

Корада

КОНСАЛТИНГ



СЕМИНАР:

«Зачем увольнять себя и нанимать директора?»



«Бизнес в Тапочках»



Валерий Селецкий

www.corada.ru

ПРИЧИНЫ РОЖДЕНИЯ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

- ▣ Попытка понять механизмы и закономерности развития
- ▣ Попытка связать онтогенез и филогенез в социальных системах
- ▣ Надежда на возможность предсказания будущего
- ▣ Надежда на управление будущим социальных систем

ИЕРАРХИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ

Концептуальные циклы



Макроэкономические циклы



Жизненный цикл отрасли



Жизненный цикл организации

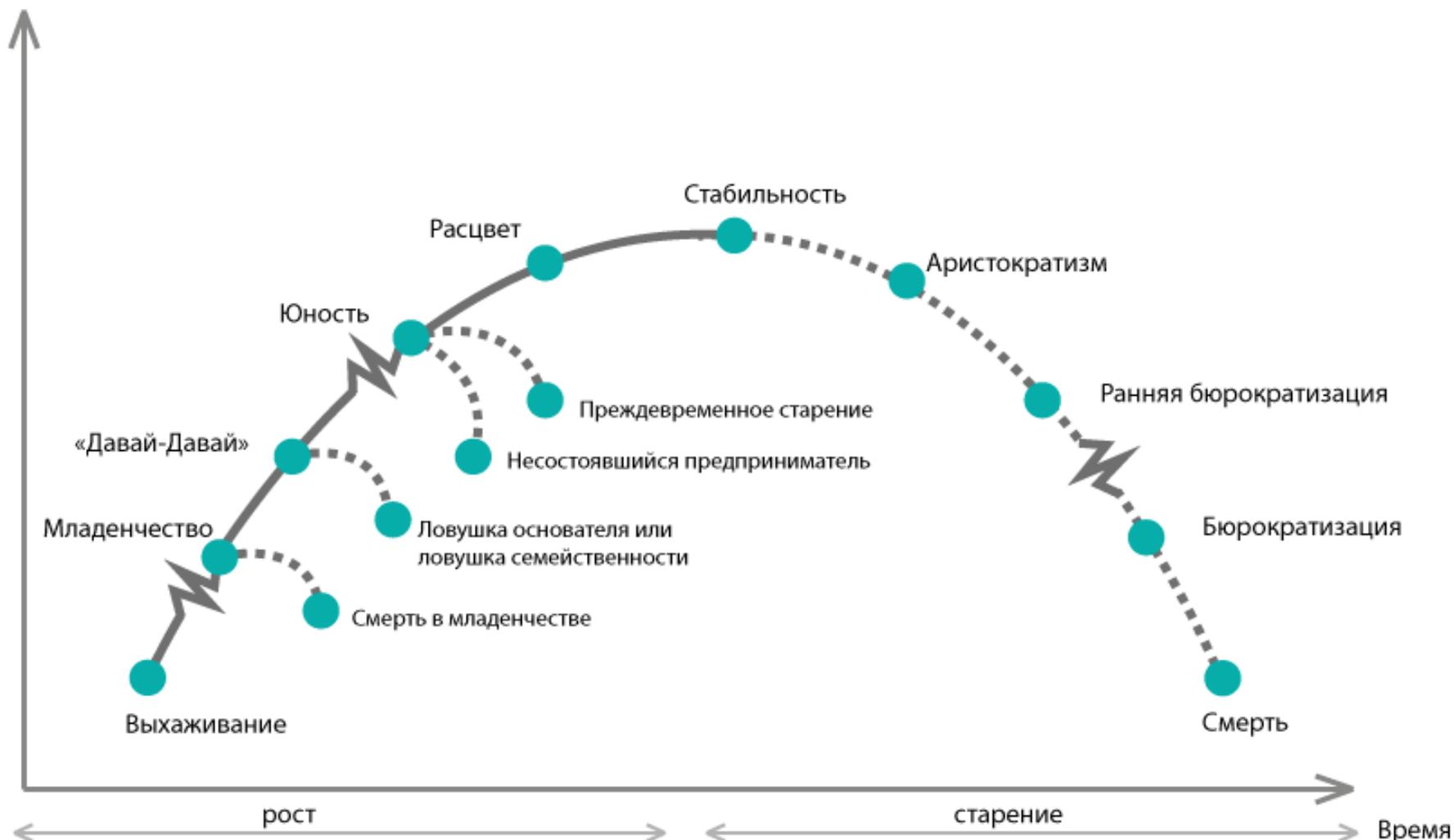


Жизненный цикл продукта

ОСНОВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ МОДЕЛИ АДIZESА

- Попытка понять механизмы и закономерности развития
- Развитие организации подобно развитию живого организма
- У любой организации на каждом из этапов жизненного цикла имеются проблемы
- Проблемы организации делятся на «болезни роста» и «организационные патологии»
- С болезнями роста организации, как правило, справляются самостоятельно
- Лечение организационных патологий требует внешнего вмешательства
- Переход на нисходящую ветвь развития для организации не предопределен
- Основная задача организации - достичь расцвета и не попасть на нисходящую ветвь развития

И.АДИЗЕС – ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ ОРГАНИЗАЦИЙ



ВЫХАЖИВАНИЕ (Courtship)

Выхаживание - это этап зарождения организации.

Характеристики:

- Она еще не существует физически, но энтузиазм и бизнес-идея относительно ее будущего уже возникли.
- В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий.
- Основатель (или основатели) закладывает «теоретический» фундамент будущей организации, он пытается «продать» идею о ее будущем успехе.
- Он собирает мнения и суждения других по этому поводу.
- Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда у основателя возбуждена приверженность этой идее, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

Факторы успеха:

- Финансовая поддержка и готовность рынка.
- Удовлетворение потребностей рынка, создание нового качества
- Ориентация на создание продукта, а не на потребности рынка в нем.

Основателю необходимо реально смотреть на мир и быть гибким в своих решениях. Знать Ответы на следующие вопросы.

- Что мы реально собираемся делать?
- Как это будет сделано? Когда это может быть сделано? Кто собирается это делать и почему?

Младенчество (Infancy) - хватит мечтать время действовать

На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась.

Характеристики - От Кризиса - К Кризису

Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована.

Все называют друг друга по именам, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий.

Факторы успеха:

- Необходимо соблюдать два условия чтобы избежать смерти.
- Обеспечение постоянного притока денежных средств,
- Преданность основателя идее построения устойчивой организации. Он должен быть энтузиастом и влюбленным в свое детище.

«Давай-давай» - стадия быстрого роста (Go-go)

Чтобы выжить, организация не должна гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься.

Характеристики:

- Не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Таким образом, компания организована вокруг людей, а не задач
- Основатель на данной стадии пытается делегировать властные полномочия и ответственность, поскольку один уже не может со всем справиться
- Но делегирование не происходит - он боится потерять контроль
- Для компании характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть
- Компания действует методом проб и ошибок

Факторы успеха:

- Переход к профессиональному управлению

Юность (Adolescence) - второе рождение.

Отличительной чертой поведения организации на этом этапе являются конфликты и противоречия:

- "мы и они" (старые и новые сотрудники)
- Противоречивость целей организации
- Несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании
- Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя
- Смена Менеджеров

Трудность перехода:

- Освоения делегирования полномочий
- Изменения системы руководства
- Смещение целей - от экстенсивного развития к повышению качества деятельности

Факторы успеха:

- Необходимо создать систему вознаграждений
- Перераспределить роли и обязанности
- Институционализировать правила и нормы поведения сотрудников.

Расцвет (Prime)

Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью.

Основные черты организации на стадии расцвета:

- Наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры;
- Институционализированы перспективы развития и творчество;
- Ориентация на результат, организация удовлетворяет потребности клиентов;
- Организация занимается планированием и следует разработанным планам;
- Умение предвидеть будущее;
- Осуществляется рост как продаж, так и прибыли;

Факторы успеха

- создается сеть новых младенческих организаций.

Стабилизация - компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость.

Потеря духа предпринимательства.

Стабильной организации присущи следующие черты:

- ▣ Низкий уровень ожидания роста;
- ▣ Слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий;
- ▣ Организация сосредоточивается на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее;
- ▣ Подозрительное отношение к любым изменениям;
- ▣ В организации поощряют исполнителей, а не инноваторов;
- ▣ В коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.

Аристократизм (Aristocracy)

Для этой стадии жизненного цикла организации характерны следующие признаки:

- ▣ Деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство;
- ▣ Акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему;
- ▣ Существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении;
- ▣ Отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип "не гони волну";
- ▣ Имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаться "купить" предприимчивость;
- ▣ Организация обладает значительными денежными ресурсами.

Организация пытается сохранить тот же уровень прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество продукции может оставаться на прежнем уровне или начинать снижаться. Но наступает день, когда цены уже не возможно поднимать. Истинное положение всплывает на поверхность внезапно. Мелкие детали, тонкости уходят и начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает. Такое положение говорит о переходе к следующему этапу старения - ранней бюрократизации.

Ранняя бюрократизация (Early bureaucracy)

Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы:

- Акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что поэтому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека нет проблемы);
- В организации существует множество конфликтов;
- Организацию охватывает паранойя;
- Внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

Предприниматели приходят и уходят, а администраторы остаются, компания превращает сама себя в оплот бюрократии с единственным акцентом на правила и нормы и без очевидной ориентации на результат и удовлетворение потребностей потребителей.

Бюрократизация и смерть (Bureaucracy and death)

На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов для самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры

Достоинства и недостатки модели И.Адизеса

Достоинства:

- Независимость от отрасли
- Ненормативный подход
- «Сценарный» подход
- Необязательность гибели организации

Недостатки:

- Нечеткая взаимосвязь с другими областями менеджмента
- Отсутствие явных критериев развития компании

Организационные практики на этапах эволюции

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейноштабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акценте вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

Области менеджмента, связанные с концепцией жизненного цикла организации

- Организационная эффективность
- Предпринимательство
- Лидерство
- Организационная культура сФормирование стратегии
- Власть в организации
- Корпоративное управление
- Инновации в организации

Ситуационное лидерство по Херси-Бланшару

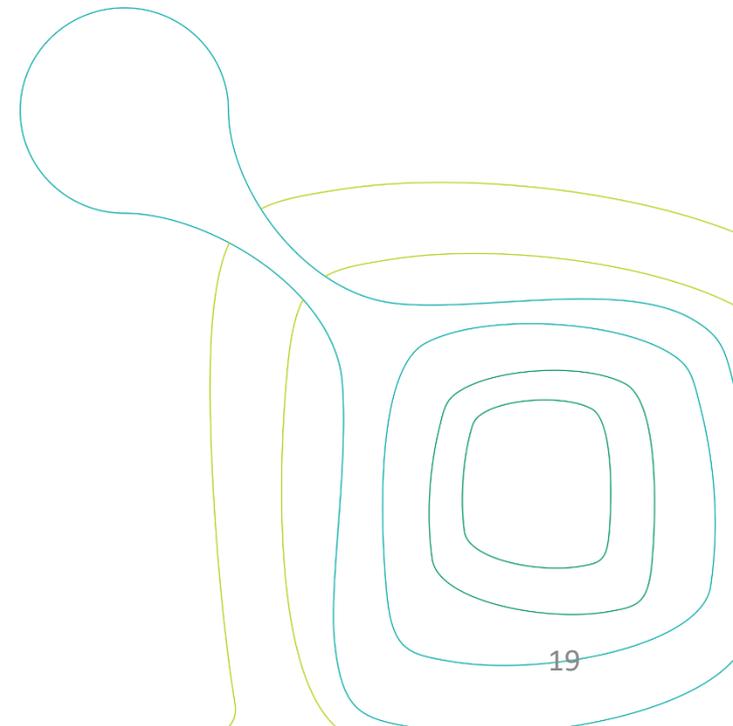
ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ
НА ВЗАМОТНОШЕНИЯ



ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА ЗАДАНИЕ

Значимость диагностики жизненного цикла организации

- Понимание стратегических задач
- Понимание текущих задач
- Развитие навыков преодоления трудностей
- Преодоление самоуспокоенности
- Правильное использование консультантов



Корада

КОНСАЛТИНГ

Если у вас остались вопросы



Валерий Селецкий

Тел: +7 (499) 753-77-19

mail: vs@corada.ru

www.corada.ru