

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

2005 г., П.К. Власов

*кандидат психологических наук, директор
Харьковского института прикладной психологии*

Подобно людям, составляющим организации, сами организации проходят определенные циклы жизни – последовательные этапы развития, которые происходят в организациях через определенное время. Но организационная деятельность и структура в одной стадии не являются теми же самыми, что деятельность и структура другой стадии. Это подразумевает, что критерии, используемые для оценки успеха организации на одном этапе жизненного цикла развития, также могут существенно отличаться от критериев оценки успеха в другой стадии развития.

Хотя концепция жизненного цикла организаций рассматривалась в течение продолжительного времени, она за последнее время вызвала новый интерес среди организационных психологов и практиков. Объяснение этому интересу – стремление избежать упадка организаций и как можно более долго продлить период благоденствия. За все время исследований было предложено много моделей жизненного цикла. Но все они сходились во мнении, что организации развиваются в предсказуемой последовательности опознаваемых этапов. То есть при условии того, что среда статична и развитие однонаправлено, последовательно и необратимо.

К примеру Kreitner R., Kinicki A. представляет подобную модель жизненного цикла. Стадии модели следующие – *начало, высокий рост и зрелость*. Изменения в течение этих трех стадий могут быть суммированы в некоторое правило: когда организации становятся зрелыми, они имеют тенденцию быть большими, более формализованными, и более дифференцированными (фрагментированными). Дифференцирование увеличивается из-за дополнительных уровней в иерархии, дальнейшего разделения рабочей силы и формирования “политических” коалиций внутри организации.

С нашей точки зрения, жизненный цикл отражает онтологию развития организаций и представляет собой цикл событий (этапов), хронологически распределённых во временном континууме. Большинство научных подходов к моделированию жизненного цикла структурируют основные события – этапы относительно смысла основных событий в “биографии” организаций. В целом, основными переменными модели жизненного цикла являются время жизни и содержание изменений организации. Как мы уже отмечали, критерий классификации этапов зависит от теоретического подхода – концепта, который конкретизирует смысл представления, как о самой организации, так и ее цели.

Например, Б.З. Мильнер в своей работе приводит следующие стадии жизненного цикла: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение. Р. Х. Холл классифицирует этапы жизненного цикла организаций как: рождение и основание, преобразования и разрушения, которые структурированы по отношению к тому, каким образом организация встраивается в окружающую среду (экологический подход к развитию организаций) [3]. В экологическом подходе внешняя среда как бы “выбирает” из всего множества организаций тех, которые “достойны” выживания. На этом примере в полной мере можно проследить подход к организациям, как к “естественным” системам и аналогии с развитием биологического организма или человека. В настоящий момент представление и даже проектирование организации как биосистемы получили значительное распространение в научной литературе.

Так Ф. Гуиар и Дж. Келли предлагают рассматривать организацию не механистически, то есть созданную из отдельных частей, а как живой организм – биологическую корпорацию. По мнению авторов, у биокорпорации есть корпоративный мозг и сознание, обеспечивающие концепцию среды, организм, который выполняет работу, процессы связи организма с окружающей средой и дух компании, который стимулирует движение вперед и разнообразные нововведения. Для обеспечения общего здоровья биокорпорации не требуется хирургического вмешательства, а требуется согласованное воздействие. Жизненный цикл, в этом смысле, – постоянное воспроизводство и расходование необходимых навыков по мере требований внешней среды для того, чтобы поддерживать необходимое здоровье организации и соответствовать новым реалиям. Такая аналогия, вероятно, позволяет руководителям глубже прочувствовать смысл изменений, которые предлагают консультанты по организационному развитию, и действовать менее стереотипно.

Однако ясно, что цикличность событий в онтологии справедлива не только для биосистемы, но и для организаций. Вместе с тем, как очевидно, прямая аналогия имеет ограниченную объяснительную силу. Как мы уже обсуждали, организация является другой, более сложной системой, чем биологический организм и ее потенциал гораздо больше, чем у отдельного человека. Это одна из самых важных отличительных характеристик организаций, которая и определяет ее суть.

Относительно нашего представления об организации – **жизненный цикл** отражает содержательный временной срез и структуру системных параметров организации, которые характеризуют определенное качество способностей организаций сохранять единство и целостность (по отношению к цели) в большем сегменте состояний и проявлений окружающей среды. Поэтому структурировать этапы жизненного цикла

необходимо относительно цели организации по отношению к неопределенности внешней среды и сообразно изменениям в организации. Это определение и подход мы и возьмем за основу.

Рассматривая организацию, как динамичную, развивающуюся, открытую систему (каковой она и является) мы предлагаем выделить следующие этапы в ее развитии.

1 этап – “этап замысла” в жизненном цикле представляет собой своеобразный экстремум в биографии организаций, так как он в наибольшей степени насыщен, “психологизирован” индивидуальными особенностями инициаторов и объективирован внешними условиями среды.

На этапе замысла организация имеет минимальные способности сохранять единство и целостность, которые в полной мере не обеспечены структурой, персоналом, технологиями, избыточными ресурсами и степенями свободы. Но именно на этапе замысла внешняя среда в наибольшей степени “управляет” количеством и качеством производственного процесса для организаций определенного сорта. Как справедливо заметил Р. Х. Холл, смысл в том, что в момент создания организации окружающая среда имеет решающее значение для той формы, которую примет организация, и что эта форма будет устойчивой довольно долго.

Условия внеорганизационной среды, окружающие организацию во время ее зарождения, будут долго оказывать свое влияние на ее развитие. Влияние среды представляется в виде определенного паттерна “требований и возможностей”, которые канализируют производство концепций и усилий в определенном направлении. Что как раз и позволяет обнаружить базовые закономерности в последующей деятельности и структуре организации в психологических переменных.

Для отечественных условий переходной экономики “этап замысла” в жизненном цикле представляет значительный научный интерес и практическую значимость. Поскольку переходная среда сама по себе представляет барьер в функционировании организаций, который достаточно трудно преодолеть стандартным способом. Тем более, это трудно сделать на этапе замысла, когда организации не имеют должных условий, истории и традиций развития, а большинство было образованно примерно в одно и тоже время. В этих условиях этап замысла в переходной среде как нельзя лучше эксплицирует специфические – “природные” особенности организаций для исследователей. Вероятно, руководители организаций об этом процессе другого мнения.

2 этап – *создание инициативной группы*. На этом этапе, для инициатора, основной целью является, с одной стороны, формирование “исполнительной системы”, то есть инициативной группы, с другой стороны, формирование концепции будущего предприятия. Этот этап характеризуется

слабой формализованностью концепции организации и размытостью образа продукта. Поскольку, такие важные параметры для конкретизации концепции, как необходимое качество продукта, производительности и время достижения результата организации заранее неизвестны и уточняются опытным путем. На этом этапе происходит направленная деятельность инициатора идеи предприятия с одной только целью – сформировать нужную систему. При этом вовлекаются необходимые компоненты системы, уже определенные решением, и включаются в конкретные отношения взаимодействия. Таким способом, формируется целостное образование – организация, способная привести к необходимому результату.

Здесь, если создается “исполнительная” система, не включающая в себя людей-исполнителей, то принято говорить о ее формировании, сборке, если же такие исполнители включены, то говорят о ее организации. Следовательно, на этом этапе организация представляется как начальный процесс формирования системы с участием индивидов-исполнителей на основании принятого субъектом действия (инициатором) решения.

На этом этапе жизненного цикла деятельность инициативной группы отличается не четкой профессиональной дифференциацией и вертикальной иерархией власти (она может быть вообще не выражена), высокой степенью вовлеченности и включенности, невысокой формализацией организационных регулятивных норм (стадия нормообразования). Включенность здесь скорее иррациональна и питается субъективными представлениями об идеальной модели потребностного будущего, чем рациональными расчетами.

Этот этап развития организации является конфликтным, так как трудно определить рациональный вклад каждого из участников в формирование эффективной организации достаточно сложно из-за слабой формализованности критериев оценки. Такие конфликты могут приводить к тому, что организация может прекратить свое существование, не преодолев противоречия между интересами ее инициаторов, не включив их в концепцию предприятия.

3 этап – *ориентация и формализация*. Когда система сформирована, начинается ее обработка. Первое же осуществление функционирования организации приводит к тому, что полезность и качество продукта, ресурсная модель, время достижения результата (цикл воспроизводства продукта) и производительность получают определенное конечное значение. Как правило, эти значения могут не удовлетворять руководителя инициативной группы. Реализуя шаг за шагом, очередные усилия и действия, руководитель стремится в каждом последующем цикле к сокращению времени функционирования и улучшению качества результатов, то есть к наилучшему качеству при наименьших ресурсах.

Если предполагать, что в представлении руководителя уже имеются определенные значения времени и качества, при которых он будет достаточно удовлетворен полученными результатами, то он может определить отрезок времени на процесс деятельности от “запуска” системы до получения результатов, которые удовлетворяют его представлениям о достаточности. Этот временной отрезок назовем этапом “отработки” системы. И вновь, если речь идет об “исполнительной” системе без участия людей – технологическом процессе, говорят о его “отработке” (этапе внедрения), в противном случае – об организации работ в системе, об улучшении этой организации и т.п. Другими словами, на этом этапе *организация есть процесс по обеспечению существования системы* как целостного образования для достижения необходимых, но недостаточных, по мнению руководителя, значений полезности и качества продукта, ресурсной модели, производительности и времени на достижение результата.

На этом этапе, замысел организации преобразовывается в концепцию, поскольку объективируется результатами внедрения и поэтому представляет собою более формализованное, структурированное и целостное образование. Организация на этом этапе увеличивает свою численность за счет привлечения нового персонала на узкоспециализированные или обеспечивающие области деятельности. Однако на этом этапе персонал не имеет возможности активно влиять на концепцию организации.

Таким образом, инициатор имеет возможность определить и объективировать не только экономическую, но и социальную привлекательность концепции организации для внешнего социального окружения. Опасения руководства в том, что идея может оказаться не привлекательной, приводят к авторитарному стилю руководства, жестким организационным нормам. Это, в свою очередь, вызовет проблемы, которые связаны с необходимостью привлечения потенциала новых сотрудников для расширения возможностей и развития организации.

Внутри организации уже более четко обозначена профессиональная дифференциация и иерархия распределения полномочий, ответственности и власти среди участников инициативной группы – прообраз организационной структуры. Инициативная группа получила объективные экономические результаты, подтверждающие реальность их предварительных предположений. Это может приводить к конфликтам по причине не соответствия реальной субъективной полезности участников их первоначально заявленной позиции и ожиданиям.

Стоит отметить, что формальные экономические показатели, которые часто используют для оценки, а также и сама процедура оценки, усугубляют это положение дел. Ведь экономические показатели в не полной мере оценивают и отражают субъективный смысл и содержание усилий. Поскольку

они не соответствуют ни по иерархии, ни по сложности “языка описания” трудно имитируемым усилиям участников инициативной группы.

Кроме того, несоответствие профессиональной компетенции и социального статуса инициаторов реальным требованиям среды также становится причиной для организационных конфликтов. Все эти проблемы могут быть критическими для существования организации как целого.

4 этап – *структурирование организации*. В дальнейшем, развитие организации как системы может продолжаться в направлении достижения предельных для нее значений основных констант, таких как полезность и качество продукта, ресурсная модель, производительность и время достижения результата. На этом этапе процесс создания концепции организации фактически закончен, по отношению к первоначальным представлениям инициаторов о полезности, сложности продукта и ресурсной модели обеспечения. То есть, концепция формализована, структурирована и дифференцирована достаточно полно и детально. Как результат концепция может включать на уровне описания такие сложно формализуемые области как миссия, философия, ценности и нормы или, к примеру, принципы интеграции организации.

Организация на этом этапе сосредоточивает основные усилия на структурировании внутреннего пространства с целью повышения эффективности или, как минимум, стабильности соотношения “ресурс – переработка – продукт”. С ростом организации, управленческой иерархии и профессиональной специализации, участники инициативной группы могут уже не иметь непосредственного контакта с клиентами и партнерами и могут даже не управлять, доверяя эту функцию профессиональному менеджеру. Это отчуждение приводит к тому, что инициаторы точно не представляют последствия, к которым может привести изменения в концепции сложившиеся за время существования организации.

Таким образом, инициатор принимает решения, но не до конца представляет возможности их воплощения и внедрения внутри собственной организации. Это приводит к тому, что он наиболее заинтересован в гарантированном и надежном обеспечении своих стратегических планов, за счет эффективно работающей организационной структурой. В этом случае, организация уже сама по себе представляет область для исследований, проектирования и развития, так как обеспечивает реализацию целей в большей степени независимо от высшего руководства. Именно на этой стадии развития организация может выступать как “состояние объекта”. Так организационная система имеет структуру, стабильность и надежность, удовлетворяет определенным требованиям, сохраняет устойчивость длительное время. На этом этапе для организации в наибольшей степени

подходят принципы исследования, управления и развития, разработанные в классическом менеджменте.

Однако, относительная удовлетворенность высшего руководства уже достигнутым результатом и закрепление функций за каждым исполнителем, субъективно “снижают” необходимость активного развития концепции организации. Поэтому, на этом этапе, который можно условно назвать этапом “устойчивого” функционирования системы, активность предпринимателей может быть опасно снижена и проявляться как процесс поддержания режима «нормального» функционирования и косметического совершенствования созданной системы.

Такое положение дел сопровождается тем, что организация накопила существенный потенциал, но может забыть, каких усилий это первоначально стоило. Таким образом, субъективная стоимость ресурсов может необоснованно снижаться, а персональная – расти. Все это может приводить к не эффективному использованию ресурсов, финансированию амбициозных проектов, не функциональному подбору, стимулированию и построению карьеры персонала и усилению латентной философии и т.д. В результате, нефункциональные расходы будут бюрократизировать систему управления, снижать гибкость и адаптивность, расширять штат, блокировать инновации и терять наиболее подготовленных и перспективных сотрудников, что может привести к существенному ослаблению, а, может быть, и потере основных позиций организации во внешнем пространстве.

5 этап – *тиражирование идей*. Организация на этом этапе может терять конкурентные преимущества ввиду внутреннего и внешнего искажения первоначальной концепции. Поэтому, основные усилия инициаторов сконцентрированы на развитии и управлении инновационными процессами и вовлечении в эти процессы как можно большего количества сотрудников организации (например, в группы качества). Важным становится проектирование благоприятного внутриорганизационного интерфейса для инновационных процессов (система стимулирования, интеграции, обучения, карьеры, качества рабочей жизни и т.д.). Таким образом, особое значение приобретают те способы (накопленные на ранних этапах), которые подходят для создания внутри организации новых инициативных групп. Эти инициативные группы обновляют – развивают и преобразовывают базовую концепцию по отношению к значимым изменениям в среде. С одной стороны, этот процесс может быть направлен на тиражирование преимуществ базовой концепции на связанные области, а с другой стороны – на усовершенствование основного продукта и расширение возможностей применения.

Эти процессы часто сопровождаются конфликтами. Конфликты вызваны проблемами дезинтеграции – большей самостоятельностью и, соответственно, меньшим контролем и управлением отдельными

подразделениями, группами и персоналиями. Что в свою очередь приводит к обострению отношений между формальной и латентной философией, усложнению системы коммуникации, ухудшению координации и т.д. Как вывод дезинтеграционные процессы имеют объективные условия для того, чтобы преобладать над процессами интеграции. А инициативной группе стоит большого труда с одной стороны стимулировать инновации, а с другой – удерживать основную организацию от распада на более мелкие и радикальные части.

Таким образом, можно считать, что *жизненный цикл организации* как "субъективная деятельность людей" по созданию, преобразованию, внедрению и коррекции концепции является процессом, который неразрывно связан с созданием системы на всех этапах ее становления и развития, на каждом из которых этот процесс имеет свои характерные особенности.

Жизненный цикл организаций отражает содержательный временной срез и структуру системных параметров организации, которые характеризуют определенное качество способностей организаций, позволяет сохранять единство и целостность (по отношению к цели) в большем сегменте состояний и проявлений окружающей среды.

Рассматривая организацию как динамическую развивающуюся систему, мы предлагаем выделить следующие этапы в ее развитии: замысла, создания инициативной группы, ориентации и формализации, структурирования организации, тиражирования идей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Власов П.К. Внутриорганизационное обеспечение менеджмента // Психология менеджмента / Под ред. Г.С.Никифорова. – С-Пб.: Изд-во СПбГУ, 2000. – С. 98-116.
2. Гуияр Ф., Келли Дж. Преобразование организаций. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
3. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998. – 336 с.
4. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – С-Пб.: Питер, 2001. – 473 с.
5. *Kreitner R., Kinicki A. Organizational Behavior.* – Chicago: Irwin Inc., 1995 – 605 p.

