**Жизненные стадии и циклы организации**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Все регулируется, течет по расчисленным руслам, совершает свой кругооборот в полном соответствии с законом и под его защитой.

И. Ильф, Е. Петров. Золотой теленок

Согласно экспериментальным исследованиям можно утверждать о наличии, как минимум, трех базовых метафор, с помощью которых люди описывают свою организацию (от малых групп до крупных корпораций). Это метафоры механизма, организма и семьи.

В первом случае (.метафора механизма) организация описывается прежде всего с точки зрения структурированности отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок, Организация представляется как набор заранее определенных отношений, позволяющих действовать алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

В рамках метафоры организма организация предстает в восприятии людей как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи используются, как минимум, две аналогии. Первая исходит из отождествления организации с человеческой личностью. В рамках этой аналогии используются такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и гибель. В рамках второй аналогии (информационной) в качестве образца для описания организационной реальности часто используется либо компьютер, либо мозг. В этом случае организация предстает как собрание относительно автономных частей, соединенных линиями коммуникации, координации и взаимного контроля.

Представление об организации как о семье описывалось испытуемыми через апелляцию к соответствующим эталонам взаимодействия внутри организации, которые отражены в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах. Согласно данной системе представлений, организация есть та «человеческая среда», которая создается людьми, чтобы определенным образом понимать происходящие события и придавать смысл и значение своему собственному поведению. В данном случае особенно важным становится, насколько члены организации интегрированы в существующую систему ценностей, насколько они чувствительны, гибки и готовы ради целей организации к изменениям в своей ценностной сфере в ответ на перемены в условиях жизни и деятельности.

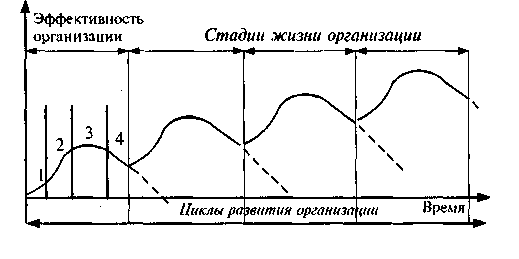
**1. Жизненный цикл организации**

Сколько разнообразнейших дел мне пришлось переделать, пока мой хлеб рос и созревал! Надо было обнести поле оградой, караулить его от птиц, потом ждать, убирать, молотить зерно, — вернее, перетирать колосья в руках. Потом понадобится мельница, чтобы смолоть зерно, сито, чтобы просеять муку, наконец, — соль и дрожжи, чтобы замесить тесто, и печка, чтобы выпечь хлеб.

Д. Дефо. Робинзон Крузо

Люди, рассматривающие жизнь организации, задумываются о закономерностях, которые не только смогли бы объяснить прошлое, но и позволили бы прогнозировать развитие организации в будущем. Примером одной из таких практически ориентированных конструкций может служить модель циклов и стадий развития организации. Согласно этой модели жизнь организации по шкале времени может быть представлена в терминах жизненного цикла, означающего как процессуальность развития, так и его стадийность.

Как правило, специалисты несмотря на продолжающиеся дискуссии, сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или «размножение», стабилизацию и кризис (спад)[[1]](#footnote-1). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью» или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее «возрождения» или «преображения» (рис. 1).



«Тусовка» «Механизация» «Внутреннее «Управление предпринимательство» качеством»

Рис. 1. Жизненные циклы организации:

1 — формирование организации, 2 — интенсивный рост,

3 — стабилизация, 4 — кризис.

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна фирма (предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых сменяется следующим, но зачастую непросто, а с переживанием трудностей, противоречий. Можно выделить несколько уровней подобной этапности. Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, мы будем называть — стадиями; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, — циклами развития.

**Управляя метафорами изменений**

Роберт Дж. Маршак (Robert J. Marshak)

Organizational Dynamics. N. Y., 1993, Vol. 22, N 1, P. 44—56.

Метафора — это форма скорее символического, чем буквального выражения мыслей. «Новый Всемирный словарь Вебстера» определяет метафоры так: «Фигура речи, содержащая в себе сравнение, в которой слово или фраза, обычно и в первую очередь используемые для обозначения чего-то одного, прилагается к другому, например, занавес ночи». Некоторые психологи утверждают, что, помимо своей полезности для поэтов и политиков, метафоры служат важным мостом, соединяющим буквальное и символическое, рассудок и эмоции, сознание и бессознательное. Метафоры служат основным и изначальным методом понимания и выражения абстрактных, аффективных и/или интуитивных результатов нашего опыта, переживаний.

С этой точки зрения, высказывание «Если не сломано, не надо это чинить!» является чем-то большим, нежели просто сигналом о наличии сопротивления изменениям. Это явное выражение более глубокого, иногда подсознательного, символического представления, которое организует информацию и создает образ «реальности» для говорящего. Для начала подумаем о том, что стоит за словом «это». Ясно, что «это» относится к организации, системе, политике и т.д., которая является предметом обсуждения. Следовательно, фраза на самом деле говорит: «Если организация не сломана, не надо ее чинить!» Теперь рассмотрим конец фразы. Вещи в «реальном мире», которые обычно ломаются и требуют починки — это машины (тостеры, стиральные машины, автомобили и т.д.). Получается, что по сути данная фраза приравнивает организацию к машине, которая нуждается в починке только тогда, когда она сломана или плохо работает. Следовательно, разумно предположить, что когда человек говорит это, он в момент произнесения данной фразы воспринимает организацию, на сознательном или подсознательном уровне, как машину и приглашает других представлять ее себе так же. Это не такое уж тривиальное заключение, если мы рассмотрим все следствия из полной метафоры организации как машины. Если это машина, то в ней все должно происходить гладко, она должна быть хорошо смазана и пригнана, предсказуема, эффективна, и создана таким образом, чтобы все части совместно служили щи выполнения некоторой четкой, однозначной функции или цели. Это приводит нас к еще одному важному аспекту расширенной метафоры: если организация — это машина, то тогда менеджеры и руководители организации/машины? Обычно машины управляются операторами и инженерами, которые определяют стандарты получаемой продукции, обслуживают оборудование и выдают те команды, которые диктуют, что машина должна делать. Долее, когда машина ломается или требует техобслуживания, вызывается ремонтник, наладчик или механик, которого просят принести с собой свой ящик с инструментами и «починить это».

**2. Стадии и циклы развития**

Муха по полю пошла,

Муха денежку нашла.

Пошла Муха на базар

И купила самовар...

К. Чуковский. Муха-Цокотуха

**Стадии развития**

Первая стадия развития организации — ее формирование. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удается найти свое место на рынке, «раскрутить» свой товар, то она может перейти во вторую стацию — интенсивный рост.

На этой стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удается удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии — стабилизации.

На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации.

После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию — кризис, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом. В развитии организации кризисы неизбежны. По данным консультантов по управлению, даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50—60 лет. Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год-полтора, а зачастую и несколько месяцев.

**Основные особенности целевой ориентации**

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить следующие основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития.

1. Стадия формирования — в условиях рыночных отношений определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

2. Стадия закрепления на рынке с ориентацией на поиск и производство других (помимо зарекомендовавших себя с лучшей стороны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Следовательно, важной особенностью организации на этом этапе является готовность к борьбе.

3. Стадия стабилизации представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, — закрепление на достигнутом — потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т.е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная «пассионарность отцов-основателей», означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй — азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стации зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

4. Стадия кризиса организации — самый трудный этап ее существования, поскольку это — сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния и нахождение альтернатив.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь призму стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации. Более того, возникает возможность определить, в какой степени они адекватны внутренней ситуации в организации (табл. 1).

**Циклы развития организации**

Однако если мы сравним особенности внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность, то увидим, что не только задачи стадии важны для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации. Не менее существенным оказывается и генеральная целевая, ценностная установка фирмы в определенный период существования.

Организационные консультанты проанализировали ряд длительно существующих фирм и обратили внимание на то, что организации проходят еще один временной цикл, более длительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить четыре различных типа ценностных установок.

Таблица 1.

Соотнесение стадий жизненного цикла, типов стратегии организации и особенности персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стадия | Тип стратегии | Стратегии | Особенности персонала |
| Формирование ⎯ «заявка» на рынке товаров/услуг | Предпринимательская ⎯  привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента | Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика.  В центре внимания ⎯  быстрое осуществление ближайших мер | Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников. |
| Интенсивный  рост ⎯ «Размножение систем» | Динамический рост ⎯ нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур | Степень риска ⎯ меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур | Организационная закреплённость,  тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала |
| Стабилизация ⎯ закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности | Прибыльность ⎯ поддержание системы в равновесии | В центре внимания ⎯ сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила | Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска |
| Спад ⎯ прекращение нерентабельного, затратного производства. Возрождение | Ликвидация ⎯ ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой,  как финансовой,  так и психологической | Продажа активов,  устранение возможных убытков,  в будущем ⎯ сокращение работающих | Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время,  Узко ориентированные |
|  | Предпринимательская/ Ликвидация ⎯ снижение объёмов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности | Основное ⎯ спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу | Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда |

1. Установка, характерная для цикла развития организации «тусовка», ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям.

2. Установка, характерная для цикла развития организации под названием «механизация», связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на этом цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

3. Установка, проявляющаяся в период цикла развития «внутреннее предпринимательство», провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе». Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт.

4. Установка, характерная для этапа «управление качеством», связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботиться проблемой качества (соответствия представлениям заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть максимально качественным. Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать уточнения — что понимать под качеством конкретного товара. Для кого-то качественным будет считаться вечная зажигалка, а для кого-то — остромодная вещь даже из очень хрупкого материала.

Взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет более точно идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, а также особенности управленческих подходов и кадрового обеспечения.

**Резюме**

1. Можно утверждать о наличии, как минимум, трех базовых метафор, с помощью которых люди описывают свою организацию (от малых групп до крупных корпораций). Это метафоры механизма, организма и семьи.

2. Жизнь организации протекает по определенным законам: стадию формирования сменяет стадия интенсивного роста, которая может перейти в стадию стабилизации, а затем — спада.

3. Для стадии формирования организации в условиях рыночных отношений существенным является определение целей деятельности через уточнение представлений о потребностях потенциального клиента.

4. Стадия интенсивного роста и закрепления на рынке отличается ориентацией организации на расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также формирование собственного стиля (имиджа).

5. Проблемы, которые возникают перед организацией, достигшей стадии стабилизации, носят преимущественно внутренний характер. Успешность организации на этой стадии зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам.

6. Стадия спада — самый трудный этап существования организации — сопровождается мобилизацией ресурсов, поиском путей и способов сопротивления кризису.

7. Если организации удается преодолеть кризисные явления и закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития. Для первого цикла характерно особое внимание к внутренней атмосфере, созданию благоприятного климата, для следующего — стремление к максимальной формализации деятельности и отношений, затем — ориентация на создание предпринимательского потенциала, а далее — стремление к максимальному качеству продукции.

1. *Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е.* Психология бизнеса. — М.: Армада, 1998. [↑](#footnote-ref-1)