

Основы организационно- управленческой диагностики

Доцент кафедры практической
психологии

Удалова Татьяна Юрьевна

Организационная диагностика

- ▶ рассматривается как исследовательская деятельность, направленная на установление, анализ и оценку проблем развития и повышения эффективности системы менеджмента организации и выявление главных направлений их решений.

- ▶ Диагностика является первым этапом процесса **совершенствования управления**, в результате которого определяются и формулируются задачи, подлежащие выполнению в ходе разработки и реализации комплекса конкретных мероприятий

Цель диагностики

– формирование общего представления о предприятии и определение направлений углубленных исследований.

Методика анализа ориентируется на выявление проблем и узких мест в системе управления.

Диагностика дает установление зависимостей между проблемами и позволяет ответить на вопрос: «С чего начать решение проблем?».

На основе диагностики

консультант

- ▶ дает собственные рекомендации,
- ▶ оказывает методическую помощь сотрудникам организации в решении проблем в виде
 - групповой работы,
 - деловой игры
 - аналитического семинара

Своеобразиие диагностики

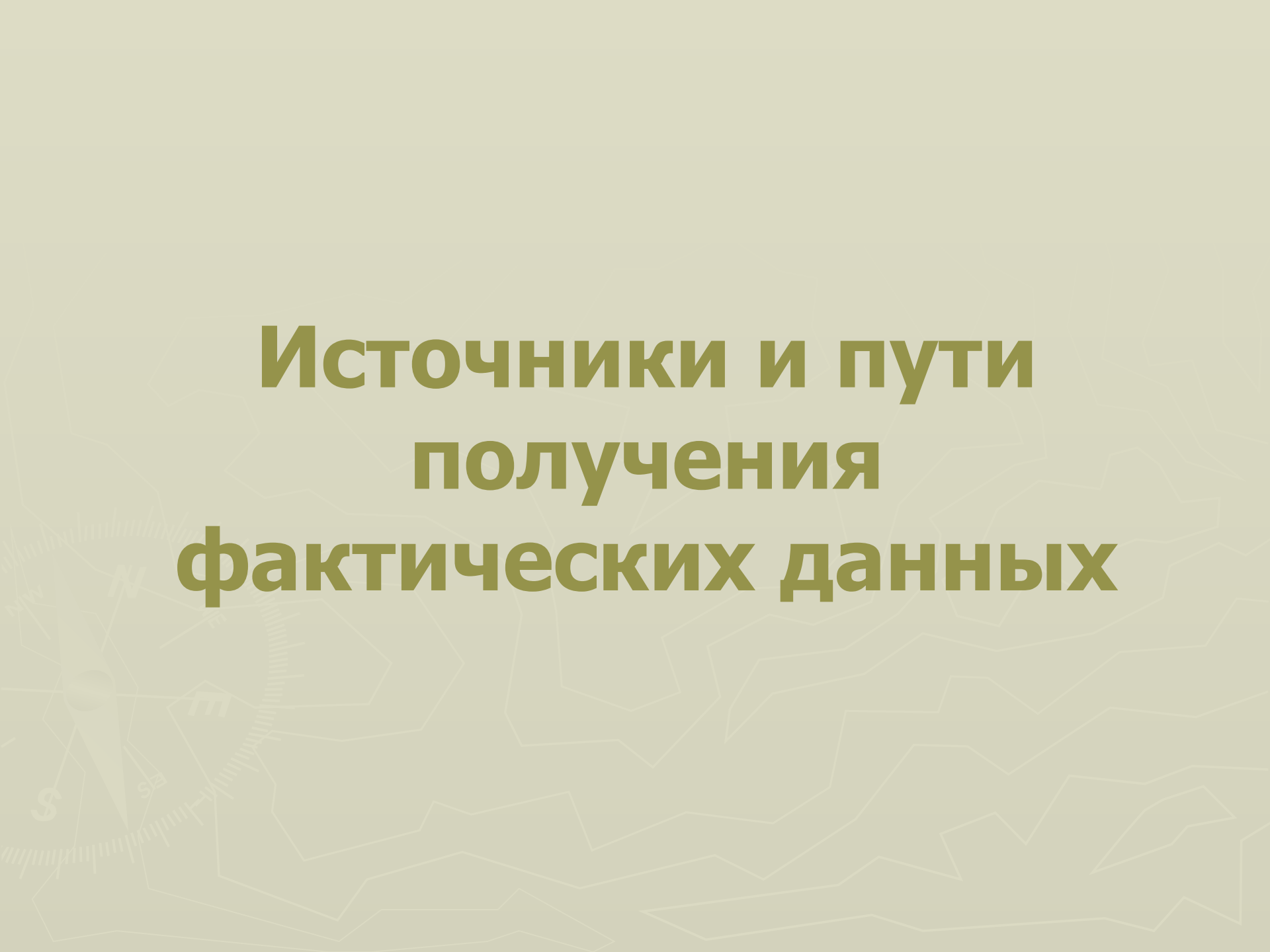
- ▶ уже в начале исследования позволяет обнаружить проблемы и выбрать основные направления целесообразных углубленных обследований, наметить меры по совершенствованию управления и соответствующую программу действий;
- ▶ по завершении всего комплекса исследований можно
 - проверить выдвинутую на начальном этапе диагностическую гипотезу,
 - сформировать окончательное мнение об имеющихся проблемах в области менеджмента
 - конкретизировать пути их решения с учетом особенностей данной организации и ее внешней среды.

информация может быть получена при обследовании

- ▶ либо производственного процесса (если речь идет о производственном промышленном предприятии),
- ▶ либо делового процесса функционирования компании: так, недостатки могут быть выявлены в виде отклонений от заданного качества, нарушений ритмичности и пр.

Возможные этапы диагностики

- ▶ организуется коллективная диагностика в форме учебы руководителей предприятия, в ходе которой фиксируются основные проблемы в системе менеджмента,
- ▶ исследуются другие источники информации,
- ▶ проводится серия интервью с работниками, тесно связанными с выявленными проблемами.

The background features a faint, light-colored topographic map with contour lines. In the lower-left corner, there is a compass rose with a needle pointing towards the top-left, and a scale bar below it. The text is centered and rendered in a bold, dark green font.

Источники и пути получения фактических данных

Группы собираемой информации по степени доступности

информация **«внутри»**
диагностируемого
предприятия:

- ▶ находится в тех документах, которые включены в документооборот предприятия;
 - ▶ «сидит» в головах сотрудников
(получить ее сложнее, т.к. сбор требует дополнительных навыков работы с персоналом)
- Расходы денег и времени на сбор «внутренней» информации минимальны

▶ информация **из внешних источников** данных

Получение информации может обойтись предприятию значительно дороже, что связано с

- ▶ квалификацией и количеством привлекаемых работников,
- ▶ стоимостью, назначаемой обладателями информационных ресурсов за свою информацию
- ▶ другими факторами.

Источники получения информации для предварительного диагностического исследования

- ▶ Опубликованные материалы
- ▶ Информация из других опубликованных источников
- ▶ Внутренняя документация и отчеты клиента
- ▶ Документация консультативного подразделения
- ▶ Наблюдение за деятельностью организации и беседа с ключевыми людьми
- ▶ Контакты с другими организациями

Опубликованные материалы

(изданы клиентом или другой заинтересованной организацией)

- ▶ годовой отчет о финансах и производственной деятельности;
- ▶ финансовые, статистические, торговые и таможенные отчеты правительственным органам, торговым ассоциациям и кредитным организациям;
- ▶ экономические обзоры;
- ▶ рекламные материалы для сбыта (каталоги, рекламные проспекты)
- ▶ сообщения для печати

Информация из других опубликованных источников:

- ▶ условия и тенденции в отрасли экономики, в которой работает клиент, включая технологические разработки;
- ▶ статистика торговли и отчеты;
- ▶ правила, которые должен соблюдать клиент;
- ▶ управленческая практика;
- ▶ трудовые отношения между администрацией и профсоюзами

Внутренняя документация и отчеты клиента

- ▶ информация о его ресурсах, целях, планах и эффективности работы;
- ▶ информация о предприятии и применяемом на нем оборудовании;
- ▶ отчеты руководству по финансовым результатам и стоимости операций, услуг и изделий;
- ▶ показатели производства;
- ▶ статистика по сбыту и движению материалов;
- ▶ оценка персонала.

Документация консультативного подразделения

- ▶ информация о клиенте, если он обратился туда не впервые;
- ▶ информация об аналогичных организациях

Наблюдение за деятельностью организации и беседа с ключевыми людьми:

- ▶ посещение служебных помещений клиента;
- ▶ наблюдение людей в работе и выслушивание их взглядов, забот и предложений.

Контакты с другими организациями:

- ▶ профсоюзами,
- ▶ ассоциациями потребителей,
- ▶ отраслевыми научно-исследовательскими и учебными учреждениями
- ▶ управленческими ассоциациями.

Пути получения фактических данных

- ▶ Поиск информации по существующим записям, характеризующим деятельность организации.
- ▶ Специальные записи (в случае ненадежности существующих).
- ▶ Наблюдение (проводится обычно за группами, а не отдельными лицами).
- ▶ Специальные отчеты (изложение мыслей по определенным аспектам проблемы организации, предложения).
- ▶ Вопросники

- ▶ Беседа (наиболее распространенный метод при консультировании по вопросам управления).
- ▶ Проведение диагностических интервью.
- ▶ Встречи с сотрудниками организации для сбора данных.
- ▶ Обзоры отношений служащих (с помощью наблюдения, опроса, беседы; методы социометрических исследований; методы изучения мотивации).
- ▶ Оценки (в случае отсутствия доказанных фактов или невозможности их получения по какой-либо причине).

Диагностика затрагивает все подсистемы организации

- ▶ маркетинг,
- ▶ производство,
- ▶ финансы,
- ▶ рекламу,
- ▶ кадры

▶ Диагностика начинается и проводится в полном объеме как **целевая деятельность** консультанта, а затем осуществляется в режиме постоянного мониторинга, который отслеживает текущие изменения в организации по сравнению с начальным ее положением.

▶ Этап диагностики может быть **самодостаточным** — в том случае, когда консультант предоставляет клиенту свой взгляд «со стороны» на состояние дел в организации, и клиент дальше самостоятельно использует полученную им информацию

Диагностика состояния организации включает:

- ▶ выявление и структуризацию существующих и потенциальных проблем организации;
- ▶ выявление текущих возможностей и скрытых резервов организации

Основные диагностируемые аспекты компании

- ▶ финансово-экономический (структура финансовых потоков, структура затрат и прибылей, положение на рынке и т.д.);
- ▶ организационно-производственный (система бизнес-процессов, функционально-организационная структура, структура и состояние технологий производства);
- ▶ социально-психологический (психологический климат в организации, корпоративная культура, система стимулирования и мотивации, степень готовности персонала к проведению преобразований и т.д.).

Этапы диагностики

1. Консультант знакомится с организацией, получает информацию, которая в дальнейшем становится отправной точкой для выработки комплекса решений и комплекса мер воздействия на организацию, поэтому диагностика проводится комплексно по всем аспектам;
2. Клиент получает «взгляд со стороны» на собственную организацию, его представления о природе и взаимосвязях организационных проблем углубляются и приобретают систематичность;
3. Идет процесс взаимного знакомства и «притирки» консультанта и клиента;
4. консультант делает первоначальные «прикидки», какие методы он будет применять в работе с организацией и каким образом;
5. Начинается поиск «агентов преобразования» в организации — факторов, людей которые максимально влияют на организационные процессы и которые можно использовать для процесса организационных преобразований;
6. В этот же момент начинает формироваться так называемая «команда проекта» команда людей, призванных помогать как консультанту в его работе (предоставлять информацию, обсуждать проблемы, согласовывать единую точку зрения и единый подход), так и своей организации — быть «проводниками» нового понимания, новых идей, технологий, взаимоотношений внутри компании;
7. Сглаживать возможные возникающие негативные реакции на проводимые преобразования

Результат диагностики

- ▶ Аналитическое заключение, включающее:
 - содержательную формулировку и описание (сущность, причины, место возникновения, глубина, актуальность) значимых проблем, иерархию (дерево) проблем, взаимовлияния проблем;
 - содержательную формулировку и описание возможностей и сильных сторон организации, их влияние и ориентировочные пути использования;
 - системно-целостную картину состояния организации, которая является основой для разработки вариантов и принятия управленческих решений, с целью комплексного решения проблем и использования возможностей организации
- ▶ Новое, более глубокое осознание состояния организации ее персоналом, и, в первую очередь, руководящими работниками и командой проекта.

Алгоритм диагностического обследования

- ▶ Предварительное интервьюирование руководства фирмы.
- ▶ Подготовка сотрудников к восприятию идей рационализации и участию в работе по разрешению проблемы.
- ▶ Анализ итогов предварительного интервью, подготовка к анкетированию и интервьюированию сотрудников.
- ▶ Анкетирование.
- ▶ Детальное интервьюирование.
- ▶ Предварительный анализ собранной информации и сбор недостающих материалов.
- ▶ Углубленный анализ диагностической информации, выработка и сопоставление предложений по разрешению проблемы.

Благодарю за
внимание!

