

Часть I

Организации как виды,  
находящиеся под угрозой  
исчезновения

## Глава 1

# Выживание и организационный дизайн

*Все, что может быть сделано, будет сделано.  
Если не нынешними, то новыми игроками. Если  
не в регулируемой экономике, то в новой эконо-  
мике, созданной без регуляторов. Технологические  
изменения и их эффекты неизбежны.  
Сдерживать их бесполезно.*

Энди Гроув

*«Если бы это не было для людей, — сказал Финнер-  
ти, — всегда испытывающих трудности с техни-  
кой. Если бы это было не для них, мир бы был раем  
для инженера».*

Курт Воннегут, «Утопия 14»

В XXI веке многие организации оказались подобны «биологическим видам, находящимся под угрозой исчезновения». Дело в том, что возможности безграничны. Сегодня компании могут связываться с партнерами по бизнесу на других континентах так же легко, как если бы те находились на соседней улице. Инновационные технологии предлагают бесчисленное множество новых товаров и услуг. Все это побуждает конкурентов искать свой шанс.

Держать темп в глобальной конкурентной гонке становится как никогда трудно. Любая новая товарная инновация повышает требования

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

потребителей. Жизненные циклы товаров становятся невероятно короткими. Многие из популярных сегодня товаров устареют уже через несколько месяцев после рыночного дебюта. Благодаря интернету обслуживание потребителей может быть чрезвычайно быстрым и эффективным и осуществляется из любой географической точки.

Поддерживать здоровье своей компании в таких условиях — трудная задача. Тот, кто сможет лучше, быстрее и с меньшими затратами удовлетворить потребности рынка, получит самый большой кусок пирога. Того, кто не сможет, отодвинут в сторону. Вот так многие организации и оказываются в списке «видов под угрозой исчезновения».

Примеры нескольких типичных ситуаций, угрожающих выживанию организаций.

- **Мировой экономический кризис нанес серьезный удар по бизнесу Анны.** Перед тем как экономические индикаторы начали стремительно падать, она планировала вывести на рынок два новых товара. Теперь денег стало меньше, бюджеты пересматривают, и расходы на все, кроме «самого необходимого», безжалостно урезают. «Как нам при таком бюджете вывести новые товары на рынок?» — спрашивала Анна свою команду менеджеров. Расхожее выражение «Делать больше, расходуя меньше» стало отныне императивом развития ее бизнеса.
- **Хэл был менеджером HR-отдела**, отвечающим за подготовку специалистов в компании. В течение нескольких месяцев он получал жалобы от групп клиентов, которых обслуживал. «Они утверждают, что я недостаточно быстро удовлетворяю их запросы, — сокрушался Хэл, — но я делаю все, что можно при такой обеспеченности кадрами и ресурсами. Как они могут требовать большего?»
- **Кристен недавно была назначена менеджером глобального бренда в крупной компании, торгующей потребительскими товарами.** Руководство было озабочено тем, что бренд не имел по-настоящему глобальной идентичности и совершенно по-разному воспринимался потребителями в Азии, Европе, Африке, на Ближнем Востоке и в Северной и Южной Америке. Кристен поручили разработать глобальную стратегию бренда

и программу повторного вывода на глобальный рынок. «Как я могу убедить моих коллег в разных регионах хотя бы задуматься о возможности выработки глобальной стратегии бренда? — спрашивала себя Кристен. — Ведь они твердят только о том, как их культура отличается от культур других регионов».

- **Лавина недавних приобретений привела к тому, что компания, в которой работает Пэт, теперь имеет пять товарных подразделений вместо двух, как было раньше.** Ождалось, что ИТ-группа, которую возглавляет Пэт, обеспечит трем новым подразделениям тот же уровень обслуживания, что и двум прежним. «Мы сохранили кое-какие ИТ-ресурсы в приобретенных компаниях, — говорил Пэт, — но их недостаточно для удовлетворения всех потребностей. Я должен был найти способ предоставлять всем одинаковые услуги силами того персонала, которым располагал».
- **«Нашей компании требуется слишком много времени для продвижения вперед,** — признался Стенли, финансовый директор крупной нефтяной компании. — У нас выстроена многоэтажная организационная структура, и, чтобы сформировать единое мнение по новому формату финансовой отчетности, нам приходится проходить через бесконечную череду сверок и согласований. Наша система не должна требовать таких затрат времени и сил».

## Проблемы, возникающие из-за организационной несогласованности

В современной экономике менеджеры постоянно сталкиваются с серьезными бизнес-проблемами. Практически все они требуют корректировки стратегии, процессов, структуры, систем и поведения для достижения оптимальных бизнес-результатов. Это имеет прямое отношение к сфере организационного дизайна — проектирования устройства организации.

Назначение этой книги — помочь бизнесменам успешно проектировать свои организации и достигать желаемых результатов, несмотря на сложности глобализованного мира, жесткую конкуренцию и быструю

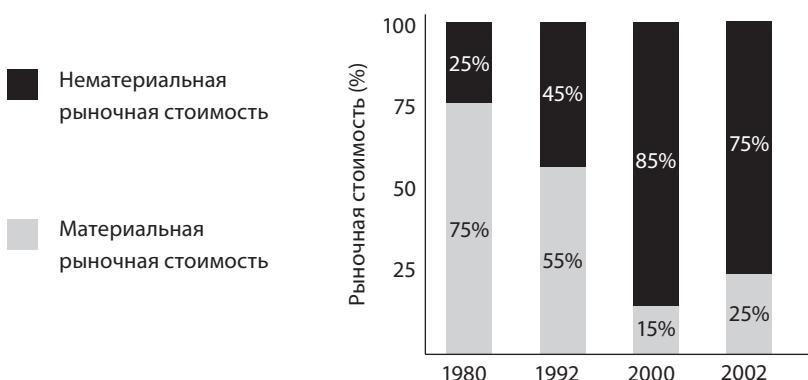
смену экономических циклов. Моя цель — предоставить руководителям фирм и HR-специалистам современные инструменты разрешения организационных проблем.

То, что я предлагаю, — это теоретическая основа и набор принципов и подходов, которые уже помогли многим организациям перестроиться и восстановить свою конкурентоспособность. Эти рекомендации помогут вам и вашим коллегам изменить работу таким образом, чтобы обеспечить компании *выживание* и даже *процветание* в условиях бесконечных подъемов и спадов рыночных циклов.

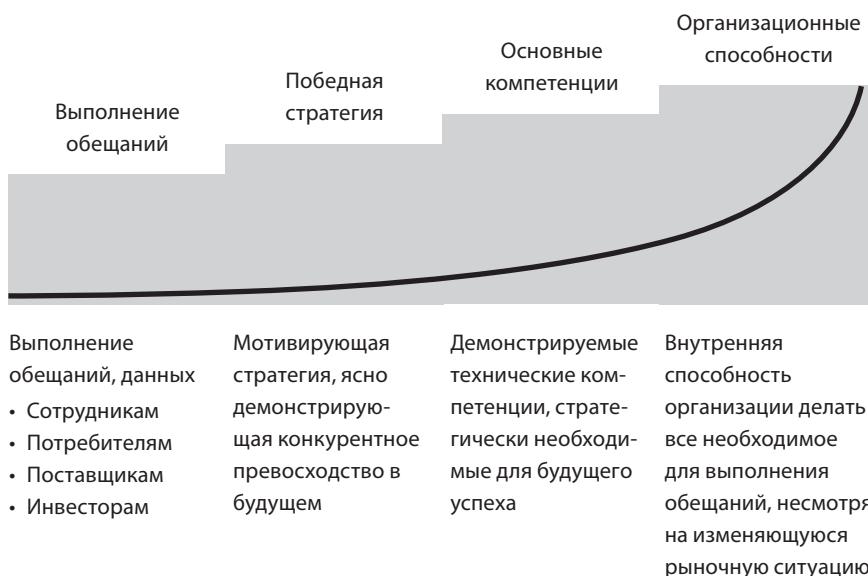
## Нематериальные составляющие рыночной стоимости

Исследуя проектирование устройства организаций, нам необходимо начать с анализа интересного феномена, формирующегося на рынке в последние десятилетия.

В прошлом рыночная стоимость определялась едва ли не только финансовыми результатами работы и материальными активами. Однако сегодня она во многом зависит от того, что профессор Барух Лев из NYU называет «нематериальными активами». Нематериальные активы — это инновации, имидж бренда, качество управления, наличие работающей стратегии и организационные способности. Рассмотрим следующий график.



Нетрудно заметить, что факторы, представляющие «необъясненную» рыночную стоимость (т. е. нематериальные активы), стали главным элементом, определяющим рыночную стоимость корпорации. При оценке рыночной стоимости фирмы аналитики все внимательнее исследуют прибыльность, стратегию, результативность, индивидуальные компетенции, организационную структуру и культуру. Эти нематериальные активы можно отобразить в виде ступенек лестницы.



Выполнение обязательств, данных стейкхолдерам\*, разработка стратегии успеха, обладание ключевыми компетенциями по представлению товаров и услуг и наличие организационных способностей для мобилизации человеческих ресурсов на решение всех прочих задач — вот важнейшие нематериальные активы любой организации.

\* Стейкхолдеры — это все группы людей (или других организаций), чей вклад (работа, капитал, ресурсы, покупательная способность, распространение информации о компании и т. п.) является основой успеха организации.

В отношениях с некоторыми заинтересованными группами для компании важны краткосрочные взаимодействия, с другими — продолжительные. В большинстве случаев наиболее важными группами стейкхолдеров являются сотрудники (включая руководство и менеджеров по продажам), потребители, акционеры, поставщики, дистрибуторы, финансовые организации, финансовые аналитики, СМИ, общественные организации и т. п.

Многие менеджеры все выше ценят нематериальные активы и стремятся использовать их, чтобы повысить результативность своей деятельности. Эти специалисты нуждаются в ресурсах, предоставляющих дополнительную ценность в придачу к традиционной управленческой мудрости. Им требуется лучше видеть и понимать происходящее в сложных организациях. Их цель — увеличить прибыль компании, и поэтому им нужно знать, как обращаться с нематериальными активами.

Настало время, когда менеджеры и HR-специалисты должны подключиться к решению задачи выживания. Те, кто продемонстрирует следующие компетенции, станут лидерами, способными обеспечить своим организациям выживание — и процветание — в сегодняшнем нестабильном мире.

- **Диагностирование:** способность видеть в работе организации то, что не замечают другие, и выявлять различные причинно-следственные зависимости, которые оказывают влияние на финансовые результаты работы.
- **Применение теории организаций:** понимание теорий и результатов исследований, а также практический опыт, позволяющий предсказывать, как люди будут взаимодействовать в различных ситуациях, и способность применять это понимание на практике для достижения лучших результатов.
- **Дизайн (проектирование) высокоэффективных организаций:** соотнесение результатов прошлых экспериментов, направленных на мотивацию и регулирование рабочих взаимодействий, с организационной формой и использование этого знания таким образом, чтобы реформирование стратегии, процессов, систем и структур обеспечивало получение оптимальных результатов.

Как нетрудно заметить, область организационного дизайна включает в себя значительные объемы теории, исследований и практики. В этой книге я покажу несколько проверенных временем принципов и подходов, которые помогут вашей организации успешно двигаться вперед в грядущие времена — как в благополучные, так и в трудные.