

УДК 005.93
ББК 65.291.2
Ф59

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

Финкельштейн Г.

Ф59 Без шаблона : Как изменить организацию, сохранив силы, деньги и время / Григорий Финкельштейн. — М. : Альпина ПРО, 2022. — 240 с.

ISBN 978-5-907394-73-5

Не каждому бизнесу нужна передовая система управления. Креативное агентство и конвейерное производство бумажных пакетов устроены совершенно по-разному и требуют разных подходов. Поэтому эффективность бизнеса нельзя повысить только модными инструментами — нужно ориентироваться на внешние условия на рынке, тип продукта и степень квалифицированности персонала, чтобы правильно организовать корпоративную культуру.

Григорий Финкельштейн рассказывает, как подобрать лучший вид управления для своей компании и совершить переход от текущей системы к желаемой. В книге подробно разобраны четыре главных типа организаций: автократия, технократия, меритократия и демократия. Автор также уделяет внимание двум вспомогательным системам, построенным на культуре принадлежности (семья) и культуре синтеза (анархия или «бирюзовая» организация). Подробные объяснения и приведенные кейсы из опыта российских и зарубежных компаний позволяют понять, какой тип управления подойдет вашему бизнесу.

УДК 005.93
ББК 65.291.2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@nonfiction.ru

ISBN 978-5-907394-73-5

© Григорий Финкельштейн, 2022
© Оформление: ООО «Альпина ПРО», 2022

Содержание

Прежде всего	8
1. Введение	11
2. Красная линия для «бирюзовой» организации	12
2.1. Организационные условия зависят от внешней среды	13
2.2. Формализация и сложность бизнеса определяют требования к квалификации персонала	15
3. Какими бывают организации	17
3.1. На одном рынке могут быть эффективными разные бизнес-модели	17
3.2. Локальная иерархия культур	19
3.3. Пост- и доорганизационные структуры	24
3.4. В одной организации может сосуществовать несколько культур	25
3.5. Матрица структур и эффективность организации	27
3.6. Четыре квадрата конкурентных условий	30
3.7. Эффективность культур	33
3.8. Повторяем главное	35
4. Эффективность организаций	37
4.1. Управленческие инструменты — часть корпоративной культуры	37
4.2. Управленческие инструменты работают только в подходящей ситуации	38
5. Ценности сотрудников и корпоративная культура	41
5.1. Управленческие инструменты требуют определенных личных качеств от сотрудников	41
5.2. Каждая корпоративная культура поощряет в сотрудниках свой набор качеств	43
5.3. Незнание собственной корпоративной культуры и ценностей своих сотрудников ослабляет организацию	46

5.4. Предварительно оценить культуру организации можно по ее недостаткам	47
5.5. Преимущество ценностей культур	49
5.6. Сотрудников с нужными личными качествами нужно не только искать, но и воспитывать	51
5.7. Руководитель воспитывает личным примером	53
6. Как правильно менять организацию	55
6.1. Проводим исследование ценностей и компетенций компании	56
6.2. Преодолеваем внутреннее сопротивление	58
6.3. Четыре рычага трансформации	59
6.4. Первый рычаг: увольнять тех, кто отказывается вести себя правильно	62
6.5. Второй рычаг — рассказать людям, как и почему им нужно измениться и что их ждет	62
6.6. Третий рычаг — менять систему управления персоналом	63
6.7. Четвертый рычаг — изменение бизнес-процессов и оргструктуры	64
6.8. Повторяем главное	65
7. Культура принадлежности (семейная культура)	67
7.1. Семейная культура — древнейшая	67
7.2. Культура принадлежности еще не организация	68
7.3. Сильные стороны семейной культуры	70
7.4. Опыт работы в семейной компании бесценен	71
7.5. Слабые стороны семейной культуры	72
7.6. В семейной культуре нет ни делегирования, ни обратной связи	72
8. Автократия (культура силы)	74
8.1. Полторы тысячи лет автократии	74
8.2. Автократия наиболее эффективна в ситуации быстрых изменений в не очень сложном бизнесе	75
8.3. Главный управленческий инструмент автократии — постановка задачи	77
8.4. Сильные стороны автократии	78
8.5. Разновидности автократии: культура волюнтаризма и культура попустительства	80
8.6. Слабые стороны автократии	80

9. Технократия (культура правил)	84
9.1. Запрос на технократию появился в середине XIX в.	84
9.2. Технократия — это локомотив.....	85
9.3. Сотрудник технократии должен уметь работать по инструкции.....	86
9.4. Главный управленческий инструмент технократии — инструкция.....	87
9.5. Технократия нацелена на непрерывное увеличение эффективности.....	88
9.6. В России очень немногие организации верно составляют правила.....	91
9.7. Темная сторона технократии.....	92
9.8. Слабые стороны технократии.....	92
9.9. Технократия — культура, которая обеспечивает максимально быстрый рост организации.....	94
9.10. Повторяем главное.....	95
10. Меритократия (культура успеха)	99
10.1. Меритократия возникла во второй половине XX в. и доминирует до сих пор.....	99
10.2. Меритократия рассчитана на самодвижущихся людей.....	100
10.3. Менеджерские практики в меритократии меняются.....	101
10.4. В меритократии появляются индивидуальный план развития и индивидуальный карьерный план.....	102
10.5. Руководитель в меритократии не только тренер, но и игрок.....	104
10.6. Меритократия производит инновации регулярно.....	105
10.7. Поведенческий маркер сотрудника меритократии — работа из дома.....	106
10.8. Инструменты меритократии в неподходящей культуре приносят вред, а не пользу.....	107
10.9. Слабые стороны культуры успеха.....	108
10.10. Обманчивое сходство меритократии и автократии.....	110
10.11. Обманчивая простота меритократии.....	111
11. Демократия (культура возможностей)	112
11.1. Демократия — молодая и креативная корпоративная культура.....	112
11.2. Организаций в культуре возможностей еще очень мало.....	113

11.3. В демократии работник сам формирует цели	114
11.4. Анализировать эффективность конкретных моделей демократии мешает «проблема выжившего»	115
11.5. Переход в культуру возможностей — одно из направлений инвестиций	116
11.6. Демократия — более дорогая культура	117
11.7. Естественное ограничение размера демократической компании — 150 сотрудников	118
11.8. Популяционное выживание и консенсус	120
12. Анархия («бирюзовая» организация, культура синтеза)	122
12.1. Повторяем главное	123
13. Практика. Определение концепции трансформации	126
13.1. Трансформация всегда вынуждена	126
13.2. Определяем главные цели и проблемы своей компании	127
13.3. Определяем барьеры, которые нужно преодолеть	130
13.4. Выбираем направление трансформации	131
13.5. Трансформация — это инвестиции, которые по силам компании	133
13.6. Страхи руководителя и персонала	134
14. Практика. Диагностика и выбор целевой корпоративной культуры	139
14.1. Прямые опросы бесполезны	140
14.2. Чтобы узнать реальные ценности, спрашиваем максимально конкретно, без общих вопросов	142
14.3. Поощряемое поведение — то, что отделяет наиболее эффективных сотрудников от наименее эффективных	143
14.4. Какое поведение на самом деле поощряется в России	145
14.5. Выбираем направление трансформации и целевую культуру	148
15. Практика трансформации. Отбор персонала	149
15.1. Меняем около 10% персонала	149
15.2. Из культуры принадлежности в автократию: разрушаем семейственность, навязываем ответственность	151
15.3. Из автократии в технократию: внедряем компетенции и независимые инструменты оценки	153

15.4. Из технократии в меритократию: через операционную процедуру и кадровые комитеты.....	157
15.5. Из меритократии в демократию: высокая квалификация и правильное поведение.....	159
16. Практика трансформации. Трансляция ценностей и программы изменений.....	161
16.1. Говорим на понятном языке.....	161
16.2. Объясняем, что пути назад нет.....	162
16.3. Из автократии в технократию: централизованные каналы информации, простые правила, экзамены.....	164
16.4. Из технократии в меритократию: опора на актив и вовлечение.....	165
16.5. Из меритократии в демократию: предлагаем новые стандарты поведения.....	168
17. Практика трансформации. Система управления и организационная структура.....	170
17.1. Рабочее место в рабочем процессе.....	170
17.2. Используем маятник трансформации.....	172
17.3. Организационная структура.....	174
17.4. Управление изменениями.....	184
17.5. Регламентация работы.....	189
17.6. Планирование и отчетность.....	196
17.7. Операционная эффективность.....	200
18. Практика трансформации. Система управления персоналом.....	203
18.2. При трансформации система управления персоналом не должна конфликтовать с целевой культурой.....	208
18.3. Изменение системы управления персоналом должно стать реальностью.....	210
18.4. Подбор, адаптация и карьера сотрудника.....	212
18.5. Система управления эффективностью (performance management).....	219
18.6. Система оплаты труда.....	229
18.7. Система обучения.....	232
19. Последние штрихи.....	236
19.1. Сроки трансформации.....	236