

История развития управленческих идей

«Одномерные» учения об
управлении

- ЗАДАЧИ
- УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
- ЧЕЛОВЕК

ЗАДАЧИ

Школа научного управления (1885-1920)

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)



Френк и Лилиан Гилбреты

Генри Форд

Генри Гант

Суть теории

Механистическое понимание человека

Основная задача – повышение
производительности труда

Рационализация трудовых операций на
базе научной организации деятельности
рабочего

Рестрикционизм, «работа с прохладцей»,
как основная причина низкой
производительности труда

Основные принципы научного управления

- Разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т. п.;
- Абсолютное следование разработанным стандартам;
- Подбор, обучение и расстановка рабочих на места, где они дадут максимальную пользу
- Оплата по результатам труда
- Использование функциональных менеджеров
- Поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами

Управленческая деятельность

Школа административного управления

Анри Файоль (1841-1925)

Гаррингтон Эмерсон

Линдал Урвик



При правильной организации работы любой менеджер может достичь успеха

Путь к успешной деятельности менеджера – ее рационализация

Любая деловая организация реализует 6 функций:

- Техническая деятельность
- Коммерческая деятельность
- Финансовая деятельность
- Деятельность безопасности
- Эккаунтинг (анализ, учет, статистика)
- Управление

Управленческая деятельность

включает в себя обязательные (и универсальные) функции:

Планирование

Организация

Распорядительство

Координация

Контроль

14 принципов управления

- **Разделение труда**
- **Власть** (единство полномочий и ответственности)
- **Дисциплина**
- **Единство распорядительства** (одному подчиненному – один начальник)
- **Единство руководства** (единые цели и план – единый руководитель)
- **Подчинение индивидуальных интересов общим**
- **Вознаграждение персонала** (оплата должна отражать состояние организации и мотивировать людей к работе)

- **Централизация** (уровень централизации/децентрализации должен давать лучшие результаты)
- **Скалярные цепи** (последовательность команд от руководства к работникам)
- **Порядок** (каждый знает свое место в организации)
- **Справедливость**
- **Стабильность персонала**
- **Инициатива** (идеи должны поощряться)
- **Корпоративный дух**

Управленческая деятельность

Идея разумной бюрократии

Макс Вебер (1864-1920)



Бюрократия – наиболее рациональная форма осуществления власти

Образ организации – исправно работающей машины

Процедуры и правила как основа управления

Исключение личности из концепции организации

Основные элементы построения организации

- Функциональная специализация и разделение труда
- Четкая иерархия
- Система правил и норм, определяющих права и обязанности работников
- Система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях
- Отсутствие личностного начала. Человек-функция
- Прием в организацию и продвижение на основе компетентности и потребностей организации
- Четкая система карьеры
- Стратегия к пожизненному найму
- Документы – память организации

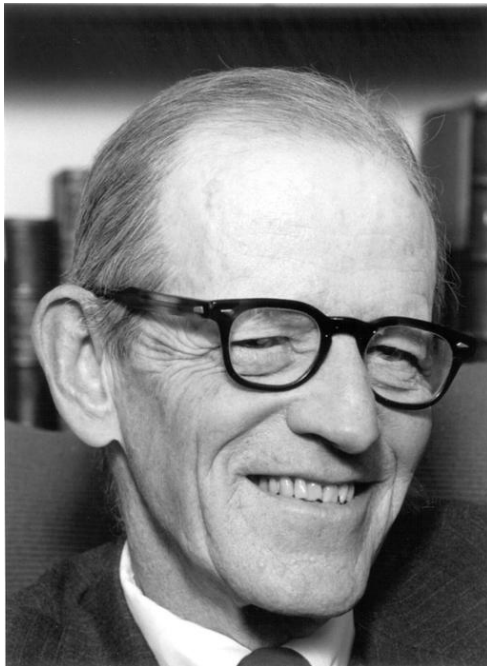
ЧЕЛОВЕК

Школа человеческих отношений

(20-30е гг. XX века)

Элтон Мэйо (1880-1949)

Мэри Паркер Фоллет (1868-1933)



Хоуторнский эксперимент

Вестерн
Электрик
Компани



Главный вывод

- Высокая производительность объясняется особыми отношениями между людьми, их совместной работой.
- Поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе, какие отношения существуют у рабочих между собой, а также у рабочих с менеджерами.
- Менеджеры должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе.

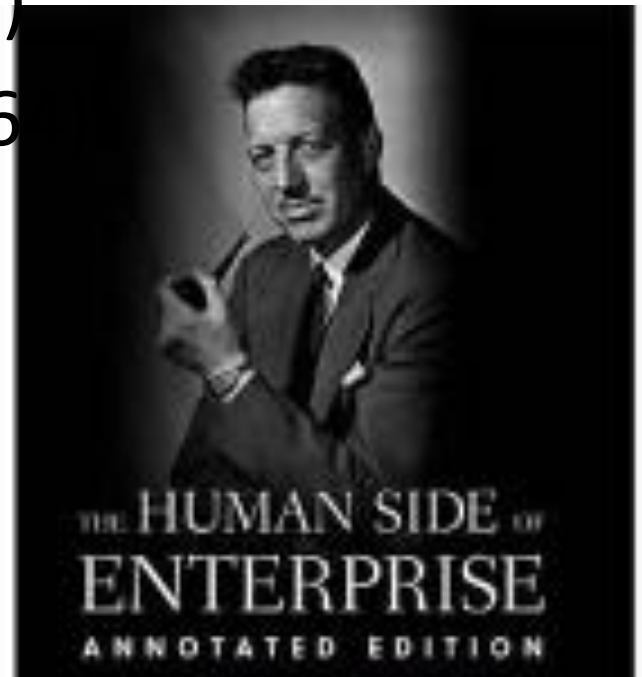
ЧЕЛОВЕК

Бихевиористские теории менеджмента

Вальтер Дилл Скотт (1869-1955)

Абрахам Маслоу (1908-1970)

Дуглас Мак-Грегор (1906-1962)



Теории X и Y Д.Мак-Грегора

- Существуют два типа управления, которые различаются взглядом на работников



Теория X

- Человек не любит работать
- Человека необходимо контролировать
- Добиться организационных целей можно только с помощью принуждения, угрозы наказания
- Средний человек не хочет брать на себя ответственность, желает находиться в безопасности, предпочитает, чтобы им управляли

Теория Y

- Нелюбовь к работе не является естественной или врожденной особенностью человека.
- В благоприятных условиях человек готов к приложению физических и эмоциональных усилий, и может воспринимать работу как источник удовлетворения
- Люди способны к самоконтролю, если у них есть чувство ответственности по отношению к организации
- Ответственность и обязательства зависят от вознаграждения
- Обычный человек не только готов брать на себя ответственность, но и стремится к этому.

«Синтетические» учения об управлении

Системный подход

Заполни эту часть сам)))

(Карпов «Психология менеджмента»)

Процессный подход

Заполни эту часть сам)))

(Карпов «Психология менеджмента»)

Ситуационный подход

Заполни эту часть сам)))

(Карпов «Психология менеджмента»)

Роль человека в производственных процессах

ФАКТОР

- Человек – сложная система с изменяющимися характеристиками.
- Поведение человека влияет на работу системы «человек-техника»
- Человек менее надежен, чем техника
- Человек заменим

Процедуры профотбора, изучение профессионально важных качеств и проектирование деятельности

РЕСУРС

- Ресурс – запас, источник, необходимое средство
 - В ситуациях недостатка информации и быстрых изменений ситуации человек надежнее машины
 - Не все особенности работника известны менеджеру
 - Состояния людей влияют на результат
- Системы работы с персоналом (подбор, адаптация, обучение и др.)

КАПИТАЛ

- Человек – приоритет для инвестиций. Инвестиции в человека наиболее продуктивны.
- Капитал должен порождать новые богатства (материальные и духовные)
- Человек основа конкурентного преимущества фирмы
- Человеческий капитал – знания и умения всей рабочей силы фирмы
- Лидер должен создать команду, все игроки которой на всех уровнях играют на выигрыш

Организация как система

Понятие организации

Организация – систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей

Организация может выступать как социальный институт, общественная ячейка, имеющая границы, структуру и место в обществе.

Если организация не институцирована, речь идет об организации как процессе.

Любая организация – открытая система

Процессы, обеспечивающие жизнедеятельность организации:

- Получение сырья или ресурсов из внешнего окружения
- Изготовление продукта
- Передача продукта во внешнюю среду

Задача менеджмента – поддержание баланса между этими процессами

- Здесь должна быть схема

Менеджер

Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

Менеджеры

- обеспечивают выполнение организацией основного предназначения
- Разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющихся условиях
- Обеспечивают служение организации интересам контролирующих ее лиц и учреждений
- Связывают организацию с окружением
- Несут формальную ответственность за результаты деятельности организации
- Официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях

Уровни менеджмента

Топ-менеджмент (высшее звено)



Среднее звено



Низовое звено



Исполнители

Основные роли менеджера

- **Принятие решения** (направление движения, распределение ресурсов, осуществление текущих корректировок).

Роль предполагает **ответственность и риск**

- **Информационная роль** (сбор, интерпретация, распространение информации)
- **Роль руководителя** (формирование отношений, мотивирование работников, координация усилий, представление организации вовне)

Роли руководителя по Генри Минцбергу

Межличностные роли

- Роль главного руководителя, символического главы
- Роль лидера: мотивация, активизация подчиненных
- Роль «связующего звена»

Роли руководителя по Г. Минцбергу

Информационные роли

- Роль «приемника информации»
- Роль распространителя информации
- Роль представителя

Роли руководителя по Г. Минцбергу

Роли, связанные с принятием решений

- Роль предпринимателя
- Роль устраняющего нарушения
- Роль распределителя ресурсов
- Роль ведущего переговоры

Дименсиональный подход к анализу управленческой деятельности, Гарри Юкл

Дименсии – специфические функциональные единицы менеджерского поведения

19 категорий поведения руководителя:

- Внимание к дисциплине;
- Содействие работе
- Решение проблем
- Постановка целей
- Ролевое уяснение
- Акцентирование эффективности

Дименсиональный подход к анализу управленческой деятельности

19 категорий поведения руководителя (продолжение):

- Планирование
- Координация
- Делегирование автономии
- Подготовка
- Внимание
- Участие в решении
- Одобрение

Дименсиональный подход к анализу управленческой

деятельности 19 категорий поведения руководителя (продолжение):

- Возможность варьирования вознаграждения
- Содействие общению
- Представительство
- Распространение информации
- Управление конфликтами

Особенности управленческой деятельности

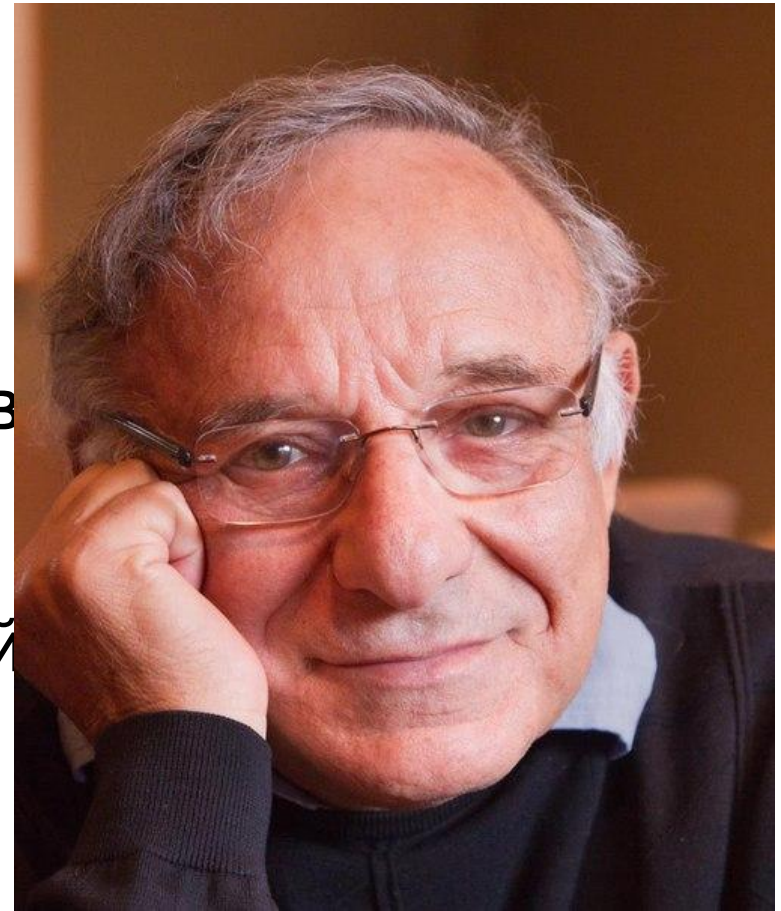
- Управленческая деятельность – совместная и индивидуальная одновременно
- У.Д. не связана с конечными результатами функционирования организации непосредственно
- «субъект-субъектный» характер У.Д.
- У.Д. – метадеятельность (деятельность по организации деятельности)

- Двойственный статус руководителя в организации
- У.Д. протекает в специфичных условиях (нехватка времени, ресурсов, высокая ответственность, многозадачность, неалгоритмизированность)

Жизненный цикл организации

Ицхак Кальдерон Адизес

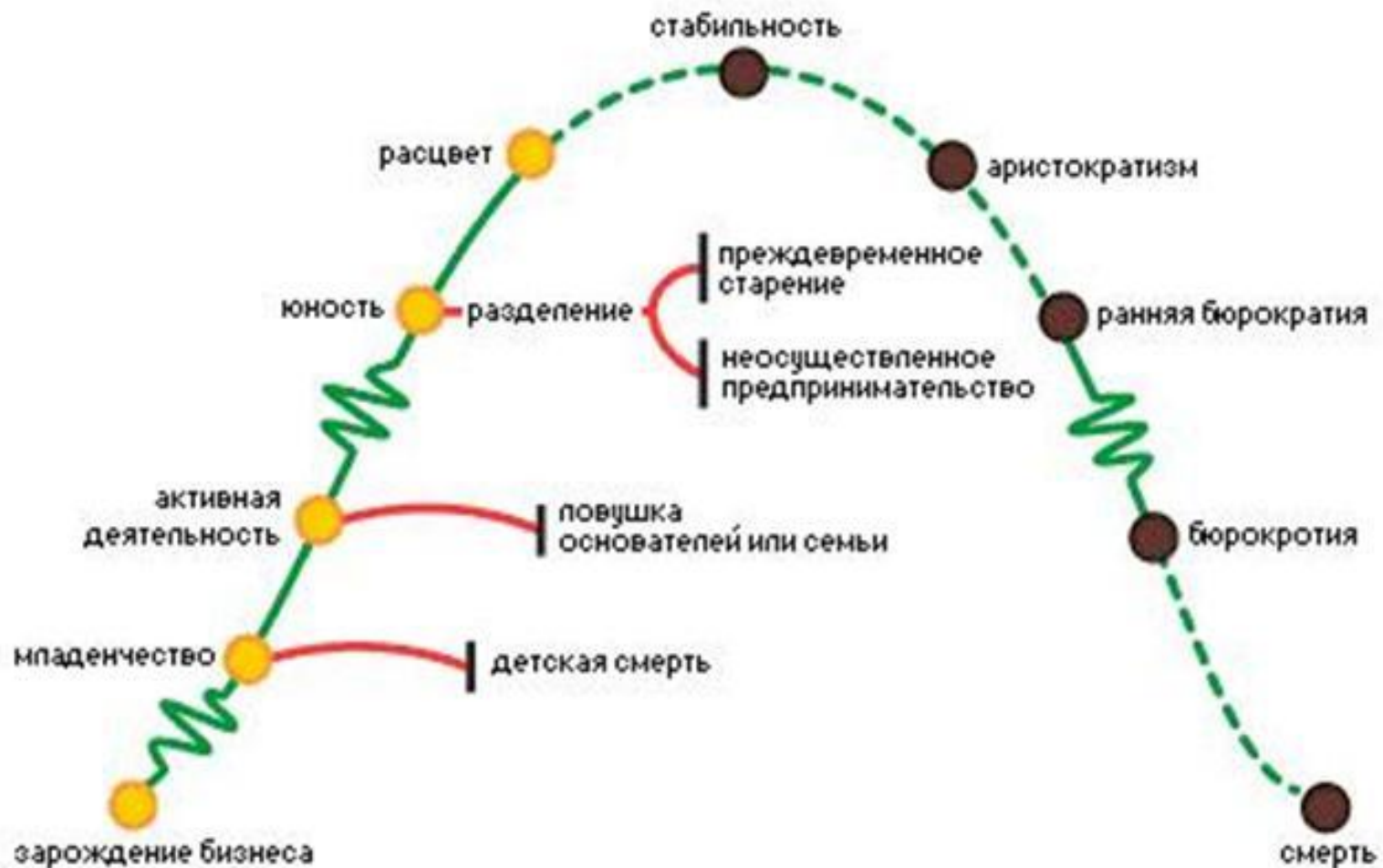
(род. 22 октября 1937 г.)
израильский и македонский
писатель, один из экспертов в
области повышения
эффективности ведения
бизнеса и правительственной
деятельности (Википедия)



Жизненный цикл организации

В основе методологии И. Адизеса находится фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой.

Жизненный цикл организации



Жизненный цикл организации

«Ухаживание»

Этот период предшествует созданию организации. Основатель вынашивает идею, которая ляжет в основу будущей компании. Он рассказывает всем о ней, защищает ее, спрашивает, что о ней думают другие, проверяет ее жизнеспособность.

Основатель должен быть в состоянии ответить на следующие вопросы:

- Почему мы это делаем?
- Кто собирается это делать?
- Что конкретно мы собираемся делать?
- Как мы собираемся это делать?
- Когда мы должны это сделать?

:

Жизненный цикл организации

Нормальные проблемы	Аномальные проблемы
Энтузиазм, проверенный практикой	Отсутствие реальной проверки приверженности
Детали тщательно продумываются	Детали не продумываются
Основатель реалистично предан идее	Фанатичный основатель, утративший связь с реальностью
Ориентация на продукт — приверженность добавленной ценности	Ориентация исключительно на прибыль
Приверженность соответствует риску	Приверженность не соответствует риску
Основатель контролирует ситуацию	Основатель легко теряет контроль над ситуацией

Жизненный цикл организации

«Младенчество»

Фокус смещается с идей и возможностей на получение реальных результатов. Хотя основатель и часто говорит о сбыте, компания-младенец не ориентирована на сбыт. Она ориентирована на продукт. Важно наладить его производство и распространение. В этой фазе важно не то, что кто-то думает, а то, что он делает. Организация-младенец должна продавать, продавать и продавать. Основателю часто приходится выбирать между семьей и компанией. А так же брать все в свои руки, практикуя авторитарный стиль управления.

Особенности «младенческой организации»:

- она ориентируется на действие и на использование предоставляющихся возможностей;
- она не имеет структуры и у нее небольшое число зафиксированных норм и правил;
- функционирует несогласованно;
- сталкивается с высокой вероятностью быстрого перерастания проблем в кризисные ситуации, и таким образом управление ею сводится к разрешению кризисов;
- руководитель, держащий все в своих руках, не хочет делиться ни с кем своими полномочиями;
- преданность основателя постоянно подвергается испытаниям и имеет решающее значение для выживания организации.

Жизненный цикл организации

Нормальные проблемы	Аномальные проблемы
Ориентация на продукт	Преждевременная ориентация на сбыт
Анализирующие инвесторы	Сомневающиеся инвесторы
Преданность не зависит от риска; подкрепляемая преданность	Преданность ослабевает под влиянием риска
Негативный поток денежных средств	Непредвиденный негативный поток денежных средств
Отсутствие управленческой структуры	
Наличие небольшого числа систем	Преждевременное появление правил, систем, процедур
Отсутствие делегирования полномочий. Концентрация полномочий в одних руках при наличии готовности слушать других	Преждевременное делегирование полномочий
Ошибки	Отсутствие пространства для совершения ошибок
Управление от кризиса к кризису	Неуправляемые кризисы
Поддержка в семье	Отсутствие поддержки в семье
Изменение стиля руководства. Великодушная диктатура	Нежелание прислушиваться к другим мнениям; самонадеянность

Жизненный цикл организации

Стадия высокой активности «Go-go»

Компания имеет устойчивое поступление денежных средств, а ее сбыт растет. Компания не просто выживает, она процветает, и этот успех делает компанию и ее основателя самонадеянными. Поэтому они могут браться за несколько дел сразу, из-за чего порой попадают в затруднительное положение.

Компания поворачивается лицом к своим рынкам, но без маркетинговой ориентации, а только с ориентацией на сбыт. Нельзя допускать стремительного взлета продаж, компания нуждается в постоянной реорганизации при регулярном повышении объемов продаж.

На этом этапе вы не найдете схем организационной структуры, описания должностных обязанностей и т.п. В компании каждый делает ту работу, которую нужно делать в данный момент.

Жизненный цикл организации

Нормальные проблемы	Аномальные проблемы
Уверенность в своих силах. Рвение	Самонадеянность
Внутренняя дезинтеграция Разрушение инфраструктуры	Распад инфраструктуры
Концентрация ресурсов	Размазывание ресурсов
Ориентация на сбыт. Сбыт, превышающий возможности доставки	Отсутствие фокуса. Ориентация на сбыт и преждевременная ориентация на прибыль
Поиск того, что еще можно сделать	Отсутствие ограничений выбора направлений работы
Недостаточный контроль издержек	Отсутствие контроля издержек
Недостаточно организованные собрания персонала. Неотчетливые коммуникации. Нечеткие обязанности.	Отсутствие собраний персонала. Отсутствие коммуникаций
Отсутствие продуманной системы оплаты труда	Завышенная зарплата персонала
Руководство все чаще осуществляется на расстоянии	Отсутствие подотчетности. Руководство находится в состоянии паранойи.
Работоспособная организационная структура, создаваемая вокруг людей	Падение взаимного доверия и уважения
Все имеет приоритет?	Все является приоритетом!!!
Основатель незаменим	Основатель по-прежнему незаменим, но не обеспечивает спасения

Жизненный цикл организации

«Юность»

На стадии юности по Адизесу компания переживает свое второе рождение. Данный этап характеризуется децентрализацией власти, переходом от предпринимательства к профессиональному управлению и определением четкого фокуса компании. На стадии юности наиболее яркой проблемой становится рождение внутренних конфликтов в компании, которые (при отсутствии их решения) могут привести к преждевременному старению бизнеса или к потере авторитета руководства.

Компания перерождается эмоционально. Для нее характерны следующие признаки:

- ментальность, основанная на принципе «мы или они» (старожилы против новичков);
- противоречивость организационных целей;
- непоследовательность систем материального и морального стимулирования;
- проводится много непродуктивных совещаний.

На данном этапе решаются три главные проблемы:

Делегирование полномочий.

Смена руководства.

Смена целей.

Лидеры должны давать людям проявить себя, предоставляя им все больше свободы в принятии собственных решений.

Приглашается профессиональный менеджмент на должность президента компании. Ему предстоит сделать компанию более профессиональной — меньше полагаться на интуицию и стараться самой создавать благоприятные возможности, а не просто использовать те, которые ей предоставляются. Ему придется часто говорить: «Нельзя! Нельзя! Нельзя!»

Компания должна переориентироваться с цели «чем больше, тем лучше» на цель «чем лучше, тем больше», то есть стремиться стать не сильнее, а умнее.

Жизненный цикл организации

Нормальные проблемы	Аномальные проблемы
Временная потеря видения	Несогласованность целей
Признание основателем суверенитета организации	Отстранение основателя
Система материального стимулирования вознаграждает за неправильные действия	Премии за индивидуальные достижения, хотя организация несет убытки
Бессистемное делегирование полномочий	Организационный паралич во время бесконечной передачи власти
Правила устанавливаются, но не соблюдаются. Отсутствие средств контроля. Отсутствие подотчетности	Избыточное количество внутренних правил. Введение избыточных и затратных мер контроля
Совет директоров пытается влиять на меры контроля	Совет директоров смещает лидера-предпринимателя
Отношения любви-ненависти между организацией и ее активным лидером-предпринимателем. Конфликты между партнерами или лицами, принимающими решения	Быстрое ослабление взаимного доверия и уважения

Жизненный цикл организации

«Ранний расцвет»

Организации на этом этапе знают, кем они являются и кем не являются и что они хотят делать в будущем. У них есть видение и принципы, но им нужны также структуры и процессы, которые освобождали бы лидеров от персонального принятия решений.

Компании, достигшие этапа «Давай–Давай», могут сказать, как и почему они зарабатывают деньги. Компании, достигшие этапа Расцвета, могут сказать, как и почему они собираются зарабатывать деньги.

Компании на этапе Расцвета характеризуются наличием культуры взаимного доверия и уважения. В них возникают конфликты, но они никогда не перерастают в межличностные ссоры.

Нормальные проблемы	Аномальные проблемы
Недостаточная управленческая глубина	Недостаточная децентрализация

Жизненный цикл организации

Нормальные проблемы	Аномальные проблемы
Трудности изменения стиля руководства	Неизменный, дисфункциональный стиль руководства
Предпринимательская роль монополизируется и персонифицируется. Интеграционная роль монополизируется	Отказ лидера–предпринимателя уступить свою роль деперсонифицированному органу
Низкий моральный дух	Управление по принципу «разделяй и властвуй»
Отсутствие схемы участия в прибылях	Ответственность за прибыли делегируется без предоставления прав управлять ими. Преждевременное внедрение схемы участия в прибылях
Рост прибыли при неизменном сбыте	Рост прибыли при падении сбыта
	Выплата завышенных зарплат с целью удержания работников
	Возврат на этап «Давай–Давай» и попадание в западню основателя

Жизненный цикл организации

«Поздний расцвет»/Спад

Организация на этом этапе испытывает чувство удовлетворения и даже самодовольства. Она по прежнему успешна, но, используя инерцию развития, накопленную на этапах роста, уже начинает терять гибкость, желание изменяться и создавать что-то новое. Организация теряет творческий дух.

Жизненный цикл организации

Нормальные проблемы	Аномальные проблемы
Ни одной! Не существует нормальных проблем старения	Признаки дезинтеграции
	Ослабление предпринимательской активности
	Удовлетворенность результатами и процессом
	Чувство безопасности, отсутствует чувство необходимости срочных действий
	Опора на то, что работало в прошлом
	Порядок ради порядка
	Рост накладных расходов как процентной доли от общего дохода
	Переход власти от линейного управленческого персонала к центральному аппарату управления
	Нежелание принимать на себя риск
	Потеря видения

Жизненный цикл организации

«Поздний расцвет»/Спад

Организация на этом этапе испытывает чувство удовлетворения и даже самодовольства. Она по прежнему успешна, но, используя инерцию развития, накопленную на этапах роста, уже начинает терять гибкость, желание изменяться и создавать что-то новое. Организация теряет творческий дух.

Жизненный цикл организации

«Аристократизм»

Атмосфера в аристократических организациях становится все более застойной. Значение имеет не то, что люди делают и чего добиваются, а то, как они это делают. Пока человек не высовывается и не «гонит волну», он вполне может выжить и даже получить продвижение. Наличие достижений — или их отсутствие — не имеет большого значения.

Жизненный цикл организации

Организации на этапе аристократизма

- снижают ожидания роста;
- проявляют мало интереса к завоеванию новых рынков, освоению новых технологий и расширению границ;
- фокусируют внимание на прошлых достижениях, а не на видении будущего;
- с подозрением относятся к изменениям;
- вознаграждают тех, кто делают то, что им велют делать;
- более заинтересованы в поддержании межличностных отношений, чем в принятии рисков;
- тратят деньги на системы контроля, премии и бонусы, а также на обустройство помещений;
- больше беспокоятся о том, как делать, чем о том, что делать и почему;
- требуют приверженности традициям, соблюдения формальностей в одежде и в обращении;
- держат в штате людей, заботящихся о поддержании жизнеспособности компании, но в качестве рабочего девиза используют лозунг: «Не гони волну»;
- внедряют лишь незначительные внутренние инновации; покупают другие компании ради получения новых продуктов, рынков и даже духа предпринимательства;
- представляют собой богатые и привлекательные цели для поглощения

Жизненный цикл организации

«Салем Сити»*

На данном этапе развития упадок, наметившийся в компании уже очевиден, но руководство фокусируется не на решении проблем, а на поисках виноватого

- Компании, достигшие этапа Салем–Сити, имеют следующие характерные признаки:
- люди фокусируют внимание на том, *кто* создал проблемы, а не на том, *что* надо делать для их решения. Проблемы персонифицируются;
- вместо того чтобы заниматься проблемами организации, люди вовлекаются в межличностные конфликты, обвиняют и дискредитируют друг друга;
- организацию охватывает всеобщая паранойя;
- в подковерную борьбу включаются все, и ни у кого не остается времени заниматься потребностями клиентов

* «Салем сити» – город Салем стал известен благодаря охоте на ведьм. В 1692 году в городе Салем, Новая Англия, штат Массачусетс прошли судебные процессы по обвинению в колдовстве

Жизненный цикл организации

«Бюрократизм»

- имеет много систем, но все они мало способствуют достижению функциональной цели;
- изолируется от внешней среды, фокусируясь на себе самой;
- не обладает чувством контроля и
- заставляет своих клиентов разрабатывать тщательно продуманные пути обхода или преодоления существующих препятствий

Жизненный цикл организации

Смерть

Организационная смерть определяется как отсутствие ресурсов для вознаграждения работников организации за их труд. Организация мертва тогда, когда никто из ее членов не хочет появляться на работе: для этого уже нет никаких причин. Смерть наступает в тот момент, когда ни у кого не остается приверженности организации.

Жизненный цикл организации

Стадии роста Грейнера

Модель (1972), предложенная *Ларри Грейнером*, описывает этапы жизненного пути организации. По мнению Грейнера, наибольшее значение для построения модели организационного развития имеют *пять ключевых факторов*:

- возраст организации;
- размер организации;
- этапы эволюции;
- этапы революции;
- темпы роста отрасли.

Грейнер последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути организации, называя их «**стадиями роста**». Каждая стадия — одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для поддержания роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен.

Жизненный цикл организации

•
Стадия 1. Рост через креативность. Предприниматель обеспечивает очень мощный уровень креативного драйва, пытаясь воплотить идею в жизнь и заставить остальных поверить в нее. Постепенно организация начинает расти, и предприниматель теряет прямой контроль над деятельностью своих подчиненных. Одной идеи уже мало, требуется профессиональное руководство. Необходимость в делегировании полномочий становится все актуальнее. Наступает так называемый *кризис лидерства*.

Стадия 2. Рост через директивное руководство. На данном этапе профессиональные менеджеры выстраивают организационную структуру, в которой прописаны многие функции и зоны ответственности по отдельным позициям. Появляется система формальных коммуникаций, система поощрения и наказания и система контроля. Постепенно растущая организация начинает диверсифицироваться и расширяться. Жесткая функциональная структура начинает проявлять свои минусы. На нижних уровнях не хватает информации и свободы для быстрой реакции на изменения внешней среды. Наступает кризис *автономии*, который разрешается только делегированием полномочий.

Стадия 3. Рост через делегирование. В первую очередь в растущей организации значительной властью наделяют руководителей отдельных бизнес-единиц и географических направлений. Появляются совершенно новые, уникальные системы мотивации труда, такие как бонусы и участие в прибыли компании. Среднему звену менеджеров делегируют достаточно власти и полномочий для проникновения на новые рынки и развития новых продуктов. Верхушка компании сосредоточивается на общем стратегическом развитии и постепенно теряет контроль над разросшейся и усложнившейся организацией. Менеджеры на местах зачастую тратят больше времени и ресурсов на достижение целей предприятия, даже если это идет вразрез с общими целями организации. При этом, как правило, они не могут быть просто и быстро заменены. Наступает *кризис контроля*, который разрешается развитием программ координации.

Жизненный цикл организации

Стадия 4. Рост через координацию. Координационная деятельность заключается в том, что слабоцентрализованные подразделения объединяются в продуктовые группы, вводится сложная система распределения инвестиционных средств компании между ее бизнес-единицами. Значительно расширяется штаб-квартира, где разрабатываются мощные системы планирования и контроля выполнения плана. Однако право принимать основные производственные решения остается на местах. Постепенно организация сталкивается с проблемой слишком сложной системы планирования и распределения денег, а также перегруженной системой контроля. Ее реакция на изменения внешней среды значительно замедляется, что вызывает падение уровня организационной эффективности. Налицо явный *кризис волокиты*.

Стадия 5. Рост через сотрудничество. Организация осознает бюрократизированность всей системы управления и организационной структуры и начинает постепенно делать ее более гибкой. Вводятся внутренние команды консультантов, которые не руководят подразделениями, а помогают руководителям профессиональными советами. Поощряются любые новые идеи и критика старой системы. Штаб-квартира сокращается в численности и снижает планку постоянного контроля. Теоретически на этом этапе может быть введена матричная структура.

Интересно отметить, что Грейнер останавливается на этом этапе, но не утверждает, что революции не произойдет. В своей статье он писал, что революция, скорее всего, будет связана с «психологической пресыщенностью» сотрудников, которые будут «сгорать» на работе при постоянных требованиях инновационности и интенсивной командной работы.

