

4. Организационный дизайн

Основные понятия и элементы организационного дизайна

Организационный дизайн — это базовая архитектура организации, в соответствии с которой организация ведет свою деятельность. Он структурирует рабочую силу и управление наиболее эффективным методом работы, с помощью которого они могут реализовать миссию своей компании.

Успешный и всеобъемлющий процесс проектирования определяется целостным подходом, который он предусматривает для организационного улучшения. Для разработки такой структуры, которая охватывает все жизненно важные сферы деятельности компании, руководству необходимо определить цели, обеспечивающие:

- модель роста бизнеса;
- улучшенную эффективность и прибыль;
- отличное обслуживание клиентов;
- улучшенное управление процессами;
- рост производительности труда;
- снижение операционных расходов;
- вовлечение сотрудников.

Организационный дизайн — как, своего рода, искусство управления, основной акцент в котором делается не на формальной расстановке подразделений и должностей по уровням иерархии, а на обеспечении синергетического эффекта от их взаимодействия с помощью определенных инструментов и на построение системы управления, основанной на базисных принципах организационного дизайна.

Основополагающей целью организационного дизайна является обеспечение соответствия всех бизнес-блоков компании друг другу, а

также их нацеленность на выполнение задач, вытекающих из стратегии организации с учетом возможных рисков.

Основными принципами организационного дизайна являются:

1. необходимое разнообразие элементов организационной структуры, позволяющее оперативно адаптировать ее к изменениям внешних и внутренних факторов;
2. целостность организационной структуры (эффективное взаимодействие всех элементов между собой);
3. специализация и обособленность функций для выполнения поставленных задач;
4. сбалансированность функций, полномочий и ответственности организационных единиц;
5. обеспечение реализации бизнес-процессов;
6. оптимальная стоимость и эффективность.

Любая организация проявляет свойства живого организма, такие как изменчивость, адаптируемость, целостность, открытость, она развивается, выживает и т.д. Такие свойства ей придаёт менеджмент, он и развивает организацию. Управление реализуется в рамках конкретного хозяйственного механизма, в котором различают статику (его организационную структуру) и динамику (процессы принятия решений).

Организационная структура – это база для выполнения функций управления предприятием. Под ней понимают состав, подчинённость, взаимодействие и распределение работ между отдельными сотрудниками и целыми подразделениями.

Понятие “организационный дизайн” является основным понятием теории организаций и наряду с другими терминами используется для описания механизма функционирования организации как целостной системы, отличающейся повышенной сложностью.

В соответствии с Уставом ОАО «РЖД», утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации № 585 от 18 сентября 2003 года, открытое акционерное общество «Российские железные дороги» – коммерческая организация, которая является юридическим лицом и организует свою деятельность на основании законодательства Российской Федерации.

Существующая организационная структура Компании сформировалась в результате перехода от территориального принципа управления к организации деятельности по видам бизнеса. Ее базовыми элементами являются **корпоративный центр** и **бизнес-единицы**.

Корпоративный центр – комплекс подразделений ОАО «РЖД», специализирующихся на управлении Холдингом как набором бизнес-единиц. Корпоративный центр выполняет прежде всего функции стратегического целеполагания, контроля и координации деятельности бизнес-единиц.

В корпоративный центр входят:

- на центральном уровне управления: правление ОАО «РЖД», совещательные органы, аппарат управления, состоящий из департаментов, управлений и структурных подразделений ОАО «РЖД»;
- на региональном уровне управления: железные дороги – филиалы ОАО «РЖД», выполняющие функции региональных центров корпоративного управления (РЦКУ).

Бизнес-единица – это часть Компании, осуществляющая специфические виды хозяйственной деятельности и обладающая необходимыми для осуществления этой деятельности имущественным комплексом, специализированными производственными и управленческими технологиями, персоналом и структурой управления.

В логике принятой организационной структуры Холдинга ответственность за результаты и эффективность хозяйственной деятельности несут бизнес-единицы: филиалы, структурные подразделения и дочерние общества ОАО «РЖД». При безусловном соблюдении корпоративных политик, норм, стандартов и регламентов взаимодействия им предоставлены широкие полномочия принятия решений по вопросам оперативной деятельности, определения способов достижения установленных целей развития, финансовых и нефинансовых показателей, в том числе решений по развитию производственных мощностей, трудовых ресурсов, определению собственной производственной, территориальной и организационной структуры и т. п.

Система управления организационной моделью ОАО «РЖД» включает современные подходы: стратегическое управление, процессный подход, управление рисками, проектное управление и др.

Это позволило реализовать матричный принцип управления, сбалансировав функциональный (по вертикали) и территориальный (по горизонтали) подходы к управлению Компанией.

Организационная структура ОАО «РЖД» включает в себя 16 филиалов – железных дорог, 48 функциональных филиалов, представительства общества функционируют в 12 странах мира.

Высшим органом управления ОАО «РЖД» является общее собрание акционеров. Единственным акционером общества является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляются Правительством РФ.

Правление ОАО «РЖД» является коллегиальным исполнительным органом общества. Персональный состав правления ОАО «РЖД» определяется решением совета директоров, за исключением должности генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД», назначаемого Правительством Российской Федерации.

Федерации. Кроме того, в обществе создан аппарат управления, а также сформированы совещательные органы.

С 2003 года произошло значительное изменение числа филиалов, дочерних и зависимых обществ. Сократилось количество железных дорог и функциональных филиалов, при этом возросло количество дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД». Если раньше в основном происходили процессы преобразования функциональных филиалов в дочерние и зависимые общества, то есть изменялась организационно-правовая форма, то сегодня филиалы в основном ликвидируются в связи с прекращением их деятельности.

Для успешного выполнения задач, возложенных на ОАО «РЖД» в условиях происходящих в стране и мире изменений, очень важно обеспечивать оптимизацию управления, совершенствование организационных структур. Во многом эти задачи решаются в рамках организационно-штатной работы.

Организационно-штатная работа – это деятельность компетентных подразделений ОАО «РЖД», направленная на оптимальное распределение и эффективное использование имеющейся штатной численности, экономное расходование средств, выделенных для выполнения задач компании. Основной задачей указанных подразделений является реализация единой корпоративной политики в области организационного развития холдинга «РЖД», в том числе формирование, совершенствование и оптимизация организационной структуры подразделений аппарата управления, филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», а также дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» и негосударственных (частных) учреждений ОАО «РЖД».

Среди главных задач и приоритетных направлений деятельности организационно-штатных подразделений следует выделить:

- сдерживание роста административно-управленческого аппарата;
- приведение численности работников в соответствие с требованиями и нормативами, установленными Положением о формировании, согласовании и утверждении штатных расписаний филиалов и частных (негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД»;
- осуществление всех структурных преобразований с получением экономического эффекта.

Любая организация в своей работе опирается не только на законодательные, правовые и нормативно-методические документы общегосударственного значения, но и на организационно-правовые документы, разрабатываемые самой компанией. К таким документам относятся: устав, положение, регламент, штатное расписание, инструкции, должностные инструкции.

После разработки положение об организации или устава (для ДЗО и НУЗ), составляют и оформляют штатное расписание в полном соответствии с организационной структурой предприятия.

Штатное расписание – организационно-правовой документ, устанавливающий количественный и качественный состав работников предприятия в целом и по каждому из его структурных подразделений. Штатное расписание определяет структуру, численность и должностной состав работников предприятия с указанием должностных окладов.

Для руководителя штатное расписание выполняет ряд важных функций и максимально оптимизирует и упорядочивает работу компании:

- из документа чётко видна вся структура компании;
- можно контролировать численный и количественный состав работников;

- можно отслеживать размеры окладов;
- при появлении вакансий упрощается подбор персонала.

При возможных проверках инспекторы фондов страхования имеют право запрашивать штатные расписания у организаций на основании п. 91 Методических указаний о порядке проверок (Постановление ФСС № 81 от 07.04.2008). Пенсионный фонд при проверках также запрашивает штатные расписания для уточнения стажа работника и отчисления взносов (Постановление правления ПФР № 11п от 30.01.2002). Налоговая инспекция обязательно включает штатные расписания в список проверяемых документов, чтобы подтвердить правильность применения налоговых льгот. Если работники обращаются к прокурору или судье в случае спора по зарплате, прокуратура и суд могут запросить штатное расписание, чтобы проверить правильность начисления зарплаты.

Методика RACI: оптимизация распределения полномочий и ответственности

Делегирование является неотъемлемой частью роли менеджера, поэтому определение ролей и обязанностей в начале проекта очень важно. В обязанности менеджера лежит определение ожиданий людей, участвующих в проекте с самого начала.

Проекты требуют участия многих людей, но как избежать ситуации, когда люди борются против друг друга при осуществлении определенной задачи. Столь же сложным является ситуация, когда никто не берет на себя ответственность и не принимает решения. Как люди должны понимать уровень собственной ответственности? К кому можно обратиться при возникновении вопроса? Кто должен быть проинформирован при осуществлении задачи или процесса? Применение модели RACI может помочь ответить на все эти вопросы.

Матрица RACI представляет собой простой инструмент, используемый для определения ролей и обязанностей, а также для

устранения путаницы при исполнении задач или процессов. Используется при управления проектами и для показа обязанностей в состояниях "AS-IS" и "TO-BE".

Итак, что же представляет собой матрица RACI? Эта аббревиатура разбивается на четыре конкретных роли:

- Responsible (на матрице отмечается буквой **R**) – ответственный непосредственно за выполнение работы.
- Accountable (**A**) – подотчетный, такую роль может занимать только один человек на одной задаче.
- Consulted (**C**) – один сотрудник или группа, с которыми проводятся консультации касательно задачи и мнения, которых должно учитываться
- Informed (**I**) – сотрудники, уведомляемые о выполнении конкретной задачи.

Также, существует два расширенных варианта модели.

RACI-VS, здесь добавляются 2 роли:

- Verifies(**V**) – один сотрудник или группа, проверяющие соответствие результата выполнения задачи согласованным заранее допустимым критериям
- Signs off (**S**) – утверждает сдачу продукта заказчику (выполнения задачи). Данную роль можно совместить с подотчетной ролью.

При использовании варианта модели **RASCI**, появляется одна новая роль:

- Supportive (**S**) – предоставляет дополнительные ресурсы для выполнения работы, такой как поддержка внедрения продукта, к примеру.

Матрица ответственности представляет собой особый метод определения функциональных областей, ключевых направлений деятельности, критериев принятия управленческих решений, где

существуют неясности. Все разногласия, возникающие в ходе данного процесса, могут быть вынесены на общее обсуждение и впоследствии разрешены путем принятия коллективного решения.

Подобный подход позволяет менеджерам активно участвовать в систематическом процессе описания деятельности, решений, которые должны быть осуществлены, а также прояснить обязательства и обязанности, которые несет каждый участник по отношению к сфере занятости и управленческим решениям. Подобный подход позволяет содействовать естественному рабочему процессу и согласованному распределению ролей и ответственности внутри группы. Основные преимущества использования матрицы ответственности заключаются в том, чтобы прояснить разграничение ролей и ответственности как индивидуальных, так и в команде. Зачастую внутри группы возникает недопонимание, отсутствие четкой специализации и расплывчатое представление о собственных полномочиях, что приводит к ослаблению командного духа и, как следствие, к низкой производительности. Поэтому определение сфер ответственности и полномочий повышает результативность деятельности, как каждого работника, так и группы в среднем.

В частности, матрица распределения ответственности дает возможность избежать дублирования выполняемых функций в коллективе. При возникновении спорных ситуаций руководитель процесса может ссылаться на конкретное лицо, отвечающее за цепочку процесса, где возникло разногласие или ошибка. Таким образом, в коллективе устанавливается более открытый метод коммуникации, основывающийся на консультировании и информировании участников процесса.

Для того, чтобы понимать, по какому принципу такая матрица должна строиться, а также как ее использовать на практике (в реальных

проектах), рекомендуется уделять должное внимание следующему порядку действий при построении матрицы:

- Определяется список необходимых активностей/процессов в поставленной задаче (проекте);
- Определяются и указываются функциональные роли (сотрудников, которые заинтересованы или которых тем или иным образом касается данная задача)
- Проводится производственное совещание, по результатам которого назначаются RACI коды конкретным ролям, непосредственно разграничиваются функции и ответственность;
- Определяются несоответствия (например, слишком много ответственных либо отсутствие таковых);
- Формируется таблица и устанавливается обратная связь;
- Контроль выполнения назначенных ролей.

После того, как модель RACI получена, целесообразно проанализировать результаты.

По функциональным ролям, анализировать (отвечая на такие вопросы):

- *Много «А»* — правильно ли распределены обязанности? Есть ли в наличии «узкие места»?
- *Много «R»* — не многовато ли мы ответственности повесили на одну роль?
- *Отсутствие пустых ячеек в таблице* – действительно ли эта роль должна быть вовлечена в такое количество задач?

Также, проводится анализ по выполняемым активностям:

- *Более одного «А»* — только одна роль должна быть подотчетной;
- *Отсутствие «А»* — необходимо найти подотчетного;
- *Более одного «R» или отсутствие такового* – кто-то должен быть ответственным, однако нам не нужно, чтобы

ответственность была широко распределена – есть риск того, что задача не будет выполнена;

- *Много «С»* — стоит ли нам консультироваться с многими ролями и будет ли это эффективно?
- *Отсутствие «С» и «I»* — правильно ли у нас установлены коммуникации?

Матрица RACI дает четкое понимание всем о происходящих в проекте активностях и людях, выполняющих их.