

О.А. Даниленко (Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана, Україна)

УРАХУВАННЯ СТАДІЇ «ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ» РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті визначено найбільш типові проблеми для кожної стадії «життєвого циклу» розвитку організації та найбільш актуальні завдання управління персоналом на них.

Ключові слова: система управління персоналом, стадія «життєвого циклу», організаційні зміни.

Табл. 1. Літ. 16.

Е.А. Даниленко (Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана, Украина)

УЧЁТ СТАДИИ «ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА» РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В статье определены наиболее типичные проблемы для каждой стадии «жизненного цикла» развития организации и наиболее актуальные задания управления персоналом на них.

Ключевые слова: система управления персоналом, стадия «жизненного цикла», организационные изменения.

О.А. Danylenko (Kyiv National Economic University of Vadym Hetman, Ukraine)

TAKING INTO ACCOUNT THE STAGE IN LIFE CYCLE OF ORGANIZATION'S DEVELOPMENT FOR THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT

The article determines the most typical problems for each stage within the life cycle of an organization's development as well as the most actual tasks of their personnel management.

Keywords: the system of personnel management; stages of a life cycle; organizational changes.

Постановка проблеми. У конкурентному середовищі небагато організацій здатні існувати нескінченно довго, і жодна не живе без змін. Одним з управлінських інструментів, який дозволяє оптимізувати менеджмент організації у таких умовах, є концепція життєвого циклу організації, різні моделі якої менеджери провідних компаній світу не один десяток років активно використовують у практичній діяльності.

Саме аспект постійного руху організації по кривій її «життєвого циклу» і розгляд стадій «життєвого циклу» у зв'язку з системами управління, у т.ч. з системою управління персоналом, привертає все більшу увагу не лише теоретиків, а й практиків. Якщо система управління, включаючи систему управління персоналом, не готова до внутрішніх і зовнішніх змін конкурентного середовища, вони викликають збій і можливу «кризу» в роботі всіх її складових елементів.

На кожній стадії «життєвого циклу» розвитку організації можна діагностувати проблеми («вузькі місця»), характерні як для усієї системи управління, так і системи управління персоналом, які виявляються, коли завдання розвитку на певній стадії не підкріплюються необхідними управлінськими інструментами та внутрішніми можливостями організації, здатними протистояти несприятливому зовнішньому середовищу.

Аналіз останніх досліджень й публікацій. Проаналізована література і досвід практиків свідчать про те, що саме з персоналом пов'язана безліч проблем у процесі розвитку організації та необхідних для цього організаційних змін, оскільки компетентність, свідомість і поведінку персоналу змінити набагато складніше, ніж основні засоби, виробничі й управлінські технології або організаційну структуру (Т.Е. Андрєєва [4], А. Каммель [11], Дж. Коттер [15], Р. Сев'єр [16], Й. Хентце [11], Л. Шлесінгер [15]). У вітчизняній спеціалізованій періодиці та фундаментальних наукових працях тематика опору персоналу змінам – одна з найбільш обговорюваних. Це свідчить про те, наскільки актуальне дане питання як для керівників українських організацій, так і для науковців (Н.В. Діденко [6], В. Кириченко [8], Л.І. Скібіцька [9], З.Є. Шершньова [12] та ін.). Розвиток організації на кривій «життєвого циклу» трансформується в завдання управління персоналом у широкому розумінні цього поняття.

У науковій літературі тематиці розвитку організації в межах «життєвого циклу» присвячена значна кількість праць. Моделі концепції життєвих циклів І. Адізеса [1; 2; 3; 13], Т.Ю. Базарова [5], Л. Грейнера [14], Є. Ємельянова [7], Б.Л. Єрьоміна [5], Е.М. Кушелевич [10], С. Поварніциної [7], С.Р. Філонович [10] найчастіше використовуються в реальному житті організацій. Практично всі моделі, запропоновані різними дослідниками, мають схожі риси, але, що природно, кожна має свої особливості. З одного боку, вони детально описують те, що відбувається всередині організації, виявляючи таким чином закономірні, природні явища і відхилення, що допомагає керівництву й топ-менеджерам при вирішенні реальних проблем. З іншого боку, ці моделі дозволяють прогнозувати розвиток подій і можливе виникнення критичних ситуацій, а отже, дають змогу підготуватися до них належним чином або ж уникнути завдяки своєчасно розробленим запобіжним заходам.

У літературі також неодноразово робилися спроби систематизації існуючих моделей організаційного зростання і проводилися різні дослідження, що емпірично підтверджували доцільність вживання моделей життєвого циклу організації в управлінській діяльності, адже вони здатні виявити та дати системне уявлення про фінансові, економічні, організаційні та соціально-трудова проблеми, які виникають з різних причин в організації. Саме тому деякі з названих авторів опосередковували зв'язок між розвитком організації і зміною її системи управління персоналом.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на те, що концепція життєвого циклу організації має майже сорокарічну історію практичного застосування й активно використовується зарубіжними ученими у вивченні особливостей розвитку організацій, досліджень, присвячених опису основних завдань в управлінні персоналом з урахуванням стадії «життєвого циклу» розвитку українських організацій практично немає. Це пояснюється не тільки відносною молодістю українських організацій, але й відносно слабким проявом інтересу вчених і практиків менеджменту до даної проблематики.

У зв'язку з цим особливий інтерес викликає питання про те, які найбільш актуальні завдання доцільно ставити системі управління персоналом на кожній стадії «життєвого циклу» розвитку організації й практична реалізація яких із них зробить найбільший позитивний вплив на підсумкову результативність.

Метою дослідження є систематизація типових проблем кожної стадії «життєвого циклу» розвитку організації та пропозиція найбільш актуальних завдань управління персоналом на кожній з них.

Основні результати дослідження. Згідно з моделями відомих концепцій життєвого циклу організації, кожна організація має життєвий цикл, тобто сукупність стадій, через які вона проходить за період свого функціонування. У життєвому циклі організації вчені та практики, як правило, виділяють такі стадії: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження. З кожною з названих стадій зв'язані особливості у формуванні цілей і завдань управління персоналом усередині організації.

Хоча різні автори сперечаються про кількість, тривалість і природу стадій розвитку, всі вони солідарні в тому, що кожна стадія містить її власну унікальну структуру, системи і стиль лідерства. Тобто зміни, яким піддається організація, підкоряються задалегідь відомим шаблонам, внаслідок чого можна виділити найбільш типові проблеми для кожної стадії «життєвого циклу» розвитку організації.

На основі аналізу різних підходів до опису й трактування «життєвого циклу» організації як базова була вибрана концепція І. Адізеса. На відміну від інших методологій, І. Адізес пропонує не вирішувати проблеми організації, а навчати організацію самій вирішувати свої проблеми, самонавчатися. За І. Адізесом, менеджмент – це процес досягнення результатів і ефективності в короткостроковому й довгостроковому періодах. Всі проблеми І. Адізес ділить на хвороби зростання (нормальні проблеми) й організаційні патології [13]. Нормальними проблемами є ті, які можна чекати на даній стадії «життєвого циклу» розвитку організації. Патології не очікуються або небажані на даній стадії. Тому необхідно своєчасно діагностувати проблеми і зосереджуватися на розв'язанні тих, що не є нормальними (тобто патологіях), оскільки багато нормальних проблем можна ігнорувати, адже вони самі вирішуються при нормальному процесі зростання і розвитку.

Модель життєвого циклу І. Адізеса включає 11 стадій. На основі опису кожної з них [13] можна виділити типові проблеми, властиві для основних періодів життя організації. Ймовірно, вони не охоплюватимуть весь спектр проблем, але найбільш важливі для виявлення тенденцій розвитку організації.

Так на стадії «народження» відсутні чіткі цілі розвитку організації, а тому й домінують фінансові проблеми, проблеми неадекватного планування, проблеми, пов'язані з випуском (реалізацією) нового продукту (наданням нової послуги) на ринок.

На стадіях «дитинство» та «юність» (зростання) переважають «хвороби зростання», проблеми, пов'язані з рухом (реалізацією) продукту (послуги) на ринку, неадекватною системою обліку й контролю витрат, проблеми з розподілом ролей і відповідальності між працівниками, конфлікти між ними, проблеми високої плинності персоналу.

Стадія «зрілості» (диверсифікації, диференціації, розвинуеного стану) характеризується активним зародженням бюрократизму в управлінні, надмірною системою контролю, труднощами обміну інформаційними потоками, відсутністю інтеграції, проблемами, пов'язаними з обслуговуванням клієнтів, організаційними конфліктами, неефективною системою мотивації персоналу.

Таблиця 1. Завдання управління персоналом на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації, авторська розробка

Напрямок управління персоналом		Стадії «життєвого циклу» розвитку організації					
А	Б	В	Г	Д	Є	Ж	
Стратегічне планування персоналу	Відсутнє	Відсутнє	Планування чисельності персоналу	Планування чисельності персоналу	Планування чисельності персоналу	Планування чисельності персоналу	Відсутнє
Аналіз робіт в організації	Аналіз робіт не проводиться	Аналіз робіт	Аналіз робіт і робочих місць. Нормування праці	Аналіз робіт і робочих місць. Нормування праці	Аналіз робіт і робочих місць. Нормування праці	Аналіз робіт не проводиться	Аналіз робіт
Популяція і відбір персоналу	Наймання персоналу по знайомству	Перехід до конкурсного наймання персоналу	Створення програми підбору з оглядом на вимоги професійної діяльності та компетентності	Створення програми підбору з оглядом на вимоги професійної діяльності та компетентності	Підбір за чіткими професійними критеріями (за компетентціями)	Відсутнє наймання нового персоналу	Наймання працівників з доглядом антикризового управління (вранішньо-місячно)
Адаптація	Програми адаптації відсутні	Пошук програм адаптації	Створення програм адаптації нових працівників	Створення програм адаптації нових працівників	Адаптація спрямована на підвищення внутрішніх процедур і регламентів	Програми адаптації відсутні	Програми адаптації відсутні
Планування зарплати та розподіл праці	Не проводиться	Елементи планування зарплати та розподілу праці	Розробка плану розподілу персоналу. Нагачення керівників	Розробка плану розподілу персоналу. Нагачення керівників	Стандартизація процесу розподілу персоналу. Створення зворотних зв'язків у підприємстві (нагачення центру)	Особисті суміжні професії, перешкоди	Нагачення внутрішніми силами, перешкоди
Оцінювання персоналу	Відсутнє	Оцінювання можливостей	Оцінювання потенціалу. Виявлення кадрового резерву	Оцінювання потенціалу. Виявлення кадрового резерву	Оцінювання індивідуальних результатів (до складень працівників)	Оцінювання можливостей працівників для перешкоди	Оцінювання потенціалу
Компенсація	Визначення за підсумками роботи та залучення до управління	Компенсація за підсумками роботи та залучення до управління	Компенсація за підсумками роботи та залучення до управління	Компенсація за підсумками роботи та залучення до управління	Створення єдиної політики в області матеріальної і нематеріальної мотивації на основі оцінки особистого внеску	Компенсація за підсумками роботи та залучення до управління	Компенсація за підсумками роботи та залучення до управління
«Кадрове адміністрування»	Елементи ведення кадрового документообігу	Елементи ведення кадрового документообігу	Ведення кадрового документообігу. Розробка локальних актів про працю	Ведення кадрового документообігу. Розробка локальних актів про працю	Ведення кадрового документообігу. Розробка локальних актів про працю	Ведення кадрового документообігу	Елементи ведення кадрового документообігу

На стадії «старіння» (занепаду) відбувається посилення проблем, властивих для стадії «зрілості»: торжество бюрократії на всіх етапах управління, загибель нових ідей у громіздких управлінських структурах.

На стадії «відродження» домінують проблеми, пов'язані з поживленням організації, опором змінам працівників, які звикли працювати «по-старому», і новою командою кризис-менеджерів.

Слід зауважити, що даний огляд не заперечує специфіки кожної конкретної організації, а також можливості накладення стадій одна на одну або «перескакування» через деякі з них.

Діагностика життєвої стадії розвитку організації дозволяє виділити типові ключові проблеми і відповідні найбільш актуальні завдання управління персоналом, які структурують систему управління персоналом для подолання проблем, що виникають (табл. 1). Однак для організації, орієнтованої на розвиток, можливий інший варіант – після діагностики життєвої стадії керівник може поставити завдання щодо швидкої зміни фактично виявленої стадії на бажану. Наприклад, бажаний швидкий перехід зі стадії «старіння» (занепаду) на стадію «відродження» або «зростання» («зрілості»).

Саме тому організації, керівництво яких здатне прогнозувати, гнучко й адекватно реагувати на внутрішні і зовнішні зміни, ефективно функціонують у конкурентному середовищі. Оскільки перешкоджати змінам неможливо, то основне завдання топ-менеджменту – контролювати зміни з метою продовження «життєвого циклу» організації, що можливо за умови знання певних закономірностей розвитку системи управління.

Цю інформацію дає життєвий цикл організації, в межах якого описані всі особливості її поетапного розвитку. Своєчасна діагностика стадії знаходження організації на кривій її «життєвого циклу» дозволяє сконцентрувати зусилля на тих завданнях, які на цьому етапі необхідно вирішити передусім. Виділення особливостей і типових проблем стадії розвитку дозволяє керівництву організації заздалегідь планувати дії з їх подолання або реалізації. Тому організаціям, зорієнтованим на розвиток, важливо вміти ефективно управляти своїм «життєвим циклом».

Висновки. В ході вирішення системних управлінських проблем кожного життєвого етапу система управління персоналом потребує вирішення найбільш актуальних завдань. Таким чином, система управління персоналом має бути скоректована з урахуванням руху організації стадіями «життєвого циклу».

Інформація про проблеми, характерні для кожної стадії «життєвого циклу», допомагає накреслити криву «життєвого циклу» розвитку організації й розробити адекватну систему управління персоналом для подолання конкретних проблем, які виникають у процесі внутрішніх і зовнішніх змін.

Знання актуальних завдань управління персоналом дозволить менеджерам своєчасно коректувати систему управління персоналом відповідно до переходів або криз у розвитку організації, здійснювати еволюційні зміни або революційні прориви в організаційному розвитку, додасть системі управління властивість адаптивності, тобто можливості її своєчасного пристосування до змін, що відбуваються, або їх випередження на певний часовий проміжок.

Порушені в даній статті питання не можуть бути вирішені без подальших науково-практичних і методологічних розробок у сфері управління персоналом на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації і в цьому полягає практична користь представленого матеріалу.

1. Адизес *И.К.* Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / Пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская шк. экон., 2006. – 285 с.
2. Адизес *И.К.* Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Пер. с англ. Т. Гутман; Науч. ред. С. Филонович. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
3. Адизес *И.К.* Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. В. Кузина; Под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
4. Андреева *Т.Е.* Антикризисное управление персоналом в России (анализ результатов опроса 25 петербургских компаний) // Российский менеджмент: теория, практика, образование / А.А. Демин, В.С. Катькало (ред.). – СПб.: С.-Петерб. ун-т, 2001. – С. 95–106.
5. Базаров *Т.Ю.*, Еремин *Б.Л.* Управление персоналом. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
6. Діденко *Н.В.* Місце кадрової служби при запровадженні організаційних змін на підприємстві // Економічний простір.– 2011.– №46. – С. 245–254.
7. Емельянов *Е.Н.*, Поварницына *С.Е.* Жизненный цикл организационного развития // Организационное развитие.– 1996.– №2. – С. 25–39.
8. Кириченко *В.* Організаційні зміни як професійний стрес // Соціальна психологія.– 2008.– №1. – С. 158–166.
9. Скібіцька *Л.І.* Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.
10. Филонович *С.Р.*, Кушелевич *Е.М.* Теория жизненных циклов И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования.– 1996.– №10. – С. 63–71.
11. Хентце *Й.*, Каммель *А.* Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления.– 1997.– №3. – С. 70–75.
12. Шершньова *З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
13. Adizes, *I.* (1988). Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall. 361 p.
14. Greiner, *L.* (1972). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 50(4): 37–46.
15. Kotter, *J.P.*, Schlesinger, *L.A.* (1979). Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review, 57(2): 111.
16. Sevier, *R.* (2003). Overcoming internal resistance to change. University Business, 6(7): 23–24.

Стаття надійшла до редакції 3.01.2012.