



Анализ Ландшафта проблем и драйверов на пути трансформации Операционной Дирекции (ОД) банка

Москва

Июль, 2017

Заказчик / Клиент	АО «РосЕвроБанк»
Место проведения	Москва, ул. Вавилова, 26
Участники	Сессия PFO – 12 человек, руководители ОД Сессия DFO – 11 человек, руководители ОД
Ведущий	Алёна Александровна Сосновская
Фокус-вопрос для сессии PFO	Основные препятствия / затруднения на пути трансформации ОД, которые видят руководители в ситуации неопределенности
Фокус-вопрос для сессии DFO	Основные драйверы / ускорители на пути трансформации ОД, которые видят руководители в ситуации неопределенности

Сессия PFO-анализа (ландшафт проблем)

Название Узла	Количество затруднений	Тип узла
1. Кадры	9	Первичный Источник
2. Давление регуляторов	6	Первичный Источник
3. Знания + умения	11	Вторичный Источник
4. IT + digital	7	Проводящий Узел (ПУ)
5. Страхи	6	Проводящий Узел (ПУ)
6. Взаимодействие	9	Вторичный Тупик
7. Перегруз	5	Вторичный Тупик
8. Продукты и сервисы	6	Первичный Тупик
9. Каменный век	5	Первичный Тупик

Узел – Источник

Генератор проблем, преимущественно влияющий на другие узлы.

Узел – Проводящий (ПУ)

Баланс влияния на узел и его влияния на другие узлы. «Проводник» проблем.

Узел – Тупик

Накопитель проблем – следствий, создаваемых другими узлами проблем.

1. Кадры (9*), **первичный источник**

- Отсутствие лидеров (достаточного количества и качества)
- Отсутствие самостоятельности у сотрудников (при принятии решений)
- Сотрудники с большими трудностями принимают различные изменения
- Нет хороших продуктологов
- Потеря квалифицированных кадров
- Отсутствие у сотрудников заинтересованности в оптимизации процессов
- Низкий уровень оплаты сотрудников
- Трудно найти квалифицированные кадры
- Нежелание рядовых сотрудников принимать нововведения

* - здесь и далее в () скобках приведена «мощность узла» (количество карточек)

** - здесь и далее в [] скобках приведено количество однотипных карточек

*** - здесь и далее в {} скобках приведены копии карточек из других узлов

2. Давление регуляторов (6), **первичный источник**

- Отсутствие идентификации клиентов на основе цифровых технологий (законодательно)
- Вынужденные отступления от требований нормативных документов
- Иностраные санкции
- Ужесточение требований регуляторов – недовольство клиентов и менеджеров
- Изменения в законодательстве и требованиях контролирующих органов
- Большое количество бумажной документации, невозможность убрать в цифру (законодательно)

3. Знания + умения (11), вторичный источник

- Не умеем «перенастроить» мозги персонала
- Не умеем / проблема с четкой постановкой задач
- Недостаточно информации для принятия решений
- Не умеем слушать и слышать
- Позволяем себя «пинать» всем, кому не лень
- Отсутствие понимания возникающих проблем
- Недостаточность знаний (компетенций)
- Отсутствие знаний в области ДИТ, хотелось бы побольше знаний именно в этой области
- Неумение пиарить достижения и результаты
- Не умеем / не знаем, как морально подготовить персонал к необходимости изменений
- Отсутствие компетенций в современных методах управления у средних управленцев

4. IT + digital (7), проводящий узел

- Отсутствие понятной ресурсной базы, в т.ч. IT
- Проблемы с автоматизацией процессов
- Нехватка ресурсов на автоматизацию
- Не хватает места для хранения документов
- Отсутствие знаний в области ДИТ {К}
- Старые механизмы и технологии {К}
- Отсутствие идентификации клиентов на основе цифры {К}

5. Страхи (6), проводящий узел

- Больше рисков – решения быстрее, но страшно ☺
- Не будет хватать каких-нибудь навыков/знаний
- Страх расстаться с теми, кто уже не в формате банка
- Не хватит / не будет нужного «импульса» / «толчка» вперед
- Страх принять неправильное решение
- Увеличение репутационных рисков

6. Взаимодействие (9), вторичный тупик

- Отсутствие понимания общей цели [2]
- Илья Борисович! 😊 - нетребовательный
- Низкий уровень поддержки другими подразделениями
- Не будет поддержки смежных подразделений
- Сопротивление смежных подразделений
- «Худой мир лучше доброй войны» (избегание конфликтов)
- Не умеем слушать и слышать {К}
- Проблемы с автоматизацией процессов {К}

7. Перегруз (5), вторичный тупик

- Перегруженность разноплановыми задачами
- В режиме многозадачности уделяется недостаточно времени проработке деталей
- Загруженность
- Большая нагрузка на сотрудниках офисов
- Нехватка времени для глубокого погружения в задачу

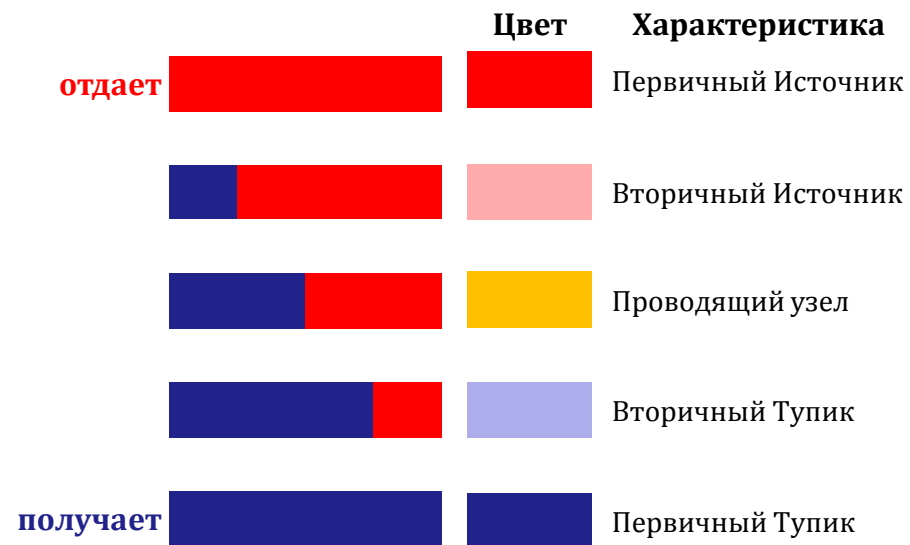
8. Продукты и сервисы (6), первичный тупик

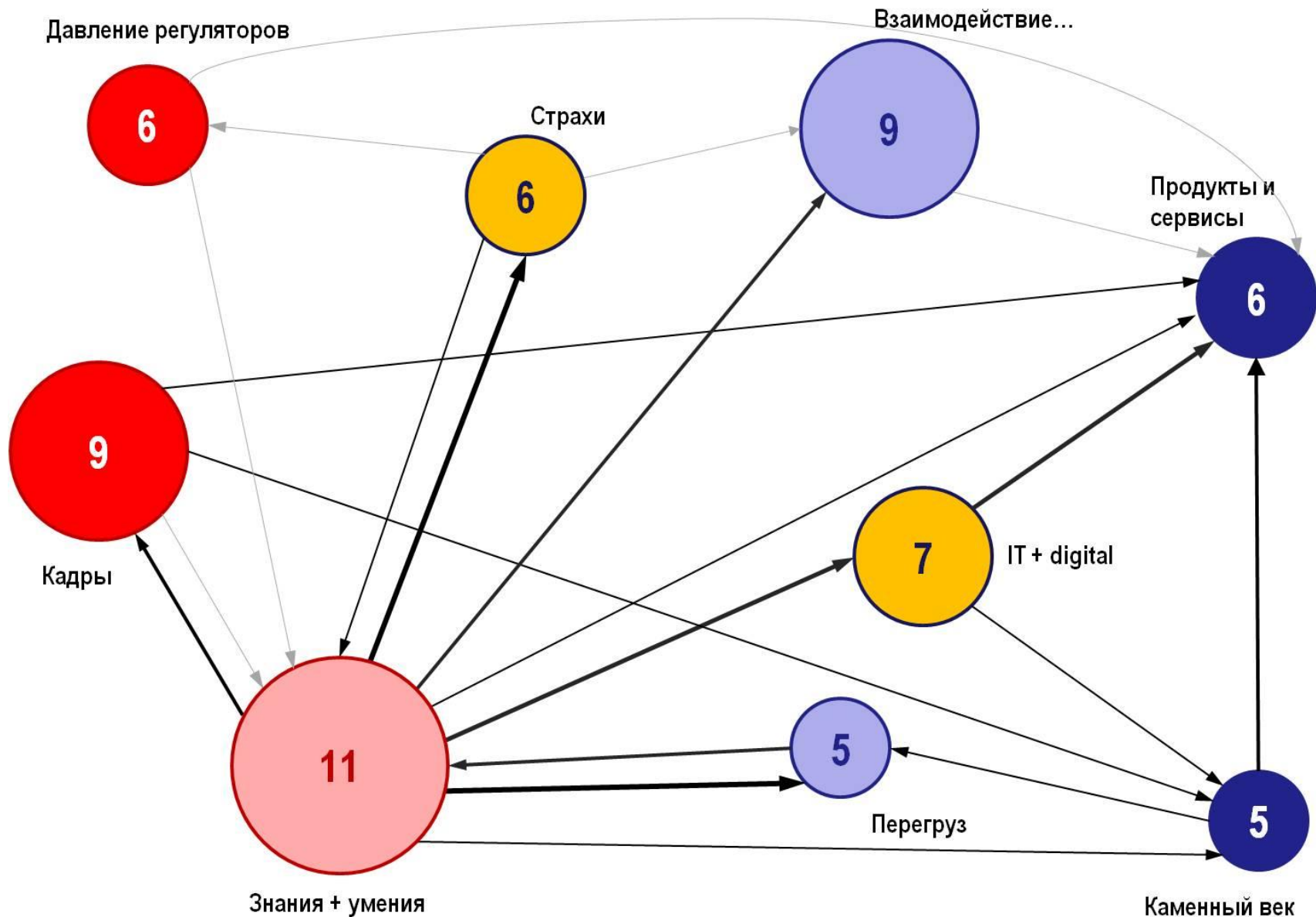
- Отсутствие заманчивых продуктов
- Сложности со сбором документов от клиентов (по обновлению)
- Исключение индивидуального подхода к клиенту, в жизнь врываются Call-center!!!
- Нет хороших продуктологов {К}
- Старые механизмы и технологии {К}
- Отсутствие идентификации клиентов на основе цифровых технологий (законодательно) {К}

9. «Каменный век» (5), первичный тупик

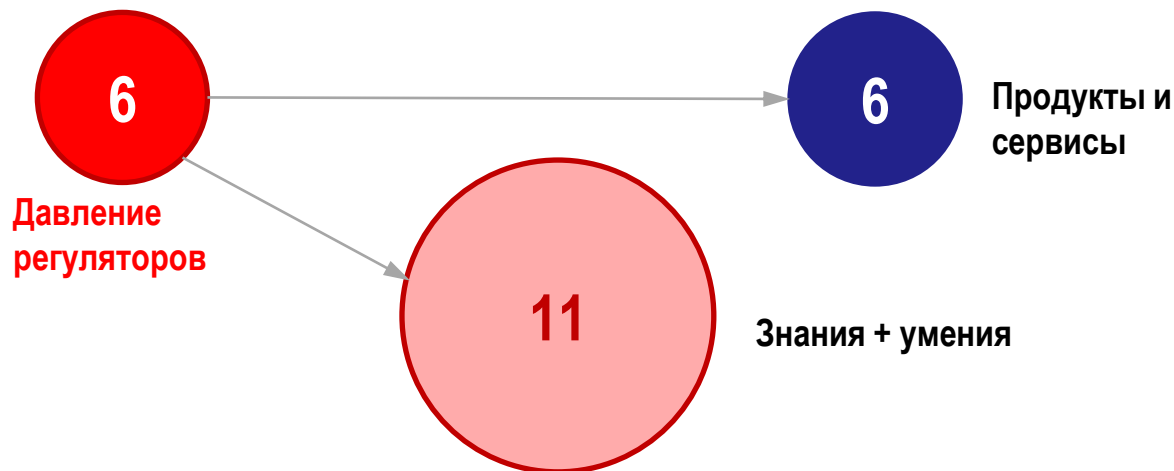
- Старые механизмы и технологии
- Новое будущее будем строить на неразрешенных старых проблемах
- Желание все делать по-старому, по «накатанной»
- Использование старых наработок для решения новых задач
- Не хватит / не будет нужного «импульса» / «толчка» вперед {К}

Узел	Мощность	Тип узла	Цвет
1. Кадры	9	Первичный Источник	Красный
2. Давление регуляторов	6	Первичный Источник	Красный
3. Знания + умения	11	Вторичный Источник	Розовый
4. IT + digital	7	Проводящий Узел (ПУ)	Желтый
5. Страхи	6	Проводящий Узел (ПУ)	Желтый
6. Взаимодействие	9	Вторичный Тупик	Лавандовый
7. Перегруз	5	Вторичный Тупик	Лавандовый
8. Продукты и сервисы	6	Первичный Тупик	Темносиний
9. Каменный век	5	Первичный Тупик	Темносиний





Узел *Давление регуляторов*



Этот узел – самый слабый источник – и по мощности и по влиянию. По сути – эта группа проблем находится вне сферы влияния сотрудников ДО банка.

Но это само по себе влияние узла, пусть слабое, но существует на самый большой узел – **Знания + умения** и **Продукты и сервисы**, порождая спонтанные изменения из-за невозможности прогнозировать силами сотрудников ДО тенденции и тренды в сфере гос.регулирования банковской отрасли.

Решением могло бы быть получение оперативной информации из достоверных источников по готовящимся нововведениям от регуляторов. «Нужен агент».

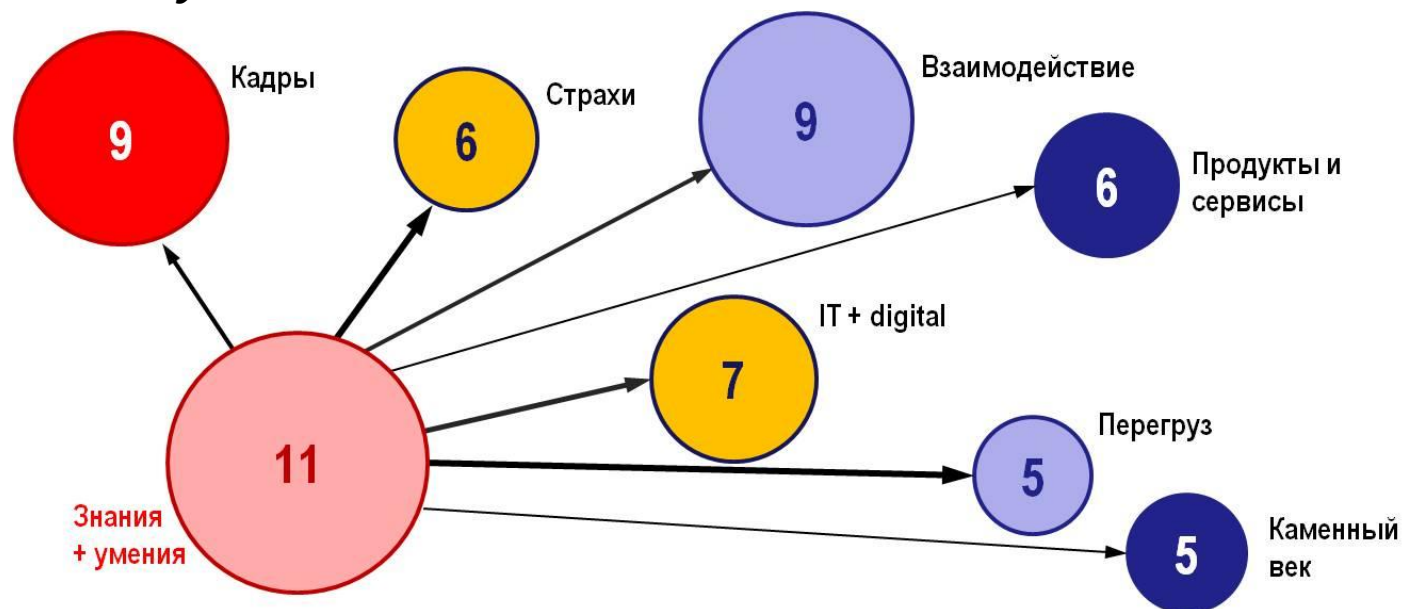
Узел **Кадры**



Этот узел – мощный первичный источник, и напрямую влияет на оба первичных тупика, а также слабо на вторичные тупики (здесь не указаны).

Это наиболее типичное, характерное определение затруднений – сфокусироваться на людях, сотрудниках – отчасти является верным. Т.к. разделяется на 2 группы проблем и, соответственно решений:

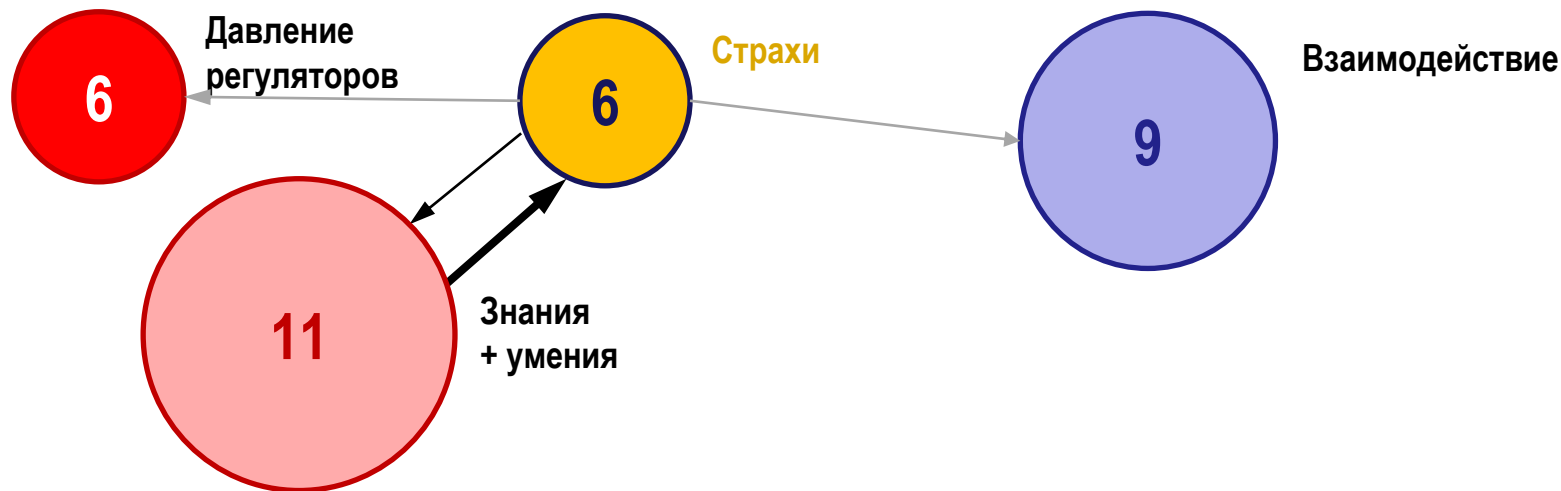
1. Умение управлять персоналом как ресурсом – что находится в введении HR-службы
2. Умение собственно руководить сотрудниками – и это единственная важная задача руководителя любого уровня в любой организации.

Узел **Знания + умения**

Этот узел – самый мощный источник, хотя и вторичный, и напрямую влияет почти на все узлы Ландшафта проблем (кроме *Давления регуляторов*).

Это зона адекватности развитых компетенций бизнес-модели. Сегодня компания без развитой системы обучения рискует лишиться успеха при любом текущем состоянии. Обучение резонно строить на комбинации 3-х сфер компетенций:

1. Компенсация «отстающих компетенций» – для задач стоящих давно
2. Нарращивание компетенций необходимых в текущем моменте
3. Формирование компетенций «на вырост» компании

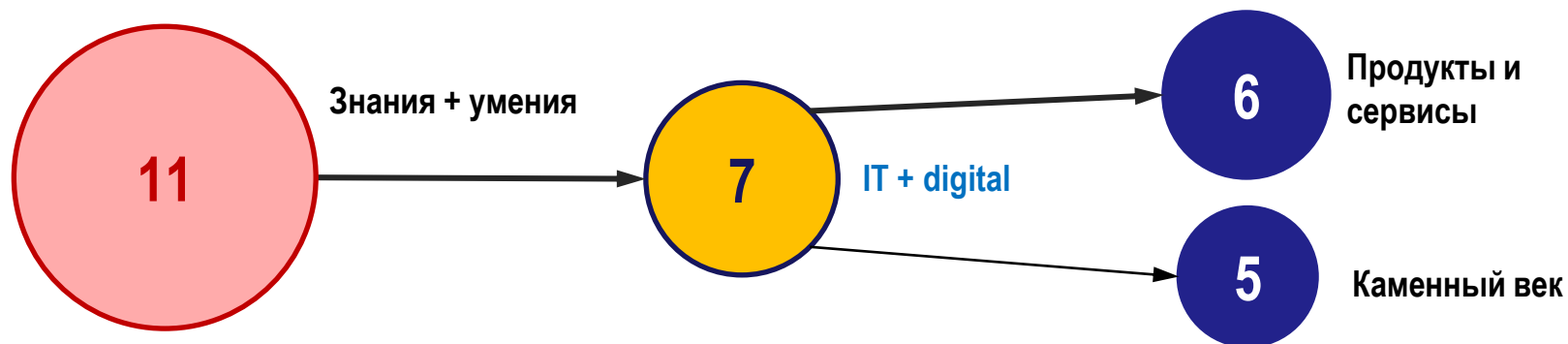
Узел **Страхи**

Этот узел можно было бы смело предположить источником для «эпохи перемен», но мнения руководителей этого не показывают – хотя он и является влияющим, но слабо. А вот сам он сильно зависит от наличия необходимых компетенций (знаний + умений).

Другими словами, если в узле **Знания + умения** произойдут коренные изменения, то можно смело утверждать, что узел **Страхи** будет уменьшаться.

Вывод: основные страхи – от незнаний (дезориентации) и отсутствия необходимых компетенций, которые могли бы помочь быть успешными в новой ситуации.

Возможно, что это проявление «синдрома отличника» в корпоративном формате.

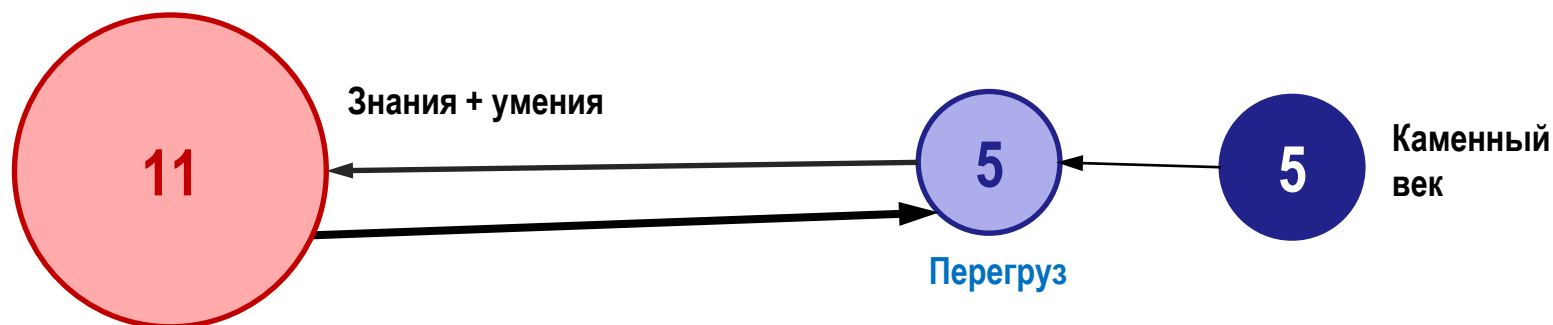
Узел *IT + digital*

Этот узел также оказывается проводящим – оказывает влияние на оба узла первичных тупика и «получает» влияние от мощного источника.

Для подразделения, где фокус внимания на взаимодействии с клиентами, то значимость инструментов для такого взаимодействия не столь велика.

Хорошо видно, что если только сфокусироваться на развитии IT-технологий без поддержки персональными компетенциями, то нужной эффективности достичь будет невозможно.

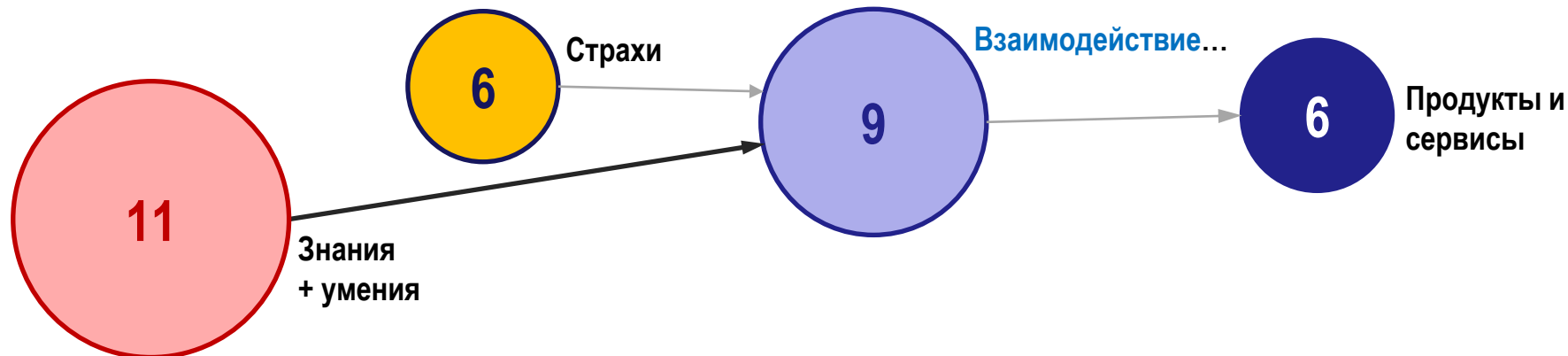
Но с другой стороны – развивать продукты и модернизировать банк невозможно без развития сферы IT.

Узел *Перегруз*

Этот узел оказался тупиком – хотя можно было бы предположить, что перегруженность сотрудников будет одной из главных причин сопротивления изменениям.

С точки зрения участников – перегруженность есть следствие недостаточно развитых компетенций (что вполне логично) и некоторой комбинации технологической отсталости и консерватизма (инерции мышления, «прилипания» к текущей зоне комфорта).

Исходя из логики, снимать затруднения в этом узле не вполне резонно, т.к. это не даст долго эффекта – проблемы набегают из Источников.

Узел *Взаимодействие*

Этот узел оказался тупиком – слабо влияя на *Продукты и сервисы*, получает влияние от *Страхов* и *Зания+умения*.

Получается, что прикладывать значительные усилия для улучшения отношений и взаимодействия внутри ДО и между ДО и другими департаментами не имеет большого смысла – в зависимом узле проблемы будут «намываться» узлами-источниками.

Но если взять «острые» проблемы в этом узле (более 1 карточки) и постараться разрешить их, то можно улучшить картину в этом узле в целом и ослабить давление на узел *Продукты и сервисы*.

Некоторые выводы к «Ландшафту затруднений...» :

1. Хорошо видно, что не все стереотипы в отношении процесса изменений нашли свои подтверждения; **в эти узлы нет смысла тратить усилия и ресурсы:**
 - Снимать страхи;
 - Улучшать прямое взаимодействие подразделений;
 - Бороться с перегрузом сотрудников (вводя новых);
 - Нарращивать автоматизацию.

2. **В фокусе усилий должны быть узлы-источники**, т.к. именно они наполняют своим влиянием, вкладом поле, а это:
 - Дефицит оперативной информации о нововведениях от «регуляторов»;
 - Трудовые ресурсы и противоречия в их восприятии и «использовании»;
 - Наборы компетенций с соответствующей системой поддержки и развития.

Сессия DFO-анализа (ландшафт драйверов)

Название Узла	Количество драйверов	Тип узла
1. Личные качества	9	Первичный источник
2. Опыт	7	Первичный источник
3. Мотивация (разная)	7	Первичный источник
4. Возможности персонального развития	4	Первичный источник
5. Клиенты	7	Вторичный источник
6. Команда руководителей	10	Вторичный тупик
7. Оптимизация	9	Первичный тупик
8. Профессионализм	5	Первичный тупик

Узел – Источник

Генератор силы, преимущественно влияющий на другие узлы.

Узел – Проводящий (ПУ)

Баланс влияния на узел и его влияния на другие узлы. «Проводник» силы.

Узел – Тупик

Тупик силы – следствий, создаваемых другими узлами драйверов.

1. Личные качества (9*), первичный источник

- Высокая ригидность [2]**
- Навыки постановки конкретных задач
- Умение четко поставить цель
- Быстрота и самостоятельность при принятии решений, обязательность исполнения
- Выработанный иммунитет к нападкам из других подразделений
- Хорошая клиентоориентированность
- Чувство юмора
- Умение анализировать большие объемы информации

* - здесь и далее в () скобках приведена «мощность узла» (количество карточек)

** - здесь и далее в [] скобках приведено количество однотипных карточек

*** - здесь и далее в {} скобках приведены копии карточек из других узлов

2. Опыт (7), первичный источник

- Знания, опыт
- Есть опыт предыдущих трансформаций
- Опыт проведения трансформаций «меньшего» формата
- Опыт в приеме «неудобного» для других подразделений функционала
- Есть опыт решения сложных задач через «слияние», сплочение руководителей ОД
- Большой объем знаний, богатый опыт работы
- Хороший опыт обучения / выращивания кадров {К}

3. Мотивация (разная) (7), **первичный источник**

- Интересные проекты, задачи [2]
- Считаю делом чести быть в «команде будущего» нашего банка
- Сотрудники хотят работать в бэк-офисе
- Конкурентоспособный банк
- Виден экономический результат для банка
- В результате оптимизации сотрудникам легче работать {К}

4. Возможности личного развития (4), **первичный источник**

- Желание и потребность в развитии
- Возможность и желание узнавать новое
- Возможности для консультаций и обучения
- Возможность обучения

5. Клиенты (7), **вторичный источник**

- Изменения у банков-конкурентов
- Желание клиентов открывать счета дистанционно
- Клиенты хотят видеть банк современным
- Есть личный консультант для клиента
- Большая линейка «продуктов» для клиента
- Клиенты используют новые продукты и сервисы активно
- Конкурентоспособный банк {К}

6. Команда руководителей (10), вторичный тупик

- Сплоченная команда, коллектив [4]
- Поддержка внутри коллектива [2]
- Отработанные взаимодействия между подразделениями, взаимопонимание
- Внешний консультант
- Хороший опыт обучения / выращивания кадров
- Есть вдохновляющий руководитель-лидер

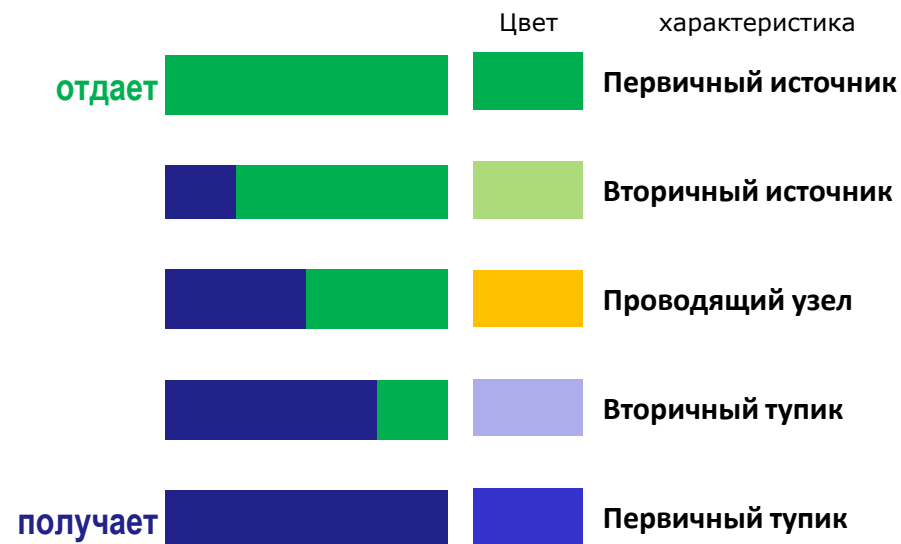
7. Оптимизация (9), первичный тупик

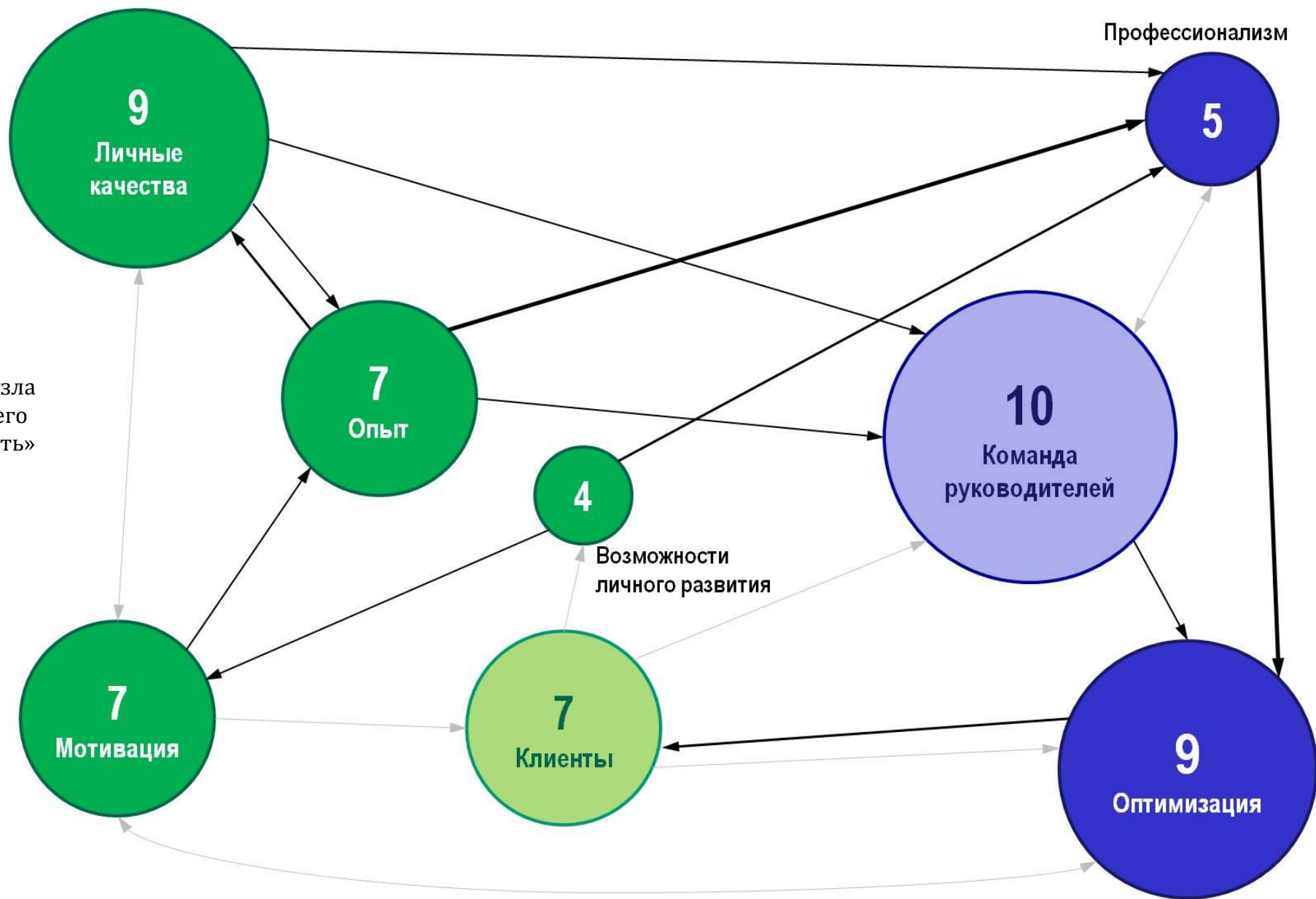
- В результате оптимизации сотрудникам легче работать
- IT технологии
- Создание электронного досье
- Возможность упростить процессы с помощью IT
- Сильные методологи в команде
- Умение добиваться результата от программистов
- В команде есть инноваторы и оптимизаторы
- Опыт в оптимизации процедур
- Есть хорошие технологи в команде {К}

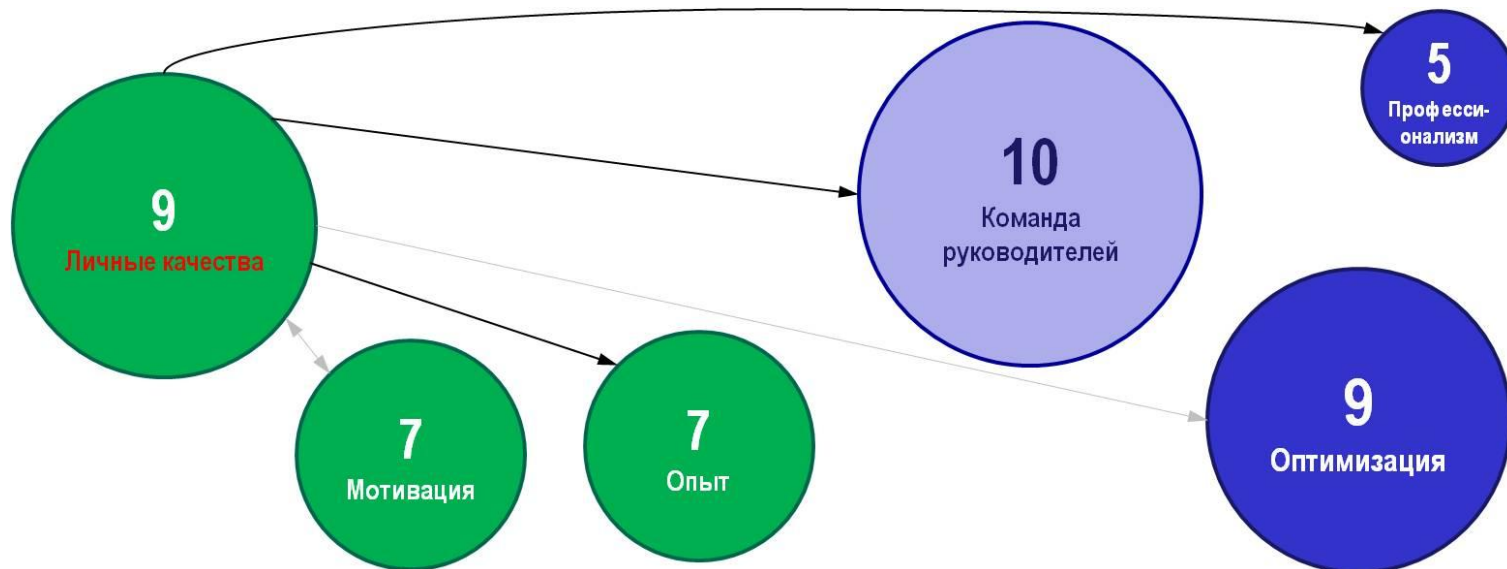
8. Профессионализм (5), первичный тупик

- Есть хорошие технологи в команде
- В команде есть инноваторы и оптимизаторы
- Проверенные кадры
- Профессионализм персонала
- Сильные методологи в команде {К}

Узел	Мощность	Тип узла	цвет
1. Личные качества	9	Первичный источник	
2. Опыт	7	Первичный источник	
3. Мотивация (разная)	7	Первичный источник	
4. Возможности личного развития	4	Первичный источник	
5. Клиенты	7	Вторичный источник	
6. Команда руководителей	10	Вторичный тупик	
7. Оптимизация	9	Первичный тупик	
8. Профессионализм	5	Первичный тупик	

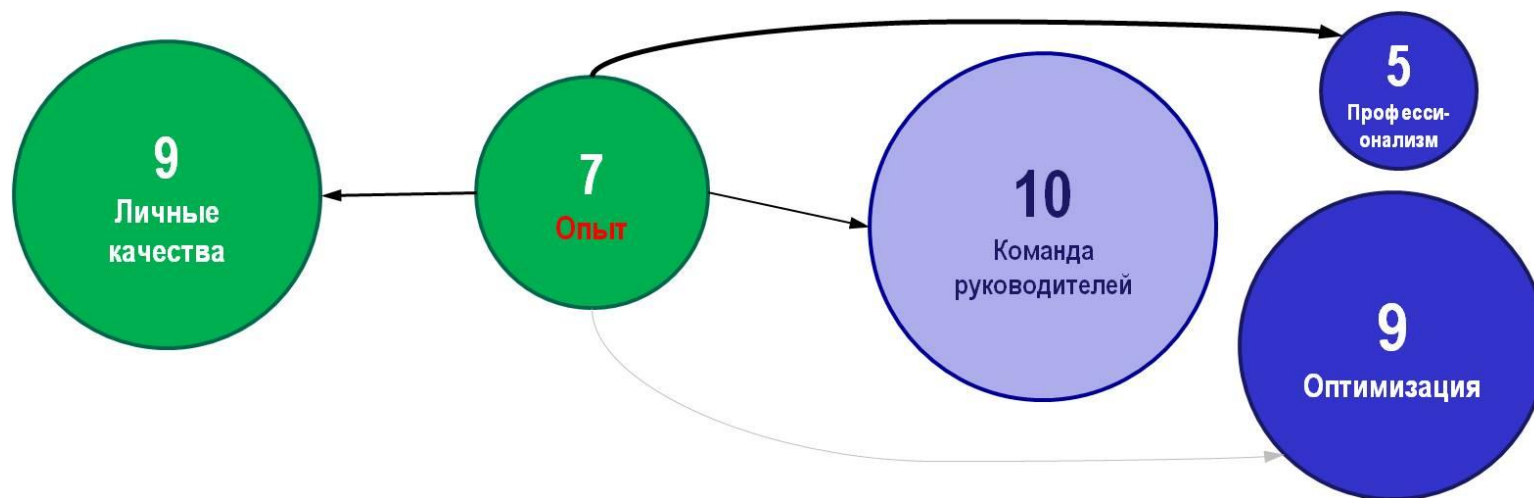




Узел *Личные качества*

Этот узел является первичным источником силы (драйвером) и влияет на 2 других узла-источника и на все узлы-тупики.

Можно сказать, что в личных качествах участников находится серьезный резерв для проведения успешной трансформации ОД, который, вполне возможно, на всеми воспринимается как источник силы – т.е. вполне вероятно, что этот узел сильно недооценен участниками.

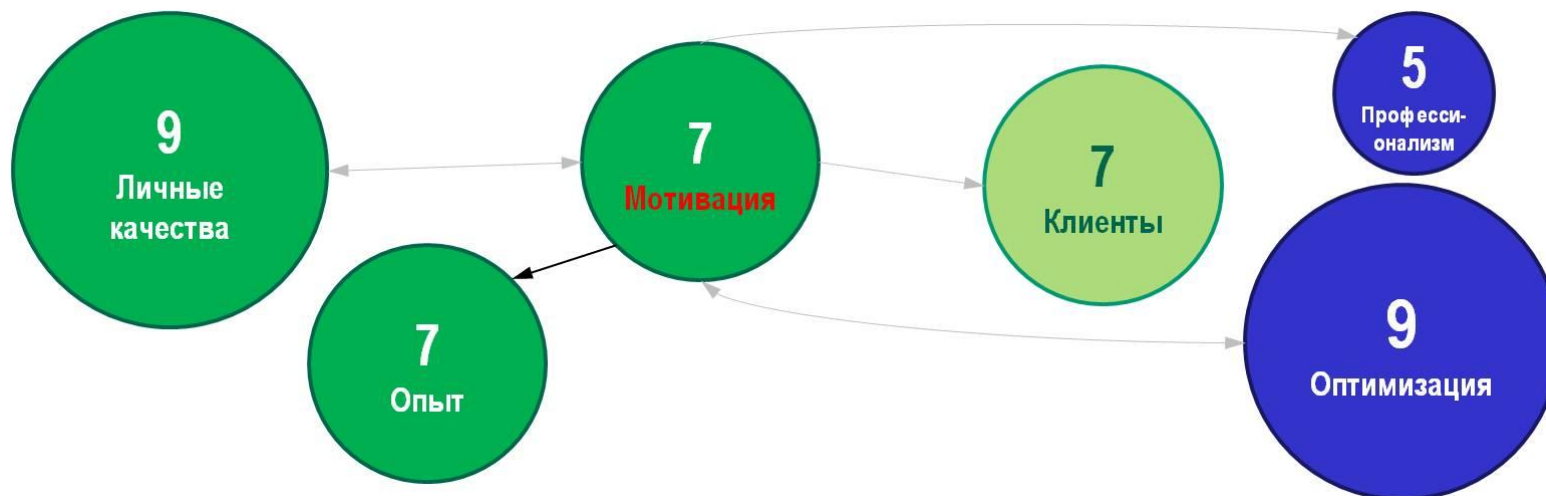
Узел **Опыт**

Этот узел является первичным источником силы (драйвером) и влияет как на личные качества (интересен механизм влияния), так и на все узлы-тупики.

Особенно сильно влияние на Профессионализм, что вполне логично.

Скорее всего свой личный опыт участники воспринимают позитивно, как силу, но не вполне понимают как он может быть полезен в эпоху (в ходе процесса) трансформации.

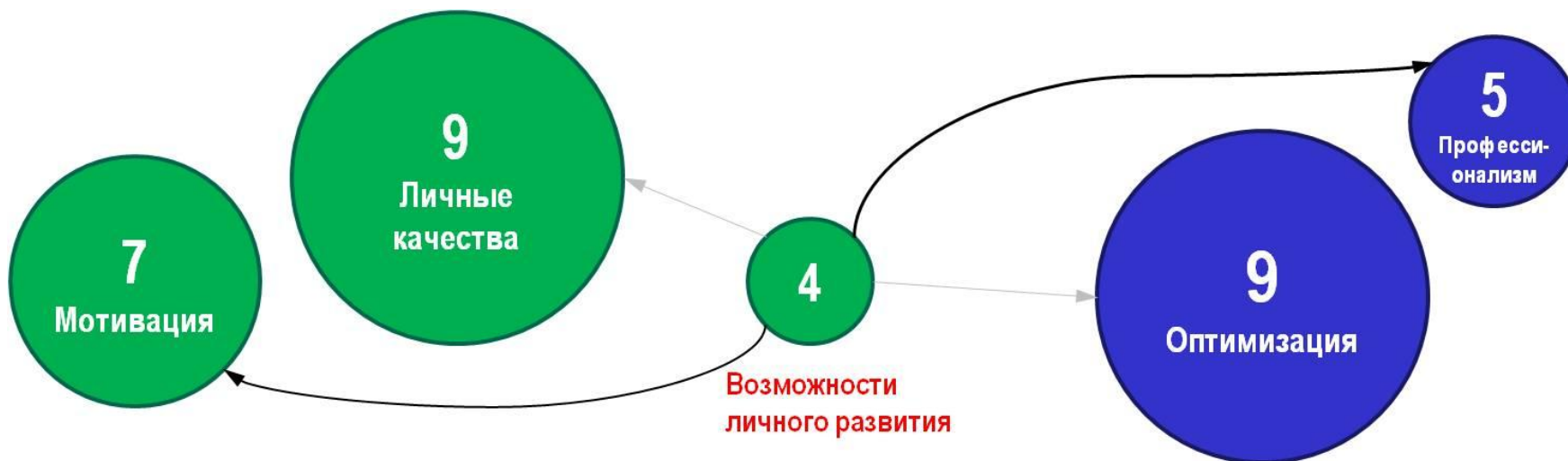
Нужна «ревизия и рефлексия» опыта – чтобы отделить важное и полезное от «другого».

Узел **Мотивация**

Этот узел является первичным источником силы (драйвером) и влияет на 5 из оставшихся 7 узлов, правда крайне слабо. Т.е. можно сказать, что влияние мотивации присутствует во многих сферах, но не столь значительно, как это можно было бы предположить.

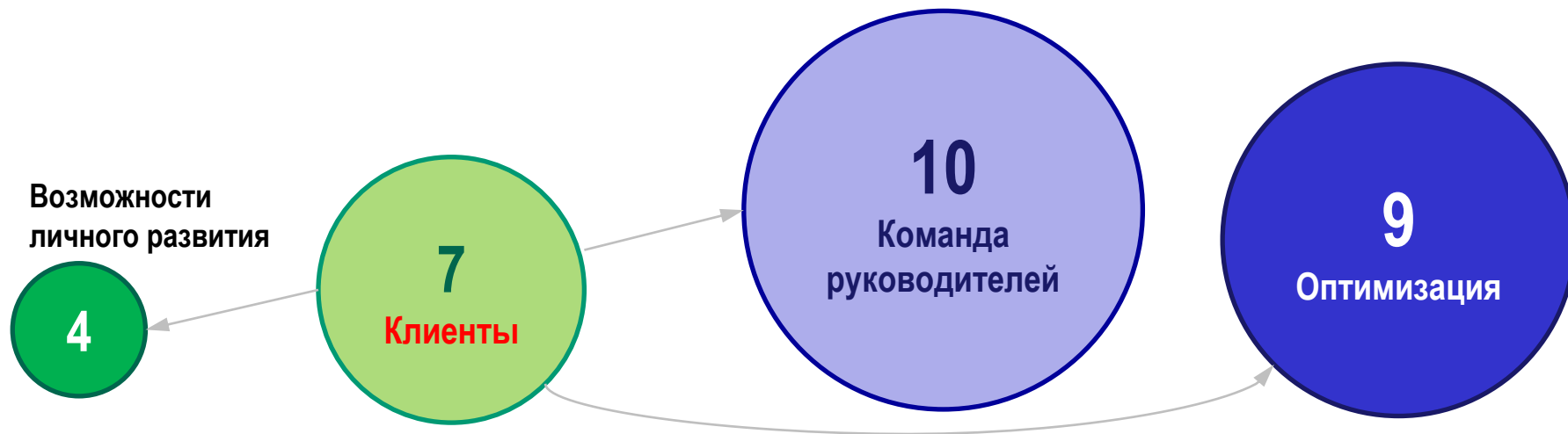
Интересно влияние **Мотивации** на **Опыт** – т.е. не участие в процессах само по себе формирует опыт, а осознанное и желаемое участие.

Узел *Возможности личного развития*



Этот узел является первичным источником силы (драйвером), хотя и самым слабым по мощности из всех узлов. Но его влияние вполне ощутимо в двух узлах: **Мотивация** и **Профессионализм**.

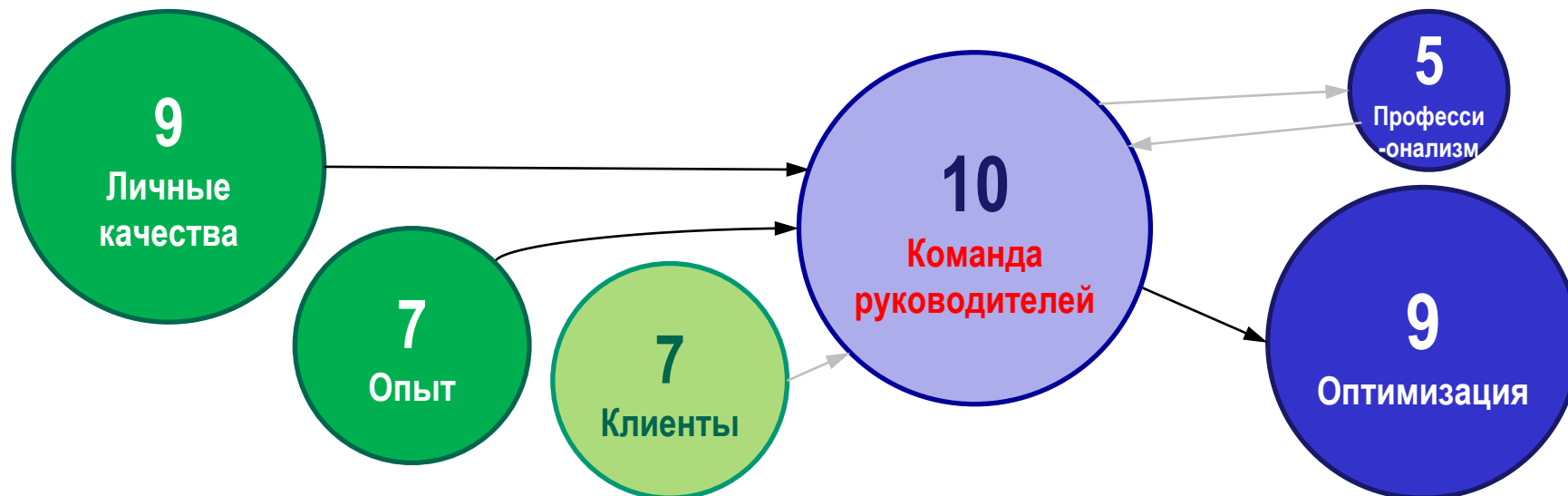
Другими словами, наличие возможностей для личного развития (и в карьере, и в компетентности), усиливает, или, наоборот, ослабляет вовлеченность руководителей в процессы трансформации, а также усиливает или ослабляет их профессионализм.

Узел *Клиенты*

Этот узел является вторичным источником силы (драйвером) и слабо влияет на поле в целом.

Интересно, что влияние распространяется и на узел-источник – Возможности личного развития и на 2 узла-тупика.

Возможно, что взаимодействие с клиентами, понимание их ожиданий, потребностей формирует некий вектор внутреннего развития с ощущениями направлений развития и подразделения в целом (например. какие процессы улучшать).

Узел *Команда руководителей*

Этот узел является тупиком силы; он влияет только на 2 узла – **Профессионализм** и **Оптимизацию**, а получает влияние от 4-х узлов! Но при этом он сам является самым мощным из узлов.

Складывается ощущение, что участники переоценивают силу командности, или видят ее не в тех ракурсах, какие нужны для успешной трансформации – т.к. сама команда по мнению участников не является источником силы. Она скорее итога, следствие других драйверов и сил: **Личных качеств**, **Опыта** и некоторого влияния **Клиентов**.

Некоторые выводы к «Ландшафту драйверов...» :

1. Хорошо видно, что основные источники сил, успеха сосредоточены в человеческих ресурсах / трудовом капитале:
 - Личные качества участников (только ли их?)
 - Опыт участников
 - Вовлеченность участников (мотивация)
 - Возможности для личного развития (в разных направлениях), что тоже можно отнести к мотивации

2. Производными, зависимыми узлами драйверов являются:
 - Профессионализм (тоже «часть» трудового капитала)
 - Команда руководителей – как управленский инструмент
 - Оптимизация (процессов, технологий, продуктов и т.д.)

Сравнительный анализ сессий PFO / DFO



Узел	Мощность	Тип узла	Цвет
1. Кадры	9	Первичный Источник	Л
2. Давление регуляторов	6	Первичный Источник	Р
3. Знания + умения	11	Вторичный Источник	Л
4. IT + digital	7	Проводящий Узел (ПУ)	Т
5. Страхи	6	Проводящий Узел (ПУ)	Л
6. Взаимодействие	9	Вторичный Тупик	В
7. Перегруз	5	Вторичный Тупик	Л
8. Продукты и сервисы	6	Первичный Тупик	ПС
9. Каменный век	5	Первичный Тупик	Т

Узел	Мощность	Тип узла	цвет
1. Личные качества	9	Первичный источник	Л
2. Опыт	7	Первичный источник	Л
3. Мотивация (разная)	7	Первичный источник	Л
4. Возможности личного развития	4	Первичный источник	Л
5. Клиенты	7	Вторичный источник	Р
6. Команда руководителей	10	Вторичный тупик	Л
7. Оптимизация	9	Первичный тупик	Т
8. Профессионализм	5	Первичный тупик	Л

Фактор БМ	Проблемы	Драйверы
Люди	Кадры (9), ПИ	Личные качества (9), ПИ
	Знания + умения (11), ВИ	Опыт (7), ПИ
	Страхи (6), ПУ	Мотивация (разная) (7), ПИ
	Перегруз (5), ВТ	Возможности личного развития (4), ПИ
		Команда руководителей (10), ВТ
		Профессионализм (5), ПТ
Технологии	IT + digital (7), ПУ	Оптимизация (9), ПТ
	Каменные век (5), ПТ	
Взаимодействие	Взаимодействие (9), ВТ	
Продукты и сервисы	Продукты и сервисы (6), ПТ	
Рынок	Давление регуляторов (6), ПИ	Клиенты (7), ВИ

ПИ – первичный источник, ВИ – вторичный источник, ПУ – проводящий узел, ВТ – вторичный тупик, ПТ – первичный источник

Размышления и комментарии по сравнительному анализу:

1. Самый нагруженный фактор – ЛЮДИ, здесь находятся и источники проблем и источники силы, причем почти в балансе:
 - 26 проблем в узлах-источниках проблем
 - 27 драйверов в узлах-источниках силы
2. В факторах, не являющихся «человеческими» – ТЕХНОЛОГИИ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ПРОДУКТЫ + СЕРВИСЫ, в узлы проблем являются по большей части тупиками; и здесь практически нет узлов с драйверами (кроме узла *Оптимизация*, который является тупиком силы)
3. Фактор РЫНОК, хотя и слабый сам по себе, имеет и узел-источник проблем, и узел-источник силы – он может быть дополнительным рычагом трансформации.

ВЫВОДЫ:

1. Если правильно настроить использование собственных имеющихся ресурсов, сил, компетенций и т.д., то можно вполне успешно провести трансформацию ОД без серьезных потерь, затрат и психологического дискомфорта.
2. **Страхи преувеличены, выгоды неясны, собственные силы недооценены.**

4. Есть предположение, что участники-руководители, разделяя коллективы на «руководителей» и «исполнителей», четко следуют модели каузальной атрибуции:
- Силы, драйверы находятся в команде руководителей
 - Проблемы, сложности, препятствия – находятся в коллективах сотрудников

Возможные причины:

- **Фактор недооцененности самих руководителей**, которые впоследствии рефлексивно они транслируют «вниз» как «правильную модель поведения».
- **Локус контроля ситуации перенесён вовне** – нужны постоянно внешняя оценка, подкрепление, чтобы чувствовать творимый своими руками результат, успех и верить в это.
- **Ролевой сценарий «Поход бедного несчастного Героя»** (В.Сатир) – избыток антагонистов («врагов»), дефицит протагонистов («друзей») в восприятии. Акцент смещен на «худую дружбу».
- **Залипание в персональной зоне комфорта**: «унылый комфорт важнее радостного дискомфорта».

New Path of your
business...



ООО «Эксити Группа»
103051, Россия, Москва,
М. Сухаревская пл., 8-45
тел./факс +7 (495) 790 83 67
exctgroup@gmail.com
www.exct.ru

