

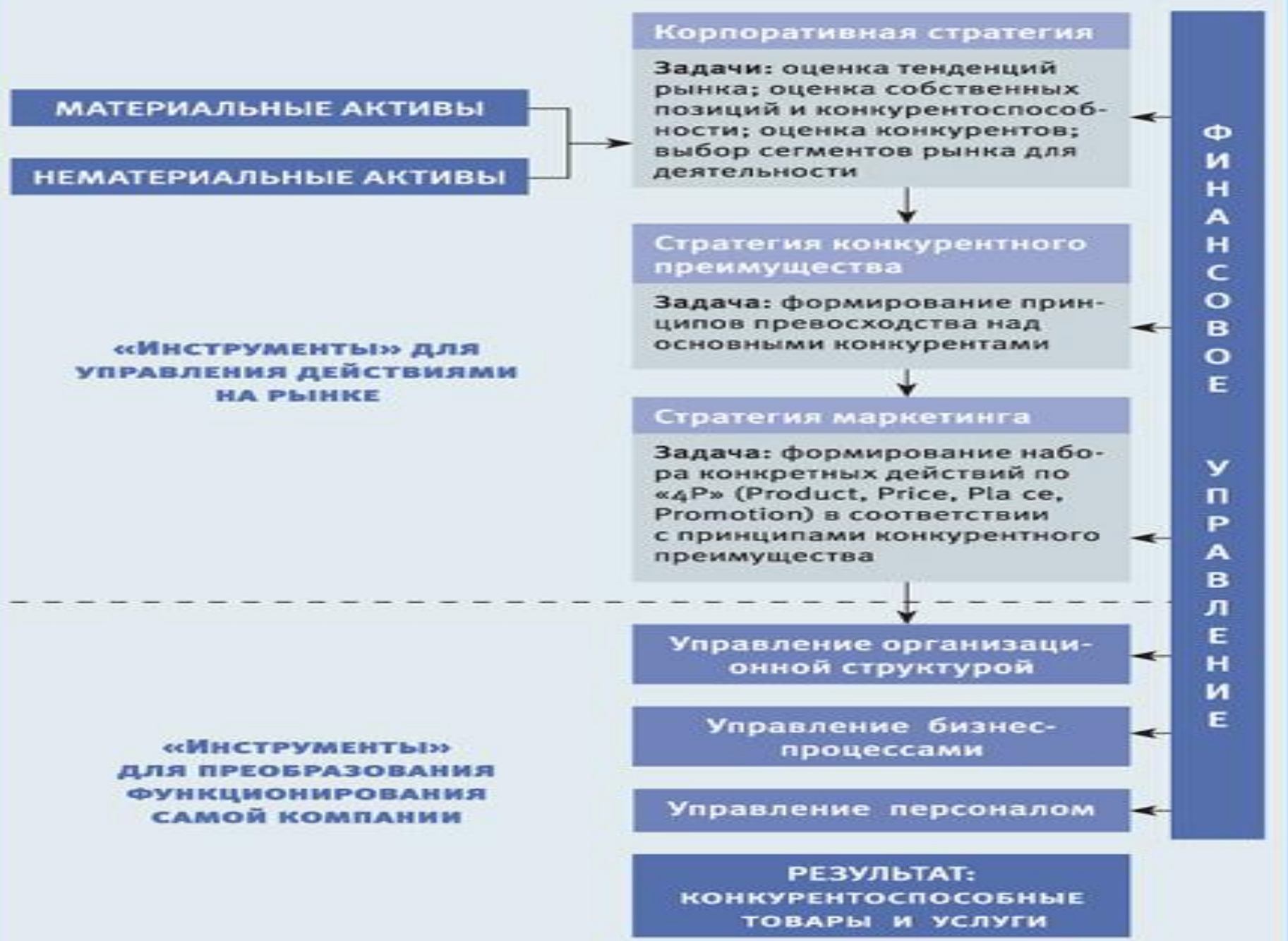
Модели жизненных циклов и развития организации



Составляющие рынка, которые влияют на деятельность компании.



СХЕМА «ИНСТРУМЕНТОВ» СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ





*На каждой горной вершине ты
оказываешься над пропастью.
Станислав Ежи Лец*

Модели жизненного цикла

- А. Даунс: «Движущие силы роста» (1967).
- Г. Липпитт и У. Шмидт: «Управленческое участие» (1967).
- Л.Грейнер: «Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции» (1972).
- У. Торберт: «Ментальность членов организации» (1974).
- Ф.Лиден: «Функциональные проблемы» (1975).
- Д.Кац и Р.Кан: «Организационная структура» (1978)
- Р.Куинн и К. Камерон: «Интегративная модель» (1983).
- И. Адизес: «Теория жизненных циклов

		Последствия перемен		
		Выгодо-приобретатели	Нейтралы	Жертвы
Сила влияния	Сильное	<ul style="list-style-type: none"> Активное содействие переменам. Привлекать к реализации проекта и его пропаганде. 	<ul style="list-style-type: none"> Возможно как содействие, так и противодействие переменам. Оценить реальное влияние и позицию. По возможности привлекать на сторону перемен. 	<ul style="list-style-type: none"> Активное противодействие переменам. Использовать влияние Сильных Выгодоприобретателей. Предлагать компромиссы. Воздействовать административными мерами.
	Среднее	<ul style="list-style-type: none"> Одобрение перемен. Привлекать к пропаганде проекта. 	<ul style="list-style-type: none"> Безразличное отношение к переменам. Возможна перемена отношения под влиянием сильных противников перемен. 	
	Слабое	<ul style="list-style-type: none"> Одобрение перемен. Привлекать к созданию общего положительного отношения к переменам в коллективе. 	<ul style="list-style-type: none"> Привлекать к созданию общего положительного отношения к переменам в коллективе. 	<ul style="list-style-type: none"> Активное или пассивное противодействие переменам. Воздействовать административными мерами.

КОНЦЕПЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ АДІЗЕСА

**Планирование — это не разработка
плана действий на завтра, а то, что вы
должны делать сегодня, в свете того,
что ожидаете получить завтра**

И.Адизес

**Каждая организация, как и каждая
личность, в своем развитии стремится
быстрее достичь расцвета, забывая о
том, что пока вы «зелены» — вы
растете, когда вы уже «созрели» — вы
начинаете гнить**

И.Адизес

- **Органическая модель развития организаций: стадия ЖЦ определяется взаимоотношением гибкости и контроля**
- **Проблемы - это нормально и желаемо**
- **Изменения=проблемы**
- **Цель организации: развитие способности осознавать и решать проблемы, а не избегать проблем и не замедлять темп перемен**
- **На каждой стадии развития организации существуют нормальные и аномальные проблемы; необходимо сосредоточиться на аномальных проблемах**
- **Понимание проблем на каждой стадии и при переходе экономит время и усилия**

**ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ОРГАНИЗАЦИЯ С
НАИМЕНЬШИМИ ПОТЕРЯМИ ПРОДВИГАЛАСЬ ПО
СВОЕМУ ЖИЗНЕННОМУ ЦИКЛУ, ЕЕ ЛИДЕРЫ
ДОЛЖНЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ЭФФЕКТИВНОЕ
ВЫПОЛНЕНИЕ 4 ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ**

(P)	Provide needs	Производство результатов
(A)	Administration	Администрирование
(E)	Entrepreneur	Предпринимательство
(I)	Integrate	Интеграция

- **производитель качества (P, producer)** – производит выдающиеся результаты работы.
- **администратор (A, administrator)** – организация оптимального порядка в процессах.
- **предприниматель (E, entrepreneur)** – генерация инновационных идей, новых тенденций.
- **интегратор (I, Integrator)** – гармонизация отношений в коллективе и развитие связей.

P. Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, — это *Producing*, или производство результатов, обеспечивающее результативность организации в краткосрочном аспекте. Дело P, производителя, — удовлетворить потребности клиентов. Оценить эту функцию можно по количеству людей, которые возвращаются, чтобы приобрести конкурентоспособные продукты или услуги вашей компании.

A. Вторая функция, *Administrating*, или администрирование, нужна, чтобы поддерживать порядок в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Задача A, администратора, — обеспечить эффективность в краткосрочном аспекте. Когда затраты на удовлетворение потребностей клиентов ниже, чем цена, которую готов заплатить клиент ($P > A$), организация рентабельна в краткосрочном аспекте.

E В долгосрочной перспективе не обойтись без провидца. Он определяет курс, которым должна следовать организация. Такой человек готов к упреждающим действиям в условиях постоянных изменений, что делает компанию результативной в долгосрочной перспективе. Это функция *Entrepreneur*, предпринимателя, который подходит к делу творчески и готов рисковать.

I. И наконец, менеджмент должен обеспечить *Integrating*, или интеграцию, т. е. создать такую атмосферу и систему ценностей, которые заставят людей

Как только одна или несколько функций перестают выполняться, мы сталкиваемся с неправильным менеджментом.

- *неудовлетворительно выполняется Р-функция - и клиенты остаются неудовлетворенными, а объем продаж снижается.*
- *плохо выполняется А-функция - и организация несет неоправданные потери.*
- *организация не справляется с Е-функцией - и новые продукты поставляются на рынок с опозданием и не пользуются спросом.*
- *не реализована I-функция - и у компании начинаются конвульсии, когда ее оставляет лидер.*

В любом случае мы сталкиваемся с предсказуемой, воспроизводимой моделью **неправильного менеджмента, одинаковой в любом уголке земного шара**, безотносительно к культуре, технологии и размеру организации.

Четыре функции менеджмента Р, А, Е и I представляют собой что-то вроде **набора "витаминов"** — все они необходимы для здоровья организации в краткосрочном и долгосрочном аспекте. Если хотя бы одного из них не хватает, организации угрожает болезнь с определенными симптомами.

Отсюда — умение диагностировать организационные недостатки с помощью "витаминов"

Эти качества **(P,A,E,I)** противоречат друг другу, так как, например, хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе.

Максимально эффективный менеджер –

тот, кто способен на высшем уровне выполнять одновременно все 4 функции.

Таких менеджеров не бывает, но в зависимости от предпочтения к выполнению той или иной функции, или их совокупности, - можно определять индивидуальные стили менеджмента.

- **Производитель (Producer)**
- **Администратор (Administrator)**
- **Предприниматель (Entrepreneur)**
- **Интегратор (Integrator)**

**«Если Вы хотите научиться управлять,
Вы должны отказаться от мысли, что
Вы способны делать это в одиночку».**

И.Адизес

**Идеальных руководителей не
существует. Описание эффективного
руководителя из книг по бизнесу, — это
коллаж идеальных качеств разных
людей**

И.Адизес



«... необходимо создать такую структуру, которая обеспечила бы не конфликт, а взаимодополняемость команды из «Р», «А», «П», «И». Компанию нужно создавать не по функциональному признаку, а соответствие с ролями менеджмента.

И.Адизес

- Система - **результативна**, если производит тот продукт, для производства которого и была создана
- Система - **эффективна**, если она делает это с наименьшими возможными затратами
- **Успешная организация** результативна и эффективна как в кратковременной, так и долговременной перспективах

- **Результативность** в **краткосрочном** аспекте означает, что организация удовлетворяет текущие потребности клиентов.
- **Эффективность** в **краткосрочном** аспекте означает, что она работает, используя минимум необходимых ресурсов и избегая ненужных потерь.
- **Результативность** в **долгосрочной** перспективе означает, что организация сумеет удовлетворить потребности будущих клиентов и что она готова к упреждающим действиям в случае изменения внешних условий.
- **Эффективность** в **долгосрочной** перспективе означает, что в организации нет незаменимых. Она органично адаптируется к внутренним изменениям, сохраняя жизнеспособность.

- **Р** делает организацию эффективной.
- **А** делает организацию рациональной.
- **Е** делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе.
- **І** делает организацию рациональной в долгосрочной перспективе.

Р	Эффективност ь	Кратковремен ная перспектива
А	Продуктивност ь	
Е	Эффективност ь	Долговремен ная перспектива
І	Продуктивност ь	

- **Производство результатов** в компании возможно только за счет удовлетворения потребностей клиентов, как внешних, так и внутренних.
- **Администрирование** – снижение затрат, благодаря систематизации, построения и организации.
- **Предпринимательство** – позиционирование компании на будущих рынках, генерирование амбициозных задач и готовность рисковать ради их достижения.
- **Интеграция** – перевод механического сознания компании в органическое. Т.е объединение людей для достижения общих целей, создание взаимозависимости и исключение незаменимости.

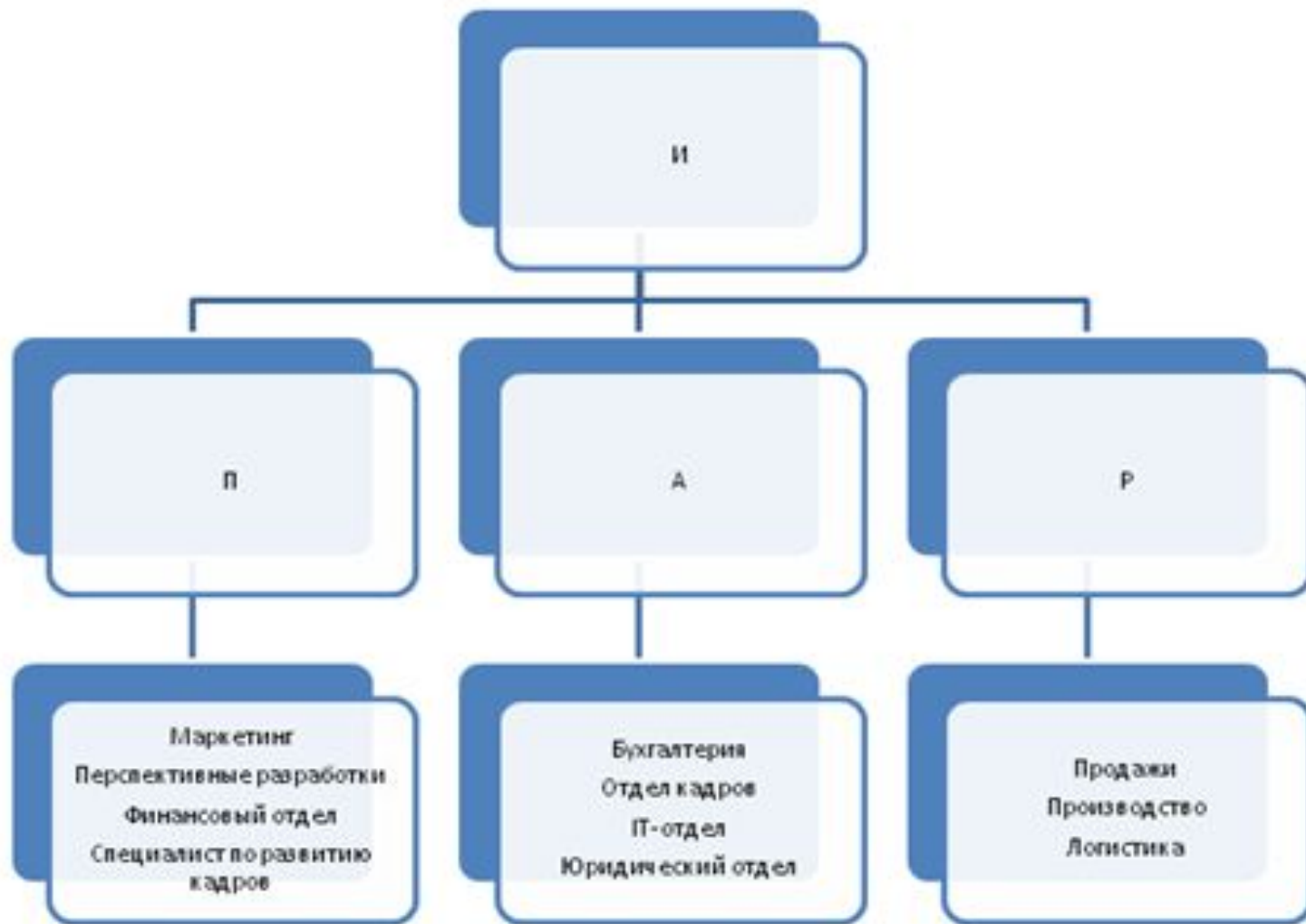
- Проблемы появляются в предсказуемой манере и имеют общие причины
Проблемы являются проявлением дезинтеграции, вызванной изменением
- Роль лидера на любом уровне заключается в том, чтобы обеспечивать непрерывность изменений и в тоже время сохранять единство и целостность
- Организация – живая система и ее проблемы тесно связаны с этапами развития
- Каждая система имеет свой жизненный цикл
- Системы следуют предсказуемым моделям поведения
- На каждом этапе цикла системы обнаруживают определенные трудности или временные проблемы, с которыми они

Жизненный цикл предприятия по Адизеса



- Ухаживание – (*Увлечение, Роман*)
- Младенчество – (*Детская смерть, Первый отказ*)
- Давай-давай (*Ловушка основателя или Ловушка семейственности*)
- Юность – (*Неосуществленное предпринимательство или Преждевременное старение*) –
- Расцвет – Стабильность – Аристократия – Охота за ведьмами – Бюрократия – Смерть.

Название этапа	Доминирующие стили управления
Ухаживание (Courtship)	paEi
Младенчество (Infancy)	PaEi
Активная деятельность (Go-go)	PaEi
Юность (Adolescence)	PAei
Расцвет (Prime)	PAEi
Стабильность (Stable)	PAel
Аристократизм (Aristocracy)	pAel
"Взаимное обвинение" (Recrimination)	pA0i
Бюрократизм (Bureaucracy)	0A00
Смерть (Death)	0000



**Структура организации, предложенная
Институтом Адизеса**

Каждая организация существует для того, чтобы удовлетворять потребности своих клиентов.

Посмотрите на человеческое тело: каждая его часть нужна для чего-то большего; единственное, что в организме существует только для себя, — раковые клетки. Это приводит организм к смерти. **Некоторые люди, как раковая опухоль, ничего не отдают, только забирают.** Раковые компании опустошают рынок, а не развивают его. Многие правительства тоже действуют как раковые клетки: отстаивают личные интересы, а не интересы граждан. «Р» означает, что фирма знает, кто ее клиент и что ему нужно.

Показатель ее успеха — повторные продажи. Если люди снова возвращаются в компанию, значит, ее услуга им нравится. К примеру, животные не будут изо дня в день возвращаться к высохшему ручью, если у них есть выбор.»

КОНЦЕПЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ ГЕЙНЕРА

Жизненный цикл предприятия по Гейнеру



РАЗМЕР КОМПАНИИ (количество сотрудников – объем бизнеса)

Факторы роста	Факторы роста	Факторы роста	Факторы роста	Факторы роста
<ul style="list-style-type: none"> ■ Исходные ресурсы ■ Ситуация на рынке ■ Лидерские качества ■ Общность целей ■ Сплоченность ■ Творческий подход ■ Энтузиазм ■ Деловая хватка ■ Интеллект ■ Компетенции в специфике бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Регулярный менеджмент ■ Формализация бизнес-процессов ■ Распределение ответственности ■ Точное описание желаемых результатов ■ Разработка и внедрение стратегии развития ■ Управленческие компетенции ■ Снижение себестоимости управления 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Децентрализация структуры ■ Переход на бюджетирование подразделений или на дивизиональную структуру ■ Мотивация инициативы в нижних иерархических уровнях персонала ■ Рост эффективности системы управления за счет увеличения доходности ■ Темпы развития 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Координация усилий по синергическому использованию всех видов ресурсов компании вообще и каждого «дивизиона» в частности 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Достаточно гипотетическая совместная деятельность, при которой весь персонал является полноправным совладельцем активов

Кризис управления
 Система корпоративного управления не справляется с возросшим количеством «критических задач»

Кризис автономии
 Вследствие роста бюрократизации ведомственные интересы подразделений начинают преобладать над корпоративными

Кризис контроля
 Материальная заинтересованность и предпринимательство на всех иерархических уровнях приводит к центробежным тенденциям, обману компании и «расфокусировке» корпоративных целей

Кризис финиша
 Развитие компании достигает крайней эволюционно возможной точки

Этап № 1 «СОЗДАНИЕ»

Этап № 2 «ФОРМАЛИЗАЦИЯ»

Этап № 3 «ЭКСПАНСИЯ»

Этап № 4 «КООРДИНАЦИЯ»

Этап № 5 «ОБЪЕДИНЕНИЕ»

0 >> Рождение компании

Гибель компании

ВРЕМЯ