

На свободу, в иерархию! или контуры организации будущего

Материал для обсуждения на ПиРе

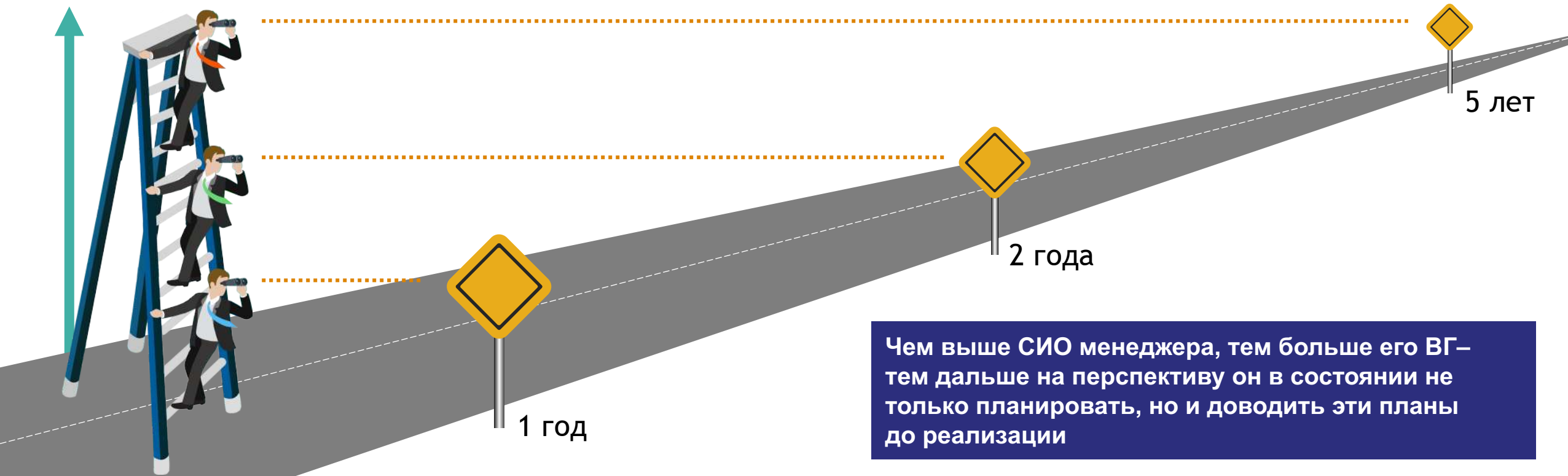
Краткое содержание

- 1 Основы правильной организации
 - а. Универсальная шкала измерения способностей человека
 - б. Структура организации как отражение сложности решаемых организацией задач
 - с. Набор принципов в основе правильной организации
- 2 Современные тренды - холократия, бирюзовые организации, скрам, эджайл, клиповое мышление и поколение Y
- 3 Рассмотрение современных трендов через призму ПО
- 4 Выводы - иерархия жива, как никогда, просто перекрашена в «цвета сезона»
- 5 Предложение вместе рассмотреть конкретные кейсы успешных компаний или проектов, позиционируемых как плоские и бирюзовые

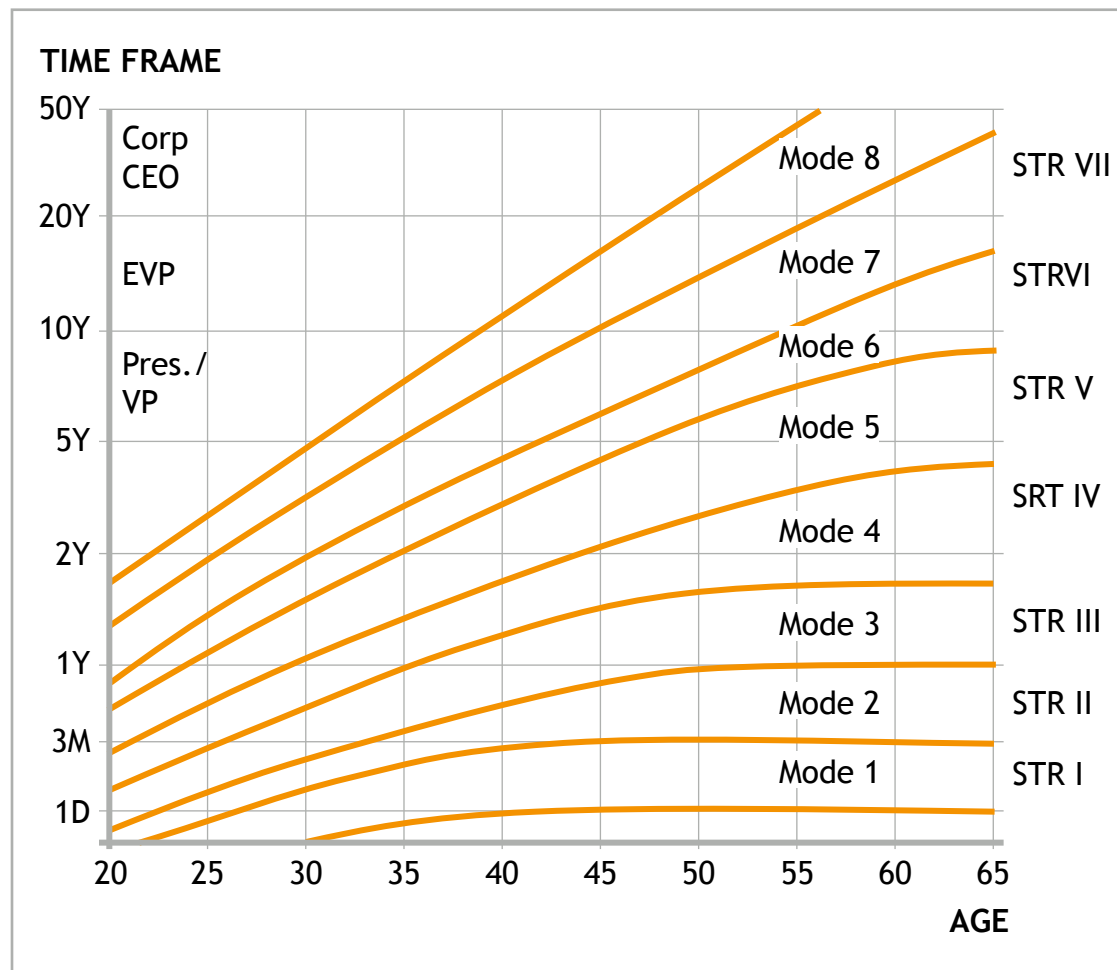
Сложность информационной обработки (СИО) и временной горизонт

Сложность информационной обработки (СИО) - это умственная сила, позволяющая менеджеру самостоятельно и эффективно функционировать в постоянно меняющихся условиях

Временной горизонт автономности (ВГА) дает представление о будущем, которое менеджер может предсказывать и контролировать



Развитие СИО человека с возрастом



Психология развития (developmental psychology)

Закон Вернера (Werner)

Развитие происходит в направлении от стадии нерасчленённости к стадии возрастания дифференцированности и последующей иерархической интеграции

2 вида развития

Горизонтальное: новый опыт, новые знания

Вертикальное: изменение текущей смысловой системы в систему более высокого порядка

Способности в организационном контексте

Формула способности к выполнению работы

Мотивация и Опыт/Знания/Навыки могут подвергаться воздействию в процессе организационной трансформации и могут изменяться в зависимости от специфики конкретной должности

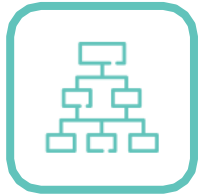
$$\text{Способность к работе} = f \underbrace{\text{П} \times \text{ЛЗ}}_{\text{Потенциал и Личностная Зрелость}} \times \underbrace{\text{М} \times \text{О/З/Н}}_{\text{Мотивация и Опыт/Знания/Навыки}}$$

Потенциал и Личностная Зрелость не зависят от контекста, они зависят от человека и его/ее возможного развития во времени

Шкала уровней организации

Вклад	Временной горизонт	Уровень	Организационные структуры / роли	Описание работы	Способности
Создание будущего	20-50 лет	7	<ul style="list-style-type: none"> Управление транснациональной корпорацией 	СОЗДАНИЕ БУДУЩЕГО	ПРЕДВИДЕНИЕ
	10-20 лет	6	<ul style="list-style-type: none"> Управление группой компаний, корпоративной функцией 	ТРАНСЛЯЦИЯ	ВИЗИОНЕРСТВО
Вклад в будущее	5-10 лет	5	<ul style="list-style-type: none"> Управление бизнес-подразделением 	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ	СОЗДАНИЕ ("ТКАЧЕСТВО") Характерная фраза: <i>Давайте что-нибудь создадим.</i>
	2-5 лет	4	<ul style="list-style-type: none"> Руководство небольшим подразделением, управление функцией бизнес-подразделения 	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ	МОДЕЛИРОВАНИЕ Характерная фраза: <i>Давайте предположим, с одной стороны, а с другой стороны.</i>
Вклад в настоящее	1-2 года	3	<ul style="list-style-type: none"> Руководство операционной единицей 	ЭКСПЕРТИЗА	СОЕДИНЕНИЕ Характерная фраза: <i>Если, то.</i>
	До 1 года	2	<ul style="list-style-type: none"> Руководитель первого звена 	ОБСЛУЖИВАНИЕ	АККУМУЛЯЦИЯ Характерная фраза: <i>Или/или.</i>
	До 3 месяцев	1	<ul style="list-style-type: none"> Производство продукта/услуги Рабочие, продавцы, операторы 	КАЧЕСТВО	ДЕКЛАРАЦИЯ Характерная фраза: <i>Все или ничего.</i>

Структура организации как отражение сложности работы



В организации должно быть количество уровней, соответствующее масштабу решаемых задач. Лишние или пропущенные уровни понижают орг эффективность



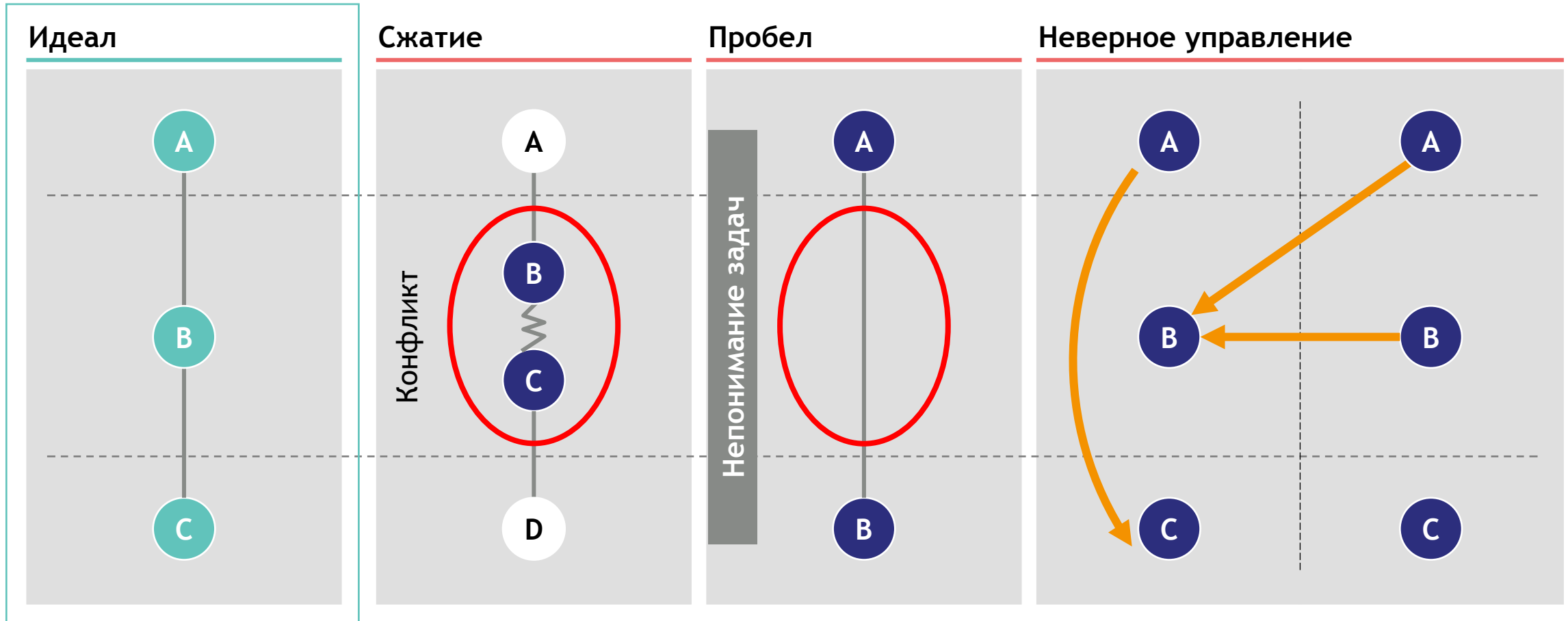
Максимальный уровень работы в организации делает генеральный директор



Количество сотрудников, география присутствия, денежный оборот, продуктовая линейка - аппроксимации, которые иногда позволяют примерно оценить уровень организации

Типичные структурные проблемы

→ Выдача заданий



Указанные проблемы ведут к падению организационной эффективности, неразберихе и рожают недоверие

Фундамент и основные положения ПО

В любой организации должно быть **надлежащее количество уровней управления**, определяемое стратегией и сложностью работы, требуемой для реализации этой стратегии

Уровни управления различаются по **сложности работы**, которая должна быть проделана

Уровень работы в должности измеряется самым продолжительным по времени поручаемым заданием (временные рамки автономности)

Должности заполняются людьми, **способными** выполнять требуемую работу

Каждый уровень работы должен **управляться лицом, способным выполнять работу на один уровень сложности выше, чем уровень работы подчиненных исполнителей этой работы**

Руководители отвечают за результаты своих подчиненных и их поведение в процессе работы

Фундамент всей системы - возможность полной самореализации, в организационном климате, построенном на доверии и справедливости

Современные тренды - правда или хайп?

Холократия, бирюзовые организации, скрам, аджайл, клиповое мышление, поколение Y - неужели природа человека поменялась за последние 20-30 лет?

Тренд	Наше мнение
Холократия	Возможная форма для малых организаций с простой однородной работой
Бирюзовые организации	Литературный образ, авторам не встречался
Скрам	Очень хороший метод организации проектной работы, уходящий корнями в методы компании Тойота
Эджайл	Очень хороший метод создания кросс-функциональных команд для решения нестандартных задач
Клиповое мышление	Всегда было свойственно людям со слабой способностью к концентрации, которых в населении большинство
Поколение Y	Социо-культурная классификация, не меняющая природы человека и его способности к выполнению работы

Контуры организации будущего

В любой организации должно быть **надлежащее количество уровней управления**, определяемое стратегией и сложностью работы, требуемой для реализации этой стратегии

Уровни управления различаются по **сложности работы**, которая должна быть проделана

Уровень работы в должности измеряется самым продолжительным по времени поручаемым заданием (временные рамки автономности)

Должности заполняются людьми, **способными** выполнять требуемую работу

Каждый уровень работы должен **управляться лицом, способным выполнять работу на один уровень сложности выше, чем уровень работы подчиненных исполнителей этой работы**

Руководители отвечают за результаты своих подчиненных и их поведение в процессе работы

Фундамент всей системы - возможность полной самореализации, в организационном климате, построенном на доверии и справедливости

А теперь давайте
поспорим!

Дискуссия
в свободном
формате

