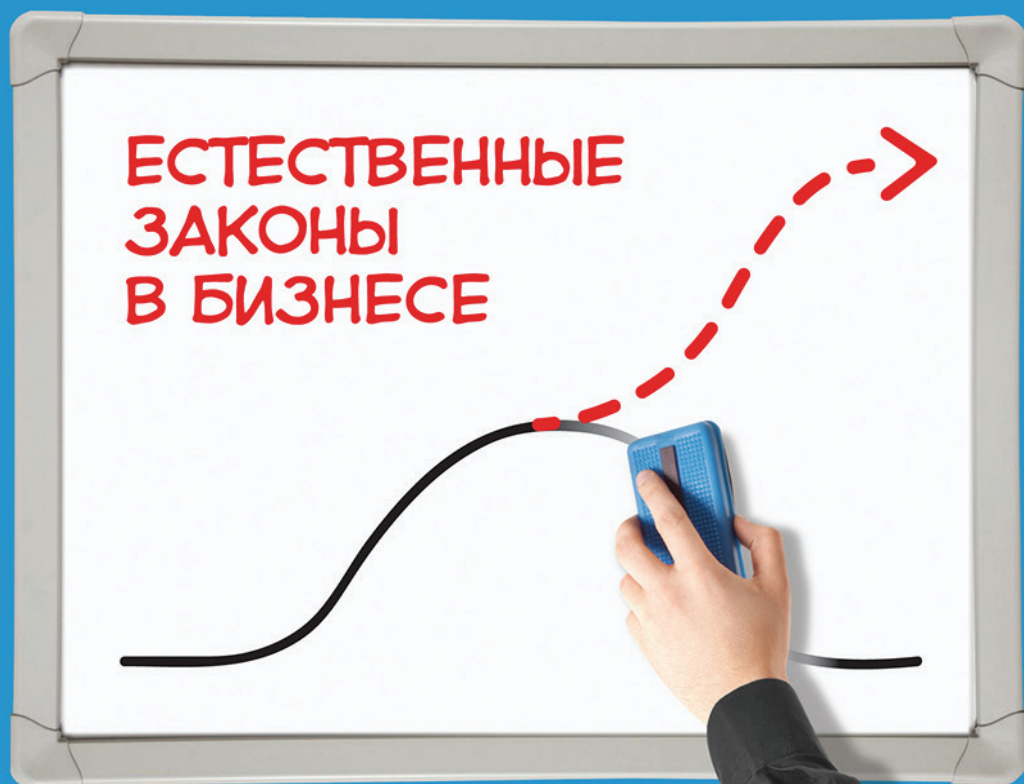


КОДЕКС ВЫЖИВАНИЯ



**Дэвид
ХЭННА**

Максим Ильин
Георгий Мелик-Бегларов

ДЭВИД ХЭННА
МАКСИМ ИЛЬИН, ГЕОРГИЙ МЕЛИК-ЕГАНОВ

КОДЕКС ВЫЖИВАНИЯ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

DAVID P. HANNA

THE ORGANIZATIONAL SURVIVAL CODE

Seven Capabilities To Get
the Results You Want

Hanoka Publishing

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ДЭВИД ХЭННА
МАКСИМ ИЛЬИН, ГЕОРГИЙ МЕЛИК-ЕГАНОВ

КОДЕКС ВЫЖИВАНИЯ

Естественные законы в бизнесе

Перевод с английского Владимира Кузина

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.5
ББК 65.290.213
Х99

На русском языке публикуется впервые.

Хэнна Д.

Х99 Кодекс выживания. Естественные законы в бизнесе / Дэвид Хэнна, Максим Ильин, Георгий Мелик-Еганов, пер. с англ. Владимира Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 208 с.

ISBN 978-5-91657-827-0

Созданные человеком государства и организации сложны и прекрасны. Они во многом схожи, но не обладают такой устойчивостью, как системы, созданные природой. Какие принципы экосистем надо перенести в жизнь организаций, чтобы те обладали максимальной выносливостью и могли выживать и процветать в постоянно меняющихся условиях глобального рынка?

В книге «Кодекс выживания» описаны решения, основанные на универсальных естественных законах, справедливых для разных “экосистем”, и потому при реорганизации компаний они особенно надежны.

Здесь приводятся кейсы из практики применения Кодекса в отечественных и иностранных компаниях, даются инструменты для работы менеджеров “над организацией”, а не “в организации”, что помогает им подняться над рутинной и начать мыслить стратегически.

Для руководителей и менеджеров, готовых взять на себя ответственность за процветание своей организации.

УДК 658.5
ББК 65.290.213

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© David P. Hanna, 2012

© Издание. Перевод. Оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-827-0

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие владельцев компании SmartValues — партнеров Дэвида Хэнны в России.....	9
Предисловие.....	11
Часть I. Организации как виды, находящиеся под угрозой исчезновения	13
Глава 1. Выживание и организационный дизайн	15
Проблемы, возникающие из-за организационной несогласованности.....	17
Нематериальные составляющие рыночной стоимости	18
Глава 2. Жизненные циклы организаций	21
Жизненные циклы организаций.....	23
Жизненные циклы цивилизаций.....	25
Жизненный цикл товара.....	27
Глава 3. Кодекс выживания организации	31
Законы природы	32
Кодекс выживания организации	36
Глава 4. Разработать кодекс выживания	44
Модель организационных систем.....	45
Процесс диагностирования	48
Дизайн.....	53
Заключение.....	58
Часть II. Кодекс выживания организации	59
Глава 5. Разработка стратегии удовлетворения потребностей стейкхолдеров	61
Экосистема стейкхолдеров.....	64
Обратная связь от стейкхолдеров	66
Проверка относительно стратегии	69
Бенчмаркинг.....	71
Согласование целей всех работников с ценностями стейкхолдеров	72
Реальный пример	75
Подчините стратегии все.....	76
Заключение.....	79
Глава 6. Разработка мотивирующей цели	81
Что делает миссию мотивирующей?.....	83
Содержание: подключение к моментам истины ваших стейкхолдеров	86
Процесс: вовлечение порождает приверженность	87
Практика: миссия как конституция	89
Практика: цель как конституция	90
Завод Heartland: мы сильны единством.....	91
Заявления о миссии: продукт или процесс?.....	93

Глава 7. Дизайн рабочих процессов, обеспечивающих высокое качество96	
Отели Ritz-Carlton: разграничение процессов и целей.....97	
Дизайн процессов для обеспечения качества100	
Избавиться от бюрократии.....101	
Редизайн процесса уборки номеров в Ritz-Carlton105	
Редизайн производственного процесса US Synthetic.....108	
Дизайн рабочих процессов: резюме.....110	
Глава 8. Решение проблем в точке возникновения112	
Бюрократический кодекс.....113	
Как решать проблемы в точке их возникновения.....118	
Когда проблемы решаются в точке возникновения122	
Изменить установки для выживания126	
Глава 9. Процветание благодаря сложности127	
Сложность в природе.....128	
Сложность и выживание организации.....130	
Доставка информации к месту действия132	
Кросс-функциональный карьерный рост.....134	
Расширение умений руководителей136	
Налаживание латерального сотрудничества138	
Недопонятая матричная структура.....141	
Заключение: сложность обеспечивает процветание148	
Глава 10. Развитие синергетического партнерства150	
Принципы и инструменты синергии.....151	
Быть партнером152	
Ради успеха друг друга156	
Согласование повседневных приоритетов.....157	
Формирование приверженности партнерству160	
Мобилизация для помощи друг другу в трудные времена164	
Синергетическое партнерство и выживание.....167	
Глава 11. Адаптация Ad Infinitum169	
Стационарное состояние организации: обоюдоострое оружие.....170	
Системам требуется два типа обратной связи172	
Stora Enso: старейшая в мире промышленная компания.....174	
Как оседлать кривую жизненного цикла175	
Организационная подготовка к адаптации176	
Изменения в целях соответствия экологическому порядку177	
Адаптация стратегии178	
Изменение рабочих процессов.....180	
Адаптация уровня сложности181	
Адаптация отношений с партнерами182	
Усвоение унаследованного для формирования вашего наследия183	
Часть III. За пределами выживания185	
Глава 12. Значимые вклады долговечны187	
И процветание в трудные времена.....189	
От работы — к вкладу.....190	
Невероятная сага о Джоне Кроули191	
Главный результат — это вклад.....193	
Благодарности194	
О книге «Кодекс выживания организаций»196	

Предисловие владельцев компании SmartValues — партнеров Дэвида Хэнны в России

С момента опубликования в 1988 году первой книги Дэвида Хэнны *Designing Organizations for High Performance* мы десятки раз использовали его блестящую модель в России — с топ-командами компаний разных размеров и из разных отраслей. Каждый раз в результате этой работы у руководителей высшего уровня появлялось единое представление о том, что снижает эффективность их организаций, и о том, какие изменения нужно осуществить и почему.

За 25 лет модель претерпела изменения и стала еще более удобной и результативной. Кроме этого, Дэвид предоставил читателям возможность при формировании их видения и определении целей развития их организаций опираться на естественные законы, которым следуют самые эффективные природные и человеческие экосистемы. Большое количество примеров из жизни и бизнеса позволяет увидеть, каким образом эти законы могут применяться и какие результаты это приносит.

Если вы не хотите, чтобы ваша компания оказалась в числе вышедших из бизнеса, а, наоборот, развивалась и процветала, начните применять принципы организационного развития, перечисленные в Кодексе выживания. **КАК МОЖНО СКОРЕЕ!**

Максим Ильин, Георгий Мелик-Еганов, SmartValues

Предисловие

Экономическая рецессия, начавшаяся в конце 2008 года и продолжающаяся и после появления этой книги, разрушила многие финансовые планы и стратегии бизнеса. Компании вынуждены были активно бороться за завоевание прочных позиций в новых условиях. Многие их работники испытали в этот период заметное снижение уровня жизни. Но все это не должно удивлять никого из нас. Нам всем известно, что экономика переживает циклические подъемы и спады, хотя в 2008 году мы надеялись, что спад наступит еще не скоро.

Подобно переживающей циклические подъемы и спады экономике, цикличность демонстрируют и модели разработки организационных стратегий, производственной деятельности, внедрения инноваций и реагирования на экономическую конъюнктуру. Стоит достаточно внимательно изучить эти модели, и вы увидите, что деятельность организаций и обеспечиваемые ею результаты не формируются под влиянием случайного стечения обстоятельств. Модели поведения человеческих организаций являются отражением их организационного дизайна: решений делать X вместо Y, продолжать делать A даже после того, как B в течение долгого времени приносило большие выгоды. Организационные модели формируются в результате совместного влияния людей, процессов, систем и культуры. Долговечность организации определяется соответствием этих ее моделей тому, что происходит на рынке.

Но сегодня этот рынок стал глобальным. Его требования вынуждают некоторых игроков выходить из игры. Он делает многих вчерашних звезд заурядными середняками. Он также предоставляет

возможности выйти за существующие границы и подняться на новый уровень успеха.

Эта книга призвана помочь вам воспользоваться этими возможностями и удержаться в лидерах.

Хорошая новость для вас заключается в том, что организационные модели могут изменяться теми, кто отвечает за их развитие. Это означает, что судьба вашей организации находится в ваших руках. Или, говоря словами моего друга Артура Джонса, «Все организации имеют идеальный дизайн для получения тех результатов, которые они получают». То есть каждый хороший и плохой результат работы вашей организации является следствием определенным образом спроектированных организационных моделей. Вы можете провести редизайн этих моделей: видоизменить их, отказаться от них или изобрести новые. Эта книга советует вам выполнять редизайн ваших организационных моделей на основе правил поведения, которые успешно существуют рядом с нами на протяжении веков.

Я называю эти правила Кодексом выживания организаций. Он предусматривает наличие у организации семи способностей, которые помогут ей выжить и даже добиться процветания в условиях судорожных экономических циклов, изменяющихся предпочтений рынка и появления новых технологий. Семь организационных способностей — это результаты применения к человеческому контексту тех экологических принципов, которые на протяжении веков делали возможным долгосрочное существование природных экосистем. Многие представленные здесь примеры помогут вам понять, что крупные успехи и неудачи компаний в равной мере могут быть объяснены соблюдением или нарушением кодекса выживания организаций.

Ориентируйтесь на этот кодекс, чтобы правильно использовать организационные модели, которые помогут вам оставаться на лидирующих позициях — независимо от тех изменений, которые вам предстоит пережить в будущем.

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 экономике, созданной без регуляторов. Технологические изменения и их эффекты неизбежны. Сдерживать их бесполезно.

Энди Гроув

«Если бы это не было для людей, — сказал Финнерти, — всегда испытывающих трудности с техникой. 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

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 организации.

- **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.** Ожидалось, что IT-группа, которую возглавляет Пэт, обеспечит трем новым подразделениям тот же уровень обслуживания, что и двум прежним. «Мы сохранили кое-какие IT-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

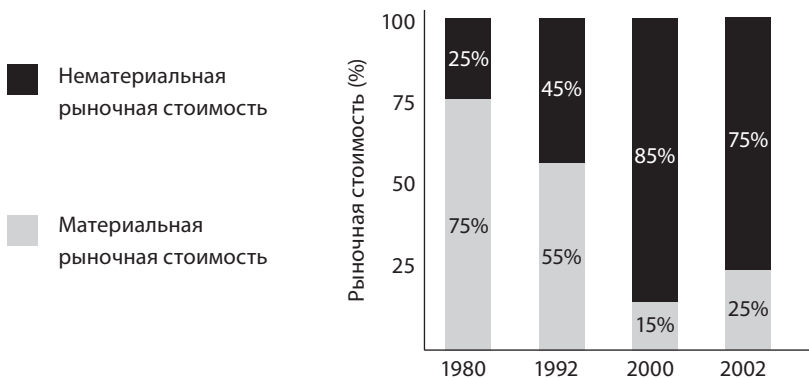
смену экономических циклов. Моя цель — предоставить руководителям фирм и HR-специалистам современные инструменты разрешения организационных проблем.

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.

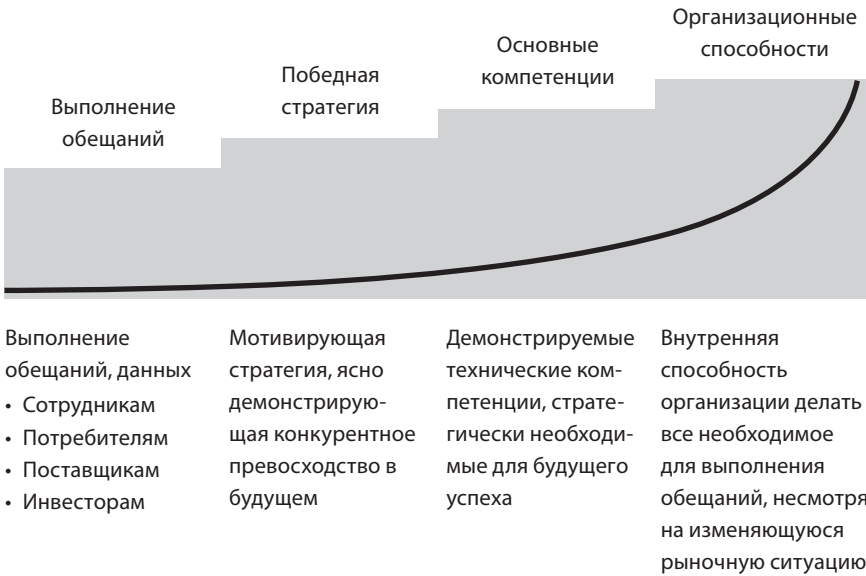
Нематериальные составляющие рыночной стоимости

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 предоставлению 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, дистрибьюторы, 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 организации:** 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.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

