

Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Факультет психологии
Кафедра управления образованием

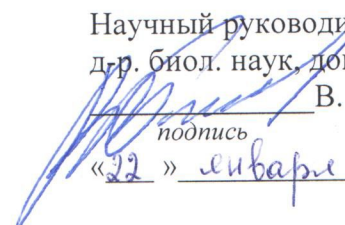
ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

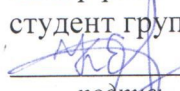
Руководитель ООП
канд. филос. наук, доцент
 А. О. Зоткин
«23» сентября 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
ПЕРЕХОД ОТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ
К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
(НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ СИБИРСКОГО РЕГИОНА)»

по основной образовательной программе подготовки магистров
направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент

Клочко Евгения Сергеевна

Научный руководитель ВКР
д-р. биол. наук, доцент
 В. Н. Блинов
подпись
«22» сентября 2018 г.

Автор работы
студент группы № 20572
 Е. С. Клочко
подпись

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Современные представления о жизненном цикле организации	7
1.1 Концепция жизненного цикла	7
1.2 Особенности перехода от предпринимательской модели управления к профессиональной	16
1.3 Особенности перехода от предпринимательской модели управления к профессиональной в России	21
Глава 2. Адаптация концепции перехода от предпринимательской модели управления к профессиональной на примере компании Сибирского региона	25
2.1 Анализ текущего состояния организации	25
2.2 Концептуализация: Обсуждение причин текущего состояния, анализ проблем перехода от предпринимательской к профессиональной модели управления	46
2.3 Разработка рекомендаций, направленных на переход от предпринимательской модели управления к профессиональной	47
Заключение	50
Список литературы	53
Приложение 1 Пример анкеты по тестированию управленческой команды на выявление доминирующего стиля поведения в команде.	60
Приложение 2 Пример анкеты по тестированию управленческой команды на выявление преемственности к стратегическим парадоксам	63
Приложение 3 Пример анкеты по анализу жизненного цикла организации	66
Приложение 4 Пример анкеты на выявление управленческих ошибок в организации	68
Приложение 5 Пример анкеты на выявление организационных патологий	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования.

В условиях экономического застоя, который переживает сейчас Россия, необходимо поддерживать и находить новые источники роста, самым основным и актуальным из них является предпринимательство, тем более, что здесь есть большой резерв, т.к. до сих пор реальный сектор экономики не стал доминирующей частью российской экономики. Одной из главных причин этого наличие «болезней роста», которые являются естественными для организаций молодого отечественного бизнеса.

Каждая компания уникальна по-своему, но есть у них и одна очень важная общая деталь. В процессе жизни организации проходят определенные этапы развития, от зарождения до смерти и именно поэтому широко распространено понятие о жизненном цикле. Концепция жизненных циклов – один из самых часто используемых в реальной жизни инструментов.

В его основе лежит фундаментальный закон, говорящий о том, что все организации, как живые организмы, проходят через определенные этапы жизненного цикла и демонстрируют повторяющиеся и прогнозируемые модели поведения. На каждой стадии развития организация сталкивается с различными проблемами развития и сложностями, которые могут привести её к аномальному развитию или преждевременной смерти.

Как это ни парадоксально, но многие компании терпят крах как раз на этапе активного роста. Казалось бы, все должно быть замечательно. Продажи активно растут, как и количество клиентов, прибыль увеличивается, но пользы компании это не приносит. Почему это происходит?

Начинающие компании нуждаются в сильном лидере, но вот организация достигает этапа активного роста, и это уже не стартап, а быстро растущая структура, причем в нескольких направлениях сразу. Основатель начинает понимать: Его компания уже слишком большая, сложная. Ему трудно с ней справляться. Таково начало следующего этапа в жизненном цикле компании

– юности. Для этого перехода организации потребуется больше порядка, дисциплины, системного подхода и предсказуемости поведения, но ничего этого лидеры-предприниматели обеспечить не могут. ¹Поэтому многие организации попадают в «ловушку основателя».

Актуальность темы обусловлена тем, что в данный момент больше половины всех компаний России пребывают в «ловушке основателя» и нуждаются в лечении, а именно в переходе к профессиональному управлению. Ситуация осложняется тем, что теория лечения от данного недуга не работает, т.к. на практике российские компании имеют ряд особенностей в менталитете управленцев и специфике молодого российского бизнеса.

Цель исследования: Обосновать рекомендации по переходу от предпринимательской модели управления к профессиональной для компании Сибирского региона.

Задачи исследования:

- Рассмотреть теоретические основы жизненного цикла организации и перехода к профессиональной модели управления;
- Выявить особенности перехода в России и обосновать проблему данного перехода;
- Провести анализ текущего положения компании «РИ» среднего бизнеса Сибирского региона;
- Разработать рекомендации, нацеленные на переход к профессиональной модели управления для компании «РИ».

Объект исследования: Управление организацией в ситуации перехода от стадии жизненного цикла «Давай-давай» к стадии «Юность».

Предмет исследования: Переход от предпринимательской модели управления к профессиональной.

¹ Адизес И. Размышления о менеджменте // Манн, Иванов и Фербер. – 2015. – с.8

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные и прикладные труды российских и зарубежных специалистов в области консультирования по развитию организации, как живого организма. При проведении исследования использовались общенаучные методы познания: сравнительный, системный анализ рассматриваемых объектов.

Информационную основу выпускной квалификационной работы составляют статистические данные и аналитические отчеты, исследования консультантов по управлению.

Научная новизна определяется применением современных методов и опыта успешных компаний для обоснования перехода от предпринимательской модели управления к профессиональной.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций, в которых предложены комплекс мероприятий по переходу от предпринимательской модели управления к профессиональной организации «РИ». Данные рекомендации могут применяться в организациях, у которых выявлены «болезни роста» на переходном этапе развития между жизненными циклами «Давай-давай» и «Юность».

Работа состоит из двух глав.

В первой главе дана краткая характеристика сущности и основных концепций жизненного цикла организации, выделена ключевая схема жизненного цикла организации, которая легла в основу исследования. Описаны особенности развития организации в переходном состоянии между двумя циклами развития организации «Давай-давай» и «Юность». Проведены особенности перехода от предпринимательской модели управления к профессиональной и выявлена специфика российского бизнеса.

Во второй главе проведено исследование в компании «РИ», проанализировано текущее положение организации, проведен сравнительный анализ динамики развития компании за последние 3 года, с помощью методов само-

диагностики, выделены управленческие ошибки и организационные патологии, сформулированы «болезни роста», которыми страдает компания «РИ» и обоснован переход от предпринимательской модели управления к профессиональной. В заключительной части исследования обозначены основные проблемы управления организациями в российской практике и некоторые направления их решения. Рассмотрение вопросов эффективности развития организации проводится на примере компании «РИ», являющейся быстро-растущей компанией в сибирском регионе. В работе обосновываются рекомендации совершенствованию системы управления организацией для приближения её к расцвету.

Глава 1. Современные представления о жизненном цикле организации

1.1. Концепция жизненного цикла

Существует мнение, что все компании являются «живым» организмом: они рождаются, развиваются, достигают пика своего роста и умирают. Другими словами, проходят через определенные этапы жизненного цикла, поэтому можно сделать вывод, что любой бизнес предсказуем в своем развитии. Поэтому теоретики менеджмента предлагают четкий план управления компаниями на различных стадиях жизненного цикла организации.

Концептуальная модель жизненного цикла организации часто представлена в виде последовательных этапов, включая рождение, развитие, стабильность и опасность кризиса; кризис и состояние после кризиса. Выявленная закономерность нашла свое отражение в одной из процессных теорий – теории жизненного цикла организации. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами, или фазами развития организации.²

Исследователь в области жизненного цикла организации С. Х. Хэнкс определил значение модели жизненного цикла для менеджеров развивающихся фирм следующим образом: «Точная модель жизненного цикла может обеспечить график прибавления уровней управления, формализуя организационные процедуры и системы и пересматривая приоритеты организации. Она может помочь менеджменту знать, когда отказаться от заботливо выращенных в прошлом стратегий или процедур, которые только препятствуют будущему росту».³

В 1950 году Кеннет Боулдинг (Kenneth Boulding) первый ввел понятие «жизненный цикл предприятия». С этого момента все школы менеджмента,

² Иванова Е.А. Управление изменениями: Учебное пособие. - М: МГУПС (МИИТ), 2014. – с.11

³ Hanks S. H. The Organization Life Cycle: Integrating 8. Content and Process // Journal of Small Business Strategy. 1990. № 1. P. 1-13.

маркетинга, социологии, психологии, государственного управления начали бурно обсуждать и развивать эту теорию.

По мнению Б.З Мильнера, жизненный цикл организации представляет собой совокупность предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени.⁴

Такую эволюцию можно обосновать тремя причинами:

1. Успешная компания всегда растет, организационная структура усложняется, появляется больше стейкхолдеров (бывают с противоположными приоритетами).
2. С ростом компании необходимо внедрение новых процессов принятия решений и обработки информации.
3. Компания по мере развития постоянно «прыгает» между введением инноваций и их укреплением в компании, изменяя подходы к управлению.

Смена стадии происходит в тот момент, когда происходит конфликт между внутренними процессами и внешней средой, что является причиной потери эффективности бизнеса. Компания начинает вступать на путь выживания, поэтому вынуждена менять подход к управлению для продолжения роста. Такой переход часто бывает болезненным, так как основатели компаний не всегда сразу понимают, что их подходы, которые были успешны раньше, сейчас нуждаются в изменении. Но зная и планируя переход, компания будет иметь возможность избежать аномального развития и усилить свою эффективность.

Ниже в таблице 1 представлена история развития подходов к жизненному циклу организаций.

⁴ Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2009. – 141 с.

Таблица 1 – Развитие подходов к жизненному циклу организаций

Автор	Концепция	Дата создания
А. Даунс	Движущие силы роста	1967
Г. Липпитт, У Шмидт	Управленческое участие	1967
Б. Скотт	Стратегия и структура	1971
Л. Грейнер	Этапы развития и кризисы роста организации	1972
У. Торберт	Ментальность членов организации	1974
Ф. Лиден	Функциональные проблемы	1975
Д. Кац Р.Кан	Организационная структура	1978
А.И. Адизес	Теория жизненных циклов организации	1979
Дж. Кимберли	Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой	1979
Р. Куинн К. Камерон	Интегративная модель	1983
Д. Миллер П. Фризен	Траектории развития организации	1983

Модели Л. Грейнера и И. Адизеса являются наиболее известными и базовыми для многих других моделей.⁵

Поэтому рассмотрим кратко концепции жизненного цикла организации, которые имеют самую большую популярность в сфере стратегического управления компанией:

1. Метод Грейнера

Грейнер отмечает эмпиризм, господствовавший в анализе развития организации до начала 1970-х гг. и акцент, сделанный на количественных исследованиях. Проанализировав множество кейсов (конкретных ситуаций) депозитария Гарвардской школы бизнеса, а также публикации в научной перио-

⁵ Иванова Е.А Управление изменениями: Учебное пособие. - М: МГУПС (МИИТ), 2014. – с.15

дике, он пришел к выводу, что важнейшими параметрами, определяющими модель развития организации, являются⁶:

- возраст предприятия;
- размер организации;
- этапы эволюции;
- стадии революции;
- темпы роста сферы действия.

Грейнером выделено 5 стадий роста, каждая из них является следствием предыдущей и причиной будущей стадии.



Рисунок 1 – Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера⁷

Ниже дано краткое описание каждой стадии развития:

Стадия 1. Рост через креативность. Основатель обеспечивает креативный подход в представлении и претворении в жизнь собственной идеи. Впоследствии некоторого времени работы компания развивается и растет, и в это

⁶ Щербина В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование - М.: Независимый институт гражданского общества. - 2010. – с.520.

⁷ Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2014. - 864 с.

время становится мало одного лишь креатива, нужно профессиональное управление. Необходимость в распределении полномочий становится все важнее. И в этой стадии наступает кризис лидерства.

Стадия 2. Развитие, основанное на руководстве. Этот этап характеризуется со стороны руководства определением полномочий и задач подчиненных, а также формированием зон ответственности в организационной структуре. Формируются системы коммуникаций, премий и штрафов, а также система контроля. Такая жесткая структура начинает со временем терять позиции, и начинают проявляться ее негативные стороны. Нижние уровни организации становятся, не информированы, и уже не могут реагировать быстро на изменения. Вследствие этого наступает кризис автономии, из которого можно выйти только правильным делегированием полномочий.

Стадия 3. Рост через делегирование. В компании появляются новые системы мотивации, это бонусы и участие в прибыли компании. Среднее звено (структурные менеджеры) имеют полномочия, которых достаточно, чтобы создавать и развивать новые продукты, а также выходить на новые рынки. Руководящее звено компании занято определением стратегического развития, и поэтому постепенно теряет контроль над организацией. Менеджеры дольше выполняют свою работу по достижению целей компании, и в результате всего этого наступает кризис контроля, и чтобы его преодолеть необходимо осуществлять координацию.

Стадия 4. Развитие через координацию. Для этого этапа характерно выделение стратегических структурных, самостоятельных подразделений, над которыми осуществляется жесткий контроль в использовании ресурсов компании. Это можно назвать толчком к развитию, но в тоже время – это фактор, который приводит организацию к образованию границ между штаб-квартирой и структурными подразделениями, и это приводит к кризису границ.

Стадия 5. Развитие через сотрудничество. Компания видит бюрократизацию системы управления, поэтому предпринимает действия, чтобы сделать её более гибкой, приглашая в штат консультантов или другой персонал, который помогает руководителям профессиональными советами. Компания будет развиваться, если в ней появляются единомышленники, тогда эта стадия не будет последней, а станет только завершением жизненного цикла предприятия. Эта стадия может завершиться кризисом психологической усталости, когда появляется усталость от работы в одной команде.

С точки зрения Л. Грейнера, важнейшими критериями, формирующими модель жизненного цикла организации, являются: возраст и размер организации, темпы роста отрасли, этапы эволюции и этапы революции. Ими доказывается, что существуют этапы («стадии роста») в развитии предприятия, смена которых вызвана наступлением кризиса на предыдущей стадии. Кризис влечет за собой возникновение революции. В результате каждая стадия развития является причиной следующей и результатом предыдущей.⁸

Данная модель была первой и общей, именно она дала мощный толчок для последующих исследований в области развития организации. А идея о рассмотрении организации с точки зрения живого организма, дала возможность рассматривать организацию в общем, со всеми протекающими в ней процессах, дополнять и развивать модель Л.Грейнера.

2. Модель И.Адизеса

И. Адизес продолжил развивать модель Л. Грейнера, он предположил, что динамика развития организации подобна динамике развития большинству физических, социальных и биологических систем и носит циклический характер. Именно эта идея заложена в теории жизненных циклов. По теории жизненных циклов выделяется девять последовательных этапов. Ниже на Рисунке 2 представлена модель И. Адизеса.

⁸ Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2012. № 4. С. 76-94.

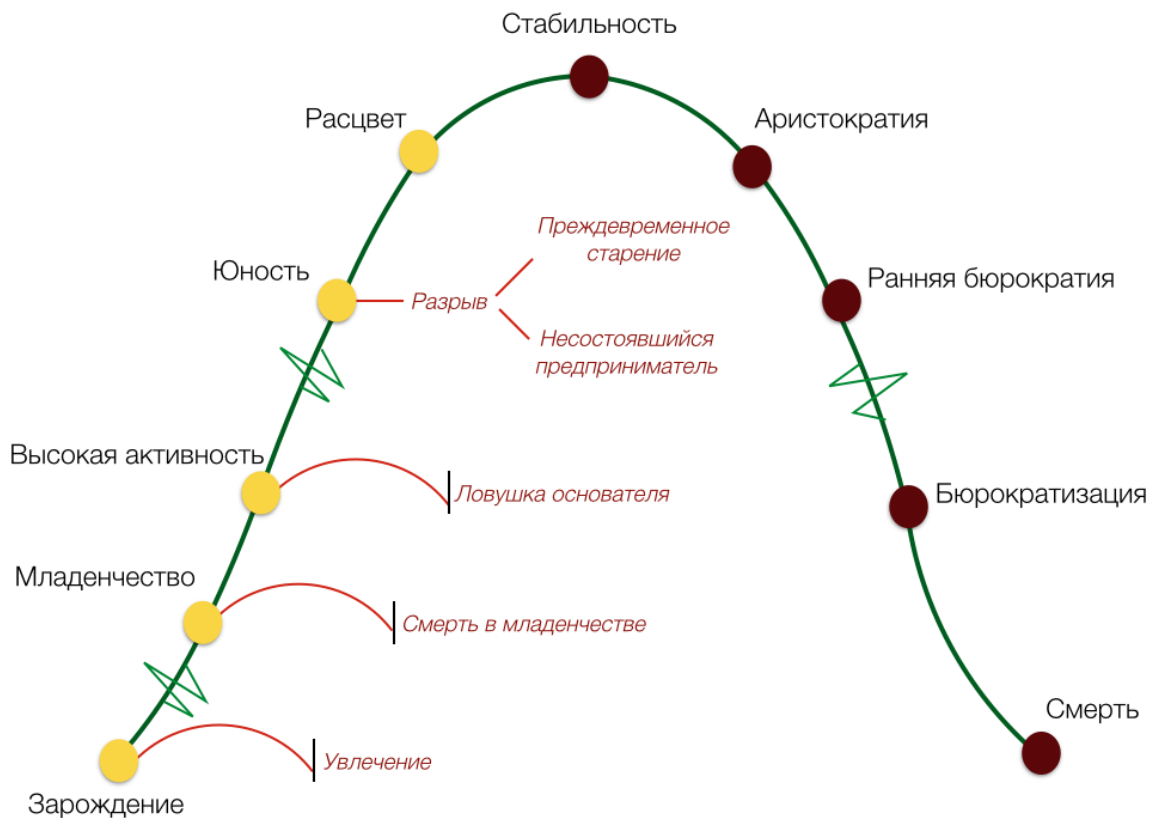


Рисунок 2 – Модель И. Адизеса⁹

Рассмотрим этапы:

- 1) Зарождение. Этот этап характеризуется тем, что основатель собирает команду людей, которые верят в его идею и готовы помочь воплотить её в жизнь.
- 2) Младенчество. Осуществляется переход от идеи к действиям. Особое внимание уделяется производству и удовлетворению потребностей потребителей, компания не имеет структуры и распределения обязанностей в команде.
- 3) Высокая активность. Появляется финансовая стабильность, продажи растут. Компания все также хаотична без распределения обязанностей и структуры. На данной стадии возникают первые серьёзные трудности организации, которые могут погубить компанию. Для руководителя наступает весьма

⁹ Веснин Р.В Теория организации и организационного поведения. Учебник//М.: Проспект, 2014 – с. 497.

ответственный момент, компания нуждается в фундаментальных изменениях модели управления.

4) Юность. Второе рождение организации, поскольку происходит структурирование, и делегировать полномочий основателя профессиональному менеджеру. Происходит конфликт новых рабочих и старых специалистов.

5) Расцвет. Организация структурирована, выделены основные функции, распределены полномочия, налажены системы поощрения и наказания. Компания процветает, потребители удовлетворены, стратегические цели достигаются. Могут начать создаваться дочерние предприятия. Очень важно, как можно дольше оставаться на данном этапе развития.

6) Стабилизация. Начинается старение организации. Компания начинает уделять внимание внутренней среде, отношениям в коллективе больше, чем рискам, которые возникают в бизнесе.

7) Аристократизм. У компании есть наработанные резервы, которые направлены на обустройство деятельности. Создаются правила, связанные с традициями общества, и существуют лишь, потому что они есть у других. Компания покупает новые идеи и поглощает компании на начальных стадиях развития.

8) Ранняя бюрократия. В компании начинают появляться внутренние проблемы, конфликты в структуре, решением которых является увольнение персонала. Компания, по-прежнему, не фокусируется на внешней среде, и не обращает внимания на удовлетворение потребителя.

9) Поздняя бюрократия. Организация решает свои проблемы, соблюдая все необходимые принципы и процедуры. В Компании существует жесткая система контроля, которая не способствует эффективности труда. Компания не склонна к изменениям.

10) Смерть. Начинается, когда клиенты уходят к конкурентам или просто перестают пользоваться продуктами компании. Это долгий процесс, который сопровождается выводом инвестиций.

Помимо Теории жизненных циклов И.Адизес выделяет Концепцию менеджмента, которая включает в себя четыре типа руководителей:

- Р (Производитель) – удовлетворяет потребности рынка и клиентов;
- А (Администратор) – рациональная организация работы компании, гарант соблюдения установленных порядков и их контроль;
- Е (Предприниматель) – обладает стратегическим видением, готов к риску, способность принимать неординарные решения и видение будущего;
- I (Интегратор) – гарант и создатель корпоративной культуры, координация работы команды, создание атмосферы сотрудничества.

Функции Р и А – краткосрочные, Е и I – долгосрочные. Эти функции должны выполняться правильно и своевременно для здорового развития организации. На каждом этапе жизненного цикла роли имеют неоднородное значение. Поэтому расцвет и ослабление данных функций отражает жизненный цикл организации.

Но также Адизес отмечает, что один управленец не может обладать всеми качествами, т.к данные качества взаимоисключающие и просто не могут сочетаться в характере ни у одного человека в одинаковой мере.

На Рисунке 3 отражена схема, где указаны доминирующие типы управления в организации на различных этапах жизненного цикла развития компании.



Рисунок 3 – Распределение управленческих функций на этапах жизненного цикла организации¹⁰

Подводя итог, по рассмотрению жизненных циклов организации можно сделать вывод, что это является отличным инструментом для определения текущего положения организации и понимания существующей ситуации в организации, также и прогнозирование ее будущего развития.

Наиболее удачной и популярной теорией считается модель жизненного цикла И. Адизеса. Она отличается от других тем, что описывает не только рост, но и организационному упадку, смерти. Также Адизес сформировал концепцию менеджмента, которая носит название «Код Адизеса», она говорит о том, что менеджмент в компании должен обеспечивать результативность и эффективность в краткосрочном и долгосрочном периоде.

1.2. Особенности перехода от предпринимательской модели управления к профессиональной.

¹⁰ Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2007.

Рассмотрим подробнее модель жизненного цикла И.Адизеса, а именно стадию высокой активности (Давай-давай), где и возникает потребность в переходе от предпринимательской модели управления к профессиональной.

На этапе «Давай-давай» компания успешна, и представляет собой состоявшуюся организацию, которая твердо стоит на ногах. Компания во всем видит благоприятные возможности и старается воспользоваться всеми.

Такой подход нередко выходит лидерам боком, т.к. распыляя свои финансовые ресурсы, компании рано или поздно становятся банкротами.

Рассмотрим основные ошибки на данном этапе:

- Ошибочная ориентация на сбыт

Когда компания достигает этапа Давай-Давай, организации перестают заботиться об изменяющихся потребностях клиентов. Кажется, что сбыт налажен, продажи растут и можно расслабиться. Но в этом кроется ошибка, а именно управленческий аппарат не планирует, а ждёт результаты. Основной акцент делается на сбыт, а не на маркетинговую ориентацию. А это абсолютно разные вещи.

Здоровое развитие достигается путём разработки эффективного плана продаж. Необходимо постоянно проводить маркетинговый анализ по пониманию продукта для предложения потребителям и его цена.

Но обычно управленцы делают упор на количество продаж, руководствуясь принципом «Чем больше, тем лучше». Такой подход в управлении берёт своё начало на этапе Младенчества. В то время он работал и был эффективен, поэтому топ-менеджеры не хотят отступать от него. «Нельзя ехать вперед и смотреть в зеркало заднего вида!» – не перестает твердить Ицхак Адизес.¹¹

В случае, если компания не изменит данный подход к ведению бизнеса, это может привести к провалу.

¹¹ Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2007.

- Прибыль не покрывает издержки

Следуя ориентации на сбыт, организации часто не знают реальной стоимости производимой продукции, так как заняты расширением производства и сбыта. Для стимуляции продаж, компании предоставляют скидки дистрибьюторам, платят повышенные комиссионные продавцам, несут расходы по замене брака или ремонта некачественной продукции. Поэтому часто они продажа продукции происходит по ценам, которые не покрывают понесенные затраты. Сбыт растет, создавая впечатление, что бизнес на подъеме, но на самом-то деле денежных средств оказывается недостаточно.

- Единовластный и самоуверенный лидер

Основатель компании на этапе «Давай-давай» часто становится слишком самоуверенным и совершенно не воспринимает критику и не прислушивается к советам. Он считает, что достигнутый успех — это результат его настойчивости, упорства и готовности идти на риск. Именно этим он продолжает руководствоваться. Ведь в него не верили и говорили: «Не стоит этого делать!», но он не послушал, и теперь его компания на вершине успеха.

Такое мнение и ощущение всемогущества приводит управленцев к совершению ошибок. Будучи типичными Предпринимателями, они не придают значения деталям. Для них пересмотр организационной структуры и введение должностных обязанностей кажется ненужным и скучным, в приоритете находится рост продаж.

Сотрудники в таких компаниях не имеют четко очерченных обязанностей. Часто происходит пересечение задач у сотрудников. В результате выходит, что никто не ответственен за конечный результат. Люди расфокусированы. Они перескакивают с одной задачи на другую, и выходит, что выполнение ни одной не приносит должного результата.

Это приводит к тому, что, когда наступает фиаско, никто не считает себя виноватым за случившееся.

- Окружение

Коллектив начинает делиться на сторонников и противников решений руководителя, которые могут быть опасны для дальнейшего развития компании.

Существует еще один момент, который негативно влияет на атмосферу в коллективе. Ожидания лидера часто во многом не совпадают с действительностью. Поэтому просыпается недоверие к подчиненным, и он всячески пытается уличить их «халтуре». Говоря о своем недовольстве сотрудникам по очереди, он настраивает людей друг против друга, а также и против самого себя.

- Ловушка основателя

Самая главная западня, которая ждёт организацию на Организацию на этапе «Давай-давай». Компания, которая вовремя не вводит функцию Администратора, попадает в «Ловушку основателя».

Не в силах справиться с управлением организацией в одиночку, основатель пробует передать свои полномочия нижестоящим менеджерам, но контроль над организацией потерять он не хочет, поэтому главным условием становится согласование каждого решения непосредственно с ним. Людям, которые находятся на ступеньках ниже от руководителя, не могут проявлять инициативу и принимать решения, которые будут не совпадать с мнением основателя, это ведет к децентрализации полномочий, а не делегированию.

Обычно длиться это совсем недолго, потому что основатель видит, что сотрудники не справляются с выполнением задач, и сразу же забирает переданные полномочия назад. Он опять становится перегруженным делами и спадает в депрессию по поводу того, что не может проконтролировать все. Он повторяет попытку передачи полномочий. И все повторяется снова и снова.

В такой ситуации людей утомляет постоянная нестабильность и неопределенность. Вскоре у них появляется желание, чтобы основательно ушел.

- Синдром чайки

Основатель компании на данном этапе развития организации часто испытывает синдром чайки.

Этот синдром заключается в том, что основатель гордится тем, что добился успеха и признания на рынке, но в какой-то момент ему становится скучно заниматься привычными каждодневными делами. Тогда он начинает расширять сферу деятельности компании и дистанцироваться от текущих проблем.

В это время организацией руководят топ-менеджеры, которым основатель делегировал полномочия. Но рано или поздно основатель вернется и вероятнее всего, произошедшие изменения вызовут у него негатив.

Лидерам кажется, что они загнаны в ловушку и разочаровываются. Организация в такой ситуации становится неконтролируемой

Таким образом, для того, чтобы в организации всё наладилось, необходимо провести изменения. И провести данные изменения для дальнейшего развития организации должен провести кто-то извне, т.к. раньше лидера компании были интегрирующей силой организации, то теперь процесс интеграции должен быть деперсонализирован.

Поэтому жизненно необходимо осуществить переход от предпринимательского управления к профессиональному. Иначе крах компании становится делом времени.

Переход заключается в наведении порядка, системы и дисциплины, проще говоря развивать функцию А (Администратор), но порядок душит предпринимательство, именно поэтому переход от этапа «Давай-давай» к «Юности» является очень непростым этапом развития компании и выделен на графике зигзагом. Переход от предпринимательской модели управления к профессио-

нальной связан с решением трех проблем, а именно: делегирование полномочий, смена руководства, смена целей. Поэтому переход сам по себе очень конфликтен между старожилками и новичками, основателем и профессиональным менеджером, между интересами организации и личности.

Чтобы осуществить данный переход нужно многое переосмыслить и осознать, ведь цели организации меняются кардинальным образом. Если раньше была цель «Чем больше, тем лучше», то теперь должна быть «Чем лучше, тем больше». Код здорового перехода «pAEi». Функция А стабилизирует функцию Е без уменьшений её. Таким образом организация становится более контролируемой, но проводить усиление функции А должно происходить постепенно, иначе при резком администрировании произойдет уход многих носителей типа Е. А это в свою очередь приведет к временной стабилизации положения, т.к. без инноваций компания вскоре потеряет занимаемое положение на рынке.

Таким образом, при переходе от предпринимательской модели управления к профессиональной необходимо улучшить внутренние процессы управления компанией. Должны быть разработаны четкие процедуры, а важные функции компании (финансы, маркетинг, продажи, разработка продукта) вынесены в отдельные подразделения. Функции, обязанности, приоритеты и уровни власти каждого подразделения должны быть четко определены и закреплены. После создания структуры важно выстроить доверие к ней. Поэтому также важное значение приобретает миссия и ценности компании.

1.3. Особенности перехода от предпринимательской модели управления к профессиональной в России.

Применимость теории И. Адизеса к условиям современной России нельзя оценить однозначно, поскольку исходные посылы теории не подходят ко многим российским организациям. Например, данная теория совсем не

говорит о государственных предприятиях, которых в нашей стране пока еще много, у которых нет определенного создателя, и развивались они в условиях плановой экономики. Также и не ясна ситуация с приватизированными компаниями, т.к. очень часто сложно определить в какую точку схемы Адизеса попадает компания после приватизации, и затруднения также возникают с определением основателя.

Одной из характеристик отечественного бизнеса является низкая стабильность, близкие горизонты планирования, а также отсутствие доверия, инициативы и взаимного уважения. Это объясняется историей развития нашей страны, которая в последние десятилетия проходила такие стадии развития, которые разрушили взаимное уважение и доверие. Но для возникновения доверия необходимо понимание о единых долгосрочных целях, и понимание движения в одном направлении, а горизонты планирование отечественных компаний равны месяцам, максимум одному или двум годам. Остальное же – это из разряда фантазий, которые сейчас стали называть видением. В Европе горизонты планирования намного больше, поэтому, исходные данные, о которых написано во многих учебниках по менеджменту не соответствует отечественной действительности. Наш уровень стабильности и прогнозируемости ниже, а количество регулярных изменений во много раз превышают количество изменений в зарубежном бизнесе. И это то, что делает задачу создания взаимного доверия внутри компании в нашей стране приоритетной управленческой задачей.

Интересным в этом отношении представляется мнение самого Адизеса по поводу нынешней ситуации в российском бизнесе. Своими взглядами он поделился на мастер-классах в ходе своих визитов в Россию в конце 2010 - начале 2011гг. Он отмечает, что люди, живущие в России, безынициативны и не привыкли выражать своё мнение и делиться идеями, объясняя это тем, что в России долго был установлен диктаторский режим. А работа с крупными российскими компаниями показала, что работники боятся начальства и ос-

новным мотивом является страх. В целом же бизнес в России находится в переходном состоянии между старыми и новыми моделями поведения. Далее Адизес выказал беспокойство, что в России, как и в мире часто копируют американские модели бизнеса без оценки на их применимость в реальности, хотя существует большое количество моделей, которые также можно рассмотреть, как пример. Но всегда нужно развивать свою культуру, т.к. все страны мира и компании уникальны. Последнее, что отметил Адизес, является большой уровень коррупции в нашей стране, он говорит: «Коррупция – самая основная вещь, которой стоит уделить внимание. Когда даже люди в правительстве коррумпированы, кто ею займётся? Я считаю, что это самая большая проблема России. Остальное по сравнению с ней очень легко решить».¹²

Нужно отметить, что И. Адизес делает акцент на наиболее актуальные проблемы, стоящие перед нашим обществом в целом. Поэтому перспективы развития бизнеса в России нужно рассматривать в совокупности со становлением в нашей стране культурного, правового, цивилизованного общества.

Ценность теории И. Адизеса для российских организаций заключается в том, что она, как любая продуктивная теория, характеризуется двумя компонентами: объясняющей и предсказывающей. Для работы с отечественными организациями важны обе. Первая способствует появлению чувства доверия к самой теории и к консультанту, который её использует. Вторая обращает внимание на моменты, которые, как правило, не рассматриваются руководством российских компаний как приоритетные (например, переход от предпринимательской модели управления к профессиональной).

Необходимо отметить ещё один момент. В России действительно существует недостаток в профессиональных менеджерах, т.к. большинство профессионалов – это выходцы с успешным опытом работы в условиях плановой

¹² Левяков. О. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность/ Статья, Бизнес школа SRC - <https://www.src-master.ru/article26071.html> (Дата обращения 02.11.2017).

экономики. Безусловно, существуют примеры успешной работы таких руководителей в современных российских компаниях. Но это скорее исключение, чем правило, т.к. большинство крупных компаний (бывшие государственные предприятия), в которой работал профессиональный менеджер, находились на стадии бюрократизации, поэтому он практически лишен возможности успешно функционировать в компаниях на стадиях роста.

Таким образом, теория жизненных циклов может быть применима к компаниям, которые созданы в современной России и прошли уже определенный путь развития, но рекомендации по преодолению тех или иных трудностей, с которыми сталкивается организация в течение своей жизни, должны быть тщательно изучены и применяться с учетом некоторых особенностей отечественного бизнеса.

Глава 2. Адаптация концепции перехода к профессиональной модели управления на материале компании Сибирского региона.

2.1 Анализ текущего состояния организации (управленческие ошибки, организационные патологии).

Для исследования выбрана компания «РИ» из г.Томска. Компания создает интерактивную мультимедийную платформу для общественного транспорта. Платформа представляет собой централизованно - управляемую сеть бортовых мультимедийных комплексов с дисплеями, установленными в общественном транспорте. Основным назначением платформы является предоставление пассажирам информации о транспортной сети города, а также информационно-развлекательного контента, включающего более чем 50 тематических рубрик. Интерактивные возможности платформы реализуются с помощью пассажирского мобильного приложения, с помощью которого можно воспользоваться дополнительными услугами и управлять контентом. На рынке «РИ» с 2010 года, но продажи начались только с 2016 года, т.к. до этого времени, привлекалось финансирование, проводился НИОКР, подготовка пилотного проекта. После успешной реализации пилотного проекта появился спрос на продукцию и первая прибыль. Компания работает с крупными городами России. В планах масштабировать проект на международный рынок. Также «РИ» интересна тем, что ранее в 2014 году обращалась к услугам бизнес-консультанта, тем самым можно посмотреть динамику развития компании.

Итак, в 2014 году диагностика проходила в 2 этапа. На первом этапа проводилось тестирование команды проекта (13 человек) по следующим направлениям:

- Оценка степени соответствия мотивов поведения команды;

- Оценка соответствия ролей членов команды доминирующим стилям их поведения;
- Оценка приемлемости стратегических парадоксов;
- Тестирование команды проекта на «молекулу лидерства» и функциональную достаточность.

По первому этапы были сформулированы следующие выводы:

1. Ведущие мотивы «команды» проекта: «деньги» и «любопытство». По мотиву «деньги» есть «пересечение» у всех членов команды. Такая команда может быть результативна в случае быстрого коммерческого успеха проекта при условии определенности по данному мотиву. Но этих двух условий в компании нет;
2. При этом мотив «деньги», в силу своей краткосрочности, не может быть ведущим в долгосрочной перспективе для столь масштабного проекта, эту ситуацию надо исправлять, смещая акцент с мотива «деньги» на другие, «любопытство», «слава», «власть», применяя их индивидуально, к тем членам команды, для которых те или иные мотивы оказались наиболее значимы. Персональные рекомендации даны в разделе 1;
3. Компания «РИ» находится в самой начальной стадии – «выхаживания» жизненного цикла организации. Оптимальная формула эффективной команды – $paEi$. Реальная формула команды по доминирующим стилям поведения – $PAei$ – ей не соответствует, в команде в минимуме стили долгосрочно ориентированного мышления и поведения, видения перспективы (E), понимания рынка (людей и их потребностей, способности договариваться – I). Этот дефицит тормозит переход компании к следующей стадии развития;
4. Также тормозом и фактором неэффективности является низкая степень соответствия стилей и ролей: в среднем 0,5 как у менеджмента, так и у технического персонала. Варианты действий по компенсации несоответствия сти-

лей и ролей, дефицита долгосрочных стилей представлены в разделе 2. Наиболее эффективные средства – реструктуризация команды;

5. По показателям психологической приемлемости «стратегических парадоксов» и ценностей организационной культуры выявлены очень большие расхождения представлений и ценностей проектной команды: очевидны трудности в разработке и осуществлении любой стратегии, опираться можно на небольшое «ядро» команды. Персональные рекомендации даны в разделе 3;

6. В команде проекта не обозначены 2 важнейшие роли и функции, необходимые для долгосрочного стратегического развития: управления финансами (предпринимательская роль) и управление персоналом (роль интегратора). Нет людей, которые могли бы по своим стилям подойти для выполнения этих ролей. Нет «молекулы лидерства», необходимой для роста бизнеса;

7. У собственника бизнеса прослеживается несоответствие его индивидуального стиля (с доминированием Р), необходимым ролям предпринимателя и интегратора (Е, I), особенно важным на данной стадии развития организации. В силу доминирования краткосрочного мышления он эффективный решатель задач и лидер небольшой группы инженеров на стадии НИОКР. Однако не видит «за деревьями леса» и не может собрать эффективную для бизнеса команду.

Второй этап заключался в разработке стратегии с помощью следующих инструментов:

- Второй этап экспертного сопровождения: разработка стратегии;
- Алгоритм разработки стратегических ориентиров компании;
- Определение ведущих приоритетов собственников и менеджмента;
- Позиционирование стейкхолдеров по могуществу и интересу относительно компании;
- Корневые компетенции компании;

- Анализ отрасли. Модель 5 сил Портера;
- Продукт, конкурентные преимущества и недостатки;
- Формулирование стратегических целей компании;
- SWOT-анализ для российского и зарубежных рынков.

По второму этапу были сформулированы следующие выводы:

1. Относительно разных групп стейкхолдеров надо строить разную политику учета их интересов и взаимоотношений с ними. При разработке «Образа будущего», целей и стратегии важно полноценно учитывать интересы «ключевых игроков» и не нарушать интересов «спящих чудовищ». И тех, и других у Компании достаточно много, интересы явно весьма разнообразны и работа по их адекватному пониманию и учету предстоит большая. Пока она не завершена.
2. Имеющиеся у компании компетенции достаточно универсальны. На российском рынке компания обладает относительно большим набором корневых компетенций, соответственно он и должен быть приоритетным для развития бизнеса. Соответственно, разумной стратегией будет наращивание компетенций в проектах на российском рынке и, может быть, рынках СНГ, с параллельным изучением европейского и других рынков.
3. Одновременный выход на российский и зарубежные рынки был бы стратегической ошибкой, к которой сейчас вплотную приблизилась компания, вложив ресурсы в выставку в Германии и демонстрируя необоснованные амбиции на другие мировые рынки. Например, поверхностная экспертная проработка в процессе SWOT-анализа рынков юго-восточной Азии, показала предположительно их большую привлекательность по сравнению с европейским.
4. Анализ отраслевой среды показал в среднем невысокое давление и в целом благоприятные условия для выхода компании, как на российский, так и на европейский рынки. При этом наибольшую угрозу представляют не конку-

ренцы, а требования разнообразных потребителей, а также продукты-заменители в виде мобильных устройств. Эти угрозы явно недооцениваются и слабо проработаны компанией.

5. В частности, при проработке продукта компании вероятно недооценивался тренд изменений в поведении людей в сторону индивидуалистических наклонностей, в том числе в выборе информации и образа действий. 50-е годы 20-го века, когда люди ходили в гости ради экрана телевизора, давно прошли. Остались в 80-90-х годах и времена общих мониторов в самолетах и автобусах дальнего следования, - теперь там устанавливают индивидуальные мониторы. Поэтому, сама модель общего экрана может восприниматься потребителями как архаичная, и более того, как навязанная услуга. Возможно, более перспективной идеей будет проработка возможности взаимодействия с медиа-комплексом индивидуальных мобильных устройств пассажиров с возможностью выбора ими альтернатив из веера предложенных программ.

6. Сравнение с конкурентами показало потенциальные возможности компании на российском рынке, с вероятными конкурентными преимуществами по дизайну и возможности дополнительных сервисов, однако значимость этих критериев по сравнению с ценовым и другими критериями мала. Поэтому вхождение на рынок, где присутствуют эти конкуренты, потребует больших затрат. Очевидно, лучше избегать фронтального столкновения с конкурентами, а использовать иные тактики, занимая имеющиеся свободные ниши. Стратегия диверсификации по рынкам может быть реализована в будущем, однако сначала приоритетно фокусирование на самых выгодных сегментах российского рынка для наработки компетенций и только потом возможно масштабирование бизнеса.

7. Таким образом, у сотрудников компании, при тщательно проработанной технической стороны дела, нет единого представления ни о продукте, ни о ценностях стейкхолдеров, которых в данном проекте очень много, ни о приоритетных рынках, ни о конкурентных преимуществах. Из-за неопределенно-

сти с бизнес-моделью и стратегическими приоритетами Компания застревает на стадии НИОКР в фазе «выхаживания» жизненного цикла, есть угроза того, что до реального бизнеса дело так и не дойдет.

8. Основные слабые места стартапа на сегодня – острая необходимость реструктуризации команды (команда НИОКР и бизнеса – это разные люди), отсутствие инвестиций, а также отсутствие партнеров, компенсирующих нехватку стилей предпринимателя и интегратора у собственника. Кроме этого – необходимость актуализации бизнес-модели с учетом реальной рыночной среды на основе понимания ценностей для стейкхолдеров, которые так и не были проработаны в процессе экспертного сопровождения.

9. Рекомендации для приоритетных действий на ближайший, 2015 год для перехода от стадии «выхаживания» проекта к «младенчеству» бизнеса следующие:

- Форсировать реализацию пилотного проекта, начать продажи, фокусируясь на одном из крупных городов России (Москва, С.Петербург), перестать тратить ресурсы на амбиции захвата мирового рынка;
- Доработать SWOT – анализ для российского рынка до плана действий с задачами, ответственными, сроками, бюджетом (что позволит эффективно управлять первым проектом и последующими, масштабировать бизнес);
- В процессе продаж собрать и проверить «в деле» команду, сбалансированную по стилям, ролям и компетенциям, соответствующую принципу «молекулы лидерства» (без чего не удастся масштабировать бизнес);
- На основе реальных сигналов от рынка в процессе продаж доработать анализ стейкхолдеров (что будет способствовать росту результативности продаж);
- На основе анализ стейкхолдеров расширять и уточнять образ желаемого будущего конкретизируя стратегические цели (что будет способствовать интеграции команды и росту бизнеса);

- При фокусировании на российском рынке, возможно проводить исследования вариантов выхода на разные сегменты рынков ближнего и дальнего зарубежья, начиная с кабинетных, без затратных выездов на выставки, до выхода российского бизнеса на прибыльную работу;

Компания «РИ» последовала рекомендациям консультанта о фокусировании на российском рынке, и уже в 2016 году компания вышла на продажи и стала стремительно расти, штат компании увеличился в 3 раза, запустилось производство.

Рассмотрим текущее положение в организации и проследим динамику её развития. Как было написано выше, штат компании расширился, поэтому для исследования была выделена группа из 10 человек, которая включала в себя следующий список сотрудников:

1. Генеральный директор (стратегическое управление, разработка продукта, переговоры с партнерами);
2. Исполнительный директор (операционное управление, управление производством комплексов);
3. Директор по управлению проектами (управление IT-производством);
4. Начальник отдела перспективных проектов (общение с фондами, государственными учреждениями);
5. Менеджер проектов (координация работы подразделений компании, переговоры с потенциальными партнерами и т.д.);
6. Медиа менеджер (разработка медиа-стратегии, общение с партнёрами, подбор контента, общение с СМИ);
7. Ведущий программист (разработка софта);
8. Ведущий аналитик (общение с заказчиками);

9.Инженер технической поддержки (повышение уровня обслуживания клиентов и пользователей. Обеспечение надлежащего уровня работоспособности продукта.)

10.Инженер – проектировщик (разработка интерфейсов медиакомплекса, управление front-разработкой);

Из данного списка видно, что, как и в прошлом исследовании 2014 года роли членов команды определены не четко, функционал сильно перекрывается. При этом всё также выпадают важнейшие функции управления финансами, и HR, т.е. нет той «молекулы лидерства»¹³, которая необходима для успеха проекта.

Рассмотрим состав управленческой команды на соответствие ролей членов команды доминирующим стилям их поведения.

Команде было предложено заполнить анкету (Приложение 1), состоящую из 10 вопросов, сводная таблица по результатам представлена ниже.

Таблица 2 – Результаты анкетирования по определению доминирующего стилям поведения в управленческой команде

Роли в команде	Стили поведения по анкете из 10 вопросов			
	Р Производитель результатов	А Администратор	Е Предприниматель	І Интегратор
Генеральный директор (стратегическое управление, разработка продукта, переговоры с партнерами)	7	0	1	2
Исполнительный директор (операционное управление, управление производством комплексов)	4	2	2	2
Директор по управлению	4	3	1	2

¹³ Эрик Фламгольц, Ивон Рэндл. Управление стратегическими изменениями. От теории к практике. Пер. с англ. – М. «Эксмо», 2012. – 320 с.

проектами (управление IT-производством)				
Начальник отдела перспективных проектов (общение с фондами, государственными учреждениями)	5	1	2	2
Менеджер проектов (координация работы подразделений компании, переговоры с потенциальными партнерами и т.д.)	2	3	1	4
Медиа менеджер (разработка медиа-стратегии, общение с партнёрами, подбор контента, общение с СМИ);	3	4	2	1
Ведущий программист (разработка софта)	5	4	0	1
Ведущий аналитик (общение с заказчиками)	1	2	4	3
Инженер технической поддержки (повышение уровня обслуживания клиентов и пользователей. Обеспечение надлежащего уровня работоспособности продукта.)	3	3	3	1
Инженер – проектировщик (разработка интерфейсов медиакомплекса, управление front-разработкой);	4	2	1	3

Из тестирования понятно, что «слабым звеном» компании является трудность разработки долгосрочной стратегии развития из-за дефицита долгосрочных стилей поведения людей в составе команды проекта.

Внизу наглядно представлен управленческий аппарат и его доминирующие стили поведения.

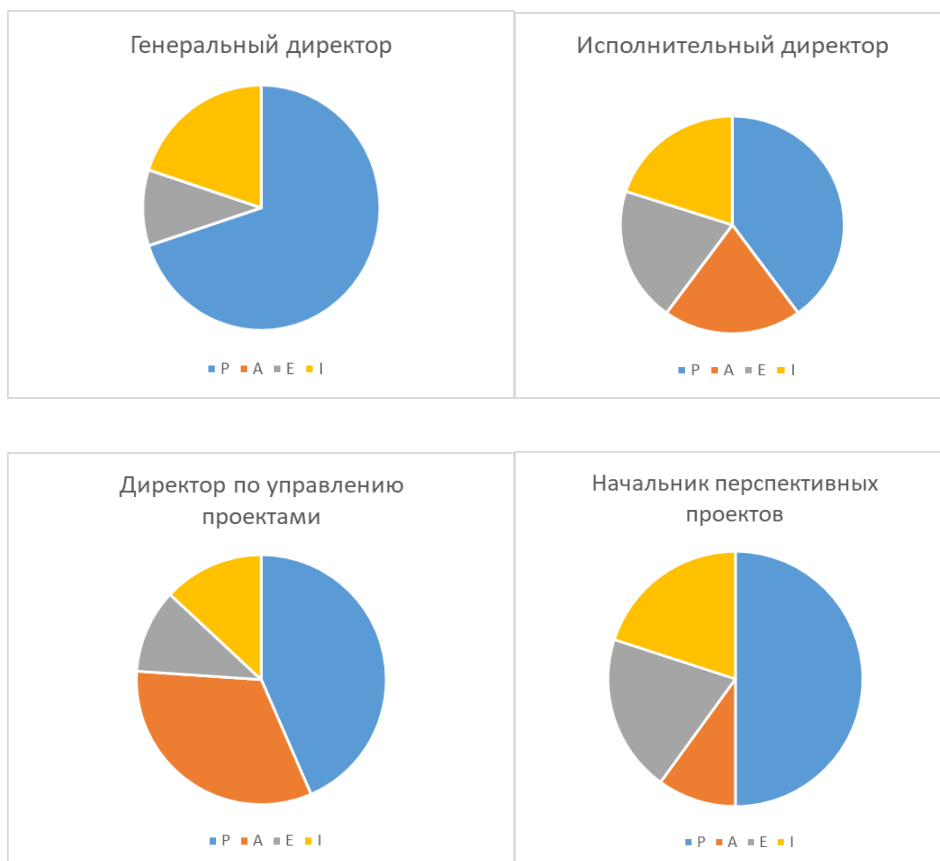


Рисунок 4 – Доминирующие стили поведения управленческого аппарата

Из диаграмм видно, что в управленческом аппарате преобладает один стиль поведения Р – производитель. С точки зрения «Кода Адизеса» управленческая команда должна состоять из всех стилей поведения.

Для оценки психологической приемлемости стратегических парадоксов можно применять специальный вопросник (Приложение 2). Изначально данный вопросник разрабатывался для оценки национальной культуры в методологии Г. Хофштеде¹⁴. По данным опроса было рассчитано пять основных показателей организационной культуры по методике Хофштеде:

Первый показатель – избегание неопределенности – степень дискомфорта, тревоги, страха, который испытывают люди перед неизвестными или неопределенными обстоятельствами. Это включает отношение человека к

¹⁴ 1 Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories, Academy of Management Executive. Vol. 7. No 1.

рisku, склонность к конкуренции в коллективе, поведение в отношении установленных правил и т.п.

Второй показатель – соревновательность. Данный показатель тесно связан с первым, так как обычно склонность к соревновательности подразумевает и более терпимое отношение к высокой степени неопределенности. Показатель строится на основе данных о стратегии построения взаимоотношений в коллективе, отношении к собственной карьере, базовой поведенческой установке человека на доверие к людям или настороженное отношение с ними.

Третий показатель – «стратегическая» ориентация. Как правило, кратко или долгосрочная ориентация человека в компании зависит от его общих жизненных установок, склонности к авантюризму или, напротив, к стабильности. Соответственно для расчета показателя используются данные о склонности менеджера к личной уравновешенности и стабильности в личной жизни, бережливости, уважении традиций, склонности к упорному покорению поставленных целей или к «подвигу», который можно совершить лишь однажды.

Четвертый показатель – дистанция власти. Малая или большая дистанция власти есть степень, в которой люди, не имеющие власти или имеющие незначительную власть, согласны с тем, что власть в обществе распределяется неравномерно. Данный показатель работает и в другую сторону – показывает, насколько люди, облеченные властью, склонны психологически дистанцировать себя от подчиненных.

Пятый показатель – индивидуализм. Индивидуализм характеризует общество, в котором связь между индивидуумами незначительна: предполагается, что в первую очередь каждый заботится о себе и семье; коллективизм же, наоборот, предполагает общество, в котором люди от рождения растут и развиваются в сильных, сплоченных группах, эти группы заботятся и обере-

гают «своих» на протяжении всей жизни, соответственно в обмен на безоговорочную лояльность. При расчете данного показателя учитывалось мнение людей в отношении разнообразия и условий работы, распределении времени между семьей и работой, а также степень страха относительно смены существующего места работы.¹⁵

Все вышеперечисленные показатели обычно используются как для характеристики национальной деловой культуры, так и для характеристик культуры корпорации или отдельного менеджера, в том числе и по отношению к стратегическим парадоксам¹⁶.

Общие закономерности здесь таковы:

- Чем выше "избегание неопределенности", тем больше человек склонен видеть стратегию как аналитический процесс. Этому же способствует и высокий уровень "стратегической ориентации". Соответственно, и реализация стратегии сводится к выполнению запланированных действий и преследованию заранее установленных целей.
- Чем выше дистанция власти, тем больше менеджеры (как высшего звена, так и их подчиненные) склонны рассматривать стратегию как исключительно деятельность высшего руководства и подчиняться "сигналам сверху", меняя привычный образ действий.
- Чем выше индивидуализм и соревновательность, тем выше интуитивная составляющая в разработке и реализации стратегии.

Данный тест можно применить для оценки согласованности позиций людей. Чем выше согласованность мнений, тем легче разработать стратегию действий. Чем ниже согласованность мнений, тем меньше шансов, что утвержденная в конечном итоге программа стратегических действий будет успешной. Результаты тестирования команды «РИ» представлены в Таблице.

¹⁵ Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Изд. «Дело» АНХ, 2008. – 288 с. – стр. 35-40.

¹⁶ См.: Gilberts X. and L 'Orange P. National Approaches to Strategic Management — A Resource-Based Perspective. International Business Review. 1995. Vol. 3. No 4. P. 411—423.

Таблица 3 – Результаты тестирования управленческой команда «РИ» по пре-
емственности стратегических парадоксов

ФИО	Дистан- ция вла- сти	Избегание неопреде- лен- ности	Индиви- ду- ализм	Соревно- ва- тельность	«Страте- гическая» ориента- ция
Ген.Дир	35	-25	215	150	15
Исп.Дир	-5	115	80	-10	57
Дир.по упр.пр	10	75	135	150	32
Нач.перс.пр	70	85	35	150	47
Среднее (4 человек):	30	75	117	115	38
Менеджер проектов	50	65	50	40	92
Медиа- менеджер	-70	35	55	90	42
Ведущий програм- мист	40	145	45	50	27
Ведущий аналитик	85	240	225	190	107
Инженер тех.под.	120	45	145	200	57
Инженер- проект.	129	-10	95	130	12
Среднее (6 человек.):	46	71	103	117	56
Итого в среднем:	38	73	110	116	47

Для сравнения приведем данные, полученные в ходе опроса менедже-
ров крупной российской энергетической компании, проведенного в ноябре
2004 г. (Таблица 4.), как компании, типичной для российской деловой куль-
туры.

Таблица 4 – Данные по параметрам корпоративной культуры для энергетической компании «Гамма»¹⁷

Группы	Избегание неопределенности	Соревновательность	"Стратегическая" ориентация	Дистанция власти	Индивидуализм
Высшее управленческое звено	68,1	22,5	33,3	40,0	80,0
Руководители функциональных департаментов штаб-квартиры	77,5	17,1	27,6	36,3	64,4
Руководители корпоративных отделений (бизнес-единиц)	61,4	53,6	0,9	27,7	71,8
Среднее по всем опрошенным	67,5	36,2	16,7	33,4	72,0

Избегание неопределенности в компании «РИ» в среднем находится на уровне, нормальном для российских компаний (ср. табл. 4). У менеджмента оно в среднем выше. При этом, оценки явно распадаются на две группы: высокие у одних (Ведущий аналитик, инженер тех.поддержки и.т.д) и низкие у остальных (Ген.директор, начальник отдела перспективных проектов и.т.д). Первые – это группа «логики», склонные рассматривать стратегию как аналитический процесс рационального анализа и планирования. Вторые – «интуиторы» – для них стратегия скорее процесс интуитивных находок и «озарений».

¹⁷ В период проведения опроса корпорация «Гамма» была вовлечена в составление стратегической программы действий на ближайшие 5 лет. Программа, в подготовку которой были вовлечены все высшие менеджеры и значительная часть среднего менеджмента компании, состояла из 7 толстых томов, в которых по годам были расписаны все мероприятия в области производства, сбыта, развития технологий, кадровой политики корпорации и т.д. Составление программы происходило нелегко, руководители ведущих бизнес-единиц старались максимально "выхолостить" программу и иметь свободные ресурсы для непредвиденных обстоятельств.

«Стратегическая ориентация» выявляет те же 2 группы. Соответственно команда не однородна по отношению к данному стратегическому парадоксу: «логиков» и «интуиторов» примерно поровну. При этом видна тенденция: люди с более выраженными долгосрочными стилями мышления и поведения преобладают в группе «логики», среди «интуиторов» наоборот преобладают краткосрочные.

«Дистанция власти» также выявляет неодинаковое отношение к власти людей в команде: есть сторонники централизованного руководства высокими оценками: сторонники либерализма и умеренные.

Индивидуализм в команде необычайно высокий, это говорит о том, что «команды» в строгом смысле, как группы, сплоченной общими целями или хотя бы идеями вокруг лидера, лояльных ему и проекту, по существу нет. Доминирование столь ярких индивидуалистов – минус для возможности разработать и реализовать какую-либо совместную стратегию.

Соревновательность также весьма высокая. Это говорит о невысоком уровне доверия, терпимом отношении подобранных здесь людей к неопределенности и риску.

Исходя из выше сказанного, разработка общей стратегии развития бизнеса и дальнейшая ее реализация представляется проблематичной, учитывая, что команды, объединенной общими ценностями и целями по существу нет, по личностным особенностям, важным для разработки и реализации стратегии команда распадается на две группы, а уровень «индивидуализма» очень высокий.

Если анализировать состав ролей в «команде» проекта с позиций концепции «молекулы лидерства» Э.Фламгольца¹⁸, а также простого анализа необходимых функций, заметно следующее. В команде проекта очень слабо обозначены 2 важнейшие роли и функции, необходимые для долгосрочного

¹⁸ Фламголец Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике/пер. с англ. –М.: Эксмо, 2012. – 320 с.

стратегического развития: управления финансами (предпринимательская роль) и персоналом (роль интегратора). Такие люди обязательно должны быть в компании, т.к. она стремительно растет и развивается.

Таким образом если сравнивать результаты 2014 года и 2017 года внутренняя ситуация в организации практически не поменялась, хотя состав персонала практически полностью изменился. Это также указывает на отсутствие роли управления персоналом (роли интегратора).

Для формирования более детальной и общей картины для анализа текущего положения были использованы инструменты самодиагностики:

1. Анализ жизненного цикла организации;
2. Анализ управленческих ошибок;
3. Анализ организационных патологий.

Ниже представлено описание и результаты по каждому анализу.

1. Анализ жизненного цикла организации.

Тестируемая группа получила листы с изображением жизненного цикла организации (Приложение 3) в них описаны характерные черты каждой фазы жизненного цикла, далее было предложено поставить на своём листе отметину: какие перечисленные признаки проявляются в «РИ» в наибольшей степени. Большинство 8 из 10 указали, что организация находится между стадиями «Давай-давай» и «Юность». Из 8 человек 4 указали, что организация находится в «Ловушке основателя». Таким образом «РИ» находится в переходном состоянии между стадиями «Давай-давай» и «Юность» об этом также свидетельствуют процессы, которые происходят в компании. «РИ» вышла на продажи и стала быстро расти, генеральный директор берется за любую возможность, которая может принести деньги в компании, без учета реальности сроков выполнения обязательств, производственных мощностей

и.т.д. Внутренние процессы в компании слабы, учет затрат, доходов и движения денежных средств ведется грубо.

2. Анализ управленческих ошибок.

Группе был выдан список управленческих ошибок (Приложение 4), который составил А.И Пригожин, в нём управленческие ошибки поделены на группы:

- Естественные;
- Предубеждения;
- Незнания;
- Неумения;
- Дисфункциональные склонности;
- Управленческие иллюзии.

Каждому необходимо было выбрать по 3-4 управленческие ошибки, которые представляют опасность для дела в целом и такое же количество управленческих ошибок, которые особенно актуальны для организации на сегодняшний день. Ниже в таблице представлены общие результаты опроса, выделены наиболее встречаемые управленческие ошибки.

Таблица 5 – Результаты анкетирования на выявление управленских ошибок

А	Б
Представляют наибольшую опасность для дела	Особенно актуальны для вашей организации сегодня
Предубеждения: • отношение к работе над стратегией как к занятию абсолютно непрактичному; • боязнь делегировать ответственность своим подчиненным	Предубеждения: • боязнь делегировать ответственность своим подчиненным

Дисфункциональные склонности • склонность давать задания, устраивать разборательства «через голову» подчиненных руководителей; • привычка назначать нереальные, т.н. «мобилизационные» сроки выполнения заданий; • поспешность в выдаче заданий, от чего у подчиненных возникает установка: «не торопись» выполнять – скоро отменят"	Дисфункциональные склонности • демотивирующий стиль руководства, т.е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений • склонность давать задания, устраивать разборательства «через голову подчинённых руководителей»; • привычка назначать нереальные, т.н. «мобилизационные" сроки выполнения заданий; Управленческие иллюзии • вера в непогрешимость своих решений, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении – низкая исполнительская дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты;
--	--

Ниже наглядно представлено количество управленческих ошибок, выделенных сотрудниками.

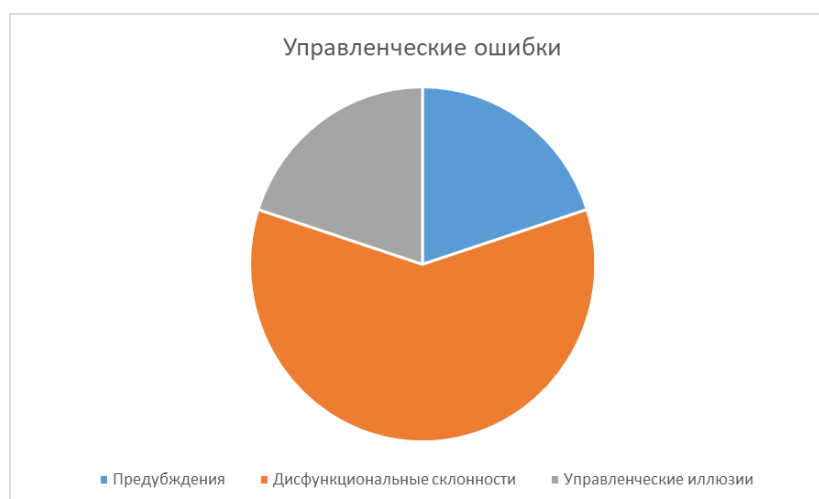


Рисунок 6 – Управленческие ошибки

На диаграмме наглядно видно, что большинство управленческих ошибок относятся к дисфункциональным склонностям руководителя. Это говорит об отсутствии системы в компании и пренебрежение руководителем к ней.

Таким образом, анализ управленческих ошибок выявил проблемы в сфере менеджмента у людей на управленческих позициях, что явно негативно сказывается на эффективности бизнеса и опасно для самих лидеров т.к. ведет прямо в «ловушку основателя». К тому же это ведет к перегруженности топ-менеджмента текущими делами компании в ущерб налаживанию стратегического управления бизнесом и стрессу из-за неизбежного при таком стиле поведения снижения управляемости организацией.

3. Анализ организационных патологий.

По принципу анализа управленческих ошибок был проведен анализ организационных патологий. Группе был выдан список организационных патологий с расшифровкой. Каждому участнику необходимо было выделить список из 3-4 патологии опасные для дела и такое же количество актуальных патологий для организации на сегодняшний момент. Общие результаты представлены в таблице:

Таблица 6 – Результаты анкетирования управленческой команды на определение организационных патологий

А	Б
Представляют наибольшую опасность для дела	Особенно актуальны для вашей организации сегодня

Автократия подразделений	Автократия подразделений
Бюрократизация	Неуправляемость
Неуправляемость	Рассеивание целей
Бессубъектность	Игнорирование организационного порядка
Демотивирующий стиль руководства	Демотивирующий стиль руководства

Таким образом, больше всего респондентов видит в компании признаки рассеивания целей, что также ведет к неуправляемости. Замкнутость подразделений на свои внутренние цели (автаркии), а также отмечается патология в менеджменте (игнорирование организационного порядка и демотивирующий стиль руководства).

Надо сказать, что рассеивание целей в организации неизбежно. Чем крупнее организация и длиннее дистанции власти в ней, чем хуже мотивирован персонал, тем рассеивание сильнее. Именно поэтому по мере укрупнения организации, с одной стороны возрастает роль стратегического управления (обеспечивающего связь с внешней средой, видение будущего и развитие бизнеса) и командности (единство целей), с другой - необходимость описания и разумного упорядочивания рутинных процессов и отношений, в виде организационной структуры, служебных функций, мотивационных систем, реинжиниринга и автоматизации. Именно такое сочетание создает баланс управления функционированием и развитием компании.

Таким образом анализ текущего положения показал:

1. Компания РИ находится на переходе между стадиями «Давай-давай» и «Юность», оптимальная формула эффективной команды $PAEi$. Реальная формула команды по доминирующим стилям – $PAEi$ ей не соответствует, в команде в минимуме стили долгосрочно ориентированного

мышления и поведения, видения перспективы (Е). Этот дефицит тормозит переход компании к следующей стадии развития.

2. По показателям психологической приемлемости «стратегических парадоксов» и ценностей организационной культуры выявлены большие расхождения представлений и ценностей проектной команды: очевидны трудности в разработке и осуществлении любой стратегии.
3. В команде проекта не обозначены 2 важнейшие роли и функции, необходимые для долгосрочного стратегического развития: управления финансами (предпринимательская роль) и управление персоналом (роль интегратора). Нет «молекулы лидерства», необходимой для роста бизнеса;
4. Анализ управленческих ошибок и организационных патологий показал их наличие в организации. Те патологии, которые были отмечены у исследуемой компании, являются признаками аномального развития организации – кризиса менеджмента, известного как феномен «ловушка основателя». Проявляется это в том, что происходит сосредоточение управления всех процессов организации в одних руках – руках основателя. Сотрудники в такой организации не могут самостоятельно принимать решения, решения всех проблем происходит в центре, который не справляется с таким потоком управленческих задач. Наличие такого рода патологий в компании в конечном итоге приводит к невозможности организации гибко и быстро реагировать на меняющиеся условия внешней среды и, как следствие, ее неконкурентоспособности.

Таким образом, компании «РИ» необходим переход от предпринимательской модели управления к профессиональной, иначе компания не сможет двигаться к своему «расцвету», а на долго застрянет в «ловушке основателя» и в итоге погибнет.

2.2 Концептуализация: Обсуждение причин текущего состояния, анализ проблем перехода от предпринимательской к профессиональной модели управления.

Итак, анализ текущего положения «РИ» показал, что для перехода на следующую стадию жизненного цикла необходим переход от предпринимательской модели управления к профессиональной. Помимо этого, «РИ» находится в «Ловушке основателя». Рассмотрим причины текущей ситуации положения компании.

Первое, что нужно отметить, что такая ситуация типичная для российского бизнеса, большинство компаний малого и среднего бизнеса находятся в «Ловушке основателя» и всего 8% успешно выбираются из неё.

Рассмотрим перечень организационных проблем, которые привели «РИ» в «Ловушку основателя»:

1. Отсутствие видения будущего и «команды». Стратегическое управление не находится в приоритете у основателя. (Это показал анализ 2014 и подтвердил анализ 2017 г).
2. Отсутствие основной роли и функции по управлению финансами. По сути анализ финансового состояния организации ведётся стихийно и интуитивно, основные показатели не учитываются.
3. Отсутствие основной роли и функции по управлению персоналом. HR-политика не развита, набор сотрудников происходит на определенные задачи, но перечни должностных инструкций не сформулированы, зоны ответственности не распределены.
4. Вся власть в руках одного человека, административное управление не выделено отдельно. Все процессы компании замкнуты на основателе, но сам не в состоянии выделить время на анализ и решение всех задач, но и не делегирует принятие решений топ-менеджменту. В данном случае это обусловлено тем, что у соб-

ственного бизнеса прослеживается несоответствие его индивидуального стиля (с доминированием Р), необходимым ролям предпринимателя и интегратора (Р, I), особенно важным на данной стадии развития организации.

Проблема же перехода к профессиональному менеджменту кроется в недоверии к наемным управленцам и стремлении к тотальному контролю организации. Такой подход влияет не только на развитие организации, но и на сотрудников в организации. Они недовольны основателем.

2.3. Разработка рекомендаций, направленных на переход от предпринимательской модели управления к профессиональной.

Теоретики говорят о том, что основатель должен передать управление в руки профессионального менеджера и отойти от дел, но с учетом менталитета в России такой подход невозможен из-за высокого уровня недоверия. При этом доверие может возникнуть только при понимании, что команда преследует одни долгосрочные интересы, но отечественный бизнес отличают близкие горизонты планирования. Поэтому теория не всегда применима к нашей действительности.

Для перехода от предпринимательской модели управления к профессиональной и для успешного перехода к следующей стадии жизненного цикла для компании «РИ» были сформулированы следующие рекомендации, с учетом специфики выявленной специфики, ведь изменения провести просто необходимо для дальнейшего развития компании.

Рекомендации:

1. Формирование управленческой команде в соответствии с «Кодом Адизеса». В компании обязательно должны присутствовать все управленческие роли и выполняться все основополагающие функции. На данный момент в управленческой команде представлена только одна функция – Р (производитель). В силу того, что в компании присут-

ствуют 2 функции Е (предприниматель) и I (интегратор) у ведущего аналитика и менеджера проектов, а основатель с недоверием относится к людям из «вне», необходимо вывести их в управленческую команду. Сделать это можно, собрав стратегическую сессию с участием сотрудников, которые в ходе обсуждения проявят свою модель поведения, увидев это, основатель должен предложить им новый пул задач, в соответствии с их ролью.

2. Необходимо нанять профессионального менеджера с развитой функцией администратора, который на начальном этапе будет действовать, как консультант. Это позволит избежать недовольств со стороны коллектива, а топ-менеджмент не будет чувствовать угрозы, т.к. будет понимание того, что это временный человек и покинет компанию, как только выполнит свою задачу.
3. Проведение изменений в компании. Первое, что необходимо сделать команде с профессиональным менеджером в компании - это сформулировать видение будущего и стратегию для развития компании. Только после этого можно приступить к реструктуризации. Новая организационная структура должна быть выстроена не вокруг людей, а вокруг задач, это разграничит зоны ответственности в компании.
4. Делегирование полномочий профессиональному менеджеру. После проведения изменений, увидев результат изменений и оценив работу консультанта, может назначить его Операционным директором (ОО), но сам останется генеральным директором.
5. Создание в компании института развития, с привлечением к работе сотрудников компании. Данный институт необходим для проведения периодических диагностик компании, выявлении потребности изменений, отслеживание динамики развития компании и выполнения задач по достижению стратегии компании.

Может возникнуть вопрос, где же происходит ограничения власти основателя, ведь он всё также вовлечен в процесс управления, а значит, без него не будут приниматься никакие решения об изменениях. На этот счёт будет выстроена такая модель: Основатель будет приглашаться на все совещания, если он захочет, но для него будут разработаны следующие правила:

- Повестка дня заседания будет предоставляться основателю минимум за два дня до встречи. В течение этого времени он может добавить вопросы для обсуждения, либо исключить любую тему, на которую говорить не готов.
- Протокол заседания предоставляется основателю не позднее чем через два дня после встречи. У него есть ещё два дня, чтобы наложить вето на любое решение. Если он этого не сделал, то протокол считается принятым по умолчанию.
- Все решения команды должны быть приняты единогласно, а если против выступает хотя бы один, то решение остается за основателем.

Эти правила позволят основателю чувствовать, что он сохраняет контроль, даже не вникая в детали. Когда он будет полностью в этом уверен, посещение совещаний станет редкостью. Команда же будет принимать решения очень продуманно и пока не достигнет соглашения между друг другом, чтобы не отдавать эту функцию основателю. Преимущества таковы: основатель получает уверенность и управленческую команду, а компания возможность развиваться и близиться к «расцвету».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решение задач, поставленных в соответствии с темой и целью настоящей работы, позволило сделать следующие выводы:

1. Наиболее удачной и популярной теорией считается модель жизненного цикла И. Адизеса. Она отличается от других тем, что описывает не только рост, но и организационному упадку, смерти. Также Адизес сформировал концепцию менеджмента, которая носит название «Код Адизеса», она говорит о том, что менеджмент в компании должен обеспечивать результативность и эффективность в краткосрочном и долгосрочном периоде.
2. Наиболее сложный и болезненный этап для развития организации является переход от стадии «Давай-давай» к стадии «Юность». Для того, чтобы компания смогла перешагнуть этап «Давай-Давай» и попасть на этап «Юности», ей необходимо стать более управляемой и предсказуемой. Для этого, ей следует перейти от предпринимательского менеджмента к профессиональному управлению.
3. Переходом от предпринимательской модели управления к профессиональной является улучшение внутренних процессов управления компанией. Должны быть разработаны четкие процедуры, а важные функции компании (финансы, маркетинг, продажи, разработка продукта) вынесены в отдельные подразделения. Функции, обязанности, приоритеты и уровни власти каждого подразделения должны быть четко определены и закреплены.
4. Теория жизненных циклов может быть применима к компаниям, которые созданы в современной России и прошли уже

определенный путь развития, но рекомендации по преодолению тех или иных трудностей, с которыми сталкивается организация в течение своей жизни, должны быть тщательно изучены и применяться с учетом некоторых особенностей отечественного бизнеса.

5. Главные особенности Российского бизнеса:
 - большое количество государственных предприятий, о которых теория жизненных циклов ничего не говорит;
 - отсутствие доверия в ведении бизнеса;
 - основной характеристикой Российского бизнеса являются низкая стабильность и близкие горизонты планирования;
 - недостаток в профессиональных менеджерах, т.к. большинство из них выходцы с успешным опытом работы в условиях плановой экономики.
6. Результатом анализа текущего положения компании «РИ» с помощью инструментов организационной диагностики является выявление «болезни роста» под названием «Ловушка основателя» и существование потребности в переходе к профессиональному управлению.
7. Выявлены организационные проблемы, которые привели к текущему положению (Отсутствие «команды» и видения будущего, Отсутствие основной роли и функции по управлению финансами, по управлению персоналом, Вся власть в руках одного человека, административное управление не выделено отдельно).
8. Реализация перехода к профессиональному управлению предлагается через комплекс мероприятий, включающих:

Рекомендации:

1. Найм профессионального менеджера со стилем администратора с передачей ему оперативного управления;
2. Создание в компании института развития, с привлечением сотрудников к разработке стратегии и служебных функций, решению сложных проблем;
3. Формирование комплиментарной управленческой команды с усилением функции «предпринимателя»;
4. Проведение изменений в компании. Первое, что необходимо сделать команде с профессиональным менеджером в компании - это сформулировать видение будущего и стратегию для развития компании.
5. Делегирование полномочий профессиональному менеджеру.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдулина В.Э. Жизненный цикл организации и его практическое применение на основе анализа коммерческой организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4148> (дата обращения: 11.11.2017).
2. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2007. – 382 с.
3. Адизес И. Размышления о менеджменте //М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2015. – 362 с.
4. Адизес. И Управляя изменениями//М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 358 с.
5. Акимова Т.А. Теория организации - М.: Юнити, 2008. – 367 с.
6. Акулов В.Б «Теория Организации» //Петрозаводск 2009г. –235 с.
7. Анализ представлений руководителей о целях организаций малого сибирского бизнеса (на примере 3 торговых компаний) / В. Н. Блинов, Е. А. Лебедева, Ю. О. Натейкина, Н. И. Нужина // Gaudeamus igitur. 2016. №4.С.21–23.URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575273>
8. Блинов В. Н. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) / В. Н. Блинов, Ю. А. Марченко // Качество – стратегия XXI века: материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. Томск, 2010. С.65 – 73. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749>
9. Блинов В. Н. Практика применения проективных методик самодиагностики организации (на материале диагностики двух проектных компаний Сибирского региона) / В. Н. Блинов, М. П. Павлюкевич, И. О. Тихонова // Актуальные аспекты современной науки: сборник материалов

- IX-й международной научно-практической конференции, Российская Федерация, г. Липецк, 28 декабря 2015 г. Липецк, 2015. С. 49 – 55.
URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575356>
10. Блинов В. Н. Представления о конкурентных преимуществах менеджмента малого и среднего бизнеса / В. Н. Блинов, Е. Н. Малеева // Электронный научный журнал. 2016. № 2. С. 345–352. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575237>
11. Блинов В. Н. Представления предпринимателей и ключевых сотрудников об организационных патологиях в организациях малого бизнеса / В. Н. Блинов, А. Д. Шнайдер // Электронный научный журнал. 2016. № 2. С. 333–344. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575240>
12. Блинов В. Н. Представления руководителей сибирских компаний малого бизнеса об управленческих ошибках / В. Н. Блинов, Е. О. Жуйков, М. А. Зигаева // Государственное управление. Электронный вестник. 2016. № 55. С. 42–57. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575280>
13. Блинов В. Н. Проблемное поле организаций малого бизнеса в представлении собственников и ключевых сотрудников / В. Н. Блинов, И. С. Минеева // Gaudeamus igitur. 2016. № 4. С. 23–29. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575271>
14. Блинов В. Н. Спонтанная организационная культура в российском малом бизнесе не продуктивна / В. Н. Блинов, А. В. Кузьмина // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. № 3. С. 196–205. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000549838>
15. Блинов В. Н. Структура распорядительной документации в организациях среднего бизнеса как отражение деловой культуры и типичных организационных проблем / В. Н. Блинов, В. В. Аранжин // Gaudeamus

igitur.2016.№4.С.5–8.URL:

<http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575267>

- 16.Блинов В. Н. У вас кризис роста. Что делать? / В. Н. Блинов, С. А. Филин // Успех-Success. Алматы, 2008. № 9/10. С. 48–51. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501840>
- 17.Блинов В. Н. Управленческие ошибки, организационные патологии и проблемное поле компании среднего бизнеса рынка телекоммуникаций / В. Н. Блинов, Ю. А. Степанова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. №2–4. С.140–144. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575279>
- 18.Блинов В. Н. Управленческое консультирование: (материалы для спецкурса): учебное пособие / В. Н. Блинов; Томский институт бизнеса, Каф. "Экономика и менеджмент".–Томск: [б. и.], 2008. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000518748>
- 19.Блэк, Дж. Ст.Эффект домино. Перемены в организации начинаются с ее сотрудников: переводное издание / Дж. Стюарт Блэк, Хэл Б. Греггерсен; [пер. с англ. О. М. Поборцева; авт. предисл. С. Кови]. -М.: Юрайт, 2009. – 241 с.
- 20.Вебер М. Хозяйство и общество / Пер. с нем. под научн. ред. Л. Г. Ионина. — М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2007 – 267 с.
- 21.Веснин Р.В Теория организации и организационного поведения. Учебник//М.: Проспект, 2014 – 497 с.
- 22.Воробьев С. Где и почему брать головы //Эксперт. 1996. № 13. С, 36 – 41.
- 23.Глухова Е. В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? //Корпоративные финансы. – 2007. – №. 4. – С. 111-117.
- 24.Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2012. № 4. С. 76 – 94.

- 25.Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Изд. «Дело» АНХ, 2008. – С. 35 – 40.
- 26.Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Человек и организация. Две главные цели человека – единство и борьба противоположностей. // Проблемы теории и практики управления, №8 2012. С 18 – 23.
- 27.Жизненный цикл малого предприятия. Раунд 2: производственно-практическое издание / [Г. Ермилова [и др.]; под общ. ред. А. А. Ша-мрая]; Нац. ин-т систем. исслед. проблем предпринимательства. - Москва: Фонд "Либеральная миссия", 2010. – 242 с.
- 28.Иванов О.И., Иванов С.А., Шматко А.Д. Формирование инновацион-ной составляющей человеческого потенциала экономики Северо-Запада России // Проблемы современной экономики. 2011. № 1. С. 209 – 214.
- 29.Иванова Е.А Управление изменениями: Учебное пособие. - М: МГУПС (МИИТ), 2014. – С.11 – 15.
- 30.Ивашковская И. В., Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации //Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2.№. 4.С.19 – 34.
- 31.Ивашковская И. В., Янгель Д. О. Жизненный цикл организации и агре-гированный показатель роста //Корпоративные финансы. – 2007. – №. 4.С.97 – 110.
- 32.Институт Адизеса в России <http://adizes.ru/ichak-adizes-blog/> (Дата об-ращения: 15.11.2017).
- 33.Клёпова С. А., Максудова Ш. И., Гарднер Д. Жизненный цикл органи-зации как инструмент стратегического антикризисного управления //Успехи современного естествознания – 2012 – №. 4. С107 – 109.
- 34.Кулебякина И. С. Клиентная ориентация компаний малого бизнеса как отражение организационной культуры / И. С. Кулебякина, В. Н. Блинов //Gaudeamus igitur. 2016. № 4. С.8–11. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575242>

- 35.Левяков. О. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность/ Статья, Бизнес школа SRC - <https://www.src-master.ru/article26071.html> (Дата обращения 02.11.2017).
- 36.Луман Н. Социальные системы. Очерк общей теории. СПб.: Наука, 2007 г. – 648 с.
- 37.Мациевская В. Э. Представления о целях руководителей торговых организаций среднего бизнеса / В. Э. Мациевская, В. Н. Блинов // Gaudeamus igitur. 2016. № 4. С.58–60. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575265>
- 38.Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2014. – 864 с.
- 39.Орчаков А.А. Теория организации. Учебный курс (учебно-методический комплекс). Московский институт экономики, менеджмента и права, Центр дистанционных образовательных технологий. http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html?go=part-017*page.htm.
- 40.Петрова В. Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс / В. Н. Петрова, В. Н. Блинов // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 392. С. 179–182. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868>
- 41.Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. – С. 225 – 275.
- 42.Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник. - М.: Интерпракс, 1995. – 296 с.
- 43.Проблемы сибирских компаний среднего бизнеса по результатам комплексной самодиагностики / В. Н. Блинов, К. О. Прудникова, Е. С. Ключко и др. // Новое слово в науке: перспективы развития. 2016. № 1, т.2.С.218–223.URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575276>

44. Прохоров. А. Русская модель управления// Издательство Студии Артемия Лебедева. 2017 – 496 с.
45. Распопов В.М. Управление изменениями[Текст]: учеб. пособие / В. М. Распопов. -М.: Магистр, 2009. – 333 с.
46. Управление изменениями: Хрестоматия. 2 изд /пер. с англ. под ред. Г.В. Широковой, СПб.: изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 496 с.
47. Фламгольц, Э, Рэнделл, И. Управление стратегическими изменениями. От теории к практике. Пер. с англ. – М. «Эксмо», 2012. – 320 с.
48. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2012 г. – 336 с.
49. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы //Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т.5. – №. 3. – С. 85 – 90.
50. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации// Издательство СПбГУ, Высшая школа менеджмента, 2008. – 480 с.
51. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика, изд. «Высшая школа менеджмента», СПб, СПбГУ, 2008. – 480 с.
52. Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник / Г. В. Широкова; С.-Петербург. гос. ун-т, Высш. шк. менеджмента. -3-е изд. -Москва: Высшая школа менеджмента, 2009. – 479 с.
53. Шматко А.Д. Моделирование инновационной деятельности предприятий на основе методологии систем менеджмента качества // Вестник экономической интеграции. 2009. Т. 1. С. 78 – 81.
54. Щербина В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование - М.: Независимый институт гражданского общества. - 2010. – 520 с.
- 55.1 Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories, Academy of Management Executive. Vol. 7. No 1.

56. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall. 1988.
57. Adizes IK, Lifecycle Management Corporation. M. Peter. 2007. - 416.
58. Hanks S. H. The Organization Life Cycle: Integrating 8. Content and Process // Journal of Small Business Strategy. 1990. № 1. P. 1-13.
59. GilbertsX. and L 'Orange P. National Approaches to Strategic Management — A Resource-Based Perspective. International Business Review. 1995. Vol. 3. No 4. P. 411 – 423.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Пример анкеты по тестированию управленческой команды на выявление доминирующего стиля поведения в команде.

Задание: В каждом из 10 разделов отметьте **только один** из вариантов ответа

- 1. Возле окна стоят четыре человека, каждый из них видит и думает свое...**
 - a. Вы в первую очередь обратите внимание на пейзаж за пределами окна, увидите все, что находится далеко...
 - b. Вы в первую очередь обратите внимание на состояние самого окна, пыль, надо ли его приводить в порядок...
 - c. Вы подумаете о правильности расположения этого окна, достаточно ли света проходит через него, как легко оно открывается...
 - d. В первую очередь я подумаю, а кто эти люди у окна, и что они здесь делают....
- 2. При покупке автомобиля вы в первую очередь обратите внимание на...**
 - a. То, сколько стоит автомобиль, и прикинете, каковы будут издержки по его обслуживанию.
 - b. Насколько данный автомобиль функционален, какая у него проходимость и т.д.
 - c. Вам нужен автомобиль последней модели и не такой как у всех.
 - d. Будет ли он удобен для вашей семьи, всем ли понравится.
- 3. Вы купили фотоаппарат, что вы делаете в первую очередь?**
 - a. Вначале прочитаете инструкцию, чтобы понять, как им пользоваться.
 - b. Сразу станете фотографировать, и, если что непонятно – разберётесь по ходу дела.
 - c. Попросите кого-нибудь настроить его функции.
 - d. Покажите его кому-нибудь, чтобы «похвалили» вашу покупку.
- 4. Вы расположились перед телевизором с намерением отдохнуть, но ваш отдых прерывает ссора двух ваших детей-погодков из-за игрушки. Как вы будете разрешать их спор, учитывая ваши потребности в отдыхе?**

- a. Напомните им, что совместно было принято правило о том, что играем по очереди.
- b. Дадите им две одинаковые игрушки.
- c. Переключите их внимание, предложив посмотреть вместе телевизор.
- d. Заберёте игрушку и предложите им вернуться в свою комнату и договориться.

5. Вам необходимо сделать определенные покупки (например, продукты), по какому принципу вы выбираете магазин?

- a. Вы выбираете самый ближайший магазин, чтобы не тратить время.
- b. Вы будете искать магазин с самыми низкими ценами.
- c. Выберете тот магазин, который вам посоветовали (например, подруга или друг...).
- d. Поедете в самый престижный и «модный».

6. Когда вы погружены в работу, как выглядит ваш рабочий стол?

- a. У вас всегда на столе порядок и все разложено по своим постоянным местам.
- b. Вы не любите работать за столом и в процессе работы вам надо, например, двигаться, ходить...
- c. Все завалено бумагами.
- d. Вам важно, чтобы кроме бумаг на вашем столе стояли фотографии семьи, это вас вдохновляет.

7. Вы поехали на стрельбище (тир) и взяв ружье...

- a. Долго будете прицеливаться и только, когда убедитесь в правильности и устойчивости выбранной позы, станете стрелять.
- b. Сразу станете стрелять «навскидку», не тратя время на прицеливание.
- c. Начнете стрелять в самую дальнюю мишень, близко стрелять неинтересно, главное – получить удовольствие от своих достижений.
- d. Вы не станете стрелять, а будете наблюдать за стреляющими людьми, давать советы.

8. Вы с друзьями решили пойти в поход, но на пути вы столкнулись с препятствием – завал камней на горной тропе, и пройти невозможно. Ваши действия?

- a. Прежде чем начать разбирать, проанализируете, безопасно ли это.
- b. Начнете организовывать людей для расчистки тропы.
- c. Сразу начнете разбирать камни.
- d. Вскрабаетесь на этот завал и с риском его преодолеете, считая, что для вас это не препятствие.

9. Для вас лучшее вознаграждение за труд – это...

- a. Фиксированное вознаграждение по установленным правилам (например, выслуга лет, районный коэффициент...).
- b. Оплата по достигнутому конкретному результату.
- c. Возможность участвовать в изменении системы вознаграждения, в управлении компанией.
- d. Деньги не главное, важнее благоприятная атмосфера, где все ладят между собой, и каждый чувствует себя частью коллектива.

10. Вам необходимо составить объявление для жильцов вашего дома. Вы его сделаете...

- a. Коротким и информативным, чтобы не тратить на него много времени.
- b. Обязательно укажите последствия (штраф) за несоблюдение данного требования.
- c. Прежде чем составить данное объявление, узнаете мнение всех жильцов о необходимости этого объявления.
- d. Вообще не станете писать объявления, вам это неинтересно и не нужно.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Пример анкеты по тестированию управленческой команды на выявление преимущества к стратегическим парадоксам.

Задание: ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ ИДЕАЛЬНОЕ МЕСТО РАБОТЫ

При выборе идеальной работы, насколько важным для вас будет следующее... (пожалуйста, обведите кружком цифру, наилучшим образом выражающую Вашу точку зрения по каждому из 8 пунктов):

		Очень важно	Скорее важно	В одина- ковой степени	Скорее неважно	Совер- шенно неважно
01	Иметь достаточно времени для семьи, для личной жизни	1	2	3	4	5
02	Работать в хороших условиях (при достаточном освещении, в хорошо проветриваемом и просторном помещении и т.д.)	1	2	3	4	5
03	Поддерживать хорошие деловые отношения с непосредственным начальством	1	2	3	4	5
04	Не бояться потерять работу	1	2	3	4	5
05	Работать с людьми, которые умеют сотрудничать	1	2	3	4	5
06	Иметь такого начальника, который будет советоваться с Вами, принимая то или иное решение	1	2	3	4	5
07	Иметь хорошие возможности продвижения по службе	1	2	3	4	5
08	Иметь достаточно разнообразную работу, с элементами риска	1	2	3	4	5

А вне работы, в вашей частной жизни, насколько важны для вас следующие черты (дайте ответ по каждому из 4 пунктов):

		Очень важно	Скорее важно	В одина- ковой степени	Скорее неважно	Совер- шенно неважно
09	Личная уравновешенность и стабильность	1	2	3	4	5
10	Бережливость	1	2	3	4	5
11	Настойчивость (упорство)	1	2	3	4	5
12	Уважение традиций	1	2	3	4	5

Теория корпоративной стратегии

13. Как часто вы нервничаете на работе, испытываете напряжение?

1. Никогда.
2. Очень редко.
3. Время от времени.
4. Часто.
5. Постоянно.

14. Как часто, судя по вашему опыту, подчиненные боятся выразить несогласие с мнением вышестоящего начальника?

1. Никогда.
2. Очень редко.
3. Время от времени.
4. Часто.
5. Постоянно.

В какой степени вы можете согласиться или не согласиться со следующими утверждениями? (Пожалуйста, обведите одну цифру в каждой строке):

		Полно- стью со- гласен	Скорее согласен,	Затруд- няюсь ответить	Скорее не согласен	Совер- шенно не согласен
15	Большинству людей можно до- верять	1	2	3	4	5
16	Можно быть хорошим руково- дителем и не зная точных отве-	1	2	3	4	5

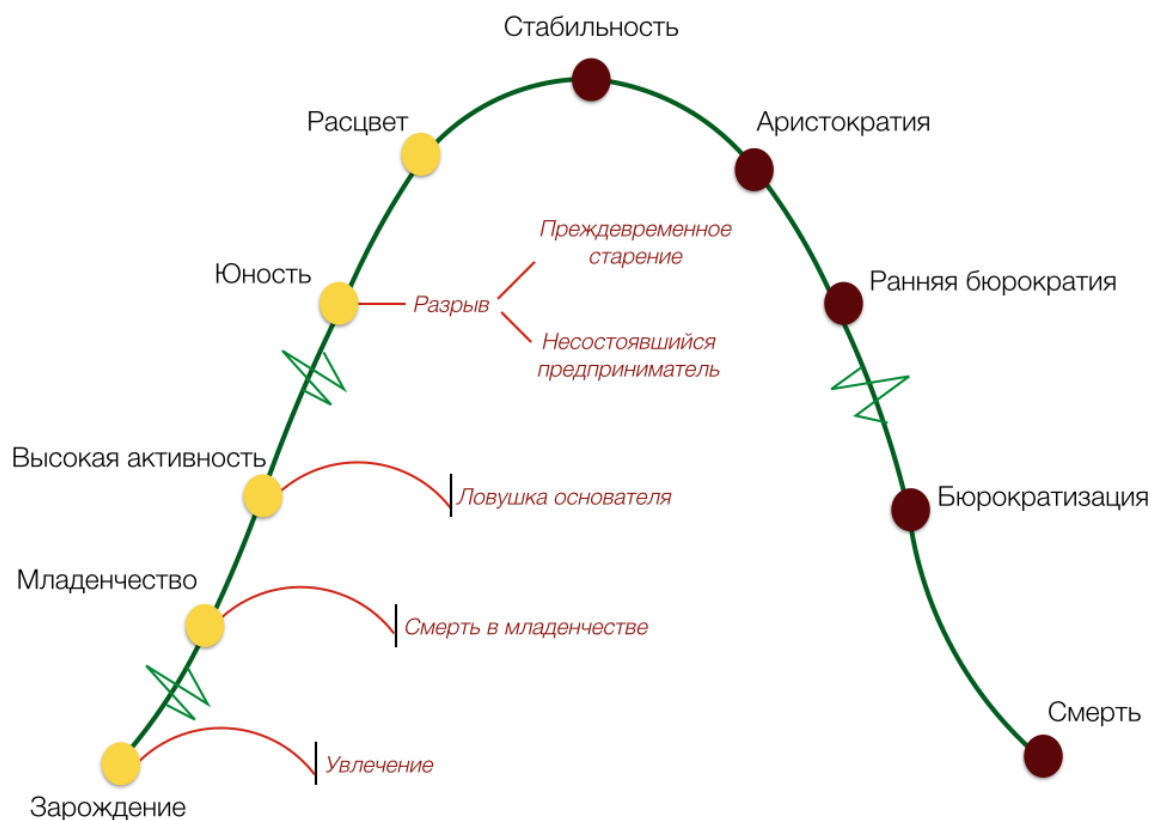
	тов на большинство вопросов, которые могут задать подчиненные					
17	Нельзя допускать, чтобы у подчиненного было двое начальников	1	2	3	4	5
18	Конкуренция между сотрудниками обычно приносит больше вреда, чем пользы	1	2	3	4	5
19	Правила, принятые на предприятии, нарушать нельзя, даже если работник считает, что действует в интересах предприятия	1	2	3	4	5
20	Если человеку не везет в жизни, он сам виноват в своих неудачах	1	2	3	4	5 ¹⁹

¹⁹ Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Изд. «Дело» АНХ, 2008. – 288 с. – стр. 35-40

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Пример анкеты по анализу жизненного цикла организации

Задание: Посмотрите на схему жизненного цикла организации, ниже даны характерные черты каждого этапа, поставьте точку на схеме, где Вам кажется находится ваша компания сейчас.



Краткое описание этапов:

- 1) Зарождение. Этот этап характеризуется тем, что основатель собирает команду людей, которые верят в его идею и готовы помочь воплотить её в жизнь.
- 2) Младенчество. Осуществляется переход от идеи к действиям. Особое внимание уделяется производству и удовлетворению потребностей потребителей, компания не имеет структуры и распределения обязанностей в команде.
- 3) Высокая активность. Появляется финансовая стабильность, продажи растут. Компания все также хаотична без распределения обязанностей и структуры. На данной стадии возникают первые серьезные трудности организации, которые могут погубить компанию. Для руководителя наступает весьма ответственный момент компания нуждается в фундаментальных изменениях модели управления.

- 4) Юность. Второе рождение организации, поскольку происходит структурирование, и делегировать полномочий основателя профессиональному менеджеру. Происходит конфликт новых рабочих и старых специалистов.
- 5) Расцвет. Организация структурирована, выделены основные функции, распределены полномочия, налажены системы поощрения и наказания. Компания процветает, потребители удовлетворены, стратегические цели достигаются. Могут начать создаваться дочерние предприятия. Очень важно, как можно дольше оставаться на данном этапе развития.
- 6) Стабилизация. Начинается старение организации. Компания начинает уделять внимание внутренней среде, отношениям в коллективе больше, чем рискам, которые возникают в бизнесе.
- 7) Аристократизм. У компании есть наработанные резервы, которые направлены на обустройство деятельности. Создаются правила, связанные с традициями общества, и существуют лишь, потому что они есть у других. Компания покупает новые идеи и поглощает компании на начальных стадиях развития.
- 8) Ранняя бюрократия. В компании начинают появляться внутренние проблемы, конфликты в структуре, решением которых является увольнение персонала. Компания, по-прежнему, не фокусируется на внешней среде, не обращая внимание на удовлетворение потребителя.
- 9) Поздняя бюрократия. Организация решает свои проблемы, соблюдая все необходимые принципы и процедуры. В Компании существует жесткая система контроля, которая не способствует эффективности труда. Компания не склонна к изменениям.
- 10) Смерть. Начинается, когда клиенты уходят к конкурентам или просто перестают пользоваться продуктами компании. Это долгий процесс, который сопровождается выводом инвестиций.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Пример анкеты на выявление управленческих ошибок в организации

Задание: Прочтите перечень управленческих ошибок. Дополните теми, которые, на Ваш взгляд здесь не указаны. Затем отметьте самые опасные из них. А потом отметьте те, которые чаще всего встречаются в Вашей собственной практике, в работе Ваших начальников или подчинённых.

1. Естественные (неизбежные) ошибки

- в **прогнозах** тенденций на рынке, возможных действий конкурентов, спроса и т.п.;
- в **оценках** ситуации в организации, качества продукции, способностей работников и т.д.;
- **непредвиденные**, но в принципе предвидимые события, последствия собственных действий и т.д.

2. Предубеждения

- неприятие перехода от модели управления **"приказ-исполнение"** к модели управления **"согласование интересов"**;
- неприязнь к **поведенческим технологиям**, например, к использованию правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов и т.п.;
- **"ерунда все, что нельзя посчитать"** - предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников и т.д.;
- отношение к работе над **стратегией** как к занятию абсолютно непрактичному;
- **заниженная оценка** реального потенциала **работников**;
- **боязнь делегировать** ответственность своим подчиненным.

3. Незнания

- закономерностей смены **стадий** развития организаций;
- методов формулирования должностных **функций**;
- современных **мотивационных** систем;
- методов **анализа ситуаций**;

- управленческих *технологий*.

4. Неумения

- формулировать *цели* своей фирмы;
- *доводить* общефирменные цели *до целей подразделений* и работников;
- просчитывать свои решения на *реализуемость*;
- планировать *многовариантно*;
- обеспечивать *фактическое выполнение решений*;
- использовать *индивидуальные особенности* работников.

5. Дисфункциональные склонности

- к *самоцентризму*, т.е. стягиванию максимума решений и проблем организации на себя;
- *демотивирующий* стиль руководства, т.е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений;
- "*информационная алчность*" - стремление знать и контролировать в организации все;
- *дублирование порядка*, когда руководители выдают задания, повторяющие должностные инструкции, положения об отделах и т.д.;
- склонность давать задания, устраивать разбирательства "*через голову*" подчиненных руководителей;
- *перегрузка лучших* работников по принципу "грузить на того, кто везет";
- привычка назначать нереальные, т.н. "*мобилизационные*" сроки выполнения заданий
- *поспешность* в выдаче заданий, от чего у подчиненных возникает установка: "не торопись выполнять – скоро отменят";
- *необязательность на слово*, пренебрежение своими обязательствами и обещаниями, что разрушает репутацию руководителя – его ценнейший капитал;
- *склонность* поддаваться манипулированию со стороны подчинённых;

- **эмоциональное подавление** подчинённых: силой голоса, грубостью, нетерпимым тоном, что ведёт к большим управленческим потерям (снижение инициативы сотрудников, имитация их согласия, сокрытие информации и собственных мнений).

6. Управленческие иллюзии

- вера в **непогрешимость своих решений**, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении – низкая исполнительская дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты;
- культ **материального стимулирования**, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание "включать" более сложную мотивацию персонала;
- склонность видеть **причины своих трудностей** прежде всего **во вне**, а не внутри организации;
- преувеличение **фактора лояльности** ближайших сотрудников при их подборе и оценке и т.д.;
- склонность рассматривать достигнутое **благополучие как постоянное**, самоуспокоение, игнорирование возможных угроз.²⁰

Внесите по 3-4 управленческие ошибки в каждый квадрат

А	Б
Представляют наибольшую опасность для дела	Особенно актуальны для вашей организации сегодня

²⁰ Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. – с.225

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Пример анкеты на выявление организационных патологий

Ознакомьтесь со списком организационных патологий и их расшифровкой. Ниже описано задание.

Патологии в построении организации

1. Господство структуры над функцией

Рост организации ведет к созданию новых структурных подразделений, нередко это ведет к несогласованности действий между ними, тем самым основные цели организации достигнуть становится труднее.

2. Автократия подразделений

Означает замкнутость структурных подразделений на собственных задачах и проблемах в отрыве от целей и интересов других подразделений и компании в целом. Проявляется в утаивании (невольном) информации своей информации в решениях, которые могут повлиять на дело в целом.

3. Несовместимость личности с функцией

Индивидуальные особенности руководителя (его личности), которые не дают ему возможности исполнять обязанности, возложенные на него.

4. Бюрократизация

Тотальный контроль над процедурами, методами, техникой учёта информации.

Патологии организационных отношений

1. Конфликт

Конфликты в организации, которые переходят «на личности».

2. Неуправляемость

Несогласованность целей и действий.

3. Бессубъектность

Сотрудники в организации не берут на себя ответственность за решение задач, который ведет к необходимости пересмотра функций подразделений и сотрудников, а также поиск новой мотивации и обновление критериев отбора персонала

4. Преобладание личных отношений над служебными

Руководитель вынужден при принятии решений принимать во внимание личные отношения, а не только выгоду для компании.

5. Рассеивание целей

Ситуация, когда цели компании сформированы абстрактно и неопределенно, ведёт к различной трактовке со стороны сотрудников и структурных подразделений.

6. Клика

Сговор работников с целью использования ресурсов компании в собственных целях, но в ущерб целям компании.

Патология управленческих решений

1. Маятниковые решения

Решения, которые возникают при решении неизвестной проблемы, либо, когда нет желания решать её. Управленческие решения носят характер манипуляций.

2. Дублирование организационного порядка

Дублирование работнику приказом или распоряжением обязанностей, которые он и так должен выполнять согласно должностной инструкции. Ведёт к снижению организационных правил и всё замыкается на прямое управляющее воздействие.

3. Игнорирование организационного порядка

Ситуация, когда первый руководитель отдаёт распоряжения и ставит задачи «через голову» структурных руководителей, на третий и ниже структурные уровни.

4. Разрыв между решениями и реализацией

Неспособность управляющей системы полностью контролировать управляемую подсистему.

5. Стагнация

Застой в развитии организации, неспособность к выработке и реализации изменений, требуемых изменений в организации.

6. Подавление развития функционированием

Трата руководителей всех сил и времени на оперативное управление, жертвуя развитием организации.

7. Демотивирующий стиль руководства

Репрессивный стиль управления, множество выговоров и штрафов. Чаще говорят о промахах, чем о достижениях.

8. Инверсия

Результаты решений оказываются противоположными их замыслам.

Внесите по 3-4 орг. Патологии в каждый квадрат

А	Б
Представляют наибольшую опасность для дела	Особенно актуальны для вашей организации сегодня

УВАЖАЕМЫЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ!

Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение. Данный отчет не подлежит использованию в коммерческих целях.

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: Сергеевна Евгения kes@tib.tomsk.ru / ID: 2320017

Проверяющий: Сергеевна Евгения (kes@tib.tomsk.ru / ID: 2320017)

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://www.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 14
Начало загрузки: 21.01.2018 18:17:19
Длительность загрузки: 00:00:04
Имя исходного файла: Диссертация Ключко Е.С 20572
Размер текста: 1109 кБ
Символов в тексте: 103855
Слов в тексте: 13290
Число предложений: 1274

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 21.01.2018 18:17:28
Длительность проверки: 00:00:02
Комментарии: не указано
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ

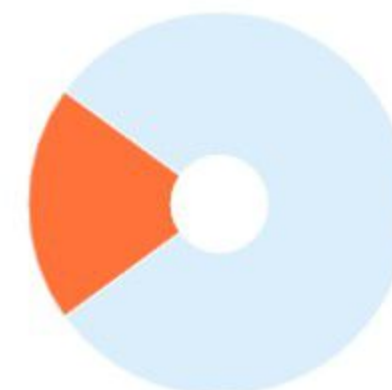
19,82%

ЦИТИРОВАНИЯ

0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

80,18%



№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	3,68%	6,84%	1.4 ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ: "Нет ничего б...	http://economy-ru.com	24 Апр 2016	Модуль поиска Интернет	14	36
[02]	2,59%	6,12%	гурков и.б. - стратегия и структура корпорации.djvu	http://inethub.olvi.net.ua	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	23	42
[03]	0,47%	6,08%	2 УДК 334.02(075.8) ББК 65.290 2я73 Г95 РЕДАКЦИОННЫ...	http://libed.ru	24 Авг 2017	Модуль поиска Интернет	8	70