

Тема **5.** Жизненный цикл организации

Вопросы:

- 1.** Различные концепции жизненного цикла организации
- 2.** Этапы и стадии развития организации в бизнесе
- 3.** Связь методов управления со стадиями развития организации

Жизненный цикл организации —
это историческая эволюция,
которую претерпевает компания,
взаимодействуя с внешней средой

Жизненный цикл организации —
это историческая эволюция,
которую претерпевает компания,
взаимодействуя с внешней средой

Модели развития организаций

А. Даун: «Движущие силы роста» (1967)

- 1) борьба за автономию**
- 2) стремительный рост**
- 3) замедление**

Г. Липпигт и У. Шмидт: «Управленческое участие» (1967).

- 1)** рождение
- 2)** юность
- 3)** зрелость

Дж. Гриббин (1981)

- Фаза **1** – рождение организации
- Фаза **2** – детство и юность
- Фаза **3** – зрелость
- Фаза **4** – старение организации
- Фаза **5** – возрождение организации

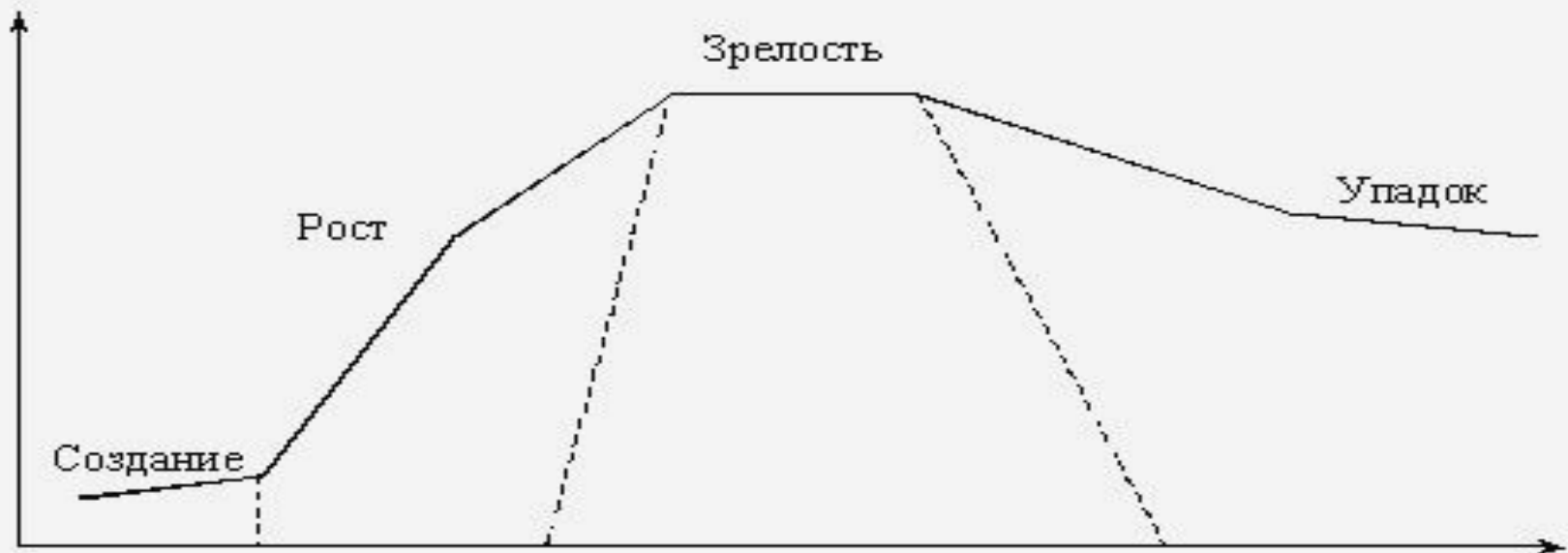
Стадии жизненного цикла организации

Стадия	Описание
Рождение	Выявляются неудовлетворенные требования потребителя. Целеустремленность, способность рисковать и преданность делу. Директивный метод руководства.
Детство	Задача – быстрый успех. Цели – здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.
Отрочество	Рост организации осуществляется, как правило, несистематично; организация набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.
Ранняя зрелость	Экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявлять себя тенденции бюрократизма, борьбы за власть.

Стадии жизненного цикла организации (окончание)

Стадия	Описание
Расцвет сил	Цель - сбалансированный рост. Приоритеты: структура, координация, стабильность, контроль наравне с инновациями, совершенствованием всех частей и децентрализацией. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала – более отточены.
Полная зрелость	Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Уровень доходов вполне приемлем, но темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием внешнего давления.
Старение	Этап не наступает, если организация периодически обновляется. Конкуренты покушаются на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям – все это вместе взятое создает условия для «закупорки артерий». В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура.
Обновление	Организация в состоянии подняться из пепла как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Схема этапов жизненного цикла организации



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

Характеристики стадий жизненного цикла организации

Стадии Факторы	Рождение	Детство	Юношество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Полная зрелость	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, образ	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	Оппортунист	Консультант	Участник	Кооперативный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, удовлетворенность собой	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на переменные
Организационный образ	С собой в центре внимания	Местный	Секционный	Национальный	Многонациональный	Международный	Самодовольный	Самокритичный
Концентрация энергии на	Новом	Конкуренции	Завоеваниях	Координации	Интеграции, управлении	Приспособлении	Продолжении существования	Обновлении, развитии
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Доля рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омолождение
Тип планирования	С предвидением	Текущий	Продажи, бюджет	По заказам, специализация	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Созидательный
Метод управления	Один человек	Малая группа единомышленников	Делегирование	Децентрализованный	Централизованный	Коллегиальный	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий
Организационная модель	Максимализация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее положение	Социальная ответственность	Социальный институт	Бюрократия	Подражание Фениксу

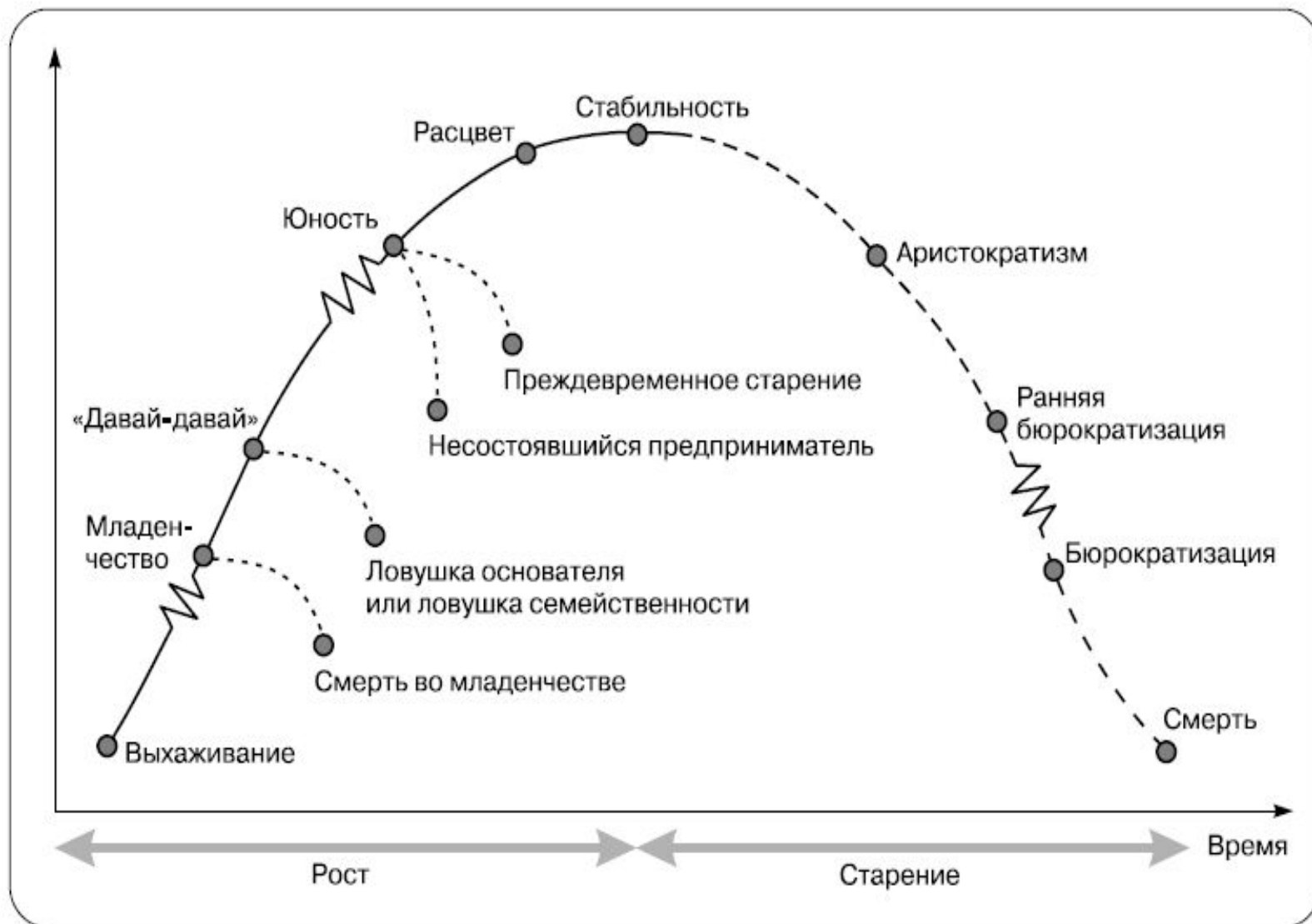


Рис. 2. Модель жизненного цикла организации по Адизесу [Adizes, 1988; 1999]

Этапы ЖЦО по И. Адизесу (1979г.)

№	Характеристика стадии ЖЦО	Черты кризиса стадии
1	Стадия предпринимательства	
	<p>Рождение организации. Акцент на создание продукта и выживание на рынке. Основатели компании сами занимаются вопросами производства и сбыта. Организация неформальна и небюрократична. Основная черта – творчество.</p>	<p>Потребность в руководстве.</p>
2	Стадия коллективизма	
	<p>Выработка четких целей, определение направления своей деятельности. Подразделения выстраиваются в соответствии с властной иерархией, спецификой деятельности и начинающимся разделением труда. Сотрудники идентифицируют себя с миссией организации, стараются добиться ее успеха. Коммуникация и контроль по большей части неформальны. Основная цель- рост.</p>	<p>Потребность в делегировании полномочий. Новый менеджмент успешен, рядовые сотрудники постепенно начинают ощущать потребность в большей самостоятельности. Встает задача найти механизм контроля и координации работы подразделений без прямого надзора сверху.</p>

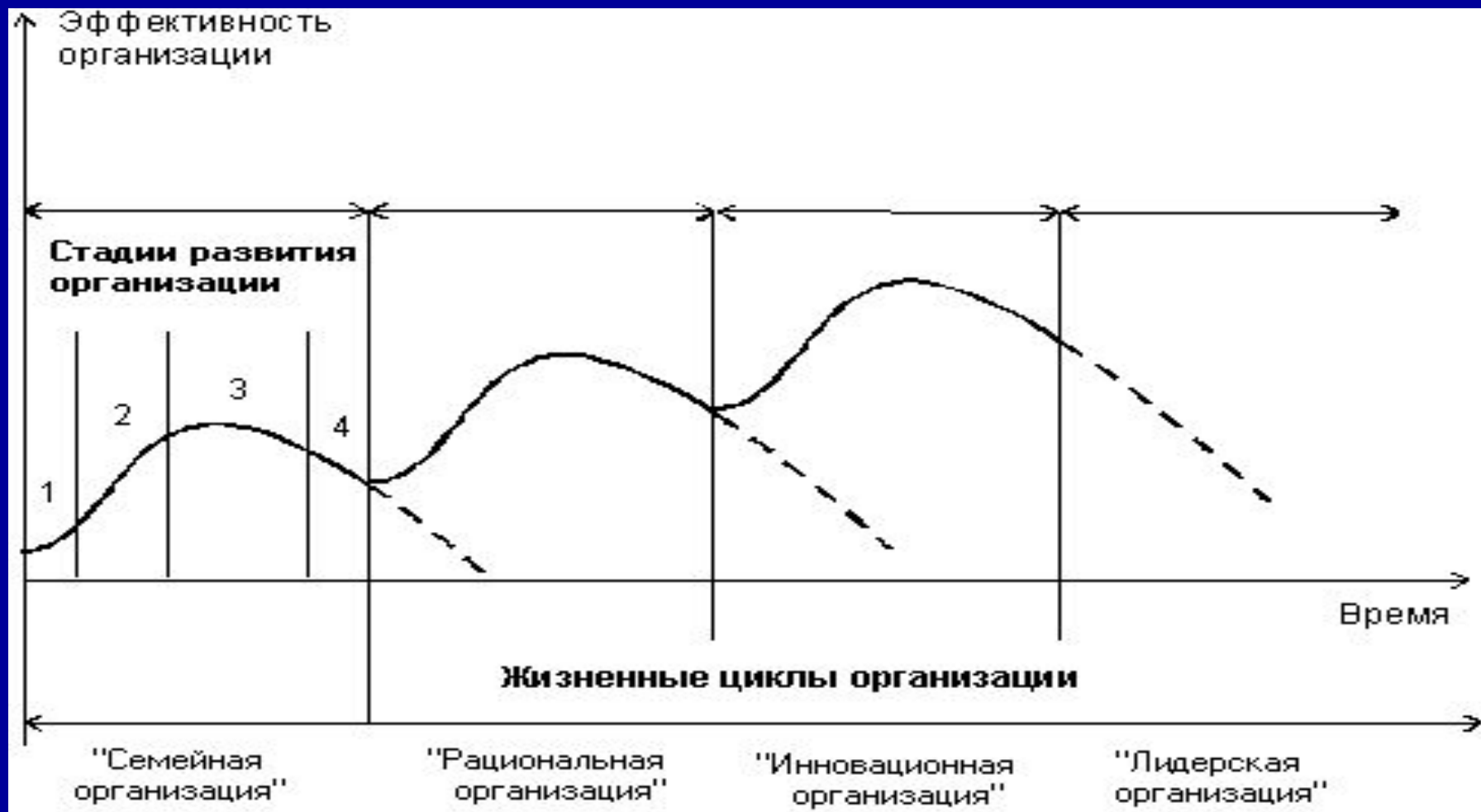
Этапы ЖЦО по И. Адизесу (окончание)

№	Характеристика стадии ЖЦО	Черты кризиса стадии
3	Стадия формализации	
	<p>Начинают действовать правила, процедуры и системы контроля. Коммуникации становятся более редкими и формальными. Высшее руководство начинают занимать такие проблемы, как стратегия и планирование. Контроль передается на средний уровень управления. Цель- стабильность и расширение рынка.</p>	<p>Необходимость расширения бюрократии. Организация становится слишком большой и сложной, чтобы ею можно было управлять посредством формальных программ.</p>
4	Стадия совершенствования	
	<p>Компания становится большой и бюрократизированной, с экстенсивными системами контроля, правилами и процедурами. По-новому рассматривается сотрудничество и командная работа. Усиливается социальный контроль и самодисциплина. Формальные процедуры могут быть упрощены и переданы командам менеджеров и рабочим группам. Команды часто формируются из представителей разных подразделений. Возможно деление организации на множество подразделений. Приобретают статус и репутация организации. Менеджеры могут наступать на бюрократию или пытаться ее модернизировать.</p>	<p>Потребность в управлении. Достигнув стадии зрелости организация может пережить временный упадок. Кампания перестает соответствовать требованиям окружающей среды. Необходимы инновации.</p>

Стадии развития коммерческой организации по Грейнеру/Марксу



Этапы и стадии развития организации в бизнесе



Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами или фазами развития организации.

- **I** цикл – «Семейная организация»;
- **II** цикл – «Рациональная организация»;
- **III** цикл – «Инновационная организация»;
- **IV** цикл – «Лидерская организация».

Деятельность организации внутри каждого цикла проходит ряд стадий:

- 1)** формирование
- 2)** рост
- 3)** стабилизация
- 4)** кризис

Стадии развития организации – это периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства

Внутри каждого цикла
менеджмент, как правило,
использует одну и ту же
структуру управляющих
воздействий

На одноименных стадиях разных циклов развития поведение работников определяется схожими побудительными мотивами, персонал имеет одинаковые характеристики

Структура методов управления
персоналом должна
соответствовать стадии
жизненного цикла организации

Стадия становления

признаки

Динамичность структуры деятельности, некоторая неопределенность в организации, устные договоры между руководителем и работником

Особенности персонала

Энтузиазм, новаторство, коммуникабельность, работоспособность, готовность к риску, взаимовыручка, коллективизм, чувствительность к меняющимся условиям

Предпочтительны организационно-распорядительные методы управления

Стадия роста

признаки

Изменение структуры деятельности,
увеличение объема и качества
продукции (услуг), привлечение
дополнительных ресурсов,
изменение организационной
структуры

Особенности персонала

Увеличение количества
сотрудников, организационная
закрепленность, гибкость в
изменяющихся условиях,
проблемная ориентация, появление
конфликтов

Предпочтительны социально-психологические
методы управления

Стадия стабилизации

признаки

Стабильность
организационной
структуры, устойчивость
функционирования,
отсутствие развития
организации

Особенности персонала

Наличие четких целей, норм и правил, обладание необходимыми навыками, готовность к обучению, отсутствие инициативы и творчества, отдельные конфликты

Предпочтительны экономические
методы управления

Стадия кризиса

признаки

Недопустимо низкий уровень эффективности организации, снижение объемов, неуклонное снижение прибыли, дефицит финансов

Особенности персонала

Уменьшение приверженности фирме, повторяющиеся межличностные и межфункциональные конфликты, снижение трудовой активности

Предпочтительны организационно-распорядительные методы управления

Спасибо за внимание!



Использование материалов презентации

Использование данной презентации, может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления.

Презентация является собственностью авторов. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другой презентации посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия авторов.