

Учебный курс

ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Часть 1

Учебные материалы (УМ)

1. А.М.Смолкин. Менеджмент: Основы организации. М., 1999
2. Б.З.Мильнер. Теории Организации. М., 2003
3. Г.Морган. Образы организаций. М., МИ&Ф, 2008
4. 5. Э.Кемерон, М.Грин. Управление изменениями. М.,
Добрая книга. 2006
5. Д.Бодди, Р.Пэйтон. Основы менеджмента (пер. с
англ). Спб, ПИТЕР, 1999
6. Р. Дафт. Менеджмент. СПб., ПИТЕР, 2000
7. Электронные сайты

Тема 1. Основные понятия

- Организация: атрибуты, образы, виды.
- Определения
- Внутренняя среда организации.
- Внешняя среда организации.
- Жизненный цикл организаций.

Организация

- **Социальный институт** – объект, с известным статусом. Примеры – фирма, орган власти, добровольный союз и т.д.
- **Свойство, атрибут** объекта. Примеры – организованная (неорганизованная) система, эффективная и неэффективная организации дела, политической организации общества
- **Процесс**, связанный с сознательным воздействием на объект и, значит с присутствием субъекта-организатора и контингента организуемых.

Образы организаций

- Организация, как машина/механизм. Механический образ мышления и увеличение числа бюрократических организаций
- Организация как политическая система. Роль конфликтов, властных отношений, политических интересов
- Организация как мозг (хранилище знаний). Обработка информации, самообучение, самоорганизация

Образы организаций

- Организация как **«физическая тюрьма»**. Признание «попадания сотрудников в плен» принятого образа мыслей, традиций, норм.
- Организация как **культура** и совокупность субкультур, определяющих поведение организации
- Организация как **инструмент доминирования**. Эксплуатация сотрудников, внешней среды, наций и др.

Образы организаций

- Организация как **динамическая система**. Внимание на постоянное изменение и обновление в определенной логике
- Организация как **живой организм**. Признание **потребностей** организаций и воздействия внешней среды на её «здоровье».

ОРГАНИЗАЦИЯ - объект

- Организация – это совокупность лиц, которая для достижения своих специфических целей должна быть формализована, обладать формальной структурой (П. Блау и У. Скотт)
- Организация - это социальные объединения (или человеческие группы), сознательно конструируемые и реконструируемые для специфических целей (А. Этциони)

ОРГАНИЗАЦИЯ - объект

- Организация - это такой вид кооперации людей, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью (Ч. Барнарда)
- Организация - это сообщество взаимодействующих человеческих существ, являющееся самым распространенным в обществе и содержащим центральную координационную систему. Высокая специфичность структуры и координации внутри организации отличают ее от диффузных и неупорядоченных связей между неорганизованными индивидами. Все это делает организацию похожей на отдельный сложный биологический организм. С точки зрения менеджмента, организация - это *система принятия и реализации управленческих решений, где люди - механизмы принятия решений* (Д.Марч, Г. Саймона)

ОРГАНИЗАЦИЯ - объект

Атрибуты

- Совокупность не менее 2 лиц (Адам+Ева)
- Общие цели
- Общие ресурсы
- ОС (Структура=Элементы+Связи)
- Преобразование ресурсов
- Результат преобразования – товар/услуга
- Обмен результата
- Воспроизводство организации

ОРГАНИЗАЦИЯ - объект

- Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

(М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури)

Виды организаций

По организационно-правовой форме:

- *Коммерческие организации*
- *Некоммерческие организации*
(общественные, религиозные, профсоюзные, добровольные)

Виды организаций

По социальным отношениям:

- *деловые*, членство в которых обеспечивают работников средствами к существованию (предприятия, фирмы, банки);
- *общественные*, членство в которых позволяет удовлетворять политические, экономические, социальные, культурные и другие потребности (политические партии, общественные движения);
- *промежуточные*, сочетающие признаки деловых и общественных организаций (кооперативы, товарищества);
- *ассоциативные*, возникающие на основе взаимной реализации интересов (клубы по интересам, неформальные группы и т.д.)

Виды организаций-2

По отраслевому признаку:

- *Организации производственной сферы*
- *Организации непроизводственной сферы (сфера услуг)*

По региональному признаку:

- *Глобальные, национальные, региональные, местные*

По масштабу деятельности:

- *крупные, средние и малые*

Виды организаций

По характеру внутренних связей:

Формальная организация - строится на основе извне установленных связей, иерархии позиций, нормативной регуляции поведения, распределения функциональных обязанностей. Такие организации формируют отношение власти, сферы ответственности за принятое решение и его выполнение.

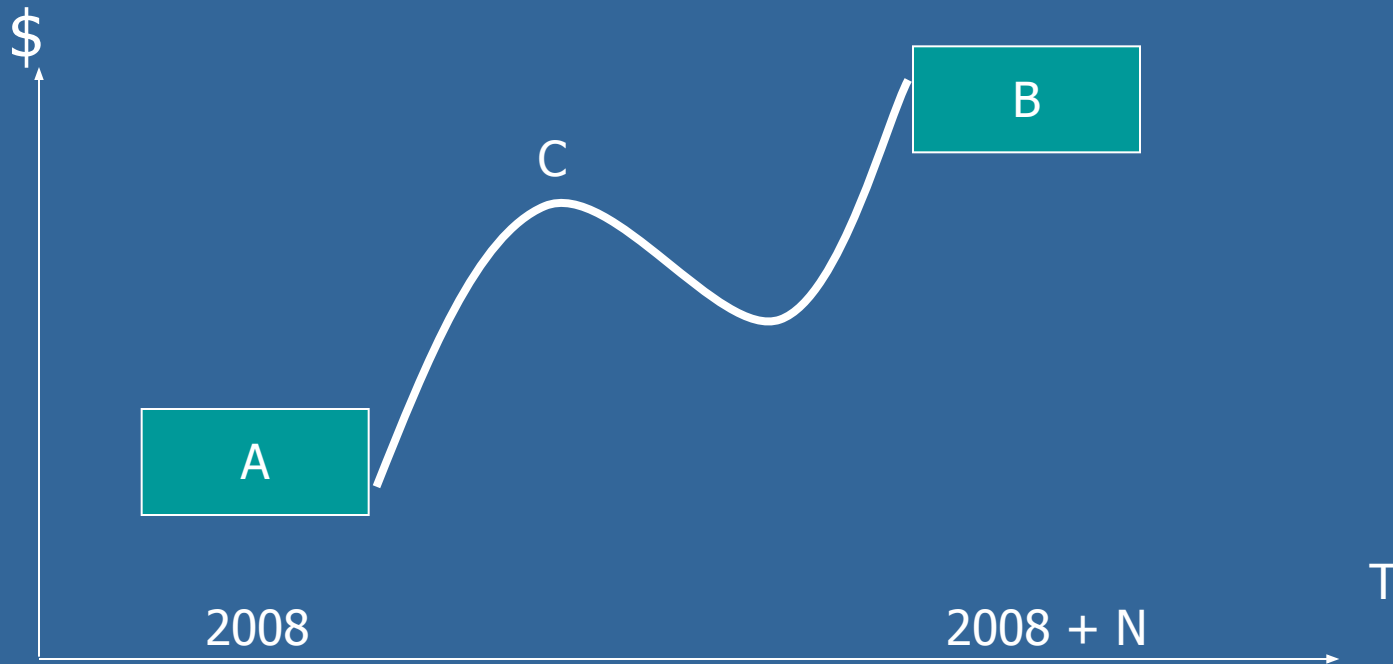
Виды организаций

По характеру внутренних связей:

Неформальная организация - представляет собой спонтанно сложившуюся систему связей, являющихся результатом межличностного взаимодействия. Во главе такой группы чаще всего стоит общепризнанный **лидер**. Неформальные организации чаще всего не зарегистрированы и как правило возникают стихийно.

Тема 2. Управление организацией

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ



1. A= Где находится организация?
2. B= Где она желает (или должна) быть через N лет?
3. C= Как достичь состояния B из состояния A?

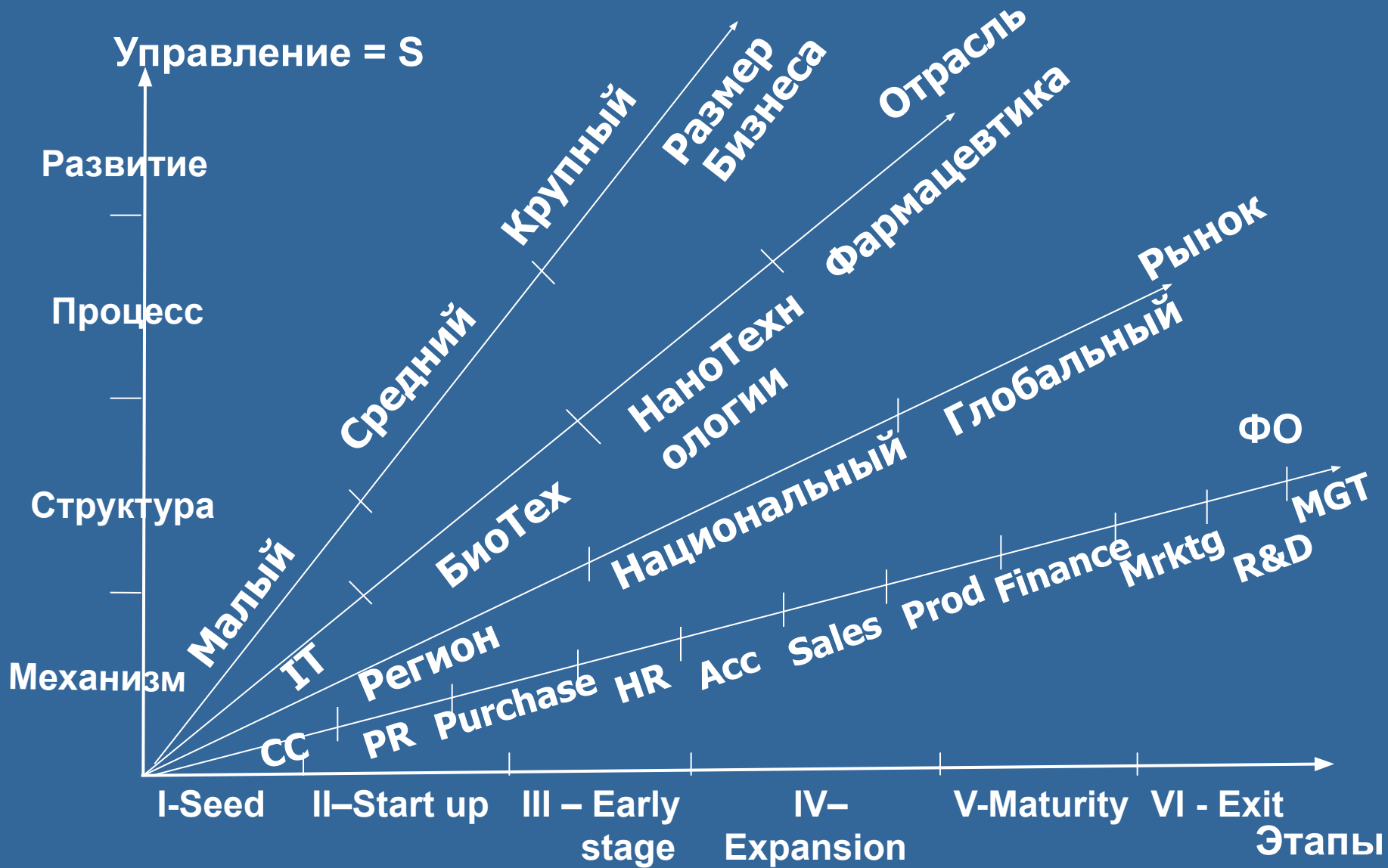
Управление как система

СТАТИКА		ДИНАМИКА	
Механизм управления	Структура управления	Процесс управления	Развитие управления
Функции	Кадры	Содержательная хар-ка	Экономика
Методы	Техника	Организа- ционная х-ка	Эфф-ть/ Рез-ть
Цели	Оргструктуры	Технологи- ческая х-ка	Наука
Принципы	Органы		Эксперимент
			Новые кадры
ХАРАКТЕРИСТИК И СИСТЕМЫ	ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ	ВЗАИМОДЕЙСТВ ИЕ ЭЛЕМЕНТОВ	АДАПТАЦИЯ И ОБУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ

Управление организацией



Управление инновационной компанией



Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Вопросы темы 3

1. Управление организацией vs. Изменение
2. Характеристики, причины и виды изменений в организации
3. Управление изменениями в организации как процесс: стадии, этапы, фазы

Вопросы темы 3

4. Методы анализа элементов внутренней среды организации
5. Методы анализа элементов внешней среды организации
6. Диагностика состояний организации
7. Контекст изменений в организациях

Перемены, с которыми столкнулись организации в конце XX-начале XXI вв.

- Растущая коммерциализация
- Растущая конкуренция
- Суверенность потребителей
- Необходимость персональной ответственности и контроля
- Технический прогресс
- Изменения долевого участия государства
- Политические влияния
- Фундаментальные социальные перемены
- Демографические изменения

Специфика изменений в современном мире:
масштаб, сложность, скорость

Изменения

- как явление / событие
- как процесс

Изменения в организации =
внешняя адаптация + внутренняя интеграция

- Изменение требует, чтобы «вещи» стали другими
 - Чтобы признать факт Изменения,
 - мы должны:
уметь видеть и/или измерять
разницу между нынешним,
будущим и прошлым состояниями

Изменение должно оперировать факторами, которые можно наблюдать или измерять

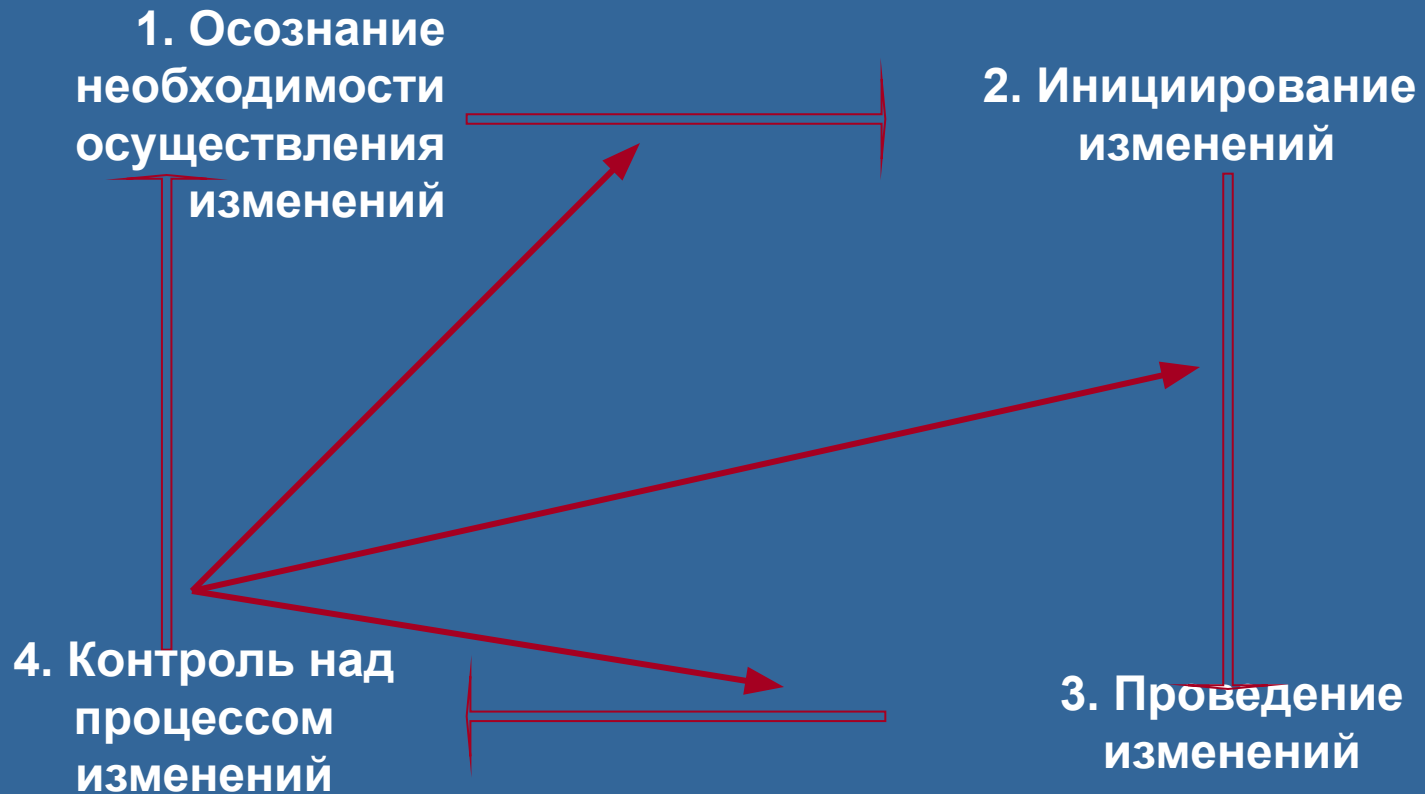
- производительность труда
- объемы производства
- себестоимость продукции
- совокупные издержки
- стоимость компании
- размеры
- объемы продаж
- структура
- процедуры
- политика
- настроение сотрудников
- культура организации
- стиль руководства
- управленческие отношения

Три параметра изменений

- ***Степень*** - запланированные или неожиданные
- ***Источники*** – внешние силы или внутренняя среда
- ***Характер*** - эволюционные или революционные

Процесс управления изменениями

Стадии процесса управления изменениями



Области организационных изменений

1. Внутренняя среда организации:

- Элемент (= Персонал)
- Функциональные области (Роли)
- Внутриорганизационные процессы

2. Внешняя среда организации

- Микросреда
- Макросреда

ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Менеджмент, как система

1. Изменение миссии и/или целей организации
2. Изменение организационной структуры

Маркетинг

1. Разработка нового продукта или услуги
2. Новая рекламная кампания

Технология

1. Строительство нового производства и/или установка нового оборудования
2. Установка новых аппаратных средств или программного обеспечения

Персонал

1. Разработка программ подготовки и ПК
2. Внедрение новой системы вознаграждения

Корпоративная культура

1. Новые формальные нормы и правила
2. Новые неформальные «нормы» - ценности, традиции, верования, ритуалы

Методы анализа и диагностики

1. Анализ силового поля
2. Модель Менделоу (Власть-Интерес-Влияние)
3. Модель BCG
4. Модель GE/McKinsey
5. Модель Хофера-Шенделя
6. PEST - анализ
7. SWOT- анализ
8. Функционально-Стоимостной Анализ (ФСА)
9. Бенчмаркинг

СИЛОВЫЕ ПОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ

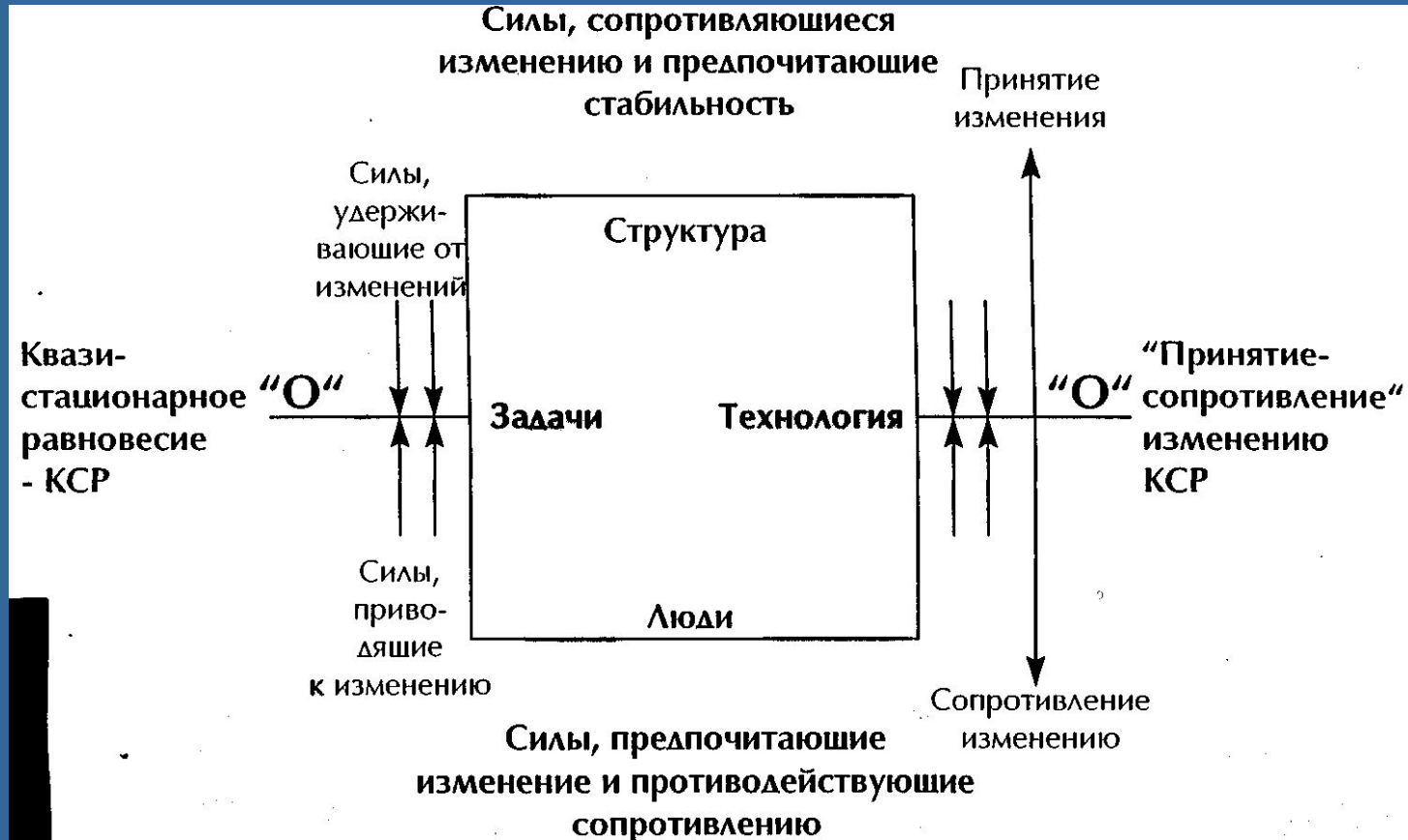


Схема анализа силового поля

1. Существующая
ситуация

2. Желательная
ситуация

3. Силовые поля

«За»



«Против»

4. План действий

Этапы анализа силовых полей

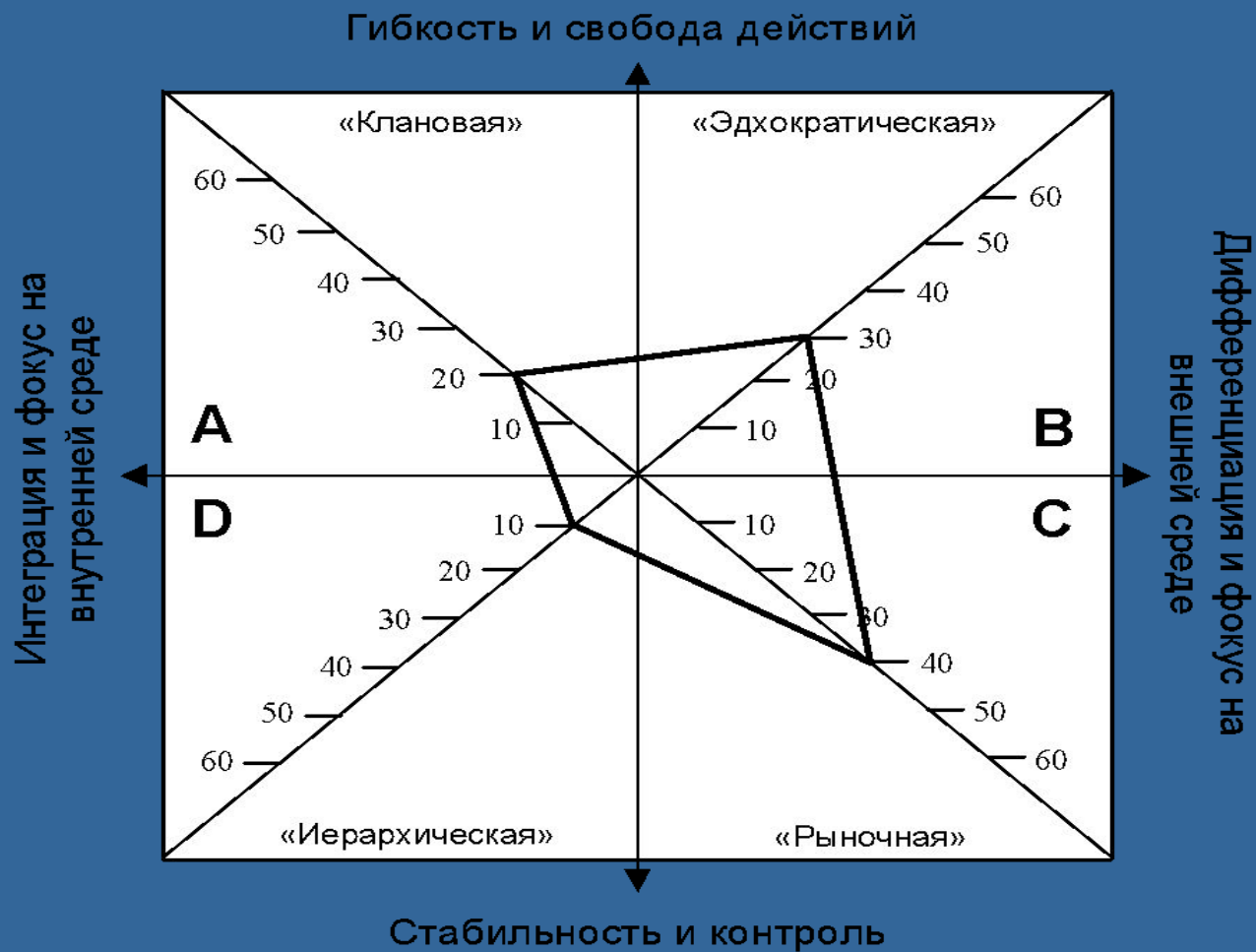
1. Характеристики существующего положения (состояние А)
2. Характеристики желательного состояния (состояние В)
3. Определение сил "За" и "Против" проведения изменений из состояния А в состояние В
4. "Мозговая атака" для выработки действий по уменьшению сил "Против" и увеличению сил "За" изменения
5. Оценка ресурсов (внутренней среды) и возможностей (внешней среды) осуществления выработанных действий
6. Ранжирование и выбор действий
7. Разработка плана-графика (включая Бюджет) реализации выбранных действий

Упражнение. Анализ силового поля

Процедуры:

1. Выберите ситуацию, по поводу которой существует осознание необходимости проведения изменений и к реализации которых вы имеете большой личный интерес
2. Примените технику анализа Силового поля к выбранной ситуации:
 - 2.1. Опишите ситуацию так, как она существует;
 - 2.2. Опишите ситуацию так, как Вы хотели бы ее видеть;
 - 2.3. Определите силы "За", т.е. которые на данный момент помогают перевести ситуацию в желательное состояние;
 - 2.4. Определите силы "Против", т.е. которые на данный момент удерживают ситуацию от перевода ее в желательное состояние.
- NB.** Постарайтесь быть максимально сосредоточены в пп. 2.1 – 2.4 в отношении к выбранной вами ситуации. Постарайтесь определить все действующие силы.
3. Ранжируйте состояние выявленных силовых полей как слабое, среднее или сильное.
4. Методом «мозговой атаки» определите действия по уменьшению сил "Против" и увеличению сил "За" изменения. Оцените возможность осуществления каждого из сформированных действий и проранжируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию.
5. Составьте подробный план-график реализации выбранных вами действий для осуществления изменения в организации
6. Подготовьте презентацию результатов группового обсуждения.

Упр. Анализ организационной культуры



**Рис. 1. Модель Камерона-Куинна
диагностики и изменения
корпоративной культуры**

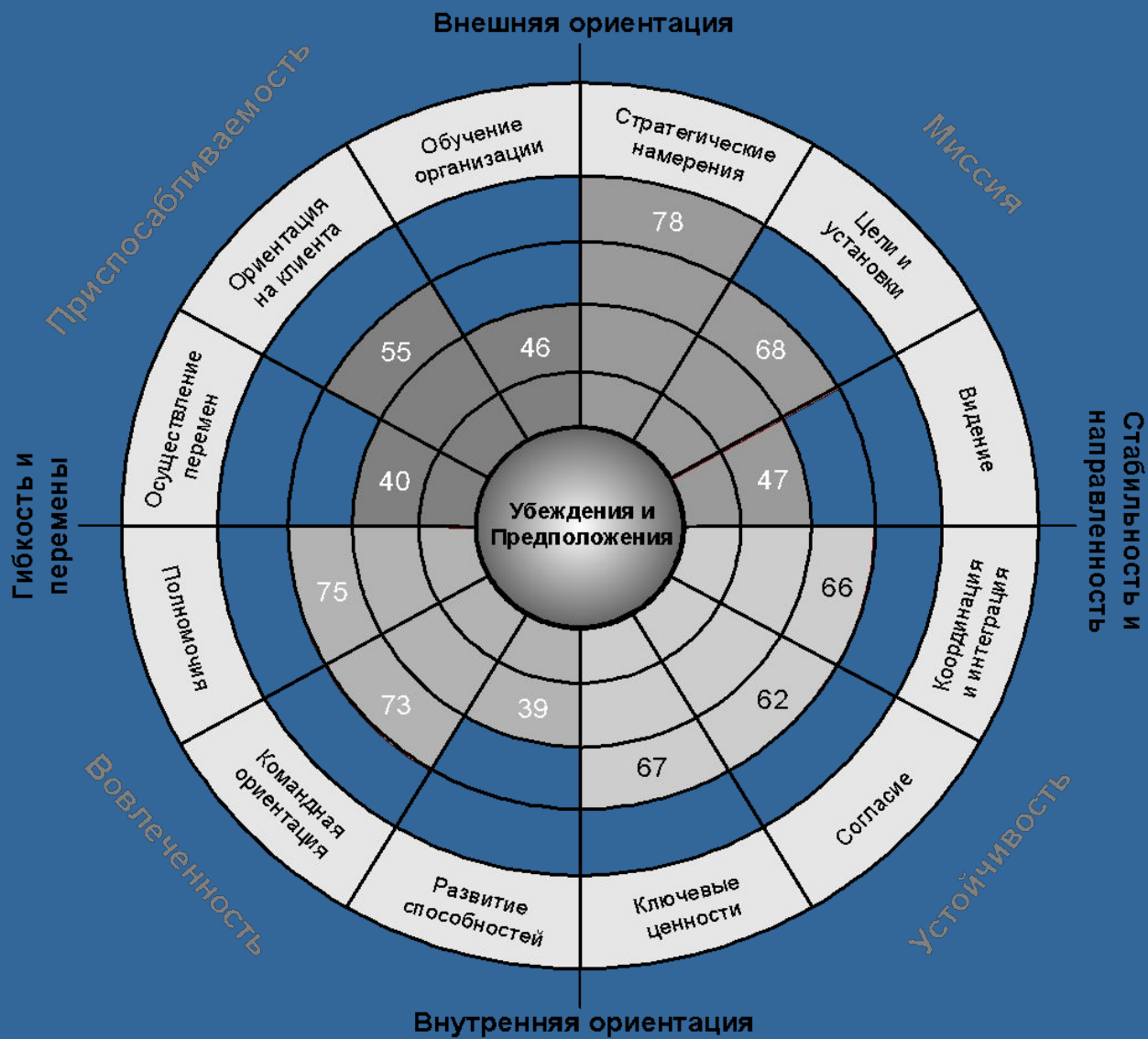


Рис.2. Модель Дэнисона

- **Тема. Контексты и модели управления изменениями**

Изменениями необходимо управлять

- **Управление изменениями – это управленческая деятельность,**
- **направленная на устранение расхождений или обнаруженных изменений**
- **с целью повышения эффективности и/или результативности организации**

Сущность управления изменениями

- - это извлечение организацией всех выгод из внешних возможностей и внутренних ресурсов (источников) изменений
- – это управление различными обстоятельствами, в которых находится организация

Цель управления изменениями

- «Операционная эффективность означает, что вы вырываетесь вперед в чужой гонке.
- Но стратегия предполагает выбор собственного состязания, в котором вы непременно побеждаете»

М. Портер
(Дж. Траут)

- Уровни изменений
- Сначала – Кто? Затем - Что?



Организация

Группа

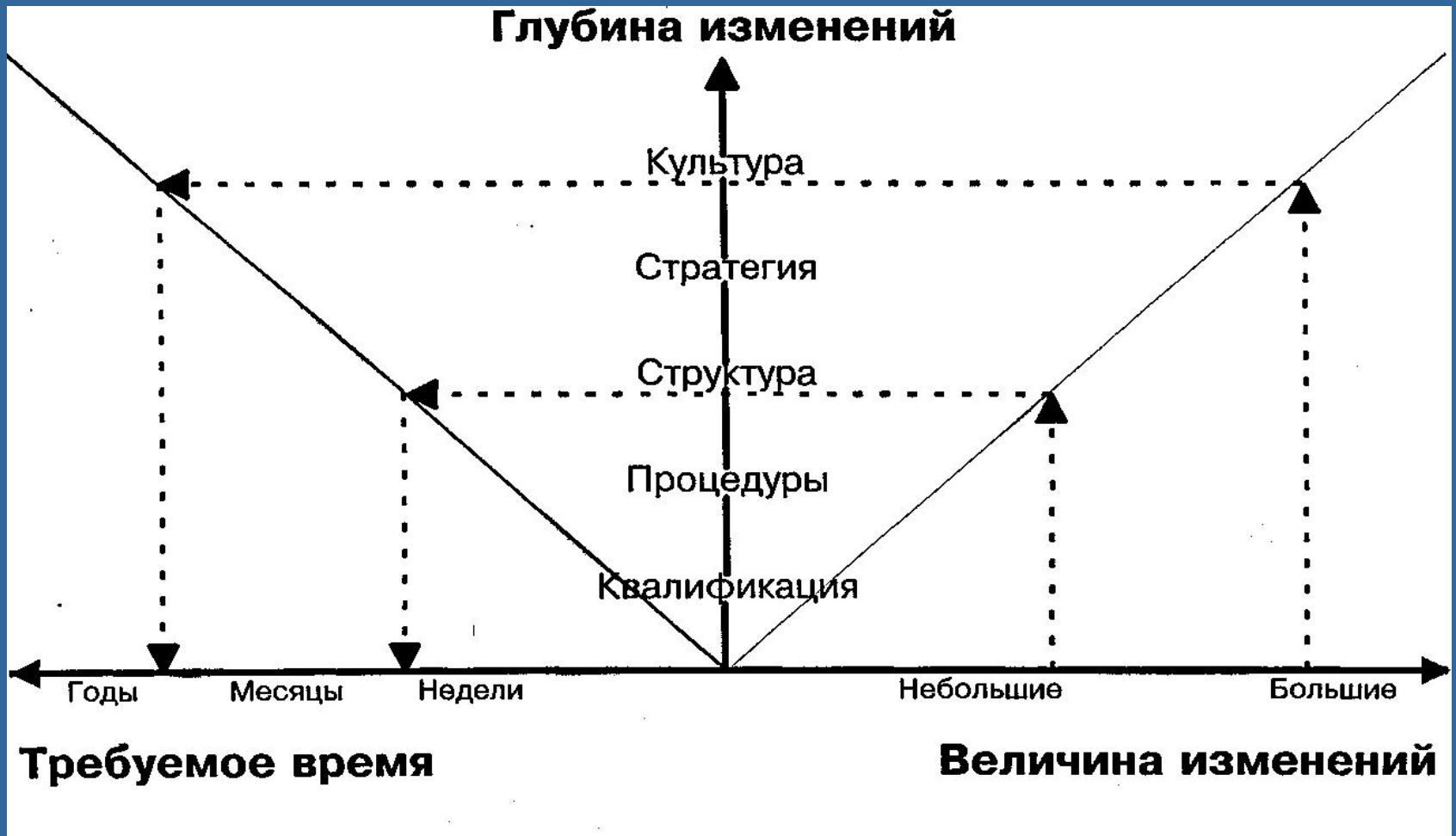
Индивид

Время и усилия при различных уровнях изменений



Изменения (1)-(2) относятся к индивидууму

Динамика организационных изменений



Этапы организационного развития (по К.Левину)

- *Размораживание*
- *Изменение – Действие*
 - *Замораживание*

Этапы организационного развития (по К.Левину) - 1

Размораживание

- Ситуация тревожности, неопределенности, готовности к переменам
- Переосмысление взглядов, ценностей, моделей поведения в контексте полезности для достижения системных целей

Этапы организационного развития (по К.Левину) - 2

Изменение

- Идентификация работником заданной стратегии, перевод нововведения в плоскость личных интересов
- Движения к переменам, новые модели испытываются и закрепляются

Этапы организационного развития (по К.Левину) - 3

Замораживание

- Модели поведения стабилизируются,
- институционализируются,
- закрепляются в корпоративной культуре

Контексты изменений

1. Внешний контекст – информация об элементах внешней среды и её использование агентами изменений

2. Внутренний контекст

2.1. Оргкультура

2.2. Оргструктура

2.3. Структура власти/влияния

Тема 4 . Жизненный цикл организаций

Жизненный цикл

1. Жизненный цикл отрасли
2. Жизненный цикл продукта
3. Жизненный цикл организации
4. Жизненный цикл команды
5. Жизненный цикл принятия продукта

Образы организаций

- Организация как *динамическая система*.
Внимание на постоянное изменение и обновление в определенной логике
- Организация как *живой организм*.
Признание **потребностей** организаций и воздействия внешней среды на её «здоровье».

Жизненные циклы организаций

- Концепция ЖЦО основана на биологической аналогии с жизненным циклом живого организма,
- **Penrose E. 1952. Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Review* 42 (5): 804-819.**
- Концепция развивается на протяжении последних нескольких десятилетий
- Основное назначение концепции ЖЦО — это объяснение изменений, которые происходят в организации с течением времени.
- Стадия ЖЦО - это «уникальная конфигурация переменных, связанных с организационным контекстом и структурой организации»
(Hanks et al., 1993, p. 7)

Литература по моделям ЖЦО - 1

1. Downs A. The life cycle of bureaus. In: Downs A. *Inside Bureaucracy*. Little, Brown and Company: San Francisco, CA., 1967, pp. 296-309.
2. Lippitt G. L., Schmidt W. A. Crisis in developing organization. *Harvard Business Review*, 1967, № 45 (6), pp. 102-112.
3. Scott B. R. *Stages of Corporate Development - Part 1*. Case No. 9-371-294. Intercollegiate Case Clearing House: Boston, MA. 1971
4. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 1972, 50 (4): 37-46.
5. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент*, 2002, №4: 76-92.

Литература по моделям ЖЦО - 2

6. Torbert W. R. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development*, 1974, № 5(1), pp. 1-25.
7. Katz D., Kahn R. L. *The Social Psychology of Organizations*. Wiley: N. Y., 1978
8. Kimberly J. R. Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 1979, 22 (3): 437-457.
9. Kimberly J. R., Miles R. H. *The Organizational Life Cycle*. Jossey-Bass:SanFrancisco: CA, 1980
0. Adizes I. Organizational passages — diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 1979, 8 (1): 3-25.

Литература по моделям ЖЦО - 3

1. Ицхак Адизес. Управление жизненным циклом корпорации. СПб, ПИТЕР, 2007
2. Miller D., Friesen P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 1984. 30 (10): 1161-1183
3. Flamholtz E. G. Managing The Transition From An Entrepreneurship To A Professionally Managed Firm. Jossey-Bass: San Francisco, CA. 1986
4. Hanks S.H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N.. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1993, **12** (2): 5-30.
5. Lester D. L., Parnell J. A., Carraher A. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*. 2003, 11(4):339-354.
6. Г.В.Широкова. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы/ Российский журнал менеджмента, 2007, 5(3): 85-90

Модели ЖЦ организации

1. Модель Доусона
2. Модель Липпита&Шмидта
3. Модель Скотта
4. Модель Грейнера
5. Модель Торбета
6. Модель Катца&Канна
7. Модель Кимберли&Майлса
8. Модель Адизеса
9. Модель Миллера&Фризена
10. Модель Фламхольца
11. Модель Хенкса и др.
12. Модель Лестера и др.

1. Модель Доусона (1967)

- Это одна из первых моделей ЖЦО
- Посвящена жизненному циклу правительственной организации
- ЖЦО состоит из трех стадий:
зарождение – зрелость - упадок

2. Модель Липпита&Шмидта

Одна из первых моделей ЖЦ коммерческих организаций

Три стадии развития:

1. Рождение — создание операционной системы и достижение жизнеспособности;
2. Молодость — развитие стабильности и репутации
3. Зрелость — достижение уникальности и адаптивности наряду с расширением области деятельности.

Шесть задач:

- На стадии Рождения задачи развития — создание системы и достижение порога выживания
- На стадии Молодости — обеспечение стабильности и приобретение репутации
- На стадии зрелости - достижение уникальности и способности отвечать на любые социальные вызовы и потребности

3. Модель Скотта

- Три типа организационных форм
- Основаны на историческом развитии
- Предполагает, что организации движутся от неформальной организации к формализованной бюрократии и затем к диверсифицированным конгломератам

4. Модель Грейнера

- Одна из наиболее популярных моделей ЖЦО.
- В модели предполагается, что организация проходит шесть последовательных стадий, каждая из которых следует за «революцией», или переходной фазой, являющейся результатом основной проблемы или кризиса организации.
- Только преодолевая этот кризис или решая проблему, свойственную каждой стадии развития, организация успешно движется к более зрелой стадии.

5. Модель Торбета

- Модель развития организации, основанная на индивидуальных менталитетах членов организации.
- Организация развивается по мере того, как ее члены становятся более опытными в осознании факторов, причин и движущих сил развития и вырабатывают навыки, необходимые для повышения личной и межличностной эффективности.
- Модель описывает естественную последовательность стадий, через которые организация может проходить, и конкретизирует менталитеты, определяющие каждую из них.
- Движение от ранней стадии индивидуальности и неформальности к групповой общности и чувству коллективизма.
- Торберт подчеркивает, что, во-первых, подсистемы организации функционируют, имея различные менталитеты и разные способности в отношении оценки пользы собственной деятельности; и, во-вторых, переход к более поздней стадии интеграции требует знания основных концепций и динамики действий, относящихся ко всем предшествующим стадиям.
- Торберт не определяет процесс, с помощью которого организации переходят от одной стадии к другой; скорее, он определяет успешность более высоких уровней функционирования организации, которых они могут достигнуть.

6. Модель Катца&Канна

- В модели основной изменяющейся характеристикой организации является ее структура. Авторы рассматривают организацию как открытую систему, одним из представлений которой может быть цикл событий. По их мнению, структура — это динамическое взаимодействие событий.
- ЖЦО состоит из трех стадий.
- Первая — стадия примитивной системы, в которой элементарные принципы производственной системы основаны на совместных усилиях членов организации.
- Вторая - стадия стабильной организации — главные усилия менеджмента направлены на координацию и контроль. Системы полномочий и обеспечения возникают для того, чтобы регулировать организационную деятельность.
- Третья - стадия совершенствование структуры - на основе:
- выработки механизмов адаптации для взаимодействия с окружающей средой
- постоянной потребности в поддержке со стороны внешнего окружения
- развития подсистем внутри организации, которые институционализируют взаимоотношения с внешней средой и гарантируют такую поддержку.

7. Модель Кимберли&Майлса

- Модель развития организации основана на продолжительном исследовании создания и развития медицинского колледжа.
- Первая возможность идентифицировать стадию в развитии организации существует еще до того, как организация действительно сформировалась. Первая стадия включает упорядочение ресурсов и формирование идеологии.
- Это неизбежно приводит ко второй стадии, когда происходит выбор «первоначальной движущей силы», наем сотрудников и получение поддержки от стратегических клиентов; здесь принимаются обычные дискретные решения.
- Третья стадия включает формирование организационной идентичности, чувства общности и сопричастности; здесь необходима высокая эмоциональная и психологическая включенность членов организации для следования миссии или идеологии организации.
- Четвертая стадия — институционализация — возникает, когда политика и правила становятся жесткими, происходит формализация структуры, организация становится более консервативной и предсказуемой в своих ответах на воздействия внешней среды.

8. Модель Адизеса

- В этой модели 10 этапов жизненного цикла организации делятся на две стадии: **рост** и **старение**.
- **Рост** начинается с зарождения и завершается расцветом,
- Затем наступает **Старение**, идущее от стабилизации к смерти организации.
- Согласно модели, развитие организаций происходит через определенные этапы, на которых изменяются приоритеты четырех видов деятельности:
 1. достижения результатов (Р)
 2. предпринимательской деятельности (А)
 3. управления с помощью формальных правил и процедур (П)
 4. интеграции индивидов в организации (И)

10. Модель Фламхольца

- 7 стадий развития организации
- Для каждой определены критические проблемы
- Основное внимание уделено болезням роста

Выводы

- Эмпирические исследования показали, что, несмотря на то что стадии ЖЦО по контекстуальным характеристикам очень отличаются друг от друга, они ни в коем случае не связаны друг с другом в детерминированной последовательности [Miller, Friesen, 1984].
- Например, стадия зрелости может предшествовать упадку, возрождению или даже росту, и, напротив, за стадией роста может следовать упадок или даже смерть.
- Эти исследования опровергают большинство ранее разработанных моделей, основанных на предположении о существовании причинно-следственных связей между разными стадиями развития организации (см., напр.: [Грейнер, 2002]).

Дискуссия: Варианты взаимоотношений

1. Стратегии развития и Стадии ЖЦО
2. Стадии ЖЦО и Стратегии развития
1. Стадии ЖЦО vs. Стратегии развития

ЖЦО и управление развитием Организации

1.1. «Рост ИК» vs. «Развитие ИК»

1.2. Причины изменений в управлении
развитием ИК

1.3. Жизненный цикл и кризисные ситуации
компаний

1.4. Фазы роста по Грейнеру

1.5. Кризисные ситуации по Адизесу

1.6. Модель жизненного цикла ИК

1.7. Проблемы роста ИК

«Рост ИК» vs. «Развитие ИК»

- Понятия «рост» и «развитие» не являются тождественными.
- Ни одно из них не требуется для другого.
- Многие менеджеры ИК думают, что развитие есть то же самое, что и рост, и потому максимум усилий, направляемых на развитие компаний, они затрачивают на рост.

«Рост ИК» vs. «Развитие ИК»

- «Расти – значит увеличиваться в размерах или числом. Развиваться – значит увеличивать способность и желание удовлетворить собственные потребности и законные желания и потребности и желания других.
- Развитие – это увеличение способностей и компетенций. Развитие отдельных лиц и корпораций – это скорее дело обучения, чем заработка. Оно в меньшей степени касается того, сколько у вас есть, чем, сколько можно сделать из того, что у вас есть.

«Рост ИК» vs. «Развитие ИК»

- Развитая страна или корпорация способна лучше распорядиться своими ресурсами, чем менее
- Недостаток ресурсов может ограничить рост, но не развитие.
- Чем более высокого развития достигают отдельные лица, организации, общества, тем меньше они зависят от ресурсов и тем лучше они могут распорядиться имеющимися ресурсами.
- Они также обладают способностями и желанием создавать или приобретать ресурсы, которые им необходимы»

(Рассел Л.Акофф).

«Рост ИК» vs. «Развитие ИК»

- Вполне осознанное (к сожалению) увлечение ростом объемов производства, с одной стороны, и забвение потребителя производимого продукта и развития компании, с другой стороны, по нашему мнению и есть важнейшая причина застоя, спада и банкротства компаний. **Этот негативный процесс в управлении компаниями мы будем называть «управленческим мазохизмом»**
- «Развитие ИК» - это атрибут ПК, требующий пристального внимания и управления **с первого дня существования предпринимательской компании**

Стадии Жизненного Цикла Организации

МОДЕЛЬ ГРЕЙНЕРА



Стадия организационного развития и роста по Грейнеру-1

1. Рост через **креативность** (Growth through **creativity**). Старт-ап компания, предпринимательский дух, неформальная коммуникация, напряженная работа и низкая прибыль.

Завершается кризисом **руководства**.

Стадия развития и роста по Грейнеру-2

2. Рост через администрирование (Growth through **direction**).

Устойчивый рост, функциональная организационная структура, бухгалтерский учет, управление капиталом, стимулы, бюджеты, стандартизированные процессы.

Завершается кризисом **автономии**.

Стадия развития и роста по Грейнеру-3

3. Рост через **делеги́рование** (Growth through **delegation**). Децентрализованная организационная структура, ответственность на операционном и рыночном уровне, источники дохода, материальные стимулы, процесс принятия решений основан на периодических обзорах, формальная коммуникация. Завершается кризисом **контроля**.

Стадия развития и роста по Грейнеру-4

4. Рост через **координацию и мониторинг** (Growth through **coordination and monitoring**). Формирование продуктовых групп, жесткое планирование, централизация поддерживающих функций, корпоративный штат отвечает за координацию, корпоративные капитальные затраты, отчетность по ROI на уровне группы, мотивирование посредством распределения прибыли.

Завершается кризисом **бюрократизма**.

Стадия развития и роста по Грейнеру-5

5. Рост через **сотрудничество** (Growth through **collaboration**). Работа в группах для разрешения проблем межфункциональные рабочие группы, децентрализованный поддерживающий штат сотрудников, матричная организация, упрощенные механизмы контроля, образовательные программы по командному поведению, продвинутые информационные системы, групповые стимулы.

Завершается внутренним кризисом **роста**.

Стадия развития и роста по Грейнеру-6

6. Рост через **экстра-организационные решения** (Growth through **extra-organizational solutions**) - IPO, M&A, формирование холдингов, формирование сети организаций.

Чем завершится фаза 6?