

УДК 65.012.32

## РОЗВИТОК ЯК ПРОЦЕС ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

В. Гладьо

*Львівський національний університет імені Івана Франка  
вул. Університетська 1, Львів, 79000*

*У статті розглянуто визначення поняття організаційного розвитку (ОР) та досліджено його характеристики. Автор концентрує увагу на розвитку організації як окремій науковій дисципліні та визначає аспекти, які відрізняють ОР від інших процесів організації.*

*Ключові слова: організаційний розвиток, ефективність, управління ОР, життєвий цикл організації, теорія поведінки, менеджмент змін, організаційні зміни, цілі організації, практика ОР.*

### Виклад основного матеріалу

Життєдіяльність кожної організації пов'язана з процесом безперервних змін і розвитку. Організація може існувати і реалізовувати цілі, що стоять перед нею, лише в тому випадку, якщо її зміни відповідають змінам і вимогам існуючого економічного середовища ринкових відносин.

Для сучасного підприємства, яке претендує на статус конкурентоспроможного, до кожного цільового орієнтира та внутрішньоорганізаційного процесу слід включити компоненту "розвиток". У цьому випадку йдеться про спроможність менеджменту раціонально поєднувати ресурси та подальшу здатність формувати й реалізовувати свій потенціал. Своєчасність, повнота і адекватність в оцінюванні організацією своїх можливостей щодо розвитку впливає на цілісність, успішність та стабільність діяльності протягом тривалого часу [4].

Розвиток організації або організаційний розвиток (ОР) – це наукова дисципліна, яка тісно зв'язана з такими сферами менеджменту, як комерційна діяльність, організаційна психологія, управління людськими ресурсами, комунікації, соціологія та багато інших. Тому не дивно, що у науковій літературі термін "розвиток організації" трактується досить широко і має багато визначень. У багатьох публікаціях він ставиться до єдиного понятійного ряду з термінами "еволюція", "зростання", "зміни", "прогрес" тощо. Розвиток організації помилково вважається тотожним до цих явищ. У зарубіжній літературі поняття розвитку організації (organization development (OD)) почало формуватись у 50-их роках ХХ століття і з часом визначення ОР постійно змінювалося. У 2002 році науковець зі США Іген Т. М., вивчивши 27 визначень поняття ОР, виявив близько 60-ти параметрів, зазначених у цих визначеннях [2].

Одним з найбільш часто цитованих визначень розвитку організації є визначення Річарда Бекхарда, який вважається одним з ранніх дослідників теорії

ОР. Дане визначення, датоване 1969 роком, говорить, що розвиток організації – це плановані зусилля, направлені на організацію в цілому, які управляються “зверху” і здійснюються для підвищення ефективності та здоров’я організації через інтервенції в організаційні процеси з використанням теорії поведінки [3]. Визначення Бекхарда має ряд точок дотику, які пройшли випробування часом, зокрема наголос на ефективності організації, використання теорії поведінки, а також застосування планованих інтервенцій до організаційних функцій. Однак, критики цього визначення стверджували, що наголос на планованих змінах є неправильний (так як дії щодо ОР здійснюються у відповідь на загрози зовнішнього середовища, які передбачити наперед часто не можливо), а також, наприклад, заперечували необхідність здійснення організаційних змін через вище керівництво.

Нижче наводжу визначення розвитку організації інших авторів:

- розвиток організації – це планований процес змін в організаційній культурі через застосування технології поведінки, досліджень та теорії (Ворнер Бюрк);
- розвиток організації – це довготермінові дії, спрямовані на покращення можливостей організації протистояти проблемам і її здатності справлятися зі змінами зовнішнього середовища за допомогою зовнішніх та внутрішніх консультантів, яких часто називають агентами по змінах (Вендел Френч);
- розвиток організації – це загально організаційні процеси збирання даних, аналізу, планування дій, інтервенцій та розрахунків, призначення яких полягає в підвищенні конгруентності (узгодженості) організаційної структури, процесів, стратегії, людей та культури, розвитку нових креативних організаційних рішень, а також розвитку здатності організації до самовідновлення (Майкл Бір);
- оснований на системі цінностей, здебільшого гуманістичних, застосуванні теорії поведінки та теорії відкритих систем, розвиток організації – це процес планованих змін, спрямований на організацію загалом, метою якого є збільшення загально організаційної ефективності шляхом підвищення конгруентності таких ключових елементів організації, як зовнішнє середовище, місія, стратегія, лідерство, культура, структура, інформація, система винагород, питання політики та процедур (Ворнер Бюрк і Девід Бредфорд) [2].

Кожне з наведених визначень відрізняється наголосом на певному факторі. Наприклад, Бюрк фокусує увагу на культурі як цілі змін, визначення Френча пов’язане з довгостроковою вигодою та використанням консультантів, Бір зосереджується на процесі розвитку організації.

У працях Д. Порассі та П. Робертсона виділяється соціокультурний аспект організаційного розвитку, який визначається як добірка науково обґрунтованих теорій, стратегій і технік, спрямованих на проведення запланованої зміни роботи організації з метою досягнення індивідуального розвитку і покращення організаційної поведінки через перебудову власної поведінки членів організації [4].

Багато дослідників теорії організації прив’язують ОР до життєвого циклу організації. Концепції життєвого циклу зводяться до того, що організація проходить стадії, аналогічні життєвим фазам людини – “народження”, “розвиток” та “смерть”. Як підкреслює І. А. Бернад, життєвий цикл організації – це сукупність

стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, наголошуючи, що протягом загальної тривалості життя організації життєвих циклів може бути кілька [12]. Очевидно, що відповідно до теорії життєвого циклу організація приречена змінюватися та розвиватися. На основі різних модифікацій теорії життєвого циклу організації будуються моделі її розвитку, суть яких полягає в тому, що на кожному етапі розвитку організації (а таких етапів виділяють від 3 до 10) слід виконувати певну систему завдань для переходу організації на наступний етап.

Визначення ОР, не зважаючи на деякі відмінності, наголошують на кількох особливостях, які відрізняють розвиток організації від інших підходів до організаційних змін та вдосконалень, таких як управлінський консалтинг, інновації, управління проектами та операційний менеджмент. Також важливо зрозуміти відмінність ОР від таких пов'язаних з ним понять, як менеджмент змін та організаційні зміни.

По-перше, розвиток стосується змін в стратегії, структурі і (або) процесах цілої організації. Наприклад, програма ОР, направлена на допомогу команді топ-менеджерів стати більш ефективною може фокусувати на взаємодії і проблемних питаннях всередині команди. Але таке фокусування допомагає топ-менеджменту удосконалити здатність вирішувати проблеми компанії в питаннях стратегії чи структури. На протипагу, підходи, які фокусуються на одному чи кількох аспектах системи, такі як технологічні інновації чи операційний менеджмент, обмежуються на вдосконаленні певних продуктів чи процесів або на розвитку функцій виробництва чи надання послуг.

По-друге, ОР ґрунтується на застосуванні теорії і практики поведінки, включаючи такі концепції як лідерство, рушійні сили груп, проектування робіт, стратегія, проектування організації, зовнішні зв'язки. Ці елементи відрізняють ОР від таких програм, як управлінський консалтинг, технологічні інновації чи операційний менеджмент, які роблять наголос на економічних, фінансових або технічних аспектах організації. Ці методи схиляються до нехтування особистісних та соціальних характеристик організації. Більше того, ОР характеризується тим, що намагається перенести знання та досвід теорії поведінки на організацію, так що остання стає більш здатною здійснити заплановані зміни в майбутньому.

По-третє, розвиток організації має відношення до управління планованими змінами, але не у формальному сенсі, що швидше стосується управлінського консалтингу чи управління проектами, які мають нахил до застосування запрограмованих чи керованих експертами підходів до змін. ОР швидше є адаптивним процесом при плануванні та здійсненні змін, ніж програмою, про те, як все має бути виконане. Він застосовує планування для виявлення та вирішення організаційних проблем, але такі плани є гнучкими, і вони часто переглядаються з огляду на поступлення нової інформації під час виконання програми змін.

По-четверте, ОР включає проектування, виконання та подальше закріплення змін. Наприклад, запровадження робочих команд, які самі собою управляють, означає, що керівники дадуть працівникам можливість більшого контролю над своїми методами роботи. Так як працівники здобули більший контроль, то увага повинна переключитися на гарантування того, що керівники продовжують забезпечувати цю свободу. Це можна забезпечити системою винагород для керівників за зміну в стилі управління. Така увага до закріплення подібна до вироблення та розвитку підходів, які застосовують нові знання та поведінку.

По-п'яте, ОР орієнтований на підвищення ефективності організації. Ефективність найкраще прослідковується трьома наступними параметрами. По-перше, ОР стверджує, що ефективна організація є адаптивною, вона здатна вирішити власні проблеми і сфокусувати увагу і ресурси на досягненні ключових цілей. Розвиток організації дозволяє її членам здобути досвід і знання, необхідні для здійснення їхньої діяльності, залучивши їх в процес змін. По-друге, ефективна організація має високі фінансові та технічні показники, зокрема зростання продажів, прибутки, якісні товари та послуги і високу продуктивність, а розвиток організації допомагає ці показники досягти. Нарешті, ефективна організація має задоволених та відданих клієнтів або інших контрагентів, а також зайняту, задоволену робочу силу, яка навчається та розвивається. Діяльність такої організації відповідає на потреби зовнішніх груп, таких як посередники, клієнти, споживачі та урядові установи, які забезпечують організацію ресурсами та легітимністю. Більше того, вона здатна зацікавити та мотивувати ефективних працівників, які таким чином зможуть працювати на вищому рівні. Виходячи з цього, інші форми організаційних змін чітко відрізняються від ОР. Управлінський консалтинг, наприклад, в основному стосується фінансової діяльності, подібно як операційний менеджмент чи промислова інженерія фокусуються на продуктивності.

ОР слід відрізнити від менеджменту змін, а також від організаційних змін. Як розвиток організації, так і менеджмент змін передбачають ефективне виконання запланованих змін. Обидва ці поняття мають справу з послідовністю дій, процесів та лідерських вказівок для здійснення вдосконалення організації. Однак, вони відрізняються в тому, на які цінності орієнтуються. ОР, в основі якого знаходиться теорія поведінки, спирається на цінності людського потенціалу, участі та розвитку додатково до показників діяльності та порівняльних переваг. Менеджмент змін фокусується більш вузько – на витратах, якості та термінах. Як результат, відмінною рисою ОР є те, що він передає системі знання та досвід, з якими вона може краще управляти змінами в майбутньому. Якщо коротко, то будь-який ОР включає менеджмент змін, натомість не завжди менеджмент змін може включати розвиток.

Подібно, організаційні зміни є ширшим поняттям, ніж ОР. Розвиток організації може бути застосований до управління організаційними змінами. Однак, обов'язковою умовою при цьому є, що управління змінами повинно відбуватися таким чином, що організації передаються знання та досвід для підвищення здатності досягати цілі та вирішувати завдання. Це означає, що зміни в організації проводять в певному напрямі для підвищення її стійкості, мобільності, якості робочих процесів та ефективності. На противагу, організаційні зміни розглядаються більш широко і можуть бути віднесені до будь-якого виду змін, включаючи технічні чи управлінські інновації, спад в організації або еволюція організації з плином часу. Ці зміни не обов'язково можуть направлені на те, щоб організація стала більш розвинутою – розвинутою в тому значенні, яке їй надає поняття розвитку організації [1].

Отже, розвиток організації виступає як послідовне застосування системного підходу до функціональних, структурних, технічних та особистісних взаємозв'язків в організації. Основна відмінність ОР від інших видів і форм роботи з персоналом і менеджерами підприємства полягає в представленні організації як цілісної системи взаємозалежних елементів. Метою програм ОР є збільшення

організаційної ефективності на основі використання технік ОР. Принципова ідея концепції ОР полягає в тому, що досягти стійкого позитивного росту організації не можливо тільки завдяки окремим імпульсам, “підштовхуванням”. Натомість, організації потребують самостійної системної стратегії, яка повинна будуватися та реалізовуватися на основі поєднання зовнішніх зусиль (використання передового досвіду ОР, досягнень науки, залучення консультантів та спеціалістів) та внутрішніх ресурсів організації [13].

Один з ключових процесів у теорії та практиці управління ОР є формулювання цілей організації. Більше того, багато дослідників визначають організацію як ціле направлену систему діяльності. Цілі являються вихідною точкою планування; вони лежать в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивування, яка використовується в організації; нарешті, цілі являються точкою відліку у процесі контролю і оцінки результатів праці окремих робітників, підрозділів та організації в цілому. За словами А. І. Пригожина: “... організація виникає тоді, коли досягнення яких-небудь спільних цілей здійснюються через досягнення індивідуальних цілей; або коли ж досягнення індивідуальних цілей здійснюється через висунення та досягнення спільних цілей” [9]. Таким чином, організація як безособова система є інструментом досягнення цілей окремих осіб. Крім того, не можна відкидати групових цілей, які підтримують цілісність та стійкість організації. Вони визначають загальний вектор розвитку організації та є своєрідним компромісом вимог різних зацікавлених сторін. До таких сторін, в першу чергу, слід віднести власників організації, топ-менеджерів (директорів) та персонал. Отже, процес розвитку організації потребує врахування цілі кожного індивіда та кожної групи, які беруть участь в процесі діяльності організації та здатні впливати на процес прийняття рішень.

Організаційний розвиток в Україні, подібно як і в інших пострадянських країнах, має суттєві особливості. Ідеологічне протистояння світоглядів щодо системи виробничих зв'язків, ролі особистості в організації та інших принципових питань стало причиною для деякого розмежування науково-практичних розробок в соціалістичних країнах та країнах капіталістичного світу. З цієї причини в СРСР не існувало поняття (чи виду діяльності), яке б однозначно відповідало поняттю ОР. Тим не менше, діяльністю в цьому напрямку займалися різні психологи, соціологи, спеціалісти по управлінню організаціями. Більше того, в 70-ті роки було нормою, щоб на кожному великому підприємстві працював як мінімум один свій соціолог та психолог чи навіть цілий відділ. Головною науковою організацією в цьому напрямку вважався Інститут соціально-економічних проблем при Академії Наук СРСР, який мав розгалужену мережу філій.

Сьогодні значний вплив на теорію ОР здійснюють процеси глобалізації та розвитку інформаційних технологій. ОР досліджується в багатьох країнах світу, і багато організацій застосовують практику ОР в своїй діяльності. Різноманітність аспектів ОР призводить до неабиякого росту числа теоретиків та практиків цієї галузі. Як підтвердження цього зростання, можна навести поширення Мережі Організаційного Розвитку (<http://www.odnetwork.org>), яка була започаткована у 1964р. Мережа зросла з 200 членів у 1970 році до 2800 – у 1992р., 1999р. налічувала 4031 члена і залишається стабільною структурою зараз з більш ніж 4000 членів. У 1968 році Американське Товариство Навчання та Розвитку (<http://www.asdt.org>) відкрило підрозділ ОР, який зараз функціонує як Спільність

Організаційного Розвитку та Лідерства з більш ніж 2000 членів. У 1971 році Академія Менеджменту заснувала Підрозділ Організаційного Розвитку та Змін (<http://www.aom.pace.edu/odc>), який зараз налічує більше 2600 членів [1].

Багато різних організацій використовували широку різноманітність практик ОР. В багатьох випадках організації були першопрохідцями в застосуванні нових технік та методів змін, так само як нових організаційних форм. Серед відомих великих світових компаній, що займалися ОР, можна назвати General Electric, Boeing, Texas Instruments, American Airlines, Intel, Microsoft, General Food, Procter & Gamble, IBM, Fells Fargo Bank та інші. Традиційно, практично вся проведена робота вважалась конфіденційною і не опубліковувалась. Однак, сьогодні спостерігаємо тенденцію до збільшення публічності компаній та їх готовності поділитися своїми уроками з іншими [1].

Отже, розвиток є ключовою складовою для організації, яка прагне пристосуватися до умов зовнішнього середовища та забезпечити собі конкурентні переваги. Організаційний розвиток проводиться на принципах комплексності, обов'язкового залучення працівників, ієрархічності, цілісності, ефективності. Для суб'єктів підприємницької діяльності, які діють в межах економіки України, життєво важливим постає питання реалізації програм розвитку, що дозволить їм скласти гідну конкуренцію організаціям розвинених країн світу та забезпечити підвищення конкурентоспроможності України у світі.

#### Література:

1. Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley. Organization Development and Change, 9th Edition. – South-Western Cengage Learning, Canada, 2008.
2. Donald L. Anderson. Organization Development: the Process of Leading Organization Change. SAGE publications inc., USA, 2009.
3. Richard Beckhard, Edgar G. Schein. Organization Development: Strategies and Models. - Softcover, Pearson Higher Education & Professional Group, 1969.
4. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 280с.
5. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия. - Харьков: Изд. дом <<Инжек>>, 2003. - 184 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник, 2-е изд. перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2002. 480 с.
7. М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. - М.:Дело, 1992,704с.
8. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер с англ. – М.: ИД “Вильямс”, 2002. – 272с.
9. Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник. - М.: 1995. - 296 с.
10. Яцура В.В. Основы менеджменту. Підручник. Львів: БаК Houghton Mifflin, Boston, New York, 2001. – 624 с. (у співавторстві з Р. Гріфінім)
11. Сухов С. В. Развитие организаций: цели и эффективность. – Корпоративный менеджмент, 2003. [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/targets\\_n\\_effect.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/targets_n_effect.shtml) .
12. Бернад І. А. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку. – Державне управління: теорія та практика, 2006, 2. <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2006-2/txts/FILOSOFIYA/06biapsr.pdf> .
13. Клягин С.В. Организационное развитие - новая профессия на рынке труда в России. Служба персонала. [http://bigc.ru/publications/other/org\\_culture/org\\_razv\\_new\\_pr\\_russia.php](http://bigc.ru/publications/other/org_culture/org_razv_new_pr_russia.php) .

**ORGANIZATION DEVELOPMENT AS PROCESS OF ITS EFFECTIVE PERFORMANCE****Volodymyr Hlado**

*Ivan Franko National University of L'viv  
1, Universytetska str., Lviv, 79000, Ukraine*

In the article there was reviewed the definition of organization development (OD) and investigated its characteristics. The author focuses on the development as a separate scientific discipline and identifies aspects that distinguish OD from other processes of the organization.

Keywords: organization development (OD), efficiency, change agent, life cycle of the organization, behavioral science, change management, organization change, goals of the organization, OD practice.

**РАЗВИТИЕ КАК ПРОЦЕСС ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ****Гладьо В. С.**

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко  
ул. Университетская 1, Львов, 79000*

В статье рассмотрено определение понятия организационного развития (ОР) и исследованы его характеристики. Автор концентрирует внимание на развитии организации как отдельной научной дисциплине и определяет аспекты, которые отличают ОР от других процессов организации.

Ключевые слова: организационное развитие (ОР), эффективность, управление ОР, жизненный цикл организации, теория поведения, менеджмент изменений, организационные изменения, цели организации, практика ОР.