

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тематика развития организации в рамках жизненного цикла неоднократно поднималась в различных статьях, но, как правило, такие статьи были посвящены не столько управлению персоналом, сколько другим аспектам управления фирмой. В настоящей статье будет предпринята попытка отобрать оптимальную на данный момент теорию, используя которую можно было бы наиболее точно отнести организацию к какой-либо стадии, а затем использовать все плюсы этого знания.

Есть много способов, которые помогают повысить эффективность работы организации, одним из них является повышение отдачи от персонала, как от самого эффективного ресурса, улучшение всей функции управления персоналом. Работник – это принципиально активный ресурс, который не просто лучше или хуже используется менеджментом, но является единственным ресурсом, обладающим как профессиональным, так и нравственным самосознанием, а потому сознательно влияет на эффективность своего труда [4]. Таким образом, внедрение правильной, т.е. построенной с учетом особенностей конкретной организации, службы управления персоналом значительно повышает эффективность работы компании.

При отборе теорий были поставлены ограничения: проработанность концепции и доступность информации о теории. Решено было отобрать для анализа разработки зарубежных исследователей и отечественных авторов, коротко сравнив их достоинства и недостатки, а также проведя некий анализ возможности применения зарубежных теорий на российской почве:

Теория Л. Грейнера является более ранней из выбранных для обзора теорий и, безусловно, заслуживает к себе очень пристального внимания. Концепция основана на анализе конкретных ситуаций в компаниях, а также изучении других публикаций по данной теме. В работе Грейнера развитие организации рассматривается исходя из того, что на него в наибольшей степени оказывают влияние особенности структуры организации и ее изменение, и лишь затем внешние факторы. По мнению автора, предпосылкой для успешного или неудачного роста компании служат решения, принятые в прошлом, а не текущие события. Л. Грейнер достаточно подробно описывает этапы эволюции (роста), сменяющие друг друга, и дает характеристики управленческих практик, присущих той или иной стадии. Каждый этап оканчивается кризисом, когда рост компании сильно замедляется, а общая результативность снижается. Кризис, в свою очередь, вызывает революцию, дающую возможность организации перейти на следующую эволюционную стадию [8]. Среди плюсов (для целей настоящей статьи) можно отметить то, что концепция ориентирована прежде всего на описание развития системы управления организацией. Но все же, несмотря на логичное и понятное изложение наиболее эффективной оргструктуры для каждого этапа, широкое применение этой концепции вряд ли можно считать оправданным для построения действенной системы управления персоналом, так как у данной идеи есть несколько весьма существенных недостатков.

Во-первых, в модели Л. Грейнера одним из важнейших параметров развития организации является ее размер. Это означает, что для малых фирм, которые не стремятся к численному росту, отдельные кризисы (а следовательно, и стадии) могут просто отсутствовать. Уже только этот вывод накладывает ограничение на применение модели Грейнера, так как в настоящее время малый бизнес занимает весьма значительную долю среди совокупного числа организаций. Кроме того, получается, что и для других компаний, согласно концепции Л. Грейнера, изменения во многом являются заранее запрограммированными. Вторым существенным минусом

является то, что теория не полностью завершена: автор не указывает, кризисом чего заканчивается пятый этап. И хотя можно догадаться, что, скорее всего, это будет кризис доверия [6], остается туманным вопрос, как следует управлять персоналом в компании, если по какой-то причине не удастся в будущем находить новые возможности для развития или выйти из одного из рассматриваемых кризисов. Данный недостаток связан с тем, что модель Л. Грейнера изначально разрабатывалась как линейная и не предполагала "старение" организации.

Среди наиболее известных теорий самой популярной для анализа компании заслуженно является модель И. Адизеса. В отличие от Грейнера, Адизес полагает, что развитие любой организации подразумевает не только рост, но и старение (которого, если верно управлять компанией, можно избежать). И хотя часть стадий, согласно данным моделям, по сути, пересекаются, это, безусловно, был значительный шаг вперед в плане объяснения "жизни" организации. Автор считает, что каждая фирма должна стремиться к тому, чтобы не позднее стадии расцвета была продумана новая идея развития компании, которую можно было бы со временем сделать основной, чтобы не оказаться в части кривой старения. Тем не менее, данная теория, несмотря на свою большую мировую популярность, также обладает рядом особенностей, не позволяющих использовать ее для анализа особенностей политики управления персоналом. Адизес рассматривает стадии развития организации, не принимая во внимание, что управление персоналом (именно персоналом) далеко не на всех указанных стадиях развития организации будет различаться в существенной степени [8]. Кроме того, однозначно сказать, что организация находится на той или иной стадии модели Адизеса зачастую бывает невозможно из-за того, что к компании можно отнести особенности сразу нескольких этапов развития. Использование данной теории приводит к тому, что различия между двумя стадиями в большинстве случаев просто не удаётся найти. Хотя нет сомнений, что во многих других случаях модель И. Адизеса представляет собой один из лучших инструментов для исследования развития компании в целом.

Российскими исследователями М.В. Хлюновой, А.А. Звезденковым и В.Н. Верхоглазенко была предложена модель управления персоналом на разных стадиях развития организации (частично основанная на стадиях жизненного цикла организации, описанных в работах Т.Ю. Базарова [1]). Однако, в данной разработке, несмотря на довольно подробный разбор этапов и рассмотрение типичных проблем в организации, во-первых, не проанализирована фаза старения, а во-вторых, схема ориентирована на мотивацию персонала. Как пишут авторы, данная модель была создана «в качестве более совершенного основания для разработки и анализа мотивационной политики кадрового менеджмента» [9]. Соответственно, она слабо учитывает другие аспекты системы управления персоналом и не может применяться в качестве универсальной для анализа стадий развития организации, хотя и годна для повышения мотивации в компаниях, еще не прошедших стадию стабильной работы.

Последней рассматриваемой в рамках этой статьи концепцией стала модель В.И. Герчикова. Данная модель имеет несколько особенностей по сравнению со всеми вышеописанными теориями. Несмотря на некоторую схожесть с концепцией Адизеса, рассматриваемая схема является самостоятельной разработкой автора, для целей анализа и консультирования в области управления человеческими ресурсами по многим аспектам превосходящей упомянутую идею. В. Герчикову удалось построить модель таким образом, что в ней отпал один из основных минусов теории Адизеса – необходимость строго отслеживать стадию развития организации, чтобы не упустить момент и не дать ей умереть. В модели Герчикова у организации есть шанс выжить и выйти на очередной виток развития, даже находясь на стадии кризиса (здесь она названа маневром – и это действительно более подходящее название), если она начнет искать для себя новые рынки. Более того, даже на пятой, завершающей, стадии развития компания (при желании и правильном управлении) может пережить неудачный период и начать развиваться заново. Очевидным плюсом становится и то, что это одна из немногих теорий, которая изначально создавалась, прежде всего, для использования в процессе управления человеческими ресурсами. Т.е., если опять же ориентироваться на И. Адизеса, В. Герчиков логично рассудил, что компания в целом может развиваться, но при этом управление персоналом не будет изменяться в значимой мере, а значит, добавлять «лишние» стадии просто не имеет смысла. Во-вторых, в отличие от модели Л. Грейнера, она учитывает не только то, как развивалась компания, но и особенности рынка, на котором эта организация в настоящий момент работает. Это позволяет делать определенные выводы по управлению персоналом независимо от самой компании, а лишь ориентируясь на внешние факторы. К плюсам этой теории, равно как и других рассматриваемых в этой статье изысканий российских авторов, можно отнести то, что она разработана российским ученым на основе собственных исследований российских компаний, т.е. исключены возможные проблемы с адаптацией и применением данной теории на практике [2,3].

Как бы то ни было, изучение и использование концепций управления персоналом на разных стадиях развития организации позволяет улучшить качество работы организации в целом.

Литература:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Издательский центр "Академия", 2005, 224 с.
2. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом: Учебное пособие / М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2003. – 124 с.
3. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: Учебное пособие / Изд. 2-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2004. – 172 с.
4. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Менеджмент: век XX – век XXI. – М.: Экономистъ, 2004, с. 304-320.
5. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / Пер. с англ. СПб.: Евразия, 2004. – 479 с.
6. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В., «Управление персоналом, оценка эффективности», Москва, 2004.
7. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. проф. В.В. Щербины - М.: Независимый институт гражданского общества, 2004 ... 522 с.
8. Вестник Санкт-Петербургского университета, Серия 8 «Менеджмент» 2002, Вып. 4 (№ 32), с. 76-92. Перевод Т. Н. Клеминой публикации: Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review. 1972. July-August.
9. Хлюнова М.В., Звезденков А.А., Верховглазенко В.Н. «Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным». Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №5, 2005 г.