

ЭТАП ПОСТАНОВКИ ДИАГНОЗА В КОНСУЛЬТИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Выполнила: студентка 5-го курса, ФПП, д./о. Костина Д.

Цели диагностического этапа:

- Изучение проблемы; выявление влияющих на нее факторов. Подготовка необходимой информации для принятия решения о том, как проводить дальнейшую работу с организацией.
- Изучение взаимосвязей между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации. Определение способности клиента осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.
- Поскольку руководители часто не могут четко выявить проблему и сформулировать заказ, диагностика может являться также средством, для того чтобы подвести заказчика к его проблемам.

Предметом диагностики являются проблемы организации.

Стадии диагностического этапа (по Г.А. Васильеву, Е.М. Деевой)

1. Выработка концептуальной основы диагноза, т.е. определение структуры проблемы и принятие решения о сборе необходимых фактических данных.
2. Выявление необходимых фактических данных.
3. Анализ фактов.
4. Установление обратной связи с клиентом (включая составлении отчета на основе диагноза).

На первом этапе происходит определение структуры проблемы, для чего могут использоваться следующие характеристики:

- *Сущность (содержание)*. Описание симптомов проблемы.
- *Организационное и физическое местонахождение*. Определение организационных подразделений и физических объектов, где была выявлена проблема; степени ее распределения по организации.
- *«Владение» проблемой*. Определение людей, затронутых проблемой, а также наиболее заинтересованных в ее решении.
- *Абсолютная и относительная величина*. Определение степени важности проблемы в абсолютных (напр., потери рабочего времени, денег) и относительных величинах. Степень влияния проблемы на подразделение, людей и организацию, в целом.

Виды организационной диагностики

Критерии	Вид диагностики	Общая характеристика
<i>По месту в процессе УК</i>	Предварительная	Проводится до начала УК
	Перманентная	Проводится в течение УК
	Персональная	Проводится индивидуальным консультантом
<i>По видам консультантов</i>	Независимая	Проводится внешним консультантом по заказу
	Смешанная	Внешний консультант включает в процесс сотрудников клиента
<i>По применяемым методам</i>	Активная	С использованием активных методов обучения (деловые игры, мозговые штурмы и пр.)
	Пассивная	Наблюдение, анкетирование, анализ документов, интервью и пр.

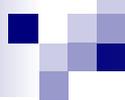
Критерии	Вид диагностики	Общая характеристика
<i>По целям УК</i>	Рабочая	Проводится на конкретном объекте по договору
	Учебная	Проводится с учебной целью при подготовке консультантов
	Исследовательская	Проводится на объектах для апробирования новых приемов и методов
<i>По времени действия</i>	Эксперсс-диагностика	При отсутствии времени на длительное изучение объекта
	Длительная	На крупных объектах, требующих значительных временных затрат
<i>По охвату и объекту консультирования</i>	Общая	Проводится по всем аспектам деятельности
	Элементная	Охватывает отдельные элементы системы управления

Методы организационной диагностики

- Методы получения фактических данных на этапе диагностики достаточно разнообразны. Широко используются *наблюдение; опросники; беседа*.
- Могут использоваться и другие методы, например, *психологическое тестирование, деловые игры* (в целях анализа поведения группы в заданных условиях).

Для проведения диагностики часто организуется *специальная встреча*, с целью получения информации по рассматриваемой проблеме от определенного круга лиц.

Методы, основанные на анализе *высказываний* людей (такие, как беседа) дают ценный материал для диагностики, но имеют и свои ограничения: т.к. восприятие людей субъективно, возможна подмена реальной проблемы какой-то другой.



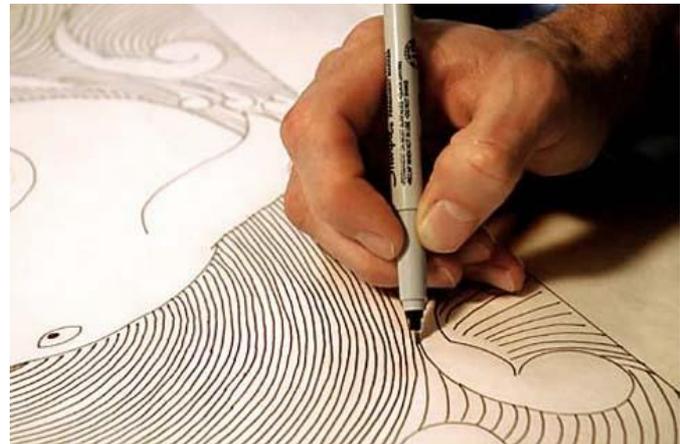
А.И. Пригожин выделяет следующие направления организационной диагностики:

- 1. Организационная самодиагностика.
- 2. Работа с высказываниями (диагностическое интервью).
- 3. Анализ решений (распорядительной документации).
- 4. Диагностическое наблюдение за поведением организации.

Рассмотрим примеры методов из каждого направления.

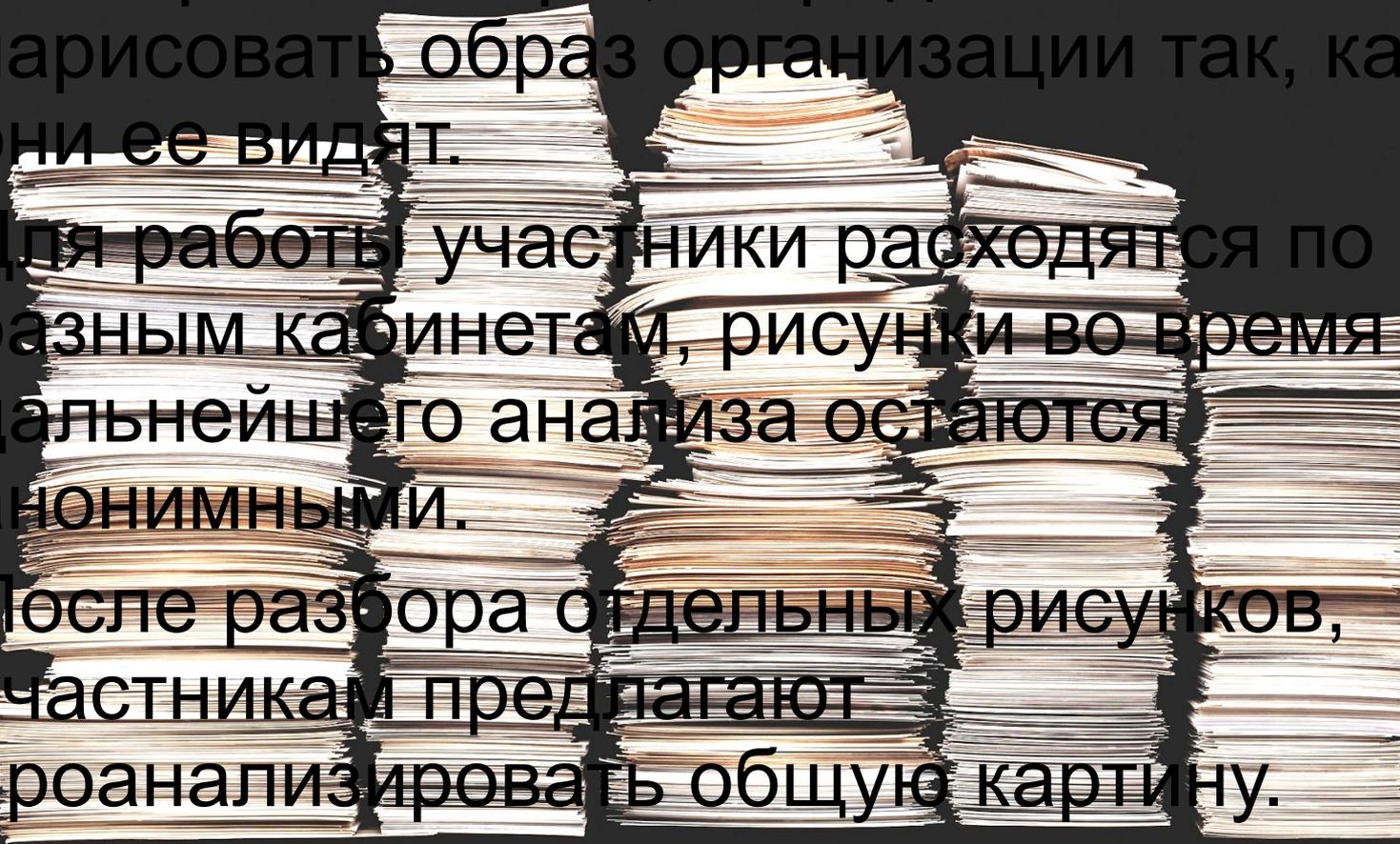
Организационная самодиагностика

Метод «Метафора».



Задачи метода:

- Войти в контакт с руководящим составом и наиболее активными сотрудниками.
- Получить первое представление о проблемах организации.
- Вовлечь руководителей и других сотрудников в консультационный процесс.
- Преодолеть напряженность, дистанцию в отношениях между консультантом и организацией.

- 
- Участникам раздаются листы формата А4 и фломастеры, и предлагается нарисовать образ организации так, как они ее видят.
 - Для работы участники расходятся по разным кабинетам, рисунки во время дальнейшего анализа остаются анонимными.
 - После разбора отдельных рисунков, участникам предлагают проанализировать общую картину.

Метод «Крестовина».

Участникам предлагается оценить соотношение в организации четырех ориентаций:

- На власть, иерархию отношений
- На внутренние проблемы организации
- На инициативность инновационность персонала
- На рынок, клиентов



Работа с управленческими ошибками.

- Участникам группы дается список управленческих ошибок (предлагается также дополнить его). Затем предлагается выбрать 3-4 наиболее опасные ошибки, а также те ошибки, которые наиболее актуальны для организации.
- Работа может устно или письменно для соблюдения анонимности.



Работа с организационными патологиями.

- Участникам раздается список оргпатологий, и предлагается выделить 3-4 вида наиболее опасных, и 3-4 вида наиболее характерных для данной организации.
- Работа может, также, проводиться устно или письменно.

Методы анализа управленческих решений

Во всех этих методах анализируются документы: приказы, распоряжения, протоколы, планы.

Метод группировки решений.

- Простая систематизация решений по различным основаниям может служить ценной информацией для клиента.



Измерение управляемости организации.

- Проводится анализ документов и оценка осуществления решений с привлечением экспертов.
- Все решения классифицируются по степени влияния руководителя на их содержание. Особый интерес представляют реорганизационные решения — т.е. решения, направленные на изменение какого-либо организационного целого.
- Единицей измерения служит одно задание, данное одному лицу.
- Решения классифицируются по сфере (напр. производство, снабжение, сбыт, ремонт, кадры, коммуникация, организация), по автору, по степени выполнения и по причине невыполнения.
- Интегративным показателем управляемости является общий процент осуществляемости решений. Анализируется также в каких сферах и при каких условиях осуществляемость выше.

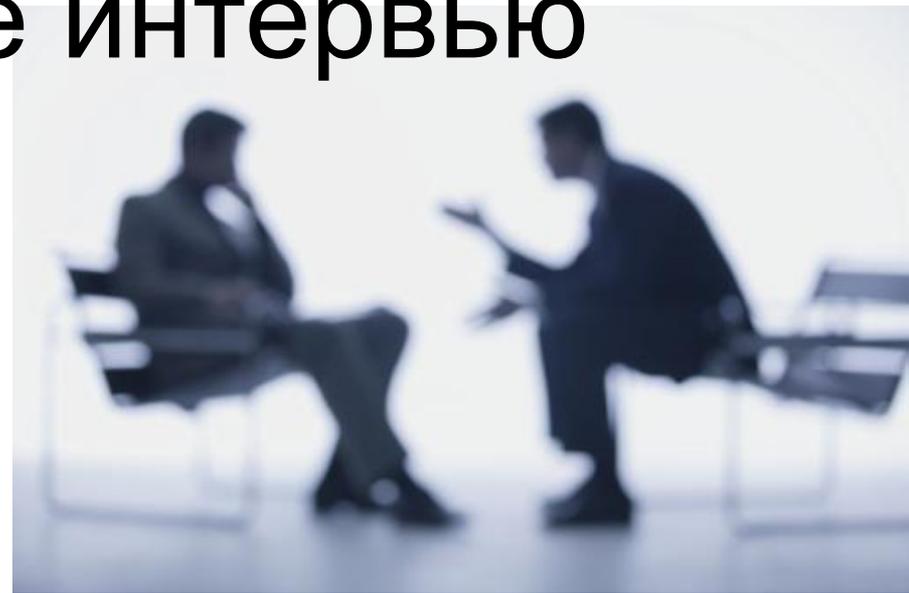
Анализ стиля управления

- Единица анализа: одно задание одному лицу.
- Решения определенным образом классифицируются, например, подразделяются на *предопределенные* (аварийные, принятые во исполнение других решений) и *инициативные* (поддерживающие организационный порядок, нормотворческие, разовые).
- Решения также классифицируются по адресату: непосредственные подчиненные, подчиненные более низких уровней.
- Анализ соотношения решений различных типов позволяет выявить характеристики управленческого стиля.

Диагностическое интервью

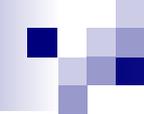
Виды диагностического интервью:

- Ознакомительное (позволяет выявить производственный профиль организации, ее финансовое положение, особенности персонала, состояния рынка, конкурентов, поставщиков, потребителей; а также выявить *причину обращения к консультанту*).
- Развивающее. Основано на активном взаимодействии с респондентом, проблематизации его суждений. Цель такого интервью — подтолкнуть респондента к анализу взаимосвязей проблем.



Структура развивающего интервью:

- Интервью по целям.
- Интервью по проблемам.



Некоторые приемы выявления проблем в рамках развивающего интервью

- Метод интерации.
- Метод интерпретации.
- Оппонирование.
- Деятельностный подход.
- Воображаемые ситуации.
- Собственные предложения консультанта.
- «Диверсионка».

Диагностическое наблюдение

Выделяют активное и стороннее диагностическое наблюдение.

Виды активного наблюдения:

- *Включенное наблюдение.* Консультант принимает на себя какую-то роль, предусмотренную организационным порядком.
- *Участвующее наблюдение.* Консультант не скрывает своей истинной роли, но берется за выполнение каких-то еще функций для лучшего понимания специфики.
- *Проблематизирующее наблюдение.* Консультант создает трудные ситуации для работников, и наблюдает за их поведением. Ситуации подбираются таким образом, чтобы в них проявлялись не личные особенности работника, а организационный порядок.

Виды стороннего наблюдения:

- *Наблюдение за совещаниями.* Прежде всего, выявляется, есть ли в организации развитая управленческая команда. Может использоваться контент-анализ.
- *Наблюдение за конкурентами* (например на отраслевых выставках).

Метод SWOT-анализа

- Аббревиатура метода происходит от Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, что в переводе означает: Сила – Слабости – Возможности – Угрозы.
- Сила и слабость характеризуют внутреннюю среду организации. Возможности и угрозы – внешнюю.
- Внешняя среда подразделяется при анализе на ближнюю и дальнюю. При анализе внутренней могут выделяться такие направления, как эффективность переработки ресурсов и уровень менеджмента в организации.

<i>Наименование характеристик</i>	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Сильные стороны</i>	Стратегия использования сильных сторон организации для реализации возможностей	Стратегия использования силы для преодоления угроз
<i>Слабые стороны</i>	Стратегия преодоления имеющихся слабостей за счет реализации имеющихся возможностей	Стратегия избавления от слабости для преодоления нависших угроз