

ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Одним из этапов организационного консультирования является этап предварительной диагностики в организации, от правильности проведения которого без преувеличения зависит успешность и эффективность взаимодействия организационного консультанта и организации–клиента, а также внедрения необходимых изменений.

Чтобы иметь возможность начать выполнять задание, консультант должен точно знать, что ожидает от него руководство организации. Поэтому во время первых встреч консультант побуждает руководство организации говорить как можно больше о своем личном восприятии проблемы, которую нужно разрешить. Консультанту необходимо добиться доверия руководства, чтобы оно воспринимало его как компетентного и профессионального специалиста, тогда консультант сможет провести диагностику детально и максимально объективно, имея доступ ко всем важным для него источникам информации.

Следующие важные вопросы необходимо обсудить при принятии решения провести предварительную диагностику:

1. Какими полномочиями будет обладать консультант на время проведения диагностики. Если руководство организации обещает, что «когда начнете, на месте разберемся», это уже неправильный подход к началу сотрудничества.

2. Предоставление консультанту нужных документов и информации. Хороший консультант сразу должен убедить руководство организации в том, что любые сведения нужны исключительно для более точной работы, а не для того, чтобы выведать тайны.

3. С кем должен контактировать консультант и кого ему еще необходимо увидеть, по мнению руководства.

4. В качестве кого руководитель будет представлять консультанта, и какие цели посещения он представит сотрудникам организации. Это очень важный вопрос, поскольку от этого будет зависеть мотивация персонала.

5. Проводилась ли когда-либо ранее диагностика или другие мероприятия подобного характера, какое отношение сотрудников было тогда, и какое осталось впечатление; что нужно преодолеть, чтобы диагностика прошла успешно.

6. Как представить итоговый отчет по диагностике руководству организации, какие сведения включить дополнительно.

Ответственность за проведение диагностики, так как и дальнейшая работа по проведению организационных изменений лежит не только на консультанте, но и на организации-клиенте, поэтому своевременное информирование и создание достаточного уровня мотивации зависит как от руководства и менеджера по работе с персоналом организации, в той же степени, как и от консультанта.

Предварительная диагностика ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, ее цель – не предложить меры для решения проблемы, а определить и запланировать нужное для этого консультативное задание.

Следующие факторы могут усложнить процесс предварительной диагностики в организации:

1. Отсутствие некоторого количества сотрудников на рабочих местах (отпуск, больничный, специфический характер работы и т.д.);
2. Большая загруженность рабочими вопросами сотрудников организации (непрерывный и сложный рабочий процесс);
3. Недостаточная информированность всех сотрудников организации о проведении диагностики (требует индивидуального разъяснения целей анкетирования или создает дополнительные проблемы при ответах на вопросы, что прерывает планомерность процесса и занимает лишнее время);
4. Нежелание точно или старательно отвечать на вопросы анкеты;
5. Социально желательные ответы из-за боязни или желания угодить руководству;
6. Негативная психологическая атмосфера в организации.

После проведения процедур диагностики руководству организации предоставляется письменный отчет, включающий полное описание результатов диагностики, конкретный пошаговый план действий, рекомендации. На основании отчета руководство организации и консультант обсуждают дальнейшее сотрудничество и разрабатывают стратегию необходимых изменений в организации.