



**ФГБ ОУ ВПО «Московский государственный
университет путей сообщения»**

**ПОДСОРИН ВИКТОР АЛЕКСАНДРОВИЧ
ИВАНОВА ОЛЬГА ВАЛЕРЬЕВНА**

***Экономические методы управления
жизненным циклом производственных и
социальных систем***

Лекция 3-4. Модели РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Москва

Система: понятие и сущность

✓
**ПРЕДЕЛЕН
ИЕ.**

Жизненный цикл организации - совокупность этапов и стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

**ВАЖН
О.**

Большое внимание исследованию вопросов моделей развития организаций было уделено американскими учеными в промежутке с 1967 по 1983 год. Каждая из предложенных ими моделей предлагает различные основания для изменений. Кратко рассмотрим каждую из моделей в их исторической последовательности возникновения.

А. Даун: “Движущие силы роста” (1967).

Это одна из самых ранних моделей, возникшая на примере правительственных комитетов. После описания четырех различных путей возникновения комитетов, Даунс предложил три основных стадии роста и развития организаций.

Первая стадия - борьба за автономию - возникает до формального рождения или сразу же после него. Она характеризуется стремлением обрести законность и необходимые ресурсы от окружающей среды для достижения “порога выживания”.

Вторая стадия - стремительного роста - включает быстрое расширение, где подчеркивается инновационность и креативность.

Последняя стадия - замедления - характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур.

Г. Липпитт и У. Шмидт: “Управленческое участие” (1967).

Разработали одну из первых моделей жизненных циклов организации, работающей в частном секторе. Они предложили, что корпорации проходят три стадии в развитии: *рождение* - создание управленческих систем и достижение жизнеспособности; *юность* - развитие устойчивости и репутации; и *зрелость* - достижение уникальности и способности к приспособлению в изменяющихся областях работы. Эта модель описывает шесть основных задач управления, которые изменяются от стадии к стадии.

Б. Скотт: “Стратегия и структура” (1971).

Эта модель описывает три отдельных типа организаций, которые следуют в исторической последовательности. Скотт утверждает, что фирмы развиваются от неформальной (как он это называет - “шоу одного человека”) до формализованной бюрократии, и затем до разнообразных промышленных конгломератов.

Ларри Грейнер «Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции» (1972)

Основная предпосылка создания теории Ларри Грейнером состоит в том, что будущее организации определено ее организационной историей в большей степени, чем внешними силами.

Ларри Грейнер предложил последовательно выделяет пять этапов, называя их «*стадиями роста*». Каждая стадия — одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии.

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 по отдельным позициям. Появляется система поощрения, наказания и система контроля. Функциональная 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. Менеджеры на местах зачастую тратят больше времени и ресурсов на достижение целей предприятия, при этом, как правило, они не могут быть просто и быстро заменены. 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.

ВАЖНО.



Л. Грейнер отмечает, что организационный кризис, как правило, характеризуется снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке, и возможностью гибели организации. Жизнь организации состоит в продвижении компании через стадии, где каждый эволюционный период создает его собственную революцию. Революция - бурный период в развитии организации, требующий серьезного пересмотра методов управления. Путь организации из одной стадии своего развития к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода.

У. Торберт: “Ментальность членов организации” (1974).

В этой модели организационное развитие тесно связано с развитием чувства общности персонала. Развитие происходит от индивидуальности и диффузности групп к чувству принадлежности и причастности к коллективу. При этом не уточняются механизмы развития.

Ф. Лиден: “Функциональные проблемы” (1975).

На стадиях своего развития организации имеют различные функциональные проблемы - проблема адаптации к окружающей среде, приобретение ресурсов, достижение целей и поддержка образцов поведения. Первое, на чем фокусируется новая организация, по мнению Лидена, это адаптация и завоевание своей ниши в изменяющейся внешней среде. В основном это достигается через инновации. Второе - это приобретение ресурсов и развитие методов работы процедур. В третьих, придается особое значение постановке целей и получению прибыли. На четвертой стадии придается значение поддержанию поведенческих паттернов и институализации структур.

Д.Кац и Р.Кан: “Организационная структура” (1978).

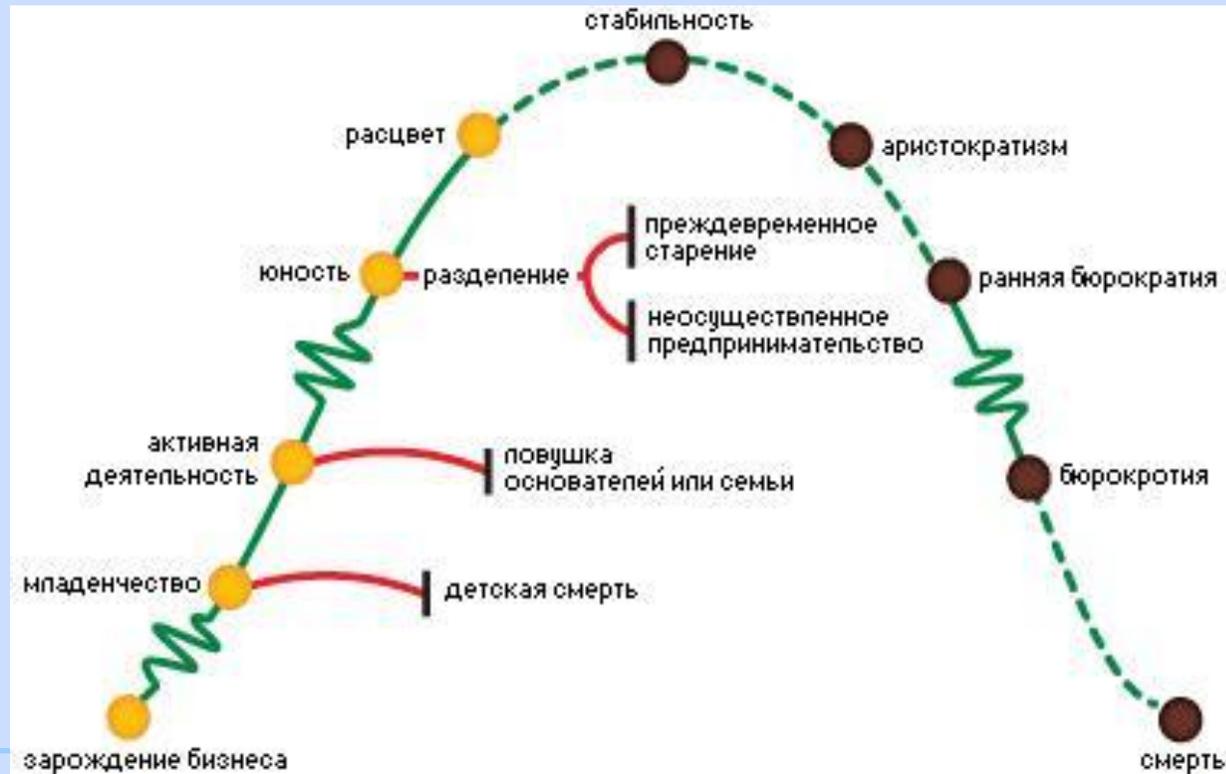
Указанные исследователи строят свою модель развития организаций на тщательной разработке организационной структуры, в соответствии с этим они предлагают три основных стадии развития - *стадия простых систем, устойчивая стадия организации и стадия разработки структур*. После выхода этой работы, социальные организации стали рассматривать как “открытые” системы, которые характеризуются взаимодействием с внешней средой. Главные предпосылки успеха организации отыскиваются не внутри, а вне ее. Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, выполняет функцию методологического принципа организации и анализа данных, полученных в результате диагностики конкретной организации.

И. АДIZES «Управление жизненным циклом корпорации»

Модель Адизеса является эволюционно-телеологической моделью организационного развития, рассматривающая указанный процесс как некий аналог процессов в развитии биологического организма. Процесс организационного развития представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз (стадий). В концепции указывается на невозможность перепрыгивания через указанные фазы.

И. АДIZES «Управление жизненным циклом корпорации»

Развивая идеи Грейнера, И. Адизес предположил, что динамика организационного развития, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить десять закономерных и последовательных этапов.



© Подсорин Виктор Александрович, 2014

доцент кафедры «Экономика и управление на транспорте», МГУПС (МИИТ)

И. АДIZES «Управление жизненным циклом корпорации»

Теория И. Адизес концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости).

В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их условно можно разбить на две категории:

- 1) так называемые *болезни роста*, т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании и которых трудно избежать (как детские инфекционные болезни);
- 2) *организационные патологии*, или трудности, которые могут относиться на определенных этапах развития компании к болезням роста, но, будучи не преодоленными, превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно компания уже не может.

При правильной стратегии и тактике развития организации она может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии достаточно долго. В наличии этой принципиальной возможности - основное ограничение аналогии между развитием деловой организации и живого организма.

На практике теория Адизеса и его модель жизненного цикла организации дает весьма ощутимые результаты. Модель позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

Дж. Кимберли: “Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой” (1979).

Изучение создания и развития медицинских школ позволило Кимберли создать принципиально отличающуюся модель развития организаций. Он утверждает, что **первая** распознаваемая **стадия** возникает еще до фактического создания организации. На этой стадии происходит выстраивание ресурсов и формирование будущей идеологии. Все это приводит к переходу на **вторую стадию** развития, включающую выбор “главных схем перемещения”, найм персонала. **Третья стадия** включает формирование организационной идентичности. На **четвертой стадии** правила становятся более ригидными, структура - формализованной, организация становится более консервативной и предсказуемой в ответ на давление внешней среды.

Р.Куинн и К. Камерон: “Интегративная модель” (1983).

В 1983 году Куинн и Камерон предложили вариант, обобщающий вышеперечисленные модели. Основной акцент в своем выделении четырех стадий развития они делают на эффективности деятельности организации и её критериях на различных стадиях.

Несмотря на то, что в основе каждой из описанных моделей лежит своя уникальная идея, тем не менее, в каждой из них заложен смысл, отражающий сущность развития. “Развитие - это высший тип движения и изменения в природе и обществе, связанный с переходом от одного качества, состояния к другому, от старого к **НОВОМУ**”.