

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

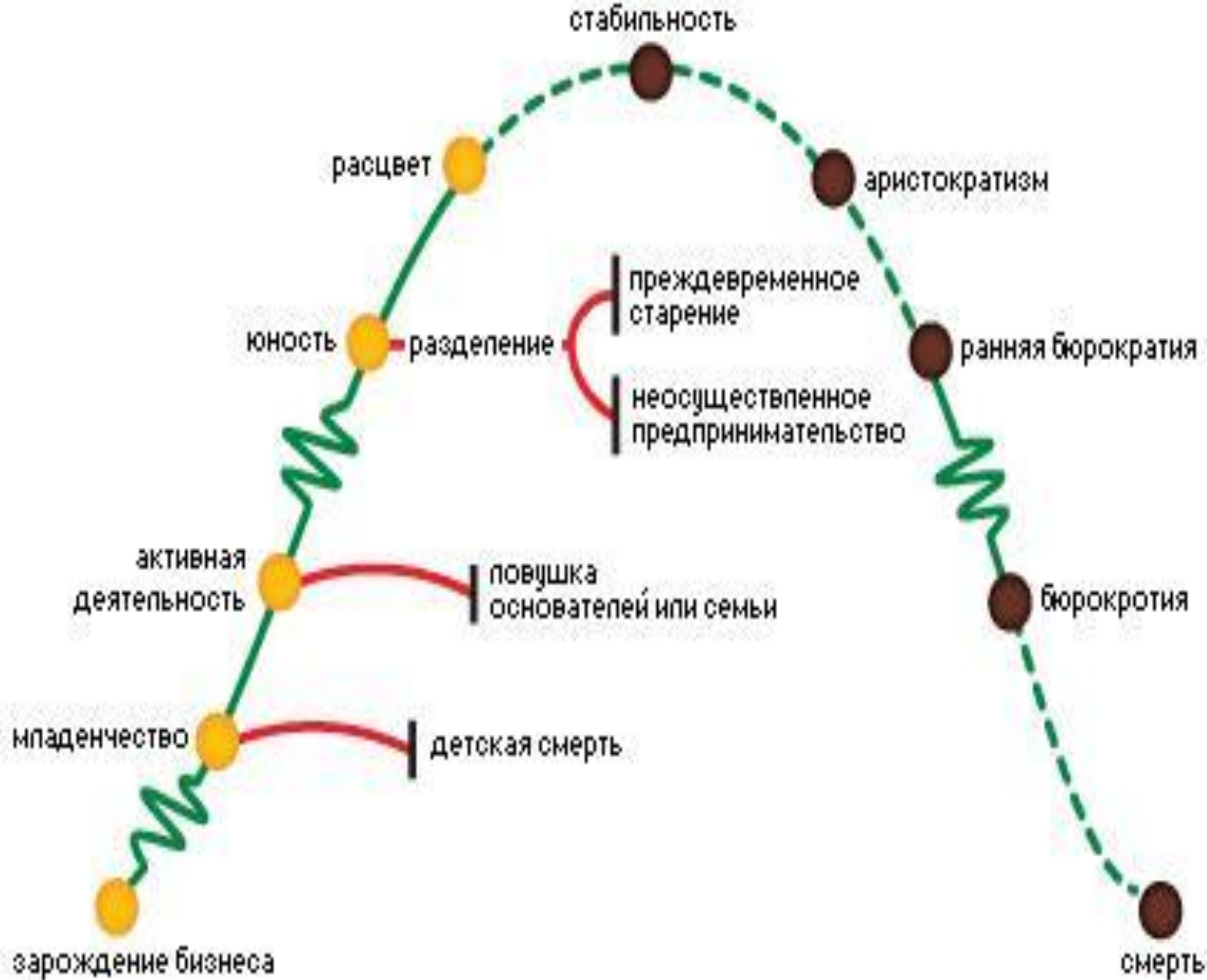
Стадии жизненного цикла

- ◎ Под стадиями понимаются периоды жизни организации

Факторы влияющие на средний срок жизни организации

- ◎ 1 размер фирмы
- ◎ 2 отрасль
- ◎ 3 тип товара
- ◎ 5 структура управления
- ◎ 6 технический уровень
- ◎ 7 состояние национальной и мировой экономики
- ◎ и многое другое

Жизненный цикл И. АДИБЕСА



«Выхаживание»

Этап первый.

Компании еще нет, но есть идея.

Основатель лишь в мечтах представляет себе свой новый проект и то, что может из него выйти. Он собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.

«Младенчество»

Этап второй.

На данном этапе компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, основатель, возможно, работает больше всех. Его изнурительный труд и нежелание или неумение делиться полномочиями, а также акцент на краткосрочных результатах, пока важнейшие факторы выживания организации. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей. Денег на этом этапе сильно не хватает.

«Детство»

Этап третий.

На этапе Детство, дела компании идут успешно, и она начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия. Люди осознают, что идея начала работать и может быть экономически эффективной. Меняется представление сотрудников о будущем компании - видение расширяется и охватывает практически безграничные горизонты. В компании до сих пор нет четкой структуры управления и прописанных функциональных обязанностей.

«Юность»

Этап четвертый.

Компания очень сильно меняется на этом этапе. Даже если все было благополучно на предыдущих этапах, наступает момент, когда без порядка, системы и дисциплины дальнейшее развитие невозможно. У основателя компании возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. Делегировать оказывается сложно, поскольку чревато ошибками подчиненных, но без этого никуда.

В компании появляются профессиональные менеджеры-управленцы, которые начинают менять структуру, систему мотивации и контроля. Приходят новые работники, что неизбежно ведет к конфликту двух культур: «старого костяка» и «новых специалистов», Люди теряют силы на внутренние войны, энергия, ранее используемая на продвижение на рынке, теперь расходуется на внутренние столкновения.

«Расцвет»

Этап пятый.

Организация одновременно гибка и управляема. Она имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания.

Сотрудники – главный актив в компании, им приятно работать в таких условиях. Успешность деятельности организации оценивается по двум факторам, такими как удовлетворения потребностей клиентов и достижения поставленных целей. Нередко на этой стадии организация открывает несколько дочерних предприятий, которые будут проходить все стадии развития так же с самого начала.

«Стабильность»

Этап шестой.

Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия на существующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса. Но если в компании есть сотрудники, которые обеспокоены будущим компании, они стараются быть услышанными коллегами и руководством. Они стремятся пробуждать в других желание создавать. Они имеют шанс предотвратить дальнейшее старение организации.

«Аристократизм»

Этап седьмой.

Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на обустройство собственной деятельности и укрепление существующей системы контроля.

Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями.

Приобретая (поглощая) другие компании, компания старается генерировать новые продукты и идеи.

«Ранняя бюрократизация»

Этап восьмой.

На этом этапе функция интеграции затухает: организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые решаются путем увольнения сотрудников, но при этом, не меняя саму структуру.

Постепенно внутренняя политика все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

«Поздняя бюрократия»

Этап девятый.

Поздняя бюрократизация. Компания полностью сосредоточивается на себе и на внутренних проблемах. Все сильнее запутывается внутренняя организация процессов. Нет склонности к повышению эффективности, изменениям, нет ориентации на потребности клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью компании, которая требует от сотрудников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

«Смерть»

Этап десятый.

Смерть предприятия, ориентированного на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами данного предприятия.

Монополия дает отсрочку

Вывод

Модель позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

Первая стадия: рост через креативность.

Начинающий предприниматель обеспечивает очень мощный уровень креативного драйва, пытаясь воплотить идею в жизнь и заставить остальных поверить в нее.

Организация начинает расти, и со временем предприниматель теряет прямой контроль над деятельностью своих подчиненных.
Требуется профессиональное руководство, одной идеи уже недостаточно.

Вторая стадия: рост через директивное руководство.

На данном этапе менеджмент предприятия выстраивает организационную структуру, в которой прописаны основные функции и зоны ответственности. Появляется система поощрения, наказания и система контроля.

Структура, основанная на жесткой позиции, начинает проявлять свои минусы. На нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка. Наступает кризис автономии, который разрешается только делегированием полномочий.

Третья стадия: рост через делегирование.

В первую очередь в растущей организации власть делегируют руководителям различных отделов, для проникновения на новые рынки и развития новых продуктов. Появляется новая система мотивации труда, такая как бонусы и участие в прибыли компании. Менеджеры высшего звена сосредотачиваются на общем стратегическом развитии и постепенно теряют контроль над разросшейся и усложнившейся организацией.

Наступает кризис контроля, который разрешается развитием программ координации.

Четвертая стадия: рост через координацию.

Координационная деятельность заключается в том, что недостаточно централизованные подразделения объединяются в продуктовые группы, вводится сложная система распределения инвестиционных средств компании между ее бизнес-единицами.

Постепенно предприятие сталкивается с проблемой слишком сложной системы планирования и распределения денег, а также перегруженной системой контроля. Ее реакция на изменения рынка значительно замедляется, что вызывает падение уровня организационной эффективности.

Пятая стадия: рост через сотрудничество.

Организация осознает, бюрократизм системы управления и организационной структуры и начинает постепенно делать ее более гибкой. Вводятся внутренние команды консультантов, которые не руководят подразделениями, а помогают руководителям профессиональными советами.

Поощряются любые новые идеи и критика старой системы.

Вывод

Л. Грейнер отмечает, что организационный кризис, как правило, характеризуется снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности (по отраслям), потерей места на рынке, и возможностью гибели организации.

Вопросы для самоконтроля?

1. Стадии жизненного цикла – это...
2. Отличия стадии расцвета от стабильности по Адизесу
3. Как можно отсрочить гибель организации по Адизесу и по Грейнеру
4. Отличие третьей от четвертой стадии по Грейнеру
5. Что такое продуктовые группы?

Презентации:

Модели жизненного цикла

1. Г. Липпитт и У. Шмидт:
2. Д. Миллер и П. Фризен