

ZAPROJEKTUJMY ORGANIZACJĘ PRZYSZŁOŚCI W SEKTORZE FINANSOWYM

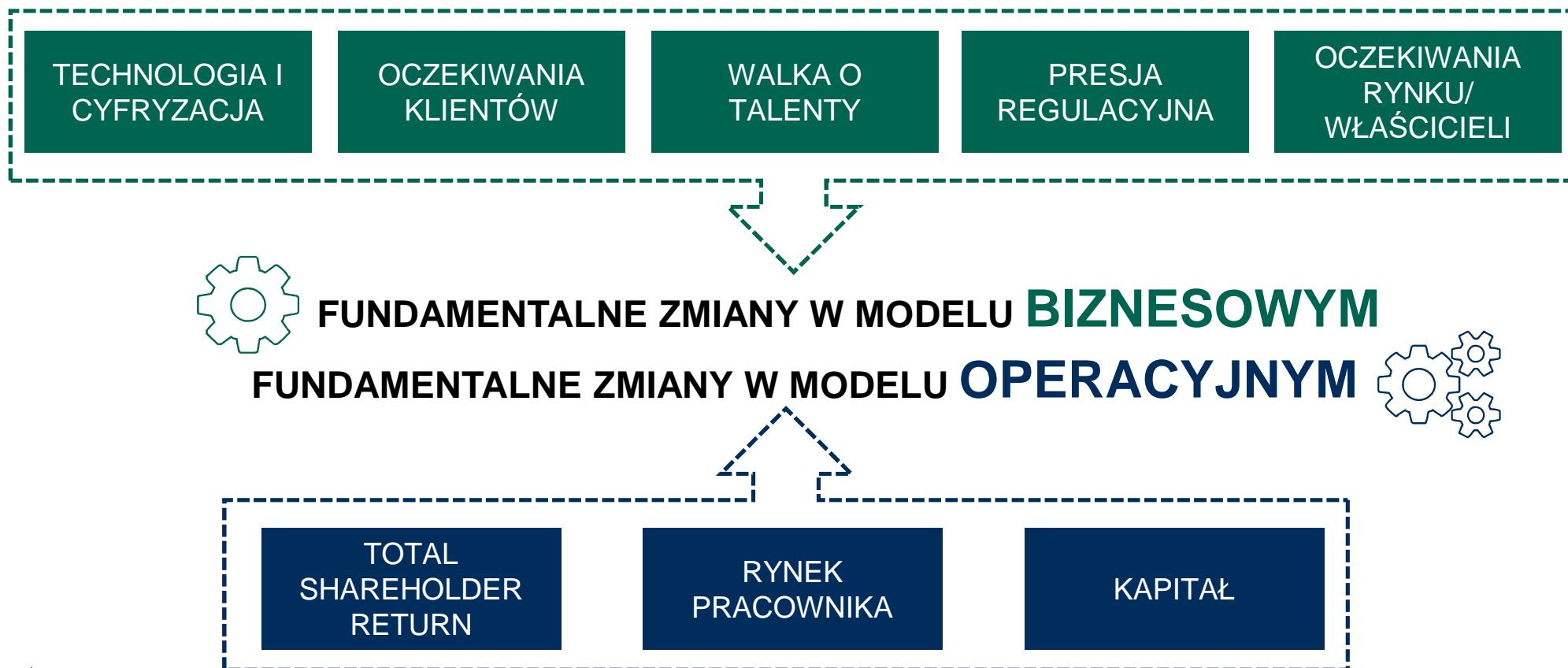
II doroczna konferencja Sektorowej
Rady ds. kompetencji sektora
finansowego

Wojciech Kosiorek
12 czerwca 2018r.

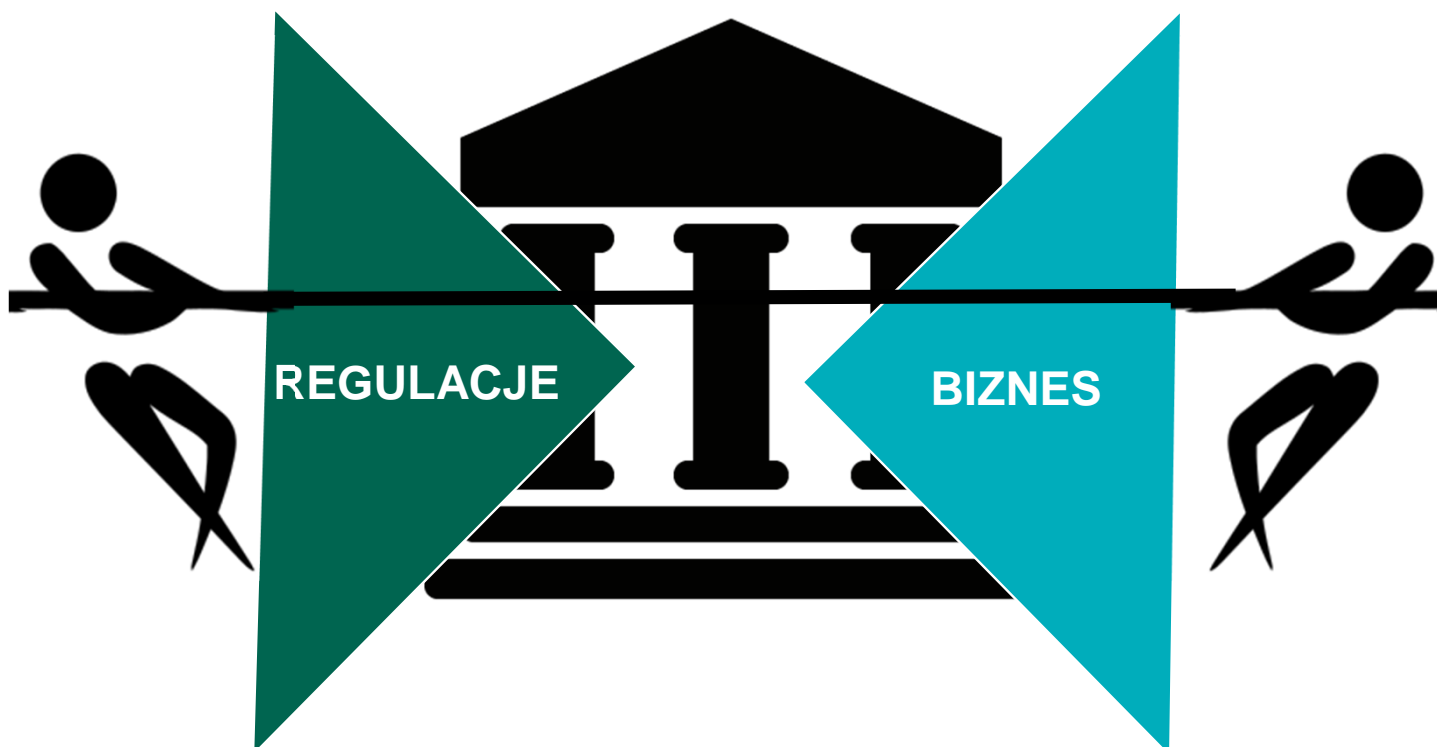


KORN FERRY
| HayGroup

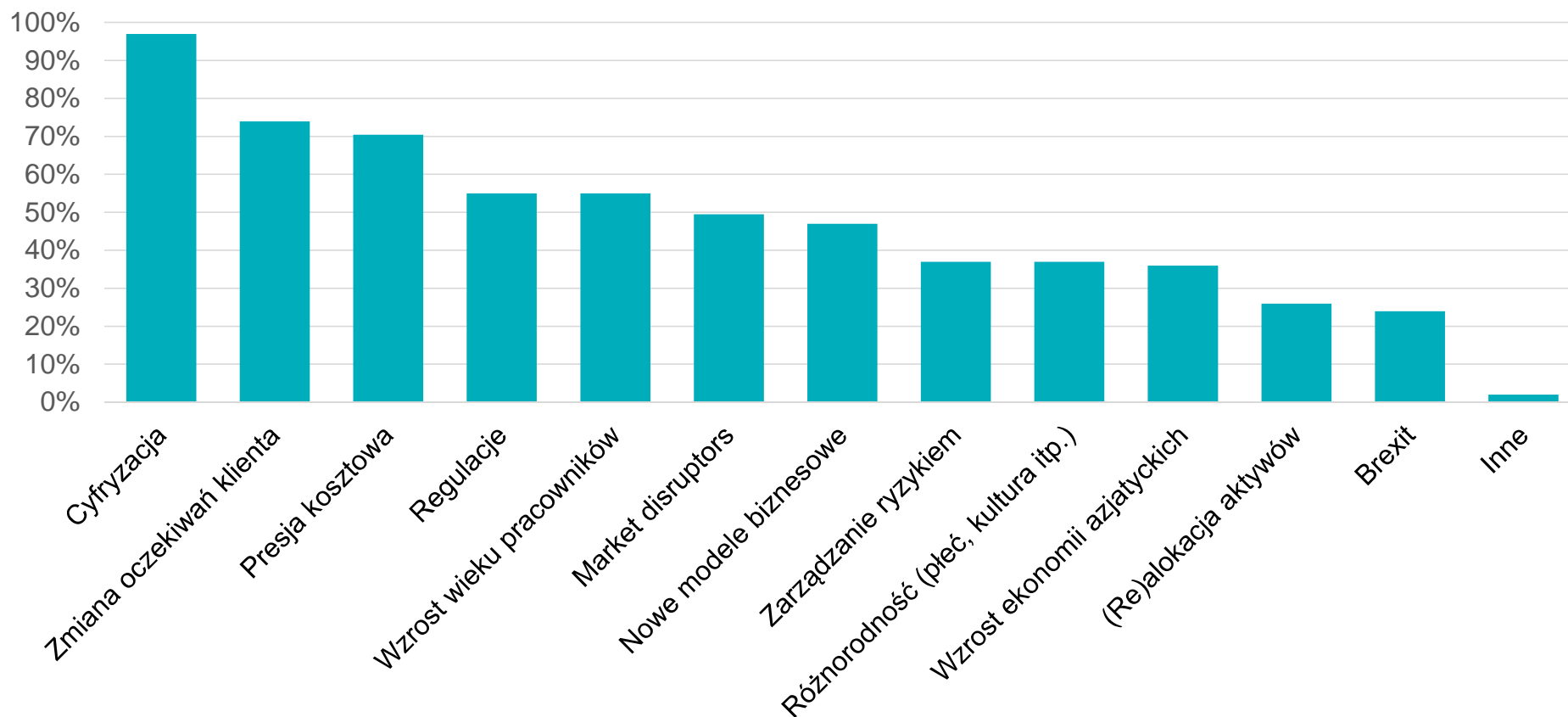
SEKTOR FINANSOWY PODLEGA TRANSFORMACJI



ZMIANY ZEWNĘTRZNE PRZEKŁADAJĄ SIĘ NA DYNAMIKĘ WEWNĘTRZNĄ



OBRAZ DEKLAROWANYCH NAJWIĘKSZYCH WYZWAŃ NIECO SIĘ ZMIENIA



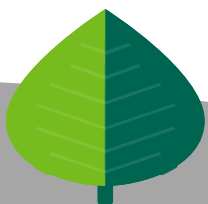
Źródło: badanie Korn Ferry Digital Sustainability 2017

© 2018 Korn Ferry. All rights reserved

W TAKICH WARUNKACH ELASTYCZNOŚĆ I ZWINNOŚĆ STAJĄ SIĘ IMPERATYWEM STRATEGICZNYM

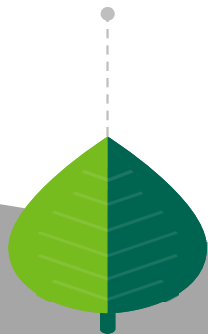
RESPONSYWNOŚĆ:

kultura umożliwiająca
odpowiadanie na
nieustające zmiany



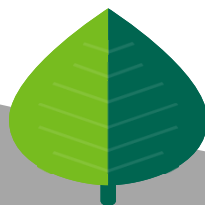
KLIENTOCENTRYCZNOŚĆ:

powiązanie pracy i wartości
bliżej klienta



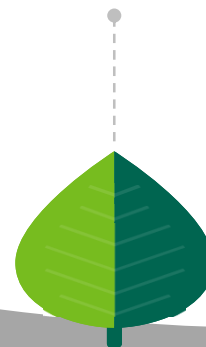
EKSPERYMENTOWANIE:

wdrożenie i wzmocnienie
iteracji, ciągłego uczenia
się i poprawiania



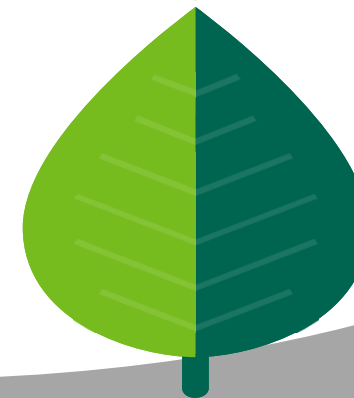
PERFORMANCE:

upełnomocnianie pracowników
aby przejmowali własność
problemów i je rozwiązywali



SUSTAINABLE:

podejście do zmiany
jako stały element,
nie określony w
czasie projekt



TWÓJ PLAN TRANSFORMACJI MUSI BYĆ ZAPROJEKTOWANY NA CIĄGLĄ ZMIANĘ



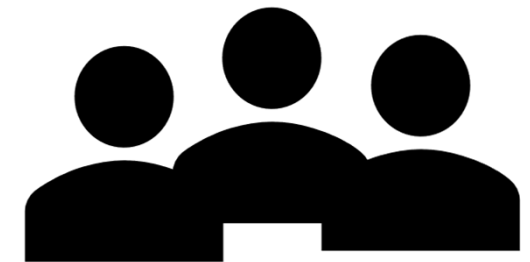
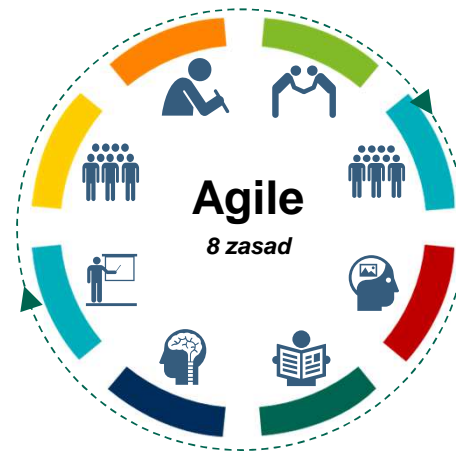
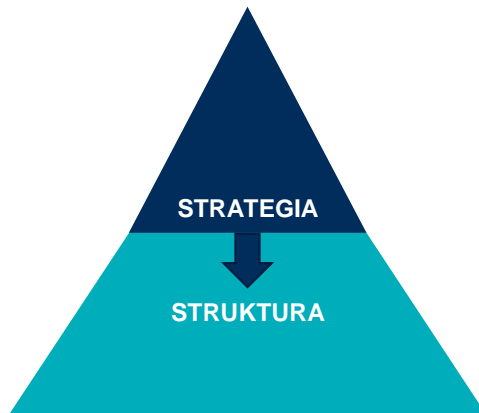
CZYM JEST ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACYJNA?

Elastyczność organizacyjna to zestaw sposobów pracy, postaw, kompetencji i zasad mających na celu:

- Zwiększenie szybkości i (koszto-) efektywności innowacji i usprawnień;
- Lepsze dostosowanie się do zmiennych warunków i oczekiwań klienta;
- Funkcjonowanie w świecie VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous).



A JAK JĄ UZYSKAĆ W PRAKTYCE?



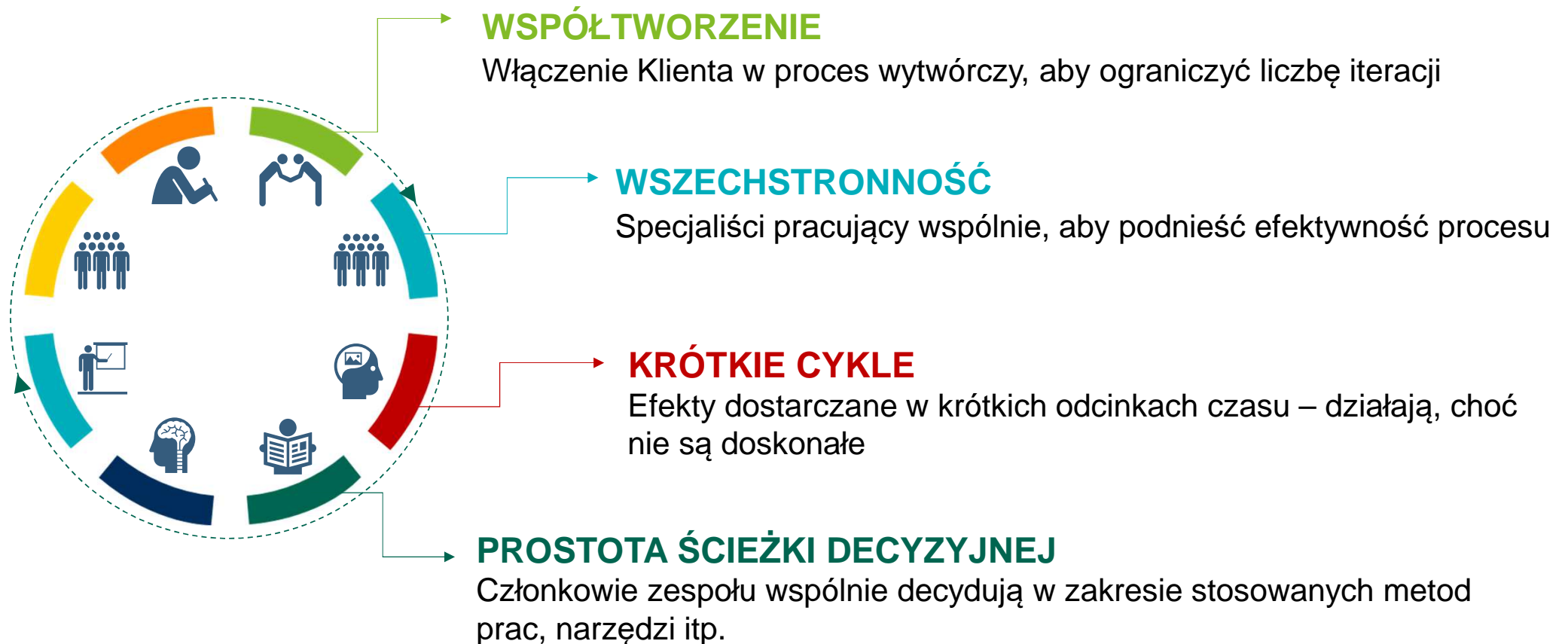
Sprawdź, jak zmienia
to sposób działania
organizacji w różnych
jej częściach

Dostosuj poziom
elastyczności do
swoich potrzeb

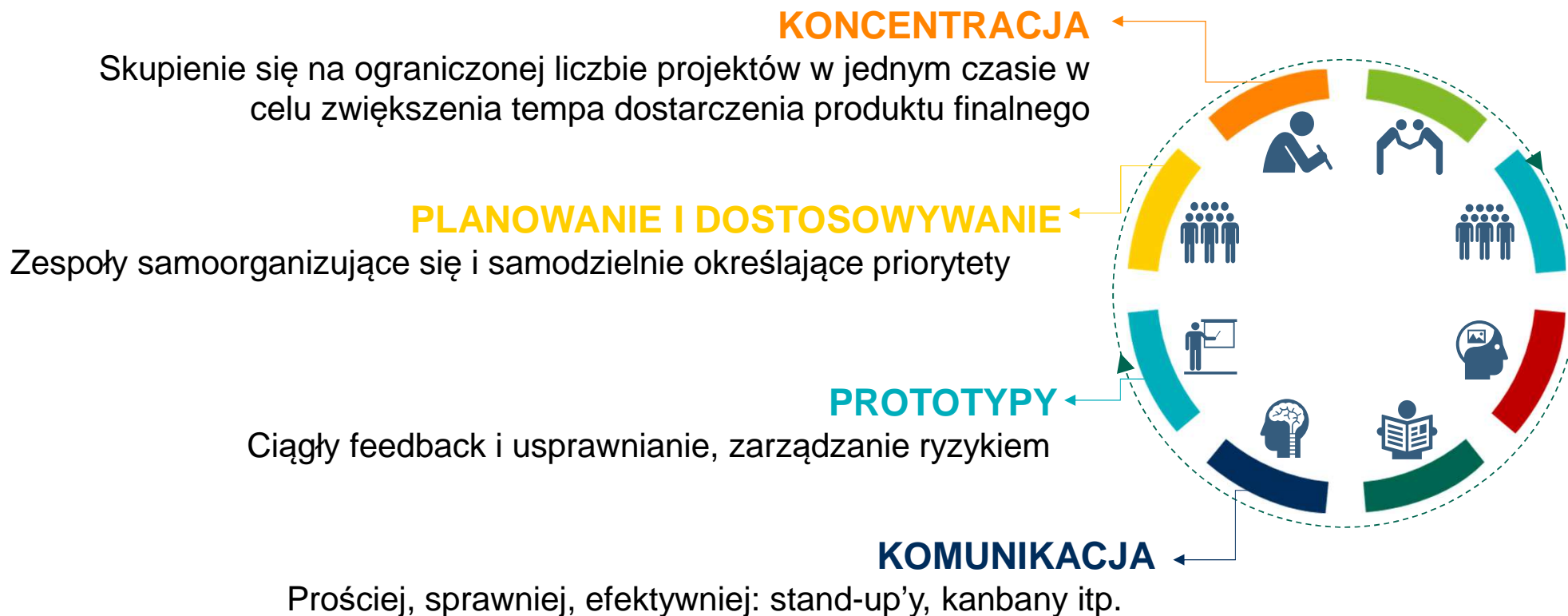
Oszacuj wpływ
zmian na
organizację i ludzi



DOBRYM PUNKTEM WYJŚCIA JEST WERYFIKACJA, NA ILE ORGANIZACJA JEST GOTOWA DO ZWIĘKSZONEJ ELASTYCZNOŚCI



DOBRYM PUNKTEM WYJŚCIA JEST WERYFIKACJA, NA ILE ORGANIZACJA JEST GOTOWA DO ZWIĘKSZONEJ ELASTYCZNOŚCI



SPRAWDŹMY TO!

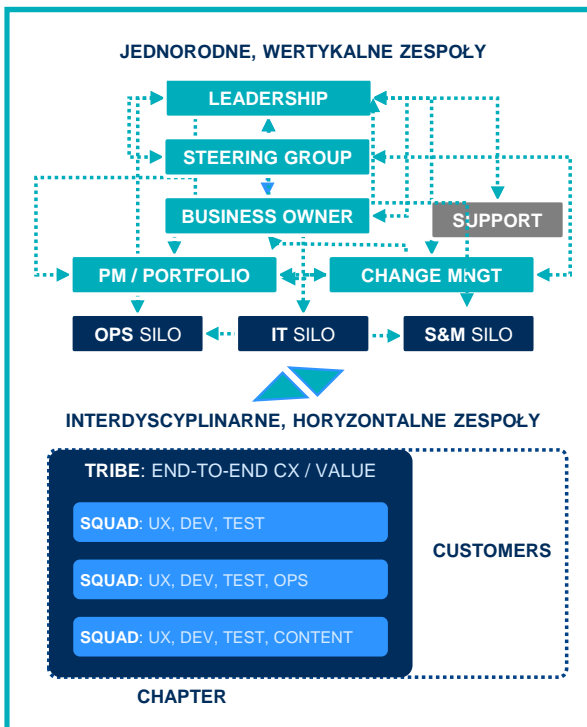


	A	B	C
1. WSPÓŁTWORZENIE ROZWIĄZAŃ PRZEZ KLIENTA	Klient widzi tylko wynik końcowy; kontakt jest ograniczony do wybranych grup (np. sprzedaż).	Klient jest na bieżąco informowany o postępach (niekoniecznie przez sprzedaż) i może weryfikować wyniki,	Klient bierze udział w każdym spotkaniu projektowym; każdy członek zespołu może mieć z nim kontakt.
2. WSZECHSTRONNOŚĆ ZESPOŁÓW	Zespoły są zazwyczaj jednorodne, istnieje wyraźny podział zadań oparty o zajmowane stanowisko.	W skład zespołów wchodzi także osoby reprezentujące inne obszary i specjalizacje, zadania uzależnione w większym stopniu od ról niż stanowisk,	Zespoły są interdyscyplinarne, role w zespole są dzielone w zależności od umiejętności i kompetencji członków.
3. KRÓTKI CYKL WYTWÓRCZY	Projekt jest dzielony kamieniami milowymi, a ich osiągnięcie może trwać nawet kilka miesięcy. Wyniki są udostępniane po osiągnięciu kamienia milowego.	Wyniki robocze są prezentowane przed osiągnięciem kamieni milowych lub czas pracy dzielony kamieniami milowymi skracany jest do ok. 2 miesięcy.	Prace są dzielone na krótkie cykle (2-4 tygodnie), w czasie których można dostarczyć konkretny element produktu końcowego.
4. PROSTOTA ŚCIEŻKI DECYZYJNEJ	Decyzje dotyczące planowania, metodyki i narzędzi są podejmowane na szczeblu managementu.	W podejmowaniu decyzji dotyczących planowania, metodyki i narzędzi biorą udział niższe szczeble.	Decyzje dotyczące planowania, metodyki i narzędzi mogą być podejmowane na każdym szczeblu.
5. KOMUNIKACJA	Sformalizowana struktura komunikacji.	Sformalizowana struktura komunikacji wspomagana jest przez nieformalne ustalenia.	Komunikacja jest wspomagana przez z góry ustalony plan prac i spotkań, ale nie ma narzuconej, sformalizowanej struktury.
6. PROTOTYPY	Produkty są gotowe i dokładnie testowane przed wprowadzeniem (Release), błędy są niedozwolone.	Produkty są w 90% gotowe przed wprowadzeniem (Release), działania i wyniki są szczegółowo monitorowane i poprawiane.	Produkty są wprowadzane (Release) w sposób iteracyjny, błędy są postrzegane jako szansa na naukę i doskonalenie.
7. PLANOWANIE I DOSTOSOWYWANIE	Planowanie jest przygotowywane na najwyższym poziomie, projekt ma ustaloną oś czasu, niewiele przestrzeni na korekty,	Ogólny plan jest przygotowywany na najwyższym poziomie, szczegóły na poziomie całego zespołu, jest przestrzeń na korekty, o ile kamienie milowe są realizowane zgodnie z planem.	Product Owner odpowiada za planowanie, zespół ustala priorytety krótkoterminowe, przestrzeń na korekty.
8. KONCENTRACJA	Praca nad więcej niż 5 projektami jednocześnie,	Praca nad 3-5 projektami jednocześnie.	Praca nad maksymalnie 3 projektami jednocześnie, kluczowe jest tempo realizacji prac.

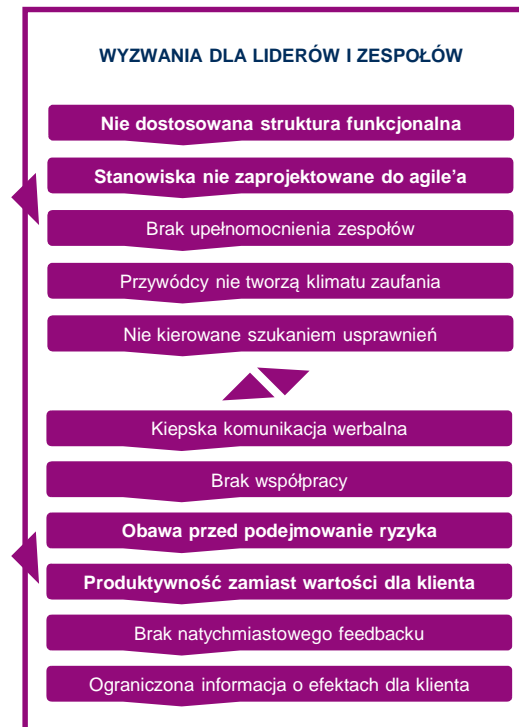


OD ZAPROJEKTOWANIA ORGANIZACJI I POSTAWY LIDERÓW ZALEŻY, CZY ELASTYCZNOŚĆ W OGÓLE ZADZIAŁA

ELASTYCZNE ZESPOŁY MOGĄ BYĆ ODRZUCONE PRZEZ STRUKTURY...



...STYLE PRZYWÓDCZE, SPOSOBY PRACY...



... ORAZ POSTAWY I ZACHOWANIA



Krytycznym warunkiem powodzenia jest wykształcenie przywódców o odpowiednich stylach oraz zespołów o właściwej postawie i zachowaniach.



WDROŻENIE TO ZDERZENIE TEORII I RZECZYWISTOŚCI

Efektywna zmiana może być osiągnięta jedynie poprzez **optymalizację Modelu Operacyjnego**.
Aby to osiągnąć, konieczne jest uwzględnienie elementów ilościowych i jakościowych, **tangible i intangible**.

WSPARCIE

- Punkt wyjścia dla zaplanowania zmiany
- Policzalne
- Strefa komfortu
- Tangible

PRACOWNICY



STRUKTURA



PROCESY



ZAMIERZONE
EFEKTY

ZAANGAŻOWANIE

- Złożone i współzależne
- Oczywiste, choć często bagatelizowane
- Rzeczywisty sukces bądź porażka zmiany
- Intangible



MOTYWY



RELACJE



KULTURA



RZECZYWISTE
EFEKTY



SKUTECZNE WDROŻENIE STRATEGII WYMAGA ŚWIADOMOŚCI, CO JEST RZECZYWISTYM OCZEKIWANYM REZULTATEM

Zasadniczo są dwa spojrzenia na wdrożenie strategii i transformację organizacji. Osiągnięcie oczekiwanych rezultatów wymaga innej sekwencji działań i skupienia się na właściwych elementach w przypadku każdego z nich.



CIĘCIE KOSZTÓW



BUDOWANIE POTENCJAŁU

RÓŻNICA STRATEGICZNA

Celem jest osiągnięcie lepszej EBITDA poprzez redukcję zatrudnienia i/ lub wydatków. Może uwzględniać cel długoterminowy związany z uwolnieniem kapitału, celem zainwestowania w rozwój organizacji (np. pierwszy krok przed zbudowaniem potencjału).

Celem jest osiągnięcie lepszego wyniku biznesowego (top line) poprzez lepsze, bardziej innowacyjne produkty, wejście na nowe rynki lub lepszy.

EFEKTYWNA SEKWENCJA I PUNKT CIĘŻKOŚCI

1. Struktura
2. Ludzie
3. Procesy
4. Motywy, relacje, kultura

1. Ludzie & motywy
2. Struktury & relacje
3. Procesy & kultura

UWAGI

Takie zmiany mogą osiągnąć założone cele, w krótkim czasie, bez uwzględnienia motywów, relacji i kultury. Już w dłuższym horyzoncie stara organizacja będzie odzyskiwać znaczenie.

Takie transformacje nie przynoszą rezultatów gdy przywódcy traktują je jako mające przynieść ograniczenie kosztów. Odnoszą sukces, gdy aspekty mierzalne i niemierzalne idą ręką w rękę („shadowing”).



NIEZALEŻNIE OD SPOJRZENIA, PAMIĘTAJMY O CZYNNIKU LUDZKIM

W zależności od przyjętego założenia, **pomiędzy 30% a 84% cyfrowych transformacji** kończy się porażką – przekładając się na **od 500 miliardów do 1,4 biliona USD** utraconej wartości w skali roku.

FIRMY DOKONUJĄ ZNACZĄCYCH INWESTYCJI...

W 2017 firmy wydały **1,7 bilionów USD** na same technologie związane z transformacją cyfrową.

96% organizacji widzi cyfrową transformację jako **ważną lub krytyczną**

42% zarządzających twierdzi, że **“digital first” lub “digital to the core”** najlepiej oddaje postawę ich organizacji.

...ALE MAJĄ POCZUCIE, ŻE NIE WSZYSTKO SIĘ UDAJE.

75% organizacji czuje się **“niezbyt pewnie” w ocenie swoich możliwości wdrożenia** cyfrowej transformacji.

84% zarządzających uważa, że ich organizacje **nie mają umiejętności ani potencjału** aby spełnić ambicje związane z cyfryzacją.

59% firm obawia się, że **wolne tempo** ich cyfrowej transformacji spowoduje **pogorszenie ich pozycji względem konkurencji**.

BLOKADA? LUDZIE.

63% zarządzających wysiłki związane z cyfrową transformacją są spowolnione z powodu **trudności ze “zmianą kultury firmy na agile”**

39% zarządzających postrzega **“opór przed nowymi sposobami pracy”** jako podstawowe wyzwanie dla cyfrowej transformacji.

Jeden na pięciu zarządzających nieoficjalnie przyznaje, że projekty cyfrowej transformacji są w rzeczywistości **stratą czasu**.



JAKKOLWIEK NIE ISTNIEJE JEDNA RECEPTA NA UDANE WDROŻENIE, MOŻEMY PODZIELIĆ SIĘ NASZYM DOŚWIADCZENIEM



	WSPARCIE	ZAANGAŻOWANIE	
Czy masz właściwych ludzi i liderów aby wdrożyć strategię?	Ludzie	Motywy	Jak pomagasz liderom i pracownikom poczuć się właścicielami zmiany?
Jak się zorganizujesz aby osiągnąć cele strategiczne?	Struktura	Relacje	W jaki sposób wykorzystywane są relacje i sieci kontaktów aby zmiana zadziałała?
Jak poszczególne funkcje współpracują aby osiągnąć zaplanowane rezultaty?	Procesy	Kultura	Jak osadzona zostanie właściwa kultura aby utrwalić zmianę zachowań?



DZIĘKUJĘ!



KORN FERRY™
| HayGroup