## Оргразвитие. Общий взгляд на проблему

Несмотря на то, что термин "организационное развитие" (Organization development) появился еще в конце 50-х - начале 60-х годов прошлого столетия, на эту тему за полвека выпущено немало солидных (и не очень) изданий, а у нас в стране работает несколько учебных центров и фирм, готовящих специалистов по организационному развитию, в настоящее время не существует не только единого понимания роли и места организационного развития в современной Компании, но даже его единого определения.

Я не ставлю перед собой задачу дать обзор всех источников и литературы по данному направлению, провести анализ передового опыта (или "лучших практик", как кому нравится). И уж тем более доказать, что какое - то определение или подход неправильны. Занятие это неблагодарное и бессмысленное. В конечном счете все сводится к тому, что может предложить рынку (компании) конкретный консультант (лицо, отвечающее в организации за оргразвитие).

Под организационным развитием в разных компаниях понимаются разные направления деятельности. Деятельность по оргразвитию может исчерпываться работой одного - двух специалистов, обеспечивающих составление и поддержание в актуальном виде должностных инструкций и положений о подразделениях, или состоять в работе огромных, гипертрофированных дирекций и департаментов, занимающихся формированием и внедрением корпоративной культуры, внутренними коммуникациями, организацией проведения корпоративных мероприятий (event-management), построением системы управления производительностью (performance management system) или системы управления качеством, СМК (quality management system), формированием и развитием кадрового резерва, оргпроектированием (organization design), разработкой программ наделения сотрудников правами и ответственностью (employee empowerment), оптимизацией бизнес - процессов и вообще всем, что касается управления изменениями (change management).

В научных статьях и статьях специалистов - практиков по оргразвитию - похожая ситуация. Некоторые считают, что организационное развитие сводится лишь к упорядочению производственных и управленческих процессов (т.е. по сути равно проектированию и оптимизации бизнес - процессов). Кто-то понимает под оргразвитием долговременную работу по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации и т.д. Из всех найденных определений организационного развития мне больше нравится "дoлгocpoчная paбoта пo пoвышeнию cпocoбнocти opгaнизaции oбнoвлять ceбя, peшaть вoзникaющиe пpoблeмы и быcтpo peaгиpoвaть нa внeшниe и внyтpeнниe пepeмeны". Из этого определения я и буду исходить, позволив себе его немного уточнить (по форме, но не по сути).

*Организационное развитие* - регулярная деятельность по совершенствованию способов, которыми организация достигает стоящих перед ней целей. На практике это подразумевает проектирование и внедрение изменений по направлениям:

1) Организационная структура и численность;

2) Функции (бизнес-процессы), качество их выполнения;

3) Корпоративная культура.

За подразделением, отвечающим за организационное развитие, должна быть закреплена либо непосредственная деятельность по этим направлениям, либо организация и координация ее проведения смежными структурными подразделениями. В обоих случаях лицо, отвечающее за организационное развитие, целесообразно подчинять непосредственно руководителю компании.

## Организационная структура и численность

Оптимизация организационной структуры и численности предполагает удешевление (в первую очередь за счет ФОТ) выполнения функций (бизнес - процессов). Достигается за счет максимального "уплощения" организационной структуры, сокращения избыточных управленческих должностей, т.е. разработки и внедрения норм управляемости, укрупнения подразделений, установления оптимального соотношения специалистов, занимающих главные/ ведущие/ старшие должности, пересмотра существующего распределения функций между уровнями управления, выявления и ликвидации неэффективных штатных единиц, расчета необходимой численности на основе драйверов, ограничения случаев, в которых может быть введена должность заместителя руководителя подразделения и т.д. Дополнительная оптимизация возможна за счет ликвидации дублирующих (т.е. имеющих частичный или полный аналог в других подразделениях) и лишних (вследствие чрезмерной детализации (например, планирование), перегруженности отчетностью, избыточным контролем и т.д.) функций.

*Функции (бизнес-процессы).*

Оптимизация выполнения функций (бизнес-процессов) предполагает увеличение скорости принятия и реализации управленческих решений, уменьшение общего объема необходимых для этого ресурсов. Помимо текущей деятельности по проектированию и оптимизации бизнес - процессов, может осуществляться в ходе разовых проектов по переводу части функций на аутсорсинг, созданию общих центров обслуживания (Shared Service centers), централизации и консолидации функций, внедрения новых ИТ - решений, ликвидации избыточных функций, стандартизации процессов и т.д. В целом эффект от этих мероприятий прямо пропорционален объему ресурсов (временных, финансовых), привлеченных для их реализации (*см. Табл. 1*). Большинство из этих мероприятий дает быстрый и кратковременный эффект и входит в "джентльменский набор", предлагаемый многими консультантами.

Но для того, чтобы изменения не были разовыми, а носили системный и регулярный характер, необходимо выработать свой собственный подход и на основе него строить стратегию развития организации. Одним из таких подходов может стать подход, который вкратце можно изложить так:

1. По отношению объектам управления (т.е. к персоналу, финансам, оборудованию, материалам и т.д.) необходимо выполнять все основные функции управления (планирование, организация, регулирование, координация, контроль, анализ).

2. Невыполнение, некачественное выполнение хотя бы одной из них по отношению к объекту управления или охват этими функциями не всех объектов управления означает общую потерю управляемости.

3. Для любой функции можно составить перечень вопросов, ответив на которые (лучше "да" или "нет") можно оценить качество ее выполнения.

4. Определив проблемные зоны, можно наметить приоритетные направления по улучшению качества выполнения функций.

5. Обеспечить эффективное межфункциональное взаимодействие.

К данному направлению организационного развития относится также внедрение новых технологий (инновационное развитие).

*Корпоративная культура.*

Формирование корпоративной культуры состоит в таком изменении принятых в компании цeннocтей, тpaдиций, нeфopмaльных oтнoшeний, стиля и методов работы, чтобы они в наибольшей степени соответствовали способам, которыми предполагается достичь утвержденных целей компании. Это не только и не столько подготовка и утверждение соответствующих документов (кодексов, манифестов, правил, политик и т.д.) и принуждение к их соблюдению, но и активное формирование "нужного" мнения сотрудников по *критически важным для компании вопросам:*

1. Отношение компании к своему персоналу, возможности, которые она предоставляет сотрудникам

2. Имидж компании в целом и ее продукция (услуги)

3. Цели компании и конкретный вклад сотрудника в их достижение

4. Ценности компании

5. Взаимодействие "начальник - подчиненный"

6. Взаимодействие с коллегами

7. Кроссфункциональное взаимодействие

8. Режим работы и отдыха

9. Способы решения конфликтных ситуаций

10. Карьерный и творческий рост, повышение квалификации

11. Работа как таковая, трудовая дисциплина, выполнение должностных обязанностей

12. Инициативность, формализм

13. Изменения (динамизм, консерватизм и т.д.)

14. Отношение к Клиенту (внутреннему, внешнему)

15. Ответственность (как способность и готовность быть причиной чего-либо)

16. Способы постановки целей, оценки и контроля деятельности, признание заслуг сотрудника

17. Отношение к ошибкам (своим и чужим).

Каким должно быть это мнение - зависит от целей компании. Способы и средства, которыми это мнение формируется, компания также определяет сама. При этом желательно использовать не общетеоретические и абстрактные установки, а воздействовать на обыденное сознание, повседневные, "маленькие" мысли среднего человека. Поэтому приоритетными для работы являются ответы на те вопросы, которые напрямую затрагивают интересы сотрудника:

1. Нужна ли моя работа?

2. Каков мой личный вклад в достижение целей компании?

3. Могу ли рассчитывать на помощь и понимание компании в трудных жизненных обстоятельствах?

4. Как происходит общение с коллегами и руководителем? Уважают ли мое мнение?

5. Есть ли в коллективе любимчики и изгои.

6. Как вести себя так, чтобы "не выпадать" из коллектива?

7. Принимаются ли решения, касающиеся меня, за моей спиной?

8. Как происходит "разбор полетов"? Устраивается ли "разнос" при третьих лицах и/или в моё отсутствие?

9. Как принято в компании вести дела (стиль и методы работы)?

10. Часто ли руководитель высказывает необоснованные претензии?

11. Как часто и на каких условиях меня могут привлечь к работе во внеурочное время?

12. Что я могу получить от компании кроме денежного вознаграждения?

13. Справедливо ли вознаграждается труд и наказываются ошибки?

И самый эффективный способ воздействия - неустанное повторение одних и тех же утверждений, чтобы к ним привыкли и стали принимать не разумом, а на веру.

Прямой эффект от формирования и внедрения корпоративной культуры рассчитать очень сложно, если вообще возможно. Но я пока не встречал случаев, когда хорошо усвоенные корпоративные ценности никак не сказывались на отношениях компании с клиентами. Корпоративная культура, помимо получения *управленческой прибыли,* позволяет сформировать у потребителя целостное восприятие услуги (например, качество связи+ обслуживание в Центре поддержки клиентов+ обслуживание в офисах продаж+…= общее отношение клиента и выбор в пользу оператора связи). Точно также как органолептические свойства продукта заставляют потребителя сделать выбор в его пользу.

*Краткий вывод.*

Оргразвитие должно быть основной движущей силой и связующим звеном всех начинаний и улучшений, потому что при правильной постановке работы "может" взглянуть на частные проблемы стратегически, сверху, не размениваясь на мелочи. Оно может обеспечиваться одним подразделением или распылено между несколькими. Но оргразвитие как направление деятельности в компании должно быть - и в штаб - квартире, и на региональном уровне. Особенно там, где нужны качественные (а не только количественные) улучшения.

*Таблица 1. Возможные направления оптимизации*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N | Возможные направления оптимизации | Ресурсоемкость подготовки и внедрения изменений | Эффект от оптимизации |
| 1 | Аутсорсинг | Высокая | Высокий |
| 2 | Общие центры обслуживания (Shared Service centers, SSC) | Высокая | Высокий |
| 3 | Выявление и ликвидация неэффективных штатных единиц при помощи хронометрирования | Низкая | Низкий |
| 4 | Централизация функций (снизу вверх) | Средняя | Средний |
| 5 | Консолидация функций (смежных структурных подразделений) | Средняя | Средний |
| 6 | Новые ИТ - решения | Средняя | Средний |
| 7 | Перепроектирование бизнес - процессов | Высокая | Высокий |
| 8 | Ликвидация избыточных функций | Низкая | Низкий |
| 9 | Стандартизация процессов | Средняя | Средний |
| 10 | Оптимизация численности на основе драйверов | Высокая | Высокий |
| 11 | Приведение организационной структуры в соответствие с нормами управляемости | Низкая | Средний |
| 12 | Внедрение новых технологий | ? | ? |