
ЭЛЕМЕНТЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ТЕОРИИ

Институциональная

(неоинституциональная) теория:

- представляет собой часть теории организации
 - возникла в 70-80-х годах XX века.
 - В основе институциональной теории лежит объяснение возникновения и функционирования организаций ее взаимодействием с элементами внешней среды.
 - Состояние, структура и эффективность организаций в соответствии с институциональной теорией определяется различного рода требованиями, налагаемыми существующими в обществе институтами.
-

Согласно данной теории в качестве основы формирования организационных структур

- рассматриваются **не потребности** во внутренней координации и контроле деятельности,
 - **а некие институционально признанные правила и требования**. Эти правила и нормы содержат уже требования к координации.
 - Организация – искусственная среда, которая существует по своим законам
-

Основные положения институциональной теории (Лафта, 2006):

1. предполагается, что описание процессов организационных изменений должно осуществляться в терминах адаптации организации к той части внешней среды, которая называется культурным (или символическим) окружением (ценности, социальные нормы, социальные институты, верования),
2. культурное окружение выступает одновременно и как «официальный фон» функционирования организации, и как базовой фактор, определяющий условия ее возникновения, состояния, строения и логику развития, способы и направления деятельности;
3. при исследовании механизма структурных изменений внимание должно быть сосредоточено не на необходимости повышения эффективности деятельности единичной организации, а на потребности в обеспечении адекватного соответствия форм деятельности и структуры организации принятым в обществе правилам и социальным нормам;

Основные положения институциональной теории (Лафта, 2006):

4. итогом адаптации организации к символическому окружению является обеспечение легитимности ее деятельности и повышение способности к выживанию во внешней среде
5. помимо символического окружения как базового фактора признается роль и других переменных, влияющих на жизнедеятельность организации (технология, цели, результативность, конкурентоспособность и др.), однако им отводится второстепенное значение;
6. нормативные требования, предъявляемые организации символическим окружением, и требования эффективности единичной организации рассматриваются как несовпадающие.

-
- Согласно исходным положениям данной теории именно «социальные нормы, правила и институциональные отношения», сложившиеся во внешней социальной среде, рассматриваются как «первичная сила», вызывающая к жизни и поддерживающая организационные формы. Эти понятия являются ключевыми в данной теории.
-

Это означает, что:

- Организации выбирают тот образ действий, который соответствует их социальной среде, действуют так, как принято.
- Организации копируют друг друга, проявляя системное свойство изоморфизма.
- Копирование и следование установившемуся порядку объясняется факторами внешнего принуждения, желанием снизить степень неопределенности, стремлением к социальной легитимности.

Как элемент теории организации, институциональная теория объясняет многие сложные вопросы формирования и функционирования современных организаций.

ИНСТИТУТЫ (Институции)

- По мнению одного из основоположников институциональной теории Д. Норта (Норт, 1997), институты - это набор правил, процедур соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации богатства
 - Институты - это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие.
 - Все вместе они образуют побудительную структуру обществ и экономик
 - Институции – проявление организационной среды
-

Таким образом:

- Развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют «правила игры», а вторые являются «игроками».
-

В.Р.Скотт (Scott, 2001) расширяет определение институтов, делает его более объемным

По его мнению, институты представляют собой многогранные системы, включающие в себя:

- системы символов (когнитивные конструкции и нормативные правила)
 - регулятивные процессы, осуществляемые посредством социального поведения и формирующие его.
-

Три источника институтов (В.Р.Скотт)

- регулятивный,
- нормативный
- КОГНИТИВНЫЙ

Институты состоят из когнитивных, нормативных и регулятивных структур и видов деятельности, обеспечивающих стабильность социального поведения и придающих ему определенное значение.

Регулятивный источник институтов

- включает правила, законы, механизмы санкций, основан на практической целесообразности.
 - В этом случае институт - это все то, что «запрещено» или жестко регламентируется формальными мерами.
-

Нормативный источник институтов

- основан на неких социальных обязательствах, выраженных в морально-этических нормах
 - Регламентация в этом случае также может быть достаточно жесткой, но она не является формальной
-

Когнитивный источник институтов

- предполагает, что некоторые модели поведения принимаются как данность, поддерживаются культурой, соответствием некой идее, стремлением быть как все
 - Формальная или нормативная регламентация отсутствует, имеет место только культурная регламентация
-

Проявление разных элементов

- регулятивных - системы формальных правил, механизмы принуждения и наказания, законы.
- нормативных - формирование и следование ценностям, нормам, стандартам, целям, задачам, ролям.
- когнитивных - формирование и следование учредительным правилам. Эти правила задают элементы, структуру и содержание деятельности. Когнитивные элементы являются проявлением культуры.

Пример: институт оплаты труда

- Если исходить из определения института, данного Д.Нортом, следует признать, что оплата труда представляет собой разработанные людьми **формальные** (нормы выработки, нормативы трудоемкости, тарифные сетки, квалификационные разряды и т.п.) и **неформальные** (данные рынка труда об оплате тех или иных профессий, представления о справедливости оплаты, представления о внешнем и внутреннем вознаграждении, принципы оплаты труда и т.п.) **ограничения**, а также **факторы принуждения** (трудовая и исполнительская дисциплина, система штрафов и т.п.). Все это **структурирует взаимодействия** людей по поводу компенсации их трудовых усилий.

Пример: институт собственности

- По тому же принципу включает **формальные** (законы по защите собственности, правовые нормы по распоряжению собственностью и т.п.), **неформальные** (этические принципы, защищающие собственность, типа «воровать грешно», «нельзя брать чужое», «все, что не прибито, я могу брать, все, что я могу оторвать - все не прибито» и т.п.) **ограничения**, а также **факторы принуждения** (уголовная ответственность за отчуждение собственности, «суд Линча» и т.п.). Все перечисленное **структурирует взаимодействие** людей по поводу собственности.
-

Организационное поле и популяция

- Важными понятиями институциональной теории являются понятия «организационное поле» и «популяция». Эти понятия характеризуют уровень анализа организационных процессов.
-

- Под **организационным полем** следует понимать те организации, которые в целом формируют достаточно очевидную сферу институциональной жизни: это основные поставщики ресурсов, потребители продукции, регулирующие организации, и все они производят сходные продукты или услуги.
- Пример организационного поля - система образования, состоящая как из образовательных учреждений, так и из контролирующих и руководящих органов.

-
- **Популяция** - более узкое понятие, отражающее совокупность организаций, которые производят одинаковые продукты и услуги, примерно одинаково уязвимы для воздействий внешней среды.

В приведенном выше примере организационного поля популяцией будут образовательные учреждения.

- **Легитимность**, с институциональной точки зрения, представляет собой условие, отражающее соответствие культуре, нормативную поддержку и или согласованность с правилами и законами
- Пример: сертификация или аккредитация организации. Легитимность организации может пострадать от противоречивости требований со стороны институтов

Три вида легитимности

- регулятивная,
- нормативная
- КОГНИТИВНАЯ



Регулятивный подход к легитимности организаций

- основывается на следовании правилам и законам: легитимной считается та организация, которая создана и функционирует в соответствии с юридическими или квазюридическими требованиями.
- Если выполнены все правила регистрации предприятия, то такое предприятие считается легитимным.
- Неформальная организация, например организованная преступная группа, создается и функционирует в соответствии с квазюридическими требованиями, не является легитимной в «законопослушном» социуме, но вполне легитимна в преступной среде.

Нормативный подход к легитимности организаций

- предполагает более глубокую морально-этическую основу для оценки легитимности.
 - Люди больше склонны подчиняться нормативным, чем регулятивным, формальным правилам.
 - В этом случае стимулы следовать правилам могут включать и внешнее, и внутреннее вознаграждение.
-

Когнитивный подход к легитимности

- предполагает, что организация принимает общую систему ценностей или общее видение ситуации.
 - То есть, если организация принимает традиционные взгляды и характеристики для того, чтобы соответствовать конкретной ситуации, то это означает ее стремление к легитимности, основанной на **КОГНИТИВНОЙ** согласованности
-

НОСИТЕЛИ ИНСТИТУТОВ

- В.Р.Скотт считает, что носителями или оболочками институтов являются три элемента:
 - **культура,**
 - **социальные структуры**
 - **рутины**
-

Источники институтов и их носители

Носители (оболочки)	Источник институтов		
	регулятивный	нормативный	когнитивный
Культура	Традиции, правила, законы	Ценности, ожидания	Категории, классификации
Социальные структуры	Системы управления, системы власти	Режимы, системы полномочи й	Структурное подобие, отличительные характеристики
Рутины	Протоколы, стандартные процедуры	Конформизм, исполнение обязанност ей	Программы работы, сценарии

Организационные рутины

- Рутинны представляют собой стандартизированные действия, структурированные действия, глубоко укоренившиеся привычки и процедуры, основанные как на формальных требованиях, так и на неявных знаниях и убеждениях.
-

Примеры организационных рутин:

- Процесс оформления на работу
- Формирование приказа руководителя организации
- Процесс составления плана деятельности
- Составление положения о структурном подразделении

Рутины могут быть «жесткими» или заданными технологией и «мягкими», предполагающими вариативность действий, все они включают в себя повторяющиеся структурированные действия. Рутин лежат в основе стабильности поведения сотрудников, обеспечивают надежность и устойчивость функционирования организации

Отличия организационных рутин в разных системных моделях.

МЕТАФОРИЧНОСТЬ В ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

МЕТАФОРИЧНОСТЬ В ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Как отмечают специалисты (Morgan, 1980), организационные исследования имеют метафорическую природу. Каждая метафора связана с определенной научной школой или школами, порождает свои взгляды и концепции, служит исходным пунктом для рассуждений о природе организаций и основой для последующих научных построений.
-

К исследованию природы организаций существует три подхода, четыре парадигмы.

- **Функционалистская**
 - **Интерпретативная**
 - **Радикально-гуманистическая**
 - **Радикально-структуралистическая**
-

Функционалистская парадигма

- основывается на предположении о том, что организация представляет собой нечто материальное, существующее в реальности, обладает системным характером, способствующим упорядочиванию и урегулированию происходящего.
- Эта парадигма стремится развить и выстроить некий порядок, который можно наблюдать и оценивать, и который является результатом адаптации к внешним и внутренним условиям и действий по социальному конструированию.
- В рамках этой парадигмы становится более или менее понятным, как работает организация и с какими объектами естественной и искусственной среды ее можно сравнить.
- Функционалистская парадигма утверждает, что организация и ее участники ориентированы на цели в будущем. Эта парадигма считается ортодоксальной.

Интерпретативная

- парадигма основана на точке зрения, в соответствии с которой социальная реальность вообще и организация в частности, не имеет никакого конкретного воплощения, а является продуктом опыта индивидуумов, как субъективного, так и межсубъективного. Интерпретативная теория утверждает, что осмысление прошлого не менее важно, чем конструирование будущего.
-

Радикально-гуманистическая парадигма считает

- что люди в восприятии реальности оказываются в рамках собственных субъективных представлений об этой реальности.
- Процесс создания реальности подвергается воздействию на людей психических и социальных процессов так, что люди отчуждаются от присущих им изначально потенциальных возможностей.
- Например, капитализм воспринимается как тоталитарная концепция диктующая природу труда, технологии, рациональности, досуга, ролей и т.п. Все эти элементы воспринимаются как формы идеологического доминирования.

Радикально-структуралистическая парадигма

- основана на взгляде на организацию как потенциально-доминирующую силу
- Но реальная организация потенциально доминирует над личностью с помощью жестких и конкретных структур
- Социальная реальность характеризуется внутренними конфликтами и противоречиями между различными элементами этой реальности, которые, скорее всего, находятся в оппозиции друг к другу
- Устанавливаемый в организации порядок должен обеспечивать преодоление доминирования.

Функционалистский или ортодоксальный подход к организации основан преимущественно на метафорах машины и организма

- **Метафора машины:** Тейлор (1911), Файоль (1949), Вебер (1946).
 - Метафора машины предельно ясна. Машина - это технологическая единица, в которой взаимосвязи между составляющими элементами формируют структуру. Классический (бюрократический) менеджмент предполагает анализ и построение формальной структуры организации и технологии ее функционирования. Организация выстраивается так, как если бы она была машиной, механизмом, а люди, работающие в таких механистических структурах, должны оцениваться по степени их соответствия этим структурам. Концепция Тейлора об экономическом человеке и понятие Вебера о безликом бюрократе определяют человеческие качества, наиболее подходящие для организационной машины.
-

Метафора организма

- Организм принято рассматривать как объединение различных, но интегрированных элементов для выживания в контексте обширной внешней среды (Спенсер, 1873). Большинство современных теорий организации (Ротлисбергер, Диксон, 1939; Селзник, 1948; Трайст, Бэмфорт, 1951; Лоуренс, Лорш, 1967) тесно связаны с метафорой организма. Организация, согласно этой метафоре, является живой единицей, получающей сигналы об изменениях внешней среды и способная приспособливаться к этим изменениям.

«Механизм» и «Организм»

- Эти две метафоры являются самыми самыми всеобъемлющими и реальными.

Другие метафоры функционалистской парадигмы

- **Кибернетическая метафора** (Бакли 1967, Хэг 1974, Арджирис, Шён 1978). Организацию следует рассматривать как информационную структуру. С помощью процессов обучения может быть достигнуто состояние гомеостаза или равновесия и спокойствия.
- **Метафора популяционной экологии** (Хэннан, Фримэн 1977). Организацию следует рассматривать в конкурентной среде и изучать закономерности отбора организаций.
- **Метафора театра** (Гоффман 1959, 1961). Участники организации - актеры, играют различные роли и участвуют в различных официальных и неофициальных действиях.

Другие метафоры функционалистской парадигмы

- **Метафора культуры (Тарнер 1971, Понди, Митрофф 1979):** Организация представляется как средоточие культурных артефактов: языка, ритуалов, истории, мифов. Это важно для понимания того, как создаются и поддерживаются организационные реальности.
- **Метафора политической системы (Крозье 1964; Петтигрэу 1973; Пфеффер и Саланчик 1978):** Организация рассматривается как средоточие конфликтов интересов и разделения власти.

Метафоры в рамках интерпретативной парадигмы

- **Метафора языковой игры (Уитгенштейн, 1968).** Организационная деятельность - игра слов, мыслей и действий. Организации создаются и поддерживаются в виде моделей социальной деятельности при помощи языка.
 - **Метафора текста (Рико, 1971):** Исследователи организаций, применяющие метафору текста, изучают то, как пишутся, читаются и переводятся организационные действия.
-

Метафоры в рамках интерпретативной парадигмы

- **Метафора выполнения (Гарфинкель, 1967):**
Рассматривается, как в организации люди справляются с социальными ситуациями, понятными как им самим, так и окружающим. Организационную реальность следует рассматривать как непрерывное социальное конструирование, через которое члены организации включаются в окружающий мир для создания целесообразной структуры.
- **Метафора поиска воплощаемого смысла (Вейк, 1977):**
Реальность воплощается индивидами при помощи рационального обоснования событий прошлого. Организационную реальность следует рассматривать как непрерывное социальное конструирование, через которое члены организации включаются в окружающий мир для создания целесообразной структуры.

-
- **Все метафоры интерпретативной парадигмы, основаны на точке зрения, что социальная реальность не имеет никакого конкретного воплощения, а является продуктом субъективного и межсубъективного опыта индивидуумов. Организация рассматривается не с точки зрения наблюдателя, а с точки зрения участника определенных действий.**
-

метафора в рамках радикально-гуманистической парадигмы

- которая привязывает анализ организаций к явлению патологии сознания, когда люди оказываются заключенными в рамки созданной и поддерживаемой ими реальности
- **Метафора психологической тюрьмы (Маркузе, 1964; Клегг, 1975; Диксон, 1974).** В организации индивиды вынуждены приводить в действие организационную реальность, ограничивающую и подавляющую их. Члены организации становятся пленниками того образа мыслей, который формируется и контролируется при помощи идеологических процессов. Индивидов формируют, контролируют и в целом подчиняют придуманным и овеществленным потребностям современной организации

Метафоры в рамках радикально-структуралистической парадигмы

- которая основывается на представлении о реальности как средоточии внутренних конфликтов и противоречий между находящимися в оппозиции друг к другу элементами. Эти противоречия и конфликты являются источниками радикальных изменений в организации.
-

Метафоры в рамках радикально-структуралистической парадигмы

- **Метафора инструмента доминирования (Михельс, 1949; Браверман, 1974; Бенсон, 1977).** Организация - инструмент доминирования как над сотрудниками, так и во внешней среде.
 - **Метафора раскольнической системы (Морган, 1980).** Организация может иметь тенденцию к раздроблению и дезинтеграции в результате внутренних трений и конфликтов.
 - **Метафора катастрофы (Бухарин, 1915; 1925; Том, 1975).** Организация рассматривается как носитель внутренних противоречий, ведущих к катастрофе.
-

-
- **Радикально-гуманистическая и радикально-структуралистическая** парадигмы в теории организации обращают внимание на политический и эксплуатационный аспекты жизни организаций. Согласно этим парадигмам наблюдаемый порядок социальной жизни является результатом **социального доминирования**.
 - Большое количество метафор организации говорит о том, что существует множество подходов к объяснению сути организаций и взглядов на закономерности ее функционирования.
-

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Основные этапы

- **1.Создание.**
 - **2.Раннее развитие.**
 - **3.Позднее развитие или рост**
 - **4. Остановка в развитии**
 - **5. Гибель.**
 - **6. Возрождение**
-

Основные этапы

- **1.Создание** организации. На этой стадии выстраиваются концептуальные схемы, определяются факторы коммерческого и некоммерческого успеха, происходит формальное учреждение организации.
 - **2.Раннее развитие** организации. Эта стадия характеризуется становлением производства продукции или услуг, малыми масштабами деятельности, борьбой за лидерство на рынке. Для организации на этой стадии характерна готовность рисковать, работоспособность, новизна продукции и услуг. На этой стадии приходится преодолевать часто возникающие кризисные ситуации, связанные с неустойчивостью организации и результатов ее деятельности.
-

Основные этапы

- **3. Позднее развитие или рост.** Происходит стабилизация ассортимента продукции, услуг, экономических характеристик, имиджа. Растут масштабы деятельности, стабилизируется структура управления. На стадии позднего развития проявляется стремление к диверсификации – расширению спектра производимой продукции или услуг, происходит формирование стабильной уверенности в собственных силах.
- **4. Остановка в развитии.** В организации происходит нарастание бюрократии, возрастает невосприимчивость к инновациям, возможности рассматриваются как проблемы. Вместе с тем организация на этой стадии располагает большими денежными средствами, которые зачастую используются на приобретение непрофильных активов.

Основные этапы

- **5. Гибель.** Стадия гибели обусловлена тем, что нарастание роли бюрократии в жизни организации влияет в худшую сторону на внутренний климат, приоритет отдается форме, а не содержанию, исчезает ориентация на клиента что влечет падение экономических показателей. В организации больше нет ресурсов для вознаграждения сотрудников. Организация становится неэффективной: люди просто не хотят в ней работать. Организация терпит банкротство и ликвидируется.
- **6. Возрождение.** Возможно при обновлении управленческой команды. Тогда жизненный цикл может повториться, и если новая управленческая команда, как и старая не имеет представления о стадиях жизненного цикла и не хочет замечать тревожных симптомов, то она «наступит на те же грабли», пройдет все стадии и кончит гибелью организации.

Для чего это нужно?

- менеджеры организации должны осуществлять постоянный мониторинг ситуации, определяя, на какой стадии жизненного цикла находится организация, и не допускать «естественной эволюции» организации до стадии гибели. Тревожные симптомы, выявленные в процессе мониторинга должны быть основанием для принятия эффективных мер по оздоровлению организации и противостоянию негативным тенденциям. Можно сказать, что постоянно должны воспроизводиться первые три стадии.

Рост и развитие

- Рост – это увеличение размеров и количества
 - Развитие – это увеличение способностей и компетенций.
 - Развитие в большей степени характеризует не уровень, а качество жизни
-

Рост и развитие

- Если слаборазвитая страна или фирма получает много денег, она становится более богатой, но не более развитой. Развитая страна или фирма лучше распоряжается своими ресурсами, чем менее развитая.
 - Рост и развитие не обязательно альтернативны. Развитие дополняет рост и наоборот.
 - Недостаток ресурсов может ограничить рост, но не развитие. Чем более высокого уровня развития достигают люди, организации и общества, тем меньше зависят они от ресурсов, и тем лучше они будут распоряжаться имеющимися ресурсами.
 - Люди, организации и общества могут быть слишком большими. Но быть слишком развитыми они не могут!
-

Структура жизненного цикла организации.

Модель, предложенная Ларри
Грейнером (1972)

Модель Ларри Грейнера

- **Концепции жизненных циклов и развития организации - одни из самых мощных и наиболее часто используемых в реальной жизни. Они дают системное представление об организационных проблемах и отношениях. От изначальной концепции и определения организации зависит то, как относиться к ее управлению.**
-

Смысл изучения этих моделей.

- Модели жизненных циклов позволяют прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дают возможность подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, эти модели детально описывают то, что происходит внутри организации, тем самым обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, что помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем.
-

Ключевые факторы:

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

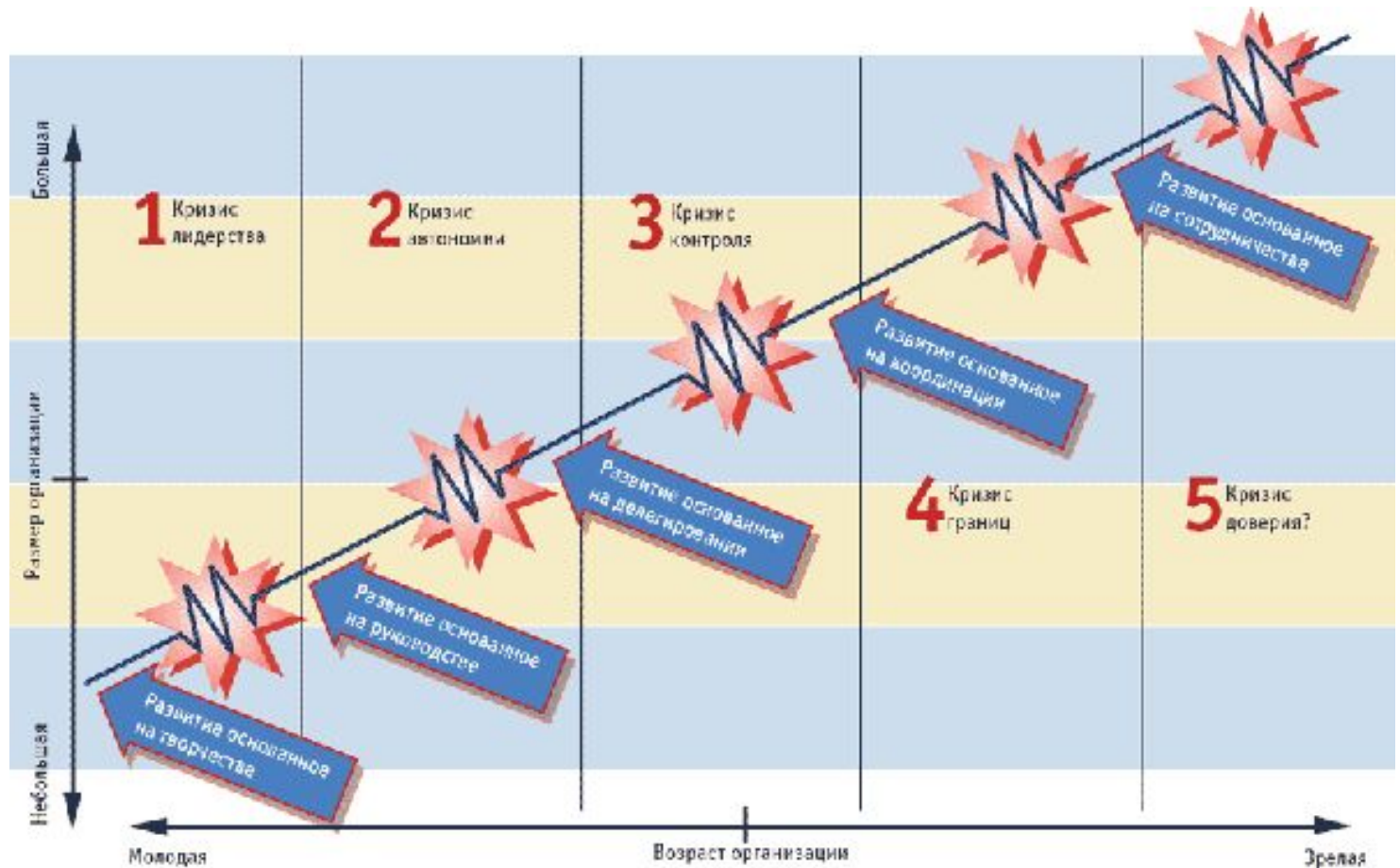
- возраст организации;
 - размер организации;
 - этапы эволюции;
 - этапы революции;
 - темпы роста отрасли.
-

5 этапов эволюции на жизненном пути организации:

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.

- Стадия 1. **Рост через креативность.**
 - Стадия 2. **Рост через директивное руководство.**
 - Стадия 3. **Рост через делегирование.**
 - Стадия 4. **Рост через координацию.**
 - Стадия 5. **Рост через сотрудничество.**
-

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.

Структура жизненного цикла организации.

Ицхак Адизес





Ухаживание

- *Первая стадия — «Ухаживание» (Courtship).* Эта стадия предшествует созданию организации, ее физическому появлению на свет. На этой стадии организация существует только как идея у будущего основателя. Адизес сравнивает компанию на этой стадии с реактивным самолетом, который еще не взлетел, но уже производит много шума. Подобным образом стадия ухаживания характеризуется многочисленными разговорами и отсутствием действий. Но то, что происходит на этой стадии, является критичным для будущего успеха компании. Основатель компании проводит своеобразное «тестирование» своей идеи, посвящая всех своих знакомых и близких в свои планы.
-

Младенчество

- *Вторая стадия — «Младенчество» (Infancy).* В тот момент, когда риск уже принят, природа организации меняется драматическим образом. Фокус перемещается с идей и возможностей на производство результатов. На этой стадии происходит трансформация предпринимательской энергии в устойчивые денежные потоки. Компания на этой стадии нуждается в продажах. Продажи — это критический момент, т. к. без денежных потоков компания не сможет выжить. Нет больше нужды в идеях, они могут быть даже вредны на этой стадии.
-

Младенческая» компания имеет следующие основные характеристики:

- ориентация на действия;
 - практическое отсутствие систем, процедур и правил;
 - высокая уязвимость компании, что вызывает, в свою очередь, необходимость в постоянном антикризисном управлении;
 - единоличное принятие решений лидером-основателем и нежелание делегировать полномочия.
-

Давай-давай

- *Дикие годы: стадия «Давай-давай» (Go-Go).* В ухаживании мы наблюдали формирование идеи, в «младенчестве» ответственный основатель воплощал свои идеи в действия. На данной стадии идея работает, компания имеет хорошие финансовые средства, продажи растут. Компания не просто выжила, она процветает, и этот успех делает основателя организации высокомерным — высокомерным с большой буквы В.

Юность

- На протяжении стадии «Юность» компания перерождается. Если переход от «Ухаживания» к «Младенчеству» — это физическое рождение, то стадия «Юность» — это эмоциональное перерождение, и компания начинает жить отдельно от жизни основателя. Во многих случаях компания похожа на подростка, который пытается установить независимость от семьи — любой семьи.
-

Существуют три основных принципиальных события, которые должны произойти на этой стадии:

- делегирование полномочий;
 - изменение в руководстве;
 - переориентация целей.
-

Расцвет

- это оптимальные условия жизненного цикла организации, достижение баланса между самоконтролем и гибкостью.

Существуют 2 части этой стадии — растущий «Расцвет», который Адизес называет «Ранний расцвет» и вторая стадия — «Поздний расцвет», который он иногда определяет как «Сумеречная зона».

«Ранний расцвет». Характеристики организации на этой стадии:

- разделяемые всеми видение и организационные ценности;
 - контролируемая и развиваемая креативность;
 - изменение приоритетов;
 - функциональные системы и организационная структура;
 - ожидаемое превосходство на рынке;
 - рост как в продажах, так и в прибылях;
 - организационная плодовитость;
 - между- и внутриорганизационное взаимодействие и взаимосвязи.
-

Поздний расцвет/упадок

- Очень трудно определить, где находится компания — еще в «Позднем расцвете» или уже на стадии «Упадок». Поведение компании одинаковое. Отличие только в частоте проявлений характеристик «Расцвета» и длительности сохранения такого поведения. По этой причине Адизес объединил «Поздний расцвет» и «Упадок» в одну стадию.
-

Аристократизм

- Когда организация достигает стадии «Аристократизма», огромное значение приобретают взаимоотношения между людьми, которые работают в этой организации. Люди хотят меньше конфликтов и меньше изменений. И для того чтобы избежать конфликтов, «аристократическая» организация сокращает изменения до минимума.
-

Характеристики «аристократической» организации:

- снижение интереса к завоеванию новых рынков;
- акцент скорее на прошлые достижения, чем на будущее видение;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- больший интерес к межличностным взаимоотношениям, чем к принятию риска и инновациям;
- большая забота о том, *как* делаются вещи, а не о том, *зачем* они делаются;
- формализация в одежде, обращении и традициях.

Салем Сити

- люди фокусируются на том, *кто* является причиной проблем, а не на том, *что* делать с этими проблемами. Проблемы получают персонализацию, начинается «охота на ведьм»;
 - вместо того чтобы решать организационные проблемы, люди вовлечены в межличностные конфликты, подсиживая и дискредитируя друг друга;
 - «паранойя» замораживает организацию;
 - внутренние войны засасывают каждого, и никто не имеет времени на удовлетворение потребностей внешних клиентов.
-

Бюрократизация: искусственно поддерживаемая жизнь

(паралич)

- наличие большого количества процедур, правил, инструкций, уже утративших свою практическую ценность для достижения целей компании;
 - отсутствие чувства контроля у руководства организации;
 - приобретение клиентами вынужденных навыков, позволяющих обходить бюрократические препоны.
-

Смерть

- Организационная смерть определяется как нехватка ресурсов для вознаграждения членов организации за работу. Организация мертва, когда никто не хочет хорошо работать — исчезла мотивация. Смерть случается, когда не остается людей, готовых принять на себя ответственность. А если нет политических или государственных сил, которые смогли бы поддержать слабеющую компанию, смерть может произойти перед этапом «Бюрократизация».

Модель А. Адизеса	Модель Л. Грейнера
<p>1. Завершенная модель. Представляет собой 10 стадий от «рождения» до «смерти». Компания может вернуться с нисходящей ветви развития в стадию «Расцвета»</p>	<p>1. Незавершенная модель. Стадий может быть бесконечное количество, но на пройденную компания уже не может вернуться</p>
<p>2. А. Адизес называет оптимальную точку развития — это стадия «Расцвет»</p>	<p>2. Л. Грейнер не называет оптимальную точку развития, но отмечает, что поскольку любая стадия не может длиться более 15 лет, то ни на одной стадии компания не может оставаться постоянно</p>
<p>3. Фактор государства (политика протекционизма) следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации</p>	<p>3. Не учитывается фактор государства</p>
<p>4. Последовательно рассматриваются все стадии роста организации</p>	<p>4. Стадии «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-давай» сведены в одну — «Креативность»</p>