



Книга Создание динамичной организационной структуры

Практическое руководство для менеджеров

Джей Гэлбрейт, Дайана Дауни, Эми Кейтс
AMACOM, 2001

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В условиях стремительных перемен, неопределенности в экономике и обострившейся конкуренции даже самые динамичные и маневренные компании вынуждены прилагать серьезные усилия для того, чтобы оставаться на плаву. Компании традиционного типа обладают слишком жесткой структурой, чтобы оперативно реагировать на перемены. Именно для руководителей таких компаний и написана эта книга. В ней подробно описывается процесс создания динамичной организации, которая в состоянии быстро трансформировать свою структуру в ответ на перемены на рынке. Несмотря на то, что ряд использованных в книге примеров можно считать устаревшими, сами рекомендации нисколько не утратили актуальности. *BooksInShort* рекомендует это замечательное руководство по проведению организационных преобразований руководителям компаний и специалистам по управлению персоналом.

Основные идеи

- Создание эффективно функционирующей организационной структуры – главная задача руководителя любой компании.
- Компании с хорошо продуманной, динамичной структурой легко адаптируются к быстро меняющейся ситуации на рынке.
- Характерная черта таких компаний – отлаженность всех бизнес-процессов.
- Пятикомпонентная модель организационных преобразований предполагает работу в следующих направлениях.
- Во-первых, пересмотрите базовую стратегию развития компании.
- Во-вторых, трансформируйте вертикальную структуру компании.
- В-третьих, уделите внимание развитию горизонтальной структуры, которая затрагивает отношения в коллективе и сети неформальных контактов.
- Наконец, система оплаты труда и методы управления персоналом должны мотивировать сотрудников на достижение стратегических целей компании.
- Разработав план организационной трансформации, займитесь его постепенным осуществлением.
- Выделите достаточно времени для проведения преобразований в правильном порядке.

Краткое содержание

Роль руководителя в формировании структуры организации

Чтобы успешно провести организационные преобразования, руководитель должен обладать тремя важными качествами: 1) умением формулировать эффективную стратегию; 2) навыками по подбору команды управленцев, способных реализовать эту стратегию; 3) организаторскими способностями для создания комфортных для персонала условий работы. Большинство руководителей придают большое значение развитию у себя двух первых качеств, но не уделяют должного внимания планированию организационной структуры своих компаний. Тем не менее успех компании в значительной степени зависит от продуманности этой структуры, а также от эффективности бизнес-процессов, системы оплаты труда и методов управления персоналом. По результатам исследования, проведенного в 2000 году, почти треть опрошенных руководителей (в сравнении с 10 процентами в 1993 году) признали неумение проводить организационные преобразования серьезным

препятствием для развития бизнеса.

“Из опыта нашей повседневной работы хорошо известно, что грамотное распределение ресурсов, профессиональный рост сотрудников и поиск ресурсов возможен не благодаря усилиям героев-одиночек, а благодаря продуманной организационной структуре”.

Планируя организационную структуру, руководитель должен не просто добавлять новые элементы в схему подчинения, а прежде всего сплачивать коллектив. Создание эффективно функционирующей организационной структуры – это главное, что может сделать руководитель для успеха своей компании. Описанные ниже принципы планирования этой структуры применимы как в крупных международных корпорациях, так и в небольших компаниях или даже их подразделениях.

Пятикомпонентная модель организационных преобразований

Проведение организационных преобразований включает в себя работу в пяти тесно взаимосвязанных направлениях.

1. **Пересмотр стратегии.** Стратегия играет ведущую роль в работе организации, задавая направление ее развития. Компания должна иметь четкую концепцию развития, миссию, а также ясное представление о ближайших и долгосрочных целях.
2. **Построение вертикальной структуры.** Типичная схема организации описывает ее штатную иерархию и обязанности сотрудников. Если вертикальная структура организации не соответствует ее стратегии, между ними возникает конфликт.
3. **Реорганизация процессов горизонтальной структуры.** Даже самая эффективная вертикальная структура может препятствовать свободному обмену информацией между сотрудниками. Для того чтобы компания могла быстро реагировать на любые внешние сигналы, а также во избежание образования “информационных пробок” необходимо координировать неформальные сети общения и каналы передачи технической информации, отношения внутри команд и между ними, поддерживающие процессы и интегрирующие функции.
4. **Пересмотр системы оплаты труда.** Финансовые поощрения помогают согласовать действия работников с общей стратегией компании и способствуют ослаблению соперничества между людьми.
5. **Пересмотр методов управления персоналом.** Наличие эффективных методов управления персоналом позволяет назначать сотрудников с нужными навыками на подходящие для них должности. Эти методы не должны противоречить общей стратегии компании.

“Все виды деятельности, которыми занимается отдельная организация, должны быть внутренне взаимосвязаны”.

Перед руководителями любой компании стоит задача создать организацию, структура которой способна быстро адаптироваться к переменам. Наличие такой структуры избавит их от необходимости начинать преобразования с нуля всякий раз, когда происходят крупные изменения, затрагивающие клиентов, рынки или продукцию. Организацию с легко конфигурируемой структурой отличают следующие особенности:

- **Активное участие руководства в преобразованиях.** В такой организации управление преобразованиями – это одна из прямых обязанностей ее руководства.
- **Наличие системы управления знаниями.** Обмен информацией происходит свободно и беспрепятственно на всех уровнях организации.
- **Обучение персонала.** Руководители всех уровней заинтересованы в обучении и переобучении персонала.
- **Адаптивность.** Способность легко приспосабливаться к меняющимся условиям.
- **Интегративный подход.** Любой сотрудник имеет возможность попробовать свои силы на различных должностях, чтобы составить целостное видение бизнеса.
- **Заинтересованность в работе.** Сотрудники получают все ресурсы, необходимые для качественного выполнения своей работы.
- **Готовность людей участвовать в преобразованиях.** Сотрудники готовы адаптироваться к переменам, преодолевать трудности и коллективно решать задачи.

“Для успешного проведения организационных преобразований необходимы три главных условия: пересмотр стратегии и концепции развития организации, подбор команды руководителей и составление плана организационных преобразований”.

Необходимость в организационной перестройке возникает при создании новой или расширении уже существующей компании, при смене руководства, при существенном изменении корпоративной стратегии или при масштабных сдвигах в отрасли. Организационная перестройка состоит из следующих этапов:

1. **Определение масштаба преобразований.** Чтобы получить представление о том, какие преобразования предстоит осуществить, присмотритесь к стратегии организации. Продумайте следующие вопросы: “Почему вообще нужны преобразования?”, “Что именно они должны затронуть?”, “Какой должна стать компания в итоге?”
2. **Составление плана организационных преобразований.** Какой должна быть вертикальная структура компании, система оплаты труда, бизнес-процессы и горизонтальная структура? Решите, что и как следует преобразовывать.
3. **Детализация плана.** Поручите проектным группам заняться выработкой и выдвижением конкретных идей по поводу намеченных преобразований.
4. **Реализация плана преобразований.** Выполнение этого этапа требует слаженной работы всех подразделений компании.

“Организационные преобразования необходимы для того, чтобы мобилизовать усилия персонала на получение результата, который будет больше, чем сумма этих усилий”.

Для того чтобы организационные преобразования были эффективными, к ним нужно подключить лучшие кадры компании. Активно вовлекая сотрудников в перемены, компания заручается их поддержкой уже на самых ранних этапах этого процесса. Сами же сотрудники благодаря этому получают возможность увидеть свою компанию в новом свете и испытать чувство удовлетворения от сделанной работы.

1. Пересмотр стратегии компании

Для создания организационной структуры, которая способствовала бы достижению стратегических целей компании, важно помнить следующее: в бизнесе, как и в архитектуре, форма подчиняется функции. Это значит, что организационная структура прежде всего должна служить основой для достижения целей компании. Чтобы определить, с чего начинать преобразования, обратитесь к независимым консультантам, которые оценят сильные и слабые стороны вашей компании и помогут выяснить, какие именно перемены необходимо осуществить. Осмыслите ограничения, которые есть у вашего бизнеса: немного находчивости, и вы, возможно, сумеете преодолеть некоторые из них.

2. Выстраивание вертикальной структуры

Под вертикальной структурой понимается все, что имеет отношение к координации работы сотрудников и субординации между ними. Решите, сколько уровней управления должно быть в вашей компании, и очертите круг обязанностей руководителей. Проанализируйте уникальное ценностное предложение компании. Из его формулировки будет ясно, на что должны быть направлены ее основные усилия – на выпуск продукции высокого качества, на снижение производственных издержек или на построение выгодных отношений с клиентами. Известны пять концепций структурной реорганизации.

1. **Функциональная.** Подходит для компании, занимающейся одним видом бизнеса.
2. **Территориальная.** Уместна для компаний, которым необходимо физически находиться вблизи своих клиентов.
3. **Оперативно-производственная.** Подходит в том случае, если для компании важно всегда опережать конкурентов.
4. **Сервисная.** Применяется в случае, когда основным приоритетом выступает построение продуктивных отношений с клиентами.
5. **Сервисно-производственная.** Уместна в том случае, когда ориентацию на качество продукции необходимо совмещать с высоким уровнем обслуживания клиентов.

“Самая эффективная организационная структура – это та, которая лучше всего помогает компании реализовать ее стратегические цели”.

Выбранная вами концепция реорганизации должна отразиться и на вертикальной структуре компании. Как эта концепция повлияет на баланс полномочий и рабочие процессы? Подключите к планированию вертикальной структуры высшее руководство, чтобы обеспечить хорошую координацию ее уровней. Распределите обязанности по осуществлению преобразований между инициаторами преобразований, руководителями коллективов, членами координационного комитета и представителями рабочих групп, которые будут участвовать в разработке и выполнении плана реорганизации.

3. Реорганизация поддерживающих процессов и горизонтальной структуры

Определившись с тем, какая из концепций структурной реорганизации лучше всего подходит для вашей компании, не спешите приступать к ее реализации. Уделите время созданию аппарата, который будет поддерживать и дополнять вертикальную структуру. Продумайте, каким образом знания и информация станут циркулировать между различными уровнями иерархии и как они будут преодолевать “пустоты” между ними. Благодаря горизонтальной структуре сотрудники знают, как их функции и сфера ответственности встраиваются в вертикальную структуру компании. В крупных корпорациях со сложным устройством именно эти поддерживающие процессы дают сотрудникам достаточную свободу действий для качественного выполнения своей работы.

“Организационная структура компании отражает сложность ее бизнеса”.

“Естественные” сети неформальных контактов и горизонтальные процессы существуют в компаниях любого размера, однако крупные корпорации нуждаются в целенаправленном создании такого рода структур как на уровне команд, так и на уровне матричных структур управления с двойным подчинением. Содействуйте формированию неформальных контактов между сотрудниками, давая им возможности для совместного обучения и выполнения краткосрочных заданий в различных подразделениях на различных должностях. Степень вовлеченности сотрудников вырастет, если у них появится возможность взглянуть на работу компании с разных ракурсов.

4. Пересмотр системы вознаграждений и поощрений

Система оплаты труда должна мотивировать сотрудников к работе с таким уровнем качества, который нужен руководителям. Продуманный подход к оплате труда гарантирует, что все работники будут готовы сплоченно действовать ради целей компании. Определяя параметры оплаты труда, оценивайте общую компетентность сотрудников, а не только то, насколько хорошо они справляются со своими прямыми обязанностями. Хорошо продуманный подход к оплате труда, отражающий корпоративные ценности, помогает не только побудить сотрудников выполнять свои прямые функции, но и пробуждает интерес к достижению общих целей подразделения или компании в целом.

“Проведение реструктуризации компании неизбежно вызывает беспокойство у ее руководителей”.

Размер оплаты труда “сообщает” сотрудникам, насколько хорошо они выполняют свою работу сейчас и насколько их работа важна для компании в долгосрочной перспективе. Чтобы отметить конкретные достижения сотрудника, используйте нерегулярные поощрения – например, денежные премии или продажу акций компании по льготной цене. Для того же, чтобы отметить укрепившуюся мотивацию сотрудника и его общий позитивный настрой на работу, можно воспользоваться такими средствами долгосрочного поощрения, как подарочные сертификаты. Пусть ваши сотрудники относятся к работе в компании как к исполнению определенной роли в ее жизни, которая выходит за пределы круга служебных обязанностей.

5. Пересмотр методов управления персоналом

Вне зависимости от того, насколько хорошо организован ваш бизнес, используемые вами методы управления персоналом оказывают огромное влияние на его функционирование. Проводя структурные преобразования, первым делом переназначьте руководящий состав. Затем, чтобы

смягчить неизбежную в таких случаях напряженность, сформируйте обновленный коллектив сотрудников. Возможно, при этом стоит обратить внимание на людей, которые демонстрируют готовность выполнять новую работу, но пока не обладают необходимым опытом.

“Вы не можете выбирать, проводить или не проводить преобразования. Когда меняются условия ведения бизнеса и его стратегия, у вас попросту не получится добиться нужных результатов, действуя по-старому”.

Оценивая персонал, постарайтесь понять, какие склонности демонстрирует каждый из сотрудников и кто из них готов применять свой опыт в новых условиях. Процесс назначения людей на должности должен быть совершенно прозрачным. Для оценки качества работы сотрудников используйте методы, согласующиеся с особенностями каждой конкретной должности. Перед сотрудниками должны быть открыты пути для профессионального и карьерного роста. Помните, что обучение – это самое ценное, что современный работодатель может предложить своим работникам. Сотрудники организации с легкостью трансформируемой структурой всегда заинтересованы в получении новых знаний.

Организация работы компании после преобразований

Начало работы в рамках новой организационной структуры не менее важно, чем создание этой структуры. Внедрение новой структуры нужно осуществлять планомерно. Уделите этому процессу достаточное количество времени – несколько недель или даже месяцев. Возможно, новую структуру будет лучше опробовать в рамках одного отдела или коллектива. Внимательно следите за тем, как протекает процесс организационной перестройки. Серьезно относитесь к любой критике со стороны сотрудников. Чтобы обеспечить слаженность работы компании после реорганизации, регулярно проводите общие встречи, в ходе которых между сотрудниками будут формироваться новые отношения.

Об авторах

Джей Гэлбрейт преподает в Университете Южной Калифорнии (США) и Международном институте развития менеджмента в Лозанне (Швейцария). **Дайана Дауни** – президент консалтинговой компании Downey Associates International, где **Эми Кейтс** занимает должность вице-президента и старшего консультанта.
