

Жизненные циклы и этапы развития по Л.Грейнеру и И. Адизесу

Этапы развития и кризисы роста по Л. Грейнеру



Организационные практики на этапах эволюции в пяти стадиях роста

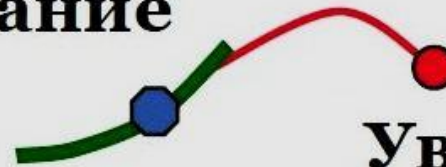
Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная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

Жизненный цикл организации (И.Ализес)



- «Организация» - это идея
- Формирование преданности
- Принятие риска
- Планирует “Изменить рынок” или разработать “Рыночную нишу”

Ухаживание



Увлечение

Ухаживание

<i>Нормальные признаки</i>	<i>Аномальные проблемы</i>
Продуманные детали	Никакие детали не продуманы
Реалистичный и преданный делу основатель	Нереалистичный и фанатичный основатель
Ориентация на продукт желание добавить ценность	Ориентация исключительно на ROI
Преданность делу соизмерима с риском	Преданность делу не соизмерима с риском
Сильный контроль основателя	Уязвимый контроль основателя

- “Нам больше не нужны новые идеи, нам нужны результаты! Продажи!”
- Активность, реагирование на все возможности
- Немного правил и процедур, отсутствие бюджетов
- Уязвимость, проблема быстро перерастает в кризис
- Ограниченное делегирование
- Авторитарное лидерство



Младенчество

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Ориентация на продукт	Преждевременная ориентация на продажи
Интересующиеся инвесторы	Сомневающиеся инвесторы
Отрицательный денежный поток	Непредвиденный отрицательный денежный поток
Сохранение преданности делу	Потеря преданности делу
Отсутствие управленческих систем, делегирования	Преждевременные системы, процедуры, делегирование
Один хозяин, но желание слушать	Нежелание слушать, высокомерие
Ошибки и кризисное управление	Нетерпимость к ошибкам, неуправляемый кризис
Поддержка дома	Отсутствие поддержки дома

- **Высокомерная организация**
- Слишком много приоритетов
- Ориентация на продажи (предполагает, что больше продаж = больше прибыли)
- Быстрый рост
- Организована вокруг людей, а не вокруг задач



Go-go!

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Уверенность	Заносчивость
Рвение	Отсутствие фокуса
Высокий уровень энергии	Распыленная энергия
Ориентация на продажи	Преждевременная ориентация на прибыль
Поиск новых проектов	Отсутствие границ новых проектов
Отсутствие управленческих систем	Продажи, несмотря на отсутствие возможностей
Продажи, превышающие возможности	Отсутствие контроля затрат, совещаний
Недостаточный контроль затрат, совещаний	«Переплаченные» сотрудники
Нечеткая система расчета зарплат	Отсутствие ответственности, коммуникаций
Нечеткие обязанности и коммуникации	

- “Мы” или “Они”, внутренние конфликты
- Несогласованность целей и системы стимулирования
- Временная потеря видения
- Наличие процедур, но невыполнение их
- Делегирование, изменение лидерства, смещение целей
- Угроза предпринимательству со стороны администрирования



Юность

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Конфликты между владельцами или директорами	Возврат назад и ловушка основателя
Временная потеря видения	Несогласованность целей
Признание основателем суверенитета компании	Отстранение основателя
Системы стимулирования, поощряющие неверное поведение	Индивидуальные бонусы при потере прибыли
Бессистемное делегирование полномочий	Бесконечная передача власти
Невыполнений установленных правил	Резкое падение доверия и уважения
Отсутствие контроля, ответственности	Управление «разделяй и властвуй»
Низкий моральный дух	Избыточное количество внутренних правил
Рост прибыли, не растущие продажи	Чрезмерный и дорогой контроль
	Чрезмерные зарплаты для удержания сотрудников
	Растущая прибыль, падающие продажи

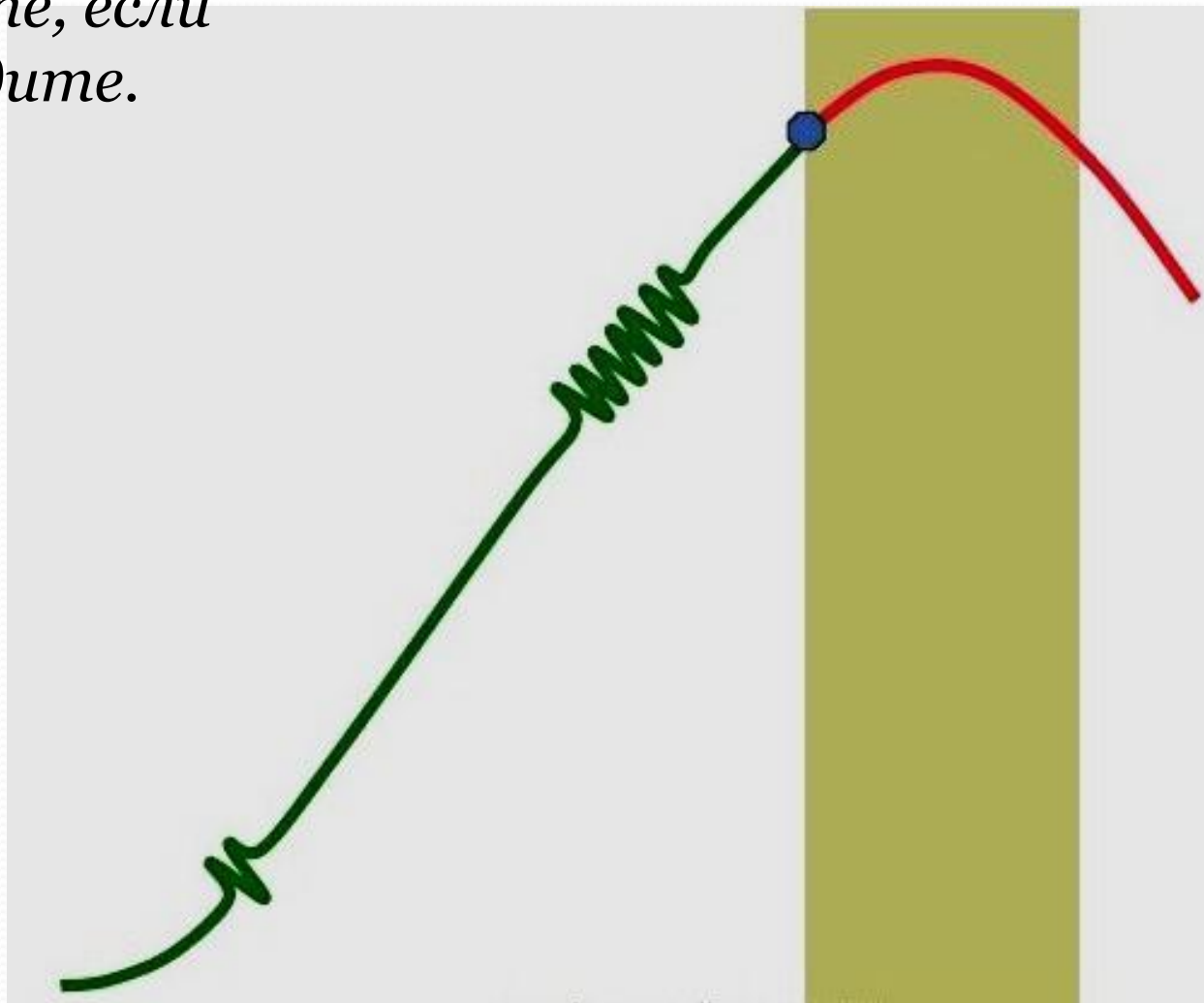
- «Оптимальный» отрезок
- Самоконтроль, предсказуемые результаты и гибкость
- Функциональная система и организационная структура
- Удовлетворенные покупатели
- Создает новые организации-младенцы
- Недостаточно подготовленных людей



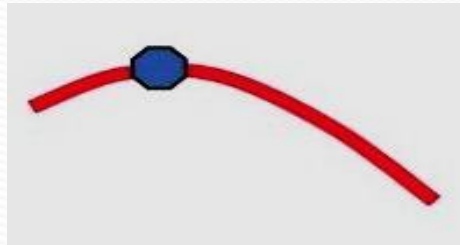
Расцвет

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Недостаточная глубина менеджмента	Недостаточная децентрализация

*Даже если вы находитесь на
правильной дороге, то все
равно с нее сойдете, если
просто на ней сидите.*



Стабильность



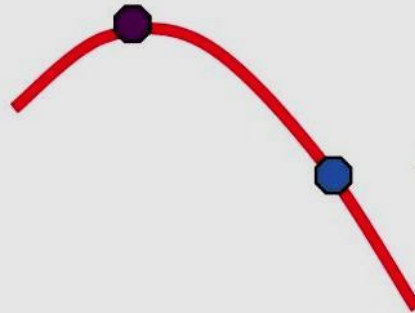
Все еще сильная позиция, но начало процесса старения

- Потеря гибкости, самодовольство
- Внутренний маркетинг равняется внешнему маркетингу
- Новые идеи принимаются, но без особого энтузиазма
- Передача власти от линейного персонала административному
- Полномочия расходятся с обязанностями
- Заниженные ожидания
- Фокус на прошлых достижениях

Стабильность

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Не существует нормальных признаков старения	Признаки дезинтеграции
	Признаки ослабления предпринимательской активности
	Удовлетворенность результатами и процессом
	Опора на то, что работало в прошлом
	Порядок ради порядка
	Рост накладных расходов как % от общего дохода
	Потеря видения
	Нежелание принимать на себя риск

Стабильность



Аристократия

- Ударение как или кто, а не на что или почему
- “Не гони волну” – формальный стиль одежды, приверженность традициям, шикарные офисы
- Много свободных средств
- Покупает новые продукты, идеи или компании, отсутствие собственных инноваций
- Внимание на прошлых достижениях, а не на видении будущего
- С подозрением относятся к изменениям



- Внимание на том, Кто создал проблемы, а не на том, Что надо делать для их решения.
- Конфликт и паранойя
- Подковерная борьба, ни у кого не остается времени заниматься клиентами
- Внутренние конфликты препятствуют работе на рынке

Стабильность



- Много систем, но низкая функциональная ориентация
- Внутренний фокус
- “Таковы правила”... без объяснения
- Много процедур и правил, но отсутствие «реального» контроля
- Клиенты плохо обслуживаются и их никто не слышит

Стабильность



- Отсутствие приверженности
- Смерть может занять годы
- Очень дорогостоящее искусственное поддержание жизни
- “Если бы”



Растущие компании

1. Личный успех основывается на риске.
2. Ожидания превосходят результаты.
3. Недостаток оборотных средств.
4. Сотрудники думают почему и что делать.
5. Сотрудников оставляют из-за результатов, несмотря на их личные качества.
6. Все разрешено, если не запрещено.
7. Проблемы воспринимаются как возможности.
8. Власть принадлежит маркетингу и продажам.
9. Тон задает линейный персонал
10. Ответственность превышает полномочия.
11. Менеджмент управляет организацией
12. Менеджмент использует возможности.
13. Изменение лидерства может привести к изменению организации.
14. Компания ориентирована на продажи.
15. Компания существует для создания ценности.

СТАРЕЮЩИЕ КОМПАНИИ

1. Личный успех основывается на избегании риска.
2. Результаты превосходят ожидания.
3. Избыток оборотных средств.
4. Сотрудники думают как делать, и кто сделал это.
5. Сотрудников сохраняют из-за личных качеств, несмотря на результаты.
6. Все запрещено, если не разрешено.
7. Возможности воспринимаются как проблемы.
9. Тон задает административный персонал
10. Полномочия превышают ответственность.
11. Организация управляет менеджментом.
12. Менеджмент катится по инерции.
13. Для изменения организации необходимо изменение системы.
14. Компания думает только о прибыли.
15. Принятие решений – политическая игра.

Как меняются цели?

Стадия ЖЦ	Определяющая цель	Ограничивающая цель
Младенчество	“Cash”	“Качество” жизни основателя
Go-go	Объем продаж, доля рынка	Нет, если это сходит с рук
Юность	Прибыль	Объем продаж в деньгах
Расцвет	Прибыль и объем продаж	Стратегические решения
Стабильность	Сохранение статус-кво	Не “поднимайте волну”
Аристократия	Возврат на инвестиции	Объем продаж в штуках
Ранняя бюрократия	Личное выживание	Политические цели
Бюрократия	Политическая власть	Политические ограничения

Различия моделей развития организаций

Модель А. Адизеса	Модель Л. Грейнера
1. Завершенная модель. Представляет собой 10 стадий от «рождения» до «смерти». Компания может вернуться с нисходящей ветви развития в стадию «Расцвета»	1. Незавершенная модель. Стадий может быть бесконечное количество, но на пройденную компания уже не может вернуться
2. А. Адизес называет оптимальную точку развития — это стадия «Расцвет»	2. Л. Грейнер не называет оптимальную точку развития, но отмечает, что поскольку любая стадия не может длиться более 15 лет, то ни на одной стадии компания не может оставаться постоянно
3. Фактор государства (политика протекционизма) следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации	3. Не учитывается фактор государства
4. Последовательно рассматриваются все стадии роста организации	4. Стадии «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-давай» сведены в одну — «Креативность»