

*Г. О. Швіндіна,
кандидат, екон. наук, доцент кафедри управління
Сумського державного університету, Україна*

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

*Hanna Shvindina,
Ph.D., Associate Professor of the Department of Management,
Sumy State University, Ukraine*

COMPARATIVE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MODELS

В статті представлено порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку на основі узагальнення здобутків закордонних вчених та практиків в галузі стратегічного управління та організаційного розвитку. Окрема увага приділена моделі Г. МакЛіна, яка вирізняється поміж інших тим, що надає алгоритм дій із організаційних перетворень. Виявлено закономірності, єдині для всіх моделей, які досліджувались, у трьох ознаках: елементи моделей, динаміка у просторі та динаміки у часі.

This article is aimed to compare the organizational development models based on the generalization of previous research findings in a sphere of strategic management and organizational development. The Model of G. Mclean is separated for detailed analysis as the algorithm model for the organizational transformations. The author revealed the similar patterns in the considered models for three descriptors: model elements, space dynamics, time dynamics.

Ключові слова: *розвиток, організація, управління підприємством, організаційний розвиток, модель організаційного розвитку.*

Keywords: *development, organization, enterprise management, organizational development, organizational development models.*

Вступ. Теоретичні та практичні питання організаційного розвитку знаходяться у фокусі уваги вчених та практиків з декількох причин: умови функціонування та розвитку організацій постійно змінюються, поява нових організаційних форм та принципів організації надають додаткові конкурентні переваги, організаційні перетворення є умовою успішного функціонування будь-якої фірми у швидкозмінних умовах. Пошук найкращих практик та імплементація досвіду провідних компаній у організаційну практику вітчизняних викликає певні суперечності: адже відтворення організаційних практик не приносить бажаного результату. Ці протиріччя між бажаними та отриманими результатами організаційних перетворень можна пояснити різницею у характеристиках оточення, відсутності відповідних передумов для створення ad hoc організаційних форм, також можливі помилки моделювання організаційного розвитку.

В закордонній практиці існує безліч організаційних форм ведення бізнесу, промислової діяльності, надання послуг, соціальної діяльності, державного управління, але дане дослідження сконцентроване на пошуку закономірностей у процесі моделювання організаційного розвитку суб'єкту господарювання в ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням визначення організаційного розвитку присвячені роботи таких вчених як: Р. Бекхард [6], У. Бенніс [7], Т. Холл, М. Бир, В.Г. Даер, які наведені в огляді М.Ігана [10]. Крім цього слід назвати роботи Г. МакЛіна [13], дослідження Т. Куммінгса та К. Ворлея [8] з організаційного розвитку. Найбільш відомими моделями організаційного розвитку є моделі Л. Грейнера [11], К. Левіна, І. Адізеса [1] та багатьох інших дослідників, чий внесок буде розглянутий у даному дослідженні.

Підхід до організаційного розвитку як до проекту є перспективним на наш погляд, і треба відмітити, що проектний підхід до управління підприємством широко представлений в дослідженнях вітчизняних вчених та практиків, зокрема С.Д. Бушуєва [2], С.Н. Бушуєвої, Л.Д. Мисник та М.Н. Олексєенко [3], А.В. Євдокімової [4] тощо.

Мета роботи – узагальнити результати попередніх досліджень в галузі моделювання організаційного розвитку для виявлення закономірностей в моделюванні та управлінні організаційним розвитком.

Результати дослідження.

Узагальнення знахідок в області організаційного розвитку слід розпочати із основоположників. Вже згадана вище робота У. Беніса 1969 року привернула увагу до ключових питань розуміння сутності організації та їх поведінки. Згідно У. Бенісу, організаційний розвиток це «відповідь на зміни, складна освітня стратегія спрямована на зміни уявлень, установок, цінностей та структури організації таким чином, щоб вони краще адаптувалися до нових технологій, ринків, викликів та власних запаморочливих змін» [7, С. 2]. У. Беніс структурував організаційну культуру на компоненти, але тим не менш, трактував організацію як гнучкі органічні системи.

В тому ж році Р. Бекхард в своїй роботі [6, С. 9] стверджує, що організаційний розвиток – це зусилля, які: «(1) заплановані, (2) поширюються на всю організацію, та (3) керуються зверху задля (4) підвищення організаційної ефективності та здоров'я через (5) заплановані інтервенції в організаційних процесах, використовуючи знання з біхевіористичних наук».

З 60-тих років ХХ століття відбулись значні перетворення в рамках декількох областей знань, а саме у стратегічному управлінні, поведінкових науках, економіці фірми. Поширення знань про значущість довіри та поваги до індивідуума, ефективність відкритих комунікацій, вираш від децентралізації прийняття рішень, знахідки в області кооперації індивідуумів в системі обміну знаннями змінили погляди на розвиток організаційних систем. Кожний із підходів здійснював свій внесок у розвиток цієї галузі. І вже на початку ХХІ століття організаційний розвиток Г. МакЛін трактує як «будь-який процес або діяльність, яка базується на поведінкових науках, які, або із самого початку або через довгий час, мають потенціал розвивати, в межах організаційного середовища, вдосконалені знання, експертний досвід, продуктивність, задоволеність, дохід, міжлюдські відносини, та або інші бажані результати, або для персональної або групової / командної користі, або для вирашу організації, спільноти, нації, регіону, або, зрештою, всього людства» [13, С. 9].

Посилення значення стратегічного управління та емпіричні дослідження в цій галузі вплинуло на погляди Т. Куммінгса та К. Ворлея, які представили організаційний розвиток як «системне застосування та перехід знань поведінкових наук у форму запланованого розвитку, впровадження та посилення стратегій, структур та процесів, що призводять до організаційної ефективності» [8, С. 2].

Що стосується моделювання організаційного розвитку, то аналіз результатів попередніх досліджень дозволив згрупувати основні підходи таким чином (див. табл. 1).

Таблиця 1.

Хронологія виникнення моделей організаційного розвитку (узагальнено автором на основі [1, 5, 9, 11, 12, 14, 15])

Рік	Назва моделі	Коротка характеристика
1972	Модель К. Левіна	Організаційний розвиток є трьохфазним та циклічним. Організаційні зміни відбуваються за логікою «розморожування - зміна - заморожування»
1972	Модель Л. Грейнера	Організаційний розвиток є процесом послідовної зміни революційних та еволюційних фаз, та має п'ять етапів зростання: креативність, директивне керівництво, делегування, координація та колаборація
1976	Шестиелементна Модель М. Вейсборда	Організаційний розвиток – це пошук відповідності між вимогами зовнішнього оточення та організацією; відповідності між вимогами організації та індивідуумом. Шість елементів моделі є такими: цілі, структура, винагорода, допоміжні механізми, відносини, лідерство як центральний компонент.
1979, 1990	Модель життєвого циклу І. Адізеса	Організаційний розвиток розглядається як комплексний процес із фаз зростання та занепаду. Стверджується, що існує шість стадій розвитку: залицання, малоліття, бурхливі роки (оригінальна назва «Давай-давай»), юність, ранній та пізній розквіт. Стадії деградації включають в себе аристократизм, Салем-сіті (оригінальна назва «Рекрімінатія»), бюрократію та смерть.
1980	МакКінсі 7-S Рамкова Модель (автори Р. Уотерман та Т. Пітерс)	Організація розглядається як сукупність семи елементів: стратегія, структура, системи, персонал, стиль, навички, розділені цінності. Розвиток відбувається за всіма компонентами одночасно, неоднорідно, і тому культура стає визначальним

		елементом організаційних змін.
1992	Модель Бурке-Літвін	Організаційний розвиток є багатошаровою системою, в якій елементи пов'язані між собою у транзакційних та трансформаційних вимірах. При цьому встановлена роль трансформаційних та транзакційних лідерів, зв'язків між елементами та їх ефективність.
2006	Модель організаційної трансформації Дойля-Стерна	Організаційна трансформація спрямована на вирішення невідповідності між вимогами оточення та можливостями організації та містить такі стадії, як: 1) оцінка зовнішніх сил трансформації галузі, 2) розроблення концепції лідерства в галузі; 3) розроблення програми побудови ключових компетенцій для досягнення цілей конкурентоспроможності, 4) розроблення та вибір конкретних стратегій та підходів трансформаційного лідерства.
2007	Зіркова Модель Кейтс-Галбрайта	Організація представлена як п'ятиелементна система, що складається із стратегії, структури, процесів, винагороди та людей (персонал).

До моделей, що представлені у таблиці 1 слід додати також модель Г. МакЛіна, який представив структурно-процесний підхід до моделювання організаційного розвитку, як це показано на рисунку 1.

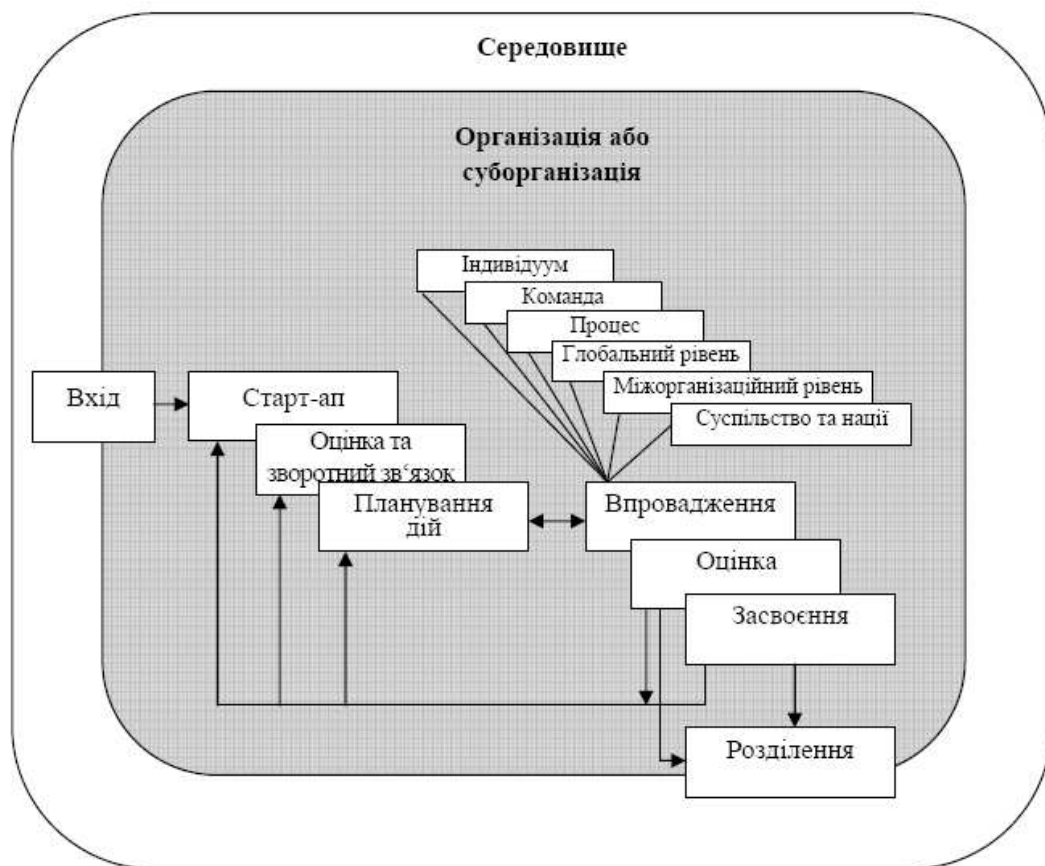


Рисунок 1. Модель організаційного розвитку за Г. МакЛіном [13, С. 21]

Переваги та особливості цієї моделі в тому, що Г. МакЛін відмовляється від ідеї циклічності, тим самим визначаючи, що процес організаційного розвитку має свій початок та є скінченним. Таким чином, дана модель припускає існування восьми етапів організаційного розвитку, які відбуваються в такий спосіб:

- вхід: на цьому етапі консультант із організаційного розвитку на основі попереднього аналізу показників діяльності організації та характеристик середовища, визначає план дій із клієнтом (представником організації, або суборганізації);
- старт-ап: стадія визначає початок роботи із організаційних змін, підбір команди та визначення проектних робіт та завдань;
- оцінка та зворотний зв'язок, або діагностика: на цьому етапі мають бути визначені найбільш важливі компоненти, які потребують змін, а також часові обмежені та ресурсні можливості для перетворень;

- планування дій: базується на інформації, яка отримана на попередньому етапі, і є детальною програмою дій із досягнення поставлених організаційних цілей;
- впровадження або інтервенція;
- оцінка: на цій стадії визначають, наскільки успішною була інтервенція, і чи досягнуті бажані результати;
- засвоєння: на цьому етапі успішні зміни інституціоналізують, тобто засвоюються організацією, перетворюються на рутинні бізнес-процеси та процедури. Якщо зміни не є успішними, ця стадія пропускається, процес організаційних змін починається знову;
- розділення має на меті відділення спеціаліста з розвитку від подальших організаційних змін та перетворень. Це необхідно з низки причин: компетенцій поточного спеціаліста є недостатніми для наступного етапу, або наступний етап не потребує таких високопрофесійних компетенцій. Більше того, спеціаліст, який надто довго працює в одному й тому самому організаційному середовищі, втрачає об'єктивність та поглинається організаційною культурою. Розділення є важливим елементом організаційного розвитку, і має відбуватися цілеспрямовано.

Як ми бачимо із рисунку 1 та опису моделі, Г. МакЛін застосовує проектний підхід до організаційних перетворень. Проектний підхід є вигравним порівняно з іншими, оскільки надає можливість залучити найкращих фахівців в галузі організаційної діагностики та розвитку, покращити якість прийнятих управлінських рішень, і що більш важливо – покращити якість впроваджень, знаходження нових інноваційних способів управління організацією у скорочений термін при обмежених ресурсах.

Проектний підхід в менеджменті є досить розповсюдженим, і сформована школа проектного управління в Україні дає сподівання на те, що організаційний розвиток як проектна діяльність отримає своє схвалення серед менеджерів та власників промислових підприємств.

Аналіз підходів до моделювання організаційного розвитку дозволяє зробити низку висновків щодо певних закономірностей:

- 1) Схожість елементів організаційної системи, які можна звести до такого:
 - систему цілепокладання (стратегія);
 - систему структурування (структура);
 - систему керування (лідерство);
 - систему координації;
 - систему комунікацій та організаційної культури;
 - систему бізнес-процесів (технологія);
 - систему управління людськими ресурсами;
- 2) Схожість динаміки у просторі, а саме існування площин організаційної системи:
 - трансакційна площина;
 - трансформаційна площина;
- 3) Схожість динаміки у час, а саме:
 - змінність стадій організаційного розвитку: революційні та еволюційні;
 - життєвий цикл організації
 - циклічність розвитку.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Аналіз та узагальнення ідей із організаційного розвитку дозволяє стверджувати, що існують певні закономірності організаційного розвитку, які виявляють себе у процесі декомпозиції моделі на складові частини, аналізу та синтезу підходів щодо організаційного розвитку. Подальші дослідження мають бути спрямовані на пошук конкретних параметрів організаційних змін задля формулювання успішних сценаріїв розвитку та попередження смертності організацій.

Література.

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Бушуев, С. Д. Современные подходы к развитию методологий управления проектами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управление проектами та розвиток виробництва. – 2005. - № 1. – С. 5-19.
3. Бушуева, Н.С. Системная формализация управления проектами в рамках проактивного подхода к развитию организаций / Н.С. Бушуева, Л.Д. Мыслик, М.Н. Алексеенко // Управление проектами и развитие производства. Зб. наук. праць. – №2. – 2009. – С. 5-11.
4. Євдокимова, А. В. Особливості формування регіонального портфеля проектів соціально-економічного розвитку громад [Текст] / А. В. Євдокимова, А. В. Євдокимов // Сталий людський розвиток місцевих громад : наукові праці ВНЗ-партнерів Проекту ЄС/ПРООН "Місцевий розвиток, орієнтований на громаду" / [уклад.: М.А. Лепський, І.В. Дударева]; за заг. ред. М.А. Лепського. – Запоріжжя, 2015. – С. 202-209.
5. Armenakis, A. A. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s / Achilles A. Armenakis, Arthur G. Bledian // Journal of management. – 1999. - No 25(3). – pp. 293-315.

6. Beckhard R. What is the organizational development? (Chapter) / Richard Beckhard. Reprinted from 1969. *Organization development: a Jossey-Bass reader* / Joan V. Gallos, editor; foreword by Edgar H. Schein. - 2006. - pp.3-12.
7. Bennis, W. *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects* / Warren Bennis. - Reading, MA: Addison-Wesley. - 1996.
8. Cummings T.G. *Organization Development and Change* / T.G. Cummings, C.G. Worley. Cengage Learning. - 2008. - 772 p.
9. Doyle, P., *Marketing management and strategy* / P. Doyle, P. Stern. - Pearson Education. - 2006. - 446 p.
10. Egan, T. M. *Organization development: An examination of definitions and dependent variables* / Marshall T. Egan // *Organization Development Journal*. - 2001. - 20, 16-3.
11. Greiner, L.E. *Evolution and revolution as organizations grow* / Larry E. Greiner // *Harvard business review*, Reprinted from 1972. - 1997. - No 76(3). - pp. 55-60.
12. Kates, A. *Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges*/Amy Kates, Jay R. Galbraith. — 1st ed. Jossey-Bass Willey Imprint. - 256 pages.
13. McLean, G. *Organization Development: Principles, Processes, Performance* / Gary McLean. - Berrett-Koehler Publishers. - 2005. - 466 p.
14. Waterman, R. H. *Structure is not organization* / R.H. Waterman, T.J. Peters, J. R. Phillips // *Business horizons*. - 1980. - N 23(3). - P. 14-26.
15. Weisbord, M.R. *Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory* / M.R. Weisbord // *Group & Organization Studies*. - 1976. - N 1(4). - P. 430-447.

References.

1. Adizes I. (2007) *Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii*. Translated from English, edited by A.G. Seferjan. S.-Petersburg.: Piter.
2. Bushuev, S. D., Bushueva N.S. (2005) *Sovremennye podhody k razvitiyu metodologij upravleniya proektami. Upravlinnja proektami ta rozvitok virobnictva*, 1, 5-19.
3. Бушueva, H.C., Мисник L.D. & Олексеенко M.N. (2009) *Sistemnaja formalizacija upravleniya proektami v ramkah proaktivnogo podhoda k razvitiyu organizacij. Upravlenie proektami i razvitie proizvodstva*, (2), 5-11.
4. Yevdokimova, A.V., Yevdokimov A.V. (2015) *Osoblivosti formuvannja regional'nogo portfеля proektiv social'no-ekonomichnogo rozvitku gromad. Sustainable human development of local communities: naukovyi praci*. Edited by M.A. Lepsky, 202-209
5. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). *Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of management*, 25(3), 293-315.
6. Beckhard, R. (2006). *What is organization development? (Chapter)* Reprinted from 1969. *Organization development*, 3-12.
7. Bennis, W. G. (1969). *Organization development: Its nature, origins, and prospects*.
8. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change*. Cengage learning.
9. Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy*. Pearson Education.
10. Egan, T. M. (2001). *Organization development: An examination of definitions and dependent variables. Organization Development Journal*, 20(2), 59.
11. Greiner, L. E. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*.
12. Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization. Using the Star Model to Solve*, 5.
13. McLean, G. (2005). *Organization development: Principles, processes, performance*. Berrett-Koehler Publishers.
14. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization. Business horizons*, 23(3), 14-26.
15. Weisbord, M. R. (1976). *Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. Group & Organization Studies*, 1(4), 430-447.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2015 р.