



Организационная структура  
и отношения между  
сотрудниками

ВЕБИНАР

## Почему мы имеем право говорить об этом?

### ЭКОПСИ В ЦИФРАХ

**№ 1**

В РЕЙТИНГЕ \*

**30**

ЛЕТ НА РЫНКЕ

**540**

ПРОЕКТОВ В ГОД

**190**

КОНСУЛЬТАНТОВ

### ЗНАКОВЫЕ КЛИЕНТЫ, КОТОРЫМ МЫ ПОМОГАЛИ В ТРАНСФОРМАЦИИ КУЛЬТУРЫ:



\* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом (по данным рейтинга РА «Эксперт» по итогам 2017 г.)

1

**КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  
СТРУКТУРА МЕШАЕТ  
БИЗНЕСУ**

2

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ОБ  
ОРГАНИЗАЦИИ

3

ТРИ РЕАЛЬНЫХ СТРУКТУРЫ  
ОРГАНИЗАЦИИ

4

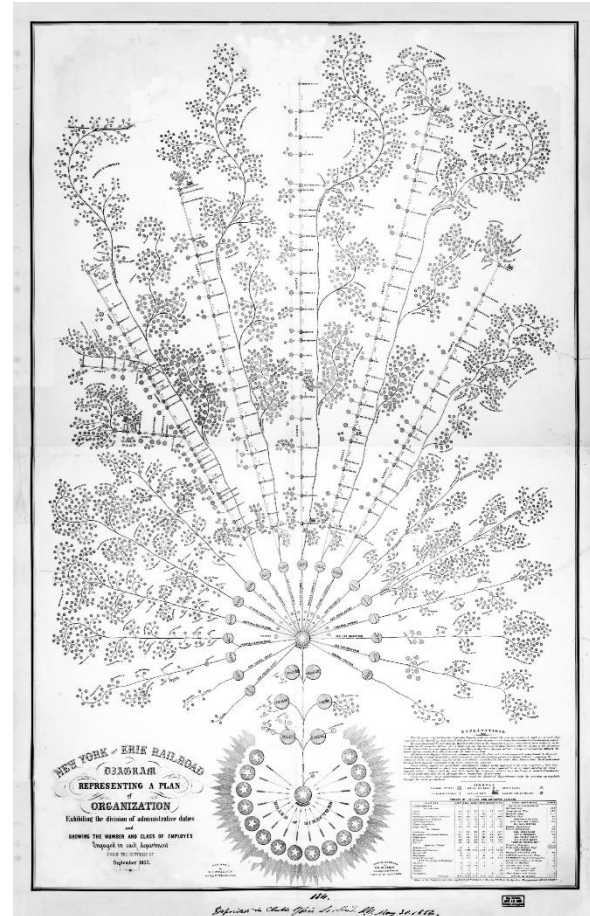
КАК ДОЛЖНА ИЗМЕНИТЬСЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ В СВЯЗИ  
ВЫВОДАМИ BOND



# Первая организационная структура создана 160 лет назад

И с тех пор существенно не поменялась

- Автор – главный суперинтендант железных дорог Нью-Йорк и Эри, Даниэль МакКаллум
- Год - 1855
- Задача:
  - Показать схему потоков информации снизу вверх
  - Показать схему распределения полномочий сверху вниз
- Можно увидеть основные и функциональные подразделения



# Принципам орг. дизайна уже более 100 лет

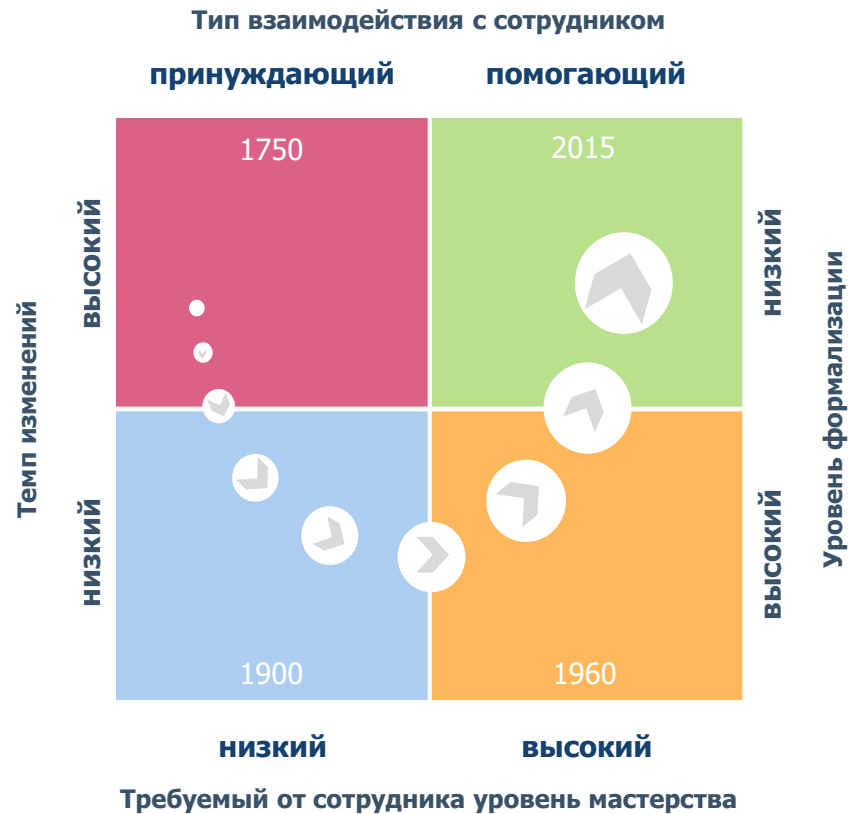
## Они меняются, но не сильно

- Автор – Анри Файоль, «отец науки менеджмента»
  - Год - 1916
  - Более 1/3 принципов касаются организационного дизайна
1. **Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
  2. **Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.
  3. **Дисциплина.** Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.
  4. **Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
  5. **Единство направления.** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
  6. **Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.
  7. **Вознаграждение персонала.** Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.
  8. **Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.
  9. **Скалярная цепь.** Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке. — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.
  10. **Порядок.** Место — для всего, и все — на своем месте.
  11. **Справедливость.** Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.
  12. **Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.
  13. **Инициатива.** Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.
  14. **Корпоративный дух.** Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.

## Тип управления меняется вместе с изменением внешней среды (1/2)

**Темп изменений** оценивается как соотношение «Времени выпуска продукта» к «Времени изменений требований к самому продукту». Чем выше темп изменений, тем ниже оптимальный **Уровень формализации** процессов

**Требуемый уровень мастерства** оценивается как среднее время, необходимое на обучение на рабочем месте, чтобы рядовой сотрудник смог качественно выполнять обязанности. Чем выше требуемый от сотрудника уровень мастерства, тем более помогающим должен быть **тип взаимодействия с сотрудником**



## Тип управления меняется вместе с изменением внешней среды (2/2)

**Темп изменений** оценивается как соотношение «Времени выпуска продукта» к «Времени изменений требований к самому продукту». Чем выше темп изменений, тем ниже оптимальный **Уровень формализации** процессов

**Требуемый уровень мастерства** оценивается как среднее время, необходимое на обучение на рабочем месте, чтобы рядовой сотрудник смог качественно выполнять обязанности. Чем выше требуемый от сотрудника уровень мастерства, тем более помогающим должен быть **тип взаимодействия с сотрудником**



## Из-за этого меняется и способ работы сотрудников

### Сотрудники уже работают не в одной команде

Распространяются инструменты неклассического управления:

- Матричное управление
- Процессное управление
- Проектное управление

Все они подразумевают наличие одного или нескольких неадминистративных руководителей и отсутствие жесткой группировки по функциональному признаку

84% сотрудников уже не работают в классической организации<sup>1</sup>



<sup>1</sup>McKinsey, Gallup, Revisiting the matrix organization. 2016.



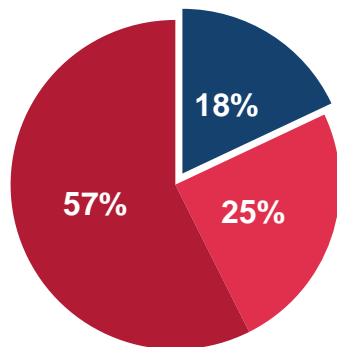


1. Насколько у вас в организации структура соответствует принципам классического менеджмента?

- 6 Соответствует
- 15 Скорее соответствует
- 8 Скорее не соответствует
- 4 Не соответствует

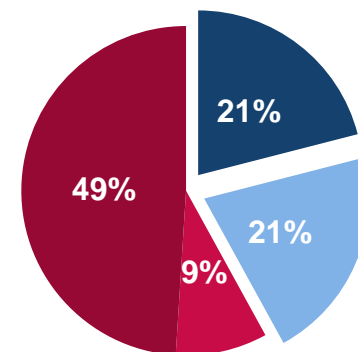
## Это ведет к непрерывным организационным изменениям. Но они зачастую не успешны<sup>1</sup>

В организациях непрерывно идут организационные изменения



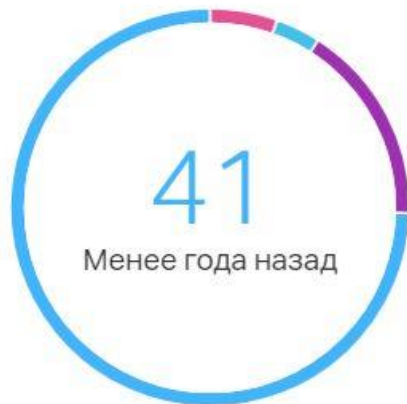
- Не было организационных изменений
- Были организационные изменения более 2 лет назад
- Были организационные изменения менее 2 лет назад

Более половины изменений проваливаются



- Изменения завершены, цели достигнуты
- Изменения завершены, цели достигнуты частично
- Изменения завершены, цели не достигнуты
- Изменения не завершены

<sup>1</sup> The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results, 2014



1. Когда у вас в организации последний раз проходили большие организационные изменения?

- 3 Давно, я не помню
- 2 Более 5 лет назад
- 0 Более 3 лет назад
- 9 Более года назад
- 41 Менее года назад

1

КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  
СТРУКТУРА МЕШАЕТ БИЗНЕСУ

2

**ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ОБ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

3

ТРИ РЕАЛЬНЫХ СТРУКТУРЫ  
ОРГАНИЗАЦИИ

4

КАК ДОЛЖНА ИЗМЕНИТЬСЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ В СВЯЗИ  
ВЫВОДАМИ BOND





1. Планируются ли у вас большие организационные изменения?

30 Да  
23 Нет

## Задачи исследования:









Организационные вызовы:	Что надо узнать, чтобы справиться с ними:
Недостаточная управляемость (управленческие воздействия не доходят до низа)	Реальная цепочка управления с разбивкой: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как доходят до низа оперативные указания</li> <li>• Как доходят до низа стратегические цели и приоритеты</li> </ul>
Много ненужных уровней управления	Сколько на самом деле уровней управления в организации, без каких из них можно обойтись
Нечеткое распределение ответственности (никто не знает, к кому за чем обращаться)	Кто реально с кем взаимодействует и в какой роли
Много конфликтов между подразделениями	Реальный объем и «градус» взаимодействия между подразделениями
Слабое взаимодействие между подразделениями (подразделения замкнуты внутри себя)	Реальный уровень открытости и востребованности подразделений
Отсутствие значимых для реализации стратегии организационных компетенций	Перечень сотрудников, являющихся неформальными лидерами в коллективе Реально поощряемое в организации поведение



1. Какая главная проблема, которую призваны (были) решать организационные изменения?

- 7 Недостаточная управляемость (управленческие воздействия не доходят до низа)
- 5 Много ненужных уровней управления
- 13 Нечеткое распределение ответственности (никто не знает, к кому за чем обращаться)
- 2 Много конфликтов между подразделениями
- 8 Слабое взаимодействие между подразделениями (подразделения замкнуты внутри себя)
- 10 Отсутствие значимых для реализации стратегии организационных компетенций
- 4 Другое

# Поведенческое исследование организационных связей (BOND) – новый подход исследованию организации

	<b>ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД</b> Анализ системы управления и культуры на основании интервью с руководителями	<b>BOND</b> Поведенческое исследование организационных связей (Behavioral Organizational Network Disquisition)
ПРИНИМАЕТСЯ МЕНЕДЖЕРАМИ	<p> Всегда остается сомнение в достоверности собранных данных из-за опасности сведения счетов между отдельными руководителями</p> <p></p>	<p> Менеджеры хорошо понимают язык цифр: даже анализ сети небольшой организации содержит в себе сумму характеристик тысяч связей</p>
ИМЕЕТ ДОКАЗАННУЮ ДОСТОВЕРНОСТЬ	<p> Высокая социальная желательность зачастую приводит появлению идеализированного взгляда на организацию</p> <p></p>	<p> Участвуя в исследовании, сотрудники не знают, какой ответ хороший, а какой плохой, целостная картина собирается из тысяч ответов разных людей</p>
НЕ ТРЕБУЕТ БОЛЬШОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	<p> Для того, чтобы сформировать адекватное представление об организации необходимо, как минимум, интервью / фокус группа со всеми до N-2</p>	<p> Исследование проводится дистанционно в любое время и не требует личных встреч. Основная нагрузка – не на топ-менеджерах</p>



# В ходе исследования сотрудник отвечает на 4 вопроса:

## 1. С КЕМ ВЫ НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ?

Выберите из списка коллег, с которыми Вы регулярно взаимодействуете. Можно выбрать несколько человек, но не более 30. Если Вы регулярно взаимодействуете более чем с 30 коллегами, выберите тех, с кем взаимодействуете наиболее часто. В списке отсутствуют люди, выбранные в предыдущих вопросах.

Для выбора человека найдите его в левом поле и перетащите в правое. Или кликните на человека в левом поле и нажмите '>'. Для удобного поиска и фильтрации в поле над списком можно вписывать ФИО, должность или подразделение сотрудника.

🔍

**Б\*\*\*\*в Д А**  
Директор по девелопменту

**Б\*\*\*\*а Е О**  
Старший менеджер, Отдел продаж коммерческой недвижимости, Дирекция по продаже и аренде коммерческой недвижимости

**Г\*\*\*\*ц А В**  
Директор по девелопменту

**Д\*\*\*\*й Г В**  
Директор по девелопменту

**З\*\*\*\*а Е А**  
Руководитель отдела, Отдел по правовому сопровождению в сфере управления и эксплуатации; дирекция по правовым вопросам

**Взаимодействуете**

**К\*\*\*\*а М В**  
Заместитель директора по девелопменту

**Г\*\*\*\*а А Н**  
Юрисконсульт; Отдел по претензионно-исковой работе; Дирекция по правовым вопросам

**К\*\*\*\*а В Ю**  
Юрисконсульт; Дирекция по правовым вопросам

## 3. НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО ВАШЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ?

Выберите из списка **3** людей, с которыми, по Вашему мнению, нужно больше взаимодействовать, чтобы быть эффективным. И **3** людей, с которыми нужно меньше взаимодействовать, чтобы быть эффективным. Этот выбор необходимо сделать, даже если он представляется трудным.

Для удобного поиска и фильтрации в поле над списком можно вписывать ФИО, должность или подразделение сотрудника.

**Надо меньше взаимодействовать, чтобы быть эффективным**

**А\*\*\*\*а Ю С**  
Специалист; Отдел продаж (7); Дирекция продаж жилой недвижимости

**Г\*\*\*\*а А Н**  
Руководитель группы; Дирекция по сервису

**А\*\*\*\*в С С**  
Заместитель директора проектов по согласованию; Дирекция проектов

**Надо больше взаимодействовать, чтобы быть эффективным**

🔍

**К\*\*\*\*о П А**  
Главный специалист; Отдел земельно-имущественных отношений; Дирекция по управлению активами; Дирекция ИРД и экспертизы

**Д\*\*\*\*а Н А**  
Директор проектов ; Дирекция проектов

**В\*\*\*\*а М Ф**  
Помощник директора; Дирекция проектов

**К\*\*\*\*а Ю М**  
Ведущий инженер, Дирекция проектно-конструкторских работ

**В\*\*\*\*а М Н**  
Заместитель директора проектов по согласованию; Дирекция проектов

**Р\*\*\*\*а Е А**  
Заместитель директора дирекции по проектной документации; Дирекция по разработке и согласованию проектной и градостроительной документации

## 2. В КАКИХ РОЛЯХ ВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ?

В первом столбце отметьте галочками людей, про взаимодействие с которыми вы можете сказать: «Он(она) ставит мне задачу». Во втором столбце отметьте людей, про которых вы можете сказать: «Я ставлю ему(ей) задачи».

Иметь возможность «поставить задачу» - значит иметь формальные или неформальные полномочия дать поручение, которое получивший должен будет выполнить. Это первый из нескольких экранов описания взаимодействий с коллегами. Какие-то строки могут остаться пустыми.

	Он(она) ставит мне задачи	Я ставлю ему(ей) задачи
А****а Ю С	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
А****в С С	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В****а М Н	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В****а М Ф	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Г****а А Н	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Д****а Н А	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
К****о П А	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4. КАКОВО ПОВЕДЕНИЕ ТОГО, С КЕМ ВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ?

Ниже в центральном окне Вы видите набор описаний поведения сотрудника на работе. Ваша задача – отметить, насколько такое поведение свойственно для указанного сотрудника в течение последнего года. Для этого перенесите 2 наиболее свойственных для него/нее описания поведения направо, и 2 наименее свойственных – налево. Перетащить характеристики можно мышкой, либо кнопкой со стрелкой.

Наименее свойственно

< << >> >

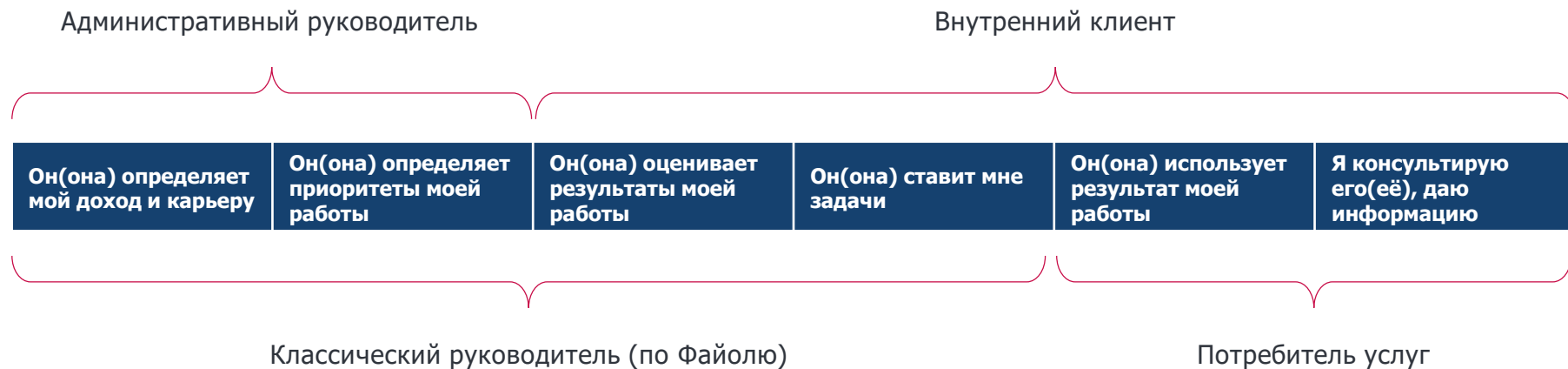
🔍

- ❑ Демонстрировал ответственность за результат своей работы/работы своей команды, не перекладывал ответственность на руководителя, коллег, обстоятельства, условия работы
- ❑ В своем поведении демонстрировал приверженность ценностям и Корпоративной культуре Компании
- ❑ Всегда принимал во внимание обратную связь от коллег и улучшал свою работу
- ❑ При формулировании рабочих задач самостоятельно определял критерии и способы их достижения
- ❑ В условиях быстроменяющихся и множественных задач эффективно выполнял их
- ❑ Всегда соблюдал нормы и правила Компании
- ❑ В условиях воздействия стрессовых факторов сохранял свою эффективность

Наиболее свойственно

<< < > >>

## 6 ролей, которые мы рассматриваем в рамках BOND



## Для каждой организации мы находим свой набор ролевых паттернов (пример)

Существенная доля руководителей не является регулярными менеджерами

- Часть подчиненных считают руководителя:
  - «Боссом»: описывают руководителя как «Он ставит мне задачи»
  - «Регулярным менеджером»: описывают руководителя как «Он ставит мне задачи» + «Он задаёт стандарты моей работы» + «Он оценивает результаты моей работы» + «Он может остановить мою работу» + «Он запрашивает у меня информацию» + «Мы вместе работаем над одной задачей»

Доля подчиненных, считающих руководителя:



1

КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  
СТРУКТУРА МЕШАЕТ БИЗНЕСУ

2

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ОБ  
ОРГАНИЗАЦИИ

3

**ТРИ РЕАЛЬНЫХ  
СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

4

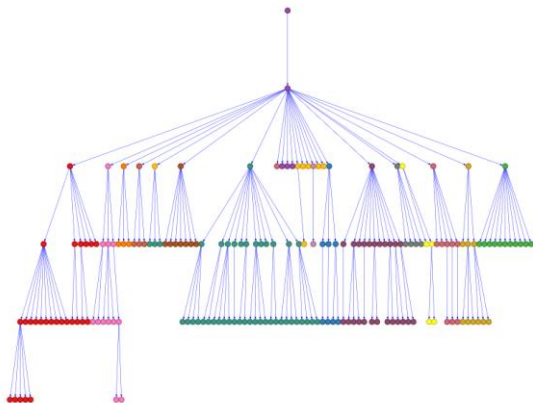
КАК ДОЛЖНА ИЗМЕНИТЬСЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ В СВЯЗИ  
ВЫВОДАМИ BOND



## В организации одновременно сосуществуют 3 структуры

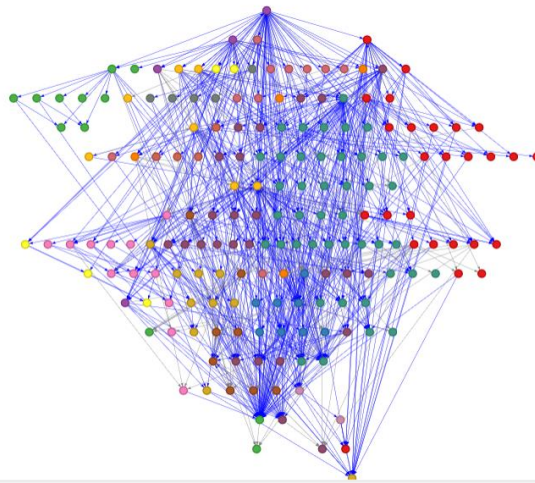
### Кадровая структура

- Определяет кто про кого принимает кадровые решения
- Наиболее похожа на классическое представление об оргструктуре



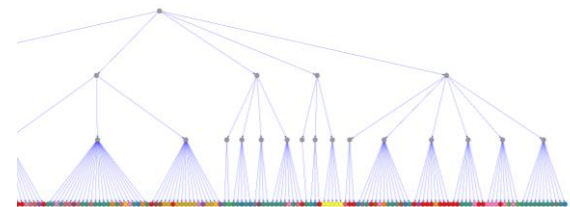
### Управленческая структура

- Включает связи со стороны руководителя + внутреннего клиента + владельцев процессов / проектов, где задействованы сотрудники



### Командная структура

- Иерархия команд, куда входят сотрудники



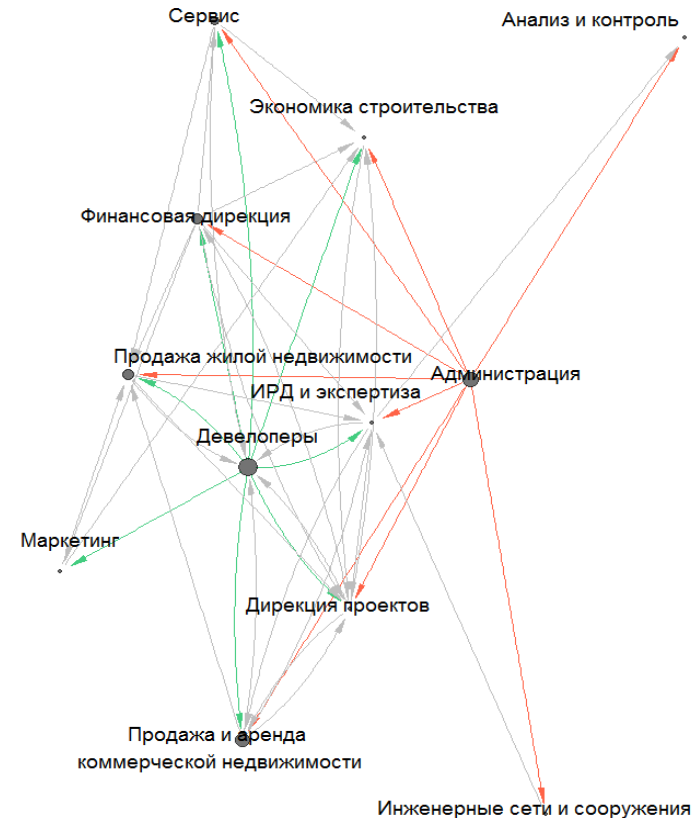
# Соотношение формальной и управленческой структур (пример)

## Реальная структура управления по мнению управляемых

### В организации 2 центра власти

- В организации два реальных центра управления: «Девелоперы» и «Администрация», но их стили управления принципиально отличаются:
  - Администрация только управляет
  - Девелоперы в 5 случаях из 7 как ставят задачи контрагенту, так и получают их от него
- Так же заметную значимость имеют «Продажа жилой недвижимости», «Продажа и аренда коммерческой недвижимости» и «Финансовая дирекция»
- Нетипичным является то, что ни для кого «ИРД и экспертиза» и «Экономика строительства» не являются источниками задач.

Стрелка – поток постановки задач



## Соотношение формальной и управленческой структур (пример)

В организации не действует иерархическое управление

**ГД и ИД отдают указания более, чем 1/3 сотрудников**

В компании распространено управление пресекающее границы подразделений: существенная часть руководителей отдает указания большему количеству подчиненных, чем есть у них формально:

- Часть руководителей (ГД, ИД) управляют через уровень
- Часть руководителей (директора по девелопменту) управляют через «матрицу»

Должность	Доля формальных подчиненных от числа сотрудников организации	Доля опрошенных, которым он отдает указания
Исполнительный директор	8,6%	29%
Директор дирекции проектов	6,5%	19%
Заместитель финансового директора	5,4%	15%
Генеральный директор	4,9%	13%
Директор по девелопменту	-	12%
Финансовый директор	3,2%	12%
Заместитель генерального директора (продажи жилой недвижимости)	5,9%	9%
Директор по девелопменту	-	8%
Первый заместитель генерального директора (ИРД и экспертиза)	1,6%	6%
Директор по девелопменту	1,6%	5%
Директор по девелопменту	-	5%
Директор дирекции по продаже и аренде коммерческой недвижимости	1,6%	5%
Директор по экономике строительства	1,6%	5%
Директор по ИТ	1,6%	4%
Руководитель административного отдела	5,9%	4%

# Соотношение формальной и командной структур (пример)

Интенсивность и желательность взаимодействий между подразделениями

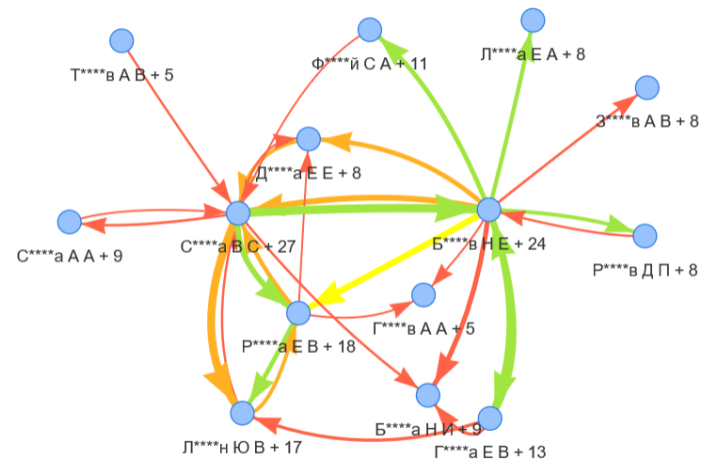
Select by id



Толщина линии - интенсивность связи. Цвет - эмоциональная окраска: красный - негативная, зелёный - позитивная. Не показаны слабые и нейтральные связи

Интенсивность и желательность взаимодействий между реальными группами

Select by id



Толщина линии - интенсивность связи. Цвет - эмоциональная окраска: красный - негативная, зелёный - позитивная. Не показаны слабые и нейтральные связи



## Соотношение формальной и командной структур (пример)

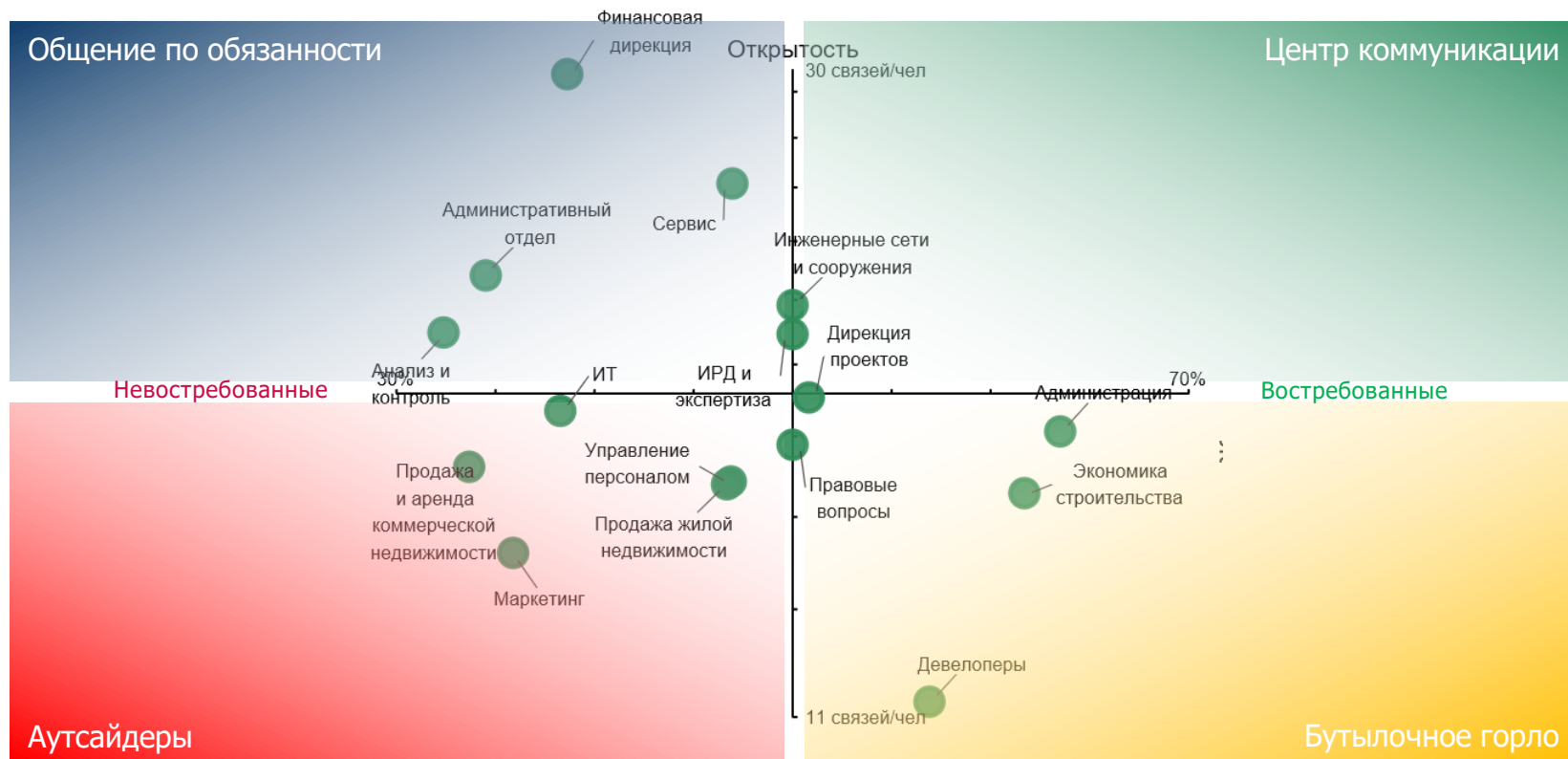
### В основном сотрудники взаимодействуют с сотрудниками других подразделений

- Практически во всех подразделениях доля взаимодействия вне своего подразделения превышает 50%
- Это значит, что разделение на подразделения практически не влияет на бизнес-процессы компании

Доля взаимодействия вне своего подразделения



## Соотношение формальной и командной структур (пример)



1

КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  
СТРУКТУРА МЕШАЕТ БИЗНЕСУ

2

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ОБ  
ОРГАНИЗАЦИИ

3

ТРИ РЕАЛЬНЫХ СТРУКТУРЫ  
ОРГАНИЗАЦИИ

4

**КАК ДОЛЖНА ИЗМЕНИТЬСЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ В СВЯЗИ С  
ВЫВОДАМИ BOND**



## Дилемма каждого руководителя и организации в целом

### Пытаться выстроить классическую систему управления

- Наказывать сотрудников за общение вне подразделения
- Смириться с замедлением организации

### Признать необходимость нескольких структур

- Воспитывать в сотрудниках самостоятельность и амбициозность
- Учить руководителей горизонтальному взаимодействию и наставничеству

## Как менять формальную структуру, исходя из результатов исследования

1. Проверить необходимость каждого из подразделений (командная, управленческая и формальная структура для подразделения должны не сильно отличаться)
2. Объединить под одним руководителем подразделения с сильной взаимной негативной связью
3. Снизить объем коммуникации с подразделениями, относящимися к классу «общение по обязанности»
4. Попробовать расшить «бутылочные горла» коммуникации через делегирование



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

[www.facebook.com/ecopsy.ru](https://www.facebook.com/ecopsy.ru)

Тел. +7 (495) 645 21 15

E-mail: [finkel@ecopsy.ru](mailto:finkel@ecopsy.ru)

ГРИГОРИЙ  
**ФИНКЕЛЬШТЕЙН**

Партнер