

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](mailto:lib@nonfiction.ru)*

ISBN 978-5-907394-73-5

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

# Содержание

<b>Прежде всего .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Введение.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Красная линия для «бирюзовой» организации.....</b>	<b>12</b>
2.1. Организационные условия зависят от внешней среды .....	13
2.2. Формализация и сложность бизнеса определяют требования к квалификации персонала.....	15
<b>3. Какими бывают организации .....</b>	<b>17</b>
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
<b>4. Эффективность организаций.....</b>	<b>37</b>
4.1. Управленческие инструменты — часть корпоративной культуры .....	37
4.2. Управленческие инструменты работают только в подходящей ситуации.....	38
<b>5. Ценности сотрудников и корпоративная культура.....</b>	<b>41</b>
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. Преемственность 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
<b>6. Как правильно менять организацию .....</b>	<b>55</b>
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
<b>7. Культура принадлежности (семейная культура) .....</b>	<b>67</b>
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
<b>8. Автократия (культура силы) .....</b>	<b>74</b>
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

<b>9. Технократия (культура правил)</b>	<b>84</b>
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
<b>10. Меритократия (культура успеха)</b>	<b>99</b>
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
<b>11. Демократия (культура возможностей)</b>	<b>112</b>
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
<b>12. Анархия («бирюзовая» организация, культура синтеза) .....</b>	<b>122</b>
12.1. Повторяем главное .....	123
<b>13. Практика. Определение концепции трансформации .....</b>	<b>126</b>
13.1. Трансформация всегда вынужденна .....	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
<b>14. Практика. Диагностика и выбор целевой корпоративной культуры .....</b>	<b>139</b>
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
<b>15. Практика трансформации. Отбор персонала .....</b>	<b>149</b>
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
<b>16. Практика трансформации. Трансляция ценностей и программы изменений.....</b>	<b>161</b>
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
<b>17. Практика трансформации. Система управления и организационная структура.....</b>	<b>170</b>
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
<b>18. Практика трансформации. Система управления персоналом .....</b>	<b>203</b>
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
<b>19. Последние штрихи.....</b>	<b>236</b>
19.1. Сроки трансформации.....	236