

Кафедра Общего и стратегического менеджмента

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (2)

Для программы бакалавриата

Дрондин Александр Леонидович

Доцент

Темы дисциплины

Тема 1. Организация и теория организации.

Тема 2. Организация как система.

Тема 3. Системные законы и принципы организации.

Тема 4. Жизненный цикл организации.

Тема 5. Основные виды организаций.

Тема 6. Основы проектирования организационных систем.

Тема 7. Организационная культура.

Тема 8. Организационные изменения.

Тема 4.
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ
ОРГАНИЗАЦИИ

Учебные вопросы темы

- 4.1. Понятие жизненного цикла организации.
- 4.2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
- 4.3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ – это совокупность последовательно сменяющих друг друга состояний организации, каждое из которых соответствует определенному комплексу организационных характеристик и типичной модели поведения организации.

В основе концепции ЖЦО лежит аналогия с жизненным циклом развития любого организма.

Изучение моделей ЖЦО вооружает менеджеров инструментом для анализа функционирования организаций и составления прогнозов их развития. Вместе с тем, вряд ли можно ожидать, что механическое «проецирование» той или иной модели позволит точно определить текущую стадию ЖЦО и выйти на желаемую стадию. Опираясь на теорию, менеджеру следует учитывать вероятностный характер выводов и рекомендаций. Немаловажное значение имеют национальная специфика бизнеса, отрасль, форма

4.1. ПОНЯТИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

К наиболее известным и широко используемым в настоящее время моделям относят модели Ларри Грейнера и Ицхака Адизеса.

Известность модели Л.Грейнера обусловлена ее относительной простотой и известностью.

Популярность модели И.Адизеса обусловлена оригинальным подходом автора к описанию этапов развития организации посредством РАЕI-кода.

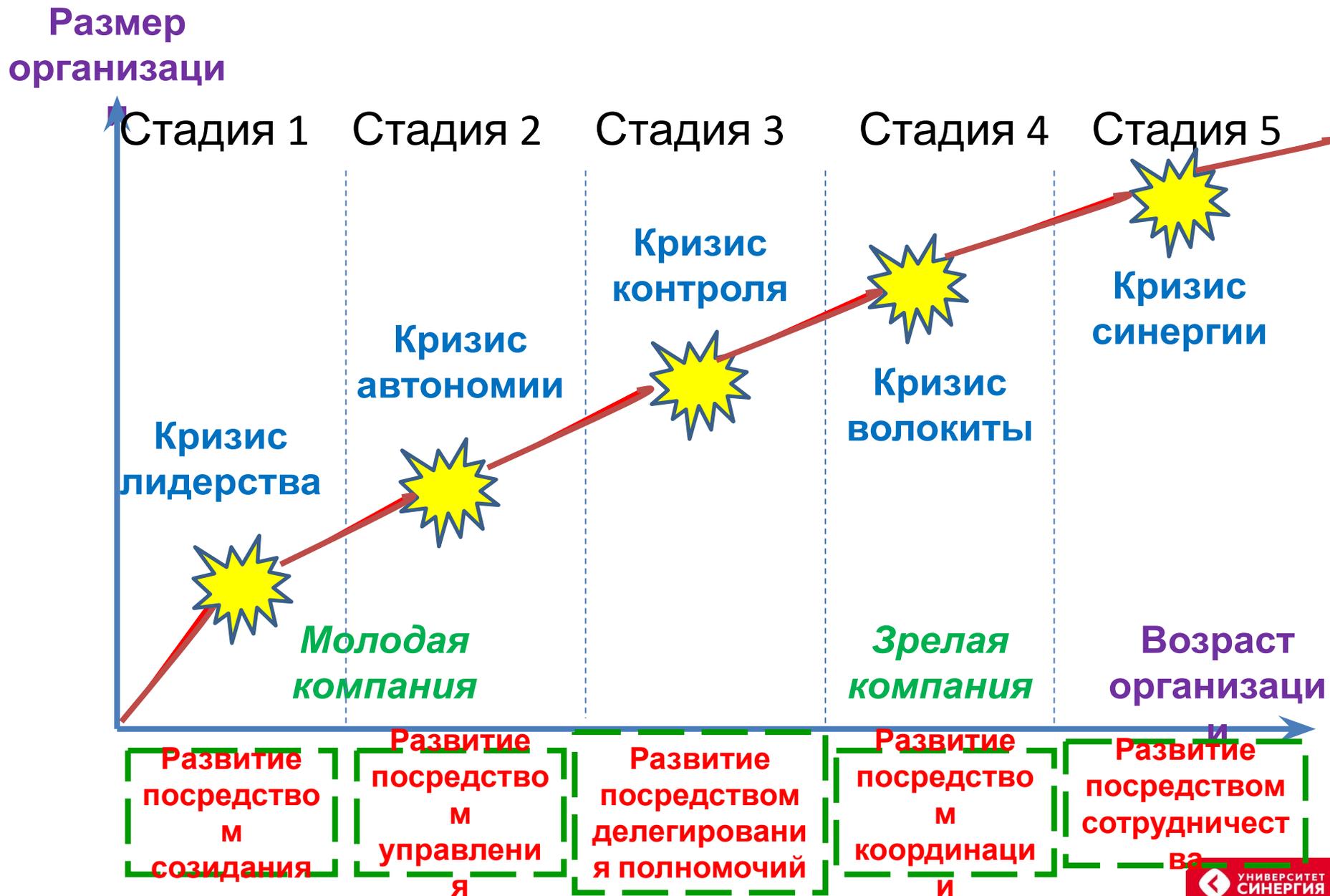


МОДЕЛЬ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

Жизненный цикл любой организации включает в себя 5 стадий, каждая из которых представляет собой последовательность двух периодов: роста, называемого *эволюцией*, и периода системных переворотов, называемых *революциями*.

Переход организации на следующую стадию развития возможен только после преодоления соответствующего революционного периода. При этом пятая стадия не обязательно является последней.

4.2. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ Л.ГРЕЙНЕРА

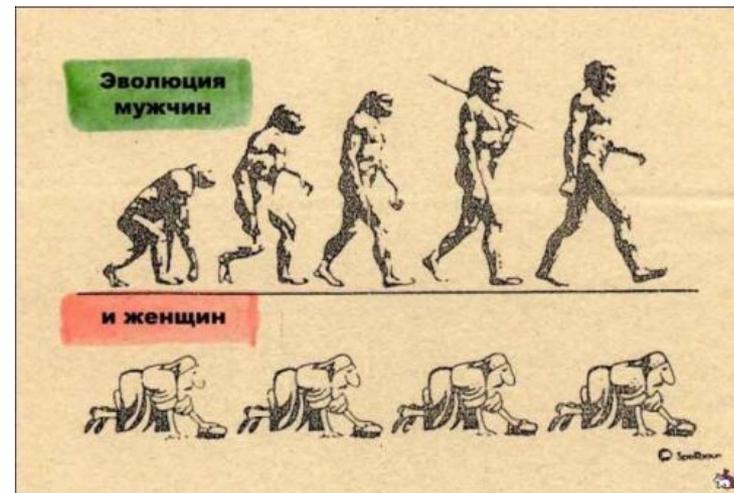


МОДЕЛЬ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

Согласно модели Л.Грейнера для каждого эволюционного периода характерна своя революция. Решения, принимаемые руководителями на одной стадии, рано или поздно становятся источником проблем для другой.

Поэтому основной задачей менеджмента организации на каждом революционном этапе является поиск новых организационных методов, которые станут основой управления в очередном эволюционном периоде.

По мнению Л.Грейнера, переход с одной стадии на другую осуществляется тем быстрее, чем выше темпы роста отрасли, в которой работает организация.



Характеристики стадий жизненного цикла

№№ п/п	Стадии развития (эволюция)	Кризис (революция)
1	<p>Рост через креативность</p> <ul style="list-style-type: none">- Рождение организации и создание нового продукта;- Основатели ориентированы на технологии или предпринимательство, но не на управление;- Преобладают неформальные коммуникации;-- Контроль на основе непосредственной связи с рынком.	<p>Кризис лидерства</p> <ul style="list-style-type: none">- Укрупнение производства и сбыта требуют совершенствования технологий и методов управления;- Снижается эффективность управления через неформальные коммуникации;- Основатели чувствуют перегруженность управленческими обязанностями;- Требуются профессиональные менеджеры.

Характеристики стадий жизненного цикла

№№ п/п	Стадии развития (эволюция)	Кризис (революция)
2	<p>Рост через директивное руководство</p> <ul style="list-style-type: none">- Устойчивый рост за счет профессионального управления бизнесом;- Создаются системы планирования и контроля, стандарты качества;- Вводится функциональная ОСУ;- Коммуникации становятся более формализованными;- Высшие менеджеры принимают на себя все больше ответственности;- Менеджеры более низких уровней рассматриваются как функциональные специалисты.	<p>Кризис автономии</p> <ul style="list-style-type: none">- Мидл-менеджеры и операционные менеджеры чувствуют себя скованными иерархией, что снижает их инициативу;- Преобладают централизованные методы руководства;- Проявляются признаки хаоса на низших уровнях иерархии;- Творческие и инициативные люди покидают организацию;- Высшие менеджеры не желают уступать власть функциональным руководителям.

Характеристики стадий жизненного цикла

№№ п/п	Стадии развития (эволюция)	Кризис (революция)
3	<p>Рост через делегирование</p> <ul style="list-style-type: none">- Успешное использование децентрализованной ОСУ;- Дивизиональные руководители наделяются большей ответственностью и получают возможность гибко реагировать на сигналы из внешней среды;- Изменяется система мотивации, вводятся центры прибыли;- Разрабатываются новые продукты, осваиваются новые рынки;- Высший менеджмент управляет на основе изучения отчетов руководителей	<p>Кризис контроля</p> <ul style="list-style-type: none">- Топ-менеджмент осознает потерю контроля над высокодиверсифицированной деятельностью дивизионов;- Дивизиональные менеджеры предпочитают управлять без согласования планов, финансовых ресурсов, технологий и т.п. с другими частями организации;- Высшее руководство делает попытки вернуть централизованное управление, но терпит неудачу в условиях огромного разнообразия операций.

Характеристики стадий жизненного цикла

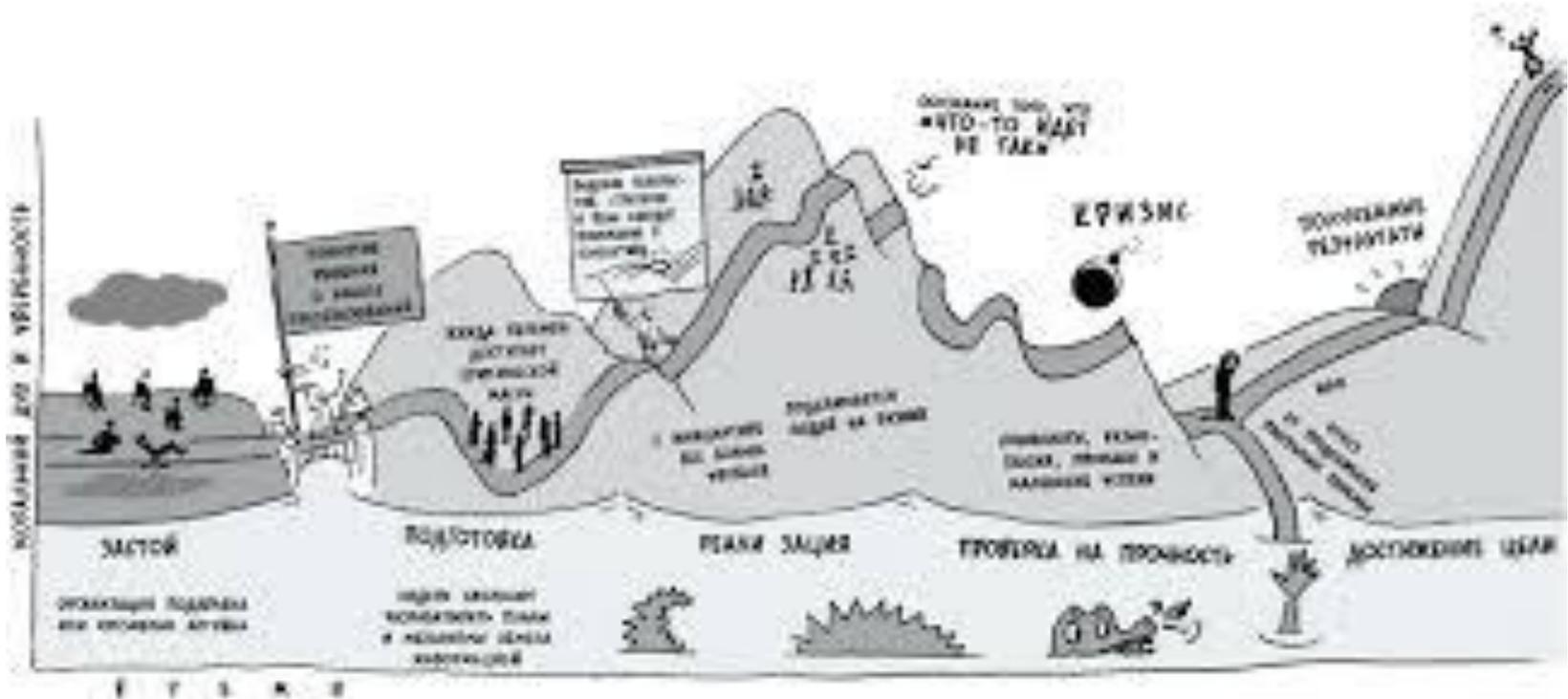
№№ п/п	Стадии развития (эволюция)	Кризис (революция)
4	<p>Рост через координацию</p> <ul style="list-style-type: none">- Широкое использование формальных систем для достижения большей координации;- Общий контроль и координацию осуществляет штаб-квартира;- Децентрализованные подразделения объединяются в продуктовые группы, каждая из которых рассматривается как центр инвестиций;- В целях мотивации сотрудников вводятся опционы по акциям и программы участия в прибылях.	<p>Кризис волокиты</p> <ul style="list-style-type: none">- Возникает дефицит доверия между штаб-квартирой и дивизионами, а также между линейными и штабными менеджерами;- Издержки формализованных систем и программ начинают превышать их полезность;- Процедуры становятся важнее решения проблем;- Тормозятся инновации;- Компания становится слишком сложной для управления с помощью формальных программ.

Характеристики стадий жизненного цикла

№№ п/п	Стадии развития (эволюция)	Кризис (революция)
5	<p>Рост через сотрудничество</p> <ul style="list-style-type: none">- Особое внимание – созданию команд и межличностному сотрудничеству;- Формальные системы контроля постепенно заменяются социальным контролем и самодисциплиной, сокращается штат штаб-квартиры;- Создаются проектные команды, формируется матричная ОСУ;- Используются программы тренингов по тимбилдингу и разрешению конфликтов;- Материальное вознаграждение увязывается с командной работой.	<p>Кризис чего?</p> <ul style="list-style-type: none">- Возможно, кризис «психологической пресыщенности» работников, испытывающих усталость из-за интенсивной командной работы и необходимости принятия инновационных решений.

МОДЕЛЬ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

По мнению Л.Грейнера, пятый кризис может быть преодолен за счет изменения системы взаимоотношений между организацией и ее



4.2. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ Л.ГРЕЙНЕРА

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ НА ЭТАПАХ

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
<i>Приоритет менеджмента</i>	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
<i>Организационная структура</i>	Неформальная	Централизованная и функциональная	Построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
<i>Стиль топ-руководства</i>	Предпринимательский	Директивный	Делегирующий	«Сторожевой пес»	Партисипативный
<i>Система контроля</i>	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
<i>Акцент в вознаграждении</i>	Участие в собственном	Оклады и их увеличение	Индивидуальные	Участие в прибылях и	Командные бонусы

МОДЕЛЬ ИЦХАКА АДИЗЕСА

Чтобы организация была успешной, она должна обладать многочисленными, порой взаимоисключающими свойствами, а именно:

- **production (P)** – производство результатов;
- **administration (A)** – администрирование;
- **entrepreneurship (E)** – предпринимательство;
- **integration (I)** – интеграция.

По мнению И.Адизеса, большинство организаций успешно выполняют одну-две из рассмотренных функций, формирующих их стиль работы.



Производитель

У этого человека есть внутренняя мотивация и дисциплина, необходимая для достижения реальных результатов. Он нетерпелив, активен и всегда занят, у него нет времени на пустую болтовню. Открытые и прямолинейные, они часто являются инициаторами и зачинателями многих проектов. Многие Производителей привлекает интенсивная работа, такая как продажи. Они слишком заняты, чтобы «терять» время на собраниях. Они предпочитают быстро заканчивать разговоры, чтобы вновь взяться за работу.



Администратор

Эти люди обеспечивают наличие и выполнение правил и планов. Очень педантичные и аккуратные, Администраторы разрабатывают методы и процедуры, чтобы убедиться что вещи делаются «правильно». Обладая хорошим аналитическим и логическим мышлением, администраторы подчищают невнимательность других. Они предпочитают равномерное развитие и готовы делать вещи медленнее, но аккуратнее.

Администраторов привлекают задачи, которые требуют систематического мышления и точности, такие как



Предприниматель

• Человек-идея, всегда спрашивающий «почему» и «почему нет»? Прорицатели и фантазеры с мечтами, планами и схемами, Предприниматели ведут других к идеям, которые они бы не воплощали в одиночку. Успех Предпринимателям приносят креативность и риск. Они часто утомляются от краткосрочных задач и предпочитают разрабатывать долгосрочное видение. Предприниматели обладают харизмой, выдают идеи для новых проектов, новых подходов к решению проблем и даже для новых бизнесов.

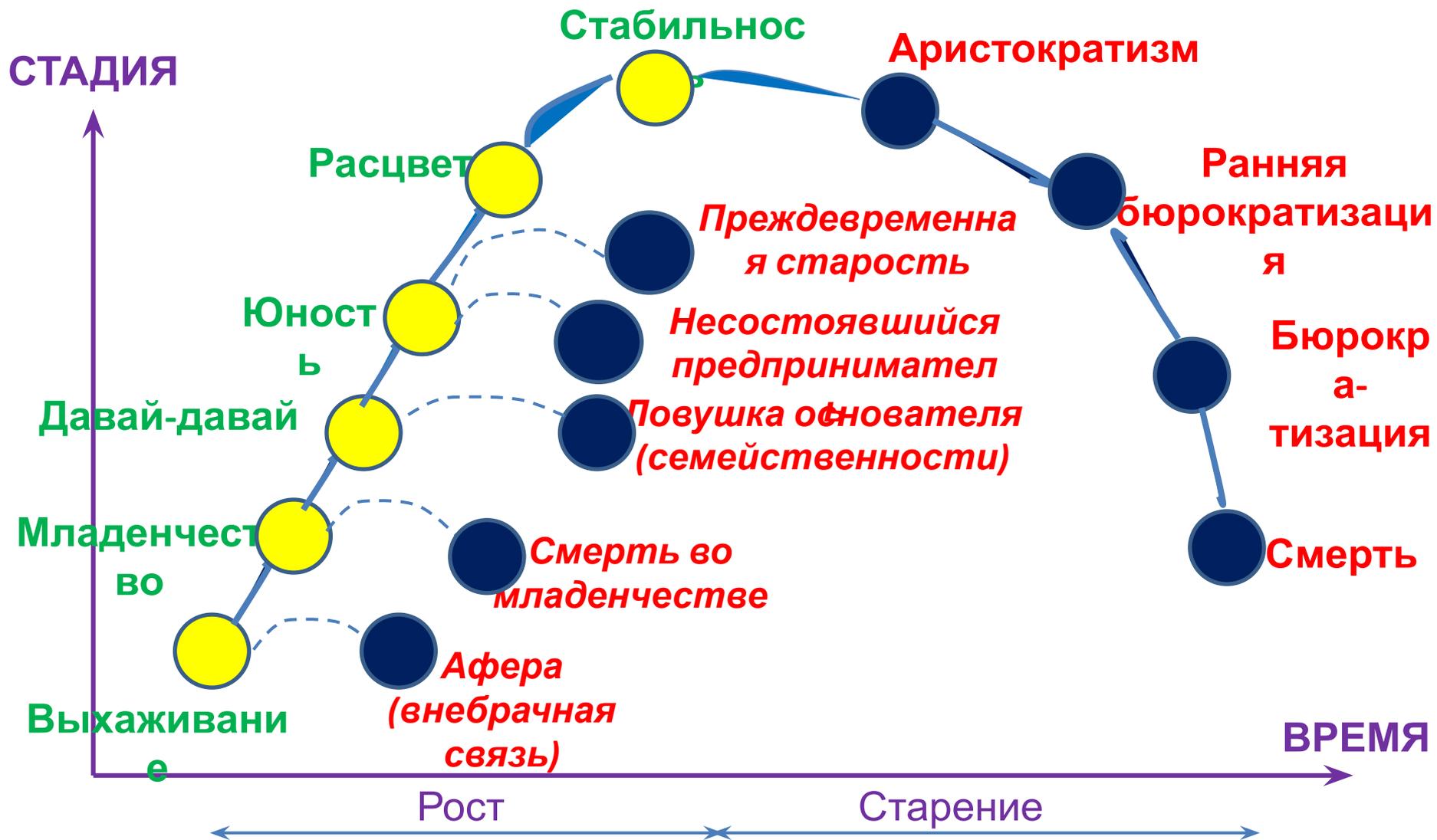


Интегратор

- Очень ориентированы на людей. Настоящие Интеграторы ценят общественную гармонию и преуспевают в наведение мира и командной работе. Приятность Интеграторов очевидна. Дружелюбные и сопереживающие, они первые приходят на помощь при решении задач и проблем. Они предпочитают работать в согласии, а не отстаивать свою позицию.
- Интеграторов привлекает карьера в таких направлениях, как Управление человеческими ресурсами



4.3. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ И.АДИЗЕСА



1. Ухаживание (раЕі)

Организация существует лишь как предпринимательская идея. В результате этой стадии либо основатель берет на себя риск и рождается организация, либо «ухаживание» заканчивается ничем. Угроза – «афера» («внебрачная связь»).



2. Младенчество (Paei)

Внимание резко смещается с идей на производство результатов. Управление организацией не формализовано, отсутствуют процедуры, политика и, возможно, бюджет.

Под давлением краткосрочных задач основатель упускает долгосрочные перспективы. Угроза – «Смерть во младенчестве»



3. Давай-давай (PaEi)

У организации сохраняется ориентация на результат, дополняемая видением перспективы. Она действует очень быстро, рассматривая любую возможность в качестве приоритета. Решения принимаются в основном интуитивно. Основатели отличаются излишней самонадеянностью. Организации демонстрируют большие амбиции в отношении результатов и темпов роста. Поведение менеджмента является в большей степени реактивным, чем проактивным. ОСУ представляет собой набор случайных решений. Некоторые менеджеры пытаются создавать матричные структуры.

Если компания на этой стадии не создает эффективную административную систему и не внедряет регулярный менеджмент, то она попадает в «Ловушку основателя» – собственник не решается

4. Юность (pAEi)

Совершается 3 принципиальных события:

- 1) делегирование полномочий;
- 2) изменения в руководстве (переход от предпринимательского к профессиональному менеджменту);
- 3) переориентация целей (от «работать много» к «работать умнее»).

Растет значение административной функции, утверждается кадровая политика. Эти изменения замедляют достижение конечного результата в краткосрочном аспекте и сопровождаются группой конфликтов:

- между «старожилами» и «новичками»;
- между основателями и менеджерами;
- между основателями и их компаниями;
- между корпоративными и индивидуальными целями.

5. Расцвет (РАЕi)

Организация ориентируется на результат. Для достижения экономической эффективности у нее есть планы и процедуры управления. При этом она четко видит свои перспективы и отслеживает изменения своего окружения. Темпы роста стабильны и прогнозируе



4.3. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ И.АДИЗЕСА

Характеристики стадии «Расцвет»

Характеристики	Комментарии
Разделяемые всеми видение и организационные ценности	Видение и организационные ценности вдохновляют ее сотрудников
Контролируемая и развиваемая креативность	Сочетание творчества с ответственностью исключает неконтролируемую, неэффективную креативность
Изменение приоритетов	Помимо клиентов, в центре внимания находятся сотрудники с их потребностями
Функциональные системы и ОСУ	Компания приводит в порядок свои бизнес-процессы, интегрируя их в функциональную ОСУ
Ожидаемое превосходство на рынке	Изменения во внешней среде работают на организацию, позволяя быстрее достичь превосходства над конкурентами
Рост продаж и прибыли	Компания становится и результативной, и эффективной
Организационная плодовитость	Создание новых компаний, новых направлений бизнеса
Между- и внутриорганизационное	Для организации характерна культура взаимного доверия и уважения. Конфликты конструктивны.

6. Стабильность (РАеI)

Для организации на стадии «стабильности», или «позднего рассвета» характерны ориентация на результат, оформление четкой системы управления, хороший моральный климат в коллективе. Однако уже никто в организации не пытается «бросить вызов рынку». Сотрудники больше находятся в офисе, чем общаются с клиентами. Происходит неформальное перераспределение власти в сторону руководителей финансовых и юридических отделов. Руководствуясь принципом «Не сломалось – не чини», компания теряет творческий дух, инновационность и способность к быстрому изменению, которые привели ее к «Рассвету».

7. Аристократизм (pAeI)

Большое значение имеют взаимоотношения, сотрудники стараются избегать конфликтов. Организация сокращает изменения до минимума. Эту стадию можно идентифицировать по одежде менеджеров (строго формализована), форме общения (обращение только официальное) и манере общения (стремление к обобщенным, уклончивым формулировкам). Совещания проводятся в роскошных конференц-залах.

Компания уже не ориентирована ни на результаты, ни на предпринимательство. Практически не принимаются рискованные решения. Преобладает внимание к администрированию. В оценки результативности работы – акцент скорее на прошлые достижения, чем на видение будущего и перспективы.

8. Ранняя бюрократизация (-А-і)

Неутешительные результаты работы организации становятся очевидными. Руководство вместо поиска решения проблем концентрируется на вопросе: кто виноват? Менеджеры тратят свою энергию в борьбе за выживание, для чего создаются временные коалиции.



9. Бюрократизация (-А--)

Организация фактически изолируется от внешней среды, оставляя для контактов лишь «узкие каналы»: одно окно для клиентов, одна телефонная линия и т.п. Используется большое количество инструкций, правил, процедур, многие из которых уже не имеют практического значения. Еще оставшиеся клиенты тратят время, чтобы обходить бюрократические препоны.



10. Смерть (----)

На этой стадии организация не демонстрирует ни результативности, ни навыков администрирования, ни предпринимательства, ни командной работы. Организация прекращает свою деятельность.



Изучение модели Адизеса вызывает вопрос: «Неужели любая организация обречена на исчезновение в результате старения?» Практика многолетнего и даже многовекового успешного существования организаций, в т.ч. коммерческих компаний, не говорит о неизбежности старения и неминуемой «смерти».

Очевидно, причины длительного существования организаций различны: сохранение семейных традиций, благоприятные рыночные условия и т.д. Кроме того, одной из причин сохранения эффективности организаций является способность вовремя сформировать новую бизнес-идею (стратегию, продукт, услугу и т.п.)

4.3. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ И.АДИЗЕСА

Таким образом, любая организация проходит через несколько стадий жизненного цикла, характеризующиеся специфическими чертами структуры, поведения, управления и т.п. Модель ЖЦО позволяет анализировать проблемы и принимать своевременные меры для обеспечения развития организации.



**Благодарю за
внимание!**

Дрондин Александр Леонидович

E-mail: adrondin@synergy.ru