

Тема 2. Організація як система

Організація як відкрита система: структура, процеси, культура, ролі.

Місце HR у узгодженні організаційних параметрів із вимогами до персоналу

Організацію доцільно розглядати як відкриту соціально-економічну систему, яка існує не “в собі”, а в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий погляд означає, що будь-який результат діяльності організації є наслідком того, як вона залучає ресурси, перетворює їх у процесах на продукт або послугу й повертає назовні результат у вигляді цінності для клієнта, фінансових надходжень, репутації та впливу на ринок. Саме відкритість системи пояснює, чому організація не може бути стабільною раз і назавжди: зміни в попиті, технологіях, конкуренції, законодавстві, цінностях суспільства чи на ринку праці змушують її адаптуватися, переглядати способи роботи й вимоги до людей. Структура, процеси та культура в такому підході є не “оформленням” організації, а її механізмами виживання і розвитку, бо саме вони визначають, як приймаються рішення, як координуються дії, як передається інформація, як оцінюється якість і як формується поведінка працівників.

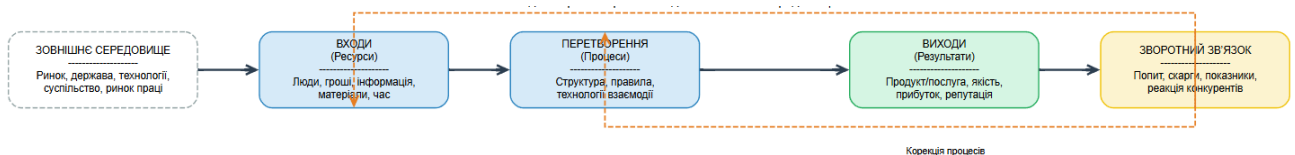


Схема 1. Організація як відкрита система: входи, перетворення, виходи, зворотний зв'язок

Відкритість системи зручно пояснювати через логіку підсистем. Будь-яка організація має виробничу або операційну підсистему, яка “робить продукт”, управлінську підсистему, яка задає цілі й координує ресурси, фінансово-економічну підсистему, яка забезпечує планування та контроль витрат і доходів, інформаційно-комунікаційну підсистему, яка створює “нервову систему” організації, а також соціальну підсистему, що охоплює персонал, ролі, взаємини,

норми та неформальні практики. Важливо, що підсистеми не працюють ізольовано: зміни в процесах ведуть до змін у вимогах до компетентностей, зміни в культурі впливають на якість взаємодії й дисципліну виконання, а зміни в структурі можуть або прискорити рішення, або створити “вузькі місця” та конфлікти відповідальності. Саме тому HR у сучасній організації не може бути лише “обслуговуванням кадрових процедур”: роль HR полягає в тому, щоб забезпечити узгодженість соціальної підсистеми з тим, як організація реально працює як система, і щоб люди могли стабільно давати потрібний результат у змінному середовищі.

Формальна й неформальна організація: вплив на поведінку працівників і результати

Поряд із формальним устроєм організації завжди існує неформальна організація, і саме їхня взаємодія значною мірою визначає поведінку людей та підсумкові результати. Формальна організація — це те, що можна побачити в документах: структура підрозділів, посадові інструкції, регламенти, канали підпорядкування, правила прийняття рішень, система оцінювання, політики й процедури. Вона забезпечує передбачуваність, узгодженість і відтворюваність роботи, особливо там, де потрібні стандарти якості, безпека, відповідність вимогам і контроль. Неформальна організація виникає на основі реальних людських взаємин: авторитету, довіри, дружніх або конфліктних зв’язків, “неписаних правил”, взаємних послуг, групових норм. Вона може бути як ресурсом, так і ризиком. Якщо неформальні мережі підсилюють формальні цілі, організація стає гнучкішою, швидше навчається, легше долає кризи, а комунікація працює швидше, ніж офіційні канали. Якщо ж неформальна організація конфліктує з формальною, виникають саботаж, “подвійні стандарти”, токсичні коаліції, приховані конфлікти та неефективність, яку складно пояснити лише схемою підпорядкування.

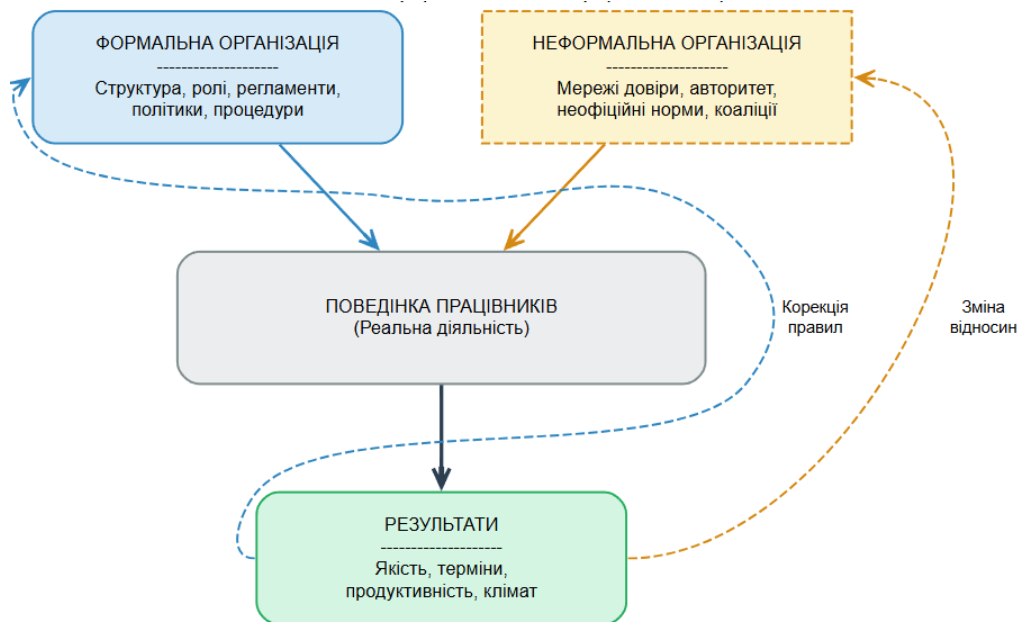


Схема 2. Формальна і неформальна організація

Управлінська логіка підказує, що завданням керівництва і HR є не “прибрати” неформальність, а зробити так, щоб неформальні практики працювали на цілі організації й не руйнували стандарти справедливості, безпеки та поваги. Це безпосередньо пов’язано з етичним виміром HR: те, як організація реагує на неформальні ієрархії, фаворитизм, стигматизацію, мовні практики в колективі або приховані конфлікти, формує рівень довіри й готовність людей діяти відповідально.

Організаційна структура: розподіл повноважень і відповідальності, рівні управління

Організаційна структура є механізмом розподілу повноважень і відповідальності, а також способом забезпечити координацію. Якщо в системі не визначено, хто ухвалює рішення, хто виконує, хто забезпечує ресурсами й хто контролює, то навіть сильні фахівці не дадуть стабільного результату через “розриви відповідальності”. Структура встановлює рівні управління, підпорядкованість і канали комунікації, визначає, де зосереджена влада та як швидко проходять рішення. У практиці управління особливо важливими є питання централізації й децентралізації, адже надмірна централізація

уповільнює реакції, знижує ініціативність і перевантажує верхні рівні, а надмірна децентралізація може породжувати різночитання стандартів, конфлікти рішень і втрату єдиного напрямку. Структура також впливає на “ціну координації”: чим більше рівнів і погоджень, тим дорожчою стає комунікація, тим повільніше вирішуються проблеми, і тим вищими є ризики спотворення інформації.

Для HR структура не є абстрактною схемою: вона безпосередньо визначає профілі посад, набори компетентностей, навантаження на керівників, можливості розвитку та якість адаптації новачків. У структурі, де нечітко визначені ролі, HR стикається з хронічними проблемами: складно сформулювати коректні вимоги до вакансій, важко оцінити результативність, неможливо вибудувати прозору систему зворотного зв'язку, зростає конфліктність і плинність. Навпаки, коли структура узгоджена з процесами, HR може переводити “хаос очікувань” у зрозумілі стандарти ролей, критерії якості й логіку розвитку компетентностей.

Функціональний і процесний підходи до побудови організації

Побудова організації за функціональним або процесним підходом є одним із ключових управлінських виборів, який визначає логіку роботи, координації та відповідальності. Функціональний підхід групує діяльність за спеціалізацією, коли підрозділи формуються навколо професійних функцій, і це зазвичай дає глибоку експертизу, ясність професійних стандартів і ефективність у повторюваних завданнях. Однак при цьому виникає типова проблема “смуг відповідальності”: кожен підрозділ оптимізує свою частину роботи, але загальний результат для клієнта може страждати через розриви на стиках, затримки погоджень і конкуренцію пріоритетів. Процесний підхід, навпаки, фокусується на потоках створення цінності для клієнта, коли діяльність організується як ланцюг взаємопов'язаних кроків від “запиту” до “результату”, а відповідальність задається за кінцевий вихід процесу та його якість. Він підсилює орієнтацію на клієнта, зменшує втрати на стиках і робить видимими

“вузькі місця”, але потребує зрілих комунікацій, чіткої ролі власників процесів і готовності людей працювати кросфункціонально.

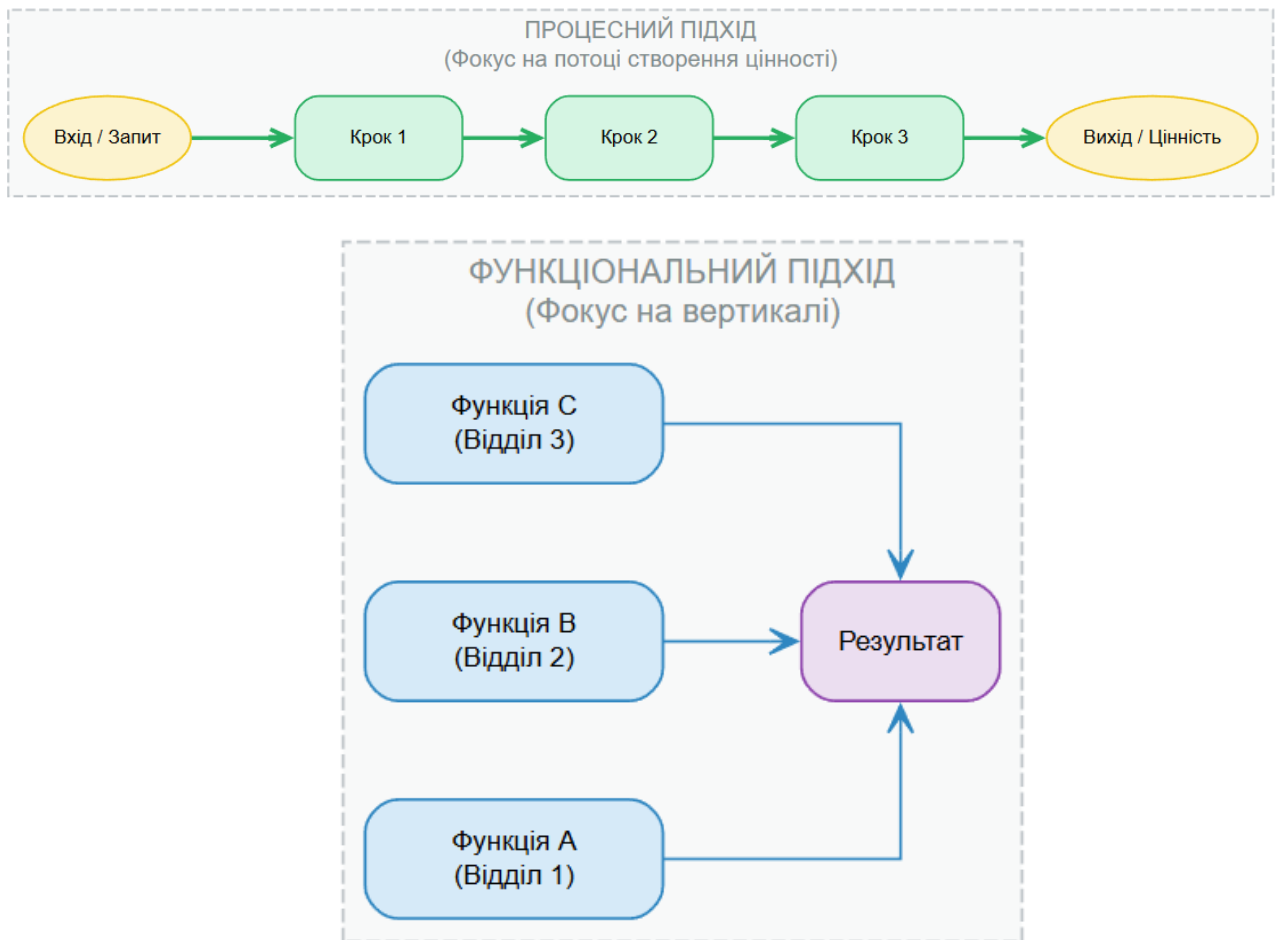


Схема 3. Функціональна і процесна логіка організації

У HR-вимірі відмінність між підходами проявляється в тому, які компетентності стають критичними. У функціональній моделі зазвичай домінують спеціалізовані знання, дисципліна виконання й вертикальні траєкторії розвитку, тоді як процесна модель різко підвищує значення комунікацій, узгодження, роботи на стиках, відповідальності за результат “поза межами своєї ділянки” і здатності працювати з даними, метриками та цифровими інструментами координації. Це означає, що HR має коригувати підбір, адаптацію, оцінювання і навчання залежно від того, якою є фактична організаційна логіка, а не лише “як намалювали структуру”.

Організаційна культура

Організаційна культура є ще одним базовим механізмом керованості, хоча її неможливо звести до регламентів. Культура проявляється у спільних цінностях, нормах і символах, які задають “як тут прийнято” діяти, спілкуватися, вирішувати проблеми й ставитися до якості. Вона впливає на поведінку сильніше, ніж інструкції, бо формує очікування групи та межі прийнятного. Якщо в культурі нормою є повага, відповідальність і прозорість, люди швидше домовляються, коректніше дають зворотний зв’язок, легше визнають помилки й навчаються. Якщо ж культура підтримує страх, пошук винних або подвійні стандарти, то зростає прихований опір, погіршується комунікація й падає якість рішень, навіть якщо формально процеси “правильні”.

Культура має декілька рівнів видимості. На поверхні це символи, ритуали, мова, стиль комунікації, типові “історії”, що розповідають новачкам. Глибше — це норми: як приймають рішення, як поводитися з помилками, чи можна ставити уточнювальні запитання, як реагують на критику. Найглибший рівень — базові припущення, які часто не проговорюються, але визначають ставлення до людини, влади, часу, ризику й змін. Для HR культура є практичним інструментом: через неї можна або прискорювати адаптацію та результативність, або втрачати людей і якість через токсичні стандарти взаємодії.

Роль HR у узгодженні структури, процесів і культури з вимогами до персоналу

Узгодження структури, процесів і культури є ключовою умовою того, щоб організація працювала як система, а HR виконував роль інтегратора людського виміру з управлінською логікою. Коли структура вимагає швидких рішень, але культура карає за ініціативу, організація отримує пасивність. Коли процеси декларують клієнтоорієнтованість, але система винагороди підкріплює лише внутрішні показники підрозділів, виникає “війна функцій”. Коли культура декларує партнерство, але структура побудована як жорстка вертикаль без повноважень на нижчих рівнях, співробітники не можуть реалізувати очікувану поведінку. Усі ці невідповідності проявляються саме як HR-проблеми: плинність,

демотивація, конфлікти, слабка адаптація, падіння якості, перевантаження керівників.

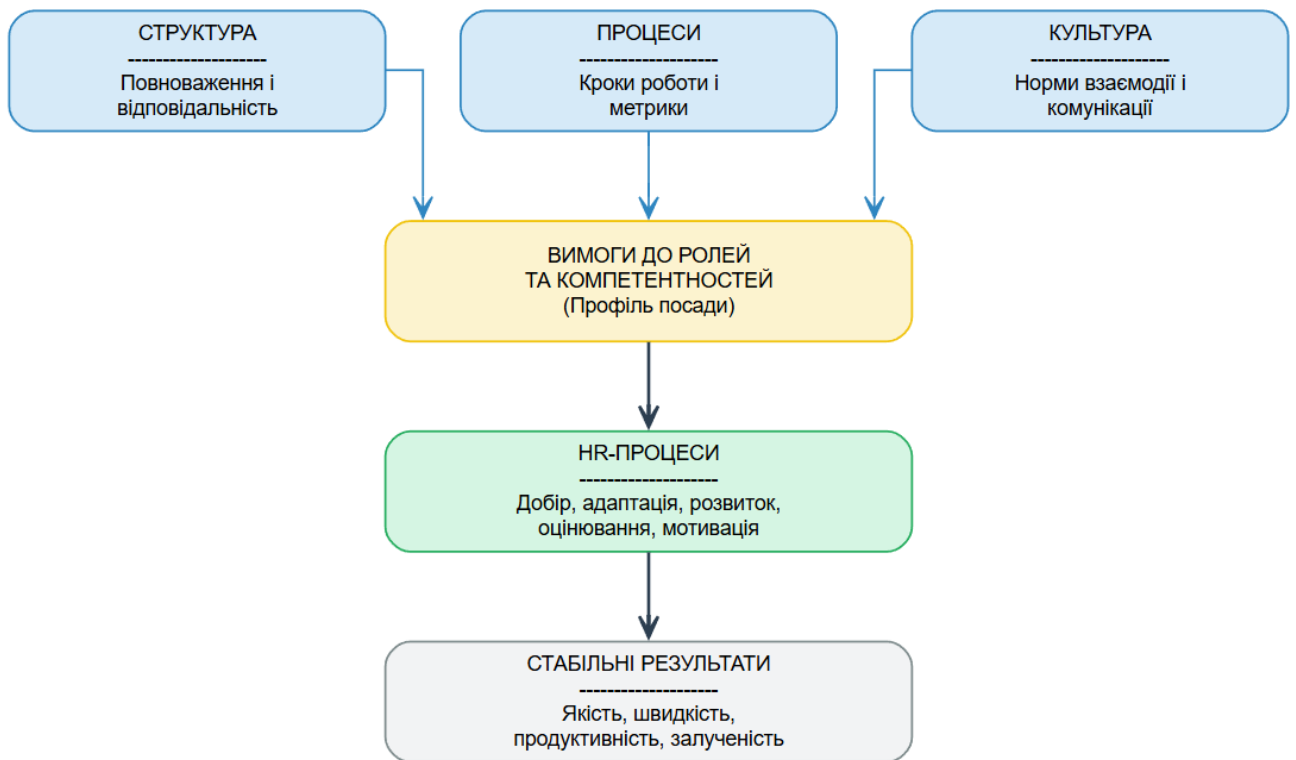


Схема 4. Роль HR у узгодженні структури, процесів і культури з вимогами до персоналу

Практично роль HR у цьому блоці можна описати як здатність переводити організаційний дизайн у вимоги до людей і, навпаки, переводити людські можливості та обмеження у корекцію організаційних рішень. Якщо організація переходить до процесного підходу, HR має забезпечити не тільки нові посадові інструкції, а й перебудову компетентнісних моделей, навчання кросфункціональній взаємодії, формування стандартів комунікації й зворотного зв'язку, а також метрик, які не карають за співпрацю. Якщо організація стикається з проблемою конфліктів між формальними ролями і неформальними лідерами, HR має не “боротися з людьми”, а працювати з правилами взаємодії, етичними межами впливу, каналами довіри та прозорими критеріями оцінювання, щоб зняти ґрунт для подвійних стандартів. Якщо організація декларує інноваційність, HR має забезпечити психологічну безпеку, підтримку

ініціативи, чесний розбір помилок і такий підхід до оцінювання, який заохочує навчання, а не лише безпомилковість.

Міні-кейс для обговорення під час лекції

Компанія зростає й переходить від “командної домовленості” до більш формалізованої системи управління. Виникає потреба впорядкувати структуру, бо рішення приймаються повільно, а відповідальність розмита. Керівництво вводить нові рівні погодження, щоб “прибрати хаос”, але через місяць зростає напруга: працівники скаржаться на бюрократію, неформальні лідери починають “вирішувати питання напряду”, новачки губляться в правилах, а терміни виконання завдань стають ще гіршими. Цю ситуацію важливо побачити як конфлікт між структурою, процесами та культурою: структура посилила контроль, але процеси не були перепроєктовані під нові правила, а культура не прийняла нові канали комунікації, тому неформальна організація компенсує недоліки формальної, створюючи паралельні маршрути рішень. Роль HR у такому випадку полягає в тому, щоб допомогти перевести зміни в керовані практики: уточнити ролі й відповідальність, скоригувати процеси на стиках, сформулювати зрозумілий онбординг у новій системі, домовитися про правила комунікації та етичні межі неформального впливу, а також запровадити зворотний зв’язок, який дозволить швидко коригувати управлінські рішення без втрати довіри.