

меры подтверждают необходимость комбинирования бюджетной и денежно-кредитной политики в единую политику сбалансирования расширенных доходов и расходов государства (в рамках государственного бюджета и ЦБ).

Обратим внимание на то, что режим управляемого валютного плавления в отличие от режима свободного валютного курса будет оказывать на финансовый результат деятельности ЦБ сглаживающий характер и не вызовет необходимости компенсации потерь ЦБ от отрицательной переоценки международных резервов в случае роста цен на нефть и роста капитала от положительной переоценки вследствие падения цен на нефть.

1. Годовой отчет Центрального банка Российской Федерации за 2004 год. – М.: ЦБ РФ, 2005.
2. Харрис Л. Денежная теория. – М.: Прогресс Универс, 1992.
3. Усоскин В.М. Теории денег. – М.: Мысль, 1976.
4. Хикс Дж. Стоимость и капитал. – М.: Прогресс Универс, 1993.
5. Линдерт П.Х. Экономика мирохозяйственных связей. – М.: Прогресс Универс, 1992.
6. Wicksell K. Interest and Prices. – London, 1936.

А.М. Зинатулин

Кафедра экономической теории ТвГУ

Л.В. Романова

*Кафедра экономики и управления производством
Тверского государственного технического университета*

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ: ОПЫТ
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ)**

Authors have analysed a problem of management by life cycle of the organization on a combine of management and the economic theory. The term «the organization focused on development» is entered and proved. Methodological principles of designing of control systems are stated in view of life cycle of the organization.

Проблема проектирования систем управления становится ключевой для современных организаций. Это обусловлено влиянием на от-

дельные рынки и компании мировых макроэкономических тенденций: глобализации, кардинальных технико-экономических изменений, новых временных стандартов принятия и реализации управленческих решений, необходимости быть чувствительным к инновациям. В этих условиях желание организаций найти новые подходы к управлению и эффективные инструменты реализации основных функций менеджмента объясняется именно предпринимательским поиском конкурентных преимуществ. Чтобы быть успешной современная компания должна стабильно функционировать и одновременно обладать высокой степенью адаптивности к быстро меняющейся, а в переходных экономиках еще и нестабильной, внешней среде. Противоречия между контролем и гибкостью, текущей деятельностью и ориентацией на развитие, стратегией и тактикой для управленцев-практиков становятся тотальными и требуют от них применения *системного подхода*, прежде всего при реализации функции *проектирования*. Отсюда столь усиленное внимание к вопросам *теории управления*, без нее невозможно разрешить проблемы практики хозяйствования. Однако если западные менеджеры выдают запрос на теоретическое осмысление глобальных вопросов, связанных с формированием философии бизнеса, то российские специалисты ощущают острый дефицит прикладных управленческих технологий (как узкоспециализированных, так и интегрированных). Следовательно, перед учеными встает задача подготовки теоретико-методологических оснований для разработки соответствующих методик, алгоритмов.

Обращение к вопросам управления человеческими ресурсами тоже неслучайно. Переход к информационной экономике обуславливает интенсивные изменения в этой сфере в глобальном, национальном, профессиональном и индивидуальном измерениях. Смена технологий увеличивает требования к работнику, который выполняет в рамках организации назначенную программу, определяющую его участие в деятельности. Одновременно усложняются, становятся качественно новыми содержание и процесс программирования. Роль человека в осуществлении отношения «управленческая норма – ее реализация» становится решающей, ибо успех любого управленческого решения определяется тем, насколько эффективно оно будет реализовано. Поэтому система управления человеческими ресурсами пронизывает все аспекты деятельности организации и влияет на эффективность функционирования и развития других подсистем управления, а также бизнеса в целом.

Именно аспект развития организации привлекает внимание к жизненному циклу (экономики, фирмы, продукта и т.д.) и рассмотрению связи стадий жизненного цикла с системами управления, в том числе с подсистемой управления человеческими ресурсами. Важным становится не только модельно описать наиболее эффективный подход к персоналу в каждой отдельной точке жизненного цикла организации, но и рассмотреть переходные состояния, создать алгоритмы осознанного проектирования траектории развития как бизнеса в целом, так и отдельных подсистем управления.

Для российских компаний, обладающих в большинстве своем слабым организационным потенциалом, необходимость решения указанных проблем усиливается.

Концепция жизненного цикла достаточно широко используется в макроэкономике, менеджменте, маркетинге. В последнее время увеличилось число зарубежных и отечественных публикаций, связанных с применением теорий жизненного цикла организации к решению проблем стратегического менеджмента, оптимизации процессов управления персоналом. Встречаются публикации, которые рассматривают отдельные вопросы в этой области – например, жизненный цикл мотивационных схем или проблему роли персонала при смене корпоративных стратегий. Главным лейтмотивом данных работ является дилемма: с одной стороны, система управления персоналом должна обеспечить движение организации вперед и поддержать достижение компанией рыночного успеха, с другой стороны – разрешить собственные внутренние противоречия (например, преодолеть фактор инертности и противодействия изменениям со стороны персонала).

Тематика развития организации в рамках жизненного цикла неоднократно затрагивалась в научной литературе. Жизнь организации по шкале времени может быть представлена как жизненный цикл, означающий как процессуальность развития, так и его стадийность.

Результатом исканий в этой области стала разработка моделей жизненного цикла организаций, основная идея которых состоит в построении аналогии между развитием организаций и живых организмов. Впоследствии был сделан следующий вывод: все компании эволюционируют по определенной закономерности, согласно своим внутренним законам, и, так или иначе, проходят несколько стадий в своем развитии. Под *стадиями* понимаются периоды жизни организации в рамках одно-

тишных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства.

Модель жизненного цикла была создана для прогнозирования изменений, ожидаемых в организации, находящейся в той или иной стадии развития. Получив информацию о пребывании организации на определенном этапе, руководитель может с большей долей уверенности оценить правильность принятого в фирме стиля руководства. Также это позволяет предусмотреть негативные явления, ожидающие компанию на следующей стадии и заблаговременно предупредить их появление, либо (при неизбежности их возникновения) предотвратить возможные последствия.

В области исследования жизненных циклов организации существует достаточно большое количество работ, среди которых необходимо отметить труды таких ученых, как И. Адизес, Л. Грейнер, Р. Альстром, Содерлинг, С.Хэнкс, Д. Миллер, З. Сerrasкуэйро, Дж. Ферейра, В.И. Герчиков, И. Качалов, Т.Ю. Базаров и другие исследователей.

В литературе также неоднократно предпринимались попытки систематизации существующих моделей организационного роста, и проводились различные исследования, эмпирически подтверждающие целесообразность применения моделей жизненного цикла организации в управленческой деятельности. Некоторые из выделенных авторов рассматривали связь между развитием организации и изменением ее системы управления персоналом [5].

Рассмотрев различные модели жизненного цикла организации, можно отметить, что в основе каждой из них лежит особая уникальная идея. Тем не менее, все модели в той или иной степени отражают сущность эволюции компании. В общем виде цикл образует последовательность четырех базовых стадии функционирования фирмы: рождение, рост (становление), зрелость (развитое состояние) и упадок (смерть — переход в иное качественное состояние). С каждой из названных стадий, связаны особенности в формировании целей и механизма взаимодействия персонала внутри фирмы. Несмотря на то, что различные авторы спорят о количестве, длительности и природе стадий развития, все они солидарны в том, что каждая стадия содержит ее собственную уникальную структуру, системы и стиль лидерства. Изменения, которым подвергается организация, подчиняются заранее известным шаблонам, следовательно, можно выделить наиболее типичные проблемы для каждой из точек жизненного цикла.

В стадии *рождения* (формирования) доминируют финансовые проблемы, проблемы неадекватного планирования, проблемы, связанные с выпуском нового продукта на рынок. В стадии *роста* (становления) преобладают проблемы, связанные с продвижением продукта, «болезни роста», проблемы с распределением ролей и ответственности, неадекватной системой контроля и учета затрат, конфликтами, высокой текучестью кадров. Стадия *зрелости* (развитого состояния, диверсификации) характеризуется проблемами, связанными с обслуживанием клиентов, организационными конфликтами, мотивацией персонала, отсутствием интеграции, неадекватной системой контроля, трудностями обмена информацией. На стадии *упадка* происходит усугубление проблем, свойственных для стадии зрелости.

Следует оговорить, что данный обзор не отрицает специфики каждой конкретной организации, а также возможности наложения стадий друг на друга.

Применение концепций жизненного цикла организации часто на практике оказывается трудным и неудобным. Предполагается, что менеджер должен отслеживать движение организации по стадиям и вовремя корректировать развитие организации. Однако число стадий у разных авторов колеблется от четырех до двенадцати.

Но в реальной управленческой практике стадии не имеют четких границ, а иногда неразрешенная проблема уже пройденной стадии имеет серьезные последствия на стадиях более поздних. Кроме того, иногда некоторые стадии в жизни конкретной организации отсутствуют или соответствующие им проблемы так плохо выражены, что их не удается отследить и соответственно проработать. К тому же, проявления организационных проблем на всех стадиях очень индивидуальны (зависят от размера компании, ее отраслевой принадлежности, национальной специфики бизнес среды), следовательно, часто неочевидно, на что должны быть направлены усилия менеджера.

Авторская попытка преодолеть этот недостаток состоит в том, чтобы описывать развитие организации не по стадиям или фазам, а через анализ доминирующих проблем каждой стадии, которые должны быть разрешены при нормальном развитии компании. Хотя формы проявления организационных проблем очень индивидуальны для каждой фирмы, однако неизменность содержания процесса развития позволяет выделить те универсальные, типичные проблемы, которые должны быть

сняты, чтобы нормально функционировать и на решение которых должно быть направлено внимание менеджера. Доминирующие проблемы неизменны, поскольку обусловлены самим процессом развития организации и функционирования персонала в нем, а формы и способы их решения индивидуальны и зависят от особенностей организации. Важно, что ключевые проблемы должны быть решены последовательно. Это удобно для диагностики, так как понять, какая организационная задача в сфере управления персоналом решена, а какая нет, намного проще, чем определить плохо выраженную стадию жизненного цикла. Кроме того, поскольку понятно, какое слабое звено, то понятно, куда должно быть направлено управленческое воздействие.

Препятствовать переменам невозможно, основная задача – контролировать изменения с целью продления жизни организации. Контроль над изменениями возможен при знании определенных закономерностей развития системы. Эту информацию дает нам жизненный цикл организации, в рамках которого описаны все особенности ее поэтапного развития. Выделение систематических проблем и возможности стадии позволяет руководству организации заранее планировать действия по их преодолению или реализации.

Организация, двигаясь в рамках жизненного цикла, на каждой его стадии сталкивается с изменениями, вызванными как внешними, так и внутренними причинами. Если система не готова к изменениям, они вызывают сбой в работе всех ее составляющих элементов. Не исключение и подсистема управления человеческими ресурсами. На каждой жизненной стадии могут быть различные узкие места, которые проявляются, когда задачи определенного этапа не подкреплены необходимыми внутренними возможностями организации, а также сталкиваются с неблагоприятными внешними воздействиями.

В методологии жизненного цикла организации *развитие* предполагает 2 варианта. Первый вариант – движение вперед – *объективно предопределенный переход на последующую стадию* жизненного цикла. Второй вариант – *желаемое изменение траектории* развития организации.

Именно второй аспект требует и предполагает введение термина «*Организация, сориентированная на развитие*».

Понятно, что любая организация и ее руководитель желают достигнуть успеха в бизнесе, удержать его и увеличить. Например, занять свою нишу на рынке, закрепиться в ней и по возможности расширить

ее, или выйти на новые рынки. Ясно также, что продолжительное время находиться на пике успеха невозможно, спад неизбежен. Следовательно, необходимо постоянно отслеживать проблемы организации, понимать на какой фазе развития она находится.

После диагностики жизненной стадии руководитель может поставить задачу по скорейшей смене последней на желаемую. Например, желателен переход *со стадии спада или смерти на стадию роста или стадию развитого состояния*.

Фиксируется ключевая проблема развития и выделяется доминирующая функция, которая позволит затормозить процесс объективно складывающегося развития и обеспечит необходимый организационный рывок – переход к желаемой стадии.

Менеджер должен «амортизировать» неизбежный спад, сделать кризис более мягким или предотвратить его. При этом разработать программу перехода на новую, желаемую стадию жизненного цикла, используя имеющийся потенциал организации, в том числе (а может быть и в первую очередь) кадровый.

Ориентация на развитие означает стремление менеджеров придать организации в целом и системе управления персоналом в частности свойство адаптивности: либо ее своевременного приспособления к происходящим изменениям; либо – в случае кризиса – опережения на некоторый временной лаг или кардинального изменения траектории развития организации.

Такой подход при проектировании систем управления персоналом позволяет организации выжить и развиваться в быстроизменяющейся и нестабильной внешней среде.

Итак, организация, сориентированная на развитие, это организация, руководитель, которой постоянно отслеживает организационные проблемы, осознает их, умеет прогнозировать развитие организации и гибко управлять ее жизненным циклом.

Диагностика жизненной стадии организации позволит выделить ключевую проблему и соответствующую доминирующую функцию, которая структурирует систему управления человеческими ресурсами для преодоления возникших препятствий.

На основе анализа сложившихся в теории управления различных подходов к описанию и трактовке жизненного цикла организации в качестве базовой была выбрана концепция И. Адизеса [6; 7; 8]. Она согла-

суется с идеями, изложенными в данной статье, по следующим основным положениям.

Первое положение: различие функционирования и развития, признание необходимости разрешения парадокса системообразования в деятельности, который гласит: «Норма нужна, чтобы гарантировать воспроизводимость некоторых результатов. Вместе с тем, норма не нужна, поскольку она мешает учитывать меняющиеся условия ситуации» [1, с. 15]. Теория Адизеса также концентрирует внимание на этих двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: однако ученый называет их – контролируемость и гибкость (управляемость). По мере своего роста организация может впадать то в одну, то в другую крайность их проявления. Иногда усиливается гибкость, но снижается контролируемость, а иногда усиливается контроль и теряется гибкость.

Возраст по кривой жизненного цикла определяется взаимоотношением гибкости и контроля. Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется: контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

Второе положение: необходимость выделения для каждой стадии жизненного цикла ключевой проблемы и необходимой для ее снятия системообразующей функции управления. В модели Адизеса каждая стадия жизненного цикла также характеризуется рядом проблем, уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью лидеров управлять здоровым переходом от одной стадии к другой.

Третье положение: сложности, с которыми сталкивается каждая организация на разных стадиях, связаны как с ростом и успехом компании, так и с внешними факторами: изменениями рынка, конкурентами, технологиями, экономической и политической средой.

Четвертое положение: специфика управленческого процесса в организации, сориентированной на развитие. Когда организация достигает расцвета (оптимальная точка «кривой» жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью), задача лидеров – удержать ее в этом положении.

Все проблемы Адизес делит на болезни роста (нормальные проблемы) и организационные патологии. Нормальными проблемами являются те, которые можно ожидать на данной стадии жизненного цикла. Патологии не ожидаются или не желательны на данной стадии. Необходи-

можно диагностировать проблемы и сосредотачиваться на решении тех, что не являются нормальными, поскольку многие нормальные проблемы можно игнорировать, так как они сами решаются при нормальном ходе роста и развития.

Модель жизненного цикла Адизеса включает 11 стадий (рис. 1.).

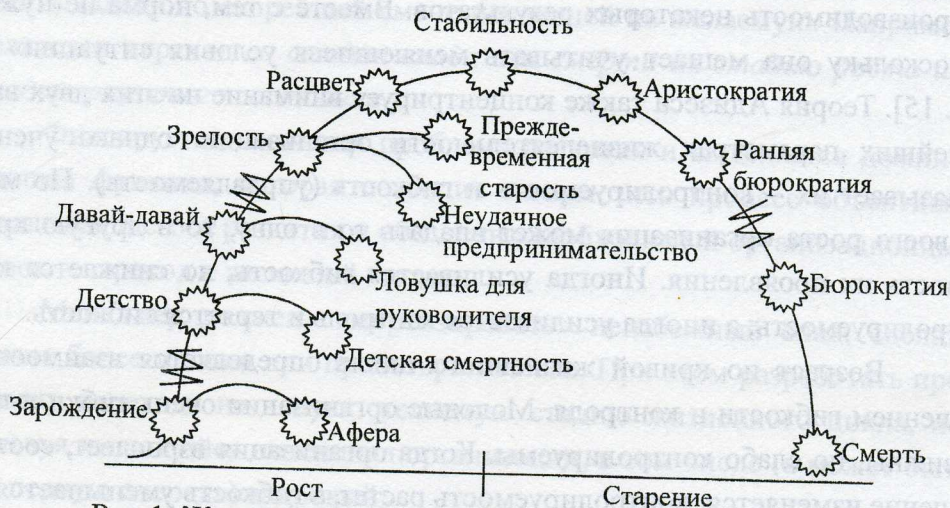


Рис.1. Жизненный цикл организации по Й. Адизесу [2]

На основе данного Адизесом описания каждой из стадий можно выделить основные проблемы, свойственные для разных периодов жизни организации. Вероятно, они будут охватывать не весь спектр проблем, но представляются наиболее важными для выявления тенденций развития организации.

Информация о проблемах, характерных для каждой стадии помогает нарисовать траекторию развития организации, а в дальнейшем разработать систему управления человеческими ресурсами для преодоления конкретных затруднений.

Таким образом, принимая во внимание теоретические основы развития и функционирования организации и перечень основных доминирующих проблем на разных жизненных стадиях, ее развитие можно объяснить как процесс выталкивания на каждой жизненной стадии той функции управления, которая в данный момент является приоритетной с точки зрения достижения стратегических целей организации.

При этом диагностика проблем должна осуществляться по трем основополагающим направлениям:

1. Поиск *ключевой* проблемы во внешней и внутренней среде организации (поиск слабого звена в цепочке).

2. Диагностика проблемы – как проблемы *текущего* состояния или проблемы *развития*.

3. Диагностика проблем как *локальных*, следовательно, требующих для своего снятия лишь корректировки существующей системы; или как *глобальных* – требующих построения новой системы.

В силу того, что работа в области человеческих ресурсов затрагивает все сферы деятельности организации и является самостоятельной функцией управления, развитие самой организации неразрывно связано с развитием системы управления ее персоналом. По аналогии с организацией развитие системы управления человеческими ресурсами происходит в рамках реализации некоторой совокупности функций ее образующих, но сам толчок к переходу с одной стадии развития на другую дает доминирующая функция, решающая ключевые, систематические проблемы.

Особый интерес представляет рассмотрение проблемы асинхронности развития организации, системы управления и системы управления персоналом. Необходимо рассматривать не только жизненный цикл организации, но и жизненный цикл системы управления организацией и жизненный цикл системы управления персоналом. Различение этих траекторий развития не столь важно, когда они синхронны, значимость этой дифференциации возрастает с ростом рассогласованности между ними.

Такой подход позволяет сделать обоснованный и имеющий практическое значение вывод о том, что в случае несовпадения этапов развития необходимо последовательное изменение системы управления согласно нормативной модели движения организации по стадиям жизненного цикла. Менеджер должен реструктурировать систему управления человеческими ресурсами такое количество раз, которое обеспечит объективную готовность системы к дальнейшему развитию и поддержке развития *организации*. Результатом таких действий менеджера должно стать согласование стадий развития организации и стадий развития системы управления.

В качестве итога сформулируем основные методологические принципы проектирования системы управления человеческими ресурсами.

Принцип управленческого решения. Процесс стратегического проектирования должен отражать управленческий подход к возникающим проблемам на каждом из этапов (анализ ситуации, диагностика, выработка рекомендации). Смежные специалисты (психолог, экономист по труду, финансовый аналитик, юрист) могут привлекаться в качестве

экспертов-консультантов. Однако их взгляд на проблему не может становиться определяющим при поиске ее *управленческого* решения.

Принцип/критерий комплексности. Проект должен затрагивать все уровни и функции системы управления человеческими ресурсами в их комплексе. Система управления организацией является *большой* и *сложной* системой, т.е. обладает разветвленной структурой и множеством разноуровневых элементов (подсистем), которые взаимодействуют и взаимопроникают друг в друга.

Следовательно, при проектировании должен быть учтен принцип *многоуровневого описания*: как *иерархии* управления, так и его *целостности*.

Принцип целостности. Разрабатываемая система управления человеческими ресурсами должна:

1. Соответствовать общей системе управления организацией. Построение искомого алгоритма будет основано на особенностях развития самой организации как главной системы, в составе которой находится подсистема управления человеческими ресурсами, призванная выполнять стратегические и тактические задачи предприятия посредством преобразования их в специфические цели и задачи функциональных элементов ее составляющих. Основные цели системы управления персоналом должны быть согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

2. Объединять весь комплекс составляющих ее элементов, в целостность, обладающую интегративным качеством, которое позволит решить ключевую проблему существующей системы.

В тоже время любое проектирование предполагает реализацию принципа *содержательного описания*. А оно зависит от цели исследования (проектирования). В данном случае целью является не просто построение системы управления человеческими ресурсами, но, во-первых, системы, *адекватной* жизненному циклу организации, во-вторых, системы, *обеспечивающей развитие* организации.

Принцип выделения «ключевой проблемы – системообразующей функции». Поиск ключевой проблемы основывается на методологическом приеме теории ограничений Голдратта и предполагает рассмотрение системы управления как цепи [3]. Основная задача такой цепи выдерживать определенную силу натяжения, иначе произойдет разрыв. Разрыв происходит в самом *слабом месте*, и оно только одно. Встает задача ук-

реплять самое слабое звено, т.е. сосредоточить все наши усилия на *ключевой проблеме*. Укрепив цепь в одном месте, мы не можем обеспечить ей максимальную прочность, теперь другое звено самое слабое. Возникает новая ключевая проблема и необходимо работать над ее снятием.

Системообразование управления человеческими ресурсами предполагает рассмотрение организации в двух аспектах.

Первый аспект – анализ *функционирования* организации в данный момент времени. Объективно существует необходимость *согласования* автономных деятельностей в области управления человеческими ресурсами: как для их эффективной реализации, так и в целом для достижения общеорганизационных целей. Доминирующая проблема *текущего состояния* позволяет определить самую важную функцию, которая станет системообразующим элементом при согласовании деятельностей в области управления человеческими ресурсами.

Второй аспект предполагает *стратегический взгляд* на организацию, анализ ее проблем с позиции *развития*. В данном случае система должна обеспечить движение от одной точки жизненного цикла к другой. Если на этом пути возникает препятствие, преодолеть его можно путем активации одного из видов автономных деятельностей по управлению человеческими ресурсами. При чем это справедливо и для системы управления в целом, ибо подчас автономная подсистема управления человеческими ресурсами и является этой доминирующей функцией для организации в целом. Выделение доминирующей функции должно обеспечить либо снятие ключевой проблемы *текущего состояния* организации, либо разрешение проблемы *ее развития*.

Методологически становится важным различие типа ключевых проблем, их классификация как *глобальных* или *локальных*. Диагностика проблем как локальных потребует *корректировки* существующей системы; диагностика проблем как *глобальных* предполагает перепроектирование существующей системы, построение новой.

Принцип развития. Основная цель работы – создание алгоритма проектирования системы управления человеческими ресурсами в рамках ее поэтапного развития, что предполагает рассмотрение системы в движении. В методологии жизненного цикла организации под развитием будем понимать либо движение вперед – объективно предопределенный *переход на последующую стадию* жизненного цикла, либо *желаемое изменение траектории* развития организации.

Принцип соответствия текущему состоянию. Проектное решение должно отталкиваться от действительного положения дел в организации (как в данный момент времени, так и в перспективе). Желаемое состояние в будущем должно быть соотнесено с объективной логикой развития организации и наличием необходимых ресурсов для его достижения.

Принцип обеспечения реализации. Еще раз отметим, что сложность управленческого решения состоит в том, что его эффективность можно проанализировать только после того, как оно будет внедрено на практике. Поэтому уже на стадии проектирования должны быть учтены ключевые проблемы функционирования новой или скорректированной системы. Другими словами очень важно учитывать то, насколько создаваемая система должна быть *устойчивой* как для внешних, так и для внутренних воздействий, и какие меры необходимо применять для поддержания системы в работоспособном состоянии.

Отдельным моментом проектирования является этап обеспечения внедрения и корректировки системы управления в ходе возникающих препятствий. Это потребует непрерывной диагностики эффективности работы системы по принципу «норма-реализация», следовательно, при проектировании должны быть обозначены соответствующие контрольные показатели.

1. Анисимов О.С. Основы методологии и управления. – М.: Центр научно-технической информации, пропаганды и рекламы, 1989. – 120 с.
2. Адизес И. Быть лидером – значит быть большим пальцем [Электронный ресурс]/ И. Адизес. – Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/publications/guru/article_4649.
3. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2007. – 444 с.
4. Лемещук Р. Стратегия человеческих ресурсов: быть или не быть... Быть! // Управление персоналом. Украина. – 2006. – № 1.
5. Орлов А. Применение теорий жизненного цикла организации для оптимизации процессов управления персоналом // Сборник статей аспирантов Высшей школы экономики. – 2007. – С. 119-123.
6. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization // Organizational Dynamics. – 1979.
7. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.
8. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. – Paramus, NJ: Prentice Hall, 1999.