

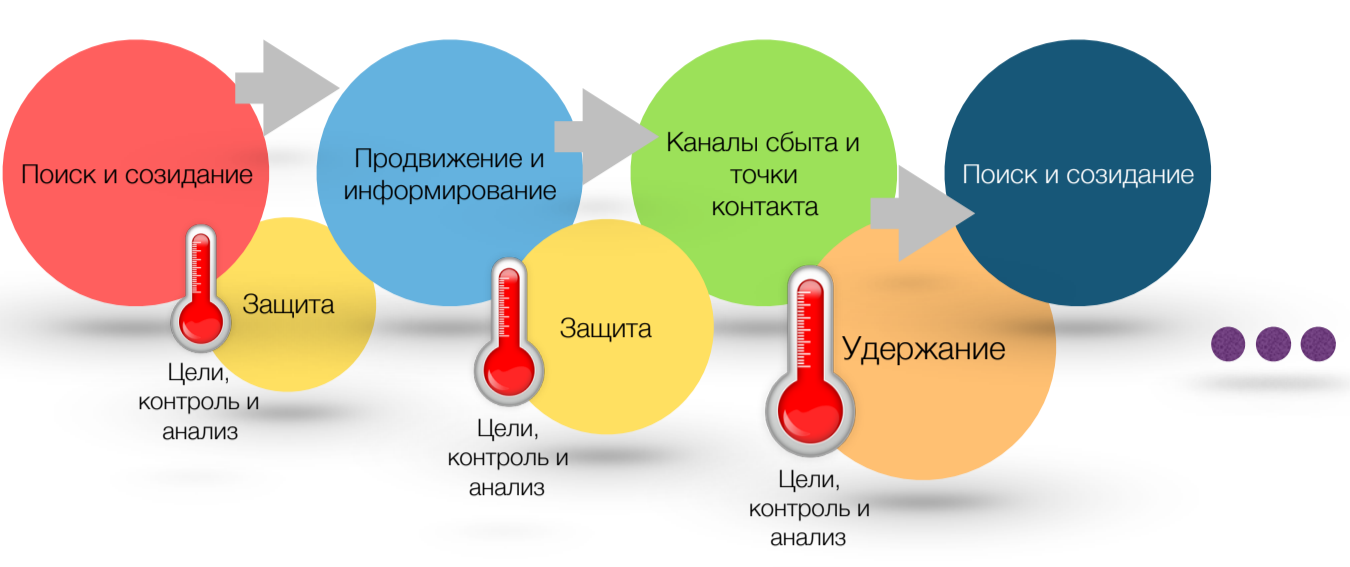
«Вы так же молоды, как ваша вера, так же стары, как ваши сомнения; так же молоды, как ваша уверенность в себе, так же стары, как ваш страх; так же молоды, как ваша надежда, так же стары, как ваше отчаяние» Дуглас Макартур

То, насколько молод или стар человек, зависит от того, сколько изменений он готов осуществить или поддержать. Когда ментальный возраст людей, контролирующей организацию, становится таким, что они принимают ожидаемое как желаемое, их организация начинает стареть. В таких случаях ментальный возраст организации является функцией ментального возраста ее руководства.
 Руководство - процесс, способный перевести организацию с одного уровня сознания на другой, с одного этапа жизненного цикла на следующий и только в этом случае организация развивается. Достижение равновесия фирмы — того объема производства, когда прибыль становится максимальной, — прямой путь к переходу в новое и лучшее качество. Нерешение данной проблемы — движение в направлении умирания экономической организации, коей является фирма. И. Адизес.
Сбалансированная система, где все функции выполняются должным образом и в должном объеме, есть долгосрочная цель любой организации.

Основные критерии оценки жизненного цикла организаций (по И.К. Адизес)

Возраст	Управленческая функция	Ориентирование Продукт/Клиент	Ориентирование Продажи/Прибыль	Динамика	Ориентирование компании	Структура	Маркетинговые мероприятия*
ДЕТСТВО	-Предпринимательство	Продукт	Продажи	Продажи	Рыночная доля	-	Поиск и создание
АКТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	-Предпринимательство -Результаты	Продукт	Продажи	Прирост продаж более 15% в год	Рыночная доля	не четкая	Поиск и создание + Продвижение
ЮНОСТЬ	-Предпринимательство -Администрирование	Клиент	Продажи + Прибыль	Прирост продаж более 15% в год	Рыночная доля + Прибыль	не четкая	Поиск и создание + Продвижение
РАСЦВЕТ	-Предпринимательство -Администрирование -Результаты	Клиент	Продажи + Прибыль	Прирост менее более 15% в год	Рыночная доля + Прибыль	относительно четкая	Поиск и создание + Продвижение + Защита
СТАБИЛЬНОСТЬ	-Предпринимательство -Администрирование -Интеграция	Клиент	Продажи + Прибыль	Прирост менее более 15% в год	Прибыль	четкая	Поиск и создание + Продвижение + Защита
АРИСТОКРАТИЯ	-Администрирование -Интеграция	-	Прибыль	-	Выживание	четкая	Защита
СТАРЕНИЕ	-Администрирование	-	Прибыль	-	Выживание	четкая	Удержание

*МАРКЕТИНГ



© Калашников А. | Актуальные управленческие решения

Тест на определение жизненного цикла организации.

В вашей организации:

Отношение к рискованным решениям:

- Избегаем риска
- Рискуем

Почти все в вашей организации:

- Разрешено, если прямо не запрещено.
- Запрещено, если прямо не разрешено.
- Вообще не понятно, что разрешено, а что запрещено.

Что касается наших бюджетов и целей:

- Мы всегда их последовательно достигаем
- Наши результаты сложно предугадать
- Это сложно сделать, но в большинстве случаев мы справляемся.

Мы нацелены:

- Больше на функции («Что» и «Почему»), чем на формы («Как» и «Кто»)
- Больше на формы («Как» и «Кто»), чем на функции («Что» и «Почему»)
- На равновесие между функциями и формами

Настоящие полномочия по принятию решений:

- Лежат на сотрудниках (например, финансистах, бухгалтерях и юристах)
- На оперативных отделах (например, маркетинга, продаж или развития)
- Меняется или лежит на всех или иногда меняется в зависимости от ситуации

Мы больше нацелены на:

- Будущие возможности
- Прошлые достижения

Сейчас мы стремимся:

- Сгенерировать достаточно денежных средств для финансирования наших операций и получить более прочную финансовую основу.
- Поднять продажи и выйти на новые рынки.
- Получить больше прибыли.

Важные решения принимает:

- Основатель/СЕО/Президент
- Основатель/СЕО/Президент, хотя существуют и другие люди, которые могут это делать.
- Неясно, кто принимает важные решения

Наша главная цель:

- Улучшение наших продуктов и услуг.
- Выход на новые рынки и/или создание новых продуктов и услуг.
- Построение и укрепление внутренней инфраструктуры, чтобы лучше поддерживать существующие и будущие продукты и услуги.

У нас есть:

- Некоторые правила и политика организации
- Правила и политика в определенных сферах, но в остальных они отсутствуют
- Правила и политика организации, которые часто не соблюдаются

Описание должностных обязанностей и организационная структура:

- Формально существует, но на самом деле нет.
- У нас есть схема организации и должностные инструкции, но они не отражают того, как все осуществляется на самом деле.
- Все это есть и хорошо работает

Пожалуйста, выберите утверждения, которые соответствуют вашей организации.

- Если наш основатель/директор/президент уйдет, наша организация вряд ли выживет.
- У нас нет времени для собраний.
- Нам часто не хватает денег.
- Мы часто выпускаем на рынок продукты и услуги до их готовности.
- У нас есть несколько элементов управления рабочими затратами.
- Многие сотрудники перегружены задачами, но работают без четких приоритетов.
- Мы пытаемся решать слишком много вещей сразу (мы берем за каждую возможность, которая нам представляется).
- Наш основатель/директор/президент иногда бывает занят вещами, о которых он не рассказывает компании.
- В нашей организации неясно, кто за что отвечает.
- Иногда бывает непонятно, кто имеет власть и что нужно делать. У нас слишком много внутренних конфликтов, разборок и «ножей в спину».
- Мы, вероятно, не смогли бы выжить без поддержки нашей головной организации (или государственных субсидий).
- Некоторые ключевые люди действуют так, как будто клиенты – это неприятность.
- Над принятием решений в организации правит политическое трюкачество.
- Наши лидеры много времени тратят на «борьбу» друг с другом.
- Часто люди оправдываются фразой «потому, что у нас такая политика».
- У нас было очень много изменений в составе руководства, особенно на должности финансового директора или главного операционного директора компании.
- Кажется, что мы не хотим или не принимаем новые и креативные идеи в нашей организации.
- Старший персонал пользуется слишком многими привилегиями и удобствами.
- Наш основатель/директор/президент часто меняет или отменяет важные решения, принятые другими.
- Кол-во сотрудников сейчас и 3 года назад