

16. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ. АДАПТАЦИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ К НОВЫМ РЕАЛИЯМ

16.1. Понятие жизненного цикла организации

16.2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

16.3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

16.4. Особенности и приоритеты мотивации труда на различных стадиях жизненного цикла организации

16.1. Понятие жизненного цикла организации

В последние годы отмечают растущий интерес со стороны отечественных и зарубежных ученых, ориентированный на развитие организации на различных стадиях жизненного цикла.

Жизненный цикл организации представляет собой совокупность стадий развития, которые проходит предприятие за период своего существования. В экономике, общепризнанной считается концепция с выделением *четырёх основных стадий*: рождение, рост, зрелость, спад.

1. *Рождение (вхождение на рынок)* – это первая стадия жизненного цикла организации, которая представляет собой формирование организма будущего предприятия. Основной задачей на стадии рождения является определение миссии и целей организации, а также потребностей рынка. Для избегания конкуренции на первой стадии предприятия нередко фокусируют свою деятельность на узком сегменте рынка.

2. *Рост* – это вторая стадия жизненного цикла организации, характеризующаяся расширением бизнеса, повышением качественных и количественных показателей. Основной задачей предприятия на стадии роста является наработка клиентской базы и улучшение качественных показателей продукции.

3. *Зрелость (стабилизация)* – это третий этап развития организации, которая характеризуется ее оптимальным функционированием. На данном этапе целью предприятия является удержание достигнутых показателей соблюдения стандартов работы, что замедляет процесс принятия решений и делает его более консервативным. В подобных условиях потенциал организации снижаться.

4. *Спад (упадок)* – это заключительная стадия жизненного цикла организации, представляющая собой значительное снижение конкурентоспособности предприятия. Отсутствие гибкости в принятии решений, недостаток инвестиций в модернизацию производства и технологии приводят организацию в состояние упадка.

Состояние упадка позволяет выйти на пятую стадию развития: *возрождение (или исчезновение организации)*. Главная цель организации состоит в обеспечении оживления всех функций. Рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма. Главной задачей предприятия на данном этапе является омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование, что позволяет выйти организации на новые рынки или расширить имеющийся рынок.

16.2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Особый интерес с позиции менеджмента представляет модель жизненного цикла организации Л. Грейнера, описывающая не развитие организации, а трансформацию ее системы управления. Так, согласно Л. Грейнеру, развитие организации проходит через пять эволюционных этапов, при этом, движущей силой эволюции выступают возникающие в организации кризисы (рис. 16.1).

Основными этапами развития организации согласно Л. Грейнеру являются: креативность, директивное руководство, делегирование, координация, сотрудничество.

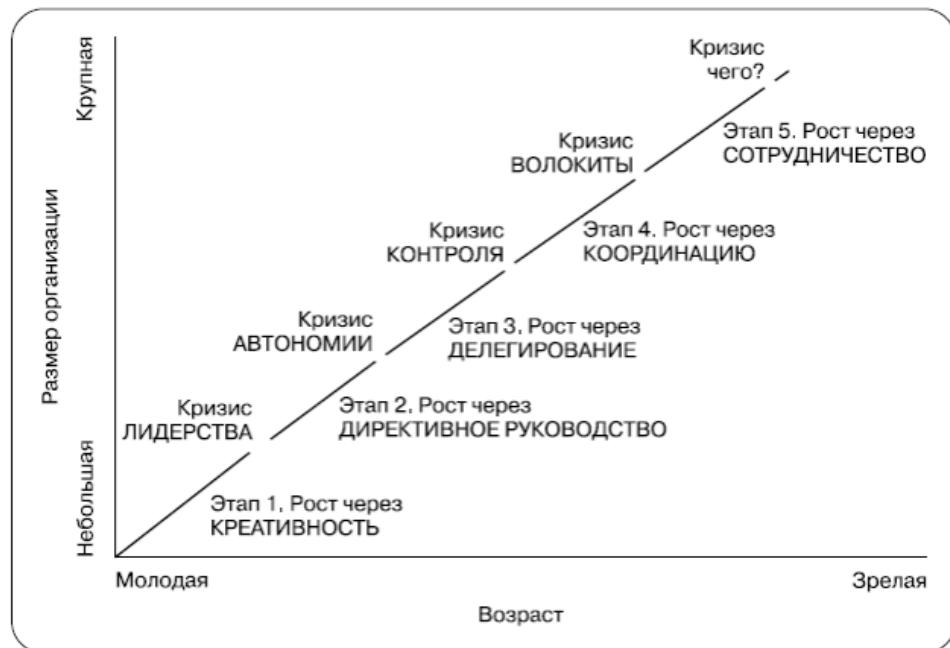


Рис. 16.1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

1. *Креативность* – это первый этап жизненного цикла организации, характерный для молодых предприятий, недавно появившихся на рынке. Деятельность основателей организации на первом этапе направлена на создание и улучшение нового продукта в соответствии с требованиями потребителей. Коммуникации между сотрудниками частые и неформальные. Отсутствует жесткая структура управления.

2. *Директивное руководство* – это второй этап жизненного цикла организации, предполагающий появление специализации внутри подразделений предприятия, отделение производственной деятельности от маркетинговой. Коммуникации становятся более формальными и обезличенными по мере того, как выстраивается иерархия званий и должностей. На этапе директивного управления применяется функциональная организационная структура, однако руководство сосредоточено на менеджерах высшего звена. Менеджеры среднего и низшего звена воспринимаются как функциональные специалисты.

3. *Делегирование* – это третий этап жизненного цикла организации, который предполагает частичное делегирование функций по руководству рядовому персоналу предприятия. Так, для повышения мотивации сотрудников и организации,

более эффективного управления в растущей организации к управленческой деятельности привлекают менеджеров низшего и среднего звеньев. Основная цель организации – это расширение бизнеса путем приобретения новых предприятий. Вертикальные коммуникации встречаются редко. Подавляющее большинство коммуникаций организации осуществляется по горизонтали.

4. *Координация* – это четвертый этап жизненного цикла организации, который предполагает повышение координации деятельности разрозненных производственных участков. Так, децентрализованные подразделения объединяются в продуктовые группы. Вводится и интенсивно совершенствуется процедура планирования производственной деятельности. Прибыль предприятия распределяется по продуктовым группам в соответствии с их доходностью на единицу инвестиций. С позиции мотивации, для стимулирования идентификации работников с организацией как единым целым используются продажа акций и общеорганизационные программы участия в прибылях.

5. *Сотрудничество* – это пятый этап жизненного цикла организации, который основан на создании и сотрудничестве проектных групп. Для организации на этапе сотрудничества свойственна органическая (матричная) структура управления. Менеджеры высшего звена сокращаются в численности, получают новые назначения и объединяются в междисциплинарные команды для того, чтобы консультировать локальные подразделения, а не руководить ими. Мотивация сотрудников направлена на улучшение командой работы. Стимулирование трудовой деятельности базируется преимущественно на групповых показателях результативности. Индивидуальные достижения работников отходят на второй план.

Вышеизложенное позволяет дать краткую характеристику этапов жизненного цикла организации согласно Л. Грейнера. В качестве *основных критериев такой характеристики* выступают: приоритеты менеджмента; организационная структура; направленность управления; система контроля; применяемые стимулы (табл. 16.1).

Таблица 16.1. **Характеристику этапов жизненного цикла организации по Л. Грейнеру**

Характеристика	Креативность	Директивное управление	Делегирование	Координация	Сотрудничество
Приоритеты менеджмента	Производить и реализовывать	Эффективность операций	Расширение рынка	Объединение организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Функциональная	Дивизиональная	Линейно-штабная	Матричная
Направленность управления	Индивидуалистическая	Директивная	Делегирующая	Охранная	Партисипативная
Система контроля	Требования потребителей	Стандарты	Отчеты	Планы	Общие цели
Применяемые стимулы	Участие в собственности	Оклады за услуги	Индивидуальные бонусы	Акции и участие в прибыли	Командные бонусы

Стоит отметить, что модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру имеет ряд недостатков, так определяющим параметром такого цикла является размер организации, другие факторы – малозначительны.

Другим значительным недостатком модели является ее незавершенность. Так, нельзя назвать пятый этап конечным в развитии организации. Тем не менее, модель позволяет на базе эволюционного развития предприятия рассмотреть эволюцию управления, а также методов мотивации и стимулирования труда на различных этапах.

16.3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Другой наиболее известной моделью жизненного цикла организации является модель И. Адизеса, включающая 10 этапов: выхаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация, смерть (рис. 16.2).



Рис. 16.2. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Стоит отметить, что в модели автор проводит параллель жизненного цикла организации с развитием живого организма, что отражено в названиях периодов жизненного цикла предприятия. Рассмотрим каждый из вышеназванных этапов более подробно.

1. *Выхаживание* – это первый этап жизненного цикла организации, предполагающий появление и трансформацию бизнес-идеи в организационное оформление бизнеса. Так, основатель организации на этапе выхаживания должен проработать идею, определить цели и видение будущего предприятия, а затем принять смелое решение о создании организации. Стоит отметить, что на первом этапе любая идея поддается активной критике и может привести к закрытию бизнеса.

2. *Младенчество* – это второй этап жизненного цикла организации, предполагающий трансформацию идеи в конкретные действия. На данном этапе от предприятия требуются четкие результаты деятельности. Стоит отметить, что на этапе младенчества кризисные явления считаются нормой. Решение таких кризисов накапливает опыт работы и повышает эффективность предприятия, однако требует значительных затрат времени и сил сотрудников организации. Важно подчеркнуть, что отсутствие кризисов и проблем различной природы на втором этапе жизненного цикла организации обычно является признаком того, что предприятие не функционирует правильно и погибает.

3. *Давай-давай* – это третий этап жизненного цикла организации, характеризующийся высокой активностью предприятия и безудержным ростом бизнеса. Быстрый успех проекта зачастую рождает излишнюю уверенность и высокомерие руководителя. Решения принимаются поспешно, без точных расчетов и анализа. Организация берет на себя обязательства, которые не может выполнить с учетом имеющихся ресурсов. На этапе «давай-давай» возникает «ловушка основателя», представляющая собой высокую зависимость предприятия от его организатора, часто не обладающего достаточным опытом и компетенцией для решения появившихся задач в соответствии с его должностью. Часто ловушка основателя возникает в семейном бизнесе, предполагающем принадлежность основных управленческих должностей организации членам одной семьи. Решение проблем предприятия на этапе «давай-давай» зависит полностью от действий руководителя. Стоит отметить, что безудержный рост организации предполагает значительный найм новых сотрудников.

4. *Юность* – это четвертый этап жизненного цикла организации, характеризующийся децентрализацией власти, переходом от предпринимательства к профессиональному управлению и определением четкого фокуса предприятия. На стадии юности наиболее яркой проблемой является появление серьезных конфликтов между старыми и новыми сотрудниками. Такие конфликты при отсутствии их решения могут привести к преждевременному старению бизнеса или к потере авторитета руководства. Стоит отметить, что на стадии юности организация перестает расширять бизнес. Основная цель руководства – это перейти от безудержного роста к организации существующих проектов и бизнес-процессов, обеспечивающих существенный *рост* эффективности деятельности предприятия. Чтобы достичь поставленной цели, руководство организации должно ограничить гибкость, которая так поощрялась на предыдущих стадиях, и улучшить внутренние процессы управления предприятием. Требуется разработка четкой документированной системы функций, прав, обязанностей, приоритетов и т. д.

5. *Расцвет* – это пятый этап жизненного цикла организации, предполагающий оптимальное соотношение между гибкостью и жестким контролем в управлении. Наибольшей проблемой предприятия на стадии расцвета является желание руководства сохранить все как есть. Но рынок и конкуренты постоянно развиваются, совершенствуется техника и технологии. Следовательно, подобное желание выступает первым признаком старения компании. Для поддержания данной стадии организация должна развивать новые подразделения и отдельные бизнес-единицы, осваивать новые отрасли и т. д.

6. *Стабильность* – это первый этап старения организации, характеризующийся утратой гибкости и застоем темпа роста продаж. Стоит отметить, что на этапе стабильности предприятие чувствует себя уверенно и спокойно. Руководство не сомневается в деятельности организации, не осознает масштабность проблем и практически не следит за изменяющимися потребностями клиентов. Долгосрочные рискованные проекты останавливаются, а инвестиции на их реализацию сокращаются до минимума.

7. *Аристократизация* – это второй этап старения организации, характеризующийся интенсивным ростом численности аппарата управления. Руководство предприятия начинает осознавать тенденцию снижения объема продаж, однако отказывается признавать потерю своей власти и доли в отрасли. При этом, деятельность административного аппарата подавляет весь возможный потенциал от приобретения новых бизнес-единиц.

8. *Ранняя бюрократизация* – это восьмой этап модели жизненного цикла организации и третий этап старения предприятия, характеризующийся всеобщим осознанием и принятием проблем организации, связанных со снижением эффективности бизнеса и отсутствием роста продаж. Деятельность предприятия на этапе ранней бюрократии направлена на поиск ответственных лиц в появившихся проблемах. Результатами восьмого этапа жизненного цикла становится сокращение затрат на поддержание аппарата управления и оптимизация управленческого персонала, что никак не решает текущих задач и рыночных проблемы организации.

9. *Бюрократизация* – это четвертый этап старения организации, характеризующийся введением жестких правил и норм контроля для мониторинга ситуации и принятия решения. Внедрение новых норм и правил работы на этапе бюрократизации снижают корпоративный дух и приводят к появлению дополнительных контролирующих подразделений. Бизнес на этапе бюрократизации неэффективен и держится благодаря внешним инвестициям и накопленным за годы функционирования средствам организации. При потере финансовой поддержки предприятие переходит в десятую стадию жизненного цикла.

10. *Смерть* – это заключительная стадия жизненного цикла организации, предполагающая закрытие бизнеса и выход предприятия из отрасли.

Преимущество модели И. Адизеса очевидно. Так, в отличие от модели жизненного цикла организации Л. Грейнера, где основным фактором развития организации выступает ее размер, И. Адизес предполагает, что в качестве параметра роста, отложенного на графике по вертикали, могут выступать в каждом конкретном случае различные факторы. При этом, возраст организации в концепции жизненного цикла не связан с хронологическим возрастом бизнеса и определяется балансом между гибкостью и контролем. Также, отличительной особенностью такой модели является тот факт, что гибель организации допускается еще до достижения стадии рассвета.

16.4. Особенности и приоритеты мотивации труда на различных стадиях жизненного цикла организации

В соответствии со стратегией развития организации целесообразно разрабатывать и стратегии мотивации и стимулирования труда. Так, А. Я. Кибанов, И. А. Барткевич, Е. А. Митрофанов предлагают следующую классификацию стратегий мотивации и стимулирования труда (табл. 16.2).

Таблица 16.2. Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала

Вид стратегии	Описание стратегии
1	2
Стратегия мотивации, ориентированная на связь с миссией и целями организации	Миссия определяется как удовлетворение организацией определенного сегмента потребностей общества. Связь между миссией и стратегией мотивации носит этический характер, который представляется в качестве основополагающего для формирования системы мотивации и ее составляющих частей. Нельзя считать заслуживающей стимулирования деятельность, которая непосредственно не ориентирована на прирост общественного блага
Стратегия поддержания заработной платы на уровне требований рынка труда	Ориентация на средний установившийся на рынке уровень заработной платы. Данная стратегия обеспечивает: стабильность в оплате труда, которая может быть только в условиях стабильного экономического положения организации; равномерность распределения рабочей силы через рынок труда; сильные материальные стимулы, которые включают не только зарплату, но и льготы; уклонение от главного недостатка стратегий повышения среднего уровня заработной платы – отставания роста квалификации от роста оплаты труда. Недостаток стратегии – ориентация на уровень средней заработной платы, сложившейся в целом на рынке труда, была бы верной, если бы речь шла об организациях, относящихся к отраслям, где уровень оплаты труда близок к среднему по экономике
Стратегия мотивации, обуславливающая позитивный образ организации во внешней среде	Суммарное вознаграждение персонала выполняет важную функцию, социальную по своей направленности, способствует созданию в общественном мнении образа организации, который, в свою очередь, является основой привлекательности организации для работающего и нанимаемого персонала
Стратегия мотивации, ориентированная на повышение качества трудовой жизни	Предусматривает следование следующим требованиям: вознаграждение должно полностью обеспечивать жизненными благами не только работника, но его семью; средств должно быть достаточно для удовлетворения разумных потребностей, обеспечивающих жизнедеятельность, высокую работоспособность, развитие работника и членов его семьи; вознаграждение должно ориентироваться не на прожиточный минимум, а на минимальный потребительский бюджет, обеспечивающий простое воспроизводство трудоспособного населения, рассматриваемого организацией как источник формирования ее кадровых ресурсов; вознаграждение должно возрастать в связи с инфляцией и т. п. Использование данной стратегии определяется экономическими возможностями организации
Стратегия мотивации, ориентированная на развитие персонала	В растущих и «обучающихся» организациях периодичность повышения квалификации и переподготовки значительно выше, чем обычно (раз в 3 года). Все большее развитие получает повышение квалификации, ориентированное на специальные программы, связанные с инновационными процессами в организации. Стратегия предполагает и изменения в зарплате и льготах, которые получает работник более высокой квалификации. Такая стратегия должна опираться на финансовые возможности организации

Стратегия мотивации, ориентированная на инновационную активность организации и персонала	Данная стратегия связана со стратегиями развития и роста. Инновационные процессы часто сопровождаются усложнением и интенсификацией труда, поэтому для формирования позитивного отношения персонала к инновациям необходимы вознаграждения, обеспечивающие преодоление порога безразличия или неприятия инноваций. На первых этапах стратегия мотивации инновационного процесса должна быть ориентирована на применение льгот и косвенных стимулов, поскольку рост заработной платы в условиях неустойчивых эффектов инноваций может привести к нарушению баланса между нормой труда и его оплатой
Стратегия мотивации, обеспечивающая движение персонала в связи с потребностями предприятия	Стабильность и движение – две важнейшие стратегические задачи, которые могут решаться с помощью системы стимулирования. Ориентация на реализацию стратегии стабильности персонала может сопровождаться активной деятельностью по привлечению высококвалифицированного персонала
Стратегия мотивации, обеспечивающая эффективную дифференциацию вознаграждения персонала	Стратегия ориентирована на укрепление социального мира в организации, развитие сотрудничества на основе следующих принципов: оплачиваться должна работа и связанная с нею ответственность, а не должность; стимулирование и поощрение особо талантливых работников через систему специальных премий; межгрупповая дифференциация вознаграждения должна касаться не только величины вознаграждения, но и его структуры, что позволит учесть специфику содержания работ

8 Этапы развития организации, как считают большинство ученых-экономистов, должны характеризоваться различными целями и применяемыми для мотивации персонала средствами (табл. 16.3).

Таблица 16.3. Особенности мотивации персонала в зависимости от стадии жизненного цикла и выбранной стратегии развития организации

Этап жизненного цикла	Тип организационной стратегии	Требования к персоналу	Цели мотивации	Средства мотивации
Вхождение на рынок (рождение)	Стратегия предпринимательства	Требуются «персонал-новаторы», обладающие профессионализмом, творческой и инновационной активностью	Мотивация творчества, риска, инициативы, ответственности и профессионального роста	Прием и наем молодых, работоспособных, инициативных работников. Оценка мало формализована (по индивидуальным результатам). Вознаграждение включает привлечение сотрудников к реализации стратегии, участию в управлении, предоставление возможностей роста
Рост	Стратегия динамичного роста	Необходимы квалифицированные сотрудники, преданные организации, способные к адаптации в ме-	Мотивация лояльности, адаптивности, профессионального роста	Наем высококвалифицированных работников. Вознаграждение, основанное на оценке результатов индивидуального труда и работы в группе. Процедуры оценки формализованы. Высокое значение фактора преданности организа-

		няющихся условиях, активно повышающие уровень профессионализма		ции при оценке сотрудника. Постоянное повышение квалификации и реализация планов карьеры
Стабилизация (зрелость)	Стратегия прибыли	Квалифицированный персонал, ориентированный на повышение объемов производства при минимизации издержек	Высокая квалификация работников и лояльность, высокая трудовая отдача	Стандартизация процедур управления персоналом. Узконаправленный отбор при найме (отбираются только те специалисты, которые требуются организации в данный момент, при этом работники должны быть уже готовы к выполнению обязанностей без дополнительного обучения). Издержки на персонал сокращаются. Сокращается участие в управлении
Упадок (спад)	Стратегия ликвидации	Предотвращение взрывов недовольства персонала, судебных разбирательств с высвобождаемыми работниками	Мотивация добровольных увольнений работников	Наем не осуществляется. Участие персонала в управлении отсутствует. Меры социальной защиты занятых, поиск безболезненных способов сокращения персонала. Юридически правильное оформление увольнений. Зарботная плата в размере должностных окладов, все виды дополнительных выплат сокращаются. Оценка с целью проведения сокращений по жестким критериям. Повышение квалификации и переподготовка для облегчения трудоустройства высвобождаемых работников
Выход на новые рынки или расширение имеющегося рынка	Стратегия изменения курса	Требуются работники, обладающие профессионализмом в новой сфере бизнеса	Мотивация адаптивности, профессионального роста, профессиональной и должностной мобильности	Изменение сложившейся системы управления персоналом. Наем профессионалов в новой сфере бизнеса. Ориентация на внутренний найм, стимулирование профессионального и должностного роста и ротация кадров. Участие персонала в управлении расширяется. Развитие новых компетенций. Материальное вознаграждение остается строго лимитированным

В зависимости от этапа жизненного цикла организации должны формироваться и особенности системы оплаты труда работников.

Наибольший интерес с позиции оценки стадий жизненного цикла представляет модель И. Адизеса, включающая 10 этапов: выхаживание, младенчество, давай-давай, юность, рассвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация, смерть.

В этой связи, сначала рассмотрим *основные проблемы* на стадиях роста организации по И. Адизесу (выхаживание, младенчество, давай-давай, юность, рассвет), а также особенности и приоритеты мотивации и стимулирования труда, направленные на решение таких проблем.

1. *Основными проблемами на стадии выхаживания* являются: избыточное волнение; страх; неуверенность в бизнес-идеи; нечеткие цели и задачи; правильная расстановка приоритетов.

В качестве мотивации сотрудников преобладает внутренняя мотивация, основной целью которой является формирование преданности сотрудников. Так, мотивация направлена на формирование у сотрудников веры в конечный результат бизнеса. При этом, чем выше риск и неопределенность проекта, тем сильнее должна быть вера.

В качестве стимулирования используются нереалистичные обещания, которые могут породить у руководителей проблемы в будущем. В обмен на туманные гарантии поддержки преисполненный энтузиазма основатель обещает и раздает акции будущей организации родственникам, адвокатам, друзьям и т. д.

Стоит подчеркнуть, что материальное стимулирование на этапе выхаживания неэффективно, так как люди, заинтересованные исключительно в получении прибыли, испытают разочарование и уйдут из бизнеса прежде, чем он станет приносить чистый доход.

2. *Основными проблемами организации на стадии младенчества* являются: высокая нагрузка на работников организации; трудности с выпуском нового продукта; изменение первоначальной концепции бизнеса; недостаток формальных правил и процедур; частое совершение ошибок; недостаток деловых и профессиональных качеств; быстрое принятие решений.

10 В качестве мотивации на стадии младенчества аналогично со стадией выхаживания преобладает внутренняя мотивация. Руководитель организации должен на своем примере показывать вовлеченность в работу и нацеленность на результат, выступать гарантом ясности, определенности и устойчивости для сотрудников предприятия.

В качестве стимулирования используются нематериальные стимулы, такие как: разговоры о потенциальных прибылях организации; авторитет руководителя.

3. *Основными проблемами организации на стадии «давай-давай»* выступают: излишняя уверенность в успехе бизнеса; путаница в приоритетах; продажи приобретают более важный статус, чем прибыль; низкая управленческая компетентность руководителя; несоответствие между количеством задач и объемом управленческого персонала.

На стадии «давай-давай» мотивация сотрудников направлена на формирование и поддержание сплоченной командной работы, и осуществляется благодаря делегированию полномочий группе людей.

Стоит отметить, что организация обладает широким набором систем стимулирования и достаточным штатом работников. Вместе с тем единая система стимулирования не применяется. Зачастую стимулы выдаются по желанию руководителя, а не за конкретные достижения сотрудников предприятия. Подобная ситуация оказывает негативное влияние на деятельность организации с позиции теории справедливости.

4. *Основными проблемами организации на стадии юности* являются: низкий корпоративный дух; конфликты между старым и новым персоналом; низкий уро-

вень децентрализации управления; снижение фокуса и слабое управление ростом продаж.

Мотивация на этапе юности направлена на создание прочной структуры и формирование доверия к ней со стороны сотрудников. В качестве инструментов мотивации выступают миссия, традиции и ценности организации.

В качестве стимулирования для поддержания стабильности структуры персонала применяется материальное вознаграждение работников за выслугу лет. Участие в распределении прибыли применяется не часто, так как ассоциируется с дополнительными проблемами, связанными с оценкой результатов работников, определением ответственных, разработкой информационных систем и т. д.

5. *Основными проблемами организации на стадии расцвета* являются: желания сохранить все как есть; нехватка высококвалифицированного персонала.

Мотивация на стадии расцвета направлена на развитие и поддержание у персонала необходимого уровня компетенций и навыков. У работников появляется стремление к реализации своей миссии на практике, которая далеко выходит за рамки простого зарабатывания средств к существованию. Применяется материальная система стимулирования, поощряющая личностную инициативу работников. Работники вознаграждаются в зависимости от их вклада в успех организации, а не за их личные характеристики.

Дальнейшие этапы жизненного цикла предприятия согласно И. Адизесу связаны с процессом стареющей организации. Кривая жизненного цикла такого предприятия постепенно изменяет свое направление и переходит в нисходящее положение. Проблемы стареющих организаций одинаковы и присущи всем стадиям: стабильность, аристократия, ранняя бюрократия и бюрократизация, смерть.

Основными среди таких проблем являются: вознаграждаю тех, кто делает то, что им велят делать; высокая заинтересованность в поддержании межличностных отношений; рост расходов на системы контроля; направленность работы на то, как делать, чем о том, что делать и почему; требования соблюдения формальностей в одежде и в обращении и т. д.

Этапы старения отличаются между собой масштабом проблем и степенью их влияния на деятельность организации, что формирует различные особенности и приоритеты мотивации и стимулирования труда свойственные каждому этапу. Рассмотрим такие *особенности, связанные с процессом старения организации*, более подробно.

1. Вследствие того, что на стадии стабильности организации долгосрочные рискованные проекты останавливаются, а инвестиции на их реализацию сокращаются до минимума, мотивация направлена на решение краткосрочных целей и задач. Преобладают системы материального стимулирования трудовой деятельности.

2. Мотивация на стадии аристократизма направлена на создание положительного образа организации, испытывающей временные трудности. Стимулирование работников направлено на создание избыточно комфортных условий работы для управленческого персонала.

3. Мотивация сотрудников на стадии ранней бюрократии организации направлена не на поиск новых решений, а на поиск ответственных за проблемы предприятия. В качестве стимулирования используются преимущественно нега-

тивные стимулы такие как: понижение в должности, лишение премий, увольнение.

4. Мотивация организации на стадии бюрократизации направлена на поддержание трудовой дисциплины на высоком уровне за счет ужесточения контроля. В качестве стимулирования используются преимущественно негативные стимулы.

5. Считается, что организация мертва, когда мотивация всех ее членов не превышает порогового значения. При этом, организационная смерть определяется отсутствием ресурсов для стимулирования трудовой деятельности работников.

Стоит отметить, что в связи с тем, что концепция жизненного цикла И. Адизеса не связана с хронологическим возрастом бизнеса, организация необязательно за время своего существования на рынке последовательно проходит все этапы. Гибель организации допускается еще до достижения стадии расцвета, на стадиях: младенчество, «дай-дай», юность. Так же, организация на стадии расцвета может открыть новые перспективные направления и переходит в стадию выживания. Вместе с тем, стоит учитывать, что каждому этапу жизненного цикла организации свойственны специфические системы стимулирования. Так, набор выплат и методы нематериального воздействия рекомендуется осуществлять на базе теории адаптации системы стимулирования под этапы жизненного цикла (табл. 16.4).

Таблица 16.4 Адаптации системы стимулирования под этапы жизненного цикла

Применяемые стимулы	Стадии роста					Стадии старения				
	Выживание	Младенчество	Дай-дай	Юность	Расцвет	Стабильность	Аристократизм	Ранняя бюрократия	Бюрократизация	Смерть
Участие в прибыли				+	+	+	+			
Субъективная выплата премий			+	+						
Выплата премий на основе экономических показателей					+	+	+			
Коллективные премии			+				+			
Индивидуальные премии				+	+					
Премии ключевым специалистам				+	+	+	+			
Выплаты в зависимости от квалификации					+	+	+			
Долгосрочные мотивационные планы				+	+	+	+	+	+	+
Сокращение выплат премий и снижение зарплат								+	+	+
Увольнение сотрудников										+
Различные системы выплат для старых и новых сотрудников				+						
Ужесточение контроля								+	+	

Гибкий график работы	+						+			
Моральное стимулирование	+	+		+						
Авторитет руководителя	+	+								
Традиции				+	+	+	+			
Миссия	+	+		+	+					

Исходя из анализа наиболее часто встречающихся проблем, а также применяемых методов мотивации и стимулирования труда можно выделить *основные особенности*, присущие каждой стадии и позволяющие повысить эффективность функционирования организации: проявление ошибок в деятельности организации – это естественный процесс, требующий не поиска виновных, а поиска решения проблем; любые ошибки нужно признавать и сосредотачивать усилия на их решении; в условиях ограниченных ресурсов необходимо решать не все проблемы, а наиболее существенные; необходимо анализировать способы решения аналогичных проблем у конкурентов, чтобы определить наилучшую альтернативу; при достижении стадии расцвета организация достигает баланса между гибкостью и контролем, удержание которого является залогом длительного существования предприятия.