

Федотов А.Є.,
аспірант,

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ДІАГНОСТИЧНОЇ ТА ДІАЛОГІЧНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Статтю присвячено обґрунтуванню ролі та значення двох ключових підходів до організаційного розвитку та їхнього значень для економічних та неекономічних показників організацій. Також було розглянуто основні підходи діалогічного організаційного розвитку та їхній вплив на працівників. Окремо висвітлено необхідність вивчення переходу з діагностичної моделі на діалогічну.

Ключові слова: діалогічний організаційний розвиток, діагностичний організаційний розвиток, організаційна динаміка.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Світова економіка є складною, багатоповерховою та багатовимірною системою, у якій співіснують дуже різні за віком та структурою організації. Глобалізація зменшила географічну відстань між ними за допомогою логістичних коридорів, нових технологій транспортування, передавання та збереження інформації, але різні організації, навіть поєднані спільним ланцюгом створення доданої вартості можуть бути все далекими одна від одної з погляду взаєморозуміння та гармонізації управління.

Організації загалом дуже повільно змінюються. Для цього є обґрунтоване пояснення – зміни організаційних моделей вимагають від працівників змінювати компетенції та робочі навички, а часто – здобувати нові, що вимагає додаткового часу, зусиль та навчання. З іншого боку, у межах однієї території, галузі, ринку чи ланцюга постачання можуть співіснувати організації, які керуються різними поколіннями управлінців, які використовують різні практики управління, створюють та підтримують різні моделі організаційної поведінки та групової динаміки.

Неоднорідність розвитку міжнародної кооперації та торгівлі призвела до того, що на одних територіях якісний склад організацій еволюціонував більш активно, тоді як в інших культурних та економічних середовищах зміни відбувалися не так швидко та масово. Часто таку неоднорідність можна на галузевому рівні національної економіки, коли одні галузі були щільніше залучені до співпраці з глобальним ринком, ніж інші.

Аналіз організаційних змін є важливим для розуміння потоків працівників, які постійно приймають рішення щодо місця роботи, яке найбільш підходить для професійного та особистісного розвитку. Якісний склад структури та цінностей організації конкретного міста чи регіону безпосередньо впливає на розподіл талановитих та перспективних кадрів для конкретної місцевості та визначає майбутню конкурентоспроможність та здатність до змін, адаптації світових технологічних та управлінських трендів. З іншого боку, завжди існує достатня кількість досвідчених спеціалістів, які тримаються за традиційні організаційні моделі через унікальний набір особистісних та професійних компетенцій, які є відображенням їхнього соціального статусу.

Ці два підходи є базовими для підприємства зі значним відсотком талановитих та здібних працівників, які найбільше впливають на ринкові процеси – ті, хто є носієм традицій та ті, хто є носієм інновацій, змін та креативності. Аналіз взаємодії групових організаційних культур, що відповідають цим моделям у контексті організаційних змін є порівняно новим і недостатньо дослідженим питанням. Крім того, становить значний науковий та практичний інтерес перехід між крайніми позиціями в континуумі організаційної культури.

Незважаючи на численні роботи, які наголошують на необхідності організаційного розвитку, більша частина корпоративного світу є достатньо консервативною у виборі інструментів та методів роботи з персоналом, адже зміни частіше за все сприймаються як джерело невиправданого ризику, який погано піддається контролю. Крім того, як уявляється, подібна консервативність може бути результатом обмеженості пропозицій послуг супроводження організаційних трансформацій бізнесу.

Крім того, у світі, де значного поширення набувають стартапи, здатні залучати значні інвестиції та швидко трансформуватись у потужних ринкових гравців потреба ретельних організаційних трансформацій, які вимагають значних управлінських зусиль, матеріальних та людських ресурсів не є очевидною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Така робота ґрунтується на працях Маршала та Буше [1–4] щодо діагностичного та діалогічного підходів до організаційного розвитку та конкретних технологій щодо впровадження діалогічного підходу, роботах Краснікова щодо розвитку ІТ ринку [5] та Хартлей та Зухді щодо креативних індустрій [6; 7].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попередні дослідження не містять у собі опис моделей організаційного розвитку в розрізі суспільних та організаційних змін, які є частиною процесів глобалізації, а також не містять у собі опис викликів щодо необхідності трансферу від однієї моделі до другої. Також недостатньо приділено увагу важливості діалогічної моделі в умовах зростання потреби у впровадженні в організаціях менеджменту, який здатний швидко та гнучко реагувати на зміни.

Метою статті є дослідження наявних обмежень у впровадженні сучасних теорій організаційного розвитку і можливостей організаційної еволюції завдяки поступовому впровадженню сучасних інформаційних та комунікаційних технологій у бізнес-процеси.

Метою аналізу є сформулювати вимоги до ефективного перетворення консервативної організації у швидку та динамічну компанію, яка зростає за рахунок інноваційного організаційного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація незалежно від її комерційного чи некомерційного статусу є важливим соціальним явищем для суспільства, яке є базисом для формування особистості, професійних якостей, соціального та емоційного інтелекту працівників. Деякі організації є

місто утворюючими, деякі є каталізаторами інновацій, а інші технологічним ґрунтом для цілих галузей. Таким чином, бізнес не просто є елементом сучасного суспільства, а носить системотворчий характер. Зміни в бізнесі потужно впливають на суспільні зміни на трансформування людського світогляду.

Беручи до уваги такий характер організаційних перетворень, з'являються сумніви, чи можна чітко відокремити бізнес-середовище від громадського. Адже професійні навички, режим роботи, соціальна забезпеченість та характер праці і є рушійною силою процесу суспільних перетворень, які значно впливають на те, яким є те чи інше суспільство, якою є громадянська активність і як результат рівень якості та комфорту життя.

Така роль бізнесу у трансформації суспільства була і не завжди є безпосереднім результатом технологічної еволюції та формування цифрової та креативної економіки. Сьогодні організаційні рамки є дедалі більш прозорими, а спеціалісти відчувають дедалі більшу свободу до вибору власного шляху професійного зростання та реалізації. Але це явище не є повсюдним.

У світової економіки існує умовний «рельєф». Під час індустріального піднесення центрами економічного життя були заводи та фабрики, інженерні мануфактури та технологічні інститути. Економіка знань змінила акценти з промислової інженерії та інженерію в галузі програмного забезпечення, з виробництва на створення об'єктів інтелектуальної власності.

У сучасному світі немає необхідності мати власний офіс чи цех для того, щоб почати виробляти, для цього достатньо персонального комп'ютеру. Звичайно, виробничі потужності досі відіграють важливу роль, але вони складають достатньо обмежену частину доданої вартості більшості вироблених товарів.

У цифровій та креативній економіці основним виробничим ресурсом є людина, яка має необхідні професійні якості. Для ефективного управління людьми недостатнього перенесення промислових методик, таких як Канбан, управління якістю чи бережливе виробництво. Хоча вони успішно втілюються у сферах програмування, вони не є універсальним джерелом чи рушієм зростання.

Довгий час основною моделлю організаційного розвитку вважалася діагностична модель. Вона здобула популярність на промислових підприємствах, а потім масово почала переноситись до інших сфер виробництва товарів та послуг. Ця модель ґрунтується на тому, що глобальна економіка, ринок, організація є вимірюваним простором, у якому можна розраховувати спеціальні показники, що стосуються організаційного розвитку (ключові показники ефективності, збалансована система показ-

ників, управлінський облік тощо). На підставі цих показників менеджмент ухвалює рішення щодо подальшого впровадження організаційних рішень завдяки дисциплінованій системі контролю та мотивації.

Організаційний розвиток у межах цієї парадигми супроводжується імплементацією інформаційної системи, яка є системотворчим елементом постійних організаційних змін, заснованих на науковому підході. Люди отримують зміни у вигляді цифр та мають впровадити їх у свою діяльність відповідно до інструкцій. Більш розвинуті системи дозволяють співпрацівникам модифікувати інструкції, якщо для цього є достатньо дослідницьких даних і ці зміни можна кваліфіковано аргументувати. У такій системі майже немає зайвої комунікації, адже в кожного працівника є власне інформаційне табло, яке відображає все, що йому необхідно знати.

Така система потребує від співробітників зосередженості, високої самомотивації та працьовитості, а від керівництва достатньої уваги до корпоративної системи мотивації, розвинутої корпоративної культури. Крім того, особливу роль у такій системі відіграють дослідження біхевіористів, які свідчать про певний рівень контрольованості людської поведінки за допомогою використання фінансової та не фінансової мотивації.

Однак, хоча такий підхід до організаційного розвитку є достатньо прогресивним, дивлячись на значний прогрес у розвитку програмного забезпечення, роботи з big data та «розумними» пристроями, він є не єдиним шляхом до інноваційного розвитку. Це пов'язано з бурхливим розвитком іншої сучасної економіки, яку прийнято називати креативною. У її основі лежить пошук нелінійних рішень, які створюються навколо змісту та комунікації з суспільством.

Цей підхід направлений на те, щоб технологічні винаходи отримали змістовне наповнення, стали зрозумілими та корисними для широкого кола людей. Креативна економіка є економічною діяльністю, побудованою на суцільних комунікаційних методах. Діалог та співпраця відіграють тут вирішальну роль, а головним чинником є не дисципліна та контрольованість, а нестандартне мислення, різноманіття та зміна парадигми мислення.

Щоб було краще зрозуміло різницю між цими двома підходами, пропонуємо порівняльну таблицю, яку застосовують учені з організаційного розвитку.

Учені доходять висновків, що ці два підходи до організаційного підходу не є взаємовиключними, адже знання та творчий підхід є рівноцінними частинами сучасною еконо-

Таблиця 1

Різниця між діагностичним та діалогічним організаційним розвитком [8]

	Діагностичний	Діалогічний
Наукове підґрунття	Класична наука, позитивізм, модерністська філософія	Інтерпретативні підходи, соціальний конструктивізм, постмодерністська філософія
Організаційна побудова	Організація – це жива система	Організація, побудована на рішеннях, що несуть зміст
Онтологія та епістемологія	Існує єдина реальність та її можливо обрахувати за допомогою математичних та аналітичних засобів	Реальність є соціальною багатовимірною конструкцією
Підходи до перетворень	Збір та використання перевірених даних, використовуючи об'єктивні проблемно-орієнтовані методики, які ведуть до змін. Зміни є результатом планування та можуть бути контрольованими.	Створюються спеціальне середовище, у якому можуть з'являтися ідеї, які ведуть до змін. Зміни – це результат самоорганізації та мають горизонтальний характер. Зміни можуть бути циклічними чи такими, що тривають постійно
Фокус на змінах	Зміна поведінки людей та того, що вони роблять	Зміна мислення та того, як вони думають

міки. Тим більше, що мова цифр є загальноприйнятною та міжнародною, а методики, орієнтовані на процеси (наприклад Scrum чи Канбан), є важливою складовою технологічних гігантів сучасності.

Та чи є найбільші здобутки інноваційних компаній результатом ітеративних процесів з украй обмеженими можливостями до самореалізації? Діалогічний організаційний розвиток є невід’ємною складовою сучасної динамічної та інноваційної економіки. Головним піддрунтям до такого розвитку є розуміння менеджментом, що організація дія на ринку з надто швидкою динамікою змін. Крім того, всі наявні інструменти виміру не відповідають на питання, що потрібно робити, що побудувати.

У цих умовах теорія діалогічного організаційного розвитку пропонує таку послідовність дій:

- 1) порушити статус, наявні традиції та звички;
- 2) ідентифікувати ситуаційний виклик;
- 3) створити простір та умови для продуктивного обговорення поточної ситуації;
- 4) шукати відповіді не у вирішенні поточних проблем, а в нових можливостях та майбутньому;
- 5) створити умови для формування та оформлення ідей у інноваційні методики та прототипи, але без задалегідь окреслених меж;
- 6) сформувати багатокультурну та різнопрофільну команду для роботи;
- 7) мотивувати команду експериментувати та шукати нові можливості без порівняння та відокремлення найкращих підходів.

Головна мета діалогічного організаційного розвитку не впровадження найкращих практик та нових організаційних процесів, а зміна мислення команди та пошук нових поглядів, які дозволять наблизитися до черговою інноваційної революції у свідомості.

Наведемо декілька підходів, які характеризують діалогічний організаційний розвиток:

Висновки. Отже, організаційний розвиток не є автоматичним атрибутом організації. Його впровадження залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. Серед зовнішніх слід виділити «рельєфність» економіки, яка робить впровадження однакових змін у різних частинах світу. Цей феномен є результатом цифрової революції та появи креативних індустрій, які концентрують навколо себе інноваційний та інвестиційний потенціал. Іншим фактором є складність знайти бізнес-консультантів, які здатні допомогти бізнесу впровадити принципи організаційного розвитку на відповідному рівні, який би відповідав навикишньому середовищу.

Серед внутрішніх факторів потрібно виділити консервативність бізнесу за межами центрів креативної та цифрової економіки, а також обережність у впровадженні нових методик. Крім того, є серйозна дискусія щодо того, чи є системна трансформація бізнесу кращою за відокремлення інноваційних підрозділів у окремі стартапи, які значно швидше можуть знайти свою траєкторію зростання.

Організаційний розвиток можна розділити на два підходи: діагностичний та діалогічний. Перший є орієнтованим на показники, дисципліну, конкретні та заплановані зміни, тоді як другий культивує індивідуальний підхід до організації праці, креативність і підходах та використовує комплексні інструменти до вимірювання результатів.

Діалогічний організаційний розвиток є базовим для формування в організації інноваційної культури, адже головною метою таких методик є не зміна наявних процесів, а способу мислення та розширення поглядів.

Однак консервативний, діагностичний підхід до організаційної культури все ж таки залишається найбільш вживаною методикою організації внутрішніх комунікацій. Причина цього – недостатня кількість спеціалістів, які здатні органічно

Таблиця 2

Підходи діалогічного організаційного розвитку [1]

Технологія відкритого простору (Open Space Technology)	Це вільний простір для спілкування, у якому є мінімум лідерства, та який спонукає людей проявляти себе, свої думки. Головна мета полягає в тому, що за допомогою обмежених часових меж та наявності конфлікту залучити до процесу обговорення найрізноманітніших співробітників.
Емерджентність (Emergence)	Головна мета підходу – посилити різність між соціальними групами та співробітниками з наміром реорганізації компанії у більш складну організацію. Він також направлений на стимулювання креативного та більш персонального підходу до залучення співробітників до діалогу
Комплексні адаптивні процеси взаємовідносин (Complex Adaptive Processes of Relating)	Головна мета цього підходу – змінити відносини в організації та співвідношення влади в такий спосіб, щоб збільшити комплексність охоплення наявних організаційних викликів
Координоване управління змістом (Coordinated Management of Meaning)	Робота з індивідуальними «історіями» команди, які лежать в основі особистої мотивації чи недостатньої активності. Головна мета – це формування історій, що надихають та допомагають креативно працювати
Дослідження організаційного дискурсу (Organizational Discourse Studies)	Організація – це не система та правила, а дискурс, який керує організаційними діями. За допомогою текстів, символів, жестів та розмов відбувається еволюція організаційного дискурсу та аналіз того, що є неприйнятним та винятком із переліку можливостей менеджментом організації
Цінування накопиченого (Appreciative Inquiry)	Аналітика того як успішні інновації створювалися раніше в організації та що було їхніми каталізаторами. Важливу роль у цьому підході приділяють словам та темам, які використовують, що залучити команду організації до обговорення, адже саме вони визначають напрям мислення та дискусії. Трансформація мислення в цьому підході відбувається через загальні та глобальні задачі, а не через методики вирішення проблем. Зміни є результатом роботи команди і не можуть бути внесені ззовні

поєднати діалогічний підхід із наявними бізнес-процесами та ризики, які пов'язані з таким переходом. Ще однією причиною є середній вік талановитих та ключових спеціалістів у різних галузях. Зміна поколінь є одним із важливих елементів та підґрунтям до зрушень у організаційному управлінні.

Дослідження переходу системоутворювальних організацій із діагностичного до діалогічного організаційних підходів – є перспективним, з огляду на значення для економічної системи та ринку праці, насамперед у розвинутих країнах. Крім того, важливо дослідити різноманітні фактори, які будуть змінюватися під час переходу та їхній вплив на економічну стабільність бізнесу в короткостроковій перспективі.

Література:

1. Bushe G. The dialogic mindset in organization development // Res. Organ. Chang. Dev. 2013. Vol. 22. – P. 55–97.
2. Bushe G., Marshak R. Dialogic Organization Development : The Theory and Practice of Transformational Change / ed. Gervase R. Bushe, R. Marshak, San Francisco, United States : Berrett-Koehler Publishers, 2015. – 496 p.
3. Marshak B. My Journey into Dialogic Organization Development // OD Pract. 2015. – Vol. 47. – № 2. – P. 47–52.
4. Marshak B., Bushe G. An Introduction to Advances in Dialogic Organization Development // OD Pract. 2013. – Vol. 45. – № 1. – P. 1–4.
5. Krasnikov D. Ukraine's booming IT sector makes it an outsourcing nation [Electronic resource] // Kyivpost. 2016. URL : <https://www.kyivpost.com/article/content/technology/ukraines-booming-it-sector-makes-it-an-outsourcing-nation-407913.html> (accessed: 22.02.2017).
6. Hartley J. Creative Industries. Bodmin, Cornwall : MPG Book Ltd, 2005. – 432 p.
7. Zuhdi U. Analyzing the Role of Creative Industries in National Economy of Japan : 1995–2005 // Open J. Appl. Sci. 2014. – Vol. 4. – № 4.
8. Marshak R. Revisioning Organization Development // J. Appl. Behav. Sci. 2009. – Vol. 45. – № 3. – P. 348–368.

Федотов А.Е. Роль и значение диагностической и диалогической модели организационного развития

Аннотация. Статья посвящена обоснованию роли и значения двух ключевых подходов к организационному развитию и их значения для экономических и неэкономических показателей организации. Также были рассмотрены основные подходы диалогического организационного развития и их влияние на сотрудников. Отдельно освещена необходимость изучения переход из диагностической модели в диалогическую.

Ключевые слова: диалогическое организационное развитие, диагностическое организационное развитие, организационная динамика.

Fedotov A.Y. The role and significance of dialogic and diagnostic models of organizational development

Summary. This article is dedicated to an estimation of roles and significance of both two key approaches to the organizational development and their importance for economical and uneconomical KPIs. Also there are examined the main features of dialogical organizational development and their influence on employees. Separately it is enlightened a necessity to study a transition from diagnostic model to dialogic.

Keywords: dialogic organizational development, diagnostic organizational development, organizational dynamics.