

Розділ перший  
зі звіту Global  
Human Capital  
Trends 2017

# Організація майбутнього: майбутнє настало

Оскільки цифрові технології змінюють бізнес-ландшафт, успішними організаціями майбутнього з найбільшою імовірністю будуть ті, які зможуть швидше рухатися, адаптуватися, вчитися й сприймати динамічні можливості у кар'єрі.

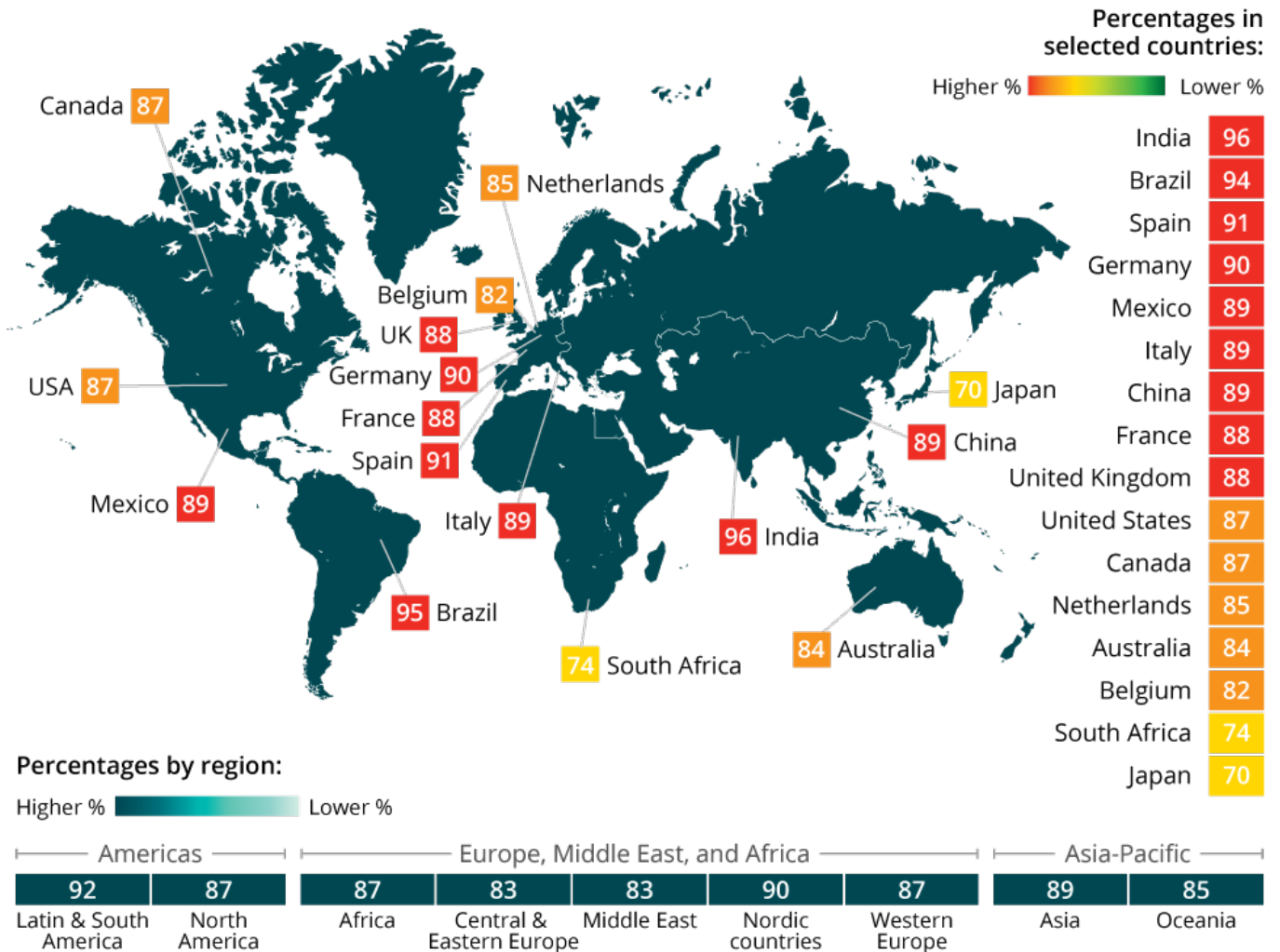
Високоєфективні організації сьогодні існують у вигляді мереж, які координуються на основі культури, інформаційних систем та мобільності талантів. Компанії орієнтовані на перепроєктування самої своєї організації, до того ж майже половина активно вивчає й розробляє нові моделі. І багато організацій не тільки розробляють, але й створюють таку нову організацію. Оскільки мережі та екосистеми приходять на зміну організаційним ієрархіям, традиційне запитання «На кого ви працюєте?» змінилося на «Із ким ви працюєте?»

- 88% респондентів опитування цього року вважають, що побудова організації майбутнього є важливим або дуже важливим питанням (див. Рисунок 1).
- 59% респондентів вважають, що це питання є дуже важливим – на 3% більше, ніж минулого року.
- Однак проблеми залишаються: лише 11% респондентів вважають, що розуміють, яким чином побудувати організацію майбутнього.

Чому організаційна структура потрапила на перше місце у списку як найважливіша тенденція у дослідженні Global Human Capital Trends протягом двох років поспіль? Відповідь проста:

те, як сьогодні працюють високоєфективні організації, радикально відрізняється від того, як вони працювали 10 років тому. Водночас багато інших організацій продовжують функціонувати згідно з моделями індустріальної епохи, вік яких становить 100 років і більше, що пов'язано з успадкованою практикою, системами та поведінкою, яким дуже складно протидіяти і від яких необхідно відмовитися для того, щоб могли відбутися реальні зміни. Організації дедалі більше стають цифровими, тож для них зростає необхідність реорганізувати себе, щоб швидше рухатися та адаптуватися, сприяти швидкому навчанню й охоплювати динамічні потреби у кар'єрі своїх працівників. Цього року провідні організації проходять стадію проектування і активно створюють цю нову організацію. Однак багато лідерів бізнесу, схоже, не зовсім впевнені, що процес буде правильним. Ця тривога є виправданою. Організаційний дизайн та зміни є складними. Багато організаційних змін не спрацьовують, оскільки вони зводяться до заходів зі скорочення витрат. Інші зіштовхуються зі спротивом із боку керівництва компанії. Фактично, багато

**Рис. 1. Організація майбутнього: частка респондентів, які оцінили цей тренд як «важливо» або «дуже важливо»**



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

консалтингових фірм розповідають анекдотичні історії про те, що близько 70% реорганізацій пробуксовують з причини «творчого саботажу» з боку управлінської команди. Розчарування також є поширеним. Проектування організації майбутнього – це складний, іноді брудний проект, повний спроб та помилок, а не вправа на папері. Це безперервний, динамічний і певною мірою нескінченний процес. Однак для компаній, які зіштовхуються з цією проблемою, втрати можуть бути величезними з точки зору фінансових показників, продуктивності праці,

залучення працівників та багатьох інших аспектів.

**Організаційна структура для швидкості, гнучкості та адаптивності**

У минулому більшість організацій створювалися для отримання максимальної ефективності і результативності, що призвело до утворення складних, розділених за функціями організацій. Ці заточені на результат бізнес-моделі, які базуються на передбачуваних комерційних шаблонах, не відповідають епісі непередбачуваності. Замість простої

ефективності успішні організації мають оцінюватись на предмет швидкості, гнучкості та адаптивності, щоб вони могли конкурувати і перемагати у сьогодиньньому глобальному бізнес-середовищі.

**Сила мереж команд**

Важливою частиною проектування для адаптивності є перехід від ієрархічних організаційних структур до моделей командної роботи. Справді, лише 14% керівників вважають, що традиційна організаційна модель – ієрархічні рівні, які базуються на знаннях у визначеній сфері – робить цю організацію

високоєфективною. Натомість провідні компанії намагаються створити більш гнучкі, орієнтовані на команди моделі. Під час здійснення організаціями такого переходу вони виявляють, що менші за розміром команди є для людей більш природними налаштуванні проектних робіт. Дослідження показують, що ми проводимо удвічі більше часу з людьми, які сидять поряд з нашим столом, ніж із тими, хто перебуває на відстані понад 50 метрів. Незалежно від ієрархічної схеми організації реальна щоденна робота виконується у мережах. Ось чому організація майбутнього – це «мережа команд» (див. Рисунок 2).

Найкращі компанії побудовані навколо систем, які спонукають команди й окремих людей зустрічатися один з одним, прозора обмінюватися інформацією й переходити від команди до команди залежно від проблеми, яку необхідно вирішити. Різні мережі можуть мати різні спеціалізації, як-от інновації або швидкий вихід на ринок, але принцип залишається незмінним.

Щоб компанія залишалася гнучкою, команди повинні швидко формуватися і швидко розформуватися.

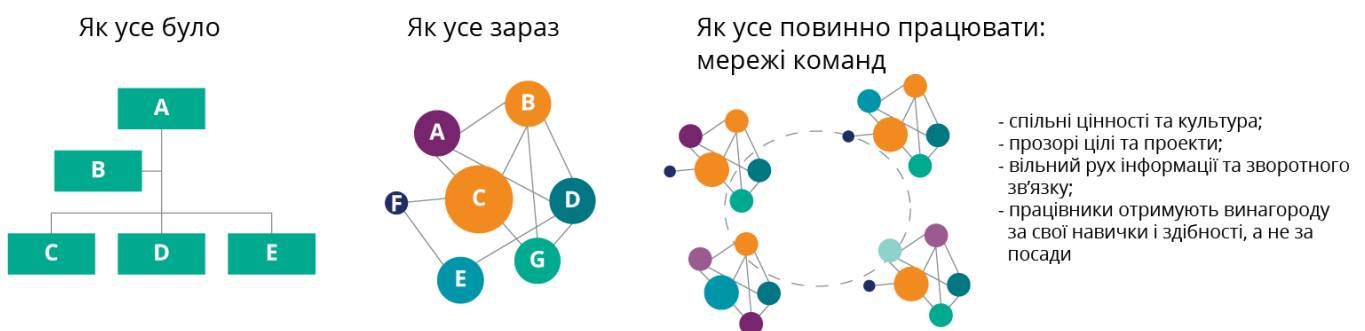
Високопродуктивні компанії сьогодні можуть створити групу «цифрового досвіду роботи з клієнтами», вибрати окремих працівників для команди і попросити їх спроектувати та побудувати новий продукт чи послугу за рік або два. Потім команда

розформовується, члени команди переходять до виконання нових проектів. Це вміння переміщуватися між командами без ризику є критично важливим атрибутом сучасних високопродуктивних компаній. Нещодавно провідний північноамериканський банк виступив з ініціативою розробити новий спосіб швидшого доведення рішень до користувачів, водночас конкуруючи з FinTech та іншими нетрадиційними гравцями, які конкурують на основі досвіду користувачів, цифрових інтерфейсів та швидкого виведення продукції на ринок. Запропонована операційна модель зосереджена на впровадженні гнучкої практики та використання мережних багатофункціональних команд розробників, кодерів, бізнес-аналітиків та експертів з дизайну UI/UX, орієнтованих на конкретний результат, продукт. Після завершення роботи в одній сфері команди будуть перерозподілятися і починати наступний проект. У первісних пілотних проектах банк довів, що такий організаційний підхід може радикально збільшити швидкість циклу розробки; банк планує поступово масштабувати модель на усю організацію.

### Пілотні впровадження

Майже усі опитані компанії (94%) повідомляють, що «гнучкість і співробітництво» мають вирішальне

Рис. 2. Мережі команд



значення для успіху їхніх організацій, водночас лише 6% зазначають, що вони є «дуже гнучкими сьогодні»; 19% вважають себе «негнучкими». На щастя, в цій сфері досягнуто величезного прогресу. 32% опитаних вважають, що зараз вони проектують свою організацію, щоб бути краще адаптованими та орієнтованими на команди.

Високопродуктивні компанії часто спочатку розробляють ці гнучкі моделі в рамках пілотних проектів. Щоб досягнути подальшого прогресу, вони зосереджені на створенні нового типу мислення керівництва, яке підтримує інновації, експериментування, навчання та орієнтоване на клієнта дизайнерське мислення. Іншими словами, якщо те, що компанія повинна знати і робити, постійно змінюється, структура організації також повинна змінюватися.

### **Наступний крок: побудова організації майбутнього**

Багато нових інструментів та методів пропонують цінний внесок до побудови організації майбутнього.

Одним з перспективних методів є аналіз організаційної мережі (далі ONA), який використовує спеціалізоване програмне забезпечення й методики, що допомагають компаніям вивчати, «хто з ким розмовляє». Цей вид аналізу, який може вивчати шаблони в електронних листах, миттєвих повідомленнях, фізичних контактах працівників та інших даних, дозволяє лідерам швидко побачити, які мережі існують, та визначити ключові точки й експертів.

Тільки 8% компаній в опитуванні Global Human Capital Trends цього року використовують ONA сьогодні, але їхнє використання швидко зростає, і ще 48% компаній експериментують із цими інструментами. Одна компанія застосовувала цей метод для реорганізації своєї системи продажів і виявила, що багато експертів недостатньо використовувалися. Після прийняття нової моделі, орієнтованої на команди, загальний дохід збільшився на понад 12%.

Спрощення робочих методів і нових робочих інструментів також має вирішальне значення.

І хоча впровадження «мережевої» організації має сенс для досягнення гнучкості та оперативності, вона також збільшує потребу в координації команд і може призвести до надлишкової кількості зустрічей, електронних листів та каналів зв'язку. Когнітивне перевантаження може значно понизити продуктивність.

Нові організаційні моделі також потребують нового підходу до лідерства. Лідерам мережевих команд у гнучких організаціях потрібні такі навички, як ведення переговорів, стійкість та системне мислення. У деяких випадках найдосвідченіші керівники та керівники бізнес-підрозділів можуть виявитися не тими людьми, які беруть на себе управління цифровими, гнучкими мережними командами.

В обговоренні про лідерство варто додати, що ефективні керівники в мережевому середовищі повинні володіти високим рівнем мережевого інтелекту, дізнаючись, що відбувається у всій мережі компанії, в галузі й на ринку замовників.

Відповідно до того, як мережеві організації продовжують з'являтися, нові інструменти починають спрощувати співробітництво. Робоче місце на Facebook, Slack, Google Team Drives, Atlassian Confluence, Microsoft, Skype тощо допомагає полегшити перехід до мережевих команд.

Майже три чверті компаній (73%) наразі експериментують з цими інструментами та отримують унікальні переваги. Наприклад, у публічному музеї в Сідней (Австралія) тепер використовується інструмент гнучкого управління Jira для відстеження наявності згорілих лампочок. Автомобільний дилер у штаті Мен (США) використовує HipChat для моніторингу тиску в шинах та ремонту на своїх складах.

### **Зміцнення відповідальності**

Наділення працівників повноваженнями приймати рішення й покладатися на мережі взаємодії не означає, що люди більше не відповідають за результати.

Насправді, однією з вимог до гнучкої мережі є використання визначених цілей для підтримання успіху. У командах звітність стає прозорою. Індивідуальні та групові цілі й показники мають бути доступними для всіх. Почуття відповідальності, яке може в результаті з'явитися, має вирішальне значення для командної та корпоративної ефективності. Насправді, серед 17 найважливіших випадків практики високого результативного лідерства здатність організації чітко визначати методи ухвалення рішень і роз'яснити відповідальність була визнана найкращим драйвером значних фінансових результатів. Наприклад, велика телекомунікаційна компанія в Азії використовує панелі управління, які працюють у режимі реального часу і вимірюють кількість нових клієнтів, рівень задоволення клієнтів, процес найму працівників, рівень задоволення працівників та фінансову прибутковість серед тисячі своїх невеликих команд. Ця інфраструктура, побудована на основі SAP, забезпечує прозорість, відповідальність та можливість швидкої адаптації компанії загалом. Philips Lighting провела низку семінарів у всьому світі, щоб допомогти компанії визначити її традиційні поточні та майбутні цінності, покликани вибудувати нову, більш інноваційну культуру. Компанія створила загальний маніфест навколо чотирьох нових культурних цінностей («Pioneering», «Caring», «Fast» і «External Focus»), щоб сприяти розширенню можливостей команд, швидкому впровадженню інновацій та переходу до послуг освітлення та нового Інтернет-ринку.

### Нові ідеї – вже реальність

Однією з ключових якостей організації майбутнього є здатність швидко формувати команди. Це вимагає чіткого розуміння навичок кожного працівника. Одна величезна організація, яка впоралася із цим завданням – Міністерство оборони США (далі DOD). Чисельність DOD нараховує понад 7 мільйонів осіб активного і резервного

складу, враховуючи персонал категорій «звільнені в запас/готові резерви», який можна призвати на службу за необхідності. І, незважаючи на величезні розміри, DOD створило одну з найповніших та найдетальніших систем управління своїми робочими ресурсами. DOD оцінює особистий досвід та навички кожного солдата; фіксує професійні спеціальності із детальною інформацією про рівні досвіду; компілює повну історію роботи, яка містить як навички DOD, так і всі інші, зокрема ступені та сертифікати. За допомогою цієї інформації DOD може створювати гнучкі та високоорганізовані формування – по суті, команди або мережі команд – із 7 мільйонів чоловік. За останнє десятиріччя DOD розвинуло здатність приводити в дію окрему людину або спеціально підібрану групу в будь-якій точці світу відносно легко.

Для бізнесу приклад DOD пропонує чіткі уроки. Організації повинні створити базову структуру для розуміння та виміру усього набору навичок, який існує на підприємстві. Більшість організацій не інвестували в подібну загальну структуру; без неї, однак, неможливе чітко розуміння усіх можливостей. Але однієї структури недостатньо. Система працює лише тоді, коли дані є актуальними і легко доступними.

Іще одним прикладом організаційної гнучкості є створення провідною північноамериканською страховою компанією цифрової страхової платформи, яка дозволяє споживачам придбати поліси в Інтернеті за допомогою кількох простих кроків. Окрім правових та нормативних завдань, пов'язаних із розгортанням такої платформи, в компанії не було досвіду роботи з гнучкими програмами. Їй довелося трансформуватися й вивчати нові способи роботи одночасно. За своєю суттю, організації довелося реструктурувати себе, щоб забезпечити тісніше співробітництво, спілкування, розширення прав та можливостей працівників та потік інформації. Первісна структура організації,

яка складалася з понад 2 200 працівників у рамках традиційної моделі командно-адміністративного управління, не підходила для нового підприємства. Компанія створила окремий штат із приблизно 700 працівників та підрядників, які безпосередньо підпорядковувалися старшому віце-президенту та генеральному директору. Підприємство найняло нові таланти й призначило в програму нових працівників, що дозволило їм приймати рішення в інтересах програми із невеликим впливом або без впливу із боку старої організації. Вони також створили гнучку організаційну структуру й структуру управління, в основі якої лежала методологія Agile: мережа команд, згрупованих за функціональними можливостями продукту, технічними сферами та оперативною готовністю, і які звітують перед керівниками програм із повноваженнями затверджувати кінцеві рішення.

Створення цієї програми надало працівникам розмаїття способів піднімати та розглядати окремі завдання, пришвидшувати за необхідності рівень прийняття рішень і, зрештою, полегшило спільну роботу. З точки зору розвитку талентів, безперервне наставництво, навчання та об'єднання працівників з іншими видами працівників (наприклад, з бізнес-партнерами) дозволили створити різноманітне та колегіальне середовище, підвищити гнучкість і усунути перешкоди на шляху вирішення.

Стара організація була пов'язана з командою програми для підтримки розробки та реалізації програми. Взаємодія між старою та новою організацією була визначена завчасно і, хоча для досягнення точки, в якій модель запрацювала ефективно, знадобилися час і зусилля, це мало вирішальне значення для успіху програми. Цифрова платформа, яка виростала з цієї роботи, змінила те, яким чином люди купують страхування і створила новий прецедент, яким чином

страховики повинні провадити бізнес. Тепер компанія працює над тим, щоб перевести ключові компоненти цієї гнучкої організаційної структури на все підприємство, щоб щоденно змінювати свій бізнес.

### Із чого починати

- Розгляньте швидкість змін: ретельно подумайте про те, яким чином цифрові технології потребують прискорення значно повільнішої традиційної операційної моделі. Напрацюйте розуміння того, як стратегія, взаємопов'язаність, клієнти й пул талантів будуть змінюватися у процесі цифрової трансформації.
- Зробіть мобільність талантів ключовою цінністю: посприйте тому, щоб керівники просувалися від функції до функції, щоб вони могли зрозуміти нову, гнучкішу кар'єрну модель. Створюйте процеси, які підтримують плинність команди, щоб її члени могли швидко повернутися на свою «базу» або перейти до іншої команди після завершення проекту.
- Сформууйте групу організаційної

ефективності: попросіть цю групу провести інтерв'ю, проаналізувати та вивчити, як працюють дійсно ефективні команди, проекти та програми. Вивчаючи назви посад компаній, систем винагороди та кар'єрних шляхів, ця група може допомогти створити шлях більш гнучкої моделі знизу вгору для бізнес-одиниць.

- Вивчіть нові засоби комунікації: розгляньте технології існуючі технології на ринку. До прикладу світові аналоги - Workplace, Slack, Basecamp, Asana, Trello, Workboard тощо. Потім стандартизуйте і впровадьте їх у додаток до основної інфраструктури організації.
- Впровадьте безперервне управління продуктивністю зі зворотним зв'язком. Регулярний зворотний зв'язок дозволяє людям постійно оновлювати цілі, змінювати проекти і відчувати визнання за свою «реальну роботу», а не тільки за свою «роботу згідно з посадовою інструкцією». Інструменти відслідковування досвіду працівників дають менеджерам безпосереднє

розуміння внеску їхньої роботи й одночасно підтримують прозорість рівня розвитку компанії.

### Погляд у майбутнє

Відповідно до того, як цей новий вид організації буде реалізований, робота у командах, найімовірніше, стане нормою в бізнесі, а динамічність стане організаційною відмінністю. Головними завданнями керівників будуть побудова і допомога командам. Програмне забезпечення, яке допомагає компаніям отримувати переваги від спільної роботи, також може стати стандартом. Провідні організації будуть пропонувати динамічні можливості розвитку й побудови кар'єри для працівників, водночас як компанії, які продовжують діяти без змін, найімовірніше, з усіх сил намагатимуться наздогнати ринкових лідерів. У цьому новому світі гнучкіші організації матимуть певні переваги, але успішні великі компанії будуть іти в ногу, створюючи сильніші екосистеми та партнерські відносини, які розширюватимуть їхні трудові ресурси та можливості (див. Рисунок 3).


**Рис. 3. Організація майбутнього: старі правила порівняно з новими правилами**

Старі правила	Нові правила
Організація для ефективності та результативності	Організація для навчання, інновацій та впливу
Компанія побудована як ієрархія, з ієрархічно організованим лідерством та правами прийняття рішень	Компанія побудована як гнучка мережа, яка підсилює гнучке лідерство, співробітництво та розподіл знань
Структура заснована на бізнес-функціях з функціональними лідерами на чолі та глобальними функціональними групами	Структура базується на робочих проектах із командами, які зосереджені на продуктах, сервісі або клієнтах
Просування у службі вгору за рахунок призначень, з великою кількістю рівнів	Просування за рахунок розподілу прав, різного досвіду, мультифункціональне лідерство
Люди «стають лідерами» за рахунок офіційного призначення	Люди «створюють послідовників» за рахунок зростання впливу та авторитетності
Керування за рахунок вказівок	Керування через узгодженість
Культура управляється страхом провалу та врахуванням думок інших	Культура безпеки, добробуту, важливості прийняття на себе ризиків та інноваційності
Базується на правилах	Базується на схемах

Цей матеріал (як текст, так і ілюстрації) є об'єктом авторського права. Будь-яке передрукування повністю або частково можливе тільки із використанням активного посилання на матеріал.

Джерело: Організація майбутнього: майбутнє настало. [Розділ перший](#) зі звіту Global Human Capital Trends 2017 – Talent Management

# Deloitte. University Press

 Слідкуйте за новинами @DU\_Press

Підписка на оновлення від ресурсу Deloitte University Press доступна за посиланням: [www.dupress.deloitte.com](http://www.dupress.deloitte.com)

## Про ресурс Deloitte University Press

Ресурс Deloitte University Press публікує статті, звіти та періодичні видання з першоджерел, що дають змогу бізнесу, державному сектору та неурядовим організаціям отримати експертну думку. Наша мета полягає у сприянні розвитку дискусій, присвячених широкому колу питань та тем, що цікавлять керівників компаній та урядових лідерів, спираючись на дослідження та досвід нашої організації з надання професійних послуг, а також на експертну думку співавторів у науковому та бізнес-середовищі.

## Про публікацію

Ця публікація містить інформацію загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не надає за допомогою цієї публікації жодних консультаційних послуг у галузі бухгалтерського обліку, фінансів, інвестицій, права, податків чи інших професійних послуг. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, і вона не може бути використана як підстава для ухвалення рішень чи здійснення будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу. Перш ніж прийняти будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, будь ласка, зверніться за консультацією до кваліфікованого фахівця.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, що покладається на цю публікацію.

## Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великої Британії (далі – «ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох фірм-учасників ДТТЛ, розташованих в США, пов'язаних з ними осіб, що провадять свою діяльність на території США, використовуючи назву «Делойт», та їхніх відповідних афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступні для перевірки клієнтів відповідно до норм і правил державного обліку. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням: [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).