

## Организационная консалт-диагностика

Ю. Д. КРАСОВСКИЙ

(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ)

Организационная консалт-диагностика — это такое изучение состояния дел в фирме, которое выявляет *патологические особенности управления*, оценивает проявление *позитивных и негативных* факторов организационной среды в их сопоставлении, обнаруживает скрытые ресурсы организационного развития и предлагает *конкретные рекомендации* руководителю в *преодолении расхождений* управленческих отношений. Первой особенностью организационной консалт-диагностики является ее *персональный* характер, так как программа изучения состояния дел фирмы согласуется с генеральным директором и корректируется им. Вторая ее особенность — применение *экспресс-методик*, которые помогают быстро оценивать существующие ситуации в управленческих отношениях фирмы. Третья особенность — креативная выработка *новых методик*, дополняющих и углубляющих уже существующие.

Консультанту приходится постоянно поднимать планку достоверности информации, опираясь на экономические показатели выгод и потерь по результатам диагностики управленческих решений. Зачастую выгоды оказываются не столь очевидными, а иногда — отдаленными. Особенно тогда, когда приходится разрабатывать концепцию организационного развития фирмы или корректировать ее. В этом случае консультант создает такой интеллектуальный продукт, который позволяет диагностировать деловую организацию в четырех временных ракурсах: какой она была ранее, какой она стала теперь, какой она может стать и какой ей следует быть. Расшифровка этих феноменов в оценках жизнедеятельности фирм требует от консультанта разработки соответствующих пакетных методик ее диагностики и определения основных этапов работ. Поэтому организационная диагностика является базовой прикладной отраслью информационных оценочных знаний, кото-

рые накапливаются в процессе зондирования и анализа деловых организаций.

Организационная диагностика в консалтинге, ориентированная прежде всего на выявление и сравнительную оценку угрожающих и позитивных факторов фирмы, является стартовой площадкой для обоснования рекомендаций по результатам изучения и оценки изученных явлений. Зачастую она оказывается поэтапной, когда требуется более углубленный зондаж на каждом следующем этапе. Организационная диагностика наиболее всего развита в консалтинговой практике, где нарабатаны методики (разнообразные опросные листы и бланки; диалоговые приемы выявления необходимой информации в «живом» общении», обучающие способы получения необходимых знаний и др.); методы (совокупность определенных специализированных методик); технологии (совокупность определенных специализированных методов). Этот инструментарий «от простого — к сложному» оформляется текстуально в виде графиков, таблиц, матриц, схем, моделей, программ, проектов, прогнозных вариаций и рекомендаций. Этот конечный продукт консалтинговой деятельности и представляется заказчику.

Формирование организационной диагностики опирается на зондажные, разведывательные и фронтальные исследования, убедительно представленные в цифровых значениях. Но в ее арсенале есть и такие психологические методики, которые помогают понять человеческую природу «изнутри» без количественных измерений. В психодиагностике, например, широко известна методика ассоциативного познания организационно-управленческих ситуаций. Использование этой ассоциативной методики описано А. И. Пригожиным, который называет ее «метафора» и с которой он начинает раскрывать методы организационной самодиагностики и диагностики в своей фундаментальной монографии (Пригожин, 2003: 232–237).

Каждая консалтинговая компания имеет свой алгоритм работ и свои временные этапы, но первичный этап контрактинга является чрезвычайно важным для успешности консалтинговой деятельности. Бывает так, что в контракте невозможно предвидеть нюансировку организационных патологий, и поэтому лучше заключать контракт после предварительной диагностики, чтобы точнее понять, какие работы предстоит выполнять консультантам.

Организационная диагностика не является аудитом, ибо аудит — это контрольная проверка состояния какого-либо объекта по критериям соответствия определенным образцам или стандартам и выдача удостоверяющего документа (бухгалтерская отчетность). Она не является и экспертизой, так как экспертиза (правовая) есть освидетельствование специалистами высшего уровня компетенций каких-либо объектов на основе определенных критериев и выдача заключения. Инструментальная суть организационной диагностики — в искусстве формулировать вопросы в устной и письменной форме по определенным правилам, чтобы получить «знание о незнании». Но искусство формулировать вопросы — это только интуитивная компонента организационной диагностики. Ее второй компонентой является оценивание полученных ответов в балльной и рейтинговой системах. А третьей ее компонентой является упорядочивание полученных «знаний о незнании», т. е. выявление зависимостей между факторами разнородной информации.

Новый подход к применению организационной диагностики в консалтинговом опыте обоснован в ресурсной концепции изучения организационного поведения. Он учитывает, что в любой организации проявляется некое множество типичных способов поведения работников в разнообразии их «деловых связей». В целом эти феномены можно объяснить, если понять, что представляет собой «человеческий ресурс» организации, которая либо способствует раскрытию мотивационных ресурсов поведения работников, либо

блокирует их, порождая мотивационные патологии. При этом диагностика может строиться путем визуального моделирования управленческих ситуаций и включать: а) их описательную «расшифровку» (визуальная экспресс-диагностика); б) их научно-исследовательскую «расшифровку» (социологические и социально-психологические опросы в организациях). Расшифрованные модели видения управленческих ситуаций помогают быстро понять существующее проблемное состояние фирмы и спрогнозировать приемлемые способы мотивации сотрудников на основе их опроса. Поскольку все модели конструируются на основе полярных показателей, характерных для той или иной управленческой ситуации, можно точно определять мотивационные патологии организационного поведения и выявлять желаемые мотивационные predispositions работников.

Использование этой визуальной диагностики в «живой» практике обучения студентов, магистрантов и слушателей бизнес-школ подробно изложено в деловой учебной литературе (Красовский, 2000, 2003, 2012).

*Лит.:* Красовский Ю. Д. Сценарии организационного консультирования. М., 2000; Его же. Архитектоника организационного поведения. М., 2003; Его же. Организационное поведение. М., 2012; Пригожин А. И. Методы развития организаций. М., 2003; Токмакова Н. О., Андриянова М. В. Организационная диагностика. М., 2004.

#### ORGANIZATIONAL CONSULTING DIAGNOSTICS

*Yu. D. Krasovskiy*  
(The State University of Management)

*Bibliography* (transliteration): Krasovskii Iu. D. Stsenarii organizatsionnogo konsul'tirovaniia. M., 2000; Ego zhe. Arkhitektonika organizatsionnogo povedeniia. M., 2003; Ego zhe. Organizatsionnoe povedenie. M., 2012; Prigozhin A. I. Metody razvitiia organizatsii. M., 2003; Tokmakova N. O., Andriianova M. V. Organizatsionnaia diagnostika. M., 2004.