

Управление организацией

Трансформация бизнеса и организационная терапия

1

Основные вопросы

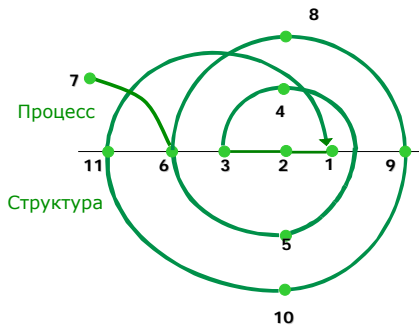
- Методология Адизеса.
- Подходы к трансформации бизнеса на разных стадиях жизненного цикла организации.
- Типичный и оптимальный путь развития.
- Законы трансформации организаций.

2



3

Методология Адизеса



4

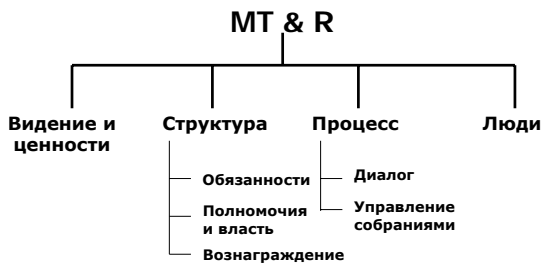
Методология Адизеса



1. Организационная диагностика и план действий
2. Построение синергетической команды
3. Постановка системы изменений
4. Определение видения, миссии и ценностей
5. Регулировка организационной структуры
6. Ответственность – полномочия и информация
7. Каскадирование методологии Адизеса
8. Достижение пиковых результатов
9. Стратегия и распределение ресурсов
10. Системная кибернетическая структура
11. Синергическая система стимулирования

5

Взаимное доверие и уважение



6

Как управлять трансформацией организации



В зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится ваша организация

Как?

7

Трансформация бизнеса



Ухаживание

- **Проверка реальности Р, А и I**
 - Р: Сократите вдвое ожидаемый ROI. Удвойте ожидаемый необходимый оборотный капитал
 - А: Проверьте осознание необходимости систем внедрения
 - I: Проверьте наличие совместимых и дополняющих друг друга стилей управления
- **Проверьте преданность основателя**
- **Проверьте гибкость стиля основателя**

8

Трансформация бизнеса



Младенчество

- Поддерживайте деньгами
- Эмоциональная поддержка
- Избегайте "организационного колониализма"
- Избегайте преждевременного делегирования
- Избегайте снижения преданности основателя
- Используйте внутренний Совет Директоров в качестве группы поддержки

9

Трансформация бизнеса



Давай-Давай

- Начните укреплять интеграцию и развивать навыки командной работы
- Установите приоритеты, определите что *не следует* делать
- Начните деперсонализацию организации путем институционализации лидерства
- Начните устанавливать правила и операционные процедуры
- Используйте внешний Совет Директоров

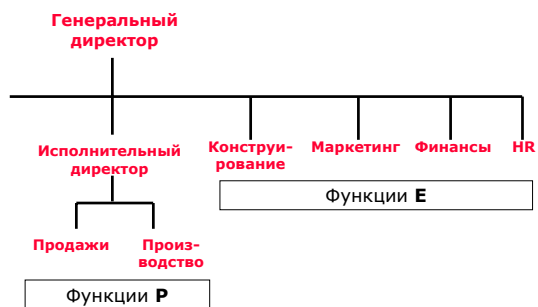
10

Четыре подсистемы



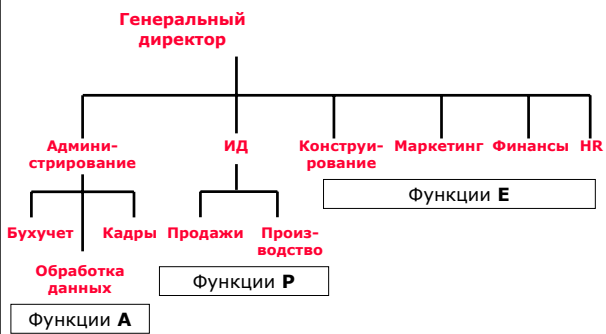
11

Подключение ИД на этапе Давай-Давай



12

Достижение баланса между Р, А и Е



13

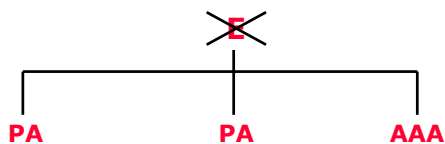
Трансформация бизнеса



Юность

- Когда (Р) находится в безопасности, самое время переходить из «Давай-Давай» в Юность
- Обеспечьте (I) построив команду
- Обеспечьте (Е) планируя свою миссию
- Деперсонализируйте Е
- Наведите порядок, усильте (А):
 - Организуйте работу вокруг задач, а не вокруг людей
 - Реструктуризируйте информационные потоки
 - Реструктуризируйте систему стимулирования с количества на качество, с продаж на прибыль

14



Когда основатель «уходит», компания умирает.

15

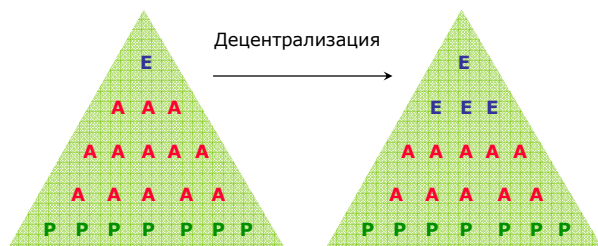
Трансформация бизнеса



Расцвет

- Реорганизуите для сохранения E
- Децентрализация
- Избегайте организационного колониализма
- Создание дочерних фирм
- Управляйте разнообразием:
 - Целей
 - Стилей
 - Вознаграждений
- Организационная семья

16

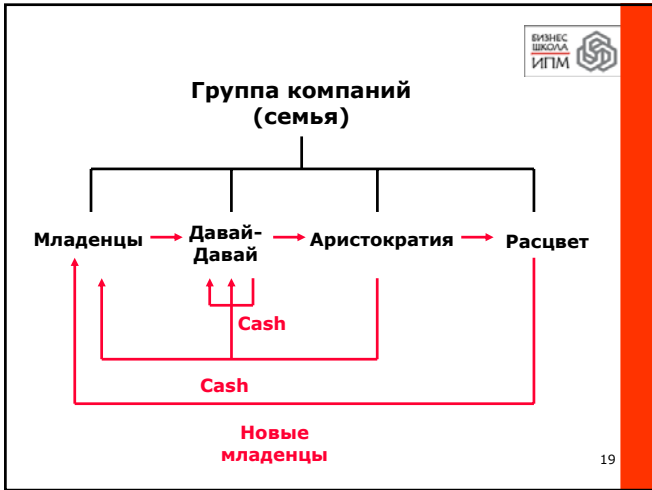


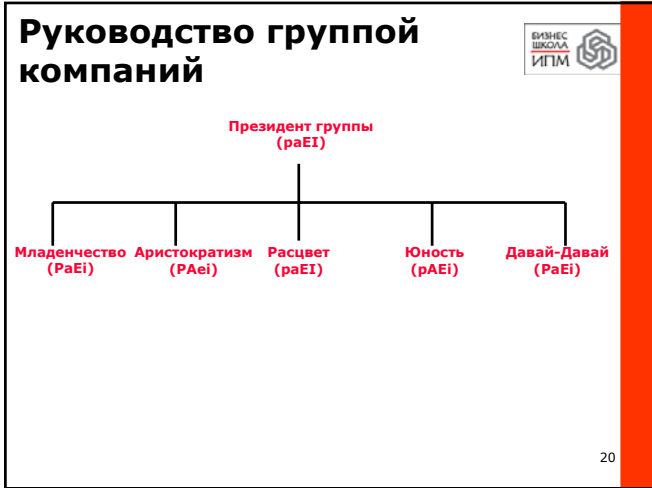
17

Организационный колониализм



18





БИЗНЕС ШКОЛА ИГПМ

Трансформация бизнеса

Стабильность

- Проанализируйте влияние следующих факторов:
 - Ментальный возраст
 - Воспринимаемая доля рынка
 - Функциональность стиля руководства
 - Функциональность организационной структуры

21

Трансформация бизнеса



Аристократия

- Удалите синдром Финци-Контини
- Используйте команды для объединения сарі и стимулирования (Е) для (Р) действий
- Реструктуризируйте
 - Объедините сарі
 - Стимулируйте (Е)
 - Отделите (Е) от (Р) и (А)
- Измените информационные системы для поддержки децентрализации
- Измените системы поощрения для стимулирования сотрудничества и ориентации на результаты

22

Трансформация бизнеса



Салем-Сити

- xxxxx
- xxxxx
- xxxxx
- xxxxx
- xxxxx
- xxxxx

23

Трансформация бизнеса



Бюрократия

- xxxxx
- xxxxx
- xxxxx
- xxxxx
- xxxxx
- xxxxx

24

Трансформация бизнеса



Смерть

- ???

25

Законы трансформации организаций



26

1. Все живые системы стремятся быть результативными и эффективными в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

27

2. Все живые системы стремятся быть результативными и эффективными в краткосрочной и долгосрочной перспективе за счет использования имеющегося у них фиксированного количества энергии наиболее продуктивным способом.

3. Факторы, определяющие результативность и эффективность в краткосрочной и долгосрочной перспективе, развиваются и интегрируются по предсказуемой модели. Этой моделью является модель жизненного цикла.

4. Будет ли жизненный цикл развиваться по короткому или по длинному пути, зависит от интегрированности (I) системы.

5. Пока происходят изменения, существуют и проблемы.

6. Все проблемы порождаются дезинтеграцией.

7. Дезинтеграция происходит потому, что подсистемы, образующие систему, не изменяются синхронно.

8. Роль лидеров организаций заключается в руководстве изменениями, в осуществлении интеграции для решения проблем, вызванных изменениями.

9. Интеграция предсказывает развитие, а отсутствие у системы интеграции указывает на разложение системы.

10. Никогда не имейте более 10 законов.
