

-
- **Организационные изменения являются неотъемлемой чертой современного бизнеса.**
-

Управление организационными изменениями –

это разновидность самостоятельной профессионально осуществляемой деятельности

Курс входит в программу подготовки менеджеров как один из важнейших специальных курсов, призванных сформировать понимание необходимости управления функционированием и особенно развитием социально-экономической системы;

является логическим продолжением основных положений теории управления и менеджмента, связан с другими дисциплинами управленческого цикла, такими как прогнозирование, разработка управленческих решений и др.

Компании всего мира вступают в эру
беспрецедентной изменчивости,
в которой
«выживают только параноики»
и успешным будет лишь
«бизнес со скоростью мысли»

новая реальность требует абсолютно
иных навыков выживания и осознания
того,

что больше нет ничего постоянного, а
умение измениться вовремя и нужным
образом

становится одним из определяющих
факторов успеха современной
организации

-
- В теории организационных изменений как отдельного направления управленческой науки выделяют несколько этапов.
 - **1 этап - после Второй мировой войны:** изменились характеристики потребления,
 - появились новые технологии и новые рынки,
 - появилась потребность в адаптации компаний к новым условиям среды и **проблема успешной реализации изменений** попала в поле зрения многих ученых и руководителей
-

- Большинство ранних работ сконцентрированы на процессной составляющей изменений, на эффективных методах внедрения изменений и преодолении сопротивления персонала.
- Несколько десятилетий в организационной науке доминировало понимание процесса организационных изменений «по Левину». Предложенная социальным психологом К. Левиным в 1951 г. трехэтапная схема «размораживание — изменение — замораживание» и сегодня остается наиболее распространенным общим «рецептом» по внедрению изменений в организации

-
- **2 этап в исследовании организационных изменений охватывает около 30 лет — с начала 1960-х до начала 1990-х гг**
 - **большинство исследователей рассматривало изменения в рамках подхода, получившего название организационное развитие (organization development).**
-

■ **Подход организационного развития**

использовался часто, но, со временем стали проявляться его ограничения.

- существенным оказалось, что в 1980-1990-е гг. развивались информационные технологии, которые позволяют радикально изменить многие традиционные виды бизнеса.
 - Переход к новым технологиям потребовал анализа отдельных бизнес-функций компании, но и целостных бизнес-процессов.
 - Так появилась популярная концепция ***реинжиниринга бизнес-процессов***
-

-
- По мнению некоторых специалистов: маятник организационных изменений качнулся от метода организационного развития, сосредоточенного на социальной подсистеме организации, к ее технологической подсистеме.
 - И социальная подсистема оказалась серьезным источником сопротивления организационным изменениям нового типа.
 - очевидно, требуется синтез двух подходов: **организационного развития и**
 - **реинжиниринга.**
-

-
- С середины 1990-х г. - появление и развитие новых моделей организационных изменений, которые учитывают социальную и техническую составляющие организации.
 - К таким моделям можно отнести:
 - модель преобразования бизнеса, предложенную Ф. Гуияром и Дж. Келли,
 - модель Дж. Коллинза «От хорошего к великому»,
 - модель «Кривой перемен» Дж. Дак. И др.
-

- Т.о., в начале 1990-х гг. теория **организационных изменений** получила «второе дыхание» благодаря новой волне исследователей, пытающихся найти новые подходы к изучению организационных изменений: сравнительный анализ, исследовательский инструментарий; создать универсальную схему, позволяющую обобщить различные теории организационных изменений.

ЧАСТЬ I
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ
ИЗМЕНЕНИЙ

Тема 1. Закономерности развития организации

- Размер организации. Сравнительные характеристики больших и малых организаций.
 - Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
 - Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
 - Организационные патологии.
-

1.1. Размер организации. Сравнительные характеристики больших и малых организаций

- Современная организация должна изменяться. Новые открытия вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть времени и ресурсов на поддержание стабильности, вряд ли будут процветать в сегодняшней изменчивой обстановке.
- Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация — живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

- Большинство предпринимателей хотят, чтобы организации росли. Но по мере того, как компания становится больше и сложнее, менеджерам приходится разрабатывать системы и процедуры, которые могли бы помочь управлять организацией и контролировать ее.
- С др. стороны, существует много малых компаний, основатели которых удовлетворены их размером и способностью адаптироваться к внешней среде.
- Что же заставляет одни компании расти, а другие — сдерживать рост???

-
- Сравнение больших и малых организаций надо начать с исследования понятия роста и причин, заставляющих организации испытывать потребность в росте.
 - В начале 90-х гг. американский гуру менеджмента Питер Друкер провозгласил, что «список Fortune 500 заполнен» и сегодня практически каждый бизнесмен мечтает о том, чтобы его фирма вошла в число пятисот крупнейших компаний, составляющих список журнала Fortune.
-

-
- Иногда рост становится более приоритетной задачей, чем улучшение качества продукции или увеличение прибыли.
 - наблюдатели полагают, что США вступают в новую эру «больших корпораций»: компании стремятся увеличивать свои размеры и объединять ресурсы, чтобы успешно конкурировать в глобальном масштабе, вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынки
-

-
- Существуют и другие причины, вынуждающие организации расти.
 - фирма, чтобы оставаться экономически здоровой, должна расти. Прекращение роста приводит к застою. Стабильность может означать, что покупатели либо не находят должного удовлетворения своих запросов в вашей компании, либо конкуренты увеличивают свою долю рынка за ваш счет. **Размер является решающим фактором** для экономического здоровья рыночно-интенсивных (marketing-intensive) компаний, таких как Coca-Cola или Anheuser-Busch.
-

- Крупные размеры дают компаниям больше возможностей для захвата рынков сбыта и увеличения прибыли.
- работа в растущей организации — увлекательное и волнующее занятие, благодаря этому растущим компаниям удается привлекать и удерживать квалифицированных специалистов.
- Когда штат работников постоянно расширяется, компания способна предложить им много интересных возможностей в области карьеры и профессионального обучения.

-
- Организации ощущают потребность в росте, но до какой степени им следует расти и расширяться?
 - Какой размер организации является наилучшим в условиях глобальной конкуренции?
 - И большие, и малые организации имеют свои преимущества.
-

-
- **Большие организации:**
 - Экономия на масштабах
 - Глобальный охват рынков
 - Вертикальная иерархия,
 - механистическая структура
 - Сложная структура
 - Стабильный рынок
 - «Люди организации»
-

-
- **Малые организации:**
 - Гибкость, быстрая реакция
 - Региональный охват рынков
 - Плоская, органичная структура
 - Простая структура
 - Поиск собственной рыночной ниши
 - Предпринимательство
-

Большие.

- чтобы быть конкурентоспособными в глобальном масштабе, необходимы огромные ресурсы для создания больших предприятий.
- Только крупная организация может проложить трубопровод на Аляске.
- Только большая корпорация, как Boeing, может позволить себе построить самолет Boeing-747,
- только такая большая компания, как American Airlines, может позволить себе его купить.
- Только большая корпорация Johnson & Johnson может инвестировать сотни миллионов долларов в развитие новой продукции, например, бифокальных контактных линз или противозачаточных пластырей, действующих через кожу.

-
- для больших компаний характерны стандартизированная и сложная структура и механистический способ управления. Сложность структуры обуславливает наличие работников различных специальностей.
 - Крупная организация может стать фактором, стабилизирующим рынок труда на долгие годы.
 - Менеджеры, работающие в подобной организации, знают, что им ожидать примерно такой же карьеры, какую сделали «люди организации» 50-60-х годов. Организация может гарантировать им стабильную работу, продвижение по службе и профессиональный рост.
-

Малые.

- С точки зрения конкурентоспособности, малый размер - одно из условий успеха фирмы в глобальной экономике, а именно - гибкость и способность быстро реагировать на изменения рынка.
- в США много больших организаций, но исследования показывают, что с развитием глобальной торговли малые организации становятся нормой.
- С середины 60-х годов большинство крупных компаний стали терять свои рынки по всему миру.
- Сегодня 96% экспортеров — это малые фирмы. Экономическая жизнеспособность большинства развитых стран зависит от предприятий малого и среднего размера

-
- Многие большие компании еще более увеличились за счет слияний и поглощений, их количество в результате уменьшилось;
 - появилось множество мелких фирм, заполнивших специализированные рыночные ниши и нацеленных на собственный, конкретный круг покупателей.
 - Развитие Интернета создало почву для роста малого предпринимательства.
 - Расширение сферы услуг внесло вклад в уменьшение среднего размера организаций - многие компании, занятые в сфере обслуживания, предпочитают оставаться малыми, чтобы быстро реагировать на запросы потребителей.
-

-
- Таким образом,
 - выбор размера организации зависит от многих факторов:
 - сфера деятельности компании,
 - ее стратегические цели,
 - амбициозность руководителей
 - и многих других
-

- каждая организация развивается согласно определенным закономерностям независимо от причин ее возникновения.

- Для анализа роста организации и происходящих в ней перемен используется

- концепция **жизненного цикла** (life cycle), согласно которой организации рождаются,

- взрастают, стареют

- и в конце концов умирают

-
- Структура,
 - стиль руководства и
 - система управления на каждой стадии жизненного цикла организации укладываются в известную схему.
-
- Стадии жизненного цикла последовательно сменяют друг друга и представляют собой естественный процесс роста и созревания.
-

Изменения

- **Организационные изменения** обусловлены реакцией организации на развитие окружающей среды (связи, требования и возможности). Организации вынуждены постоянно приспосабливаться к среде, в которой существуют.
- Сами они тоже генерируют изменения во внешней среде, разрабатывая и выпуская на рынок новые товары и технологии, которые становятся доминирующими и находят широкое распространение.

К организационным изменениям

относятся:

- **в основной структуре** - характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, диверсификация, слияние, совместные предприятия;
- **в задачах и деятельности** - ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;
- **в применяемой технологии** - оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, канцелярская техника;

-
- **в управленческих структурах и процессах** - внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;
 - ***в организационной культуре*** - ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
 - **в людях** - руководство и служебный персонал, их компетентность, мотивация, поведение и эффективность в работе;
 - **в эффективности работы организации** - финансовые, экономические, социальные показатели для оценки связи организации с окружающей средой, выполнения своих задач и использования новых возможностей;
 - ***престиж организации*** в деловых кругах и в обществе
-

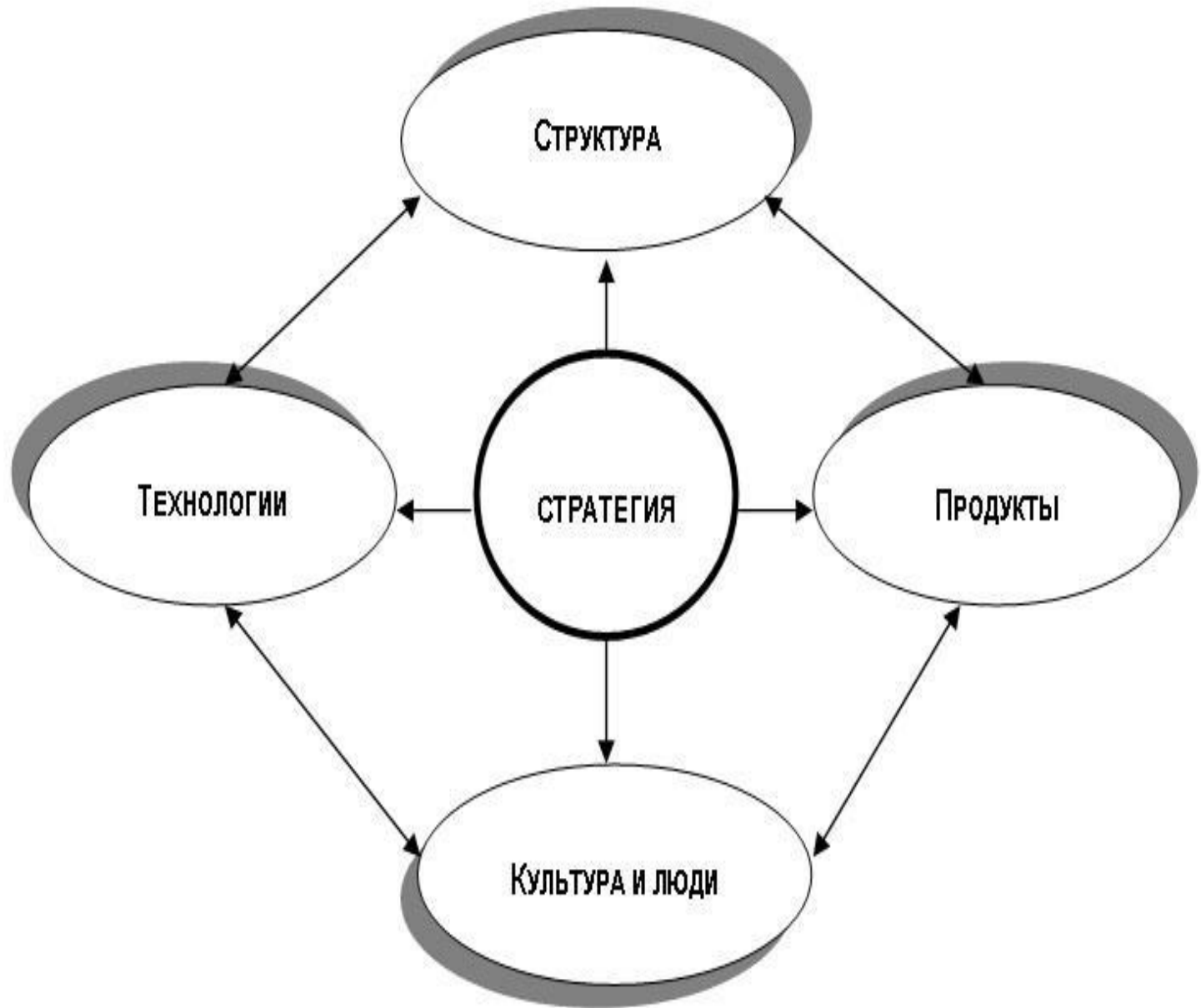
Для эффективного управления организационными изменениями разработаны определенные *правила*, регламентирующие деятельность руководителей:

- необходимо согласовать методы и процессы изменений обычной деятельностью и управленческими процессами в организации;
 - руководство должно определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени и в какой форме оно должно принимать прямое участие;
 - основной критерий - сложность выполняемых действий и их важность для организации;
-

-
- необходимо согласовать процессы перестройки организации в различных отделах;
 - управление изменениями включает различные аспекты - технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и др.,
 - что вызывает необходимость руководства специалистами, которые имеют свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему;
-

-
- управление изменениями включает решения о
 - применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать перестройку,
 - систематически вести работу,
 - справляться с сопротивлением,
 - добиваться поддержки и
 - осуществлять необходимые перемены.
-

-
- **4 основных вида организационных изменений,**
 - которые
 - затрагивают все структурные
 - элементы организации



-
- В центре схемы — **стратегия**, т.е. магистральный путь развития организации в каком-то конкретном промежутке времени.
 - Стрелки между различными видами изменений означают, что изменения в каком-то из компонентов обязательно влекут за собой изменения в других, а все они вместе влияют на изменения в стратегии организации.
-

Технологические изменения.

- конечная задача — повышение эффективности производства товаров или услуг, связаны с выполнением основной производственной функции организации.
- в современных организациях эти изменения касаются управленческих и сервисных технологий - о современных коммуникационных и информационных технологиях.
- Специалисты в области управления изменениями отмечают, что технологические изменения наиболее эффективны тогда, когда они осуществляются «снизу вверх»: технологические идеи возникают на низших уровнях организации и передаются на рассмотрение высшим.

■ Технологические изменения «сверху» часто заканчиваются безуспешно, т.к. специалисты, находящиеся близко к производству, лучше осознают преимущества и перспективность новых технологий.

■ Вывод — технологические изменения более эффективны в гибких, децентрализованных структурах, а жесткие бюрократические структуры препятствуют им.

Продуктовые изменения.

- Изменения, которые организация производит в своих продуктовых линиях или услугах, связаны,
 - с изменениями в потребностях и предпочтениях потребителей.
 - Организация, которая предложила рынку соответствующий продукт, приобретает серьезные конкурентные преимущества.
-

-
- Продуктовые изменения могут быть результатом появления новой технологии.
 - например — появление компьютеров - их создатели с большим трудом представляли, какое место может занять компьютер в повседневной жизни людей.
 - именно появление данного продукта «спровоцировало» появление и рост целых отраслей производства и услуг.
-

Структурные изменения.

- изменения, связанные с целями, иерархией, процедурами и структурами организации.
 - Наиболее распространенные тенденции структурных изменений: переход от механистических к адаптивным структурам,
 - упрощение иерархии, децентрализация управления.
-

-
- Изменение системы оплаты труда, пересмотр системы оценки качества работы, введение новых правил — это примеры структурных изменений.
 - В отличие от технологических, структурные изменения оказываются более эффективными тогда, когда они осуществляются «сверху вниз», так как в этом случае высший менеджмент более компетентен, чем специалисты, работающие в низовых звеньях.
-

Культурные изменения.

- наиболее медленно происходящие изменения — это изменения в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях и поведении членов организации.
 - В современном менеджменте разработано много инструментов изменения культуры организационных групп и организации в целом.
 - Один из них — «организационное развитие», подразумевает применение специально разработанных поведенческих методов для улучшения социально-психологического климата организации и совершенствования системы внутренних взаимоотношений.
-

-
- Другой инструмент — организационное обучение.
 - это инструмент реализации организационных изменений.
 - С конца 80-х гг. XX в. в теории организации появилась совершенно новая концепция, рассматривающая обучение как один из важнейших аспектов деятельности организации наряду с маркетингом, стратегическим и инновационным менеджментом.
-

-
- **1.2. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера**

Классическая схема развития компании была описана в 1972 г. Ларри Грейнером

- профессор школы бизнеса университета Южной Калифорнии,
 - статья «Evolution and Revolution as Organizations Grow» в Harvard Business Review.
 - В этом же издании работа была перепечатана в 1998 г. как не утратившая актуальности.
 - На русский язык статья переведена в 2002
-

-
- По модели Л. Грейнера,
 - жизненный цикл организации состоит из пяти стадий, или фаз
 - (пятая стадия не обязательно является последней).
 - Каждая фаза начинается с периода развития,
 - далее - устойчивый рост и
 - стабильность,
 - заканчивается революционным периодом организационных изменений.
-

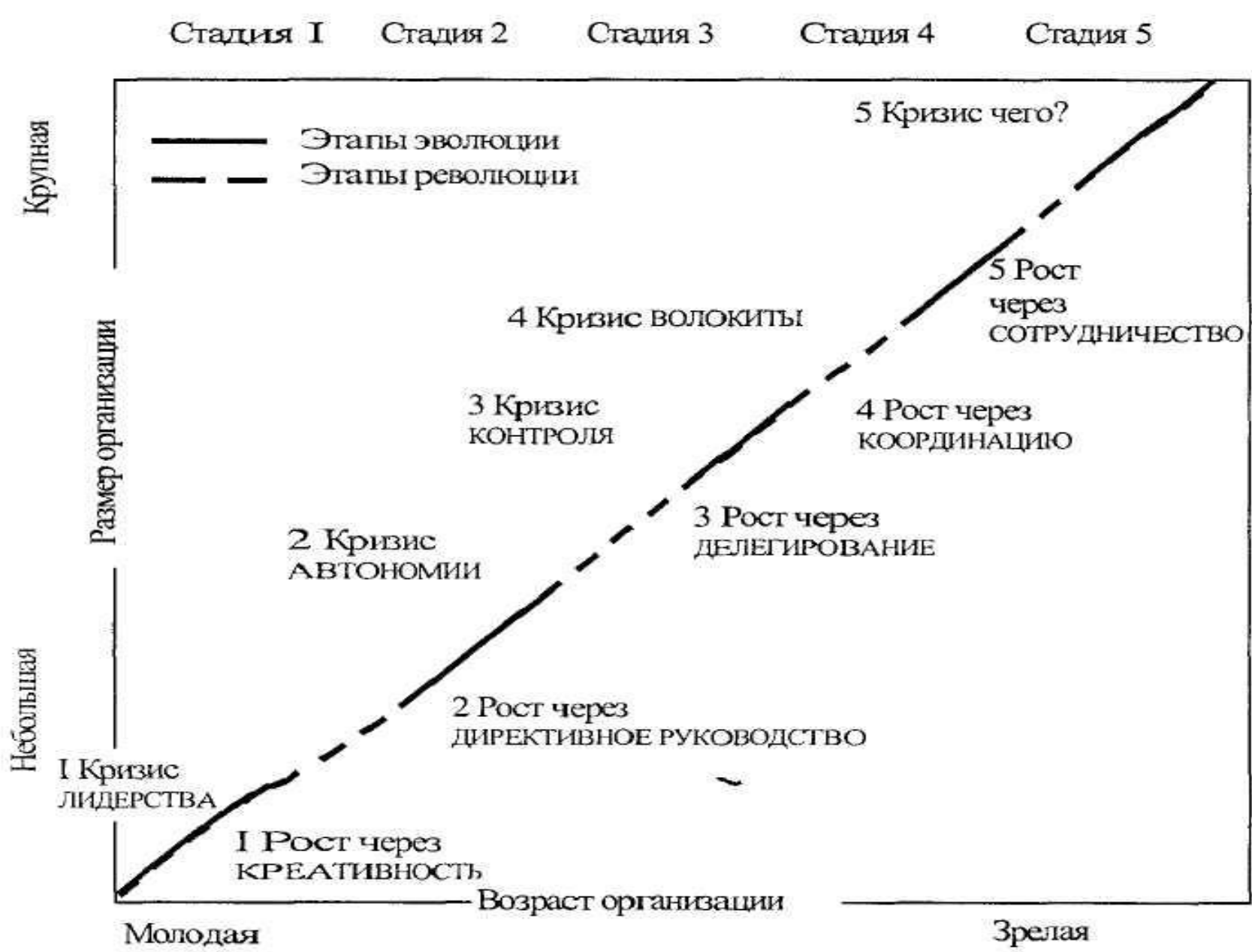
- Основной задачей для руководства организации на каждом революционном этапе является поиск новых организационных методов, которые станут основой управления в следующем эволюционном периоде.

- Для каждого эволюционного периода развития характерна своя революция. Перейти на следующую стадию можно, лишь проведя серию организационных изменений.

- Переход в новую стадию жизненного цикла определяет новые правила, по которым организация должна осуществлять внутреннее функционирование и поддерживать взаимоотношения с окружающей средой.

- Коммерческая организация — динамично меняющаяся система, остановка означает вытеснение конкурентами.
 - Многие компании должны знать, что в большинстве случаев залог их будущих успехов зависит от стадии эволюции их собственных организаций.
 - Неспособность руководства понять проблемы развития организации может привести к «замораживанию» компании и краху, несмотря на рыночные возможности.
-

-
- *Рис 1.* Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера



-
- По мере прохождения стадий развития, каждый эволюционный период порождает типичную для него революцию.
 - Н-р, практика централизованного управления вызывает необходимость:
 - децентрализации,
 - характер принимаемых руководством решений для выхода из каждого революционного периода определяет следующий этап эволюционного роста
-

- Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления и доминирующей проблемой управления.
- Чем выше темпы роста в отрасли, тем быстрее она переходит с одной стадии на другую.
- Каждая стадия является следствием предыдущей и причиной следующей. Решение проблем для каждой стадии становится источником проблем для другой.
- Важнейший вывод на каждой стадии в том, что если компания стремится к продолжению роста, то дальнейшие действия руководства детально определены.

Таким образом, Г. Грейнер выделяет следующие
стадии роста организации:

- креативность (+ кризис лидерства);
 - директивное руководство (+ кризис автономии);
 - делегирование (+ кризис контроля);
 - координация (+ кризис волокиты);
 - сотрудничество (+ кризис чего?).
-

Стадия 1. Креативность

Происходит рождение организации

Все держится на энтузиазме, новых идеях, персонал набирается по семейному признаку, упор - на реализацию творческого потенциала.

Создаются новые продукты, рынки, внимание – маркетингу, разработке продукта, неформальным коммуникациям, практически отсутствует система контроля.

Соответственно -необходим человек, способный вести за собой, осуществлять финансовый и другой контроль.

Возникают управленческие проблемы, т. к. «постепенно беспорядок в компании достигает такой степени, что вся конструкция угрожает рухнуть, погребя под собой создателей» [Семь нот менеджмента, с. 374].

Начинается «**кризис лидерства**», знаменующий начало революции. Единственный выход — нанять профессионального менеджера, способного направить деятельность организации в нужное русло.

Стадия 2. Директивное руководство

- Если организация прошла кризис лидерства, нанят профессиональный менеджер - она переходит на 2 стадию роста.
- Налаживаются процедуры и правила, система планирования, вводится функциональная структура, появляется четкая система разделения труда. Наемный персонал вырабатывает навык и культуру исполнительства, а управляющие — умение ставить задачи перед нижестоящими сотрудниками и технологично подходить к планированию бизнеса и принятию решений.
- «Эффективность компании резко повышается, она превращается в организацию-конвейер» [Семь нот менеджмента, с. 376].

- Основные решения принимаются менеджерами высшего звена; менеджеры среднего и низового звеньев принимают на себя минимум ответственности, но пытаются проявить инициативу, но наталкиваются на барьеры.
- Такая компания достигает значительных размеров, оставаясь высокоцентрализованной, менеджерам среднего и низового звена трудно получать необходимую информацию, все предложения проходят через иерархическую цепочку.
- Творческие, инициативные люди уходят из компании. Возникает **кризис автономии**, приводящий компанию ко второй революции.

- Т.о., по мере развития кризиса, связанного с требованиями большей автономии со стороны части менеджеров более низких уровней, неизбежной становится вторая революция.
- Выход - последовательно расширять делегирование полномочий. Высшим менеджерам, использующим директивный стиль управления, тяжело уступать власть. Менеджеры низовых уровней не могут принимать самостоятельные решения.
- В итоге - компании в течение этого революционного периода находятся в относительном хаосе, сохраняя верность централизованным методам, а работники на нижних уровнях иерархии все более разочаровываются и увольняются.

Стадия 3. Делегирование

- Эта стадия роста появляется в результате использования децентрализованной организационной структуры.
- Менеджеры низового и среднего звена быстро реагируют на изменения во внешней среде, эффективность работы повышается за счет новой системы мотивации.
- Развивается внутреннее предпринимательство, организация переходит на управление по проектам.
- Разрабатываются новые продукты, осваиваются рынки, открываются дочерние компании.

-
- Серьезная проблема - высшие руководители теряют контроль над высоко диверсифицированной деятельностью на местах.
 - Автономные полевые менеджеры предпочитают управлять своими предприятиями без координации планов, денег, технологии и рабочей силы с остальной частью организации.
-

-
- Т.о., революция 3 стадии начинается, когда высший менеджмент пытается восстановить контроль над компанией в целом, возвратиться к централизованному управлению.
 - Те компании, которые двигаются вперед, находят новое решение проблемы в использовании специальных методов координации.
-

Стадия 4. *Координация*

- контроль из центра осуществляется в отношении ресурсов, распределения прибылей, хотя подразделения имеют высокую степень автономии.
 - Новые системы координации обеспечивают рост путем более эффективного размещения ограниченных ресурсов и вынуждают полевых менеджеров думать об удовлетворении потребностей всей компании.
-

- Всеобщий контроль и координацию осуществляет штаб-квартира, но
 - линейные менеджеры начинают искать возможности сокрытия недостатков и показать достоинства;
 - В итоге - между штаб-квартирой и линейным персоналом возникает недоверие.
 - Начинаются межличностные конфликты (взаимные упреки и обвинения) вместо попытки решить сложившиеся проблемы.
 - ***Наступает четвертая революция.***
-

Стадия 5. Сотрудничество

Успех - в разрешении межличностных конфликтов.

Необходима интеграция команды: всем прививаются общие ценности, ставятся цели, задачи, для достижения которых надо объединить усилия.

На 5 стадии значение придается большей спонтанности управленческих действий путем создания команд и умелого использования межличностных различий.

Социальный контроль и самодисциплина приходят на смену формальному контролю.

Переход труден для специалистов, которые создавали старые системы и для линейных менеджеров, полагавшихся на формальные методы при решении проблем

■ Штаб-квартира, осуществлявшая контроль, выполняет консультационную функцию.

Структура организации — матричная, особое место - инновационной деятельности.

■ Л. Грейнер задает вопрос: «Какой будет революция в ответ на данный этап эволюции?» [Грейнер, с. 87].

■ ответа на вопрос автор не дает.

■ Кризис может наступить из-за «психологической пресыщенности» работников, усталости от командной работы.

■ Выход - создание новых структур и программ.

■ Структура на 5 этапе выступит как сочетание «привычной» и «рефлексивной».

- Т.о., по мере роста любая организация проходит ряд запланированных изменений, вызванных кризисами, появляющимися на каждом этапе эволюции.
- На 1 стадии оргизменения: выбор стратегии, оргструктуры, затем - децентрализация, делегирование полномочий; координация деятельности, сотрудничество, интеграция. *Неизвестно, к чему приведет пятая революция.*
- Л. Грейнер предполагает, что 5 революция приведет к внедрению новых структур и программ, которые позволят работникам «периодически отдыхать, расслабляться и возвращать себя к жизни» [Грейнер, с. 88].

-
- *Таблица 2.* **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
Организа- цион. структура	Неформальная	Централизован. и функциональн.	Децентрализован. и построена по географ. признаку	Линейно-штабн. и продуктовые группы	Матрица команд

Стиль руководства	Индивидуальный предприниматель.	Директивный	Делегирующий	Сторожевой	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты, центры прибыли	Планы, центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент на вознаграждение	Участие в собственности	Оклады, их увелич. за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

ВЫВОДЫ

- В 1998 г. Л.Грейнер написал дополнение-комментарий к статье 1972 г. под названием «Революция по-прежнему неизбежна»:
 - со времени 1 издания статьи произошло заметное «увеличение смертности среди компаний на разных стадиях», поэтому небольшой процент компаний способен пройти через все 5 ступеней.
-

-
- границы каждой стадии оказались достаточно размытыми,
 - т.к., во-1-х, отдельные подразделения могут вступать в новую стадию в разное время,
 - во-2-х, на каждой стадии в организации могут сохраняться черты, характерные для предыдущих стадий.
-

-
- На 5 стадии - на этапе «сотрудничества» применение *матричной структуры* ко всей организации было *неправильным решением*,
 - автор оставил место данной структуре лишь на верхушке организации.
 - *Неверным* оказался прогноз относительно кризиса из-за «*психологической перенасыщенности*».
 - Кризис 5 стадии заключается в отсутствии каких-либо внутренних решений, способных придать новый импульс организационному росту.
-

- Для преодоления кризиса необходимы решения внешнего характера, пример - создание холдинговой структуры.
 - Л. Грейнер отмечает, что разработанная им модель не является панацеей: *«Темп роста, эффективный выход из революционных ситуаций и функционирование компании в рамках стадий роста по-прежнему зависят от основ хорошего управления: умелого лидерства, выигрышной стратегии, высокой мотивации сотрудников и глубокой заботы о клиентах»* [Грейнер, с. 93].
-

Модель жизненного цикла организации

И. Адизеса

- **Ицхак Адизес**, американский профессор и консультант в области управления изменениями, предложил оригинальную **модель жизненного цикла организации**.
- В своей работе [Adizes, 1999], он использовал аналогии с человеческой жизнью для объяснения поведения организации на каждой стадии ее жизненного цикла.
- И.Адизес пишет: «Люди, продукты, рынки и даже целые общества имеют жизненные циклы — они рождаются, растут, стареют и умирают» [Adizes, 1979].

- Организация на каждой стадии имеет свои особенности: со сменой этапа развития компании меняется роль лидера, внутренние системы, административная система, размеры компании и т. д.
 - Определяющим фактором успеха организации является **способность справляться с проблемами.**
 - И. Адизес выявляет следующую взаимосвязь:
 - **рост организации — перемены — проблемы.**
-

-
- С ростом возникают проблемы, как их назвал профессор С. Р. Филонович, **«болезни роста»** [Филонович, 2001].
 - Хорошие руководители компании (ее **родители**) знают, как прогнозировать, поставить диагноз и вылечить болезни роста, или **«нормальные проблемы»** (normal problems), проблемы предсказуемые, появляющиеся на определенном этапе жизненного цикла.
 - Эти проблемы легко решаются внутри самой компании.
-

-
- В противовес им «ненормальные проблемы» (abnormal problems), или «организационные патологии», требуют воздействия извне.
 - Опасность этих проблем состоит в том, что они появляются не в свое время, не на своей стадии, значит, их нельзя прогнозировать.
 - ***Главная задача организации — не допустить превращения «болезни роста» в «организационную патологию».***
-
-

-
- И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации: ***гибкости и контролируемости***.
 - Чем старше компания, тем более жестко она контролируется и становится менее гибкой.
 - **Цель руководства** — достигнуть и **остаться** как можно дольше **в стадии расцвета** (Prime), где имеет место оптимальное соотношение этих двух параметров.
 - Обратимся к стадиям жизненного цикла, которые выделяет И. Адизес.
-

Поздний расцвет

Упадок

Ранний расцвет

Аристократизм

Юность

Развод

Салем Сити

Давай-давай

Ловушка основателя

Бюрократизация

Младенчество

Младенческая смерть

Внебрачная связь

Ухаживание

Смерть



Первая стадия — «Ухаживание» (Courtship).

- предшествует созданию организации, физическому появлению на свет: существует только идея у будущего основателя.

- *И.Адизес сравнивает компанию на этой стадии с реактивным самолетом, который еще не взлетел, но уже производит много шума.*

- Стадия характеризуется многочисленными разговорами и отсутствием действий. Основатель проводит своеобразное «тестирование» своей идеи, посвящая всех своих знакомых и близких в свои планы

- *Почему стадия называется «ухаживание»? И. Адизес считает, что ситуация напоминает прелюдию женитьбы.*
- *Когда мы реально вступаем в брак?*
Большинство считают, что брак наступает в момент обмена кольцами и произнесения торжественной клятвы. Однако пока новобрачные не примут на себя обязательства, связанные с семейными отношениями, настоящая семья не появится.
- Как видно, 1 стадия может закончиться двумя способами: либо компания рождается (образуется семья), либо мечты остаются мечтами (ухаживание переходит во внебрачную связь или заканчивается ничем).

Прежде чем создать новую компанию, основатель должен ответить на следующие вопросы:

- *Почему мы собираемся делать это?*
 - *Кто будет делать это?*
 - *Что конкретно мы собираемся делать?*
 - *Как мы будем делать это?*
 - *Когда следует начать делать это?*
-

В российской литературе встречается другой перевод стадий жизненного цикла организации

■ «Выхаживание»,

■ «Младенчество»,

■ «Давай-давай»,

■ «Юность», «Расцвет»,

■ «Стабильность»,

■ «Аристократизм»,

■ «Ранняя бюрократизация»,

■ «Бюрократизация»,

■ «Смерть».

■ Отличия связаны с источником, который переводился: [Adizes, 1979] или [Adizes, 1999].

-
- Компания рождается, когда основатель принимает на себя обязательства и берет на себя риск:
 - человек уходит со старой работы, подписано соглашение об аренде,
 - дано обещание поставить продукцию к определенному сроку.
 - Когда основатель принял на себя существенный риск,
 - организация переходит на следующую стадию развития,
 - называемую «Младенчество».
-

Вторая стадия — «Младенчество» (Infancy).

- природа организации меняется.
- Фокус перемещается с идей - на производство результатов;
- происходит трансформация предпринимательской энергии в устойчивые денежные потоки.
- Компания нуждается в продажах— это критический момент, т. к. без денежных потоков компания не сможет выжить.
- Возникает парадокс: чем выше риск, который на себя взял основатель, тем выше необходимые обязательства для гарантии успеха.
- Основатель — деятель, ориентированный на результат.

«Младенческая» компания имеет следующие основные характеристики:

- ориентация на действия;
 - практическое отсутствие систем, процедур и правил;
 - высокая уязвимость компании, необходимость в антикризисном управлении;
 - единоличное принятие решений лидером – основателем;
 - нежелание делегировать полномочия.
-

- Здоровая «младенческая» компания растет с ростом денежных средств.
 - Основатели контролируют все операции.
 - Они работают по многу часов, отказываются от делегирования и принимают все решения в организации с удовольствием.
 - Смерть в «младенчестве» случается, если основатель утратил контроль над своим «детищем»,
 - или компания потеряла все финансовые средства.
-

-
- Ни одна из компаний не может оставаться «младенцем» вечно.
 - Когда денежные потоки и активность достигают стабильного уровня, организация выходит из «младенчества» и переходит на следующую стадию организационного развития —
 - **«Давай-давай».**
-

Дикие годы: стадия «Давай-давай» (Go-Go).

- На данной стадии идея работает, компания имеет хорошие финансовые средства, продажи растут.
 - Компания процветает, успех делает основателя организации высокомерным — высокомерным с большой буквы В.
 - Некоторые чувствуют, что непобедимы. Настоящий успех вызывает у основателя забывчивость о трудностях «младенчества».
-

- компания столкнется с трудностями, если будет одновременно двигаться в нескольких направлениях; для нее практически все выглядит как возможность для бизнеса.
 - Успех этой стадии — воплощение мечты основателя.
 - Лидеры делают ошибку, приобретая бизнес, в котором ничего не понимают.
 - А если одна мечта может быть реализована, почему другие не могут?
-

- Патологические «Давай-давай»-организации — это мини-конгломераты: множество взаимосвязанных и не взаимосвязанных бизнесов.
 - На этой стадии все кажется приоритетным.
 - Но слишком много приоритетов означает их отсутствие.
 - «Давай-давай»-компания нуждается в реструктуризации.
-

-
- Лидеры придают небольшое значение структуре, процессам или системам.
 - Их интересы - во внешнем мире — продажи, совместные проекты, стратегические альянсы, продажи и еще большие продажи.
 - компания ориентирована на людей, а не на задачи, рост не планируется, реагирует на возможности во внешней среде;
 - люди назначаются на должности не на основе компетентности, исходя из того, что требуется компании.
-

-
- «Давай-давай»-компания не в состоянии развить свои административные системы и внедрить элементы регулярного менеджмента, попадает в
 - так называемую **«ловушку основателя»**:
 - основатель пытается делегировать полномочия, но, боится потерять контроль над компанией и вмешивается в процесс управления, и все возвращается на круги своя.
-

*чтобы избежать «ловушки основателя» и
войти на стадию «Юность»,
организация должна перейти к
профессиональному менеджменту.*

■ По мнению специалистов,
большинство российских компаний в
настоящее время находятся в конце
стадии «Давай-давай» и начинают
переход на стадию «Юность».

«Юность» (*Adolescence*).

- На этой стадии компания перерождается.
 - «Ухаживание» и «Младенчество» — это физическое рождение,
 - «Юность» — эмоциональное перерождение, компания начинает жить отдельно от жизни основателя.
 - (компания похожа на подростка, который пытается установить независимость от семьи.)
-

- На рис. Z-образная кривая между этапами «Давай-давай» и «Юность» показывает переход от одной стадии к другой.

- Существуют три основных принципиальных события, которые должны произойти на этой стадии:

- делегирование полномочий;
 - изменение в руководстве;
 - переориентация целей.
-

Делегирование полномочий

- На стадии «Младенчество» основатели не могут делегировать полномочия для принятия важных решений. У них вся информация по принятию решений.
- Сотрудники не обладают всей информацией и опытом принятия решений.
- Со временем лидеры «юной» организации учатся правильно делегировать полномочия. Делегирование означает установление новой организационной среды, основанной на правилах и процедурах. Руководитель не может быть специалистом по всем вопросам управления.

Изменение в руководстве

- отделение менеджмента от собственности.

- И. Адизес: основатель ищет профессионального менеджера, который помог бы пережить «ночной кошмар перехода к стадии «Юность»

- чтобы гарантировать безболезненный переход на стадию, надо передать управление, когда финансовые показатели выглядят стабильно.

- *ЕСТЬ ПРОБЛЕМА - новый менеджер может встретить сопротивление со стороны «старых» сотрудников.*

- НО Основная проблема — возможность потери контроля; трения и разногласия между основателями и менеджерами.

Переориентация целей.

- Компания должна совершить **переход от целей «больше — это лучше» к целям «лучше — это больше»;**
- **от целей «работать много» к целям «работать умнее».**
- *процесс сопровождается конфликтами между:*
- *«старослужащими» и «новичками»;*
- *основателями и профессиональными менеджерами;*
- *основателями и их компаниями;*
- *корпоративными и индивидуальными целями,*
- Если проблемы патологического характера останутся произойдет «развод» — продажа бизнеса.
- если компания создает эффективную систему управления и успешно решает конфликты,
- ~~переходит на следующую стадию жизненного цикла —~~
«Расцвет».

«Расцвет» (Prime)

- оптимальные условия жизненного цикла организации, баланс между самоконтролем и гибкостью.
 - Существуют 2 части этой стадии —
- растущий «Расцвет» называемый «Ранний расцвет» (Early Prime) и
- «Поздний расцвет» (Late Prime),) который определяет - «Сумеречная зона».
- *«Ранний расцвет»*, характеристики стадии:
- разделяемые всеми видение и организационные ценности;
- контролируемая и развиваемая **креативность**;
- **изменение приоритетов**;
- функциональные системы и **организационная структура**;
- ожидаемое **превосходство на рынке**;
- рост как в продажах, так и в **прибылях**;
- организационная **плодовитость**;

Видение и ценности

- Организация в «Расцвете» не подчиняется желаниям отдельного человека, руководствуется общей целью.
 - Люди в организации верят в то, что они делают.
 - Видение и ценности компании вдохновляют их сотрудников.
 - Это чувство самоидентификации в жизни.
- Организации нуждаются в видении и ценностях, в структурах и процессах - это необходимое условие успешного существования компании.
-

Контроль и воспитание креативности

- Неконтролируемая креативность ведет к растрате ресурсов.

- Если доминируют созидательность и творчество — могут создаваться новые продукты.

- Необходима система контроля по созданию и разработке новых продуктов, начиная от исследования рыночных потребностей и заканчивая производством и продажами.

- система включает ответственность и полномочия определенных людей на каждой стадии развития продукта.

Изменение приоритетов

- клиенты и их потребности находятся в центре внимания.
 - компания знает, что хочет и не хочет делать.
 - В центре внимания - сотрудники компании с их нуждами и потребностями.
-

■ **Функциональные системы и организационная структура**

■ - компания приводит в порядок свои процессы, интегрируя их в функциональные системы.

■ Оргструктура соответствует миссии и целям, разделяемым сотрудниками компании.

■ **Ожидаемое превосходство.** Компания лучше подготовлена для выживания в конкурентной борьбе, чем ее соперники, имеющие недостатки в менеджменте.

■ Изменения во внешней среде позволяют быстрее достичь превосходства и опередить более слабых конкурентов.

Рост как в продажах и в прибылях.

- растут продажи и доходы. Компания - результативная и эффективная.

Организационная плодовитость.

- создаются новые компании, новые направления бизнеса, имеющие собственные производственные возможности и возможности распределения.

- это группа центров прибыли, которые выполняют определенные функции и используют эффект экономии на масштабах. Организация бизнесов, хорошо координируемая и дисциплинированная, с общими целями и системой ценностей.

- **Внутри- и между организационное взаимодействие и взаимосвязи**, характеризуется культурой взаимного доверия и уважения. Хорошее взаимодействие с клиентами, поставщиками, инвесторами и обществом. ***Проблемы «Расцвета»***. как остаться на этой стадии? Постепенно наступает «Сумеречная зона», компания начинает постепенно покидать эту стадию.
- ***«Поздний расцвет» / «Упадок»***. Поведение компании одинаковое. Отличие - в частоте проявлений характеристик «Расцвета» и длительности сохранения такого поведения. И. Адизес объединил «Поздний расцвет» и «Упадок» в одну стадию.
- **Компания теряет креативность, инновационность и энтузиазм для изменений.**
- **Переход на стадию «Аристократизм»** происходит незаметно, переход не отмечен значительными оргсобытиями.
 - **Начиная с этого момента, движение вдоль жизненного цикла будет сопровождаться разрушением.**

Старение организации: «Аристократизм» (Aristocracy)

- значение приобретают взаимоотношения между людьми в организации: меньше конфликтов и меньше изменений, «аристократическая» организация сокращает изменения до минимума.

- **Характеристики «аристократической» организации:**

- снижение интереса к завоеванию новых рынков;

- акцент - на прошлые достижения, чем на будущее;

- подозрительность к любым изменениям;

- большой интерес к межличностным взаимоотношениям, чем к принятию риска и инновациям;

- большая забота о том, *как* делаются вещи, а не - *зачем*

- формализация в одежде, обращении и традициях.

- «Аристократическая» организация продолжает терять гибкость и способности достигать и производить результаты.
 - Компания еще добивается определенных результатов, но не может их предвидеть.
 - цели в большинстве случаев — краткосрочные и малорискованные.
 - Меняются стиль поведения и корпоративная культура.
 - Поведение сотрудников отличается от поведения на других стадиях жизненного цикла: одежда — строго формализована, обращение друг к другу — по имени и отчеству, конференц-залы для совещаний - роскошные.
-

- Руководство начинает принимать слабые управленческие решения; занимают выжидательную позицию.
 - Безнадёжно теряя рыночную долю,
 - доходы и прибыль,
 - **«аристократическая» организация вступает в «Салем Сити» (Salem City)2.**
-

Финальное разрушение: «Салем Сити» (Salem City), «Бюрократизация» (Bureaucrasy) и «Смерть» (Death).

- стадия «Салем Сити» - поведенческие характеристики:
 - люди фокусируются на том, **кто** является причиной проблем, а не на том, **что** делать с проблемами.
 - Проблемы получают персонализацию, начинается «охота на ведьм»;
 - люди вовлечены в межличностные конфликты, подсиживая и дискредитируя друг друга;
 - внутренние войны, никто не имеет времени на удовлетворение потребностей внешних клиентов.
-

Отличительная черта организации на этом этапе — «поиски виновного», или менеджеральная «паранойя», которая ускоряет дальнейшее разрушение:

- Менеджеры борются друг против друга, тратят силы в борьбе за личное выживание, индивидуальная безопасность зависит от уничтожения внутренних конкурентов.
 - Талантливые люди покидают компанию. Ситуация продолжается, пока компания не становится банкротом или не переходит на стадию **«Бюрократизации»**.
-

*«Бюрократизация»: искусственно поддерживаемая
жизнь (паралич).*

- А.Адизес использует термин «**бюрократия**» в смысле отличающемся от того, который придавал ей М.Вебер
 - Характеристики «бюрократической» организации:
 - наличие большого количества процедур, правил, инструкций, утративших свою практическую ценность для достижения целей компании;
 - отсутствие чувства контроля у руководства организации;
 - приобретение клиентами вынужденных навыков, позволяющих обходить бюрократические препоны.
-

-
- Сотрудники большую часть времени проводят в правительственных коридорах, а не на рабочих местах.
 - **В состоянии бюрократии организация может существовать довольно долго. Однако приходит время смерти.**
-

Смерть.

- Организационная смерть определяется как нехватка ресурсов для вознаграждения членов организации за работу.
- Организация мертва, когда никто не хочет хорошо работать — исчезла мотивация, когда не остается людей, готовых принять на себя ответственность.
- если нет политических или государственных сил, которые смогли бы поддержать слабеющую компанию, смерть может произойти перед этапом «Бюрократизация».

-
- **Таким образом,**
 - растущая организация проходит через несколько стадий жизненного цикла,
 - и каждой стадии присущи специфические черты структуры и системы контроля, свои особые цели и способы внедрения инноваций.
 - **Концепция жизненного цикла организации** — мощный инструмент для понимания и анализа проблем, с которыми встречается организация, способный помочь менеджерам найти правильное решение и поднять свою организацию на новую ступень развития.
-

Вопросы ??

- Сделайте краткий вывод по модели жизненного цикла И. Адизеса.
 - Проведите самостоятельно сравнительный анализ двух моделей жизненного цикла организации.
 - В чем их сходство и различия?
-

