

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

В статті досліджується сутність і можливості практичного використання найбільш відомих зарубіжних моделей життєвих циклів організації, які при їх адаптації до управління персоналом українських організацій можуть активно ними використовуватись. Для українського менеджменту ця проблема є новою, що пояснюється не тільки відносною молодістю українських організацій, але і досить слабким проявом інтересу вчених і практиків менеджменту до даної тематики.

In the article essence and possibilities of the practical use of the most known foreign models of life cycles is probed organizations which during their adaptation to the management of Ukrainian organizations a personnel can actively by them utilized. For the Ukrainian management this problem is new, that is explained not only relative youth of Ukrainian organizations but also weak enough display of interest of scientists and practical management workers to this subject.

Ключові слова: життєвий цикл організації, управління персоналом, зарубіжний досвід.

Вступ. У конкурентному середовищі менеджери організації звертаються до економічних і управлінських інструментів, які дозволяють оптимізувати менеджмент організації. Одним з таких інструментів є концепція життєвого циклу організації, різні моделі якої менеджери зарубіжних корпорацій не один десяток років активно використовують у практичній діяльності. Не дивлячись на те, що концепція життєвого циклу організації має майже 40-річну історію застосування і активно використовується зарубіжними ученими у вивченні особливостей розвитку організацій, досліджень, присвячених створенню емпіричних моделей життєвого циклу для українських організацій, створених «з нуля», виявлення динаміки їх розвитку та з'ясування впливу на протікання процесів управління персоналом детально не розглядалися. Це пояснюється не тільки відносною молодістю українських організацій, але і досить слабким проявом інтересу учених і практиків менеджменту до даної проблематики.

Мета дослідження. Тому метою даної статті є розгляд найбільш відомих, дієвих та активно використовуваних за кордоном моделей життєвих циклів організації з метою їх адаптації до управління персоналом українських організацій.

Аналіз літературних джерел з даної тематики. Відомі моделі концепції життєвих циклів – одні з наймогутніших і найчастіше використовуваних в реальному житті організації за кордоном. З одного боку, вони детально описують те, що відбувається всередині організації, тим самим виявляючи закономірні, природні явища і відхилення, що допомагає керівництву та топ-менеджерам при вирішенні реальних проблем. Вони здатні виявити та дати системне уявлення про фінансові, економічні, організаційні та соціально-трудова проблеми, які виникають з різних причин в організації. З іншого боку, ці моделі дозволяють прогнозувати розвиток подій і можливе виникнення критичних ситуацій, а отже, дають можливість підготуватися до них належним чином або ж уникнути завдяки своєчасно розробленим запобіжним заходам. В даній статті розглядаються найбільш популярні зарубіжні моделі концепції життєвого циклу розвитку організації.

Концепція еволюційного розвитку організації Л. Грейнера. Дана модель, розроблена у 1972 р. американським професором Гарвардської школи бізнесу Ларрі Грейнером, описує етапи життєвого шляху розвитку організації [1, с. 76-92] і до цих пір залишається дуже популярною як серед теоретиків, так і серед практиків. На думку автора моделі, найбільше значення для побудови моделі розвитку організації мають п'ять ключових чинників: вік організації; розмір організації; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі. Разом з цим, Л. Грейнер також послідовно виділяє п'ять етапів еволюції і революції на життєвому шляху організації, називаючи їх «стадіями зростання». На кожній стадії діяльність організації фокусується на якомусь конкретному аспекті; і завершується кожна стадія кризою, що несе загрозу виживанню організації. Якщо організація справляється з кризою успішно, то вона вступає в наступну стадію, якщо ж ні, то або припиняє своє існування, або повторює попередню стадію. Типи управлінських практик на стадіях розвитку організації представлені в табл. 1.

Стадія 1. Зростання через креативність. Засновники організації орієнтовані на технологію або підприємництво і нехтують управлінською діяльністю; їх фізична і розумова енергія повністю поглинається створенням і продажем нового продукту. Комунікації між працівниками часті і неформальні. Довгі години роботи винагороджуються скромними окладами і обіцянкою вигод від участі у власності. Контроль над діяльністю ґрунтується на безпосередньому зворотному зв'язку з ринком; керівництво діє залежно від реакції клієнтів. Поступово підприємець втрачає прямий контроль над діяльністю своїх підлеглих, з'являється потреба у професійному управлінні, в делегуванні повноважень. Наступає так звана криза лідерства.

Стадія 2. Зростання через директивне керівництво. На даній стадії вводиться функціональна організаційна структура в цілях відділення виробничої діяльності від маркетингової, виконувани роботи стають більш спеціалізованими. Створюються системи обліку запасів і закупівель. Вводяться заохочувальні

винагороди, бюджети і стандарти якості роботи. Комунікації стають формальнішими і знеособленими у міру того, як будується ієрархія звань і посад. Новий керівник і його ключові менеджери приймають на себе велику частину відповідальності за здійснення управління, тоді як менеджери нижчих рівнів розглядаються більшою мірою як функціональні фахівці, ніж як менеджери, що автономно приймають рішення. Наступає криза автономії, яка вирішується тільки делегуванням повноважень.

Таблиця 1

Практики менеджменту на різних стадіях життєвого циклу організації за концепцією Л. Грейнера

Тип практики	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 4	Стадія 5
Пріоритет менеджменту	Виробляти і продавати	Ефективність операції	Розширення ринку	Консолідація організації	Розширення проблем та інновації
Організаційна структура	Неформальна	Централізована і функціональна	Децентралізована і побудована троєна за географічною ознакою	Лінійно-штабна і продуктові групи	Матриця команд
Стиль вищого керівництва	Індивідуалістичний та підприємницький	Директивний	Делегуєчий	Сторожовий пес	Партисипативний
Система контролю	Ринкові результати	Стандарти і центри витрат	Звіти і центри прибутку	Плани і центри інвестицій	Постановка загальних цілей
Акцент у винагороді менеджменту	Участь у власності	Оклади та їх збільшення за заслуги	Індивідуальні бонуси	Участь в прибутку і опціонах по акціях	Командні бонуси

Стадія 3. Зростання через делегування. В організації значною владою наділяють керівників окремих бізнес-одиниць і географічних напрямів. Для посилення мотивації персоналу використовується участь у прибутку і бонуси. Вищі керівники в штаб-квартирі обмежують свою діяльність управлінням по відхиленнях на основі періодичних звітів з місць. Керівництво організації часто концентрується на придбанні нових підприємств, які можуть бути вбудовані в загальну структуру з іншими децентралізованими підрозділами. Комунікації зверху донизу нечасті, зазвичай, здійснюються через листування, телефон або у формі коротких візитів на місця. Наступає криза контролю, яка вирішується розвитком програм координації.

Стадія 4. Зростання через координацію. Децентралізовані підрозділи зливаються в продуктові групи, що займаються виробництвом або розповсюдженням однорідної групи продуктів. Вводяться і інтенсивно удосконалюються формальні процедури планування. Наймається і розміщується в штаб-квартирі численний штабний персонал в цілях введення в масштабах всієї організації програм контролю і вдосконалення роботи лінійних менеджерів. Інвестиційні витрати ретельно порівнюються і розподіляються по всій організації. Кожна продуктова група розглядається як центр інвестицій, де дохід на інвестований капітал є важливим критерієм при розміщенні грошових коштів. Певні технічні функції, такі як обробка даних, централізуються в штаб-квартирі, тоді як ухвалення щоденних операційних рішень залишається децентралізованим. Для стимулювання ідентифікації з організацією як єдиним цілим використовуються опціони по акціях і загальноорганізаційні програми участі у прибутку. Поступово організація стикається з проблемою дуже складної системи планування і розподілу грошей, а також переобтяженою системою контролю. Її реакція на зміни зовнішнього середовища значно сповільнюється, що викликає падіння рівня ефективності. У наявності явна криза тяганини.

Стадія 5. Зростання через співпрацю. Акцент робиться на швидке вирішення проблем за допомогою командних дій. Представники різних функціональних областей об'єднуються в проектні групи. Штатні фахівці штаб-квартири скорочуються в чисельності, отримують нові призначення і об'єднуються в міждисциплінарні команди для того, щоб консультувати локальні підрозділи, а не керувати ними. В цілях створення ефективних команд часто використовується структура матричного типу. Колишні формальні системи спрощуються і об'єднуються в єдині багатоцільові системи. Часто проводяться конференції ключових менеджерів для фокусування їх уваги на основних проблемних питаннях. В цілях поліпшення поведінкових навичок менеджерів, що сприяють поліпшенню командної роботи і вирішенню конфліктів, використовуються програми тренінгів. Інформаційні системи інтегруються в процес повсякденного ухвалення рішень. Економічна винагорода більшою мірою ув'язується з командними показниками, ніж з

індивідуальними досягненнями. Експерименти з впровадження нових практик заохочуються у всій організації. Л. Грейнер писав, що революція наприкінці цієї стадії, швидше за все, буде пов'язана з «психологічною перенасиченістю» працівників, які «згоратимуть» на роботі за постійних вимог інноваційності і інтенсивної командної роботи.

Концепція життєвих циклів організації І. Адізеса. Серйозним кроком в розвитку моделей життєвого циклу організації стали роботи американського фахівця в області підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності Іцхака (Ісаака) Адізеса. Розпочаті ще в кінці 1970-х рр. [2], його дослідження були узагальнені в його першій книзі [3], а потім розвинені в другій [4]. І. Адізес є засновником і директором Adizes Institute, його консалтингове агентство є сьомим за рейтингом в світі.

Розвиваючи ідеї Л. Грейнера, І. Адізес припустив, що динаміка розвитку організації, подібно до функціонування більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, носить циклічний характер. Цю ідею він заклав в основу теорії життєвих циклів організації. Згідно з моделлю І. Адізеса, в процесі життєдіяльності організації можна виділити десять закономірних послідовних стадій.

Стадія 1. Виходжування. Організації ще немає фізично, але є бізнес-ідея і ентузіазм засновника або засновників. Відбуваються обговорення, опрацьовується місія, оцінюється ринок. У підприємця є орієнтація на продукт, але поки він слабо уявляє потребу ринку в цьому продукті. Цю стадію можна вважати завершеною і організація перейде на наступну стадію, якщо підприємець повірив в ідею, готовий узяти на себе ризик нової справи і може знайти фінансову підтримку.

Стадія 2. Дитинство. На даній стадії у організації гнучка, але нечітка структура, маленький бюджет, слабка система правил і процедур ведення справи. В цей період починається процес організації, перехід від чистих ідей до практичних дій, велика увага приділяється результатам виробництва і задоволенню потреб кінцевих споживачів. Умови виживання на цій стадії і переходу до наступної: стабілізація грошових надходжень; відданість ідеї побудови стійкої організації.

Стадія 3. Дитинство («go-go: давай-давай»). Цю стадію називають ще стадією швидкого зростання, коли забуваються труднощі і створюється враження про безхмарність подальшого шляху, з'являється схильність до невинуватої диверсифікації в нові сфери бізнесу. Організація починає працювати все продуктивніше, долаючи перші перешкоди, у тому числі і головну – недолік ліквідності. Люди усвідомлюють, що ідея почала працювати і може бути економічно ефективною. Однак, в організації до цих пір немає ні чіткої структури, ні порядку субординації, ні прописаних функціональних обов'язків. Головна умова уникнення краху на даній стадії – створення професійної адміністративної підсистеми.

Стадія 4. Юність. Це кризова стадія, аналог перехідного віку у людей. Справа переростає можливості підприємця (засновників) і його ентузіазму стає мало. Типові варіанти вирішення цієї проблеми – децентралізація, делегування повноважень, приймання на роботу професійних менеджерів, які міняють всю систему управління організацією. Це, правда, призводить до конфліктів між старими і новими працівниками, між професійними менеджерами і засновниками, підрозділами і окремими працівниками. На цій стадії зміцнюється організаційна культура, росте ефективність адміністративних процедур і управління в цілому.

Стадія 5. Розквіт. На стадії розквіту досягається оптимальне поєднання контрольованості і гнучкості. Організація орієнтована на результати і довгострокову стратегію розвитку. Добре працюють підсистеми прогнозування, планування і реалізації планів. Ростуть обсяги продажів, грошові надходження і прибуток. Створюються мережі власних дочірніх підприємств. Сформована організаційна структура і система службових повноважень. При правильній стратегії і тактиці розвитку організація може знаходитися в даній стадії скільки завгодно довго. Але розквіт – це процес. І якщо в ході цього процесу організація не поповнюється «свіжою кров'ю», то вона втрачає заповзятливість і гнучкість, й неминучий перехід до наступних стадій.

Стадія 6. Стабілізація. Це перша стадія старіння організації, коли вона починає втрачати гнучкість. Організація знаходить стабільну ринкову нішу, але втрачає темп. З одного боку, стабілізація заспокоює, з іншого – виявляється небезпечною в перспективі, оскільки відчуття достатності вабить слабкі очікування щодо нових ринків і технологій. Знижується інтерес до інновацій. Кількісні показники починають витісняти гнучке концептуальне мислення і, як наслідок, росте значущість фінансової підсистеми за рахунок зниження оцінки ролі маркетингової, інноваційної і дослідницької підсистем. Керівництво зосереджується на минулих досягненнях і починає з підозрою ставитися до змін, зростає консерватизм.

Стадія 7. Аристократизм. Все більше уваги приділяється традиціям, формалізму у спілкуванні і навіть у одязі, що стає звичним. Організація володіє достатньо значними грошовими коштами і запасами, але гроші витрачаються на зміцнення системи контролю, облаштування, страхування. Збереження грошових надходжень відбувається за рахунок підвищення цін при тому ж або гіршому рівні якості. Розвиток відбувається не за рахунок власних розробок і інновацій, а за рахунок покупки інших компаній, до власних же ініціатив і нововведень складається негативне ставлення. Організація стає менш активною в плані довгострокових перспектив; норма – короткострокові і гарантовані результати.

Стадія 8. Рання бюрократизація. На цій стадії персонал адміністративної підсистеми думає перш за все, про самозбереження. Організаційна культура стає подібною до рутини, правила і норми посилюються і

формалізуються. Зростає число непродуктивних ірраціональних конфліктів і навіть виникає управлінська параноя. У керівництві починається відкрита боротьба і пошук винуватих в появі несприятливих тенденцій, а не причин їх виникнення.

Стадія 9. Пізня бюрократизація. На цій стадії поступово рвуться зв'язки із зовнішнім світом і втрачається орієнтація на результат, робота багато в чому здійснюється вхолосту (папери, папери). Немає схильності до підвищення ефективності та змін, немає орієнтації на потреби клієнта. Немає працюючої команди, порушені інформаційні зв'язки між підсистемами, підрозділами (в кращому разі) і особисті цілі явно переважають над корпоративними, організацію покидають ініціативні і активні працівники. Працюють чіткі і жорсткі правила, розпорядження, процедури. Контроль набуває рис безглуздя, в ньому немає чіткої цільової спрямованості, панує культ письмової вказівки, наказу, розпорядження.

Стадія 10. Смерть. Смерть організації, орієнтованої на клієнта, відбувається відразу ж після того, як клієнти масово перестають користуватися послугами організації. Загибель відбувається тоді, коли організація нікому вже не потрібна. Якщо ж цього не відбувається унаслідок того, що організація продає монопольний продукт або підтримується державою, то її смерть може бути відстрочена в часі. В цьому випадку ступінь бюрократизації збільшуватиметься і у результаті все одно досягне свого апогею, що приведе організацію до неминучої загибелі.

Отож, як видно навіть з цього короткого опису стадій життєвого циклу організації, І. Адізес описує ширший спектр характеристик організації, ніж Л. Грейнер. Модель концепції життєвих циклів організації І. Адізеса більшою мірою відповідає моделі організації як відкритої системи. За приведеними вище ознаками можна судити про те, на якому етапі розвитку знаходиться організація і, відповідно, до якої категорії відносяться її поточні проблеми – до хвороб зростання або організаційних патологій. Залежно від цього вибираються конкретні інтервенції для розв'язання та усунення виявлених проблем.

У роботі російських авторів Філонович С. Р. та Кушелевич Е. М. [5, с. 63-71], була висловлена гіпотеза про те, що модель І. Адізеса добре застосовна лише до знов створених російських організацій, і сумнів в тому, що вона може виявитися корисною для аналізу розвитку організацій, ще створених за часів соціалізму і що змінили форму власності. Проте, виявилось, що останнє обмеження діє не завжди. У ряді консультативних проєктів, проведених для “зрілих” організацій, модель І. Адізеса працювала цілком задовільно. Корисною вона опинилася і для аналізу динаміки системи корпоративного управління в російських компаніях.

Концепція життєвого циклу організації Т.Ю. Базарова та Б.Л. Єрьоміна. Аналіз історій успішних організацій дозволив російським дослідникам Т.Ю. Базарову та Б.Л. Єрьоміну сформулювати визначення “стадії розвитку організації”, під якими вони розуміють періоди, що проживаються фірмою в рамках однотипних ціннісних установок і що фіксують, в першу чергу, специфіку управлінських завдань в певний період функціонування організації, а також виділити основні особливості цільової орієнтації організації та персоналу на чотирьох стадіях її розвитку [6].

Стадія формування – в умовах ринкових відносин в організації визначають мету через уточнення уявлень про клієнта, його специфічні потреби і співвідношення з уявленнями про завдання діяльності організації. Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, з довготривалою орієнтацією, готовими ризикувати, такими, що не бояться відповідальності. Для даної стадії характерна незначна змінюваність провідних працівників.

Стадія закріплення на ринку з орієнтацією на пошук і виробництво інших (крім тих, що зарекомендували себе з кращого боку) товарів і послуг, розширення кола споживачів, постачальників і партнерів, а також закріплення власного неповторного іміджу. А оскільки досягнення поставленої мети часто зв'язане з експансією з боку організації, то необхідно бути готовим до протидії з боку конкурентів. Важливою особливістю організації на цьому етапі є готовність до боротьби. Персонал закріплюється в організації, тісно взаємодіє, умови праці гнучкі, змінюються, однак, має місце його проблемна орієнтація.

Стадія стабілізації представляється, на перший погляд, тією самою заповітною мрією, до якої організація і прагнула із самого початку. Проте основна мета, що переслідується на цій стадії, – закріплення на досягнутому – зажадає від організації не менших, якщо не більших зусиль, ніж цілі попередніх стадій. Це пов'язано з тим, що проблеми, які необхідно вирішувати на цій стадії, носять переважно внутрішній характер, тобто пов'язані з самою організацією. Якщо для першої стадії була характерна визначена “пасіонарність батьків-засновників”, така, що означає відому частку натхнення і наднормативної творчості, якими і визначався успіх підприємства, а для другої – азарт боротьби, то для третьої стадії така вимога, як слідування внутрішнім нормам (причому без жодної творчості), стає визначальною. Успішність організації на цій стадії залежить від її “автентичності” зразкам, що існують в зовнішньому середовищі. Іноді це може призводити до відмови від попередньої історії життя організації, що найчастіше реалізується у формі створення міфу. Працівники досягають максимальних результатів (кількості і якості) при невисокому рівні витрат і низькому рівні ризику.

Стадія кризи організації – найважча стадія її існування, оскільки це – опір кризі і пошук шляхів виходу з критичного стану і знаходження альтернатив. Працівники, не прихильні організації, готові працювати короткий час, вузько орієнтовані. Якщо організація переживає стадію кризи, припиняє

нерентабельне та витратне виробництво, переходить до стадії відродження, не дивлячись на зниження обсягів діяльності, відбувається пошук нового продукту і шляхів оптимізації діяльності. Персонал проявляє гнучкість до умов, що змінюються, орієнтований на довгострокові цілі, самовідданий, готовий переносити тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці.

Погляд на організацію крізь призму наведених стадій розвитку дозволяє, як зазначають Т.Ю. Базаров та Б.Л. Єрьомін, точніше ідентифікувати її цільові і стратегічні установки і орієнтації. Більше того, виникає можливість визначити, в якому ступені вони адекватні внутрішній ситуації в організації.

Концепція життєвих циклів організації Є. Ємельянова і С. Поварніциної. Інші російські дослідники і організаційні консультанти Є. Ємельянов і С. Поварніцина розглядають життєвий шлях організації в бізнесі з соціокультурної точки зору, що ґрунтується на їх власному багатому досвіді управлінського консультування [7, с. 25-39]. Вони проаналізували ряд тривало існуючих фірм і звернули увагу на те, що організації проходять часові цикли, більш тривалі в порівнянні із стадіями, в кожному з яких можна виділити чотири різні типи ціннісних установок. Ці періоди, в яких організація принципово змінює внутрішні цінності і орієнтації, Т.Ю. Базаров та Б.Л. Єрьомін, назвали "циклами розвитку організації" [6]. Є. Ємельянов і С. Поварніцина виділяють чотири цикли (макроетапи) розвитку організації, для кожного з яких характерна певна система взаємин між працівниками, організацією і зовнішнім середовищем.

Цикл «Тусовка» – переважають неформальні відносини, «громадський» менталітет, рівноправ'я, ідеологічне (харизматичне) лідерство і непрофесійне – дружнє або патерналістське – управління.

Цикл «Механізація» – повсюдна формалізація відносин, процесів і процедур. Організація переходить до регулярного менеджменту. Значно заглиблюється розподіл праці, складаються докладні посадові інструкції і правила внутрішнього розпорядку. Велике значення надається стандартизації і утилітарності. Нововведення зустрічають істотний опір.

Цикл «Внутрішнє підприємництво» – головним завданням організації, яка фактично є декількома різними бізнесами, стає підвищення ефективності діяльності. Має місце широке делегування повноважень, децентралізація влади, внутрішні підприємницькі ініціативи працівників і підрозділів, які регулюються детально розробленою політикою і стратегією організації. Найважливішими цінностями стає професіоналізм працівників, здатність добитися поставленої мети максимально ефективним чином. Часто формуються командні відносини і способи роботи.

Цикл «Управління якістю» – організація націлюється на захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості. Високий рівень виробництва ґрунтується на впровадженні і розвитку ідеології «внутрішнього клієнта», коли кожен підрозділ організації стає замовником для одних підрозділів і виконавцем для інших. Проте в цілому технологічний ланцюжок орієнтований на кінцевий результат, працює на клієнта організації.

Автори моделі Є. Ємельянов і С. Поварніцина уточнюють, що кожен з цих циклів (макроетапів) підрозділяється на шість стадій: формування, зростання, стабілізація, стагнація, криза, розпад. Як правило, зміна циклів супроводжується значними трансформаціями усередині організації при спробі вирішити кризу кожного окремого циклу. Погляд на організацію крізь призму циклів розвитку дозволяє точніше ідентифікувати її основні ціннісні установки і орієнтації, конкретизувати завдання, що стоять перед організацією, а також особливості управлінських підходів і кадрового забезпечення.

Постановка завдання. З одного боку, відмінності між розглянутими моделями життєвого циклу Л. Грейнера, І. Адісеса, Т.Ю. Базарова і Б.Л. Єрьоміна, Є. Ємельянова і С. Поварніциної, на наш погляд, слід розглядати як можливість інтеграції для повнішого опису процесу розвитку організації. З іншого боку, в основі кожної з них лежить порівняльний аналіз показників економічної діяльності на кривій життєвого циклу, внаслідок чого можливо спрогнозувати розвиток організації або скоректувати його траєкторію.

На нашу думку, модель життєвих циклів організації російських дослідників Є. Ємельянова і С. Поварніциної може бути використана не тільки стосовно організації, але і до управління окремими бізнес-процесами, наприклад, таким як, управління персоналом. Адже завдання загального менеджменту – дати найбільш універсальні і в той же час дієві моделі організації, систем управління і контексту (ситуації). Розглянута модель життєвих циклів при її адаптації до управління персоналом українських організацій може активно ними використовуватись. Поставлене завдання видається важливим та таким, що потребує розвитку та подальшого доопрацювання в українській практиці.

Приклад зіставлення стадій життєвого циклу організації та потреб в області управління персоналом наведений в табл. 2.

Результати. Розглядаючи процесний підхід до роботи з персоналом, необхідно розуміти основні стадії життєвого циклу, оскільки організація на різних етапах розвитку ставитиме різні цілі, і вирішуватиме безліч завдань, пов'язаних з досягненням цих цілей, а отже актуальність різних завдань по управлінню персоналом також розрізнятиметься.

Врахування описаних особливостей системи взаємин між працівниками, організацією і зовнішнім середовищем в моделі життєвих циклів Є. Ємельянова і С. Поварніциної допоможе практичним працівникам і керівникам організацій своєчасно вирішувати, наприклад, такі питання, як: чому організації старіють, і на якій стадії життєвого циклу вони знаходяться; які складнощі на конкретній стадії вважати нормальними, а

які аномальними і що з ними робити; які етапи належить пройти організації і як затриматися у стадії розквіту; який персонал привертати в команду, щоб ефективно працювати; як управляти персоналом залежно від стадії знаходження організації на кривій її життєвого циклу тощо?

Таблиця 2

Завдання по основних напрямках управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації

Основні завдання служби персоналу	Життєвий цикл організації			
	Стадія створення	Стадія зростання	Стадія зрілості	Стадія занепаду
Підбір, відбір персоналу	+	+++	++	-
Навчання і розвиток	-	+++	++	-
Оцінювання	-	+	+++	++
Стимулювання і мотивація	-	+++	++	-
Кадрове адміністрування	+	+	+	+

Висновки. Таким чином, накопичений значний теоретичний і емпіричний матеріал, який може бути використаний в практичній роботі керівників, топ-менеджерів та консультантів для поглиблення розуміння процесів, що відбуваються в організації, зокрема в управлінні окремими бізнес-процесами, одним з яких є управління персоналом. Багато в чому від початкової теоретичної концепції і визначення того, що є організація, залежить те, як управляють цією організацією. Описані моделі концепції життєвих циклів – одні з наймогутніших і найчастіше використовуваних в реальному житті. Ці моделі здатні дати системне уявлення про організаційні проблеми і соціально-трудові відносини.

Порушені в даній статті питання не вичерпують всіх питань, що є у сфері практичного використання моделей життєвого циклу організації в управлінні персоналом. Вони не можуть бути вирішені без подальших науково-практичних і методологічних розробок у сфері процесного підходу до роботи з персоналом і в цьому ми бачимо практичну користь представленого матеріалу.

Література

1. Greiner L., Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. № 4. P. 37-46.
2. Adizes I., Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization // Organizational Dynamics, 1979. Vol.9. – P. 3-25.
3. Adizes I., Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, 1988.
4. Adizes I., Managing Corporate Lifecycles. Paramus. NJ: Prentice Hall, 1999.
5. Филонович С.Р. Теория жизненных циклов И.Адизеса и российская действительность / С.Р. Филонович, Е.М. Кушелевич // Социологические исследования. – 1996. – № 10. – С. 63-71.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
7. Емельянов Е.Н. Жизненный цикл организационного развития / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына / Организационное развитие. – 1996. – № 2. – С. 25-39.

Надійшла 05.09.2010