

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

Розглянуто концептуальні основи управління організаційним розвитком. Визначено організаційний розвиток, обґрунтовано можливість та необхідність управління ним. Визначено суб'єкти та об'єкти управління організаційним розвитком. Наведено класифікацію методів управління організаційним розвитком для яких запропоновано інструменти управління організаційним розвитком. Наведено якісні та кількісні критерії ефективності та результативності управління організаційним розвитком за різними термінами реалізації.

Ключові слова: організаційний розвиток, управління організаційним розвитком, суб'єкти та об'єкти управління організаційним розвитком, методи управління організаційним розвитком.

G. A. DOROSHUK, S. K. HARICHKOV
Odessa National Polytechnic University

CONCEPTUAL BASES OF ORGANIZATION DEVELOPMENT MANAGEMENT

Abstract – The aim is to form conceptual bases of organization development management: definition, the possibility of organizational development management, subjects and objects, principles, methods and criteria of effectiveness and efficiency organizational development management. Conceptual bases of organizational development management are considered. Defined organizational development is defined; the possibility and the need are grounded. Subjects and objects of organizational development management are defined. The classification of methods of organizational development management are proposed. By the nature of the impact the methods the economic, socio-psychological, administrative, self-government, academic are highlighted. Tools of organizational development management are worked out for these methods. The quantitative and qualitative criterias of effectiveness and efficiency of organizational development management in different terms are considered. They are competitiveness, productivity, effectiveness, profit.

Key words: organizational development, organizational development management, subjects and objects of organizational development management, methods of organizational development management.

A. A. ДОРОШУК, С. К. ХАРИЧКОВ
Одесский национальный политехнический университет

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

Цель статьи – формирование концептуальных основ управления организационным развитием: понятия, возможности управления организационным развитием, субъекты и объекты, принципы, методы и критерии эффективности управления организационным развитием. Рассмотрены концептуальные основы управления организационным развитием. Определено понятие организационного развития; обоснованы возможность и необходимость управления. Определены субъекты и объекты управления организационным развитием. Ця класифікація методів управління організаційним розвитком. По характеру воздействия это методы экономические, социально-психологические, административные, самоуправления, научные. Предложены инструменты реализации этих методов. Приведены количественные и качественные критерии эффективности управления организационным развитием для различных сроков реализации: конкурентоспособность, производительность, эффективность, прибыль.

Ключевые слова: организационное развитие, управление организационным развитием, субъекты и объекты управления организационным развитием, методы управления организационным развитием.

Постановка проблеми. В даний час багато промислових підприємств здійснюють перетворення у формах і методах управління, спрямовані на стимулювання підприємливості і розвиток нових економічних відносин. Таким чином, управління змінами можна вважати одним з ключових шляхів забезпечення розвитку підприємства. Одним з методів управління змінами є організаційний розвиток, якій стає подій актуальнішим, через комплексний вплив на діяльність підприємства та через те, що це інструмент якій задля розвитку максимально активізує людський потенціал та використовує сучасні управлінські технології, що є актуальним для вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Найбільш популярна ідея організаційного розвитку у соціологів та соціальних психологів. Але поширення цього прийому в практику вітчизняних підприємств та ефективність його використання потребує розробки певних управлінських підходів щодо його застосування на практиці. Серед зарубіжних науковців, які розглядають організаційний розвиток, слід визначити таких провідних вчених як І. Ансофф, Р. Блейк, Х. Виссема, Р. Грант, Л. Грейнер, К. Девіс, Дж. Коттер, К. Левін, Д. Мутон, Дж. Ньюстром, М. Хаммер, Д. Чампі і Е. Шайн [1–2], вітчизняні вчені, які вивчають проблему С. І. Архієреїв, С. І. Бай, А. М. Гаміє, О. В. Денісюк [3], К. В. Савченко та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на це є невирішеним питання концептуальних основ управління організаційним розвитком, які дозволять формувати управлінські інструменти застосування цього методу управління змінами на практиці.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування концептуальних основ управління організаційним розвитком: поняття, можливості управління, об'єктів та суб'єктів управління, принципів, методів та критеріїв ефективності організаційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Концепція управління організаційним розвитком – це певний спосіб розуміння, трактування процесу управління організаційним розвитком, керівна ідея для систематичного висвітлення суб'єктів та об'єктів управління, принципів, методів та критеріїв успішного управління організаційним розвитком.

Під організаційним розвитком (ОР) нами пропонується розуміти безперервний багатовекторний нелінійний інтегруючий багатовимірні локальні зміни в технологіях менеджменту і поведінці співробітників процес переходу підприємства в новий якісний стан, за рахунок зміни кількості, якості вхідних в нього підсистем і зв'язків між ними, що підвищує його виживаність і конкурентоспроможність в глобальному економічному просторі.

Розвиток включає багатовимірні локальні зміни, отже, для управління розвитком можна використовувати концепцію управління змінами і один з її методів – організаційний розвиток, який пропонується розширити і розглядати не лише з позиції зміни в поведінці співробітників, але і з позиції впровадження в практику організації нових технологій менеджменту, які і її мінятимуть, тобто використання не лише soft, але і hard інструментів у зміні системи управління.

Можливість управління ОР визначається, в першу чергу, людським чинником, оскільки людина свідомо шукає шляхи поліпшення ситуації, в другу чергу, – знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем, що дозволяє передбачати резерви зростання [4].

Необхідність управління ОР визначається цілями розвитку організації і її співробітників, а також розвитком організації як її іманентною властивістю.

Підходи до управління ОР можуть бути різноманітні і це залежить від ситуації, на практиці частіше використовують комбінацію з декількох методів, серед яких: системний, процесний, ситуаційний, поведінковий, ціннісно-орієнтований, міждисциплінарний, мікроскопічний, макроскопічний, адаптивний, компетентностний, нормативний, інноваційний, маркетинговий, ієрархічний, інтеграційний, функціональний.

Підсистемами управління ОР є інформаційно-комунікаційна підсистема; підсистема формування цілей і стратегії розвитку; організаційна підсистема; мотиваційна підсистема; контролююча підсистема.

Суб'єкти управління відіграють дуже важливу роль в організаційному розвитку, тому що вони є ініціаторами змін і повинні самі опанувати ці зміни як особистому та і в діловому просторі. Їх можна класифікувати за двома ознаками: по відношенню до організації (внутрішні та зовнішні) та по ступеню впливу на організаційний розвиток (табл. 1) [5].

Таблиця 1

Суб'єкти управління організаційним розвитком

Тип суб'єкта змін	Внутрішні	Зовнішні
Суб'єкти першого порядку	Керівники підприємства та його підрозділів	Агенти змін
Суб'єкти другого порядку	Робітники підприємства, команда змін	Зовнішні учасники та їх очікування (наприклад, постачальники очікують розрахунків в строк, споживачі – якості послуг)

Вивчення змістових моделей управління змінами дає змогу виділити такі об'єкти організаційного розвитку:

– структура і система управління (зміна організаційної структури підприємства, штатного розкладу, формування нових структурних підрозділів, ліквідація структурних підрозділів, зміцнення зв'язків між структурними елементами, автоматизація документообігу);

– стратегія і місія (змінюється візія, місія, стратегія організації, політика діяльності, змінюються напрямки розвитку, диверсифікація, вихід на міжнародний ринок).

– персонал і навички (підготовка персоналу, професійна підготовка і перепідготовка кадрів, зміни штатного розкладу, формування компетенцій, ротація персоналу, мотивація працівників);

– культура, цінності та стиль (зміна корпоративної культури, створення корпоративних заходів, зміна стилю одягу, зміна режиму роботи, зміна стилю управління, зміни процесу прийняття рішень);

– лідер змін (більше сильна особистість, ніж звичайний лідер, так як він не тільки керує командою, але і приводить її в нове бажане стан, змінивши основні цінності, керівні принципи, норми поведінки в організації);

– система винагороди (зміна розміру та порядку бонусів, фінансової винагороди за значний внесок у розвиток компанії, зміна форм і систем оплати праці, моральної компенсації);

– процеси (перепроєктування управлінських процесів і процедур, реінжиніринг процесів і процедур, використання сучасних інформаційних технологій в управлінні);

– технології (заміна технологічного обладнання, зміна технології, автоматизація виробництва, технічне переозброєння виробництва).

Принципами управління ОР є: цілісність (холізм); еквіфінальність; дуальність; системність управління; адаптивність; правова визначеність; економічність; моделювання; мультидисциплінарність і теоретична обґрунтованість; мотиваційне забезпечення; синергетична орієнтація; плановість дій; принцип програмно-цільового управління; адекватність; логічна основа; зворотній зв'язок; ієрархічність; конфігуратив-

ність; взаємодія; випередження (превентивність); гармонізація; глобалізація; децентралізація; інформаційне забезпечення; збалансованість; безперервне самонавчання і самовідновлення; орієнтація на процес; антропоцентричність; участь клієнта.

Щодо методів, які мають відношення до організаційного розвитку, то тут слід відрізнити методи здійснення організаційного розвитку, що також мають назву інтервенції та методи управління організаційним розвитком, які можна визначити та класифікувати наступним чином.

Методи управління ОР – це сукупність і раціональна послідовність прийомів, способів впливу суб'єктів управління ОР на об'єкти ОР для досягнення поставленої мети.

За характером впливу можна виділити:

– економічні методи управління ОР – це прийоми, способи, технології цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, побудовані з використаних економічних інтересів. Поєднання, цих методів створює економічне управління. До цих методів можна віднести бюджет, звіт, бюджетний контроль, контролінг, економічні результати;

– соціально-психологічні методи в управлінні ОР найчастіше грають головну роль. До них в управлінні змінами доцільно віднести інтервенції – набір структурованих видів діяльності, в яких обрані організаційні одиниці залучаються до виконання завдання або серії послідовних завдань, а цілі зазначених заходів прямо або побічно належать до вдосконалення організації [1]. До них відносять діагностичні заходи; діяльність з побудова команд; міжгрупову роботу; вивчення зворотного зв'язку; освітні та тренінгові заходи; техноструктурні або структурні інтервенції; процес консультування; грати організаційного розвитку; по-середництвом; репетиторство, навчання і розробку індивідуальних рекомендацій; планування життя і кар'єри;

– адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління ОР – це методи регламентування, обов'язкового розпорядження, стимулювання, узгодження, рекомендації, примушення та ін.;

– методи самоврядування в управлінні ОР передбачають поступове перетворення людини, колективу, соціальної групи з об'єкта управлінської діяльності в її суб'єкт: участь персоналу в управлінні, управління працею, розподіл прибутку, фінансування, соціальний розвиток колективу;

– наукові методи управління ОР необхідні тому, що це управління носить найчастіше творчий характер і часто потребує проведення експериментів в силу відсутності достатньо методологічного та теоретичного опрацювання, це можуть бути спостереження і аналіз, експеримент, моделювання; створення і керівництво, творчі групи, проектні організації; розробка наукових програм та їх реалізація; дослідження наукових джерел інформації та ін.

Залежно від термінів реалізації відділяють:

– тактичні методи управління ОР, які дозволяють досягати адаптації до умов зовнішнього середовища та покращення фінансових результатів діяльності підприємства в короткостроковій перспективі: аутсорсинг, санація, даунсайзінг, бенчмаркінг;

– стратегічні методи управління ОР спрямовані на зміну якісних характеристик підприємства в довгостроковій перспективі: ліквідація, створення нового підприємства, злиття, диверсифікація, модернізація, реструктуризація, реінжиніринг.

Залежно від об'єктів змін методи управління ОР ділять на три групи, для кожної з яких запропоновані інструменти управління ОР, під якими пропонується розуміти сукупність взаємопов'язаних, взаємодіючих і взаємозалежних засобів, що визначаються зміст, порядок розроблення та впровадження тієї чи іншої зміни, що дозволяють при мінімальних витратах ресурсів і часу задовольняти вимоги розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Методи та інструменти управління ОР

Методи і об'єкти управління ОР	Інструменти управління ОР
Методи, орієнтовані на структуру і стратегію (структура і система управління, стратегія і місія)	Проведення оцінки зовнішнього оточення з точки зору можливого його впливу на організаційну поведінку. Проведення оцінки реакції організації на вимоги зовнішнього оточення Формулювання місії організації. Розробка реалістичного сценарію по відношенню до майбутніх вимог зовнішнього оточення
Методи, орієнтовані на людей і культуру (персонал і навички, культура, цінності та стиль, лідер змін, система винагороди)	Обговорення результатів організаційного діагнозу. Формування команди. Консультування по процесу. Підвищення якості життя на роботі. Система роботи “високі зобов'язання – високі досягнення”
Методи, орієнтовані на завдання і технології (процеси, технології)	Проектування роботи. Соціотехнічні системи. Гурток якості. Реінжиніринг бізнес-процесів. Загальне управління якістю

Залежно від моделі підприємства “механістичної” або “гуманістичної” пропонуємо виділити дві групи методів управління ОР:

– “жорсткі” (управління якістю, організаційне проектування, управління процесами, впровадження концепції бережливого виробництва, управління знаннями, удосконалення системи менеджменту, зміни технологічного процесу, автоматизація управління, інформатизація управління);

– “м'які” (формування компетенції персоналу, навичок персоналу, формування організаційної культури, формування цінностей, формування стилю управління, удосконалення системи винагороди, особливості лідера змін, організаційна поведінка, навчання персоналу, формування команд з розвитку, планування життя і кар'єри персоналу).

Ефективність та результативність управління організаційним розвитком визначається в часовому просторі за якісними та кількісними критеріями (табл. 3).

Таблиця 3

Критерії та результати управління ОР

Термін	Якісні	Кількісні
Довгострокові	Лідерство на ринку (максимальне зростання рейтингу). Організаційна компетентність. Організація, що саморозвивається	Конкурентоспроможність
Середньострокові	Розвиток. Корпоративна соціальна відповідальність. Зміна установок організаційної культури. Зростання управлінських компетенцій. Інноваційна активність – впровадження організаційно-управлінських інновацій	Вартість компанії. Зростання масштабів діяльності
Короткострокові	Вживання. Якість. Гнучкість. Задоволеність персоналу	Продуктивність. Ефективність. Прибуток

В роботі було подано авторський погляд на концепцію управління організаційним розвитком, описано суб'єкти та об'єкти управління ОР, основні підсистеми управління ОР, методи та інструменти, що дозволи приблизити теоретичні дослідження та практичне застосування інструментів управління та здійснення ОР, що, в свою чергу, дозволяє досягати ефективності управління ОР в довгостроковій та короткостроковій перспективі згідно наведеним критеріям. Перспективами подальших досліджень в цьому напрямку є визначення стратегій організаційного розвитку та практичних інструментів їх реалізації.

Література

1. Beckhard R. (1969). Organization development: strategies and models / R. Beckhard. – Addison–Wesley, 1969. – 119 p.
2. Burke W. W. & Noumair D. A. (2015). Organization Development: A Process of Learning and Changing, 3rd Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
3. Денисюк О. В. Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства / О. В. Денисюк // О. В. Денисюк, А. М. Гаміє // Бізнес-інформ. – 2014. – № 8. – С. 204–208.
4. Doroshuk H. A. Management of organizational development / H. A. Doroshuk // Вісник “Проблеми економіки та управління”. – 2014. – № 799. – С. 29–33.
5. Дорошук Г. А. Кадрове забезпечення управління змінами / Г. А. Дорошук, Г. О. Савченко // Економіка: реалії часу. – № 3 (13). – 2014. – С. 50–56.

References

1. Beckhard R. Organization development: strategies and models / R. Beckhard. – Addison–Wesley, 1969. – 119 p.
2. Burke W.W. & Noumair, D.A. (2015). Organization Development: A Process of Learning and Changing, 3rd Ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
3. Denysiuk O. V. Kontseptualni zasady upravlinnya organizatsionnym rozvytkom pidpnyemstva / O. V. Denysiuk, A. M. Hamiie // Conceptual Bases of Management of Organization Development of an Enterprise / Biznes-inform. – 2014. – № 8. – P. 204–208.
4. Doroshuk G. A. Management of organizational development / G. A. Doroshuk // Вісник “Проблеми економіки та управління”. – 2014. – № 799. – P. 29–33.
5. Doroshuk G. A. Kadrove zabezpechennya upravlinnya zminamy [Staffing of change management] / G. A. Doroshuk // G. A. Doroshuk, G. O. Savchenko // Economics: reality of time. – № 3 (13). – 2014. – P. 50–56.

Надіслана/Written: 25.07.2015 р.

Надійшла/Received: 27.07.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов