

Requisite organization (RO)

**Обзор концепции и практики ее использования
для развития людей и организаций**

Автор концепции - Elliott Jaques (Эллиотт Джекс)



Предпосылки, лежащие в основе RO



1. Управленческая иерархия (иерархическая орг. структура) – древнейший способ организации совместной работы людей. *Примеры:* армия, церковь, множество компаний организаций прошлого и настоящего, включая самые крупные и успешные из них.
2. Абсолютное большинство людей приходят на работу для того, чтобы делать лучшее, на что они способны. Они хотят использовать весь свой потенциал (на работе и в жизни).
3. В отношении иерархических структур существует стереотип: «они мешают раскрытию потенциала людей, и должны быть изжиты, заменены на нечто принципиально другое».
4. Исследования Эллиотт Джекса выявили принципы, при соблюдении которых управленческая иерархия позволяет раскрыть и использовать потенциал каждого сотрудника или руководителя. Такую (эффективную) иерархию Джекс назвал Requisite Organization (RO)*
5. Принципы RO сформулированы на основе научных исследований и могут быть научно перепроверены. Некоторые** из принципов будет раскрыты далее в этой презентации.

Примечание: принципы RO не применимы к сугубо – проектным организациям, партнерским компаниям, временным бригадам на сдельной оплате труда, академическим (научным и обучающим) учреждениям.

* Англ. Requisite – соответствующая особенностям мышления людей (и поэтому – эффективная)

** Не все принципы. Только наиболее прикладные.

Принцип 1. Оптимальное количество уровней иерархии (страт) в организации определяется максимальным временным горизонтом / горизонтом планирования*



Страта	Горизонт планирования	Примеры должностей производственной вертикали крупного холдинга (инвест – проекты на 25 лет)	Примеры должностей в небольшой сборочной мастерской (бизнес – план на 2 года)
VII	более 20 лет	Генеральный директор / президент холдинга	
VI	от 10 до 20 лет	Вице президент по производству	
V	от 5 до 10 лет	Генеральный директор предприятия	
IV	от 2 до 5 лет	Директор по производству	
III	от 1 до 2х лет	Начальник цеха	Генеральный директор мастерской (малого предприятия)
II	от 3 мес. до 1 года	Мастер участка	Начальник производства
I	1 день – 3 мес.	Рабочий	Рабочий

* Максимальная длительность самых продолжительных задач или проектов организации (Target completion time)

Принцип 2. Должность каждого руководителя* должна находиться в иерархии на одну, и только на одну страту выше должности его прямых подчиненных

Страта	Горизонт планирования	Оптимальная орг. структура	Лишние должности	Недостающие должности
VII	более 20 лет			
VI	от 10 до 20 лет			
V	от 5 до 10 лет		5	
		5	5	5
			5	
IV	от 2 до 5 лет	4	4	4
III	от 1 до 2х лет	3	3	
II	от 3 мес. до 1 года	2	2	2
I	1 день – 3 мес.		1**	
		1	1	1

* У реального руководителя должен быть минимально необходимый набор ответственности и полномочий (Не все, имеющие титул «менеджер» или «руководитель» являются таковыми. Об этом подробнее на следующем слайде)

**Должность супервизора (руководитель с урезанным функциями) на производстве может находиться на первой страте для соблюдения нормы управляемости.

Принцип 3а. Каждый руководитель должен иметь конкретный минимально необходимый* набор ответственности и полномочий (чтобы к его должности были применимы принципы РО №1 и 2)



Полномочия руководителя:

1. Право «вето» на найм (нельзя нанять ему в команду в обход его вето)
2. Право решать – какие задачи кому поручать из подчиненных
3. Право выносить суждение об эффективности работы подчиненных, и влиять на их компенсацию (в рамках политики организации)
4. Право отстранить подчиненных от работы (не всегда равнозначно праву увольнять без дополнительных согласований)

Ответственности руководителя:

1. За результаты работы подчиненных, и за их рабочее поведение (working behaviors) - 24 часа X 7 дней в неделю
2. За формирование такой команды подчиненных, которая способна решать поставленные задачи (за квалификацию и вовлеченность/мотивацию подчиненных к работе)
3. За качественное и своевременное выполнение практик регулярного менеджмента, принятых в организации и положенных руководителю по должности

* Если у руководителя (по должности) нет каких-либо полномочий и ответственностей из вышеперечисленных (с него за это не спрашивают), он не является реальным руководителем по отношению к своим подчиненным.

Принцип 3в. Каждый подчиненный должен иметь конкретный минимально необходимый прав и ответственности

Права подчиненного:

1. Иметь ясные полномочия и ответственность
2. Иметь справедливую оплату с учетом уровня сложности работы (requisite pay)
3. Иметь компетентного менеджера
4. *Желательно, по мере возможности* – работать в соответствии с направлением индивидуального развития, роста и максимальной самореализации

Ответственность подчиненного:

1. Использовать, применять свои способности наилучшим образом для выполнения задач
2. Давать менеджеру рекомендации – какие задачи поставить, и как лучше действовать (если у подчиненного есть идеи, он их *обязан* высказать)
3. Если обстоятельства препятствуют выполнению задачи (QQR) – своевременно информировать менеджера (так, чтобы было время что-то предпринять)
4. Своевременно заявлять о своей неспособности или нежелании выполнять конкретную работу или решать задачу наилучшим образом (если такова ситуация) и просить о переводе / иных задачах

Типичная путаница в головах некоторых руководителей и консультантов:



Иерархия, это когда менеджеры подавляют инициативу и не используют способности подчиненных, не слышать их идей. Подчиненные - бездумные исполнители (или саботажники) приказов начальников. Как и сами менеджеры в отношении своих руководителей.

Логичный вывод: иерархия – это зло

Иерархия, это когда менеджеры отвечают *именно и прежде всего за то*, чтобы у каждого их сотрудника была возможность – проявить инициативу и все способности, достичь результата, работая на благо организации.

Логичный вывод: иерархия – иерархии рознь

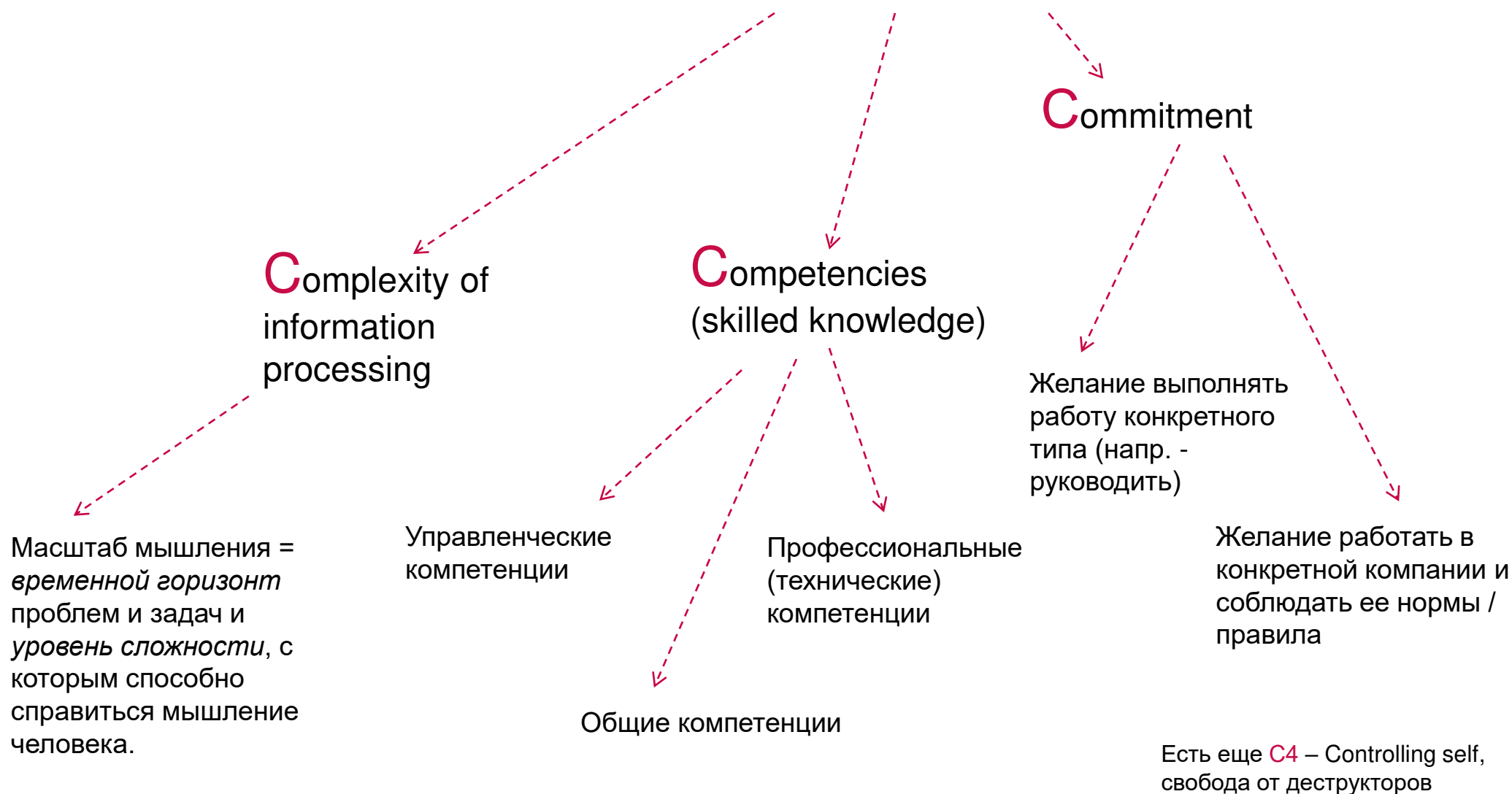
Принцип 4. Роли, полномочия и ответственность функций организации по отношению друг-к-другу, должны быть в явном виде описаны и согласованы*

Примеры ролей функции «А» по отношению к функции «В»	Из чего складываются роли (в RO)						
	А может поставить задачу В	А может приказать В не делать чего-то	А может приказать В приостановить работу	Если А и В имеют разногласия, А решает	А запрашивает и получает инф. о ходе работы В	А может убеждать В и объяснять ему что-то	А может пожаловаться на В выше по иерархии
1. Руководство	+	+	+	+	+	+	+
2. Аудит		+	+	+	+	+	+
3. Координация			+		+	+	+
4. Сервис (внутр. клиент - поставщик)	+				+	+	+
5. Консультирование						+	
6. Коллеги						+	+

* В концепции RO содержится скептическое отношение к матричной организации (двойное подчинение). Вместо «матрицы» выдвигается идея Alignment – согласования взаимных полномочий и ответственности при сохранении принципа «у каждого сотрудника – один менеджер».

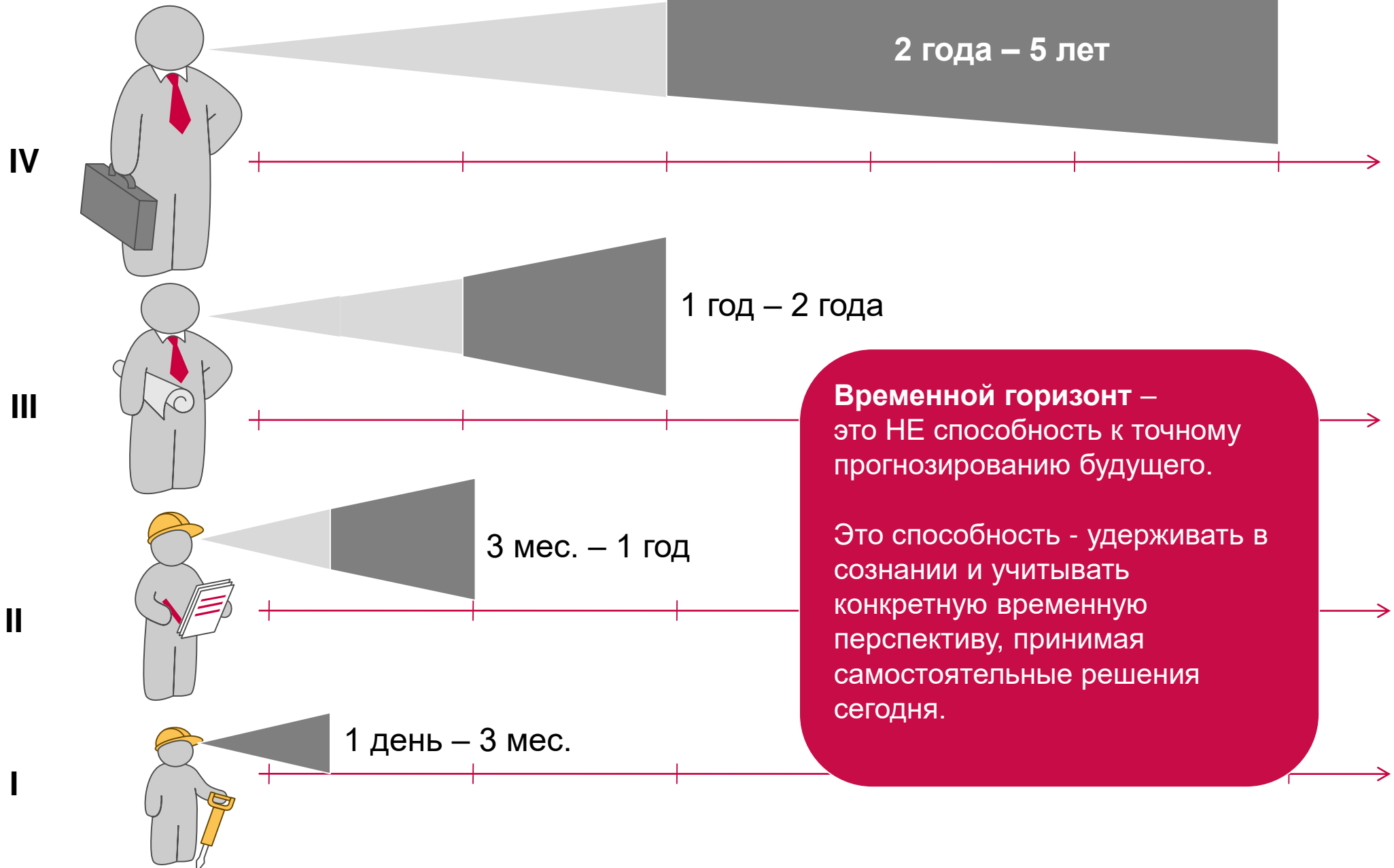
Принцип 5. Способности каждого руководителя или сотрудника должны соответствовать занимаемой ими должности. Наиболее критичным (трудно развиваемым) фактором соответствия является C1 - Масштаб мышления.

$$\text{Способности} = C1 * C2 * C3$$



Что такое «временной горизонт» как составляющая масштаба мышления

И т.п. V, VI, VII (abstract conceptual)

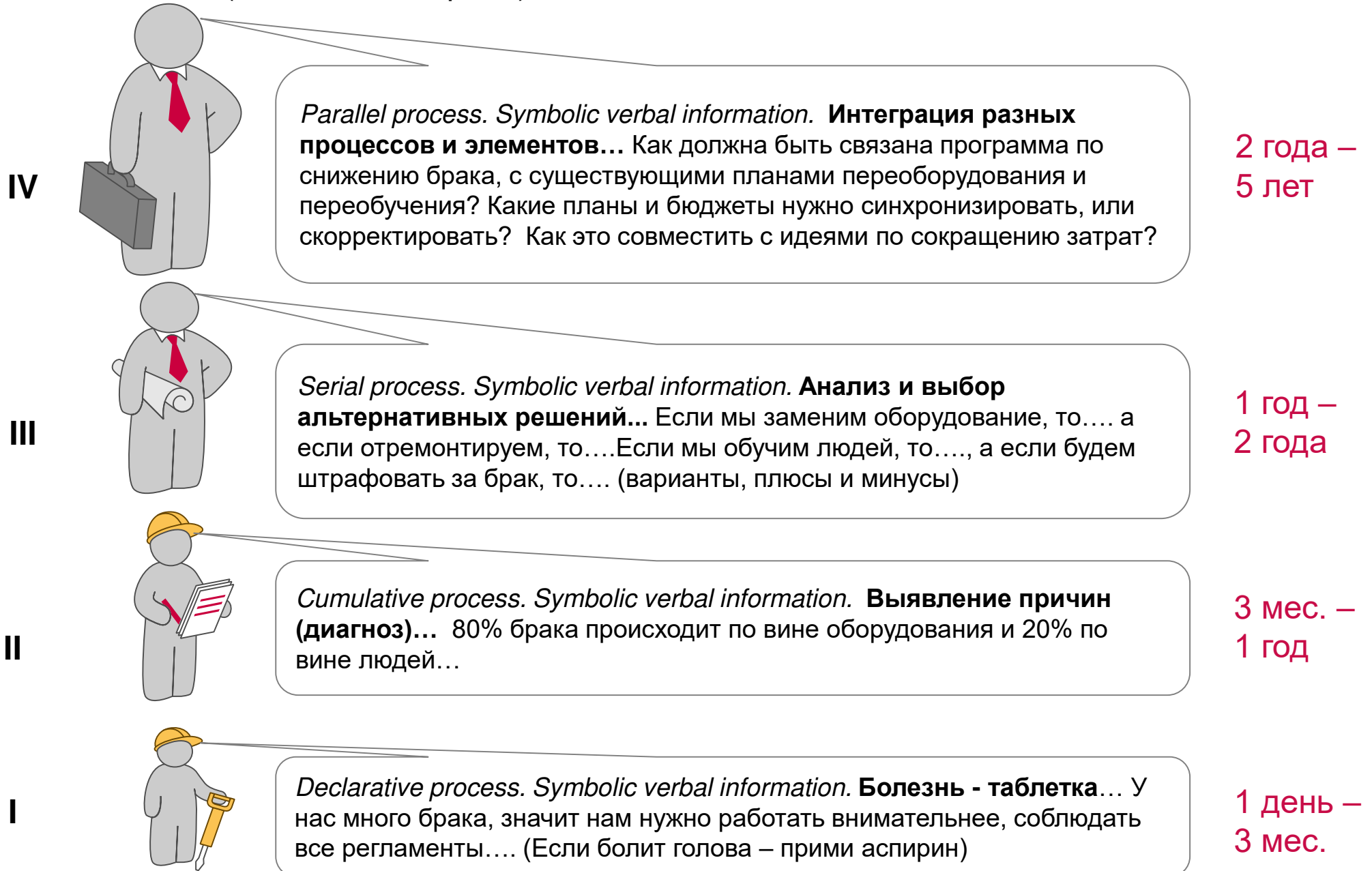


Временной горизонт – это НЕ способность к точному прогнозированию будущего.

Это способность - удерживать в сознании и учитывать конкретную временную перспективу, принимая самостоятельные решения сегодня.

Что такое «уровень сложности», как составляющая масштаба мышления


И т.п. V, VI, VII (abstract conceptual)



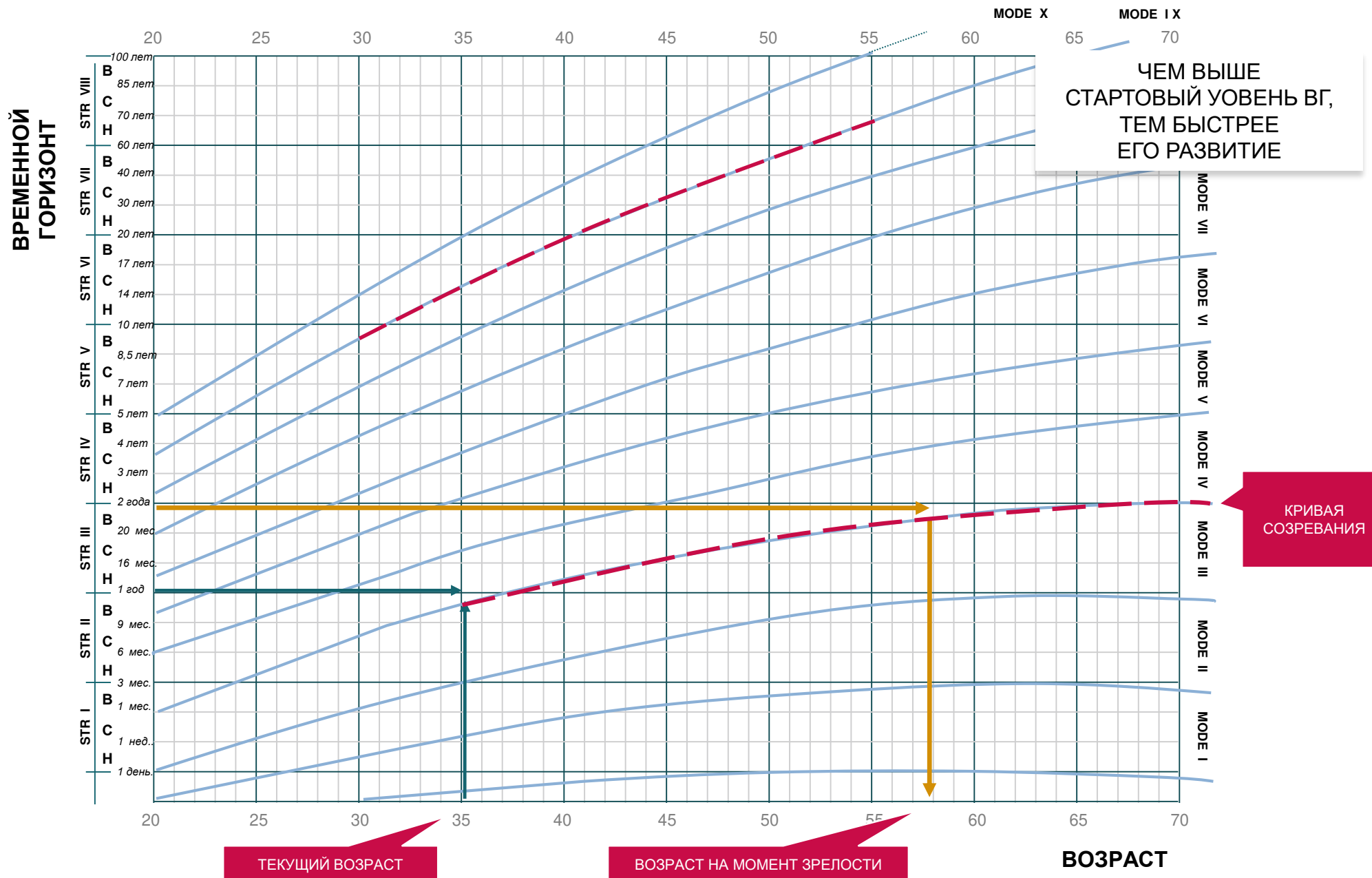
Страты, и распределение временного горизонта в выборке людей 21 – 50 лет*

Страта	Необходимый временной горизонт	Примеры должностей		Доля в выборке 21-50 лет	Чел. на 1 млн.
		Средний бизнес - предприятие	Крупный бизнес – холдинг		
VII	20-50 лет	-	ГД	0,005%	50 чел.
VI	10-20 лет		ИВП / Лидер БЕ	0,03%	300 чел.
V	5-10 лет		ВП / Директор предприятия	0,07%	700 чел.
IV	2-5 лет	Директор предприятия	Нач. департамента, управления, предпр.	0,5%	5 тыс.
III	1-2 года	Нач. департаментов, зам. директора	Нач. структурных подразделений, крупных отделов	4%	40 тыс.
II	3 мес. – 1 год	Нач. цехов, нач.отделов		40%	400 тыс.
I	1 день – 3 мес.	Супервизоры		40%	400 тыс.
Рабочие, специалисты - исполнители типовых операций					

*Исследование. «Life and behaviors of living organizations, E.Jaques»

 - кризисы менеджерского развития

Принцип 6. Развитие масштаба мышления происходит по мере взросления человека в определенном темпе. Темп развития ММ (время готовности к следующей должности) можно предсказать с достаточно высокой степенью надежности.

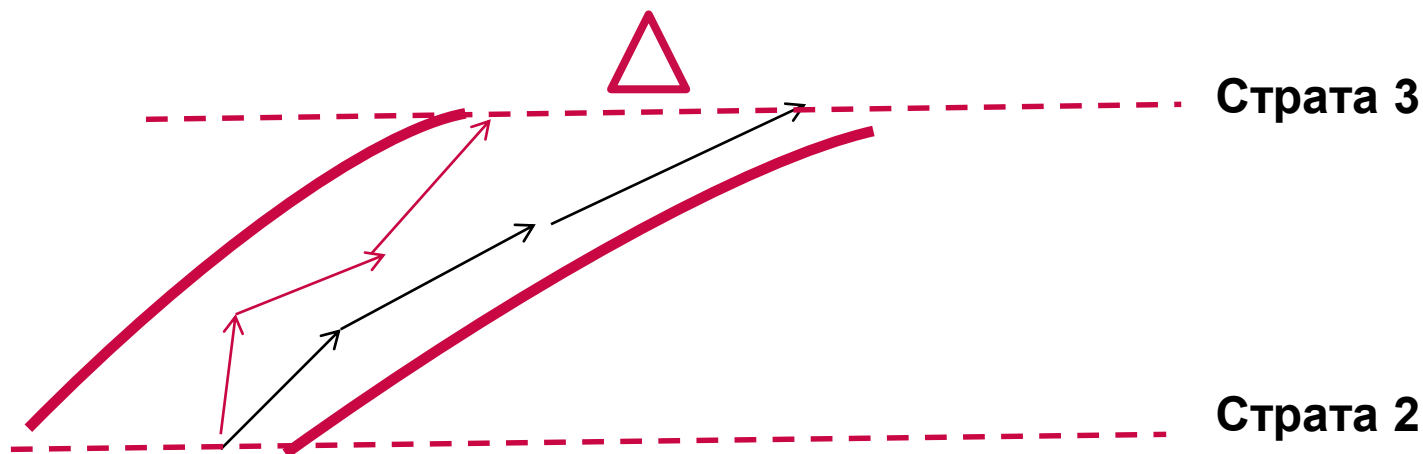


Типичная путаница в головах некоторых руководителей и консультантов:

Масштаб мышления неизменен, если сотрудник сегодня мыслит, как «кухарка», он так будет мыслить всегда.

Масштаб мышления можно развить быстро и легко, если сотрудник мыслит, как «кухарка» сегодня, мы отправим его на годовую программу резервистов, приставим коуча, создадим ИПР, мотивируем на развитие и тп. - уже завтра он сможет «управлять государством».

Масштаб мышления развивается, но медленно. До определенной (границами «Моды») степени, темп развития у разных людей – различен*. Средний темп – известен, его можно предсказать.



*Исследование. «Human capability», E.Jaques»

Привычка к размышлению может (в небольшой степени) ускорить развитие уровня мышления. Например:



Как мы применяем концепцию Requisite Organization для развития людей и организаций



Усовершенствовать организационную структуру:

1. Оценить текущую страту каждой должности в орг. структуре.
2. Найти лишние, дублирующиеся должности, или недостающие должности - пустые страты.
3. Спроектировать возможную / альтернативную орг. структуру, соответствующую принципам RO.
4. Проанализировать риски, связанные с переходом на альтернативную орг. структуру. Сформулировать пути снижения этих рисков и план действий.

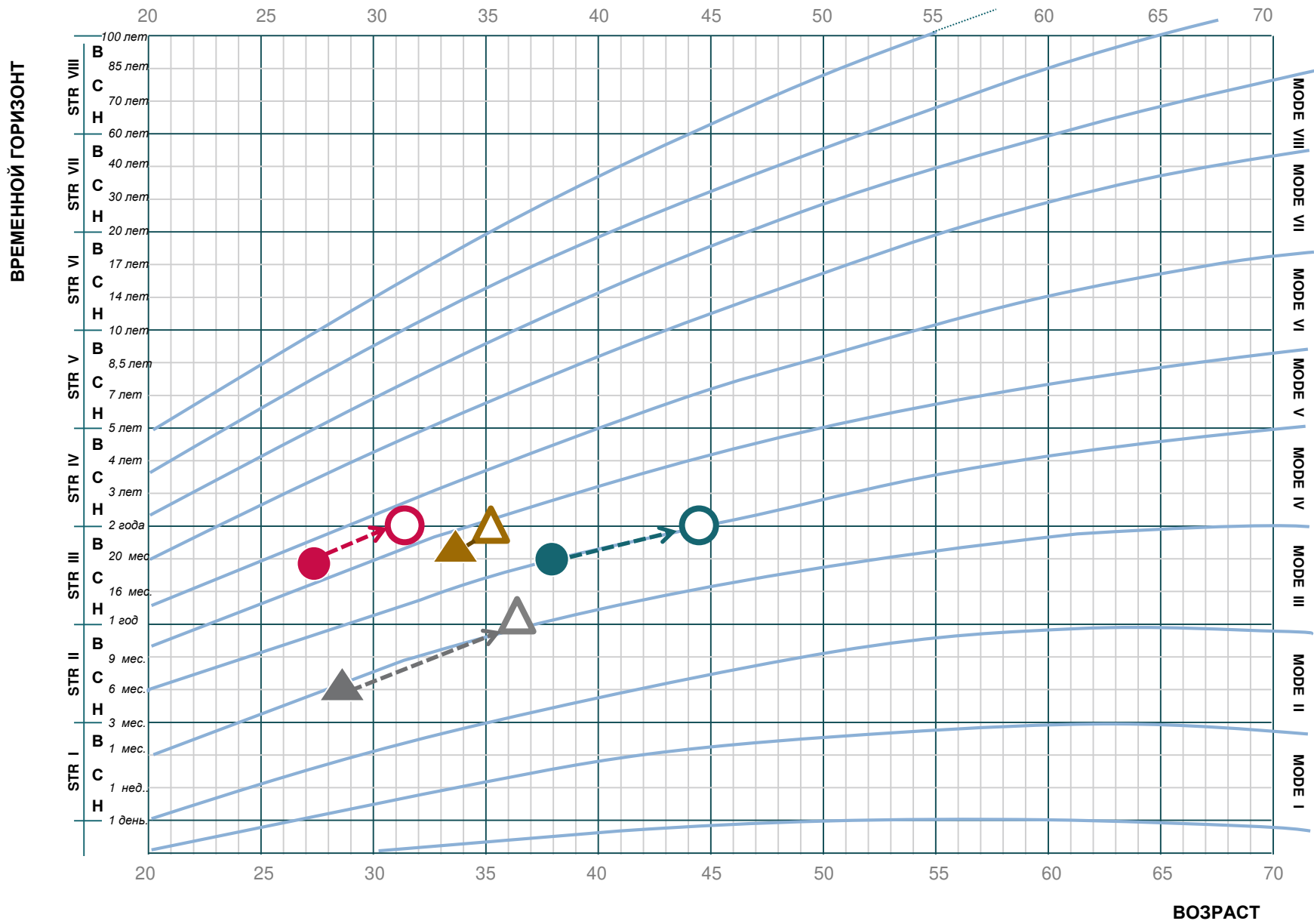
Сформировать по-настоящему дееспособный кадровый резерв / пул талантов:

1. Оценить текущую страту каждой типовой должности в орг. структуре.
2. Оценить текущий масштаб мышления держателей должностей, или претендентов на должности (людей)*.
3. Построить «диаграмму готовности» кадровых резервистов: определить время готовности каждого резервиста к следующей страте должности.

Для оценки страты должностей и масштаба мышления мы используем специально структурированные интервью.

* Очень желательно оценить также факторы Commitment и Competencies, или использовать уже существующие оценки этих факторов.

Диаграмма готовности резервистов - пример



- Слева направо:**
1. Следующая страта
 2. Срок готовности
 3. (Возраст готовности)

- IV_4 г.(31)
- △ IV_1 г.(35)
- IV_7 лет.(44)
- △ III_8 лет.(36)