Techart

ИННОВАЦИИ В ОРГДИЗАЙНЕ

© 2020 Консалтинговая группа «Текарт»

СОДЕРЖАНИЕ

Вводное слово	03
Что такое оргдизайн и почему он важен	05
Принципы оргдизайна	08
Оргструктура и оргдизайн: трансформация подхода	16
Традиционные подходы к организационному проектированию	19
Эволюция подходов к организационному дизайну	25
Типы организационных структур	28
Инновации и тенденции в оргдизайне	39
Директор по оргразвитию	43
Организационный редизайн	45
Рекомендации «Текарт»	49

© Консалтинговая группа «Текарт»

ВВОДНОЕ СЛОВО

Елена Янина

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

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

Последние годы были непростыми для компаний всего мира: усиливалась конкуренция и давление регуляторов, усложнялся маркетинг, назревал экономический кризис и приходилось работать в условиях неопределенности (об этом мы писали в инсайте «Бизнес-тренды 2020 года»).

В 2020 году напряжение катализировалось пандемией коронавируса и вылилось в глобальный кризис. Коронакризис имеет особенности: он во многом «рукотворный», затронул все страны мира и повлиял на работу практически всех компаний и их сотрудников.

В ответ на кризис и введенные правительствами ограничения организации из самых разных отраслей были вынуждены ускоренно проводить реформы: внедрять технологии, переходить на «удаленку», менять бизнес-процессы и др.

> **Пожалуй, не осталось ни единого руководителя, который бы не слышал об agile-подходе, адаптивности, экосистемах бизнеса, а также не обсуждал пути повышения эффективности, креативности, вовлеченности, мотивированности и т.п. при снижении издержек.**

Вынужденная и стихийная трансформация подсветила проблемы традиционных бизнес-моделей, заставила пересматривать даже самые консервативные основы деятельности компаний.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Согласно мнениям экспертов, в основе любых структурных бизнес-преобразований лежит организационный дизайн и лидерство, а успех зависит от потенциала сотрудников, их взаимодействия, личной мотивации, понимания целей компании и сопричастности.

Чтобы раскрыть личностный потенциал и потенциал взаимодействий, получить синергию, необходим соответствующий организационный дизайн и корпоративная культура.

Понятие оргдизайна появилось давно, но долгое время не входило в активный бизнес-лексикон, оставаясь уделом крупных компаний на определенной стадии своего развития, требующей реструктуризации.

> **Сегодня организационный дизайн — необходимость для компаний разного масштаба и отраслей, условие конкурентоспособности, трансформации бизнеса, улучшения опыта сотрудников и клиентов.**

В отчете мы представляем основные концепции и инновации в сфере организационного дизайна, обобщаем собственный консалтинговый опыт и опыт международных экспертов.

«Текарт» за более чем 20 лет работы в сфере маркетинга и консалтинга выполнил несколько тысяч проектов в самых разных отраслях.

Мы помогаем компаниям повысить эффективность работы, «оцифровать» бизнес, найдя новые возможности и связи, создать новые продукты и бизнес-модели, систематизировать маркетинг, интегрировать разрозненные бизнес-процессы, разработать и внедрить сервисы «цифрового взаимодействия» для клиентов и сотрудников, выполнить программы трансформации — как для отдельных функций, так и в масштабах всей организации.

Для устойчивого развития наших клиентов и достижения основных стратегических целей их бизнеса мы оказываем услуги проектирования дизайна организаций, а также помогаем воплотить идеи и концепции на практике.

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

Что такое оргдизайн и почему он важен?

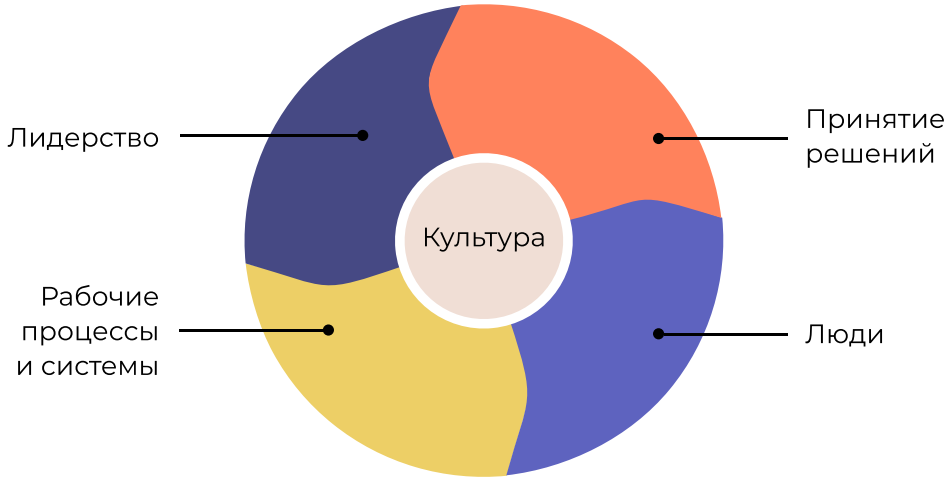
© Консалтинговая группа «Текарт»

ЧТО ТАКОЕ ОРГДИЗАЙН И ПОЧЕМУ ОН ВАЖЕН?

Кроме варианта стихийной трансформации под влиянием кризиса, в последние годы мы все чаще наблюдали, как организации тратили значительные средства на разработку новых товаров, услуг, бизнес-стратегий, внедрение технологий или оборудования, изменение маркетинга или системы работы с клиентами, но при этом терпели неудачу из-за того, что организационно были не готовы к этим переменам. Они пытались трансформироваться в действующей организационной форме.

> **Необходимым для развития условием является комплексный подход к изменениям, затрагивающий всю систему бизнеса, процессы и модели внутренних взаимодействий.**

Организационный дизайн — это 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.



© Консалтинговая группа «Текарт»

Организационный дизайн направлен на повышение управляемости компании, и одной из его функций является создание или изменение структуры организации. Это сложная задача, требующая всестороннего анализа и нестандартных подходов. Решения, принятые в процессе организационного дизайна, влияют не только на процесс работы и карьеру сотрудников, но и на способность организации меняться, адаптироваться и достигать стратегических целей.

Оргдизайн может включать:

- разработку организационных структур компании в целом или различных ее подразделений;
- определение степени централизации для различных подразделений компании;
- расчет оптимальной численности подразделений компании на основе существующих бизнес-процессов и рыночных практик;
- определение зон ответственности подразделений;
- разработка ключевых показателей эффективности KPI для компании в целом и для отдельных подразделений.

Подчеркнем: отдельные рефлекторные изменения в структуре, которые организации практикуют в ответ на изменение внешней среды или на возникшие проблемы, не организационный дизайн.

> **Организационный дизайн — это трансформационный процесс, который всегда взаимосвязан со стратегией компании, поддерживает ее цели и задачи, интегрирован в корпоративную культуру.**

© Консалтинговая группа «Текарт»

Принципы оргдизайна

© Консалтинговая группа «Текарт»

ПРИНЦИПЫ ОРГДИЗАЙНА

Еще в 2015 году PwC сформулировал 10 основных принципов организационного дизайна. Они остаются актуальными по сей день, поэтому приведем базовую информацию, дополнив видением «Текарт».

1. Переосмысление целей и приоритетов и сосредоточенность на будущем

В основе любой трансформации лежит четкое и честное определение того, для чего трансформация необходима, каковы ее плюсы и минусы в текущей ситуации и в целевом состоянии.

> **Организационный дизайн должен начинаться с корпоративной рефлексии:**
>
> **«К чему действительно стремится компания? Какие у нее цели?»,**
>
> **«Что ее отличает от конкурентов сейчас?
> Что может создать значимые отличия в будущем?»,**
>
> **«В чем ценность и особенность компании в глазах клиентов, сотрудников, партнеров и инвесторов?»,**
>
> **«Есть ли у компании какие-либо способности для создания преимуществ и ценностного предложения в среднесрочной перспективе?».**

Поиск ответов на эти простые вопросы позволяет по-новому взглянуть на компанию, переосмыслить ее позиции и перспективы, чтобы выделить наиболее важную и амбициозную цель, к которой следует направить компанию, расставив правильные приоритеты.

Эксперты подчеркивают, что часто инициативы в сфере организационного дизайна не меняют ситуацию потому, что топ-менеджеры обсуждают плюсы и минусы текущего либо прежнего организационного подхода вместо того, чтобы объявить «амнистию прошлому» и сосредоточиться на улучшении будущего.

© Консалтинговая группа «Текарт»

2. Организационный дизайн должен учитывать уникальность организации и объединять не только формальные, но и неформальные ее стороны

Организационная структура — важный элемент организационного дизайна. Методик построения оргструктуры довольно много. Есть классические методы, коротко о них мы поговорим позже, есть гибридные и даже довольно самобытные.

В основе большинства методов лежит учет внешних факторов (отрасль, география, размер и т. п.), а также внутренних формальных (бизнес-процессы, лидерство, способ принятия решений, KPI, вознаграждения, потоки информации и т. п.) и неформальных (ценности, ожидания, общение и т. п.).

> **Важно помнить, что в организации все системы тесно взаимосвязаны и для эффективного ее преобразования требуется понимание бизнеса как единой экономической системы. Часто для акцентирования на индивидуальных особенностях всех процессов в конкретном бизнесе используется понятие «корпоративного ДНК».**

При изменении одного из элементов ДНК неизбежно меняется вся система, причем зачастую неожиданным образом, который невозможно было просчитать заранее.

Мы рекомендуем подходить к изменениям последовательно. После очередного этапа внедрения нового тестировать результат, при необходимости вносить корректировки и только после этого переходить к следующему.

© Консалтинговая группа «Текарт»

3. Организационная структура — последний, а не первый элемент трансформации

При возникновении проблем в компании зачастую начинают менять именно оргструктуру. При этом если изменения происходят изолированно от прочих, то, как правило, являются недолговечными.

Система либо сама возвращается к прежнему равновесию, либо происходит цепочка событий, вносящих дальнейшие коррективы, далеко не всегда приводящие к улучшениям.

> **Чтобы процесс был эффективным, необходимо осознать проблему и установить последовательность взаимосвязанных изменений, которые приведут компанию к желаемым результатам. При этом структура меняется на последнем этапе, завершая проведенную трансформацию бизнеса.**

Часто в процессе проводимых изменений проблемные факторы устраняются еще до фиксации новой оргструктуры. Это доказывает очевидный факт: далеко не все проблемы обусловлены неэффективной организационной структурой, поэтому применяемые подходы должны быть комплексными и последовательными.

4. Таланты — основа любой организации

Таланты критически важны для функционирования любой компании, но этот аспект часто упускается из вида при проектировании дизайна организации.

Считается, что личности и возможности существующих членов команды не сильно влияют на дизайн.

Тем не менее, более эффективно спроектировать ключевые должности так, чтобы максимально использовать сильные стороны людей, которые их займут, уравновесить слабые стороны иными членами команды и при этом способствовать наилучшему раскрытию талантов всех членов команды.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Кроме того, при проектировании оргструктуры нужно найти оптимальный диапазон контроля. Исследования Гарвардской школы бизнеса показали, что за последние два десятилетия руководители удвоили число прямо контролируемых ими членов команды.

Очевидно, что нет единого ответа о том, какое число нижестоящих руководителей может эффективно контролировать вышестоящий директор, это зависит от целого ряда факторов, включая отрасль, сферу деятельности, размер компании и др., но необходимо искать баланс, который позволит всей системе быть гибкой и функциональной.

5. Необходимо сфокусировать внимание на том, что можно контролировать

Любая организация сталкивается с различными ограничениями, замедляющими развитие, дефицитом сырья, информации, кадров и т. п. и другими проблемами.

Часть ограничений и проблем невозможно либо крайне сложно контролировать. Например, это могут быть законодательная деятельность и нормативные акты, нехватка сырья на мировом рынке, изменения потребительских предпочтений и т. п.

> **При проектировании новой организационной модели нужно сосредоточиться только на том, что можно контролировать, и продумать, каким именно образом это сделать.**

Кроме того, необходимо предусматривать риск потери ценных сотрудников, создав дополнительный резерв или продумав иной вариант защиты.

Например, можно создать «центр передового опыта» для критических направлений, таким образом обезопасив компанию при увольнении ключевого руководителя, специалиста или даже группы людей.

© Консалтинговая группа «Текарт»

6. Ответственность как драйвер эффективности

Наиболее эффективно функционируют организации, в которых люди несут ответственность за свою часть работы без излишнего микроуправления, а информация по всей вертикали передается быстро и четко. В таких компаниях обычно установлены понятные для всех «правила игры», ясно определены зоны ответственности и диапазоны управления.

Опросы, проводимые PwC, выявили, что компании с наиболее эффективным управлением в два раза выше оценивают важность информации и прав на принятие решений, чем мотивацию и формальную структуру.

Индекс важности составляющих организационного дизайна для компаний (max — 100%)

Источник: опрос Org DNA Profiler® Strategy&, база 26 743 респондентов в 31 стране

Важно, что ответственность и способность принимать решения без формального принуждения должны быть взаимосвязаны с мотивацией, постоянно развиваться и в итоге стать частью корпоративной культуры компании.

© Консалтинговая группа «Текарт»

7. Не стоит копировать лучшие практики

Конечно, изучить лучшие решения и проанализировать опыт конкурентов — полезно хотя бы потому, что это дает информацию к размышлению и позволяет глубже оценить собственную компанию и шире взглянуть на проблемы. Но пытаться копировать чужие практики не стоит.

> **Копирование игнорирует уникальные возможности организации. Идентичность с конкурентом не будет способствовать завоеванию позиций на рынке. Мало того, конкурент, разработавший систему с учетом собственных ценностей, возможностей и стратегии, окажется эффективней «подражателя».**

Тем не менее, если разработка собственного дизайна по каким-либо причинам затруднительна, можно тестировать отдельные элементы чужих решений, учитывая при этом собственные приоритеты и возможности для дальнейшей адаптации.

8. Индивидуальность решений

Данный принцип перекликается с предыдущими и заключается в том, что для каждой организации есть своя идеальная модель управления, которая базируется на уникальных особенностях компании и на ее стратегии.

Стиль управления, численность компании, отношение к технологиям, отрасль, география, баланс между типовыми операциями и креативом, стратегия, миссия и ценности, корпкультура и прочие особенности создают ее индивидуальную конфигурацию и определяют, помимо прочего, тип организационной структуры, способ и скорость принятия решений, функциональные блоки, структурные подразделения и т.п.

© Консалтинговая группа «Текарт»

9. Важность неформального

Традиционные модели организационных структур сосредотачивались на формальных составляющих, поскольку они более понятны, материальны и измеримы. Поэтому часто новая организационная структура несмотря на внешнюю стройность и продуманность не давала ожидаемых результатов.

> **Одна из причин неудач — игнорирование неформальных, нематериальных элементов организаций. Для проектирования эффективной модели взаимодействий необходимо учитывать, как люди общаются, чувствуют и ведут себя, какие у них нормы и неформальные правила, обязательства и группы интересов.**

Когда материальные и нематериальные, формальные и неформальные элементы организации синхронизированы друг с другом, система наиболее устойчива и продуктивна.

10. Развитие сильных сторон

Трансформация, радикальные изменения в бизнесе, без сомнений, трудный, затратный и стрессовый процесс. Тем не менее, даже в неэффективно функционирующих организациях есть сильные стороны, направления и элементы корпоративной культуры.

С опорой на эти сильные стороны и рекомендуется проводить изменения, стремясь, помимо прочего, развить и расширить лучшие практики на всю компанию.

Такая ориентированность позволит легче пройти через трансформацию и достичь максимальных результатов.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Оргструктура и оргдизайн: трансформация подхода

© Консалтинговая группа «Текарт»

ОРГСТРУКТУРА И ОРГДИЗАЙН: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДА

Любая организация — это социальная система, которая определенным образом структурирована и управляется для достижения коллективных целей. Традиционный подход предполагает создание четкой иерархической структуры с жестким распределением функционала.

> **Современный подход — организационный дизайн — представляет собой стратегическую практику управления, нацеленную на преобразование текущего состояния организации в желаемое путем реорганизации и перераспределения ресурсов для повышения эффективности бизнеса и финансов.**

Организационный дизайн — значительно более сложное и комплексное понятие, чем организационная структура, кроме того, оно подразумевает не только результат, но и сам процесс проектирования.

Если оргструктура — это своеобразный жесткий каркас с предопределенным взаимоотношением уровней иерархии и функциональных сфер, упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование предприятия как единого целого, то организационный дизайн рассматривает организацию как открытую систему со своей структурой, управлением, процессами, в т.ч. межфункциональными, культурой, особенностями трудовых ресурсов, системы стимулирования и т.п., на которую оказывают существенное влияние меняющиеся внешние условия, при этом она стремится к выполнению задач, определенных стратегией.

Организационная структура появилась в индустриальную эпоху для организации деятельности и обеспечения своевременного и качественного выполнения задач.

Основоположником теории организационного дизайна считается Генри Минцберг. В 1983 году в своей работе "Структура в кулаке: создание эффективной организации" он изложил теорию, получившую название "Структура 5" (5 механизмов координации, 5 составных частей и 5 движущих сил организации, 5 конфигураций организационных структур),

© Консалтинговая группа «Текарт»

и определил структуру организации как простую совокупность способов, с помощью которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по их решению.

> **Организационный дизайн эволюционировал из организационной структуры и изначально представлял собой более гибкий процесс структурирования.**

Впоследствии под влиянием внешней среды организационный дизайн усложнялся и вырос в целое направление научной и практической деятельности, соединил в себе творческий подход с теоретической основой и реальным опытом.

Разница в подходах к созданию структуры организации

	Организационная структура	Организационный дизайн
Характерный тип построения структуры	Жесткий	Гибкий
Назначение	Необходимость распределения и кооперации труда	Необходимость объединения знаний, навыков и компетенций персонала
Распределение структуры	По уровням иерархии и функциональным сферам	По компетенциям и знаниям
Элементы структуры	Работники, иерархические звенья	Лидеры, команды, проектные группы

Организационная структура больше подходит для бюрократических организаций, построенных по иерархическому принципу. Для оргдизайна важнее не четкая расстановка сотрудников, а синергетический эффект от их взаимодействия через особые механизмы (лидерство, информационные технологии, методы управления знаниями, неформальные команды и т.д.).

© Консалтинговая группа «Текарт»

Традиционные подходы к организационному проектированию

© Консалтинговая группа «Текарт»

ТРАДИЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Первые модели организационного проектирования были разработаны в 60-80-х годах прошлого века и затем оттачивались десятилетиями. Несмотря на то, что современные внешние вызовы и сами организации существенно изменились, классические модели по-прежнему используются как основа, комбинируются и видоизменяются.

Расскажем коротко о нескольких наиболее распространенных моделях.

McKinsey's 7S Design Model

Модель 7S является одной из наиболее упоминаемых в организационном дизайне. Она был разработана Робертом Х. Уотерманом-младшим и Томом Питерсом для McKinsey & Company в 1980-х годах и сфокусирована на семи «S», присущих большинству организаций.

Модель включает как формальные (hard), так и неформальные (soft) элементы.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Среди формальных элементов: strategy (стратегия), structure (структура или как люди организованы) и systems (система, включая отчетность, вознаграждения, распределение ресурсов).

Среди неформальный элементов: shared values (общие ценности и корпоративная культура), skills (способности, навыки), staff (сотрудники, таланты) и style (стиль управления).

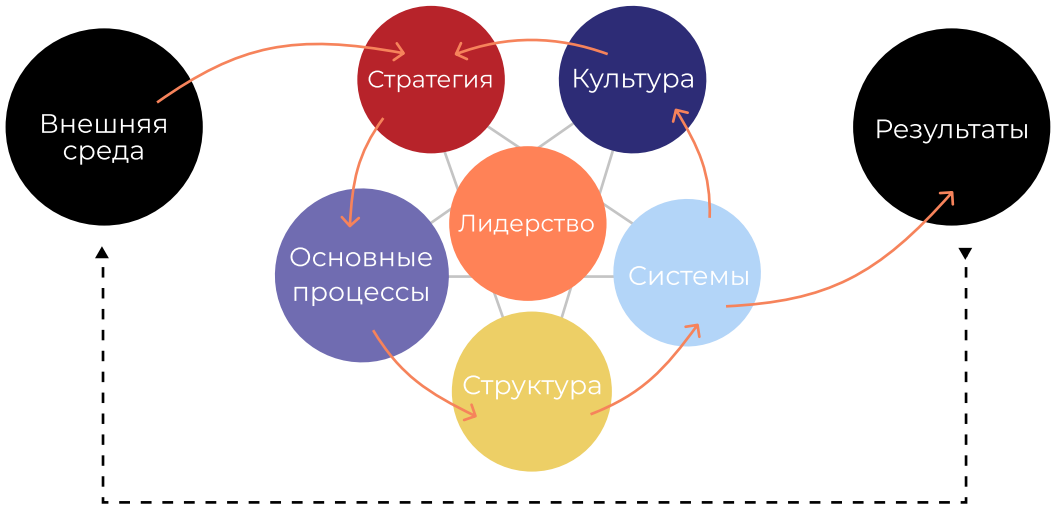
Jay Galbraith's Star Model

Самая старая из распространенных моделей — это модель Джея Гэлбрейтса. Он разработал ее в 1960-х и оттачивал на протяжении всей своей карьеры.

Пять компонентов модели Star включают в себя элементы модели 7S, но с меньшим вниманием к корпоративной культуре и большим вниманием к стимулированию, мотивации и вознаграждению. Как и модель 7S, модель Star имеет ряд ограничений.

© Консалтинговая группа «Текарт»

The Center for Organizational Design's Transformation Model



Модель трансформации — это структура, созданная и используемая Центром организационного дизайна.

Она фокусируется на восьми основных элементах и стремится устранить ограничения моделей 7S и Star.

В частности, она учитывает изменения внешней среды, в т.ч. изменения потребительских предпочтений, законы, конкуренцию, новые технологии. Кроме того, модель анализирует результаты деятельности и удовлетворенность клиентов для понимания того, что необходимо изменить или улучшить.

Strategy&'s DNA Approach

Модель, основанная на связи оргструктуры и «ДНК организации», была предложена Strategy& (PwC). Элементы ДНК-подхода схожи с элементами ранее описанных моделей с той разницей, что формальная и неформальная стороны рассматриваются вместе как две взаимосвязанные стороны одного и того же явления.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Strategy& выделяла 8 универсальных составляющих организационного дизайна любой компании независимо от отрасли, географии, размера и т. п., которые объединены в 4 блока. В каждом из них пара, состоящая из одного формального и одного неформального элемента.

Элементы в паре наиболее взаимодополняющие и взаимовлияющие, однако только все блоки вместе создают «корпоративную ДНК», изменяя которую, мы получаем по сути новую компанию.

Формальный | **Неформальный**

Как принимаются решения?

- Формы управления
- Права принятия решений
- Процесс принятия решений
- Анализ принимаемых решений

Решения

Нормы

Как люди взаимодействуют?

- Ценности и стандарты
- Ожидания и «неписаные правила»
- Поведенческие особенности

Какая система поощрения в компании?

- Денежное вознаграждение
- Карьерные возможности
- Развитие талантов

Мотивация

Обязательства

Каким образом компания вдохновляет сотрудников вносить вклад в общее дело?

- Разделение миссии и целей
- Индивидуальные цели и стремления
- Причины / источники гордости

Как организация обрабатывает данные и знания?

- KPI и его оценка
- Информационные потоки
- Система управления знаниями

Информация

Образ мыслей

Что люди думают о своей работе?

- Корпоративная идентичность, общность убеждений
- Допущения и предубеждения
- Ментальные модели

Как распределяются обязанности и ответственность?

- Иерархия и система подчинения
- Роли и ответственность
- Бизнес-процессы

Структура

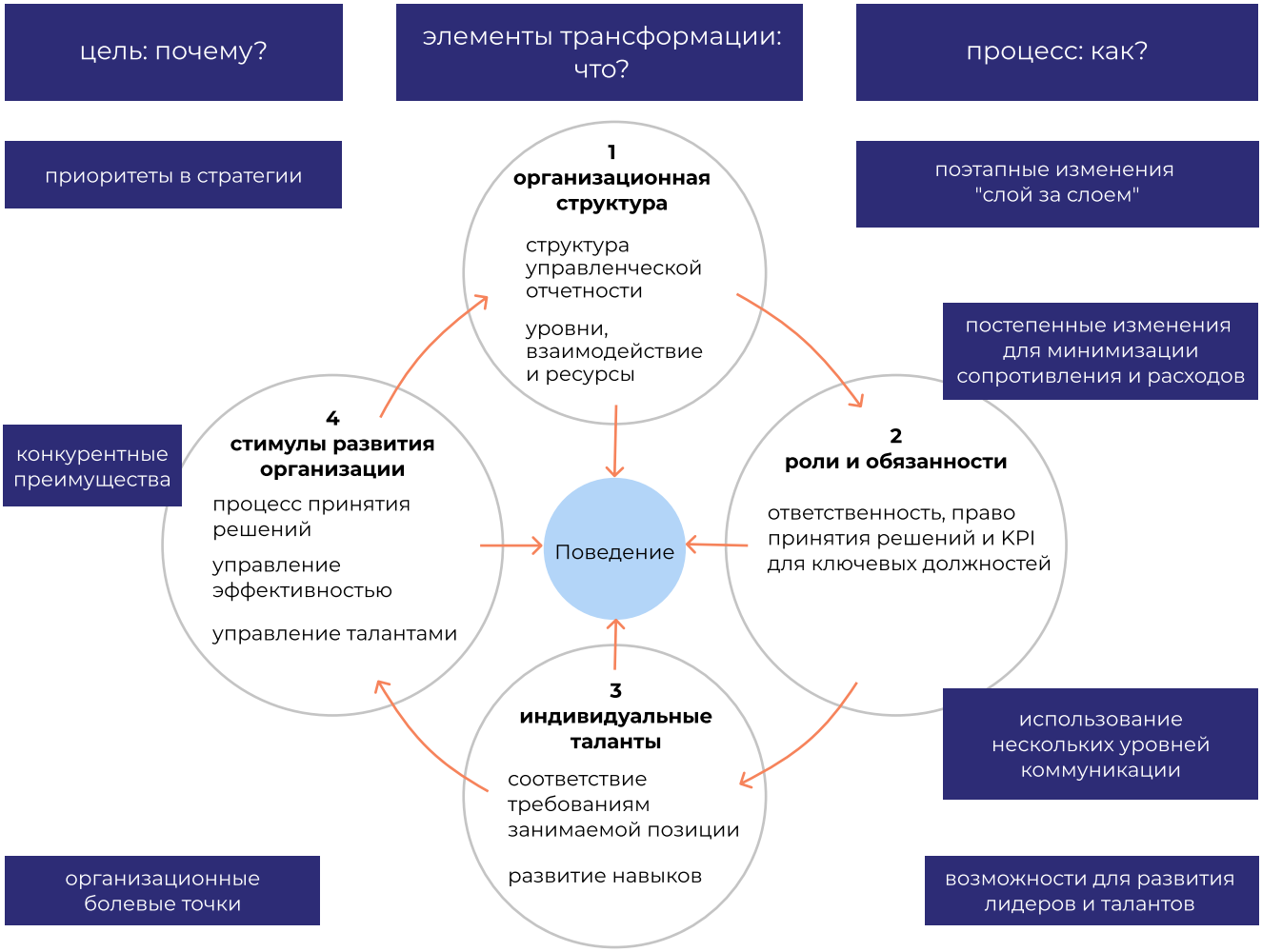
Сети / сообщества

Как люди взаимодействуют и общаются?

- Общение и сотрудничество
- Группы и другие рабочие объединения
- Организационное влияние

© Консалтинговая группа «Текарт»

BCG's Smart Design Approach



Все ранее описанные модели организационного дизайна подразумевают, что изменения в формальных и неформальных составляющих приводят к результату.

Согласно BCG, поведение — главная сила любого бизнеса. Формальные и неформальные компоненты влияют только косвенно, через поведение человека. Изменения в организации в соответствии со Smart Design начинаются с:

- определения причины и целей изменений;
- определения поведения сотрудников, которое будет способствовать достижению цели;
- поиска способов достижения желаемого изменения в поведении.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Эволюция подходов к организационному дизайну

© Консалтинговая группа «Текарт»

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ДИЗАЙНУ

Долгое время организационный дизайн, как мы уже говорили, оставался расширенной версией организационной структуры и достаточно формальным методом реорганизации предприятий. В ответ на изменение конкурентной среды, динамичное внедрение технологий, фокусировку бизнесов на клиентах и повышение значимости сотрудников оргдизайн эволюционировал, становился более «человечным», сложным, появлялись новые взгляды на эффективность, взаимодействие, целедостижение.

Приведем обобщенную схему, демонстрирующую эволюцию организационного дизайна.

Механический подход	Рационалистический подход	Гуманистический подход	Органический подход	Инновационный подход
Авторы				
Ф. Тейлор Г. Гатт Ф. и Л. Гилберты	М. Вебер А. Файоль Л. Урвик	Э. Мэйо Ф. Ротлисбергер Ч. Бернард Ф. Селзник Д. Макгрегор К. Арджирис	Т. Бернс Г. Сталкер	Ф. Лалу Б. Робертсон
Форма структуры				
Строго фиксированная иерархия		Иерархия с более мягким характером подчинения	Сокращение числа уровней управленческой иерархии Высокий уровень горизонтальной интеграции	Динамичное горизонтальное структурирование Сетевые структуры
Форма элементов структуры				
Отделы в рамках функциональной вертикали			Допускается создание временных структурных образований для решения некоторых задач	Команды Основной тип связи — “человек-человек”

© Консалтинговая группа «Текарт»

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ДИЗАЙНУ

Механический подход	Рационалистический подход	Гуманистический подход	Органический подход	Инновационный подход
Уровень формализма				
Только формальные связи	Формализация правил и процедур Высокий уровень бюрократизации	Возрастает значимость неформальных связей	Слабое и умеренное использование формальных правил и процедур	Дебюрократизация Формальные и неформальные связи интегрированы
Характер коммуникаций				
Коммуникация “сверху вниз” Однонаправленная		Двусторонняя коммуникация “сверху вниз” и “снизу вверх”	Многонаправленность коммуникаций	Многонаправленность коммуникаций Паритетное взаимодействие персонала на основе выделения автономных рабочих групп
Характер принятия решений				
Единоначалие в принятии решений Властно-авторитарный тип	Централизация и единоначалие в принятии решений	Сохраняется централизация в принятии решений Допускается участие персонала в процессах принятия решений	Децентрализация процесса управления Участие персонала в разработке и принятии решений	Децентрализация процесса управления Демократизация (равные права в принятии решений)
Фокус в управлении деятельностью (форма организации деятельности, стиль управления)				
Четкое разделение труда и функций Операционная деятельность	Узкая специализация и регламентация деятельности каждого исполнителя	Сохраняется узкая специализация Гуманистический стиль управления	Отвергается необходимость в детальном разделении труда Операционная и проектная деятельность	Проектная деятельность Продуктовое управление
Ключевая особенность				
Организация — закрытая система; в большей степени учитываются внутренние организационные факторы	При моделировании в большой степени учитываются внешние (рыночные) факторы	Основной фактор моделирования — поддержание человеческих отношений	Ключевые принципы — кооперация, открытость, взаимная информированность и самодисциплина	Эффективное разнородное кроссфункциональное взаимодействие
Ключевой образ				
Организация — механизм		Организация — человекоцентричный механизм	Организация — живой механизм	Организация — сеть команд (цифровая организация)

Источник: BITOBE

© Консалтинговая группа «Текарт»

Типы организационных структур

© Консалтинговая группа «Текарт»

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Организационная структура — неотъемлемая составляющая оргдизайна.

Чаще прочих встречаются следующие ее типы:

- иерархическая структура;
- линейная (в т.ч. линейно-штабная, линейно-функциональная);
- функциональная;
- матричная (в т.ч. упрощенная, сбалансированная, усиленная);
- проектная;
- плоская;
- процессная;
- дивизиональная,
- сетевая,
- круговая,
- холакратия,
- на основе экосистем,
- гибридные и индивидуальные решения.

> **В приведенной типологии основным критерием является способ распределения ответственности. Это наиболее популярный подход, хотя существуют и другие.**

Самыми традиционными являются первые три типа структуры, мы не будем останавливаться на них. Современные типы оргструктур рассмотрим подробнее.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Матричная организационная структура

Матричная организационная структура (англ. matrix organizational structure) предприятия базируется на принципе множественного (чаще всего двойного) подчинения. На практике в современной крупной компании одновременно практикуется как множественное подчинение, так и единоначалие. Поэтому, строго говоря, более правильно писать о матричном взаимодействии в рамках организационной структуры.

Существует практика выделять усиленную, упрощенную и сбалансированную матричную структуры. На самом деле, "слабая матрица" по факту аналогична функциональной структуре, а "сильная матрица" — проектной структуре. Только сбалансированная матрица полностью соответствует принципу множественного подчинения.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Дивизиональная организационная структура

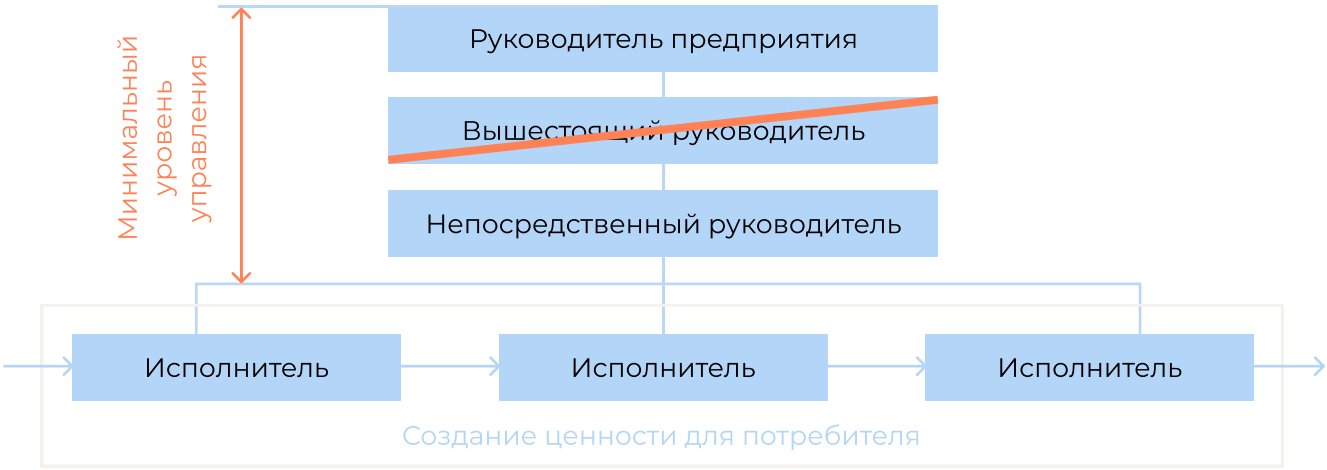
Дивизиональная организационная структура (англ. divisional structure) предполагает достаточно широкую автономию для некоторых подразделений, называемых дивизионами.

Дивизион может заниматься выпуском определенного вида продукции, работой на определенной территории или на особом рынке.

Данная структура создает условия для использования в рамках единого предприятия (организации, компании) частичной децентрализации процесса принятия решений.

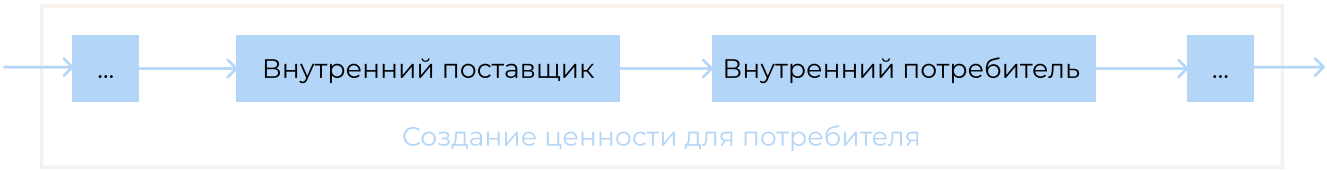
© Консалтинговая группа «Текарт»

Плоская организационная структура



Плоская организационная структура (англ. flat structure) предприятия подразумевает минимизацию уровней в управленческой иерархии. Строго говоря, приведенное наименование структуры ничего не говорит нам о ее внутреннем содержании, а дает только описание ее отличия от организационных структур, имеющих неоправданно большое количество уровней управления. По мнению некоторых исследователей, основное преимущество плоской структуры заключается в ее способности к быстрой реакции и адаптации к изменениям внешней среды, инновациям и накоплению уникальных компетенций.

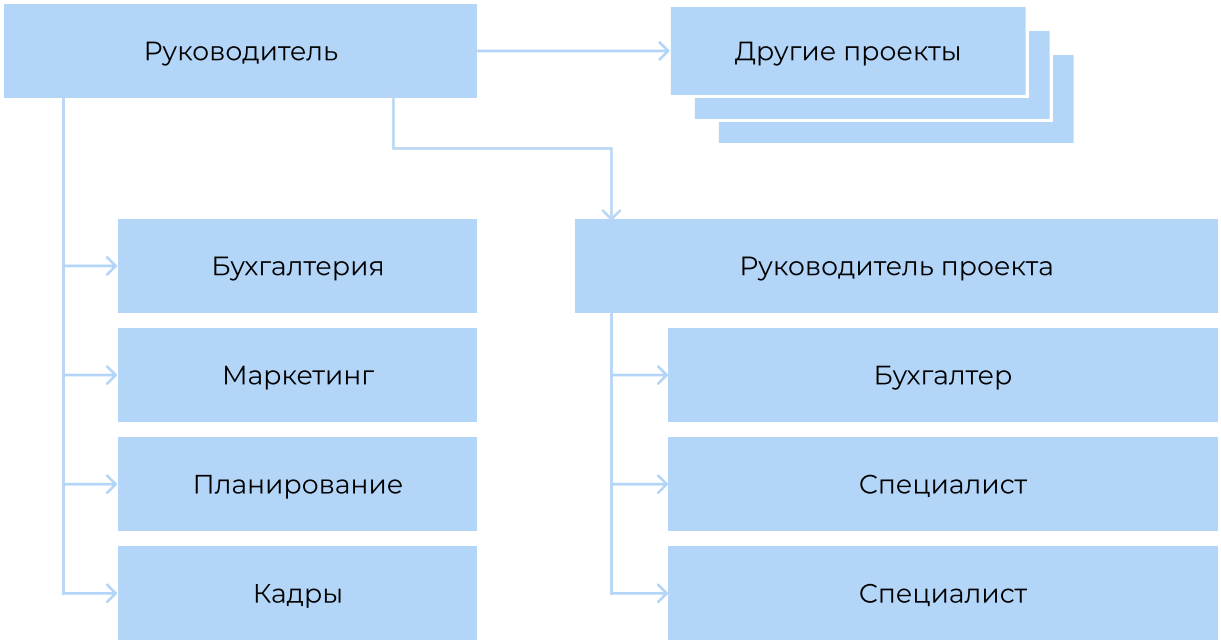
Процессная организационная структура



Процессная организационная структура в некотором приближении является синонимом плоской структуры. В этом наименовании отражается способность исполнителей конкретных процессов гибко взаимодействовать и подстраивать свою деятельность исходя из модели отношений "поставщик - клиент" (следующий по цепочке исполнитель рассматривается как внутренний клиент, потребности которого необходимо максимально удовлетворять). Гибкость и адаптивность плоской и процессной структур заключается в изменении механизмов координации: преимущественное использование механизма взаимного согласования вместо механизма прямого контроля.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Проектная организационная структура

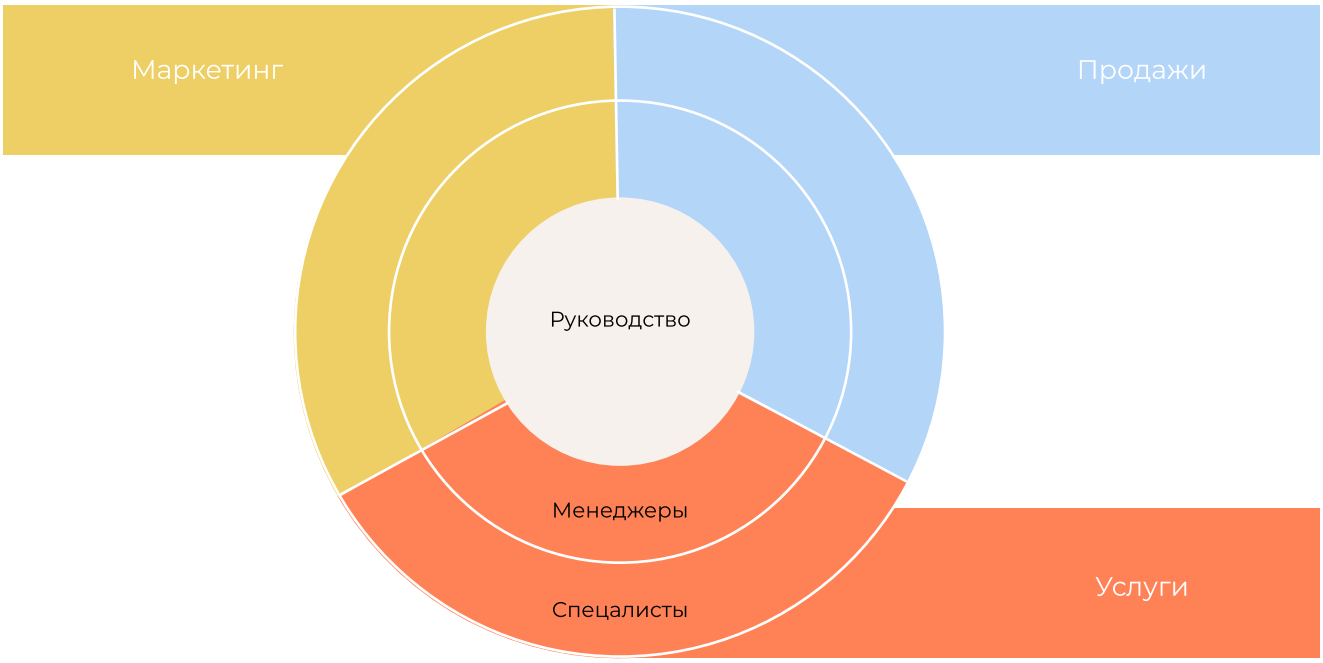


Проектная организационная структура призвана в условиях ограничений по затратам, срокам и качеству работ решить поставленную задачу (проект). Специальные проектные структуры управления применимы и к крупномасштабным проектам. В этом случае используются специальные проектные структуры управления (проектный офис), которые создаются на время реализации проекта. На верхнем уровне управления осуществляются централизованные функции (например, учет, маркетинг, стратегическое планирование и т.д.), все задачи, прямо связанные с выполнением проекта, решаются на уровне проектного офиса. В состав временных групп включают необходимых специалистов: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению.

Достаточно часто деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет свою структуру, фиксированное начало и окончание. Под каждый выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Управление включает определение целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта его структура распадается, а компоненты, включая сотрудников, переходят в новый или увольняются.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Круговая организационная структура

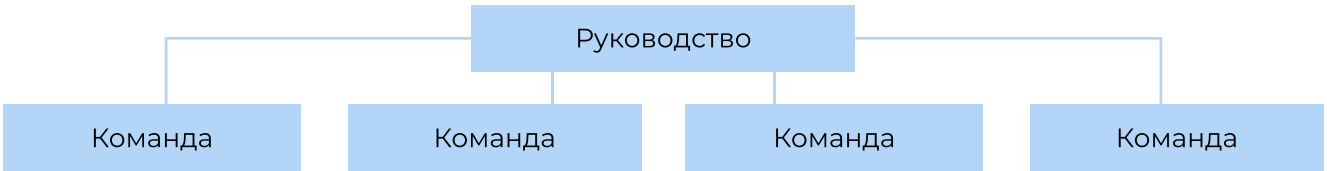


Круговая организационная структура (англ. circular) — современный вариант довольно иерархичной модели управления.

Внутренние кольца круга занимают сотрудники более высокого уровня, чем сотрудники на внешних кольцах. При этом в отличие от традиционной иерархии, где решения «спускаются» сверху вниз, в круговой организации видение как бы транслируется из центра круга наружу, предполагая более свободные информационные потоки, обмен идеями и взаимодействие «окружностей».

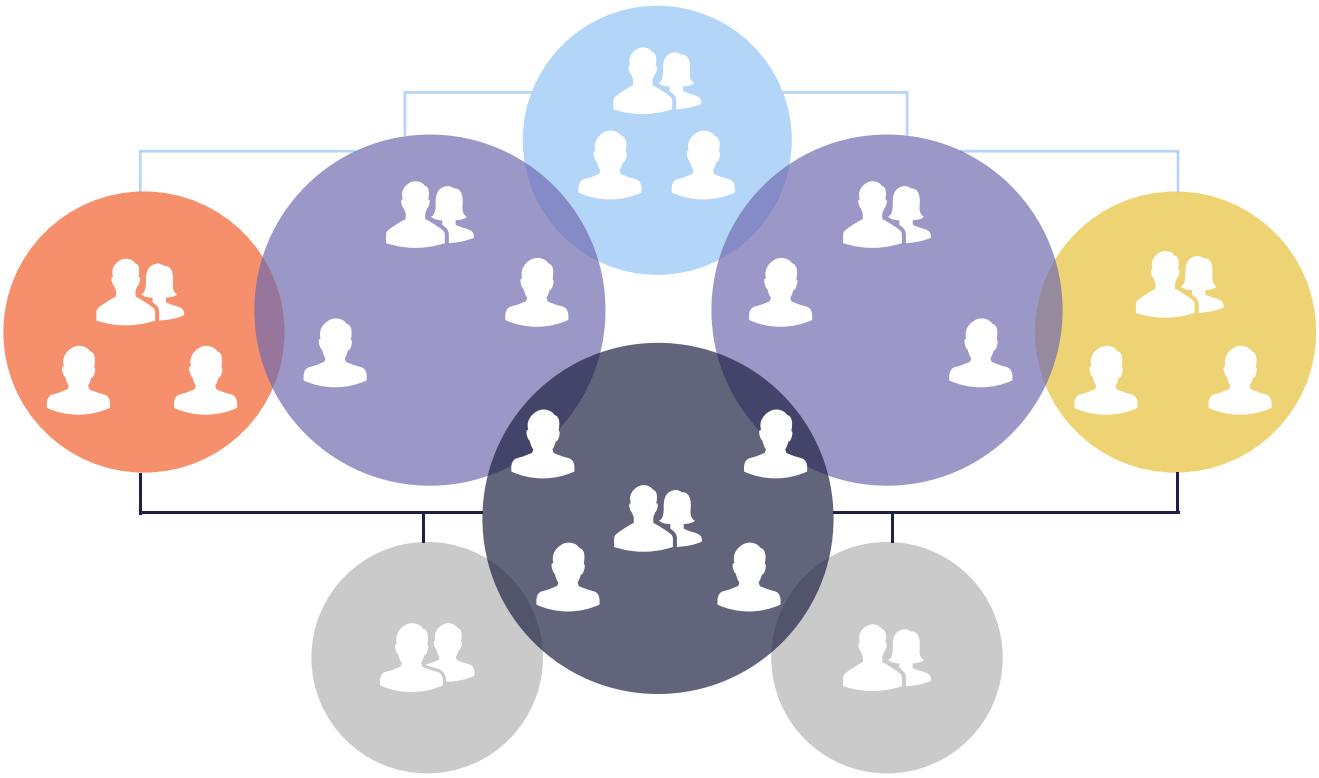
Командная организационная структура

Командная организационная структура (англ. team-based) состоит из команд, работающих над своими индивидуальными задачами, но для достижения общей цели. Они менее иерархичны и имеют гибкие структуры, помогающие интенсифицировать командную работу и упростить принятие решений.



© Консалтинговая группа «Текарт»

Холакратия



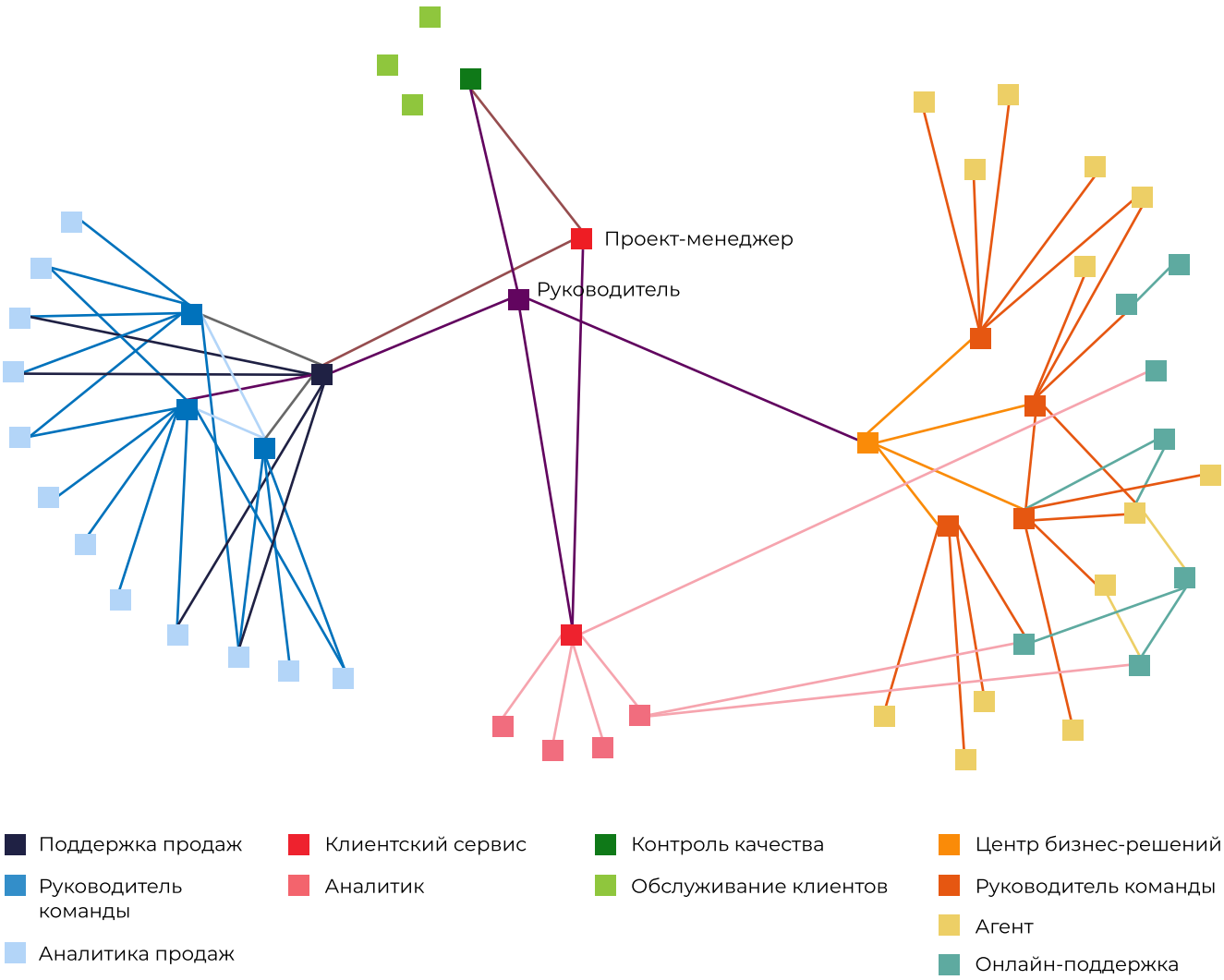
Развитием командной и круговой организации можно назвать холакратию (англ. holacracy) — социальную модель управления и тип организационной структуры, когда полномочия и ответственность за принятие решений распределяются между самоорганизующимися командами.

Система зародилась в американской компании Ternary Software, прославившейся своими экспериментами с более демократическими формами управления организацией. Сегодня холакратия используется во многих коммерческих и некоммерческих организациях по всему миру, однако, применима она больше для компаний креативного и IT-секторов.

Базовыми принципами холакратии являются круговая структура на основе самоорганизующихся, но не самоуправляемых кругов и определение ролей, но не должностей для сотрудников.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Сетевая организационная модель

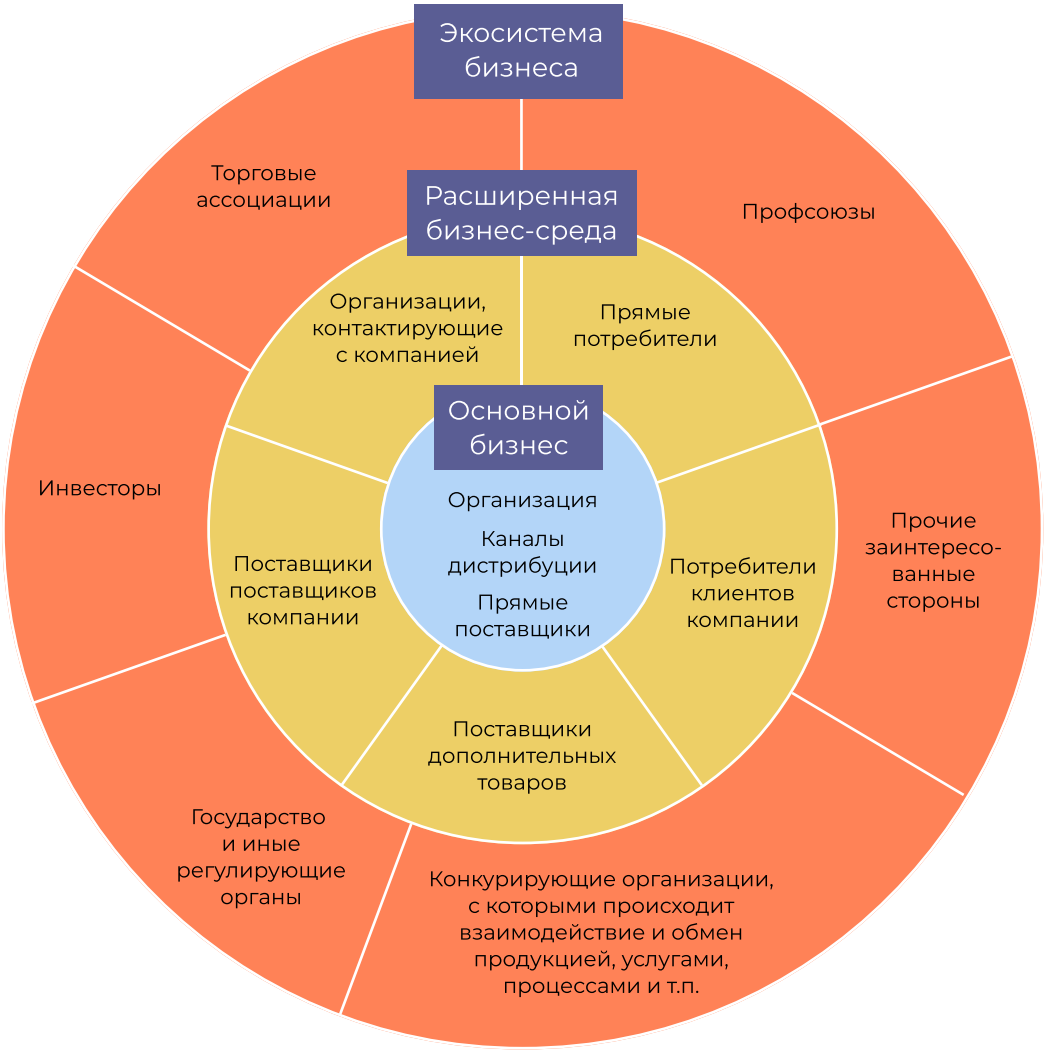


Сетевая организационная модель (англ. network) помогает визуализировать внутренние и внешние отношения между менеджерами и руководством высшего уровня, а также продемонстрировать совместное использование ресурсов и систем.

Сетевая модель менее иерархичная, при этом наиболее децентрализованная и гибкая. Модель подходит для организаций, имеющих партнеров, распределенную структуру филиалов или подразделений, а также активно использующих аутсорсинг и фриланс.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Экосистемный подход



Развитием сетевой и процессной модели является экосистемный подход к функционированию и структуре организации.

Вообще экосистемы в бизнесе — это сеть организаций, включая поставщиков, дистрибьюторов, клиентов, конкурентов, государственных учреждений и др., которые участвуют в предоставлении определенного продукта или услуги посредством конкуренции и сотрудничества.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Идея состоит в том, что каждая сущность в экосистеме испытывает влияние со стороны остальных, создавая постоянно развивающиеся отношения. Сущности должны быть гибкими и адаптируемыми, чтобы выживать, как в биологической экосистеме. Аналогичный подход может быть применен к организационной структуре.

Организация как экосистема предполагает создание единой цельной среды для активного внутреннего партнерства, использование синергетического эффекта от интеграции всех внутренних сервисов, проектирование и создание открытых реальных и виртуальных пространств и платформ взаимодействия, которые создают благоприятные условия для работы, способствуют общению и внутреннему сотрудничеству, а также обеспечивают прозрачность системы (концепция «единого цифрового окна»).

Мы уже не раз акцентировали внимание на том, что организационный дизайн — не новое направление, большинство существующих моделей организации и типов структур также нельзя назвать инновационными.

Инновации в области оргдизайна заключаются в эволюции, гибридизации, трансформации, адаптации существующих подходов к особенностям и нуждам конкретных компаний.

Так возникают индивидуальные типы организационных структур.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Инновации и тенденции в оргдизайне

© Консалтинговая группа «Текарт»

ИННОВАЦИИ И ТЕНДЕНЦИИ В ОРГДИЗАЙНЕ

Большинство нововведений в организационном дизайне появились в ответ на ускорение динамики изменения рынков, сокращение циклов жизни идей и инноваций и развитие технологий и связаны со способами достижения поставленных целей и вариантами модернизации имеющихся подходов и структур под конкретные условия и особенности рынков, компаний и задач.

> **Наиболее явные инновации в организационном дизайне — это модульный и экосистемный тип организации, гибкие, уплощенные и децентрализованные структуры, кроссфункциональные и самоуправляемые команды, смещение фокуса с должностей на роли или функционал.**

Гибкость и адаптивность — важнейшие тенденции в оргдизайне, приведшие к популяризации избавления от лишних уровней иерархии и переходу к более плоским и децентрализованным структурам.

Новые структурные решения, в свою очередь, подчеркнули преимущества иных подходов к управлению бизнесом. В частности, модульный тип организации и рассмотрение компании как экосистемы позволяют использовать преимущества agile management, способствовать развитию талантов, повышать сопричастность сотрудников, быстрее реагировать на внешние вызовы и принимать решения, активизировать внедрение инноваций, видеть новые возможности и в результате повышать эффективность бизнеса, лучше справляться с кризисными явлениями и достигать отраслевого лидерства.

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

Кроссфункциональные команды построены на взаимодействии вокруг продукта, ради создания и обслуживания которого создана команда, и который, в свою очередь, «определяет» приоритеты и видение управления командой.

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

© Консалтинговая группа «Текарт»

Смещение фокуса с должности на роль и набор функционала 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. Они 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.

> **Вышеперечисленные инновации в оргдизайне усиливают тенденции к расширению прав и возможностей сотрудников и изменению роли лидерства.**

Сегодня все большее число компаний стремятся так спроектировать организацию, чтобы сотрудники обладали всеми необходимыми полномочиями и информацией для эффективной работы и креативной деятельности, полностью раскрывали свой потенциал и были сопричастны достижению целей компании. Особое внимание уделяется поощрению инновационной деятельности и предоставлению возможности членам команды участвовать в принятии решений.

Естественно, что происходящие изменения не могли не отразиться на функционале руководителей. Лидер новой реальности должен быть катализатором и проводником для идей своей команды, а не надзирателем, экспертом и функционером как в прошлом.

© Консалтинговая группа «Текарт»

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» с помощью цифровой модели организации была создана динамическая карта компетенций, что позволило эффективнее использовать ресурсы и улучшить опыт сотрудников.

© Консалтинговая группа «Текарт»

ИННОВАЦИИ В ОРГДИЗАЙНЕ

Директор по оргразвитию

© Консалтинговая группа «Текарт»

ДИРЕКТОР ПО ОРГРАЗВИТИЮ

Директор по организационному развитию управляет изменениями, нацеленными на развитие и повышение эффективности работы компании. Его обязанность – выявлять и решать проблемы взаимодействия людей, производственных процессов и информационных технологий, организовать деятельность компании таким образом, чтобы она соответствовала поставленным стратегическим целям.

> **В функции директора по оргразвитию входит устройство или переустройство организации, точнее, ее структуры. Его забота – грамотно, эффективно вписать в эту структуру сотрудников компании с их функциями и обязанностями.**

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

Отметим, что чаще директору по оргразвитию приходится заниматься не разработкой структуры компании с нуля, а реорганизацией, исправлением ошибок, улучшениями и повышением эффективности функционирования.

Как правило, прежде чем осознать необходимость систематизации кадровых, коммуникационных и организационных вопросов, в том числе изменения структуры, организация развивается стихийно, разрастается, приобретает различные активы и со временем теряет эффективность и становится трудно управляемой, непрозрачной даже для владельца.

Компания «созрела» для директора по организационному развитию, если может ответить положительно хотя бы на два из следующих вопросов:

- В вашей компании работают свыше ста человек?
- Компания быстро растет, появляются новые сотрудники и новые задачи?
- Организационная структура давно устарела и не отражает современные потребности бизнеса?
- Вам с каждым днем сложнее управлять бизнесом, эффективность работы падает?
- Присутствует чувство неудовлетворенности или ощущение кризиса, которое не соотносится с определенной сферой деятельности?

© Консалтинговая группа «Текарт»

Организационный редизайн

© Консалтинговая группа «Текарт»

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ РЕДИЗАЙН

Организационный дизайн в большинстве случаев является редизайном, поскольку происходит в процессе деятельности компании с определенной моделью организации и имеющимся комплексом проблем. Это сложный, многогранный и стрессовый процесс.

Начинается он, как правило, с осознания имеющихся проблем (потеря эффективности, управляемости, рыночных позиций и т. п.) либо с появления вызовов и возможностей (ускоренный рост, выход на новые рынки, выпуск новых продуктов и т.п.). Нередко обе причины сочетаются.

После постановки целей реорганизации обычно детально разбирается имеющаяся структура организации, ее особенности, взаимосвязи, достоинства и недостатки, формы общения, ключевые сотрудники, команды и т. п. Затем происходит процесс ее изменения для соотнесения с поставленными задачами, приоритетами, стратегией. Крайне редко происходит революционная замена одной структуры на другую, обычно поэтапно меняются отдельные элементы, оценивается результат изменений и при необходимости корректируется. Так происходит потому, что разработанная модель, как бы идеально она не выглядела «на бумаге», вряд ли сможет учесть все процессы, особенно неформальные, и предсказать проблемы и реакции, возникающие в процессе внедрения.

Обычно процесс реорганизации долгий. Сроки зависят от размеров, типа и географии организации, задач, планов, накопленных проблем и многих других факторов. Зарубежные эксперты называют срок в 100 дней «спринтерским» для реорганизации.

Ускоренный процесс организационного дизайна

Человекоцентричный подход улучшения коллективной работы и реакции на изменения

01 **Подготовка** — Готовность к запуску программы

Действия:

- выбор сфер для улучшения;
- выбор членов команды, которые могут содействовать изменениям (агентов изменений);
- выбор членов команды, наиболее влияющих на корпкультуру (инфлюенсеров);
- подготовка ТОП-менеджмента к изменениям.

© Консалтинговая группа «Текарт»

02 Настройка

Инструктирование команды и внедрение экспериментальных изменений

Действия:

- проведение инструктажа для лидеров, агентов изменений и инфлуенсеров;
- старт внедрения изменений.

03 Прототипирование

Внедрение наиболее эффективных изменений

Действия:

- обсуждение результатов пробных изменений;
- прототипирование и согласование с ТОП-менеджментом;
- разработка программы массового внедрения.

04 Пробный период

Поиск возможностей для наилучшего достижения целей

Действия:

- контроль внедрения изменений;
- выявление проблем;
- поиск путей для решения проблем и получения преимуществ.

05 Адаптация

Уверенное широкомасштабное внедрение успешных изменений

Действия:

- разработка стратегии проведения полномасштабных изменений;
- разработка системы контроля (процесс может быть длительным).

Одной из наиболее сложных проблем в процессе организационного редизайна является сопротивление сотрудников переменам.

Причин этому много: страх потерять работу или хорошую позицию, выход из зоны комфорта, новые взаимоотношения, необходимость переучиваться и др.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Чтобы преодолеть в коллективе сопротивление и усталость от перемен, обычно руководители предпринимают следующие действия:

- создают вдохновляющий образ перемен, четко объясняют, зачем это нужно, достичь чего планируется в итоге и что значит для компании участие команды в этом процессе и т. п.;
- приглашают психологов, которые работают с сотрудниками, помогая пережить сложный период и принять перемены;
- организуют процесс поэтапно, чтобы можно было регулярно видеть результаты и «маленькие победы», что придаст процессу новый импульс;
- вовлекают команду в процесс, где она принимает участие в проектировании, тестировании, анализе последствий и т.п.

Другой обычной проблемой является трудность оценки сроков и стоимости процесса редизайна. Мы уже поясняли причины этого: сложности самого процесса и прогнозирования результата, необходимость двигаться поэтапно, тестировать, внедрять и адаптировать. Помочь в решении проблемы может нацеленность на результат, честность в определении целей и приоритетов, последовательность в реализации задуманного, лидерские способности руководящего состава и лояльность команды.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Рекомендации «Текарт»

© Консалтинговая группа «Текарт»

РЕКОМЕНДАЦИИ «ТЕКАРТ»

1. Своевременность

Если компания достигла определенного уровня развития, работает на динамичных рынках, видны признаки потери эффективности и т. п., пора задуматься о причинах происходящего и возможностях оргдизайна. Чем дольше лидеры верят в успех прошлых лет, пытаются «латать дыры», а не решать проблемы комплексно, тем сложней и дороже (во всех отношениях) будут перемены в условиях крайней необходимости.

2. Системность

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

3. Обоснованность.

Поскольку в основе любой организационной структуры стоят люди, 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.

© Консалтинговая группа «Текарт»

Techart

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

© Консалтинговая группа «Текарт»