



Книга Измениться, чтобы преуспеть

Как обеспечить устойчивую эффективность деятельности компании в непрерывно меняющихся условиях

Эдвард Лолер III, Кристофер Уорли
Jossey-Bass, 2006

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эту революционную книгу *BooksInShort* рекомендует для чтения всем, кого интересуют честные и объективные попытки представить будущее своего бизнеса. Ее авторам не приходится занимать знаний о том, какая организационная структура требуется современной компании в условиях непрерывных изменений. Многие из авторских рекомендаций идут вразрез с традиционными методами ведения бизнеса. Например, на первый взгляд может показаться, что рекомендация о постоянной корректировке рыночной стратегии вполне тривиальна. Однако для того, чтобы уволить отличных сотрудников, профиль которых перестал соответствовать новой стратегии компании, лидер должен быть готов пойти на риск, ведь точный прогноз будущего в любом случае невозможен. Только честный и ответственный менеджер способен, трезво взглянув на ситуацию в компании, признать, что его услуги больше не нужны, и добровольно уйти. Для практического применения многих рекомендаций из этой книги руководителю наверняка потребуется незаурядная самодисциплина.

Основные идеи

- Главный фактор успеха в современном бизнесе – непрерывность изменений.
- Чтобы преуспеть на рынке, компания должна быть постоянно готова к масштабным организационным преобразованиям.
- Планирование должно исходить из нескольких сценариев будущего.
- Все элементы бизнеса компании должны быть готовы к преобразованиям.
- Стратегию компании следует постоянно корректировать с учетом меняющихся обстоятельств.
- Компании, ориентированные на преобразования, стремятся найти несколько временных конкурентных преимуществ вместо одного постоянного.
- Для работы ориентированной на преобразования компании жизненно важна информационная открытость.
- Такие компании способны чутко реагировать на малейшие перемены в деловой среде.
- Компании, ориентированные на преобразования, нанимают самых ценных специалистов, а как только ситуация меняется, легко расстаются с ними.
- Служебная иерархия должна опираться на распределение задач и полномочий, а не на перечень должностных обязанностей.

Краткое содержание

Преобразования и их проблемы

Чтобы преуспеть в условиях современного рынка, компания должна быть готова в любой момент трансформировать свою деятельность. Простая устойчивость бизнеса компании больше не гарантирует ей максимальную прибыль. Условия работы на рынке за последние десятилетия разительно изменились. Не исключено, что вам уже доводилось наблюдать за компаниями, которые потерпели неудачу, пытаясь провести преобразования, поскольку были ориентированы не на перемены, а на поддержание статус-кво. Планируя действия по преобразованию бизнеса, вы, однако, в то же время обязаны обеспечивать стабильность текущей деятельности и высокие показатели производительности.

“Лидер организации должен видеть себя ее архитектором, а не рок-звездой или харизматичным вождем”.

Самая распространенная причина неэффективности преобразований – отсутствие должного внимания к ним. Компания делает шаг вперед и на этом останавливается, а позже все приходится начинать сначала. Внедрив новые методы работы, бизнес затем пытается отыскать новый статус-кво. Вместо этого компания с самого начала должна ориентироваться на постоянную трансформацию своего бизнеса. Успех в освоении этой новой ориентации зависит от нескольких факторов. Некоторые из преобразований имеют эволюционный характер, то есть происходят постепенно, в виде реакции на те или иные события. Стратегическая переориентация, то есть корректировка всей стратегии бизнеса, – более сложный тип преобразований. Однако самые большие трудности встают перед компанией, претерпевающей “глобальную трансформацию”, которая может быть связана, например, с выводением на рынок нового продукта или внедрением революционных технологических инноваций.

“Современным компаниям приходится работать в постоянно меняющихся условиях. Большинство людей об этом знает не понаслышке – это обстоятельство изменило их жизнь”.

Когда компания не справляется с преобразованиями, то причина этого, скорее всего, кроется в том, что изначально эта компания создавалась с прицелом на стабильность, а не на преобразования. Стабильность, несомненно, является положительным фактором для бизнеса, и она необходима для успеха в краткосрочной перспективе. Однако стремление к стабильности конфликтует с необходимостью преобразований. После внедрения новейших технологий персонал компании, скорее всего, начнет испытывать потребность в харизматичном лидере, под началом которого компании будет легче пережить непростые времена. Но усилий лидера, как правило, недостаточно. Персонал должен ясно осознать тот факт, что справиться с трудностями поможет только активное участие в преобразованиях, извлечение опыта из происходящего и адаптация к новым условиям.

Зачем создавать компанию, ориентированную на преобразования?

Чтобы добиться процветания, компания должна быть нацелена на непрерывную трансформацию своего бизнеса. Вместо того чтобы планировать действия и распределять ресурсы в соответствии с одним-единственным сценарием будущего, вы должны быть готовы к целому ряду вариантов развития событий. Компания обязана чутко реагировать на постоянно меняющиеся внешние условия и стараться предугадать, в каком направлении и с какой скоростью станет развиваться деловая среда.

“Индивидуальность компании отражена в ее корпоративной культуре. Это уникальная система ценностей и представлений об окружающем мире, о способах решения проблем и методах достижения успеха. Это тот образ, с которым компания ассоциируется в глазах других”.

При определении стратегии своих действий вам следует опираться на ясное представление о том, в чем состоит уникальная индивидуальность вашей компании. Это представление лежит в основе следующих двух этапов – стратегического планирования и организационного дизайна. Уникальные корпоративные ценности должны найти отражение как в текущей деятельности компании, так и в стратегии взаимодействия с внешней средой. Факторами этой среды являются конкуренты, клиенты, а также общественно-экономические тенденции и явления. Условия работы компании непрерывно обновляются, и вместе с ними должен меняться организационный дизайн компании. Это же требование распространяется и на стратегическое планирование, которым нужно заниматься постоянно, а не раз в год.

“Лидер должен хорошо понимать разницу между главными и второстепенными ценностями своей компании”.

Определите области, в которых вы наиболее компетентны, а также ценные навыки и способности, которыми владеет персонал. Например, областями вашей компетенции могут быть технологические и технические знания, связанные со специализацией компании; навыки и способности – это те процессы, посредством которых ваша компания создает ценность. Носителем навыков является весь персонал в совокупности, а компетенция имеет более локальный характер – например, это могут быть знания, которыми владеет лишь несколько специалистов. Важнейший навык компании в целом – это поддержание готовности к преобразованиям. Современная компания больше не в состоянии десятилетиями удерживать лидерство в отрасли за счет одного-единственного конкурентного преимущества. Вы должны научиться использовать целый ряд преимуществ временного характера, плавно переходя от одного к другому. Этот маневр намного сложнее, чем многолетнее сохранение единственного конкурентного преимущества. Для успешного выполнения этой задачи требуется совершенно новая модель бизнеса, которая радикально отличается от моделей, принятых компаниями традиционного типа.

Стратегия компании, ориентированной на преобразования

Стратегия компании должна опираться на ее индивидуальные особенности и намерения. Поскольку деловой успех во многом зависит от индивидуальности компании, начните проработку стратегии с предельно четкого определения корпоративных ценностей. Проанализируйте свою корпоративную культуру, обратив внимание на вещи, которые компания считает по-настоящему важными. Без полной и окончательной ясности в этом вопросе невозможны никакие перемены. Наконец, рассмотрите четыре основных элемента стратегии компании, ориентированной на преобразования.

- **Масштаб.** Все разнообразие приемов и действий, составляющих стратегию.
- **Агрессивность.** Энергичность, которую демонстрирует компания в освоении новых продуктов и рынков.
- **Дифференциация.** Отличия вашей продукции от продукции конкурентов.
- **Логика стратегии.** Принятая компанией модель ведения бизнеса.
- **Реализация стратегии.** План действий по осуществлению стратегии.

“Героические попытки большинства лидеров преобразовать в одиночку компанию оканчиваются неудачей – об этом свидетельствует немало исследований”.

Регулярно оценивайте стратегию с учетом появления или исчезновения внешних факторов – результаты этой оценки необходимы для совершенствования работы компании. Имейте в виду, что изменение, затронувшее один элемент стратегии, может потребовать корректировки других элементов, и что любые крупные преобразования чреваты риском неудачного завершения.

Роль организационной структуры

Особенности структуры компании часто определяют эффективность ее работы, влияют на ее восприимчивость к переменам и способность взаимодействовать с бизнес-средой. Компания, ориентированная на трансформацию, должна обладать особой гибкостью по отношению к любым внешним факторам. В частности, служебную иерархию организации не стоит основывать на списке должностных обязанностей. Отдельные сотрудники и рабочие группы должны получать полномочия в соответствии с текущими потребностями компании. В повседневную практику компании должны войти такие явления, как удаленная работа, виртуальные конференции, наем временных работников, аутсорсинг. Присутствие на рынке в качестве крупной и громоздкой организации часто бывает неоправданным: гораздо удобнее осваивать рынок, разбившись на отдельные бизнес-единицы или создав сеть дочерних компаний. Поиски квалифицированных специалистов может облегчить вступление в альянс с другими компаниями. Оцените целесообразность перехода к более сложным формам организации, – например, таким как матричная (проектно-целевая) или дивизиональная, при которой одно подразделение ориентировано на клиента, другое – на производство.

Информация для принятия решений

Создавая компанию, ориентированную на постоянные преобразования, подумайте, какая информация будет вам необходима для выполнения этой задачи. Прежде всего вам потребуются информация о положении компании на рынке и ее внутреннем состоянии, а также о ситуации на самом рынке. Регулярно делитесь выводами и наблюдениями с персоналом. Информационная открытость жизненно важна для организаций, ориентированных на преобразования. Для этого активно задействуйте возможности электронной почты и локальной сети, проводите для сотрудников информационные собрания. Оценивайте работу персонала на основе простой и удобной в использовании системы критериев. Регулярно сообщайте сотрудникам результаты этой оценки, отмечая, насколько эти результаты соответствуют целям и задачам, стоящим перед компанией. Вовлекайте сотрудников в процесс принятия решений уже на начальных стадиях. Проводите оценку работы команд и бизнес-подразделений, составляя рейтинги, отражающие вклад каждого в развитие бизнеса компании. Внимательно следите за выполнением стратегии и сбором информации. В целом ваша задача – составить ясное представление о том, в каких условиях находится компания, каковы стоящие перед ней цели и средства их достижения, а затем приступить к действиям, внимательно оценивая результаты.

Персонал компании, ориентированной на преобразования

Компании должны уделять персоналу не меньше внимания, чем своим остальным активам. Принимайте на работу специалистов, чьи навыки соответствуют потребностям вашей организации на данный момент, – особое внимание уделяйте тем, кто выражает желание активно участвовать в преобразованиях. Останавливайте свой выбор на кандидатах, резюме которых свидетельствуют о высокой степени самостоятельности и опыте участия в масштабных преобразованиях. Наряду с этим помните: не стоит брать с собой багаж, который вам не понадобится в будущем. Нанимайте новых сотрудников по мере необходимости и избавляйтесь от них, как только компания перестанет нуждаться в их услугах. Этот подход к найму сопряжен с определенными трудностями – он радикально отличается от традиционного восприятия отношений между сотрудниками и работодателями. Эти отношения должны носить краткосрочный, а не долгосрочный характер – контракт с человеком следует заключать лишь на период времени, в который его опыт и навыки необходимы компании. Чтобы привлекать именно тех кандидатов, которые вам интересны, разработайте свой собственный “бренд” сотрудника, как это сделали, например, морская пехота США и Nordstrom. Для получения нужных вам специалистов вы можете воспользоваться и таким нетрадиционным методом, как приобретение целой компании вместе с ее персоналом.

“Организации, ориентированные на преобразования, стараются избавиться от кандидатов, которые им не подходят, на самых ранних этапах процесса найма”.

Сформировав подходящий для ваших целей коллектив, выберите для управления им методы, соответствующие компании, ориентированной на преобразования. Прежде всего следует забыть распространенный миф о решающей роли мудрого и прозорливого лидера. Согласно этому мифу, мудрому лидеру чуть ли не в одиночку под силу преобразовать компанию в соответствии со своим видением. Многие также верят в то, что харизматичный лидер эффективнее техничного управленца. Не разделяйте эти опасные заблуждения! Талантливому лидеру крайне редко удается преобразовать организацию в одиночку. Компании, ориентированной на преобразования, требуются руководители, которые совмещали бы в себе качества лидера и управленца, мудреца и практика.

“Слишком часто компании делают акцент на стабильности, а не на изменениях, на стаже, а не на результатах работы, на масштабе проекта, а не на развитии персонала. Этих ошибок допускать не следует”.

Не существует стиля управления, который был бы одинаково эффективным в любой ситуации. Подберите нескольких руководителей с собственным подходом к решению проблем или создайте резерв потенциальных руководителей, чтобы обращаться к нему по мере необходимости. Для создания этого резерва разработайте специальную программу обучения персонала и позаботьтесь о том, чтобы будущие руководители имели возможность постоянно повышать свою квалификацию. Создайте “команду лидеров”, каждый член которой в любой момент готов принять активное участие в управлении компанией в непрерывно меняющихся экономических условиях.

“Сегодня успех в бизнесе возможен только при условии непрерывности преобразований. Скорее всего, подобного заявления мы не сделали бы ни в 1980-х, ни в 1990-х годах”.

Избегайте самой распространенной ошибки в кадровой работе – не продвигайте сотрудников по карьерной лестнице слишком быстро. Соблюдать этот принцип непросто, ибо в этом случае возникнет ситуация искусственно созданной нехватки квалифицированных сотрудников, которая, возможно, будет вынуждать вас поступиться долгосрочными интересами компании. Выдерживайте равновесие. По мере того как сотрудники

продвигаются по служебной лестнице, проводите их аттестацию, знакомьте их с ее результатами и высказывайте свое мнение об их карьерном “потолке” в компании, а также о должностях, которые оптимально соответствуют их способностям. Эта информация поможет сотрудникам еще более эффективно управлять своей карьерой.

“Большинству компаний не под силу долго поддерживать высокую производительность без проведения преобразований”.

Персонал компании следует регулярно мотивировать на достижение максимально возможных результатов. Для этого разработайте систему оплаты труда, которая будет стимулировать производительность. Сотрудники должны четко представлять, как их действия помогут получить желаемую награду. В условиях информационной открытости сильным мотиватором для многих может оказаться само по себе сознание важности и масштаба стоящих задач. Откажитесь от вознаграждения сотрудников за трудовой стаж с сопутствующей ежегодной прибавкой к зарплате – прежде всего вам нужны результаты, а не преданность. Традиционную систему поощрений с учетом занимаемых должностей в иерархии также следует пересмотреть. Поощрять сотрудников нужно лишь за достигнутые результаты – например, за успешное выполнение важных задач выплачивать им бонусы, включать их в программы участия в прибыли и льготного приобретения акций. Эти методы поощрения небезупречны, однако они способствуют сплочению коллектива компании. Отмечайте сотрудников, которые не боятся брать на себя дополнительную ответственность или вносят новаторские предложения, даже если компания и не получает от этого непосредственной финансовой выгоды.

Об авторах

Эдвард Лолер III – консультант, преподаватель школы бизнеса имени Маршалла при Университете Южной Калифорнии, автор книги “Искусство управлять людьми”. Основатель Центра по изучению эффективности организаций. **Кристофер Уорли** – научный сотрудник этого Центра, автор книги “Интегрированные системные преобразования”.
