

Агентство по качеству окружающей среды (АКОС)

Практический обучающий пример по
применению модели САФ

Jean-Marc DOCHOT
0477/32.98.79

Patrick STAES
0477/21.18.54

Введение

Ниже описано создание нового государственного органа по защите окружающей среды в несуществующей европейской стране Мидллэнд.

Агентство по качеству окружающей среды (АКОС): Создание

Во время широкого обсуждения, которое предшествовало формированию нового правительства Мидллэнда (в прошлом году), было принято серьезное решение уделить особое внимание проблемам качества окружающей среды и создать для этих целей новый центральный государственный орган: **Агентство по качеству окружающей среды (АКОС)**. Хотя вопросы охраны окружающей среды входили в компетенцию региональных и местных властей, было очевидно, что уровень проблемы выходит за рамки региональных или местных возможностей. Руководство новым государственным органом было поручено непосредственно Премьер-министру по двум причинам:

- это позволит скоординировать усилия трех уровней власти в Мидллэнде: центрального, регионального и местного. Также лучше, если это агентство будет подчиняться высшей политической власти в стране, нежели находиться в зоне ответственности какого-либо министра, лишь косвенно заинтересованного в решении экологических проблем или же быть на пересечении полномочий различных министерств.
- Премьер-министр рассматривает качество окружающей среды как важную проблему и желает лично контролировать, чтобы АКОС имел все возможности выполнять свою миссию.

Из нескольких кандидатур Совет Министров утвердил Люсьена Эдена в должности генерального директора АКОС. Его качества как управленца и богатый опыт по защите окружающей среды были оценены министрами, и единодушное одобрение этого кандидата последовало очень быстро.

На реализацию **мандата АКОС** было выделено 25 млн. EUR с основной целью

"улучшить качество жизни граждан, обеспечив качество воздуха, воды и почвы в Мидллэнде".

Роль и миссия АКОС были определены следующим образом:

1. **КООРДИНАЦИЯ** действий центральных, региональных и местных властей по решению вопросов, касающихся окружающей среды, с учетом международных инициатив и директив. Чтобы выполнять эту задачу АКОС может контактировать с органами законодательной и исполнительной власти на всех уровнях (центральном, региональном и местном).

2. **КОНСУЛЬТАЦИЯ**: предлагать и развивать новые идеи на различных уровнях государственного и муниципального управления. В рамках этой структуры установить партнерские отношения с вузами, экспертными центрами национальных и международных организаций, занимающихся проблемами защиты окружающей среды.

3. ПОДДЕРЖКА инициатив частных и неправительственных организаций, государственных органов на центральном, региональном и местном уровне. Эта поддержка может приобретать практическую форму, в т.ч. субсидирование проектов, отвечающих установленным требованиям, экспертная помощь со стороны АКООС.

4. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ и РАЗВИТИЕ ПОНИМАНИЯ важности проблем качества окружающей среды для представителей органов власти, организаций и граждан. В рамках этого направления Агентство может предлагать и осуществлять все инициативы, которые считает необходимыми.

5. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ проектов по улучшению качества окружающей среды в национальном масштабе

Инструкции

Ниже в хронологическом порядке представлены некоторые фрагменты из описания деятельности Агентства. Мы просим Вас:

Этап 1:

1. **определить критерии**, обозначенные как **C и D**.
- 2 для каждого параграфа (все параграфа пронумерованы): **определить субкритерий**

Этап 2:

- 2.1. **определить сильные и слабые стороны** по каждому субкритерию
- 2.2. **оценить каждый субкритерий**

Этап 3:

- 3.1. **предложить действие по улучшению системы управления в рамках субкритерия**
- 3.2 **составить приоритизированный план действий**

На стр. 8 Вы найдете шаблон, который поможет Вам!

Метод работы

1. Сформировать 4 дискуссионные группы.
2. Назначить председателя и секретаря. Председатель ведет обсуждение, следит за временем и представляет результаты на пленарной сессии. Секретарь записывает.

1. Критерий А

1.1. Члены Правления отправились на уикэнд на побережье для разработки 4-х летнего стратегического плана АКООС. В результате интенсивного и плодотворного обсуждения вечером в воскресенье был сформирован стратегический план. Каждый участник внес свой вклад и был готов реализовать его в своих подразделениях. В понедельник, директора, хотя и были крайне утомлены, организовали общее собрание всех сотрудников, чтобы представить стратегический план. Несмотря на то, что план в целом был уже принят, некоторые руководители выразили сожаление о недостаточном участии персонала в разработке плана. Вместе с тем, каждый руководитель решил инициировать обсуждение на уровне своего подразделения.

4 года спустя...

1.2. Пришло время оглянуться назад и посмотреть, что было сделано, прежде чем продолжить работу. Генеральный директор созвал Правление и персонал, ответственный за HRM и организационное развитие, чтобы пересмотреть стратегический план через призму полученных результатов и трудностей, с которыми пришлось столкнуться, а также обсудить задачи, поставленные предыдущим правительством. Как оказалось, большинство предпринятых действий были направлены на защиту воздуха, и лишь немногие касались очистки воды или почвы. Кроме того, ответственными за чистоту окружающей среды были главным образом непосредственно граждане, а также загрязнители в лице отраслей тяжелой промышленности (представителей которой в стране не много). Была составлена причинно-следственная диаграмма по трем объектам, которые необходимо охранять: воздух, вода и почва. Этим методом были в частности определены факторы загрязнения почвы, в первую очередь, пестициды, которые к тому же загрязняют подземные воды, используемые в системах водоснабжения. Ответственными в данном случае являлись фермеры, Министерство сельского хозяйства, которое разрешает использование продуктов, агропродовольственные фирмы. Кроме того, обнаружился недостаток информации относительно использования альтернативных, экологически чистых продуктов.

2. Критерий В

2.1. Процессы были пересмотрены и подробно описаны так, чтобы максимально соответствовать стратегическим целям Агентства.

2 года спустя...

2.2. Новое обследование граждан было предпринято с целью оценить их реакцию на осуществляемые проекты и получить информацию для актуализации этих проектов. Вместо проведения анкетных опросов по случайной выборке населения, в городах и муниципальных образованиях подразделением Агентства, отвечающим за координацию, были созданы представительства. Сотрудники установили контакт с отделами охраны окружающей среды городов и муниципальных образований. Проекты, предлагавшиеся ими для реализации на местах, касались таких вопросов, как заменители топлива, атомные электростанции, ветровые турбины, бесплатный общественный транспорт, транспортная инфраструктура, велосипеды, проект «чистый дом», проект «парк-энд-райд», утилизация и переработка отходов.

Филиальная сеть формировалась таким образом, чтобы в на местах в ее состав входили представители промышленности с целью нахождения оптимальных решений, таких как создание партнерств по коллективной переработке отходов, позволяющих экономить на масштабе. Было собрано много информации. Проект «Чистый дом» собрал много сторонников, также как и проект бесплатного общественного транспорта. Принятие проекта «парк-энд-райд» дало бы большой эффект, если бы ходили бесплатные автобусы-челноки к городским центрам. Утилизация бытовых отходов всегда страдала от синдрома NIMBY (не в моем дворе), поэтому было трудно найти согласованное решение. Ветряки следует устанавливать в тех местах, где они не портили пейзаж. Стоимость альтернативного топлива могла бы быть значительно уменьшена, если бы его использование действительно поощрялось со стороны властей.

3. Критерий С

3 года спустя...

3.1. Подошло время оценки. Приближались выборы, и Правительству было необходимо оценить положение дел. Премьер-министр регулярно вызывал генерального директора Люсьена Эдена. М-р Еден, в свою очередь, требовал от директоров актуализировать все показатели и ускорить реализацию проектов. Были достигнуты следующие результаты:

- Запущена программа «Чистый дом», в рамках которой было сделано 12000 запросов и выплачено 4,000 бонусов. Проблема состоит в контроле на местах, что требует интенсификации в создании партнерств в регионах и городах.
- Были заключены соглашения с предприятиями общественного транспорта, и пользование им стало бесплатным для рабочих.
- Проект «парк-энд-райд» был запущен в 6 из 10 больших городов страны и заключался в организации маршрутов электрических микроавтобусов до городского центра и обратно.
- Вопрос утилизационных центров сгорания не был урегулирован между гражданами и администрацией. Политическое соглашение по созданию этих центров было бы необходимо.
- Перерабатывающие центры для пластмасс и металлов необходимо строить, т.к. они не только создают рабочие места, но и производят на выходе новые продукты.
- Поле из 50 ветровых турбин было создано, не нарушая пейзаж. Этот комплекс может обеспечивать электричеством большую часть домашних хозяйств на побережье. Второе поле из 20 ветровых турбин было построено в южной регионе. Проект был значительно крупнее на начальной стадии, но проблемы координации с местными властями сократили его размер.
- Цены на альтернативное топливо снизились на 0.20 EUR по сравнению с бензином.

3.2. Годовой бюджет Агентства был немного перерасходован, потому что ставшие популярными бонусы «Чистого дома» быстро выбрали выделенную на эти цели сумму. Было невозможно продолжать выплаты по бонусам, поэтому Люсьен Эден запросил дополнительные средства у Премьер-министра, который в преддверии выборов выполнил его просьбу. Вместе с тем, он был в целом доволен результатами работы Агентства за предыдущие 3 года.

4. Критерий D

4.1. Совет Министров позволил Люсьену Эдену формировать свою команду менеджеров. 120 сотрудников должны были быть отобраны специальным методом. Совет решил применять принципы мобильности при наборе персонала Агентства. При создании Агентства были проведены консультации с центральными, региональными и местными органами управления по представлению своих кандидатов в состав Агентства. На всех уровнях власти, как правило, был персонал, отвечающий за охрану окружающей среды, поэтому без особых трудностей был сформирован список кандидатов со специализацией по различным направлениям. Генеральный директор дал указание директору по персоналу Роберту Релаксу разработать процедуру внутреннего отбора в сотрудничестве с директорами. Роберт организовал двусторонние встречи с каждым директором, чтобы определить потребности в компетентностях для ключевых процессов. По итогам этих встреч он смог подготовить исчерпывающий план по набору персонала в соответствии с ключевыми процессами организации, которые разработал генеральный директор на основе задач, поставленных Советом Министров.

4 года спустя...

4.2. Было решено провести оценочное интервью с каждым сотрудником. Введение такой формы общения должно было быть тщательно подготовлено. Если процедура будет воспринята негативно, то существует риск нарушить хорошие рабочую атмосферу, сложившуюся за 4 года. Директор по персоналу с согласия генерального директора, поручил отделу коммуникаций обеспечить доброжелательную обстановку при проведении интервью, т.к. задача состояла в том, чтобы помочь каждому сотруднику улучшить его/ее деятельность. План интервью был составлен в отделе по работе с персоналом на основе соответствующих руководств. Целью интервью было проанализировать опыт прошлых лет работы, разобраться в причинах возникновения проблем, и проанализировать возможные варианты их решения для достижения поставленных индивидуальных целей в рамках стратегического плана Агентства. Интервью также преследовало цель определить более эффективный способ развития навыков персонала – посредством обучения или же посредством ротации внутри Агентства. Особое внимание было уделено проблемным случаям, которых к счастью было мало. Если в рамках интервью не находилось возможностей внутреннего решения проблемы, или это решение являлось неэффективным, то был предусмотрен перевод сотрудника на другое или возвращение на прежнее место работы.

5. Критерий E

3 года спустя...

5.1. Роберт Релакс решил, что пришло время провести обследование удовлетворенности персонала. Результаты были весьма позитивными. Жалобы вызывала лишь чрезмерная нагрузка на работе, а также недостаточное внимание со стороны руководства подразделения и генерального директора.

5.2. Однако уровень прогулов был сопоставим со средним по стране, 10 работников покинули Агентство, забастовок не было.

КРИТЕРИЙ С:

Субкритерии	Сильные стороны	Области для улучшений	Оценка / 5

КРИТЕРИЙ D:

Субкритерии	Сильные стороны	Области для улучшений	Оценка / 5

Предложенные действия	Соответствующий субкритерий
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Выберите 3 действия для плана мероприятий на один год

Приоритизированный план	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				