

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Городнова Анфиса Алексеевна,
доцент кафедры общего и стратегического
менеджмента, к.с.н.

Тел.: 416-95-39

agorodnova@hse.ru

**Тема 4. Внутренняя среда
организации**

Внутренние переменные - это ситуационные факторы, существующие внутри организации.

Поскольку организации представляют собой объекты, созданные людьми, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений.

Основные внутренние переменные организации: *Цели. Структура. Задачи. Технология. Люди.*

Внутренняя среда организации

Организация – это группа людей совместно действующих для достижения общей цели или целей.

Иными словами организацию можно рассматривать как средство достижения целей, позволяющее людям вместе сделать то, чего они не смогли бы сделать в одиночку.

Цели

Цели – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого группа стремится достичь благодаря совместным усилиям.

Менеджеры разрабатывают цели в ходе планирования и доносят их до всех членов организации. Данный процесс представляет собой мощный механизм координации, благодаря которому члены организации знают, чего они должны достичь.

Разнообразие целей

Цели организаций, особенно разных типов, сильно варьируются.

Коммерческие организации нацелены прежде всего на создание тех или иных товаров или услуг с учетом конкретных ограничений в отношении расходов и прибыли.

Государственные организации не озабочены проблемами прибыли, но затраты волнуют и их.

Цели подразделений

Подразделениям, как и организации в целом, также необходимы цели. Целью финансового подразделения, например, может быть снижение кредитных потерь до 1% от объема продаж. Отдел маркетинга той же организации будет иметь другую цель, например, сократить число жалоб потребителей на 20%.

Обычно цели подразделений разных организаций, занимающихся одним видом деятельности, более схожи, чем цели подразделений одной и той же организации, выполняющих разные функции. По этой причине менеджеры должны постоянно заниматься их координацией, руководствуясь, прежде всего, общими целями организации. ***Цели каждого подразделения должны вносить свой вклад в цели всей организации***, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

Миссия организации и ее роль

Основная общая цель организации, выражающая причину ее существования, обозначается как ее миссия. Другие цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Функции миссии

- воодушевлять и мотивировать менеджеров и сотрудников к тому, чтобы демонстрировать более высокую эффективность (чувство выполнения миссии);
- последовательно распределять ресурсы;
- уравнивать часто противоречащие интересы различных заинтересованных сторон организации;
- определять направления и цели;
- способствовать формированию общих ценностей;
- в корне менять организацию во время кризисов;
- повышать корпоративную эффективность.

Миссия организаций существует независимо от того, сформулирована она или нет.

Миссия - это то, чем организация полезна окружающему миру, то полезное (продукты, услуги), чем организация обменивается с внешней средой для получения ресурсов, необходимых для собственного выживания.

Формулировка миссии организации должна отражать

1. Задачи фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Иначе говоря, миссия должна показывать, какой предпринимательской деятельностью, каким бизнесом занимается фирма.

Формулировка миссии организации должна отражать

2. Внешнюю среду фирмы, которая определяет ее рабочие принципы. Речь идет об общей среде, отраслевой среде, конкурентной среде и, может быть, локальной среде.

Формулировка миссии организации должна отражать

3. Культуру организации, тот рабочий климат, который существует внутри фирмы и, соответственно, тип людей, которых привлекает этот климат.

Эшриджская модель миссии

Для чего существует организация



Принципы и типы поведения, которые определяют явно выраженную компетенцию и систему ценностей

Эшриджская модель миссии

Модель включает четыре компонента, которые должны быть тесно связаны, чтобы создать действенную миссию.

- 1) **цель**. Выделяют три категории: максимизация богатства акционеров, удовлетворение всех заинтересованных сторон и участие в достижении возвышенных целей.
- 2) **стратегия** — логика коммерческой деятельности организации. Соединяет цель с коммерческим, рациональным поведением (левополушарное мышление).
- 3) **ценности** придают смысл нормам и поведенческим стандартам в организации. Это убеждения и нравственные принципы, составляющие основу культуры компании. Ценности являются сильными факторами мотивации к достижению цели организации. Они объясняют поведение в эмоциональном, нравственном, этическом плане (правополушарное мышление).
- 4) **принципы и поведенческие стандарты** — ориентиры, которые помогают людям решать, как поступать в повседневной деятельности.

Результат: Создание или анализ формулировки миссии организации.

Достоинства: Модель позволяет проследить, имеет ли компания ясную миссию и осознают ли сотрудники значимость ее выполнения.

Недостатки: Создание миссии — часто трудо- и ресурсоемкий процесс.

Ключевые компоненты декларации о миссии (1)

- 1. *Потребители*: Кто является потребителями организации?
- 2. *Рынки*: Где географически конкурирует организация?
- 3. *Продукты или услуги*: Какие важнейшие продукты или услуги предлагает организация?

Ключевые компоненты декларации о миссии (2)

- 4. *Технологии*: Что представляют собой базовые технологии, применяемые организацией?
- 5. *Экономические цели*: Какую позицию занимает организация по поводу роста и прибыльности?
- 6. *Общая концепция организации*: В чем состоят сильные стороны и конкурентные преимущества организации?

Ключевые компоненты декларации о миссии (3)

- 7. *Имидж*: Какой общественный имидж желателен для организации?
- 8. *Философия*: Во что верят в организации и в чем заключаются ее базовые ценности?
- 9. *Эффективность*: Учитывает ли декларация о миссии пожелания ключевых групп влияния организации?
- 10. *Способность вдохновлять*: Может ли декларация мотивировать людей?

ВЫВОД

Миссия — это принципиальная позиция организации, которую она выбрала, установив направление своего движения в бизнесе.

Миссию следует ясно определить и четко ею управлять. Интуитивного понимания миссии недостаточно.

Миссия, как правило, сформулирована кратко, четко и убедительно.

Обычно миссия связана со стандартами поведения и ценностями организации, ее культурой и может существенно отличаться в разных структурах бизнеса.

У персонала необходимо развить чувство миссии, т. е. эмоциональную приверженность ценностям и нормам поведения.

Чувство миссии возникает, когда сотрудники осознают, что их личные ценности согласуются с ценностями организации.

Концепция миссии и чувство миссии охватывают все аспекты деятельности организации и поведения ее сотрудников.

Люди легче воспринимают ценности, чем абстрактные стратегические концепции.

Структура

Структура - это относительно устойчивый способ организации взаимосвязей между функциональными областями и уровнями управления внутри организации.

Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. **Подразделения часто называют функциональными областями**. Понятие **функциональная область** относится к работе, которую выполняет подразделение для всей организации в целом, например, к маркетингу, производству, обучению персонала или финансовому планированию.

Структура

Структура организации отражает логические взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, позволяющими организации максимально эффективно достигать своих целей.

Объем управления определяет общую ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных. У руководителя организации объем управления максимальный и охватывает все результаты деятельности организации. Чем ниже иерархический уровень, тем меньше объем управления.

Норма управляемости

Вертикальное разделение труда, т.е. отделение функции координации от непосредственного выполнения задач, - это условие, необходимое для успешной работы группы.

В результате намеренного вертикального разделения труда в организации формируется иерархия уровней менеджмента. **Основной характеристикой этой иерархии являются взаимоотношения, основанные на формальной подчиненности работников на каждом уровне.** Человек, занимающий высокий управленческий пост, может иметь в подчинении нескольких менеджеров среднего уровня из разных функциональных областей. Менеджерам среднего звена, в свою очередь, подчиняются несколько менеджеров низового уровня. В итоге иерархические взаимоотношения пронизывают всю организацию, вплоть до уровня рядового персонала.

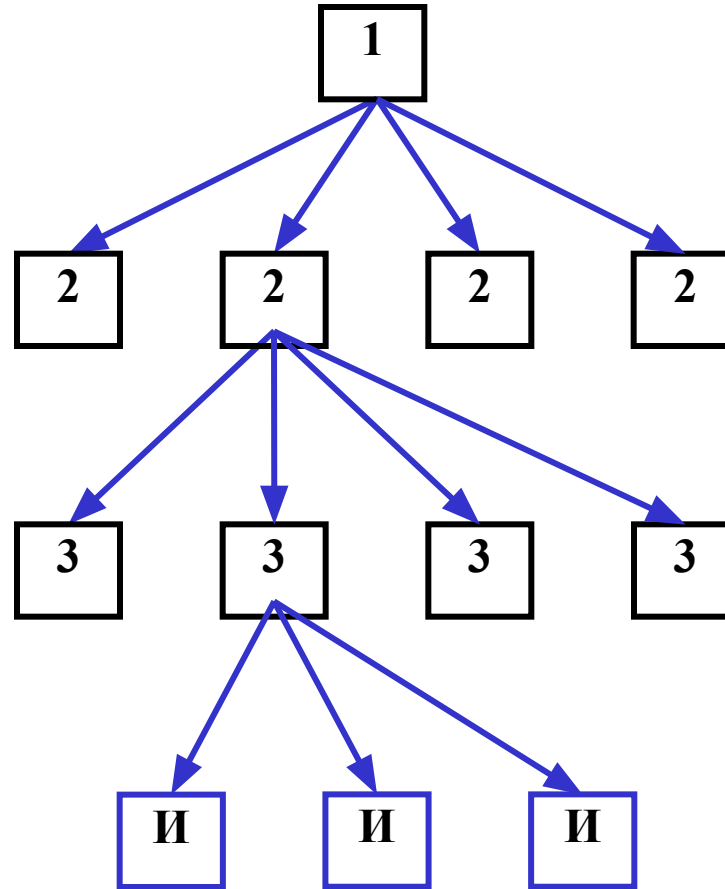
Норма управляемости

Количество людей, подотчетных одному менеджеру, называют **нормой управляемости**.

Если одному менеджеру подчиняется много работников, то норма управляемости велика, что в результате дает **плоскую структуру** организации. Если же норма управляемости мала, значит, организация имеет **высокую структуру**.

Как правило, крупные организации с плоской структурой имеют меньше уровней управляемости, чем организация сопоставимого размера с высокой структурой.

Высокая (многоуровневая) организационная структура



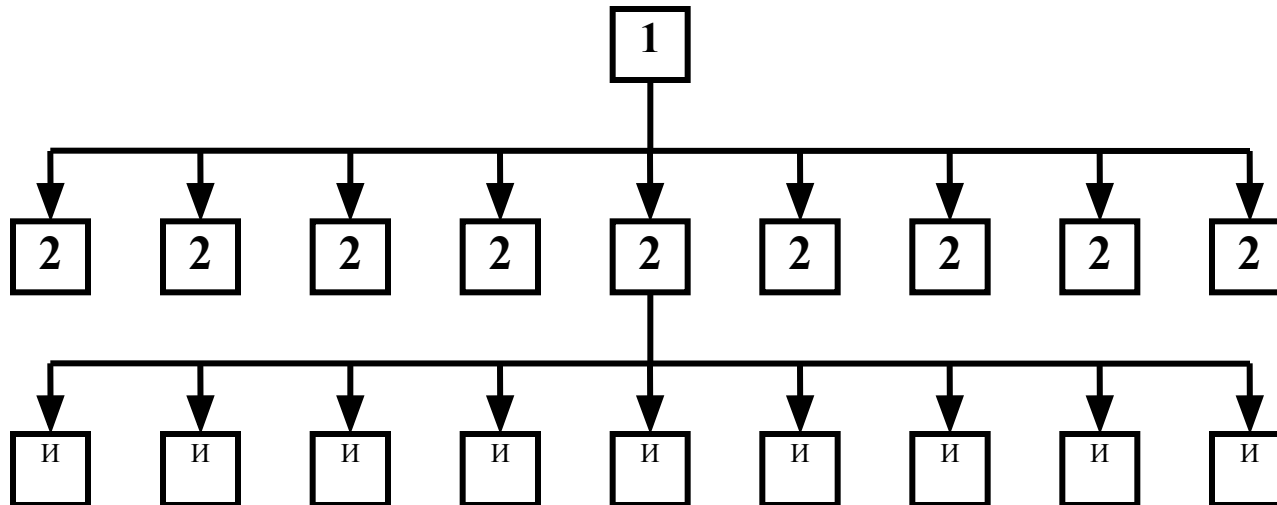
Достоинства многоуровневой структуры

- Внимательный контроль за работой подчиненных.
- Использование квалификации руководителей.
- Успешная концентрация сил и средств на решении ключевых проблем.

Недостатки многоуровневой структуры

- Длинные цепи команд и жесткий контроль замедляют реакцию на изменения.
- Контроль подавляет инициативу и рост квалификации работников.
- Из-за большой численности такие структуры относительно дороги.

Плоская организационная структура



Ограничение по применению плоской структуры

Успешное применение плоских структур реально возможно только в случае, если собственные цели подразделений действительно не противоречат целям всей организации.

Централизация

Централизация предполагает концентрацию полномочий и ответственности по принятию решений в руках высших менеджеров организационной иерархии.

Децентрализация

Децентрализация предполагает распределение полномочий и ответственности по принятию решений по всем уровням организационной иерархии.

Децентрализация полномочий имеет два

основных преимущества:

- **позволяет улучшить коммуникацию и принятие решений за счет увеличения самостоятельности менеджеров нижних уровней;**
- **позволяет увеличить мотивацию, повышая ответственность, увеличивая заинтересованность и вознаграждение подчиненных.**

Механистические и органические структуры

Бурнс и Сталкер выяснили, что эффективные организации, оперирующие в стабильном окружении с низким уровнем неопределенности имеют тенденцию **развивать механистическую структуру.**

Организации, оперирующие в меняющемся окружении с высоким уровнем неопределенности имеют тенденцию **развивать органическую структуру.**

Механистическая структура

Механистическая структура строится таким образом, чтобы работники и функции вели себя предсказуемым образом и были ответственными за свои действия.

Характеристики механистических структур

- Высокая централизованная иерархия полномочий.
- Коммуникации и принятие решений по принципу “сверху вниз”.
- Высокий уровень использования стандартов: много детальных правил и стандартных операционных процедур.
- Четко специфицированные задачи и роли и определенное разделение труда.

Из-за предсказуемости поведения работников и функций в рамках механистической структуры, деятельность организации может запрограммирована для достижения предсказуемого результата. Механистическая структура соответствует стабильному окружению.

Органические структуры

Органические структуры создаются так, чтобы работники и функции могли вести себя гибко и реагировать быстро на стремительно изменяющиеся и необычные ситуации.

Характеристики органических структур

- Плоская децентрализованная иерархия полномочий.
- Горизонтальные коммуникации и децентрализованная система принятия решений.
- Широкое использование прямого взаимодействия (взаимного приспособления): использование коммуникаций “лицом к лицу”, межфункциональных групп и команд.

Характеристики органических структур

- **Сознательно нечетко определенные задачи и роли и свободное разделение труда.** Работники вовлекаются в деятельность за пределами своих ролей, берут на себя новую ответственность, в случае, если в этом возникает необходимость.

Характеристики органических структур

Органические структуры усиливают обмен информацией и комбинирование идей и предполагается периодическое формирование временных комиссий и межфункциональных команд, которые могут принимать эффективные решения в ситуации неопределенности.

Задачи

Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в определенные сроки.

Формально задачи распределяются не между работниками, а между должностями, исходя из выбранной менеджерами структуры организации. Для каждой должности предусмотрен ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение организационных целей.

Задачи

Задачи в организации традиционно делятся на три категории: работа с *персоналом*, с *материальными объектами* (оборудование, сырье, инструменты) и с *информацией*.

Очень важными аспектами задач является то, насколько они однообразны и сколько времени понадобится для их выполнения.

Таким образом, по мере повышения уровня управления деятельность менеджмента становится все менее однообразной, а время, выделенное на каждую операцию, увеличивается.

Технологии

Технология - это комбинация умения, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для осуществления желательных преобразований в материалах, информации или людях.

Л. Дэвис

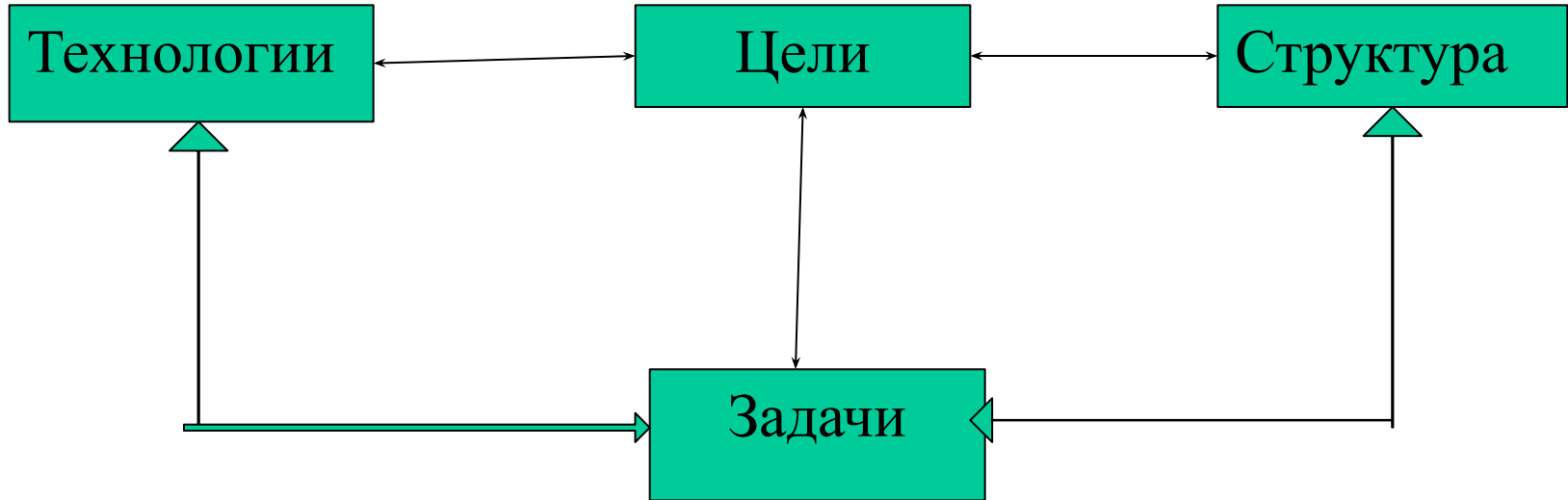
Технологии

Технология – четвертая внутренняя переменная, имеет более широкий смысл, чем принято считать. Большинство людей считают, что технологии связаны исключительно с изобретениями и машинами.

Задачи и технологии тесно взаимосвязаны.

Выполнение задачи предполагает использование той или иной технологии как средства преобразования материального входа в желаемый выход.

Взаимозависимость технологий, задач, структуры и целей



Классификация технологий по Дж. Вудворд

- Технологии мелкосерийного и индивидуального производства (Small-batch technology);
- Технологии массового производства (Mass production technology);
- Непрерывные технологии (Continuous-process technology).

Технологии мелкосерийного и индивидуального производства

Технологии мелкосерийного и индивидуального производства базируются на способности организации производить продукты или оказывать услуги индивидуально для конкретного заказчика или в небольших количествах для ограниченного круга потребителей.

Органические структуры, в которых имеют место децентрализованные полномочия и допускается высокий уровень прямого взаимодействия между работниками и функциями, наилучшим образом подходят для технологий этого типа.

Технологии массового производства

Технологии массового производства предполагают организацию процесса, результатом которого является производство большого количества идентичных продуктов.

В то время, как мелкосерийные технологии требуют гибкости, технологии массового производства требуют стандартизации процессов.

Поэтому, организации, которые применяют такие технологии имеют тенденцию к использованию **механистических структур** с высокой иерархией и контролем, сконцентрированным на верхних уровнях управления.

Непрерывные технологии

Непрерывные технологии – это технологии, при использовании которых производственный процесс в высокой степени механизирован и работники только наблюдают за работой машин и компьютеров. Именно последние, на самом деле, и производят товары или оказывают услуги.

Запрограммированная природа непрерывных технологий позволяет предположить, что при использовании таких технологий организация должна иметь механистическую структуру.

Однако, работники, реализующие такие стратегии, должны быстро реагировать на различные события и аварии, поскольку в случае, когда мощное оборудование выходит из строя, результатом могут быть катастрофические последствия (например, аварии на ядерных или химических установках).

Органическая структура позволяет работникам быстро и гибко реагировать на возникающие проблемы и обеспечивать безопасность. Кроме того, при использовании таких технологий, работники должны быть достаточно автономны, поскольку они работают совместно и должны оперативно делиться информацией и быть в состоянии быстро и эффективно реагировать на возникающие проблемы.

Классификация технологий по Дж. Д.Томпсону

- Многозвенные технологии
(Long-linked technology);
- Посреднические технологии
(Mediating technology);
- Интенсивные технологии
(Intensive technology).

Многозвенные технологии

Многозвенные технологии -
характеризуются серией взаимозависимых
задач, которые должны выполняться
последовательно

Технологии массового производства представляют собой вариант многозвенных технологий. В такой ситуации применяются **механистические структуры** (т.е. высокая формализация, высокая централизация) для координирования задач, реализуемых в рамках разных функций и тщательного управления межфункциональными взаимодействиями.

Посреднические технологии

Посреднические технологии

характеризуются встречами групп людей, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.

Эти технологии связывают независимые стандартные задания и базируются на том, что индивиды и функции работают независимо для производства товаров и услуг.

Стандартизация, формализация и четкое определение заданий и ролевых отношений используются для интеграции деятельности. Поэтому для этого типа технологий **применяются механистические структуры.**

Интенсивные технологии

Интенсивные технологии - для них характерно применение специальных приемов и навыков, для того, чтобы произвести конкретные изменения в конкретном материале.

Порядок, в котором индивиды и функции выполняют свои задачи определяется природой продукта, который они производят, и особенностями материала, который поступает в производство, что позволяет организациям удовлетворять уникальные запросы потребителей или решать собственные проблемы развития.

Интенсивные технологии требуют высокого уровня интеграции. Поэтому организации используют **органические структуры**, часто полагаясь на межфункциональные команды.

Модель технологий Перро

Шарль Перро изучал вопрос о том, что делает некоторые задачи более сложными и трудными для выполнения, чем другие. В своей модели он идентифицировал два фактора по которым различаются задачи – вариабильность и анализируемость задач – и связал их с использованием разных типов организационных структур.

Вариабильность (многосторонность, многообразие) задачи – это количество новых различных требований, которые налагаются задачей на работника или функцию.

Она высока, когда задача непредсказуема, когда непрерывно возникают новые задачи и требования.

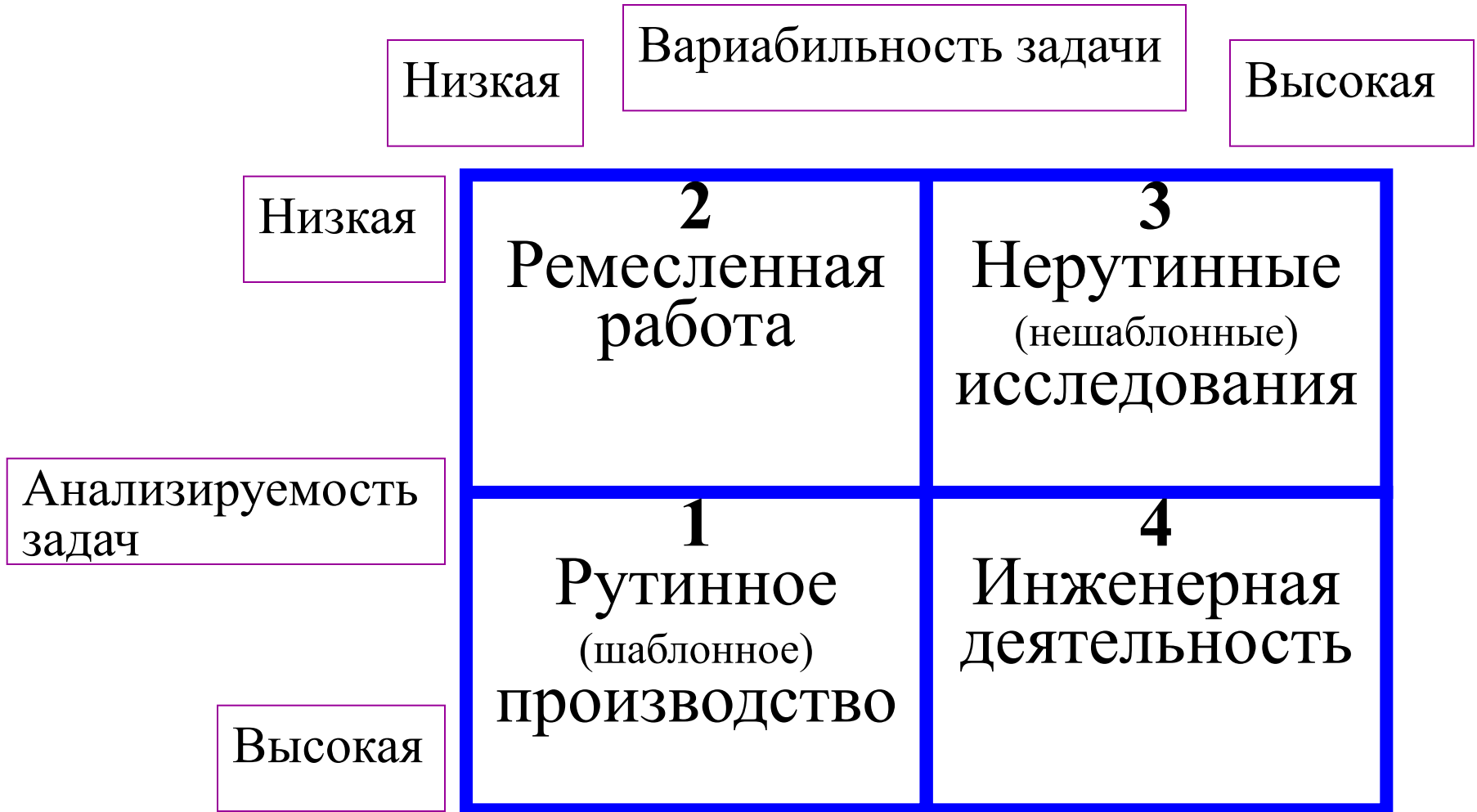
Она **низка**, когда задачи носят повторяющийся или идентичный характер.

Анализируемость (аналитическая доступность) задачи – это степень, до которой стандартные решения позволяют решать возникающие проблемы.

Анализируемость высока, когда поиск решения и разработка программы действий для разрешения проблемы несложны.

Она низка, когда для решения проблемы или выполнения требований необходим широкий поисковый процесс.

Модель технологий Перро



1. Рутинное производство

Задачи **рутинного производства** являются простыми, с низкой вариабильностью и высокой анализируемостью задач. Такие задачи можно найти на большинстве производственных предприятий.

2. Ремесленная работа

Ремесленная работа характеризуется низкой анализируемостью и низкой вариабильностью задач (например, подготовка налоговых деклараций; здесь разнообразие проблем ограничено, но каждая декларация требует своего подхода).

3. Нерутинные исследования

При нерутинных исследованиях задачи носят сложный характер с высоким уровнем вариабильности и низким уровнем анализируемости. Такие задачи мы можем найти в работе отдела исследований и разработок.

4. Инженерная деятельность

Инженерная деятельность – характеризуется высокой вариабильностью и анализируемостью задач. При этом возникает большое количество легко разрешимых проблем (например, проектирование автомобилей по индивидуальным заказам).

Когда организационные задачи и технологии носят рутинный характер и ориентированы в направлении массового производства, организация скорее будет развивать механистическую структуру. В такой структуре интеграция осуществляется через установление формальной иерархии полномочий, формальных правил и стандартных операционных процедур.

По мере того, как задачи и технологии становятся более сложными и нерутинными, организация сталкивается с необходимостью проектировать более органическую структуру для того, чтобы усилить уровень прямого взаимодействия как внутри, так и между функциями.

Увеличение уровня межличностных коммуникаций позволяет работникам и функциям управлять нерутинными задачами и быть более креативными при решении задач и принятии решений.

Люди

Организация и менеджеры, и подчиненные — это *группы людей*.

Выделяют **три аспекта**, в которых рассматривается человеческая деятельность в рамках управления организациями:

- поведение отдельных людей,
- поведение людей в группах,
- поведение руководителя-менеджера в роли лидера.

Поведение индивидов

Выделяют ряд характеристик людей, существенно влияющих на их поведение в роли менеджеров или подчиненных.

К важнейшим из них относятся *способности, предрасположенность или одаренность, потребности.*

Поведение людей в группах

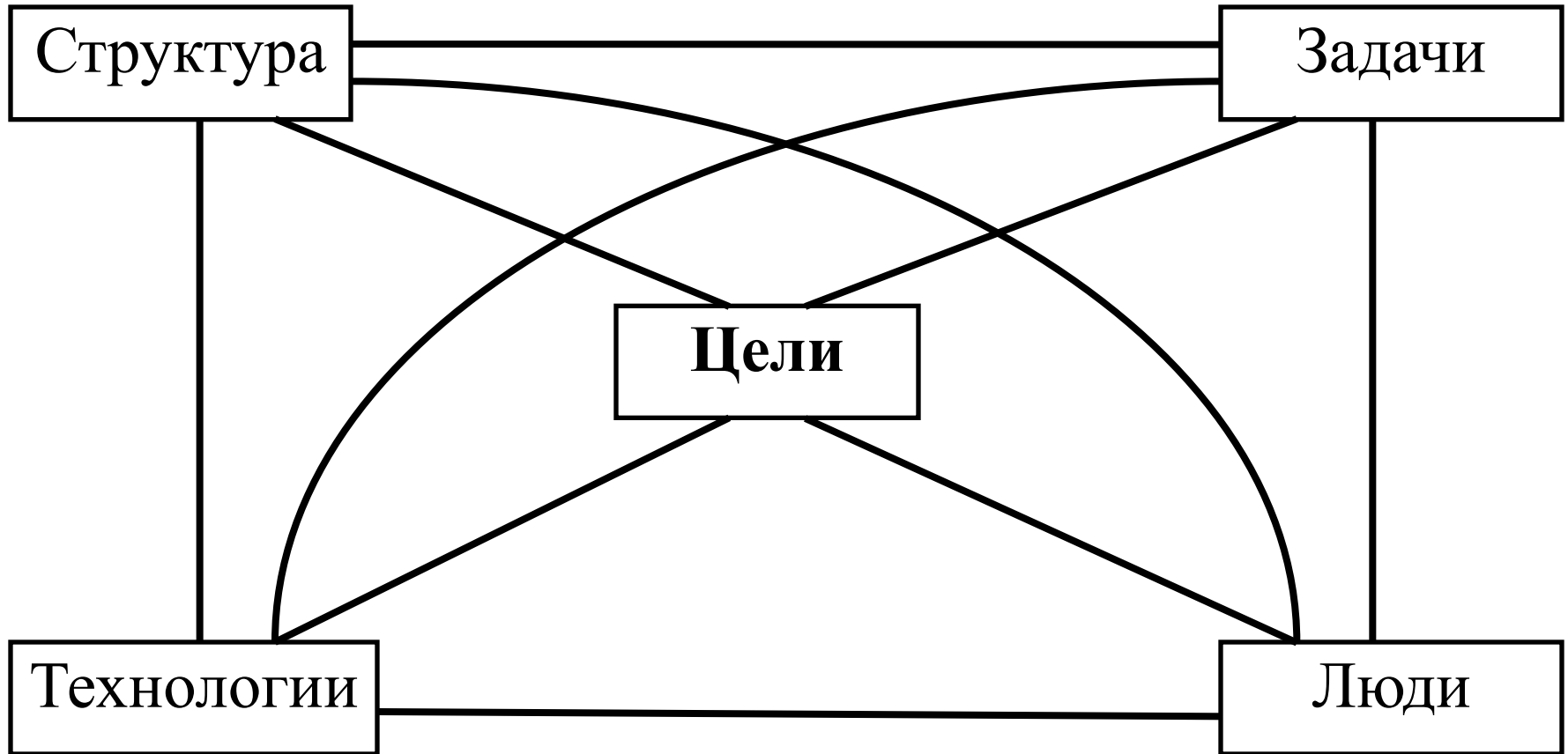
Групповые нормы могут способствовать или препятствовать достижению целей организации.

В первом случае менеджмент должен принимать меры к установлению и поддержанию таких норм, а во втором - противодействовать их формированию и стремиться к их разрушению.

Лидерство и роль руководителей в управлении организациями

Лидерство представляет собой инструмент, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом.

Взаимосвязь внутренних переменных



Жизненный цикл организации

***Теория жизненных циклов
организации И.Адизеса***

Жизненный цикл организации Ицхака Адизеса



Выхаживание

Выхаживание - это этап зарождения организации. Она еще не существует физически, но энтузиазм и бизнес-идея относительно ее будущего уже возникли. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Основатель (или основатели) закладывает «теоретический» фундамент будущей организации, он пытается «продать» идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда основатель демонстрирует приверженность этой идее, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

Необходимый уровень обязательств измеряется уровнем риска, который организация берет на себя при рождении. Создание высокого уровня обязательств - это ключ к успеху, поскольку без него новая организация просто не выживет.

Младенчество

На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась. Как только приходится рисковать, уже нет времени на размышления и мечты, наступает время действовать.

Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована. Все называют друг друга по именам, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий. Для нормальной жизнедеятельности организации необходим реальный бизнес-план, в котором был бы проанализирован поток денежных средств. Управление осуществляется от кризиса к кризису. Младенческая организация не может подготовить долгосрочные планы или выработать стратегию, поскольку у нее нет реального опыта относительно эффективности тех или иных механизмов ведения.

«Давай-давай» – стадия быстрого роста

На данном этапе развития компании еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Очень часто они перекрываются, либо могут совмещаться в одном лице. Таким образом, компания организована вокруг людей, а не задач.

Основатель на данной стадии пытается делегировать властные полномочия и ответственность, поскольку один уже не может со всем справиться. Но делегирование происходит больше на словах, чем на деле: в действительности принятие любого решения без него не происходит, поскольку он боится потерять контроль.

Возникает необходимость создания административной подсистемы - перехода от управления по интуиции к более профессиональным действиям. Если этого не произойдет, организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Описанные выше черты являются признаком перехода к следующему этапу - юности.

Юность

На этой стадии развития компания получает свое второе рождение. Если на стадии младенчества она появляется физически, то на стадии юности перерождается духовно. Это более длительный и болезненный процесс.

Трудность перехода определяется необходимостью одновременного решения трех задач: освоения делегирования полномочий, изменения системы руководства, смещения целей. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. У него уже

не хватает времени и потенциала управлять организацией в одиночку.

Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией. В результате действия трех факторов - делегирования полномочий, изменения системы руководства и смещения целей - мы имеем конфликт: между старыми сотрудниками и новыми; между основателем и профессиональным менеджером: основателем и компанией; корпоративными целями и целями отдельных сотрудников.

Если систематизация административной деятельности произошла успешно, организация движется к следующему этапу развития - расцвету.

Расцвет

Основные черты организации на стадии расцвета:

- наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры;
- институционализированы перспективы развития и творчество;
- ориентация на результат - организация удовлетворяет потребности клиентов;
- планирование и следование разработанным планам;
- умение предвидеть;
- осуществляется рост как продаж, так и прибыли;
- создается сеть новых младенческих организаций.

Если организация не пополняется новыми силами, если она теряет предприимчивость, то организационные ресурсы перестают расти и, в конечном итоге, организационная жизнеспособность достигает определенного уровня - стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

Стабилизация

Фаза стабилизации - первая стадия старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость.

Стабильной организации присущи следующие черты:

- низкий уровень ожидания роста;
- слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий;
- сосредоточение на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться
- заглянуть в будущее;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- поощрение исполнителей, а не инноваторов;
- в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.

На этом этапе на первый план выходят межличностные взаимоотношения внутри организации. Этапы роста организации характеризуются множеством источников конфликтов, помимо межличностных взаимоотношений, и на последние просто не хватает времени. На этапе стабильности, когда динамика изменений невелика, ситуация меняется.

Аристократизм

Для этой стадии жизненного цикла организации характерны следующие признаки:

- деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство;
 - акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему;
 - существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении;
 - отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип «не гони волну»;
 - имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаться «купить» предприимчивость;
- организация обладает значительными денежными ресурсами.

Цели компании становятся преимущественно краткосрочными и, соответственно, гарантированные результаты становятся нормой, а ее деятельность приобретает окраску посредственности.

Ранняя бюрократия

Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы:

- акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека - нет проблемы);
- в организации существует множество конфликтов;
- организацию охватывает паранойя;
- внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

Если состояние аристократизма - это затишье перед бурей, когда люди улыбаются и пожимают друг другу руки, то на этапе ранней бюрократизации начинаются открытая борьба и обвинения друг друга во всех грехах, вместо того чтобы сообща искать выход из создавшейся ситуации. В конечном итоге это может привести к банкротству и гибели компании. Предприниматели приходят и уходят, а администраторы остаются, компания превращает сама себя в оплот бюрократии с единственным акцентом на правила и нормы и без очевидной ориентации на результаты и удовлетворение потребностей потребителей.

Бюрократизация и смерть

На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры. Одним из отличительных признаков бюрократии является культ письменного слова. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы (одна телефонная линия, работа только несколько часов в неделю). Существует бессмысленный контроль.

Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. (Это может быть желание сохранить рабочие места и т.д.) Но если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро.

Эволюция и революция в развитии организаций

***Концепция стадий развития
организации Ларри И. Грейнера***

Термин *эволюция* используется для описания продолжительных периодов роста, в рамках которых не происходит больших изменений в организационной жизни.

Термин *революция* употребляется для описания периодов системных переворотов в организационной жизни.

Параметры модели организационного развития

- Возраст организации.
- Размер организации.
- Этапы эволюции.
- Этапы революции.
- Темпы роста отрасли

Возраст организации

Характер деятельности организаций не может оставаться неизменным в течении длительного времени. Проблемы, с которыми сталкиваются организации и принципы управления этими организациями изменяются во времени.

Возраст организации

С течением времени, также, происходит **институционализация** стиля менеджмента. В результате поведение работников становится, с одной стороны, более предсказуемым, а с другой – значительно хуже поддающимся необходимым изменениям.

Возраст организации

Концепция децентрализации, например, может быть полезна для решения проблем организации в одном временном периоде и совершенно не применима на другом.

Размер организации.

Характер проблем, с которыми сталкиваются компании и подходы к их решению часто заметно меняются **по мере роста компаний**. Организации, которые ограничивают свой рост, могут **сохранять** характер стоящих перед ними проблем и не изменять практику управления в течение длительного времени

Размер организации

К важнейшим проблемам, связанным с возросшими размерами, относятся проблемы внутренней координации и коммуникаций, возникают новые функции, множатся уровни управленческой иерархии, а работы становятся все более взаимосвязанными.

Этапы эволюции

По мере того, как организация становится старше и увеличивается в размерах, она может перейти в стадию продолжительного роста, которую Грейнер называет эволюционным периодом. Он утверждает, что многие недавно возникшие компании после начального успеха могут на пару лет остановиться в развитии, после чего возможен спад в течение года.

Этапы эволюции

Часто компании, которые выживают после такого кризиса, попадают в полосу роста длительностью от четырех до восьми лет. Для обозначения этих относительно спокойных периодов используется термин “эволюция”. Здесь необходимы только умеренные корректировки системы, при сохранении базовой модели менеджмента.

Этапы революции

Между относительно спокойными периодами эволюции имеют место периоды существенной турбулентности. Грейнер назвал их периодами революции, потому что они обычно ведут к серьезным переворотам в практике управления.

Этапы революции

Те компании, которые неспособны отказаться от привычных методов действий и осуществить серьезные организационные изменения, вероятно, перестанут расти или снизят темпы роста.

Этапы революции

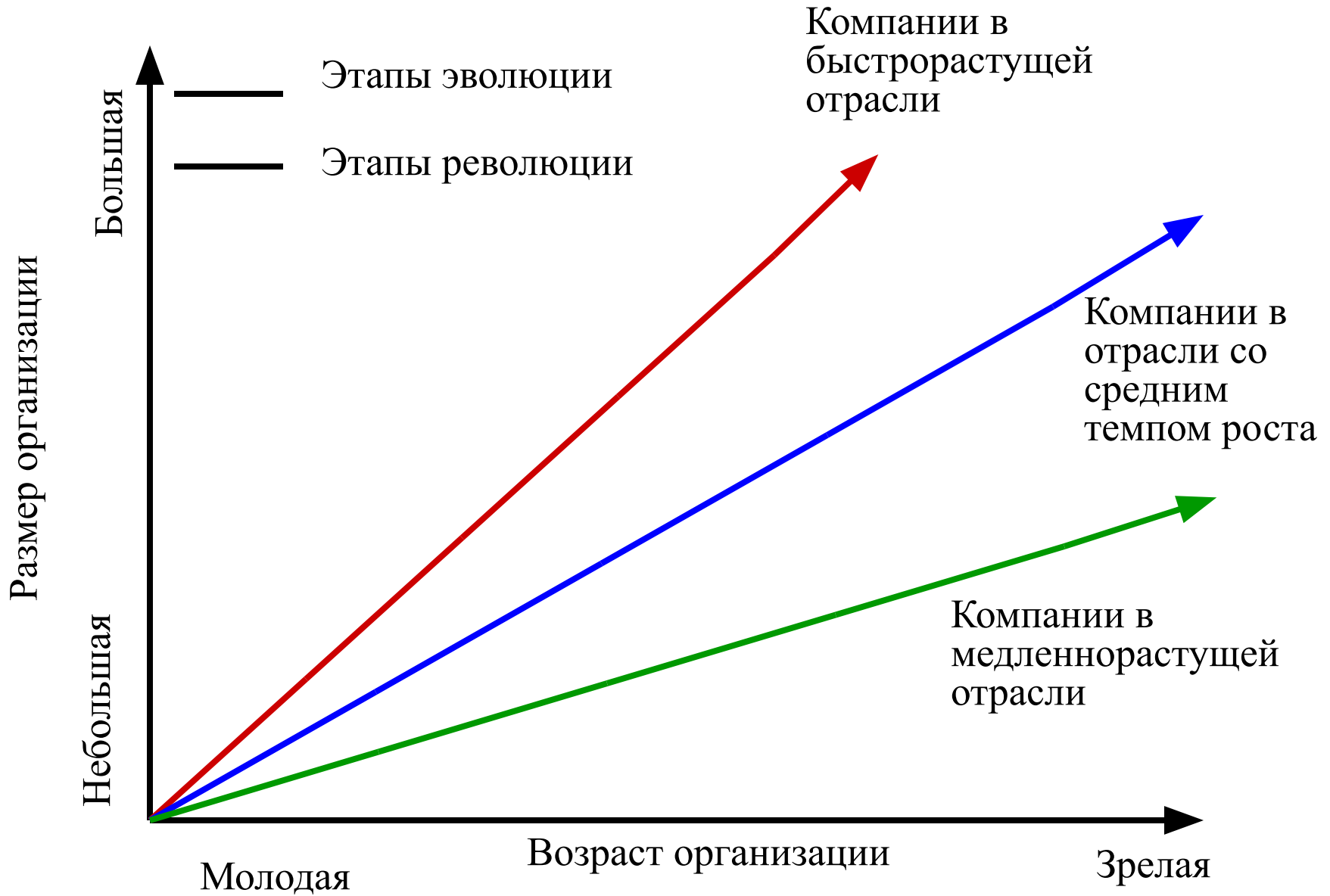
Критически важным в каждом революционном периоде является формирование новой модели управления, которая станет основой для управления следующим периодом эволюционного роста. Эта новая модель неизбежно сеет семена своего собственного разрушения и ведет к следующему периоду революции.

Темпы роста отрасли

Скорость, с которой компания проходит стадии эволюции и революции тесно связана с отраслевой средой. В условиях быстрого роста рынка компания должна быстро наращивать объем продаж и, соответственно, численность. Поэтому эволюционные периоды будут относительно коротки.

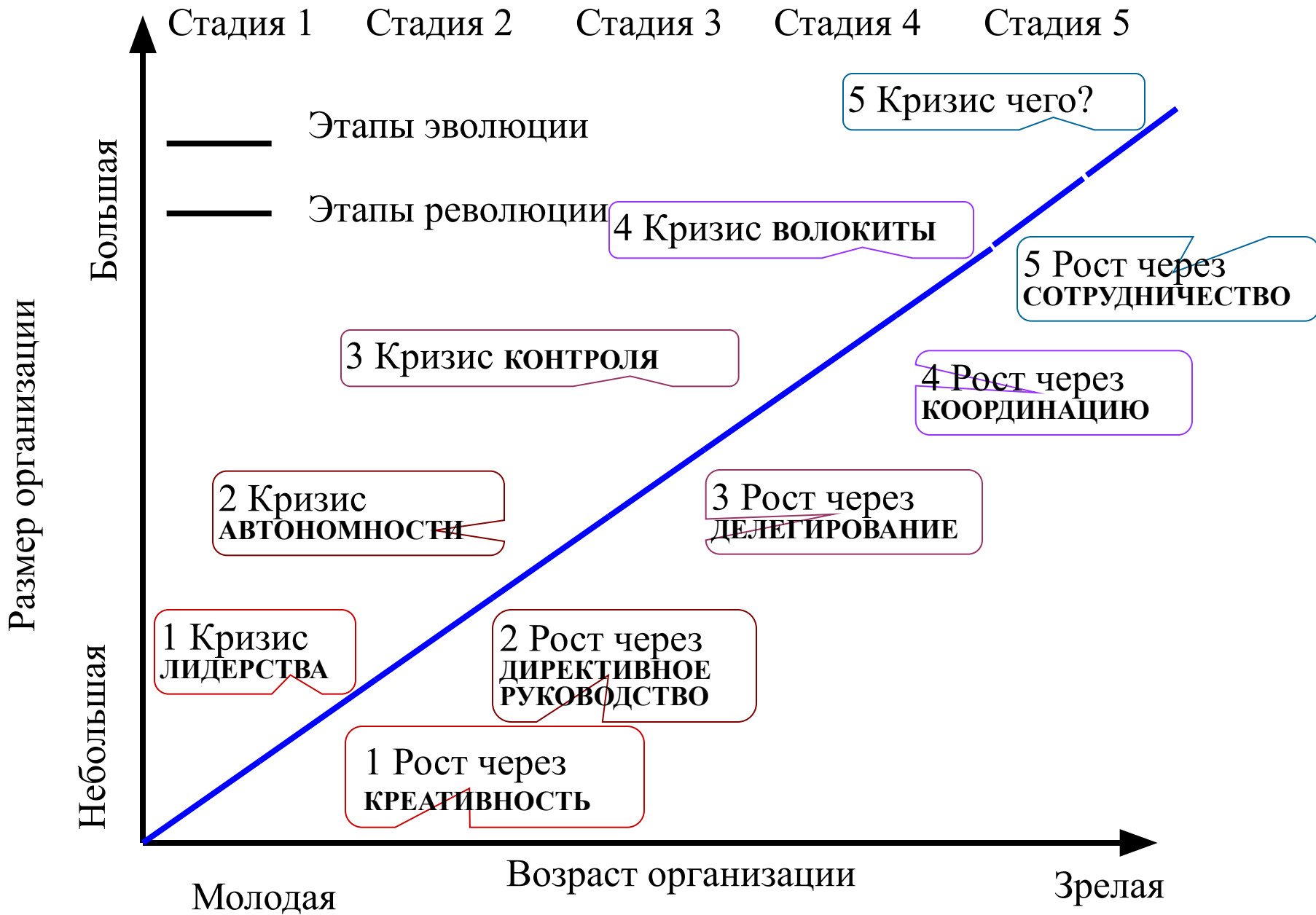
Темпы роста отрасли

Эволюция может быть также пролонгирована, а революция отложена в том случае, если компания легко генерирует прибыли, что возможно при относительно низком уровне конкуренции. Революционные периоды будут более суровыми и сложными, когда рыночная среда не благоприятствует бизнесу.



Стадии роста по ГРЕЙНЕРУ

Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим *стилем управления*, который обеспечивает рост, а каждый революционный – доминирующей *проблемой управления*, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен.



Стадии роста по ГРЕЙНЕРУ

- **Стадия 1: Креативность...**

На стадии рождения организации акцент делается на создание как нового продукта, так и рынка.

...и кризис лидерства.

Стадии роста по ГРЕЙНЕРУ

В этой точке возникает кризис лидерства, являющийся началом первой революции. Здесь нужен сильный менеджер, обладающий знаниями и навыками, необходимыми для внедрения новых техник ведения бизнеса. Его приглашение – критически важное для компании решение.

Стадии роста по ГРЕЙНЕРУ

- **Стадия 2: Директивное руководство...**

Те компании, которые выживают на первой стадии за счет назначения умелого управляющего бизнесом, обычно вступают в период **устойчивого роста** под квалифицированным и директивным руководством.

Стадии роста по ГРЕЙНЕРУ

...и кризис автономности.

Несмотря на то, что новые директивные методы более эффективно направляют энергию работников на дело роста организации, они неизбежно становятся неприемлемыми для осуществления контроля над более крупной, более диверсифицированной и сложной организацией.

Стадии роста по ГРЕЙНЕРУ

Решение, принимаемое большинством компаний, состоит в последовательном расширении делегирования полномочий.

Однако высшим менеджерам, привыкшие к директивному стилю управления, тяжело уступать власть, а менеджеры нижних уровней не приучены принимать самостоятельные решения.

Стадии роста по ГРЕЙНЕРУ

- **Стадия 3: Делегирование...**

Следующая эра роста развертывается в результате успешного использования децентрализованной организационной структуры.

Стадия делегирования оказывается полезной для обеспечения роста за счет возросшей мотивации на более низких уровнях иерархии.

Стадии роста по ГРЕЙНЕРУ

...и кризис контроля.

Серьезная проблема неизбежно возникает, по мере того, как высшие руководители понимают, что теряют контроль над глубоко диверсифицированной деятельностью на местах. Революция здесь происходит тогда, когда высший менеджмент пытается восстановить контроль над компанией в целом.

Стадии роста по ГРЕЙНЕРУ

- **Стадия 4: Координация...**

На этой стадии эволюционный период характеризуется использованием формальных систем для достижения большей координации, а также тем, что высшие руководители берут на себя ответственность за инициирование и администрирование этих новых систем.

Стадии роста по ГРЕЙНЕРУ

...и кризис волокиты.

Однако между линейным и штабным персоналом и между штаб-квартирой и периферией постепенно возникает недостаток доверия. Издержки разрастания систем и программ начинают превышать их полезность; возникает кризис волокиты.

Стадии роста по ГРЕЙНЕРУ

- **Стадия 5: Сотрудничество...**

Последняя из обсуждаемых в предыдущих исследованиях стадия делает акцент на интенсивное межличностное сотрудничество как на попытку преодолеть кризис волокиты.

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
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партиципативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент в вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

РЕЗЮМЕ

1. Основными переменными внутренней среды организации являются структура, цели, задачи, технологии и люди.
2. Практически все организации делятся по горизонтали на специализированные функциональные области и по вертикали – на уровни управления. Структура организации – это логическая взаимосвязь между функциональными областями и уровнями управления, используемая для достижения целей организации.
3. Норма управляемости, т.е. число непосредственных подчиненных у одного менеджера, - важнейший аспект структуры. Если норма велика, а уровней управления мало, структуру называют плоской. Высокие структуры характеризуются большим количеством уровней управления и малой нормой управляемости.

РЕЗЮМЕ

4. Цели – это конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых стремятся достичь члены организации, работая сообща. Формулирование и донесение целей до членов организации является важным инструментом координации работы, распределенной между специализированными группами.
5. Задачи – это порученная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена конкретным способом за указанное время. Из-за тесных связей между задачей и технологией после промышленной революции существует устойчивая тенденция к специализации задач.
6. Технологии – это любое средство, с помощью которого вводимые факторы преобразуются в выход; это понятие включает оборудование, инструменты, навыки и знания.

РЕЗЮМЕ

7. Менеджеры занимаются вопросами поведения людей как индивидуумов, групп и лидеров. Важнейшими для менеджера аспектами индивидуального поведения являются способности. Предрасположенность, отношение, потребности., ценности, ожидания и восприятие. Среда, созданная менеджерами, оказывает большое влияние на поведение работника.

Следовательно, менеджеры должны стремиться к созданию среды, способствующей достижению организационных целей.

8. Все внутренние переменные организации взаимосвязаны. В совокупности они представляют собой социотехническую подсистему. Изменение одной из них влияет на остальные. Улучшение одной переменной, например, технологии, не всегда способствует повышению производительности, поскольку это изменение может негативно сказаться на другой переменной, например, на людях.

ЗАДАНИЕ 2

1. Провести анализ ЖЦ вашей организации (по И.Адизесу). Определить этап, на котором организация находится в настоящее время.
2. Выявить проблемы на актуальном (сегодняшнем) этапе ЖЦО.
3. Определить, к какой категории относятся выявленные проблемы:
 - болезни роста (проблемы, которые могут быть преодолены силами самой организации);
 - организационные патологии (проблемы, излечиться от которых организация самостоятельно не может).