

Лекция 2 Модели жизненного цикла организации

2.1 Понятие жизненного цикла организации.

2.2 Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.

2.3 Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

✓ 2.4 Организационные патологии

Литература ✓

2.1 Понятие жизненного цикла организации.

Жизненный цикл организации — совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Жизненный цикл имеет следующий вид:

- зарождение и становление,
- рост, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка,
- зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем и
- старость, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами.

В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на более мелкие организации, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости (реже — других стадиях).

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться процветают, негибкие - исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие.

Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу.

Именно поэтому широко распространено понятие о жизненном цикле организаций как о предсказуемых их изменениях с определенной последовательностью состояний в течение времени. **Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть: существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.**

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости и упадка. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. **Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.**

1. Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются в сущности неформальными. Члены организации затрачивают много времени и демонстрируют ^{покопаться} высокие обязательства.

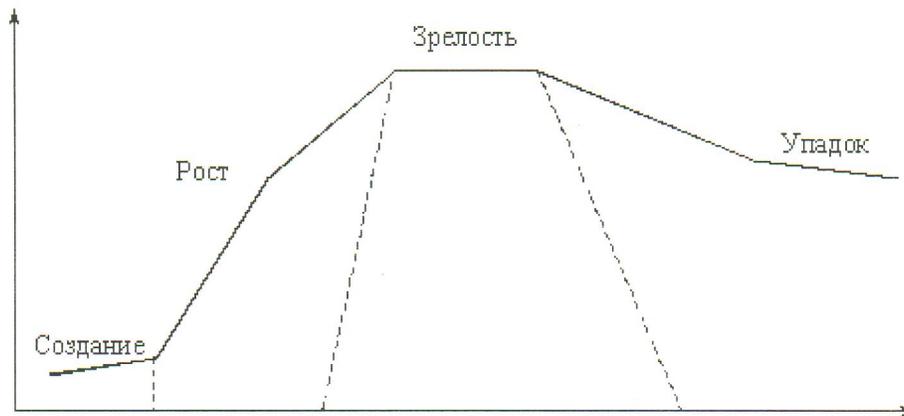
3. Этап формализации и управления. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль

высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

4. Этап выработки структуры. Организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

5. Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Количество конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Графически основные этапы жизненного цикла организации представлены на рисунке. Показано по восходящей линии создание, рост и зрелость организации, а также ее упадок, обозначенный ниспадающей кривой.



1. Этап предпринимательства

- Нечеткие цели
- Высокие творческие возможности

2. Этап коллективности

- Формирование миссии
- Неформальные коммуникации и структура

3. Этап формализации и управления

- Формализация правил
- Стабильная структура
- Упор на эффективность

4. Этап выработки структуры

- Более сложная структура
- Децентрализация
- Диверсифицированные рынки

5. Этап упадка

- Высокая текучесть кадров
- Возрастающие конфликты

Концепция МС сформировалась в 80-е гг. теории в 60-е гг. XX в.

2.2 Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.

Л. Грейнер выделяет пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы (рис. 1.3.):

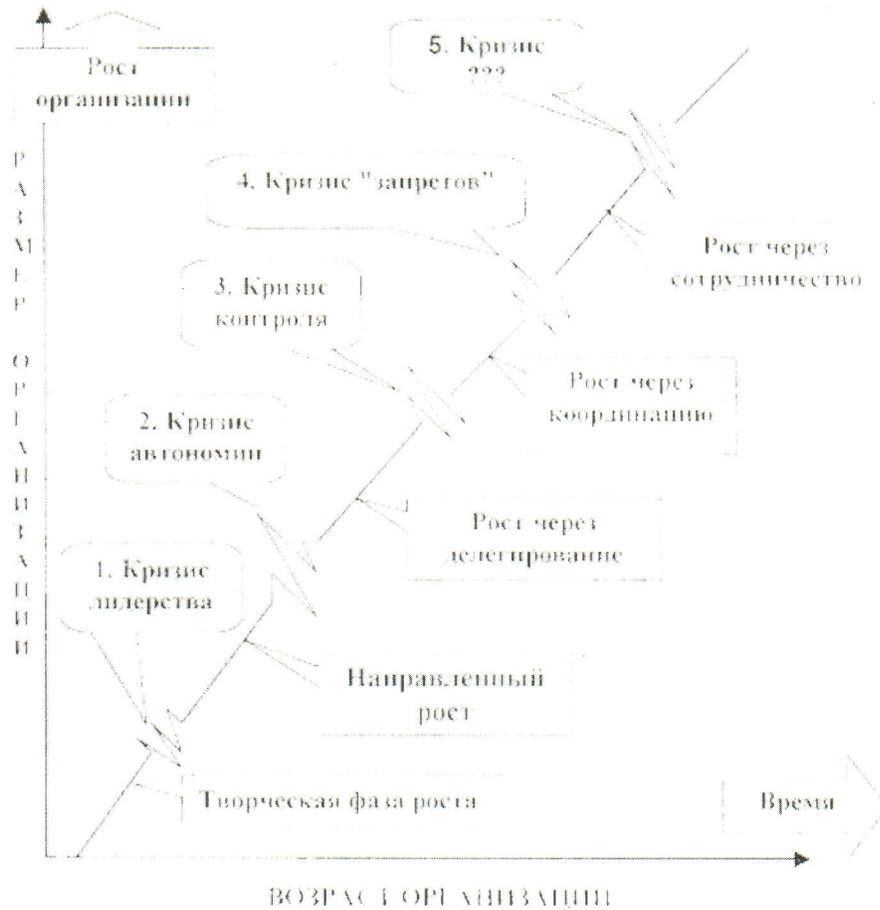


Рис. 1.3. Этапы развития и кризисы роста организации (по Л. Грейнеру)

Этап 1: Творчество. (Творческая или хаотичная, «интуитивная» фаза роста) На этом этапе организации часто ударение делается на «продукт», его разработку и его рынок (рынки).

Эта фаза творческой эволюции имеет свои особые характерные черты:

- Основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями, способностями. Они не столько фокусируются на менеджерские функции, сколько на производство и продажу нового «продукта» (услуги).
- Общение между сотрудниками довольно интенсивно и носит скорее неформальный характер.
- Долгие часы работы вознаграждаются сравнительно невысокими (средними) зарплатами, в придачу с надеждами или обещаниями будущей выгоды от участия в собственности.

— Управление деятельностью подчинено имеющимся капитальным ресурсам и характеризуется постоянной связью с соответствующими рыночными нишами. Где только можно — организация быстро реагирует на любые запросы клиентов.

По мере роста организации ее размер начинает доставлять беспокойство ключевым управляющим необходимостью уделять все большее внимание не всегда желанным менеджерским функциям: выросшее количество сотрудников уже не может эффективно управляться только неформальными методами, а вновь принимаемые на работу сотрудники уже далеки от того, чтобы демонстрировать энтузиазм и активность своих предшественников. Чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых продуктов и услуг.

В этот момент (период) и наступает кризис лидерства. Далее уже невозможно придерживаться прежних стилей руководства. Довольно очевидно назревшая необходимость в сильном Исполнительном Директоре, который, обладая необходимыми знаниями и навыками, сможет внедрить необходимые управленческие технологии. Трудность, конечно, прежде всего, заключается в поиске правильной кандидатуры, которая, к тому же, была бы приемлемой для всех учредителей дела. Соучредители, понимая, с одной стороны, необходимость приглашения сильной и яркой индивидуальности — для успеха дела, вместе с тем не смогут легко согласиться с приходом в их бизнес другого потенциально сильного лидера.

В исследовании факторов успеха роста американских технологических компаний на примере выборки из 21 «хай-тек» фирмы отмечено, что в 2/3 случаях кризисов лидерства ситуация разрешается приходом к управлению новых профессионалов-управленцев, в то время, как 1/3 случаев демонстрирует устойчивость позиций основателей бизнеса.

Этап 2: Направленный рост.

Пригласив на работу способного профессионального менеджера, организация, как правило, приобретает способность к **направленному росту**. Стратегически этот рост определяется учредителями. Однако при реализации стратегии руководящая роль отдается новому лидеру.

Этот период также обладает своими характерными чертами.

- Наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;
- Внедрение (или более активное использование) четкой системы учета и отчетности, в особенности, в отношении закупочных материалов, сырья, полуфабрикатов и т.п.;

- 7
- Внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и вырабатывания стандартов качества;
 - Коммуникации (формы общения) становятся более формальными и обезличенными;
 - Новый менеджер и его/ее ключевые помощники задают направление и берут на себя лидирующие роли, в то время как ^{менеджеры} контролеры более низкого уровня в большей степени выполняют роли функциональных специалистов.

Для российских предприятий современного этапа развития исследователи предпринимательских структур уже отмечают как тенденцию усиление разделения функций владения и собственности, при этом также отмечается, что помимо преобладающей практики приглашения наемных менеджеров «по знакомству» набирает силу механизм обезличенной оценки управленческой квалификации.

Между тем, сотрудники или функциональные специалисты, ограниченные рамками инструкций и централизованной иерархией, развивая свои собственные знания и ноу хау в своих специфических областях, со временем начинают значительно более глубоко, чем их лидеры наверху, разбираться в этих вопросах. Вследствие этого, они начинают ощущать дискомфорт от развивающегося противоречия между необходимостью следовать рекомендуемым процедурам и своим накопленным потенциалом для взятия инициативы.

Следующий — второй — кризис автономии наступает, когда менеджеры испытывают затруднения в ситуациях когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения».

Этап 3: Рост через делегирование.

Следующая эра развития организации определяется возможностями децентрализации организационной структуры. Мотивация улучшается на всех уровнях через делегирование полномочий и ответственности. Менеджеры децентрализованной оргструктуры, обладающие большей властью, способны быстрее отвечать на запросы клиентов, лучше адаптируя к их запросам и развивая свои продукты и качество рабочей среды.

Рост через делегирование чаще присущ уже достаточно зрелым и крупным организациям, и в настоящее время для отечественных предприятий соответствующего размера и этапа развития можно наблюдать достаточно противоречивую картину.

На этом этапе менеджерам необходимо быть готовыми к следующей проблеме роста организации. Она будет происходить от того, что менеджеры высшего звена начнут ощущать потерю контроля над компанией в целом.
Возникает кризис контроля.

Выделенная структура живет уже своей жизнью — отдельной от жизни организации, став уже, возможно, в значительной мере диверсифицированным бизнесом. Поскольку топ-менеджеры стремятся сохранить свой контроль над компанией, иногда даже пытаются вернуться к централизованной структуре управления, необходимо найти решение проблемы координации различных направлений деятельности, сохранив рычаги мотивации, основанные на «энтузиазме автономии» сотрудников или подразделений.

Этап 4: Рост через координацию.

После того, как внедрены системы, позволяющие достичь высокую степень координации различных направлений деятельности компании, и топ-менеджеры взяли ответственность за инициирование и администрирование этими системами, начинается очередной этап роста организации — фаза роста через координацию.

Характерными чертами этого этапа могут быть:

- Внедрение и/или серьезный пересмотр формальных процедур планирования;
- Найм (или обучение) специального корпоративного персонала для инициирования программ мониторинга и контроля;
- Использование процедур тщательного мониторинга капитальных расходов;
- Функционирование групп разработки новых продуктов как «индивидуальных центров затрат»;
- Передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре;
- Использование возможностей выпуска акций предприятия и участия в его прибылях с целью поощрения и стимулирования развития у сотрудников чувства собственности и своей связи с компанией в целом.

Не удивительно, однако, что со временем возникает недостаток уверенности в собственной информированности и адекватной вовлеченности у менеджеров первой линии (низшего звена) и персонала, с одной стороны, и между корпоративным менеджментом и руководителями «полевыми операциями» — с другой стороны. Сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность и... надвигается очередной **кризис — кризис «красных записей» (или кризис запретов)**.

Обычно для этой фазы характерны взаимные претензии на отсутствие духа сотрудничества и недостаток информированности у менеджеров первой линии и все вместе критикуют бюрократизм системы, которая развилась в результате сложной эволюции. Возникают прецеденты, когда процедуры начинают превалировать над решением проблем, а внедрение инноваций тор-

мозится. Необходимо найти решение, позволяющее управлять этим разросшимся большим и сложным механизмом без использования слишком громоздких формальных и контролирующих процедур (необходим Ренессанс Творца — этапа творческого развития — рис. 1.2.).

Этап 5: Рост через сотрудничество.

Ответ на решение возникших проблем лежит в усилении межличностного сотрудничества. Социальный контроль и самодисциплина берут верх над формальным контролем и значительное ударение делается на работу в командах и способность управлять межличностными конфликтами. Эта пятая фаза или этап роста через сотрудничество формирует более гибкие поведенческие подходы к менеджменту.

Характерные черты этого этапа:

- Фокус на решение проблем через командное взаимодействие менеджеров;
- Команды комбинируются по кроссфункциональному принципу с целью решения конкретной проблемы (внедрение матричных организационных структур);
- Снижение численности корпоративного персонала с его одновременным перераспределением по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы. При этом от корпоративного персонала требуется выполнения функций консультирования, а не указания;
- Внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений;
- Информационные системы, работающие в режиме реального времени, внедряются в практику повседневной работы;
- Инновациям и творчеству отдается самый высокий приоритет.

Таким образом, современные организации, действующие в условиях непрерывных изменений внешней среды, представляют нам также примеры постоянно «мутирующих» и меняющихся структур. Они переживают череду процессов централизации, слияний, и децентрализации, а также реструктурирования систем менеджмента, вплоть до процедур реструктуризации собственности и развития сети малых фирм вокруг сохраненного ядра материнской компании.