



СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Кунаева Александра
УПб-2601-01-00

План

- Основные понятия
- Первое упоминание о жизненном цикле организации
- Стадии жизненного цикла организации (изображение)
- 10 закономерных последовательных этапов
- Стадии жизненного цикла коммерческой организации
- Теория Ицхака Адизеса
- Главная цель кадровой политики
- Задачи кадровой политики
- Направления кадровой политики
- Виды кадровой политики

Основные понятия

- Организация - система, т.е. некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.
- Жизненный цикл организации - совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.
- Кадровая политика - совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом

Первое упоминание о жизненном цикле

Динамика организационного развития, предложена Ицхаком Адизесом в теории жизненных циклов организации. Ицхак Адизес израильский и американский писатель и бизнес-консультант, специализирующийся на улучшении эффективности менеджмента, основатель Института Адизеса.



Стадии жизненного цикла организации



Десять закономерных последовательных этапов:


- Выживание – основатель компании собирает вокруг себя людей, которые готовы рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь
- Младенчество – большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей
- Давай-давай (детство) - преодоление первых препятствий, осознание экономической эффективности. В компании нет четкой структуры, порядка субординации, прописанных функциональных обязанностей
- Юность – сильные изменения, руководитель осознает невозможность руководить растущим бизнесом самостоятельно. В организации появляются профессиональные управленцы, возникает конфликт двух культур: «старого косяка» и «новых специалистов»
- Расцвет – четкая организационная структура, прописанные функции, системы поощрения и наказания. Ценится умение предвидеть

- Стабильность – первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития. Компания перестает стремиться к изменениям.
- Аристократия – компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности
- Ранняя бюрократия – постепенно внутренняя волокита все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя
- Поздняя бюрократия – компания полностью сосредотачивается на себе, на внутренних неразрешимых проблемах. Нет ориентации на потребности клиента, поддерживается громоздкая и сложная система контроля.
- Смерть – смерть организации, ориентированной на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами компании.

Стадии жизненного цикла коммерческой организации

□ Становление

Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели ещё нечёткие, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения. В эту стадию входят следующие явления: зарождение, поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта.

- 
- Рост. Стадия развития. Этап коллегиальности
- Этап коллегиальности — период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития (неформальные коммуникации и структура, высокие обязательства). Происходит рост компании: идёт активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивен.

Успешность развития организации на этом этапе зависит:

- от того, насколько полно понимают идеи лидера члены организации;
- от того, насколько члены организации обогащают лидера идеями;
- от готовности членов организации реализовывать решения лидера;
- от того, насколько эффективно построена коллективная работа

- Зрелость. Стадия зрелости. Этап формализации деятельности.

Этап формализации деятельности — период стабилизации роста (развития), (формализация ролей, стабилизация структуры, акцент на эффективность).

К этой стадии компания приходит с багажом прошлого опыта. Представления, показавшие свою адекватность и эффективность, связываются в единую картину мира, охватывая разнообразные стороны социальной жизни. На этом этапе, на организационном уровне наиболее интенсивны процессы интернализации, когда знания, полученные и переработанные организацией на предыдущих этапах, получили своё выражение через провозглашенные ценности: миссия организации, цели и символы, артефакты и проходят процесс индивидуального осознания.



- Упадок. Этап реструктуризации

Период замедления роста и структурных изменений, дифференциация товаров (рынков), предвидение новых потребностей (стремление к комплексности, децентрализация, диверсифицирование рынков).

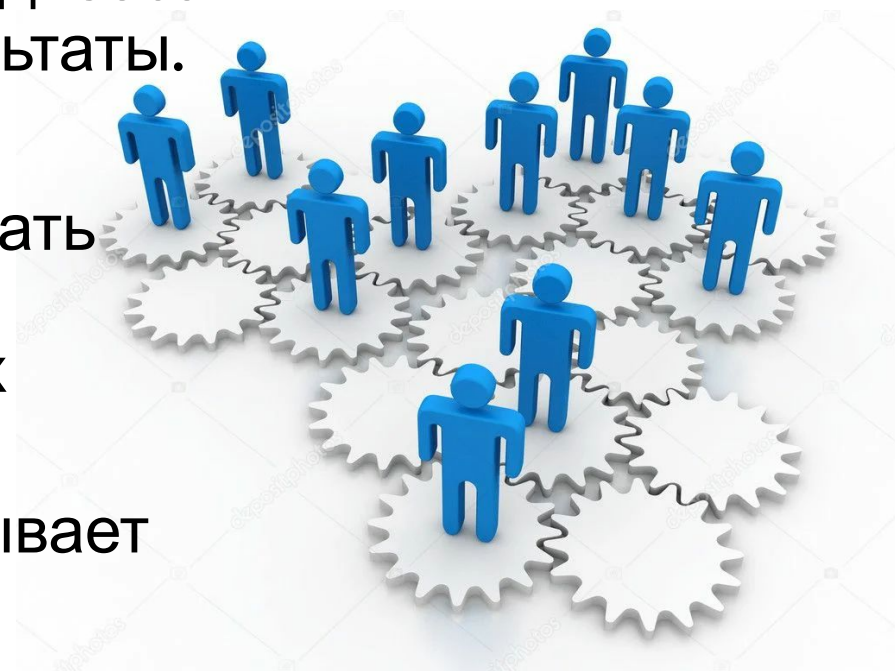
□ Стадия старости. Этап спада.

Этап спада — период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибыли; организация ищет новые возможности и пути удержания рынков (высокая текучесть кадров, нарастание конфликтов, централизация). Стадия старости организации определяется как противоречие между ней и окружающей средой, которое выражается или в появлении конкурентов на занятом рынке или в исчезновении рынка.

Теория Ицхака Адизеса

На практике теория Ицхака Адизеса дает весьма ощутимые результаты.

- она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций
- эта модель детально описывает то, что происходит внутри организации, что помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем.



Главная цель кадровой ПОЛИТИКИ

создание системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов.

Задачи кадровой политики

- Обеспечение условий реализации прав и обязанностей граждан, предусмотренных трудовым законодательством.
- Соблюдение организациями и работниками положений о профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых в рамках государственной кадровой политики.
- Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного кадрового состава организации, его развития в соответствии с потребностями самой организации и состоянием рынка труда.
- Подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава.
- Рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации.

- Формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии.
- Разработка принципов организации трудового процесса.
- Выработка критериев и методик подбора, подготовки и повышения квалификации персонала, его вознаграждения.
- Разработка принципов определения социального и экономического эффекта мероприятий, входящих в систему управления персоналом.
- Формирование, оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений компании.
- Создание эффективной системы мотивации сотрудников компании.
- Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев.
- Формирование и укрепление деловой корпоративной культуры компании.

Направления кадровой ПОЛИТИКИ

- Рассмотрение кадровой политики с позиций системного подхода требует «движения» минимум по двум направлениям. Первое направление заключается в определении элементов, образующих систему «кадровая политика», второе направление раскрывает целевую ориентированность такой системы.

- Подбор персонала. Соответствие профессиональных навыков человека занимаемой должности и личностные характеристики: адаптивность, умение контактировать с клиентами и т. д. Все эти факторы должны учитываться на этапе собеседования и найма.
- Аттестация. Оценка сотрудников позволяет уточнить уровень квалификации сотрудников, определить их потенциал. Вместе с тем аттестация мотивирует самих работников поддерживать и совершенствовать свои профессиональные навыки.
- Адаптация новичков к служебным обязанностям. Эта миссия может быть возложена на линейного руководителя или коллег, а также на HR службу.

- Оплата труда, система вознаграждения и взыскания. Размер зарплаты должен соответствовать объему и сложности выполненных задач. За высокие результаты труда могут быть предусмотрены премиальные выплаты. Можно использовать и другие виды поощрения – медицинская страховка для семьи, оплата тренажерного зала, поездки на конференции и т. п.
- Обучение. Тренинги и стажировки как производственная необходимость или поощрение для претендентов на карьерный рост.
- Ротация и внутреннее продвижение персонала. Задача руководителя или HR-менеджера – выявлять таких сотрудников, а также проверять соответствие их реальных возможностей и качеств желаемой должности.
- Управление коллективом. Сложная задача для руководителя – соблюсти баланс между интересами фирмы и людей.

Виды кадровой политики

Виды политики	Особенности	Плюсы	Минусы
Открытая	Компания готова принимать новых людей на любые должности, даже самые высокие.	Приток «свежей крови» – идеи, опыт, свежий взгляд на производственные процессы. Легко вводить инновационные решения.	Зарплата должна быть не ниже среднерыночной. Мотивация для сотрудников снижается.
Закрытая	Организация стремится выращивать кадры: на рядовые должности принимают новичков, а своих сотрудников продвигают по карьерной лестнице.	Эффективна при дефиците специалистов. Дополнительная мотивация для членов коллектива – атмосфера, возможность карьерного роста, корпоративный дух.	Необходимо постоянно обучать людей и повышать их квалификацию. Могут появиться внутренние неформальные группировки.

Вывод

- Благодаря кадровой политике организации служба персонала стала не только организационно-методическим центром, формирующим и разрабатывающим кадровую стратегию и контролирующим реализацию функции управления персоналом на предприятии, но и носителем идеи постоянного развития. А отслеживание жизненного цикла организации позволит узнать, на какой из стадий находится организация и не допустить ошибок, которые совершали конкуренты.

Источники информации

- В.А. Ядов «Человек и его работа» 1967г.
- Кибанов А.Я., Баткаева И .А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, - 524 с.. 2010
- https://ru.wikipedia.org/wiki/Жизненный_цикл_организации#Стадии_жизненного_цикла_коммерческой_организации
- Источник:
<https://www.business.ru/article/2212-kadrovaya-politika-organizatsii>
- Коледова С. А. Кадровая политика и стратегия работы с персоналом // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 4. С. 90-108.

Спасибо за внимание!

