

Тема 5. Моделі та теорії організаційного розвитку

- 5.1. Характеристика стадій і криз організаційного розвитку.
- 5.2. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку.
- 5.3. Сучасні моделі організаційного розвитку підприємств.

Основи положення теми 5:

Філософія організаційного розвитку. Організаційний розвиток з точки зору розвитку організації як відкритої соціотехнічної системи. Принципи й цінності; концепції й моделі організаційного розвитку, методи та практичні методики й інструменти організаційного розвитку. Класифікація методів організаційного розвитку. Базові підходи до управління процесом організаційного розвитку.

Методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємств у контексті теорії життєвого циклу. Підходи до визначення кризи. Причини виникнення кризи та напрями реагування на неї залежно від стадії життєвого циклу підприємства. "Кризові точки", реагування на них.

Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку. Модель К. Левіна, Модель Л. Грейнера, Шестиелементна Модель М. Вейсборда, Модель життєвого циклу І. Адізеса, МакКінсі 7-S Рамкова Модель (автори Р. Уотерман та Т. Пітерс), Модель Бурке-Літвін, Модель організаційної трансформації Дойля-Стерна, Зіркова Модель Кейтс-Галбрайта, Модель організаційного розвитку за Г. МакЛіном. Модель розвитку організацій згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ). Фази розвитку систем управління організацією та кризові ситуації. Модель управління організаційно-управлінськими інноваціями на підприємстві. Модель взаємодії ключових гравців змін та організаційного розвитку. Стратегії організаційного розвитку в системі «стадія життєвого циклу-рівень конкурентоспроможності».

Сучасні моделі розвитку організації: модель «ADKAR», модель PCI (People centered implementation), модель жалю (Kübler-Ross), модель динамічного консерватизму. Специфічні моделі управління змінами: модель корисного дослідження («Appreciative Inquiry»), планування «сценаріїв» змін, модель хаосу (Chaos of Rowley and Roevens).

В процесі розробки і реалізації стратегії необхідно враховувати області застосування **концепції життєвого циклу** – рівень галузі; організаційний рівень; рівень внутрішньоорганізаційний.

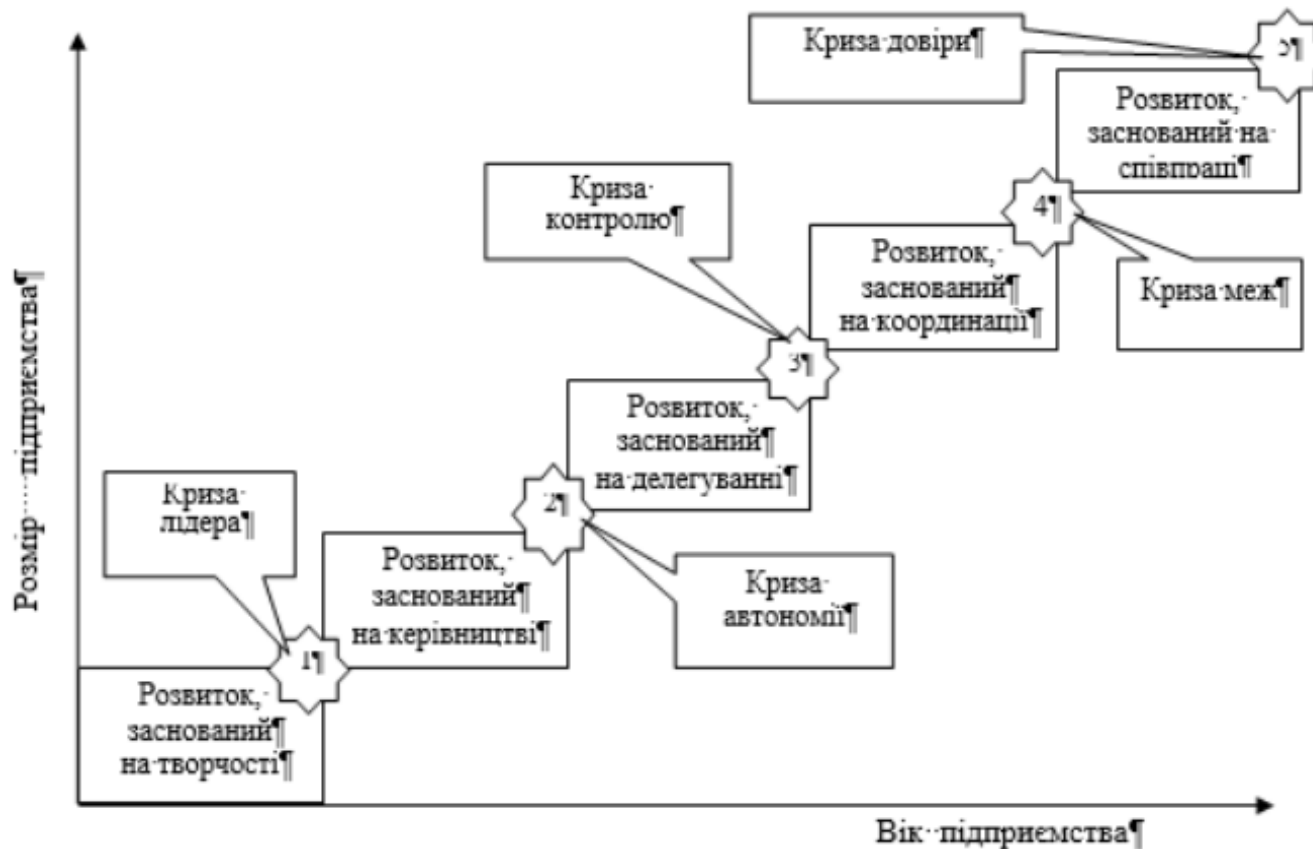


Рисунок. Процес розвитку підприємства скрізь послідовність криз

Модель Адізеса народилася на підставі уподібнення підприємства живому організму. Вона показує, що до розквіту доживають не всі підприємства, за розквітом неминуче слідує бюрократизація бізнесу, а потім смерть.

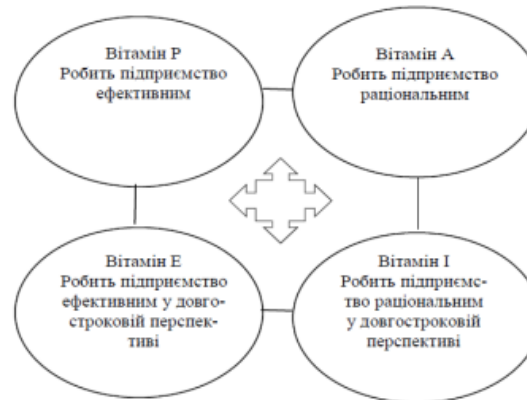


Рис.4.2. Модель Адізеса

Модель Адізеса визначає ряд небезпек, які чекають підприємство на шляху свого розвитку, але не дає відповіді на питання: до якого організаційного стану підприємство повинне прагнути.

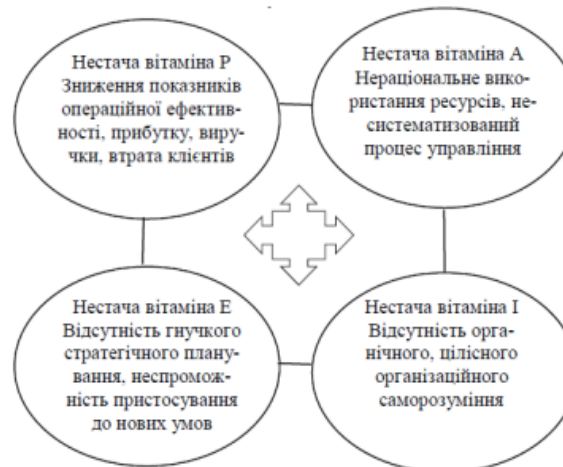
Концепція управління життєвим циклом організації Адізеса І. «РАЕІ»

Чотири функції менеджменту або «вітамінний комплекс ефективного управління» за концепцією Адізеса.

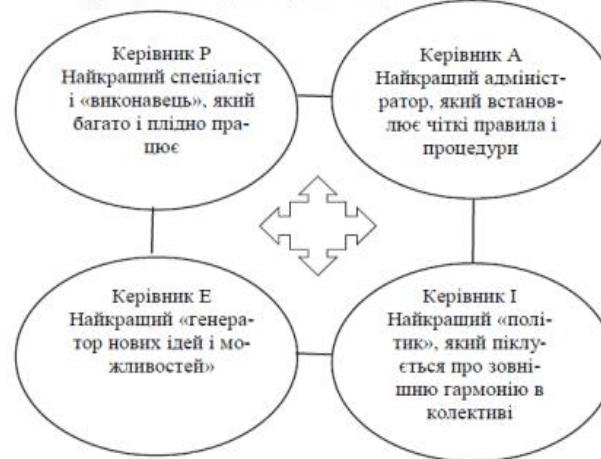


Адізес стверджує, що в ефективній організації представлено усі чотири управлінські функції: Р – орієнтована на результати, А – адміністративна, Е – підприємницька і І – інтеграційна.

Прояви нестачі на підприємстві відповідних функцій менеджменту за концепцією Адізеса.



«Образи керівників», у яких є гіперболізованою одна з чотирьох функцій менеджменту за концепцією Адізеса



Адізес вважає, що, якщо керівник старанно виконує одну з цих функцій, то обов'язково ставить під загрозу яку-небудь іншу.

Застосування коду Адізеса на різних стадіях життєвого циклу організації

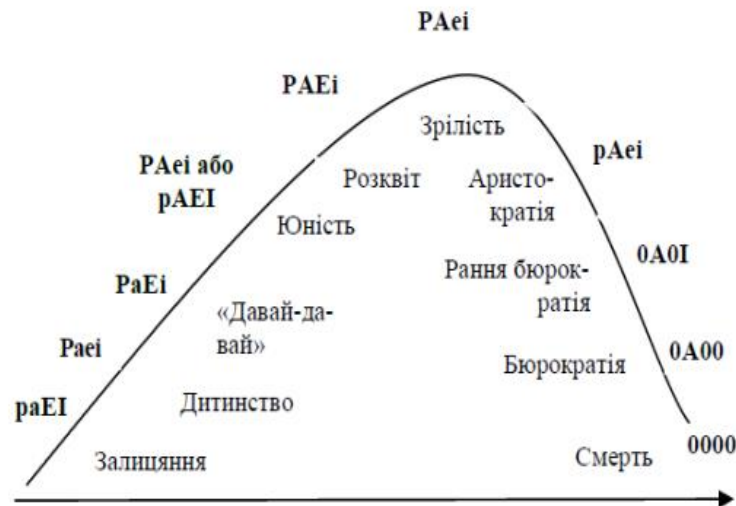


Рис.4.3. Модель Адізеса

Модель К.Левіна

Базовою моделлю управління змінами є, запропонована ще в 1951 році, триетапна модель К. Левіна. Вона лежить в основі більшості підходів управління зверху–вниз в якості класичного погляду на організаційні перетворення. Модель включає наступні етапи:

- 1) розмороження – передбачає аналіз існуючого стану підприємства, визначення рушійних сил і опис бажаного кінцевого стану;
- 2) рух – перехід з одного стану (те, що є на підприємстві) в інший (як має бути, кінцевий результат). Цей етап передбачає залучення персоналу підприємства до безпосереднього процесу здійснення змін;
- 3) замороження – цей етап являє собою стабілізацію організації та цементування нового стану.

Модель Дж. Коттера

Головна ідея моделі Дж. Коттера полягає в тому, що процес змін відбувається у вісім послідовних кроків, виконання яких необхідне для успішного проведення перетворень на підприємстві :

1. Створення відчуття необхідності змін (вивчення ринкової ситуації, конкурентних позицій підприємства, виявлення та аналіз реальних і потенційних криз, сприятливих можливостей);
2. Створення команди реформаторів (формування та організація групи агентів змін, виділення лідерів);
3. Визначення бачення і стратегії (створення бажаного образу в майбутньому, розробка стратегії досягнення цього бачення);
4. Пропаганда нової концепції майбутнього (охоплення всіх співробітників, яких стосуються зміни);
5. Створення умов для широкої участі співробітників в перетвореннях (усунення можливих перешкод, делегування повноважень, мотивація персоналу);
6. Отримання швидких результатів (планування перших кроків та їх виконання, винагороджуючи і пропагуючи перші успіхи);
7. Закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін (доведення процесу змін до кінця, поширюючи успішний досвід по всій організації);
8. Інституалізація (закріплення) змін в корпоративній культурі (демонстрація переваги нового стану). Головним недоліком наведених моделей змін є їх лінійна форма.

На практиці ж процес управління змінами носить циклічний характер. Так Е. Кемерон модифікував восьмикроковий процес управління змінами Дж. Коттера. Основною відмінністю запропонованої послідовності є те, що модель являє собою нескінченний цикл. Модель Е. Кемерона складається з таких етапів : створення потреби в змінах; створення команди змін; створення образу і цінностей; спілкування і залучення; наділення повноваженнями співробітників; винагорода успіхів і похвалення; зміцнення.

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: залицяння, малоліття, бурхливі роки (оригінальна назва «Давай-давай»), юність, ранній та пізній розквіт. Стадії деградації включають в себе аристократизм, Салем-сіті (оригінальна назва «Рекрімінація»), 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 неодноразово, неоднорідно, і тому культура стає визначальним
		елементом організаційних змін.
1992	Модель Бурке-Літвін	Організаційний розвиток є багатоплановою 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

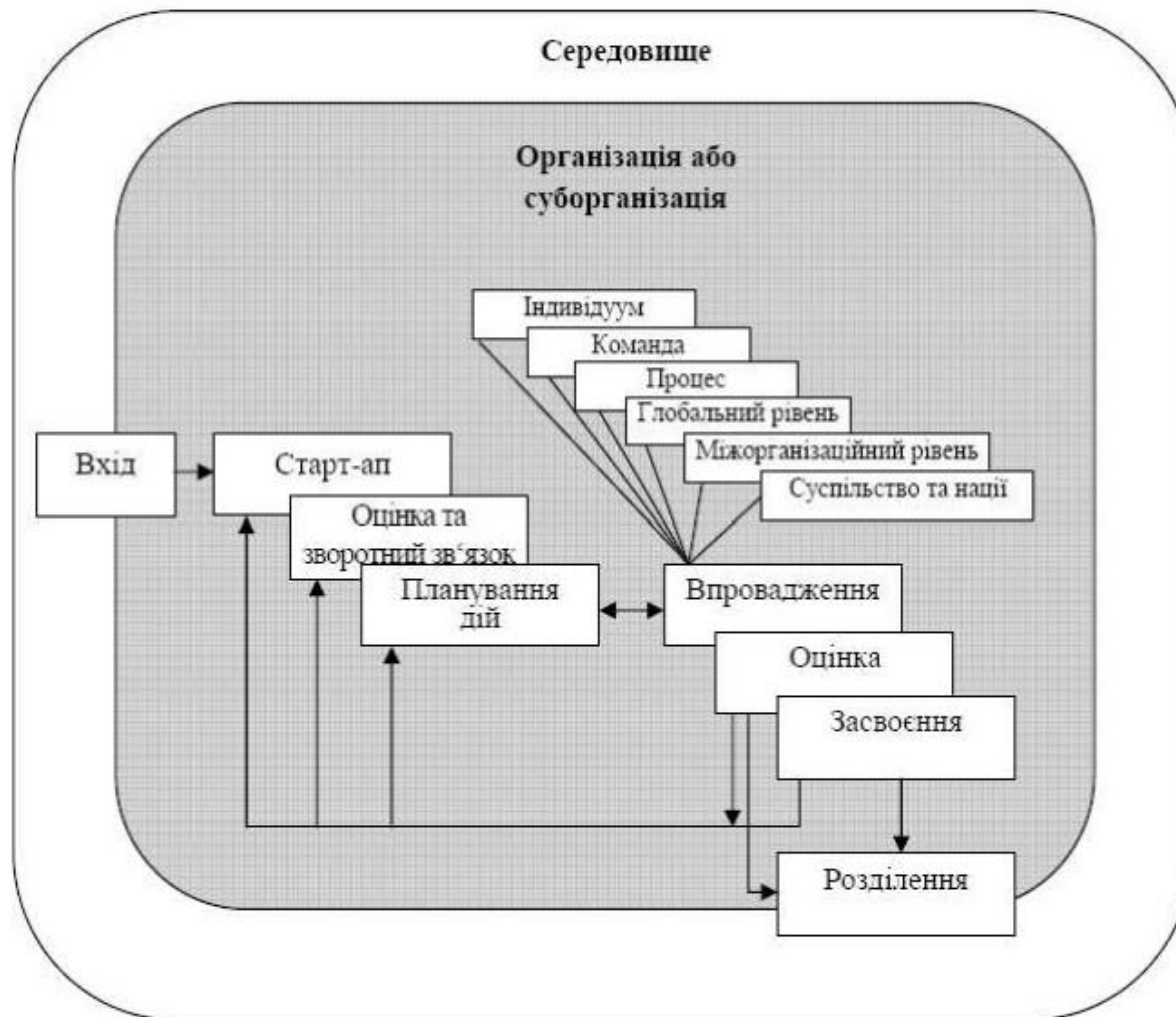


Рисунок 1. Модель організаційного розвитку за Г. МакЛіном [13, С. 21]

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ		
	Кардинальні довгострокові зміни	Зміни середньострокового характеру
Підходи	<i>Системний</i>	
	Динамічний	Ситуаційний
	Контекстний	Адаптивний
	Функціональний	Процесний
	Процесний	Функціональний
	Поведінковий	Контекстний
		Поведінковий
Моделі	Триступенева модель К. Левіна	
	Кроки Коттера + Циклічна модель Кемерона і Гріна + Модель К. Фрайлінгера та І. Фішера	
	Модель І. К. Адізеса	
	Модель узгодження Надлера і Тушмана	
	Семіфакторна модель Мак-Кінзі	
	Модель Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга	
	Системна модель Сенге	
	Модель управління переходом Уільяма Бріджеса	
		Формула змін Бекхарда і Харріса
		Модель управління змінами Карнала
		Модель запланованих змін Балока і Баттена
		"Крива змін" Дж. Д. Дак
		Модель ADKAR
		Модель EASIER
		Стейсі і Шоу, складні процеси як реакція на зміни

Рис. 1. Використання підходів та моделей при управлінні змінами в розвитку організації

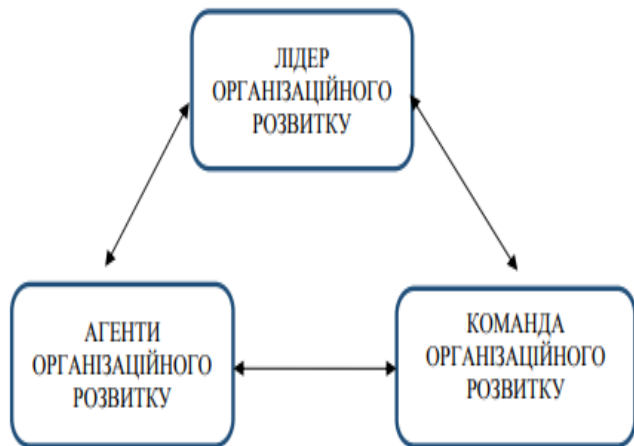


Рисунок 2.5 – Модель взаємозв'язку лідера, команди ц агентів змін

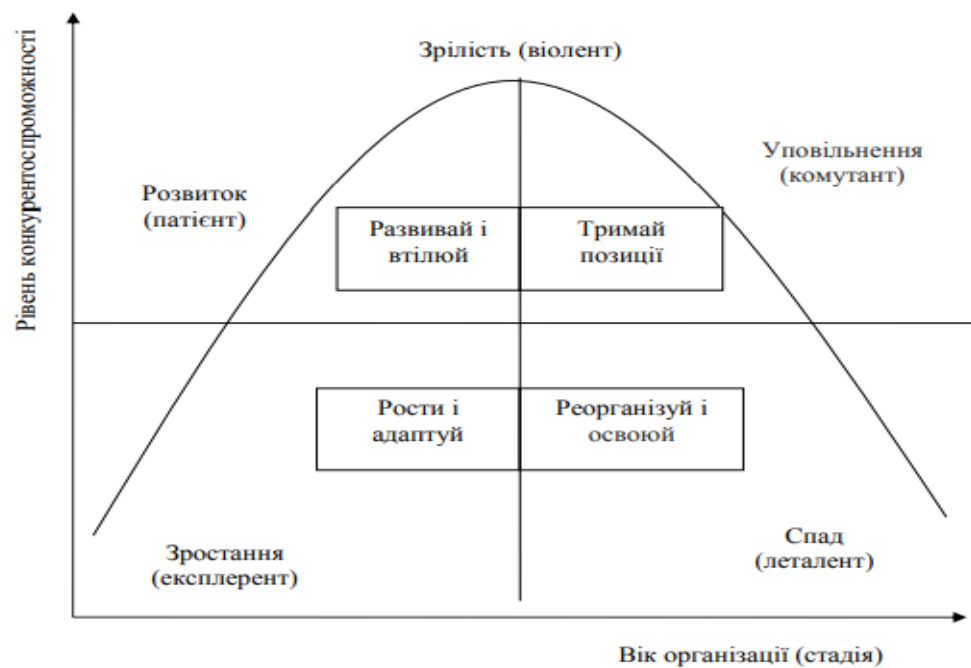


Рисунок 3.12 – Залежність рівня конкурентоспроможності підприємства від стадії життєвого циклу

Основна література:

1. Менеджмент : навчальний посібник / [Храпкіна В. В., ... Гуменна О. В., Романченко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ: Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с.
2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
3. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
4. Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонова, Т. В. Омеляненко та ін.]; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2017. 436 с.
5. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
6. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
7. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту /навч. посібник / За. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007, 536 с.
8. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
9. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. Київ : ГС «Хай-тек офіс Україна», 2016. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee-3c3922.pdf>

Додаткова література: в списку літератури

Подумай!



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

Причини виникнення кризи та напрями реагування на неї залежно від стадії життєвого циклу підприємства. "Кризові точки", реагування на них. Фази розвитку систем управління організацією та кризові ситуації.