

ИННОВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ДИЗАЙНЕ



Вводное слово



Елена Янина

Зам. генерального директора по корпоративным коммуникациям, руководитель практики HR-консалтинга

yanina@techart.ru / +7 (495) 790-7591 #135

Организационный дизайн — понятие не новое, в активный бизнес-лексикон оно было введено в 80-х годах прошлого столетия, хотя фактически использовалось и ранее. Долгое время оргдизайн оставался уделом крупных компаний, требовавших реструктуризации при переходе на новую стадию своего развития.

2020 год вынудил компании по всему миру ускоренно трансформироваться в ответ на кризис экономики, вводимые ограничения и изменения потребительского поведения. Как это часто случается, трансформация выявила немало проблем, заставила пересматривать даже самые консервативные основы бизнеса.

Интерес к организационному дизайну закономерно возрос вместе с необходимостью повышения эффективности и управляемости бизнеса, в том числе, путем структурных бизнес-преобразований, повышения авторитета лидеров, развития талантов и потенциала сотрудников, их мотивации, сопричастности, понимания целей компании и ее корпоративной культуры и т. п.

Читайте также наши открытые отчеты про улучшение опыта сотрудников и развитие их цифровых навыков.

Что такое оргдизайн?

Системный подход к согласованию структур, процессов, сотрудников, лидерства, практики, культуры и метрик, чтобы гарантировать достижение организацией своих стратегических целей.

Кроме того, это и step-by-step методология, которая выявляет дисфункциональные аспекты в деятельности организации, процессах, структурах и системах, перестраивает их в соответствии с текущими бизнес-реалиями и стратегическими целями, а затем планирует внедрение новых изменений. При этом процесс оргдизайна направлен на улучшение всех составляющих бизнеса.

Несмотря на то, что оргдизайн напрямую связан с оргструктурой и часто воспринимается как продвинутая функция ее изменения, это не так.

Организационный дизайн, в первую очередь, — это стратегическая практика управления, нацеленная на преобразование текущего состояния организации в желаемое путем реорганизации и перераспределения ресурсов.



Оргдизайн vs оргструктура

Именно поэтому, чтобы процесс организационных преобразований был успешным, необходимо в первую очередь четко и честно определить:

- для чего нужна трансформация;
- какие у компании цели;
- каковы плюсы и минусы в текущей ситуации и в целевом состоянии;
- в чем ценность и особенности компании в глазах клиентов, сотрудников, партнеров и инвесторов.

Важно помнить, что далеко не все проблемы организации обусловлены неэффективной организационной структурой, поэтому применяемые подходы к решению проблем должны быть комплексными и последовательными.

После выявления и решения проблем, определения стратегии и приоритетов дальнейшего развития бизнеса можно переходить к изменению оргструктуры — это всегда последний, а не первый элемент трансформации.

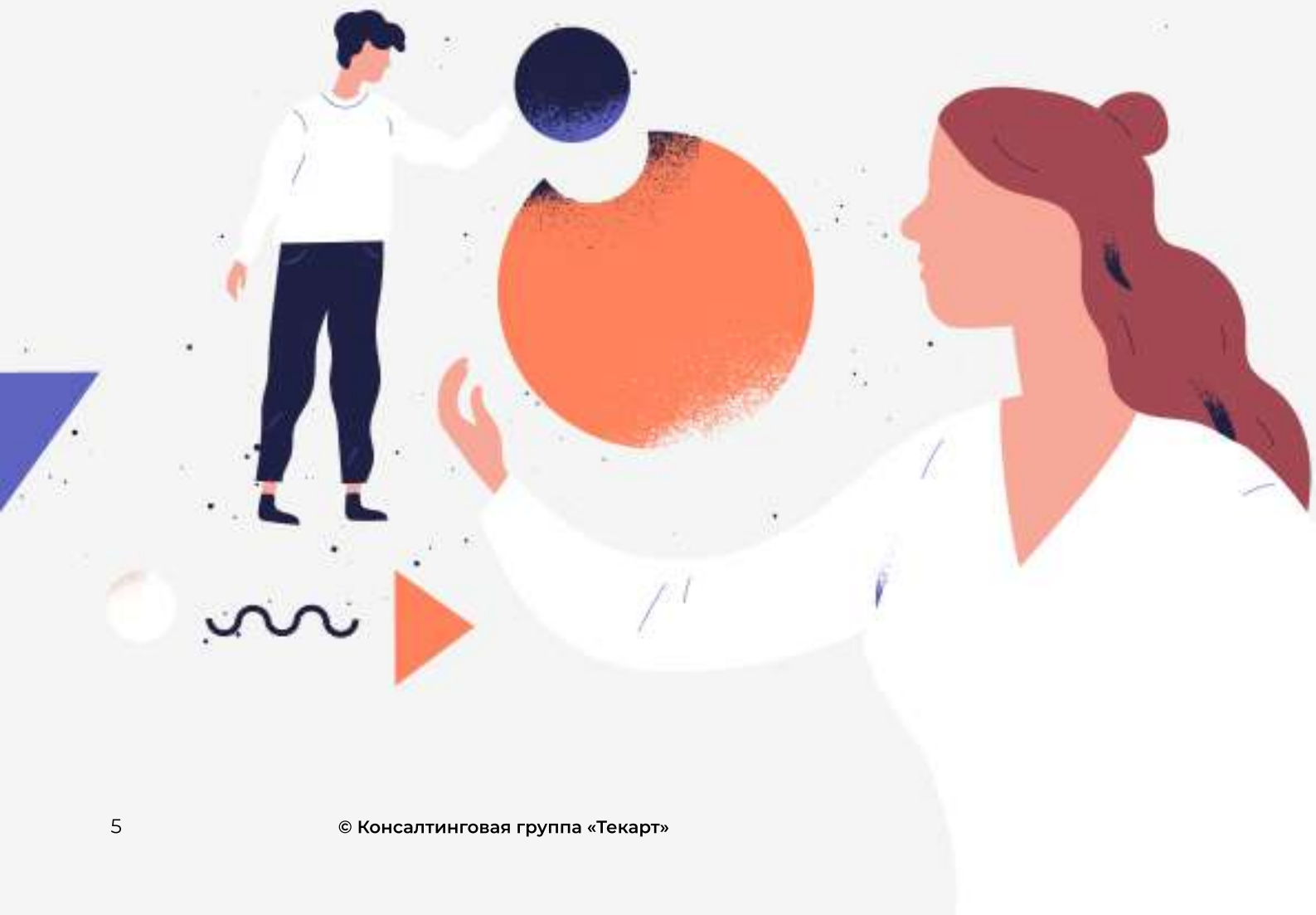
Организационный дизайн должен учитывать уникальные особенности бизнеса, объединять формальные и неформальные стороны ее деятельности.

Каждая компания — это «живой организм» со своим собственным «корпоративным ДНК», поэтому идеальная для нее модель управления может быть очень самобытна. И слепое копирование чужих «лучших практик», как правило, не является оптимальным решением.

Типы оргструктур

Существуют как традиционные, так и более современные подходы к организационному проектированию, классические иерархические и современные — уплощенные и гибкие типы оргструктур, учитывающие новые рыночные реалии, повышение конкуренции, ускорение технологического процесса, клиентоцентричность, борьбу за таланты и т.п.

Здесь мы не останавливаемся на этом вопросе и предлагаем получить более подробную информацию в полной версии исследования.



Тенденции в оргдизайне

Главные тенденции в организационном дизайне — это эволюция и трансформация подходов для повышения их гибкости в изменяющейся внешней среде, которая включает в себя конкуренцию, потребительское поведение, внедрение технологий. Также меняется понятие и функции лидерства, расширяются возможности и права членов команды.

Наиболее явные тенденции:

- упрощение и децентрализация организационных структур;
- фокус на модульную / проектную / кластерную организацию;
- экосистемный подход;
- повышение роли кроссфункциональных и самоуправляемых команд;
- смещение фокуса с должностей на роли или функционал.



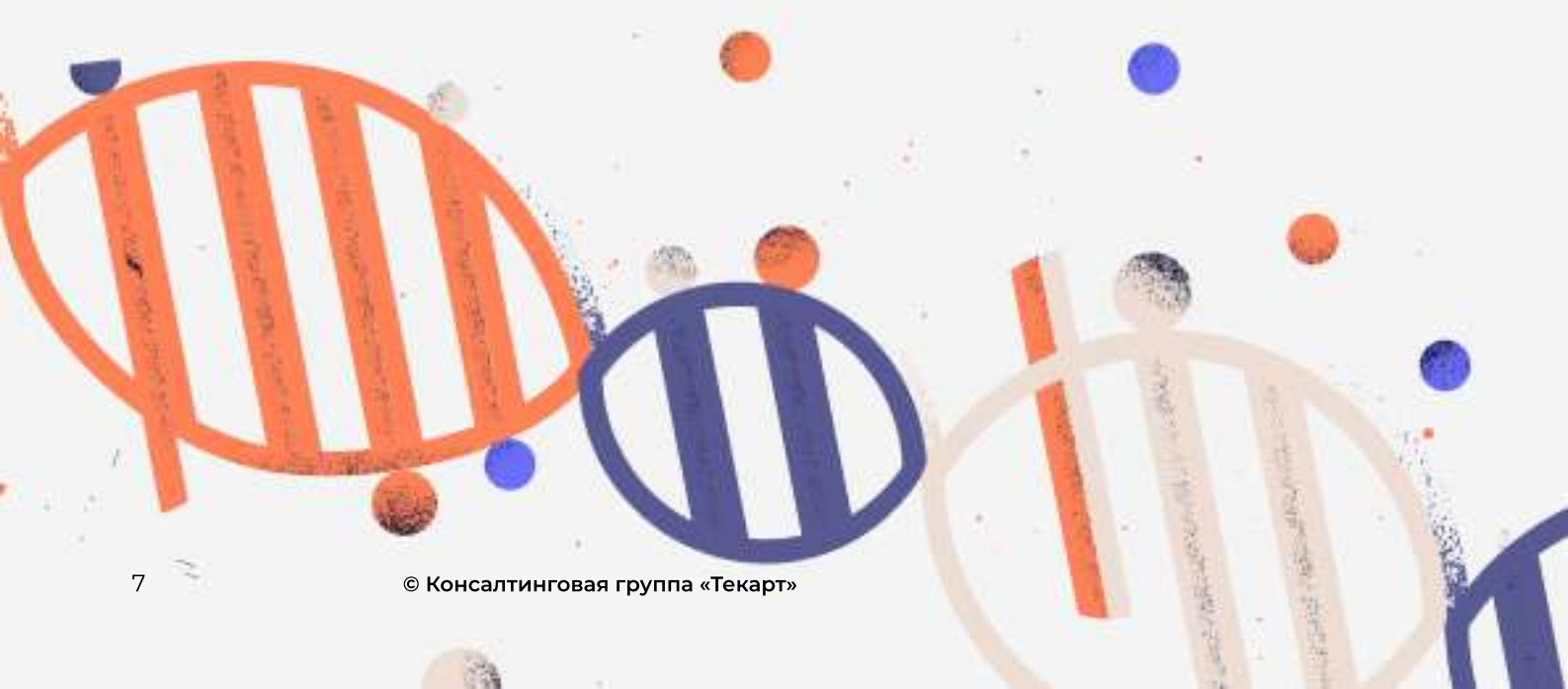
Экосистема и модули

Модульный тип организации позволяет создать более гибкую структуру, использовать преимущества agile management, способствовать развитию талантов и увеличивать скорость принятия решений, внедрения инноваций и в конечном счете повышать эффективность и достигать отраслевого лидерства.

Экосистемный подход — тренд не только в сфере организационного дизайна. Его суть — в понимании среды функционирования компании как биологической экосистемы, каждый элемент которой (поставщики, партнеры, клиенты, конкуренты, органы власти и т.п.) испытывает постоянное влияние со стороны остальных и стремится к взаимовыгодному существованию и получению максимальной выгоды.

Экосистема создает постоянно меняющиеся и развивающиеся отношения, заставляет участников и процессы быть гибкими и адаптивными.

По аналогии с природой, в бизнес-экосистеме лучшие результаты показывает тот, кто может лучше понять все взаимосвязи, создать вокруг себя максимально благоприятные условия для развития, использовать синергетический эффект от интеграции внутренних и внешних сервисов, улучшить взаимодействие и наладить партнерские отношения с максимальным количеством участников экосистемы.



Кроссфункциональные и самоуправляющиеся команды

Динамичные изменения на рынках, короткие циклы жизни инноваций и идей, развитие технологий вынудили компании адаптироваться, быстро и гибко реагировать на вызовы, быть креативными. Это практически невозможно осуществить в рамках строгой иерархической модели управления.

Кроссфункциональные и самоуправляющиеся команды — это и элементы гибкой организационной структуры, и самостоятельные «подсистемы» в контуре организационного проектирования.

Кроссфункциональные команды создаются для разработки и обслуживания продукта, который, в свою очередь, «определяет» приоритеты и видение управления командой.

Самоуправляемые команды имеют высокую степень автономии и самостоятельно выбирают способы осуществления своей деятельности, члены команды несут совместную ответственность за комплексную эффективность, имеют общий KPI.

Роли вместо должностей

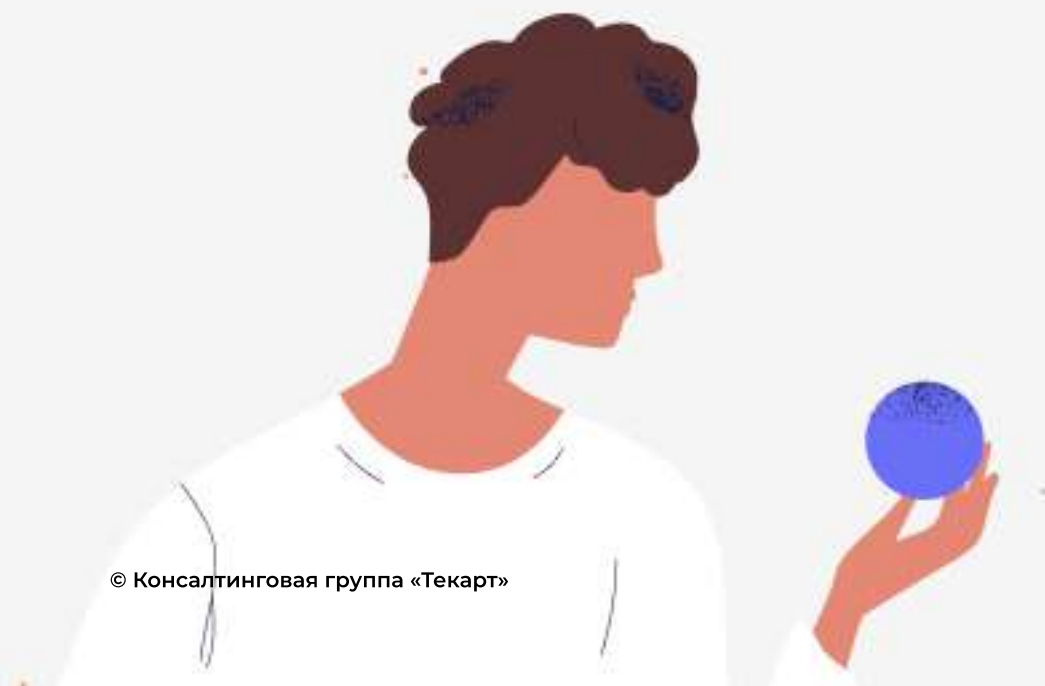
Смещение фокуса с должности на роль или функционал человека произошло под влиянием популяризации демократических организационных структур.

Как правило, роли четко определены, и каждой соответствуют свои полномочия, включая право на принятие решений и ответственность. Для увеличения скорости принятия решений, как правило, упраздняются лишние связи подчинения. При этом эффективности коммуникаций уделяется значительно большее внимание.

Уход от стандартного «должностного» подхода приводит также к появлению «домов» функций, которые представляют собой группу специалистов в рамках одной функциональной области, которые могут входить в состав различных команд, образованных для реализации проекта или управления продуктом.

Специалисты определенного функционального направления подчиняются лидеру функции только профессионально, но не линейно.

Он выступает в качестве руководителя «дома» функции, а значит, управляет базой специализированных профессиональных знаний, координирует процессы обмена опытом, управляет процессами привлечения и развития талантов в своем функциональном направлении.



Оцифровка оргдизайна

Относительно новым направлением в организационном дизайне является его оцифровка с целью лучшего понимания возможностей, выявления потенциала и развития талантов.

Digital-технологии помогают, к примеру, создавать продвинутые матрицы компетенций и матрицы ответственности, разрабатывать сложные процессно-функциональные структуры.

В «Текарт», например, с помощью цифровой модели организации была создана динамическая карта компетенций, что позволило не только эффективнее использовать ресурсы, но и улучшить опыт сотрудников, предлагая каждому наиболее интересные проекты и создавая лучшие возможности развития и роста.



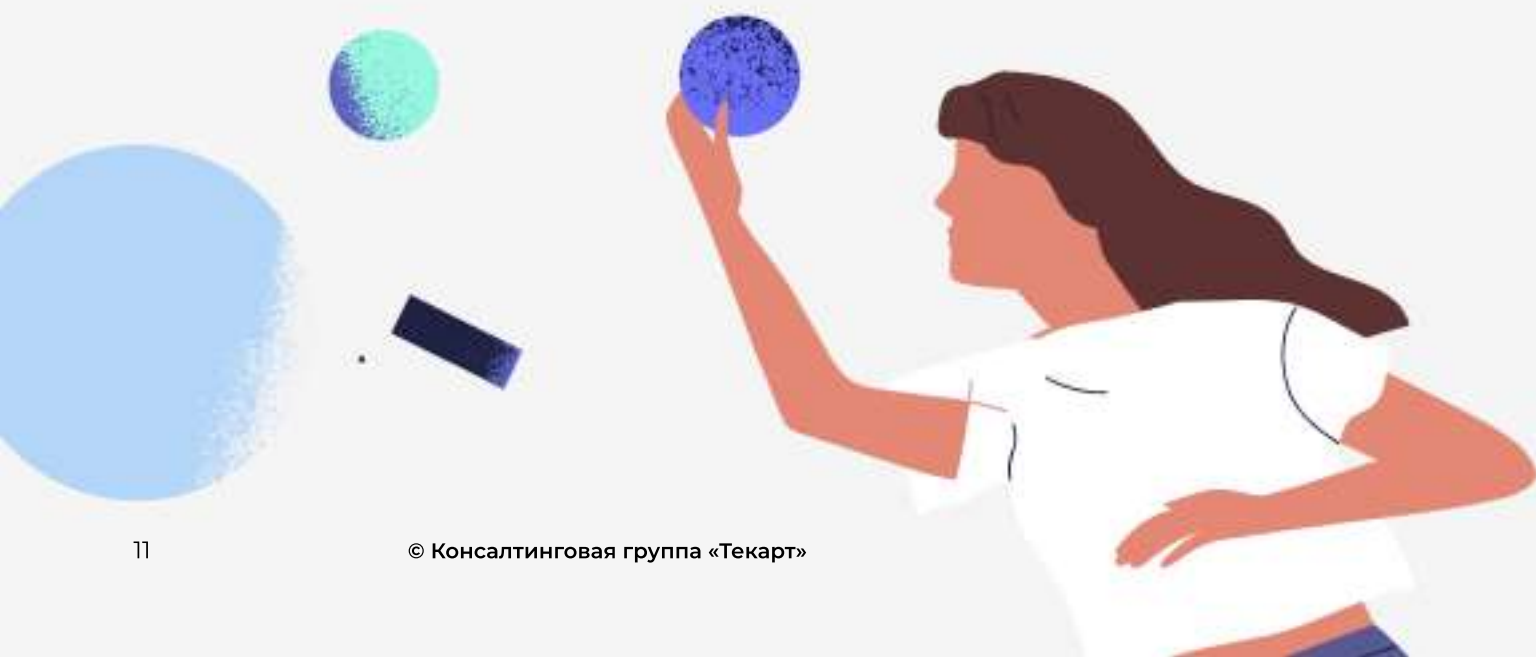
Директор по оргразвитию

Повышенное внимание к оргдизайну, возможности трансформировать структуру бизнеса привели к появлению в ряде компаний позиции директора по организационному развитию.

Его обязанность – выявлять и решать проблемы взаимодействия людей, производственных процессов и информационных технологий, организовывать деятельность компании таким образом, чтобы она соответствовала поставленным стратегическим целям, модифицировать структуру организации, вписывать в нее сотрудников с их функциями и обязанностями так, чтобы получить лучший результат для бизнеса и для человека.

Часто в функции директора по организационному развитию включают HR (работа с персоналом) и внутренние коммуникации. От всего этого очень сильно зависит жизнеспособность структуры.

Управление организационным развитием не обязательно должно быть исключительно внутренней компетенцией. Существуют консалтинговые компании в сфере организационного дизайна и стратегического управления. В частности «Текарт» предлагает своим клиентам множество услуг в области оргдизайна и внутренних коммуникаций.



Организационный редизайн

В заключении отметим, что для большинства компаний организационный дизайн по сути является редизайном.

Очень редко при создании компании с нуля сразу встает вопрос о долгосрочной стратегии, идеальной структуре и системе управления.

Чаще компания развивается стихийно до достижения определенного порога управляемости, после которого эффективность падает и встает вопрос реструктуризации и иных перемен в бизнес-процессах. Этот процесс может катализировать кризис, как это произошло во время пандемии коронавируса.



Рекомендации «Текарт»

Не стоит затягивать с организационным дизайном, если компания достигла определенного уровня развития, работает на динамичных рынках, видны признаки потери эффективности и т.п.

Чем дольше лидеры верят в успех прошлых лет, пытаются «латать дыры», а не решать проблемы комплексно, тем сложнее и дороже (во всех отношениях) будут перемены в условиях крайней необходимости.

Если решение об изменениях принято, то к процессу нужно подходить системно. Недостаточно просто ввести новую формальную организационную структуру. Она должна быть согласована с целями, поддерживаться внутренними коммуникациями и корпоративной культурой, мотивационными программами и т. п.

Параллельно поменяются инфопотоки, бизнес-процессы, рамки должностей и профессий, функции лидеров и т.д.

В основе любой организационной структуры люди, поэтому все перемены требуют диалога, разъяснения и синхронизации. Такой подход позволит не только снизить уровень стресса и сопротивления переменам со стороны сотрудников, но даже улучшить их опыт и вовлеченность.

[Перейти к полной версии отчета](#) →

Консалтинговая группа «Текарт»

HR-консалтинг, корпоративные коммуникации

- Стратегия и управление изменениями
- Организационный дизайн
- Трансформация Employee experience
- Управление талантами
- Цифровизация, HR-TECH
- Управление эффективностью
- HR-маркетинг
- Исследования, HR-аналитика

Подробнее о наших компетенциях: techart.ru/services/hr

Инсайт-платформа для клиентов и партнеров «Текарт»

⇒ Цифровая трансформация

Цифровая трансформация на реальных примерах: кейсы, инсайты и проекты внедрения цифровых технологий. Опыт российских и иностранных компаний.

⇒ HR-инновации

Мониторинг инновационных решений в области HR: цифровизация, оргдизайн, корпоративные коммуникации, онбординг, мотивация, эффективность, цифровые навыки и многое другое. Зарубежный и отечественный опыт.

 techart.ru

 info@techart.ru

 facebook.com/Techartgroup

 +7 (495) 790-7591 #135