**ПЛАН.**

**1.Введение.Жизненный цикл организации………………….2**

**2.Стадии развития организации……………………………….3**

**3. Циклы развития организации………………………………7**

**4.Вывод……………………………………………………………8**

**5 Список литературы…………………………………………..9**

**1.Жизненный цикл организации**

**Организация** - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, своя культура, свои традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Под словами "сознательно координируемое" понимается управление, под "социальным образованием" ‑ то, что организация состоит из людей или групп лиц, взаимодействующих между собой. Модели взаимодействия, которым следуют лица, являются преднамеренными. Организационные процессы содержат в себе социальную сущность, а взаимодействие членов групп должно быть сбалансировано и предполагает необходимость в координации.

Согласно органическому подходу к управлению функционирование организации по шкале времени может быть представлено 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). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться “смертью” или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее “возрождения” или “преображения” (рис. 1).

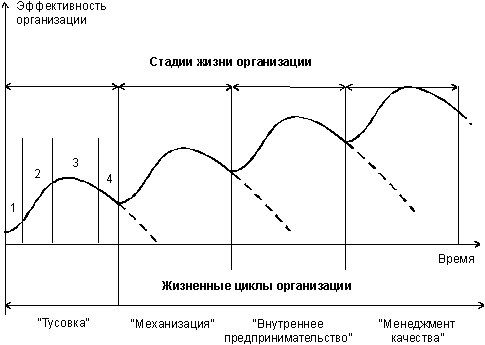


Рис. 1. Жизненные циклы организации   
1 - формирование организации, 2 - интенсивный рост, 3 - стабилизация, 4 - кризис.

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 рассмотрения 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.

**2.Стадии развития организации**

**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 в следующую стадию - интенсивный рост. На второй 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.

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

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

**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.

**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.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стадия. Цель | Тип стратегии. Краткое описание | Краткая характеристика стратегии | Характеристика особенностей 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 закрепленность, 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, зат-ратного 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 |
|  | Предпринима-тельская/Ликвидация. Снижение объемов, 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 |

связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная “пассио-нарность 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 стадии 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.

**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

**3.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.

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.

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

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.

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.

**4.ВЫВОД**

Для понимания специфики конкретной фирмы (предприятия) необходимо проанализировать элементы, из которых состоит организация: цели, структуру, управление, финансы, персонал, технологию.

Все элементы организации должны соответствовать друг другу,. проблемы организации - тем более, чем в большем диссонансе находятся элементы организации.

Зная цель, мы можем выбрать адекватную технологию, ориентируясь на имеющиеся ресурсы (как финансовые, так и человеческие), а также систему управления.

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

Если организации удается закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития, более длительных периодов, которые отличаются друг от друга ценностными установками и ориентацией организации. Для первого цикла характерно особое внимание к внутренней атмосфере, созданию благоприятного (семейного) уклада, для следующего - стремление к максимальной формализации, затем - ориентация на создание предпринимательского потенциала, а далее - стремление к максимальному качеству продукции.

Список использованной литературы:

1. Долбаев В.Л. Теория организаций: Учебное пособие. – М.: Институт молодежи, 1995. – 174 с.

2. Мильнер Д.З. Теория организаций. – М, 1998.

3. С.Р. Филонович, Е.И. Кушелевич. Теория жизненных циклов организаций. Социологические исследования, 1996. №10

4.Теория организации: Учебное пособие/ Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002

**5.** Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин Уч.пособие''Центр Кадровых Технологий - ХХ1 век'' (ЦКТ)2001г.