



# **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА**

**Канд.психол.наук, доцент С.А.Липатов**

# Рекомендуемая литература

## **Базовые учебники:**

1. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
2. *Левинсон Г.* Ассесмент организаций. Пошаговое руководство по эффективному консультированию. Харьков: Гуманитарный центр, 2011.

## **Основная литература:**

1. *Кирхлер Э., Майер-Пести К., Хофманн Е.* Психологические теории организации. Харьков: Гуманитарный центр, 2005.
2. *Анцупов А.Я., Ковалев В.В.* Социально-психологическая оценка персонала: учеб.пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
3. *Липатов С.А.* Организационная диагностика: модели, методы, процесс // Социальная психология: Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Т.В. Фоломеевой. М.: Аспект Пресс, 2006.
4. *Липатов С.А.* Организационная диагностика // Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б.Леоновой. М.: ИНФРА-М, 2013. С.313-331.
5. *Чикер В.А.* Психологическая диагностика организации и персонала. СПб.: Речь, 2003.

# Зарубежная литература

1. *Harrison M.I.* Diagnosing organization: methods, models and processes. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.
2. *Harrison M.I., Shirom A.* Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice. Thousand Oaks: Sage, 1999.
3. Diagnosis for organizational change: Methods and models / Ed. by A. Howard & Associates. N.Y.: Guilford, 1994.
4. *Weisbord M.R.* Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice. Reading: Addison-Wesley, 1978.

**СУЩНОСТЬ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
ДИАГНОСТИКИ И ЕЕ  
МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

# Организационная диагностика как этап организационного развития

# Организационное развитие

- организационное развитие как **естественный процесс качественных изменений** в организации, производных от ее возраста;
- организационное развитие как изменение, способствующее росту численности персонала или увеличению размеров организации, и определяющееся **нововведениями**;
- организационное развитие как **стратегия управленческого консультирования**, рассчитанная на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшить адаптацию организации к требованиям технологии и рынка.

# Definitions of Organization Development

- OD is “an effort [that is] (1) planned, (2) organization-wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) *planned interventions* in the organization's *processes*, using behavioral-science knowledge” (Richard Beckhard, 1969)
- Organization development is a response to change, a complex educational strategy intended to change beliefs, attitudes, values, and structures of organizations so that they can better adapt to new technologies, markets, and challenges, and the dizzying rate of change itself (Warren Bennis, 1969)
- Organization development is a system wide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness (Cummings and Worley, 2005)
- *Organization development* is any process or activity, based on the behavioral sciences, that, either initially or over the long term, has the potential to develop in an organizational setting enhanced knowledge, expertise, productivity, satisfaction, income, interpersonal relationships, and other desired outcomes, whether for personal or group/team gain, or for the benefit of an organization, community, nation, region, or, ultimately, the whole of humanity (McLean, 2006)

# Definitions of Organization Development (continue)

- Organization development is a planned process of change in an organization's culture through the utilization of behavioral science technology, research, and theory. (Warner Burke)
- Organization development refers to a long-range effort to improve an organization's problem-solving capabilities and its ability to cope with changes in its external environment with the help of external or internal behavioral-scientist consultants, or change agents, as they are sometimes called. (Wendell French)
- Organization development is a systemwide process of data collection, diagnosis, action planning, intervention, and evaluation aimed at (1) enhancing congruence among organizational structure, process, strategy, people, and culture; (2) developing new and creative organizational solutions; and (3) developing the organization's self renewing capacity. It occurs through the collaboration of organizational members working with a change agent using behavioral science theory, research, and technology. (Michael Beer)
- Based on (1) a set of values, largely humanistic; (2) application of the behavioral sciences; and (3) open systems theory, organization development is a systemwide process of planned change aimed toward improving overall organization effectiveness by way of enhanced congruence of such key organization dimensions as external environment, mission, strategy, leadership, culture, structure, information and reward systems, and work policies and procedures. (Warner Burke and David Bradford)



# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

## как стратегия организационного консультирования

**Organization development** is a systemwide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness.

**Организационное развитие** – это процесс и метод целенаправленного, фундаментального изменения *корпоративной культуры* с целью реализации миссии, адаптации организации к меняющейся внешней среде и внутренней интеграции.

# ВАЖНЕЙШИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

- † Организационное развитие концентрирует внимание на корпоративной культуре и процессах, протекающих в организациях.
- „ Организационное развитие особое внимание уделяет сотрудничеству между лидерами и рядовыми сотрудниками в управлении организацией.
- † Организационное развитие основано на идее построения команд для достижения целей организации.
- „ Организационное развитие акцентирует внимание на человеческом факторе в организации, однако имеет дело и с технологическими и структурными проблемами.
- ... Вовлечение работников в процесс разрешения проблем и принятия решений на всех уровнях - один из важнейших принципов организационного развития.
- † Организационное развитие рассматривает организации как сложные социотехнические системы и базируется на идее комплексных изменений.
- ‡ Основная задача специалистов по организационному развитию: подготовить клиентные организации к самостоятельному разрешению своих проблем.
- € Организационное развитие пропагандирует подходы, способствующие развитию как организации в целом, так и ее отдельных работников.

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ЦИКЛ ДИАГНОСТИКИ И ИНТЕРВЕНЦИЙ



# Diagnosing

- In this stage of planned change, the client system is carefully studied. Diagnosis can focus on understanding organizational problems, including their causes and consequences, or on collecting stories about the organization's positive attributes. The diagnostic process is one of the most important activities in OD. It includes choosing an appropriate model for understanding the organization and gathering, analyzing, and feeding back information to managers and organization members about the problems or opportunities that exist

(Cummings&Worley, 2009).

# Michael Harrison

- In organizational diagnosis, consultants, researchers, or managers use conceptual models and applied research methods to assess an organization's current state and discover ways to solve problems, meet challenges, or enhance performance. Diagnostic practice applies ideas and techniques from a diverse range of disciplines within behavioral science and related fields, including psychology, sociology, management, and organization studies. Diagnosis helps decision makers and their advisers develop workable proposals for organizational change and improvement.
- **Diagnosis understands the nature and causes of the problems or challenges initially presented by owner, identifies additional organizational issues, and seeks ways to solve these problems and improve organizational effectiveness**

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА

## Организационная диагностика

представляет собой **систематический сбор и анализ информации** о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления путем применения концептуальных моделей и методов социальных и поведенческих наук.

# Сущность диагностики организации

Организационный диагноз  
заключается в сравнении  
*существующего* состояния  
организации с *предпочитаемым* и  
определении путей сокращения  
разрыва между ними (Harrison, 2005)

# Виды организационной диагностики

- Проблемно-ориентированная диагностика - нацелена на оценку организационных дисфункций
- Оценка жизнедеятельности организации с целью ее оптимизации



- Структурная диагностика
- Процессуальная диагностика



# Диагностика структуры или процессов

- На разных этапах диагностики внимание может быть направлено на **организационные структуры** или на происходящие в организации **процессы**, хотя разграничение между структурным и процессуальным диагнозом удается не в полной мере.
- **Диагноз структуры** занимает в исследовании организации доминирующее место. Цели организации и их воплощение в правилах и порядках для направления членов организации на достижение этих целей существенным образом задают эту структуру. Поэтому они находятся на переднем плане оргдиагноза.
- Множество характеристик и условий в организациях находятся в постоянных изменениях. Организационная диагностика должна учитывать эти изменения. С позиции **процессуальной организационной диагностики** должны обсуждаться три предметные области:
  - Диагноз изменений положения дел в организации.
  - Диагноз социальных действий, социального взаимодействия и коммуникации.
  - Диагноз взаимных влияний между структурными характеристиками, ситуационными условиями, переживаниями и поведением в организациях.

# Задачи организационной диагностики

Они различаются в зависимости от групп лиц, для которых данные диагностики и ее результаты представляют особый интерес:

- члены организации (работники и управленцы);
- внешние интересующиеся организацией партнеры (например, правительство, владельцы капитала, инвесторы);
- ученые.

**Членам организации** данные диагностики должны помочь:

- улучшить управление персоналом,
- провести подготовку и сопровождение организационных изменений,
- провести оценку различных программ, внедряемых в организациях,
- обеспечивать принятие решений о распределении организационных ресурсов.

Организационная диагностика наиболее уместна перед началом работы консультанта с целью получения информации, необходимой для разработки и осуществления мер по *совершенствованию отдельных сторон деятельности организации и повышению эффективности функционирования организации в целом.*

# **СФЕРЫ ДИАГНОСТИКИ**

# *Three dimensions of a Diagnosis*

## *(M. Harrison)*

### **Three critical dimensions of diagnosis:**

1- **Process** *Set of tasks and steps in diagnosis.* Working with members of an organization to plan a diagnostic study, administer it, and provide feedback on the findings

2- **Modeling** *Theories and models in background as foundation of diagnosis*  
Using models to frame issues, guide data gathering, identify organizational conditions underlying problems, and organize feedback

3- **Methods** *Practical methods and techniques collect and analyze information.*  
Techniques for collecting, analyzing, and summarizing diagnostic data

## *Three dimensions of a Diagnosis*

### **Process**

#### Steps

- a-Entry
- b-Contracting
- c-Study design
- d-Data gathering
- e-Analysis
- f-Feedback to firm

### **Critical process issues**

- a) Purpose of diagnosis
- b) Design (who, where, what, when)
- c) Support and cooperation (who's client, responsible, support? )
- d) Participation (other members)
- e) Analysis
- f) Feedback (when, how, to whom, and what use of results?)

# ПРОЦЕСС

- Консультант должен обеспечить и поддерживать *кооперативные* и *конструктивные* отношения с клиентом (и другими членами организации)
- Для этого необходимо заключить **диагностический «контракт»** по сбору данных (решение вопросов, которые необходимо решить между консультантом и теми, от которых получают данные)

# Диагностический контракт

- Кто Я?
- Почему я здесь и что я делаю?
- Для кого я работаю?
- Что я хочу от вас и почему?
- Как я буду защищать конфиденциальность ваших ответов?
- Кто будет иметь доступ к данным?
- Что это даст вам?
- Могу ли я вам доверять?



# Фазы диагностики

- Разведка
- Контракт
- Планирование исследования
- Сбор данных
- Анализ
- Обратная связь

(Harrison, 1994)

# Участие в диагностическом процессе

- Диагностика, сфокусированная на *консультанте* – консультант несет ответственность за все фазы диагностики, клиент неактивен до фазы обратной связи
- Диагностика, сфокусированная на *клиенте* – увеличивается вклад клиента и возрастает способность к «самодиагностике»

# МОДЕЛИРОВАНИЕ (интерпретация)

- Успех диагностики во многом зависит от интерпретации результатов
- Интерпретация базируется на использовании **моделей организации** из науки, которые включают в себя ключевые понятия и переменные, а также связи между ними

# **Концептуальные основы организационной диагностики**

## *Three dimensions of a Diagnosis*

### **Modeling**

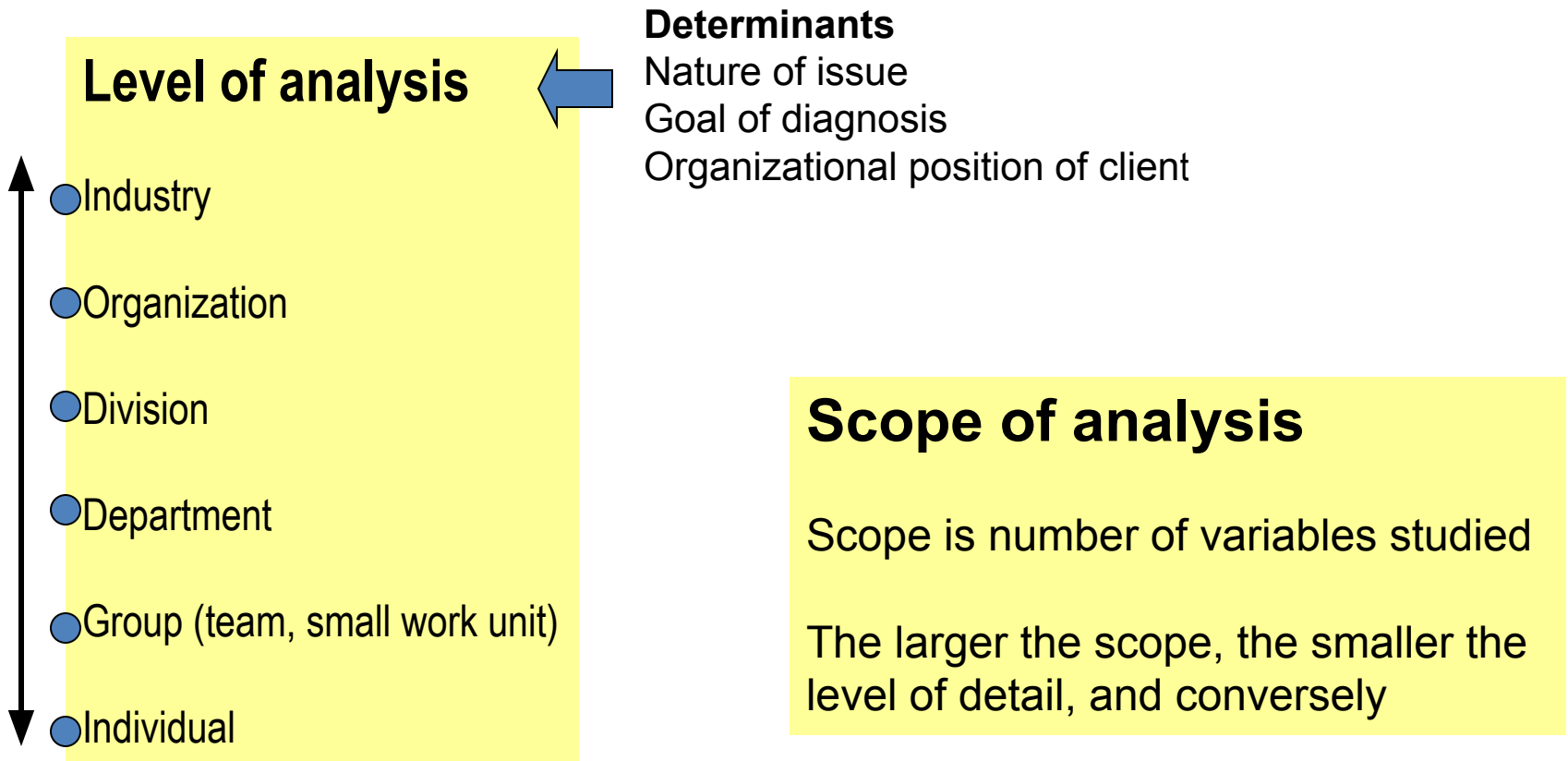
- 1) Standardized models
- 2) Customized models

### **Diagnostic questions related to the initial issue**

- a) Interpreting initial statement of problem
- b) Redefining problem
- c) Understanding the current state of the organization/situation
- d) Identifying forces against and for change
- e) Developing workable solutions

## *Three dimensions of a Diagnosis*

### **Modeling**



# Диагностические модели

организационные модели помогают:

- категорировать данные об организации (тем самым снижая размерность информации);
- понять природу причин, порождающих проблемы организации;
- интерпретировать полученные в ходе диагностики данные на основе заложенных в них взаимосвязей между категориями;
- найти общий язык для консультантов и членов обследуемой организации

(Burke, 1994)

# Организация – это

- **Спланированная координация действий группы людей для достижения некоторых общих эксплицированных целей с помощью разделения труда и функций, а также иерархии власти и ответственности (Schein, 1988)**
- **(1) социальная целостность, которая (2) направлена на некоторую цель, (3) построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и (4) связана с окружающей средой (Р.Дафт, 2001)**
- **Дифференцированное и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, совместно реализующих некоторые цели и действующих на основе определенных процедур и правил (Психология. Словарь, 1990)**



# СОВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Организация - сложная и динамичная социотехническая система

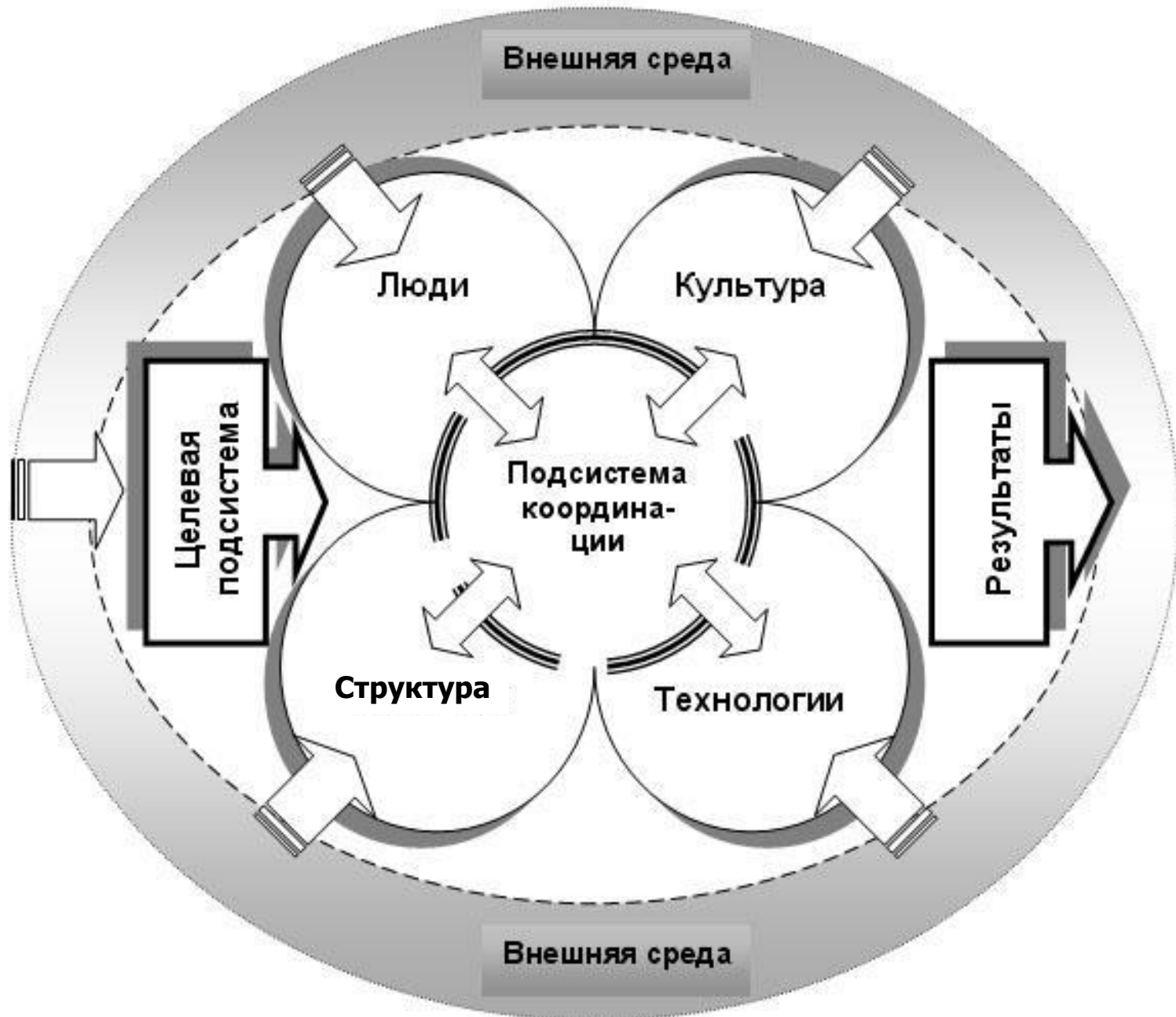
- А) активно взаимодействует со своим внешним окружением
- Б) состоит из взаимосвязанных подсистем

# Внешняя среда организации



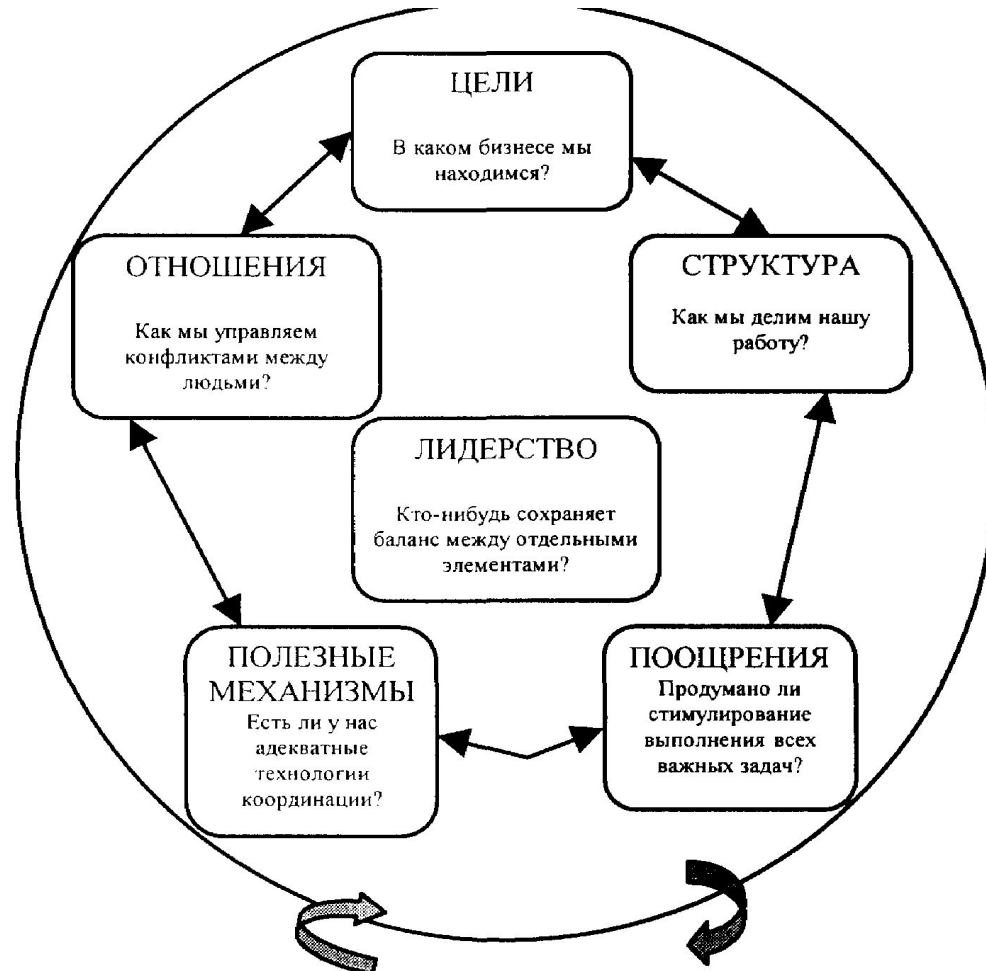
# ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА





# **МОДЕЛИ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

# Weisbord's Six-Box Model



**Внешняя  
среда**

# Weisbord's Six-Box Model

## *Матрица для сбора и анализа данных*

<b>Блоки</b>	<b>Формальная система</b>	<b>Неформальная система</b>
<b>1. Цели</b>	Ясность целей	Согласие о целях (степень)
<b>2. Структура</b>	Функциональная, линейная или матричная?	Как работа на самом деле делается или не делается?
<b>3. Отношения</b>	Кто и с кем должен работать? Какие технологии должны использоваться?	Как хорошо они это делают? Качество отношений? Методы управления конфликтами?
<b>4. Поощрения</b>	Эксплицитная система Что из себя она представляет?	Имплицитная или психическая система вознаграждения Что люди думают о жаловании?
<b>5. Лидерство</b>	Чем управляют высшие руководители? Какая система используется?	Как? Нормативный "стиль" администрирования?
<b>6. Полезные механизмы</b>	Бюджетная система Управление информацией Планирование и контроль	Что на деле используется? Как это делается на практике? Как подрываются системы?

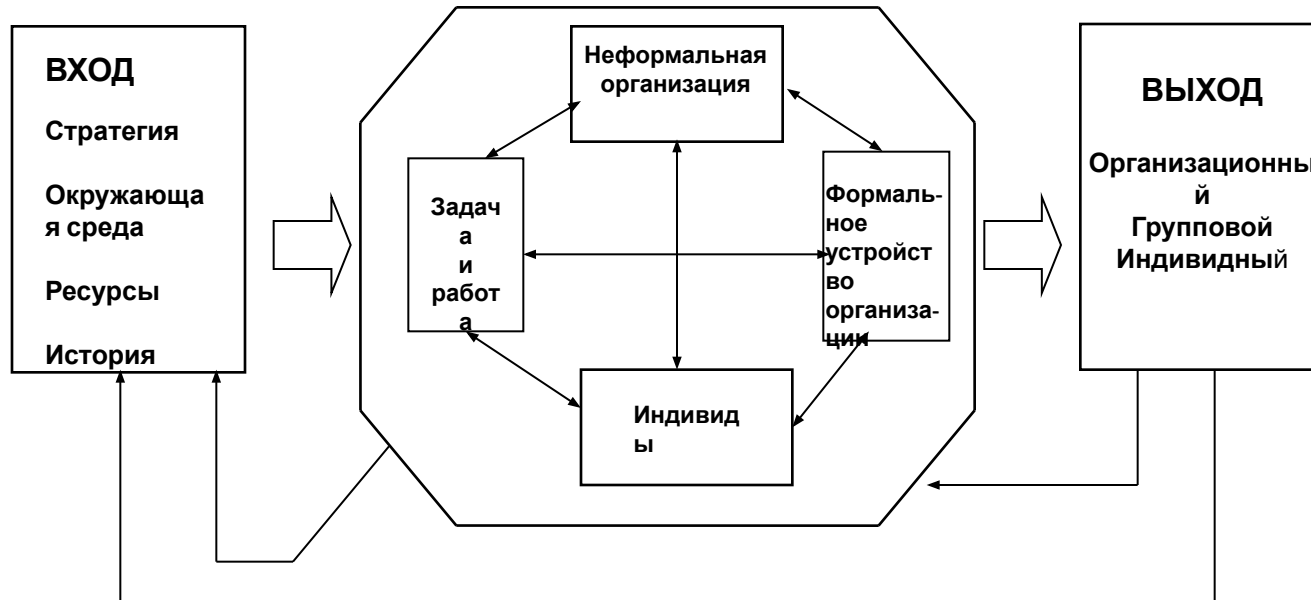
# Диагностический профиль

До какой степени: 1. Покупатель ценит и поддерживает <b>цели</b> ?	Полностью	1 2 3 4 5	Не поддерживает совсем
2. Достаточно ли гибка <b>структура</b> для данного окружения?	Слишком мягкая	1 2 3 4 5	Слишком жесткая
3. Управляют ли конфликтом для оптимизации <b>отношений</b> ?	Управляют хорошо	1 2 3 4 5	Управляют плохо
4. Являются ли системы источниками конфликтов во <b>взаимоотношениях</b> ?	Системных конфликтов нет	1 2 3 4 5	Имеются серьезные конфликты
5. Адекватны ли <b>вознаграждения целям</b> ?	Адекватные вознаграждения	1 2 3 4 5	Неадекватные вознаграждения
6. <b>Мотивированы</b> ли люди для деятельности?	Сильная мотивация	1 2 3 4 5	Слабая мотивация
7. Соответствует ли задачам стиль <b>руководства</b> ?	Весьма соответствует	1 2 3 4 5	Не соответствует вовсе
8. Действительно ли <b>полезны</b> вспомогательные <b>механизмы</b> ?	Весьма полезны	1 2 3 4 5	Абсолютно бесполезны
9. Адекватна ли по вашему мнению <b>формальная система</b> ?	Вполне адекватна	1 2 3 4 5	Абсолютно неадекватна
10. Адекватна ли <b>неформальная система</b> ?	Вполне адекватна	1 2 3 4 5	Абсолютно неадекватна



# Nadler-Tushman Congruence Model

Процесс трансформации

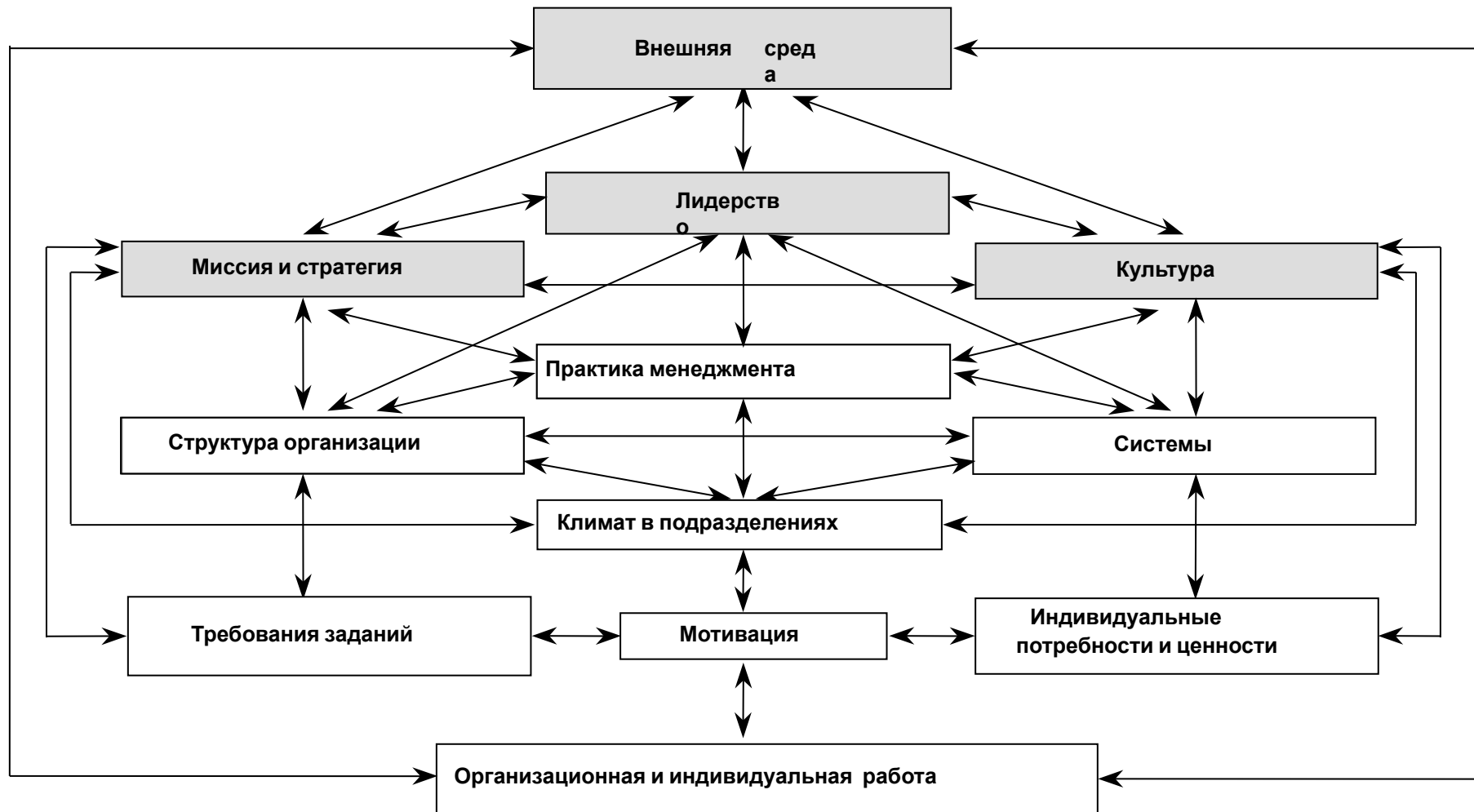


Обратная связь

# Диагностика соответствий (fits)

<i>Соответствие</i>	<i>Проблемы</i>
Индивид - организация	До какой степени индивидуальные потребности удовлетворяются устройством. До какой степени индивиды имеют ясное и неискаженное представление об организационной структуре. До какой степени цели индивидов и организации сходятся.
Индивид - задача	До какой степени работа отвечает потребностям работников. До какой степени навыки и возможности индивидов отвечают требованиям работы.
Индивид - неформальная организация	До какой степени индивидуальные потребности удовлетворяются неформальной организацией, и до какой степени неформальная организация использует ресурсы индивидов, совместимые с ее целями.
Задача - организация	Является ли организационное устройство адекватным требованиям задачи, способствует ли организационное устройство мотивации поведения, совместимого с требованиями задачи.
Задача - неформальная организация	Облегчает ли неформальная организация выполнение задачи, мешает или способствует соответствию требованиям работы.
Организация - неформальная организация	Соответствуют ли цели, система вознаграждения и структура неформальной системы формальной организации.

# Модель Берка-Литвина



(Воспроизведено из работы

Берка  
и Литвина)

# Фреймы организаций

**Фрейм** – логически связанный комплекс идей, позволяющий более отчетливо видеть и понимать, что происходит изо дня в день

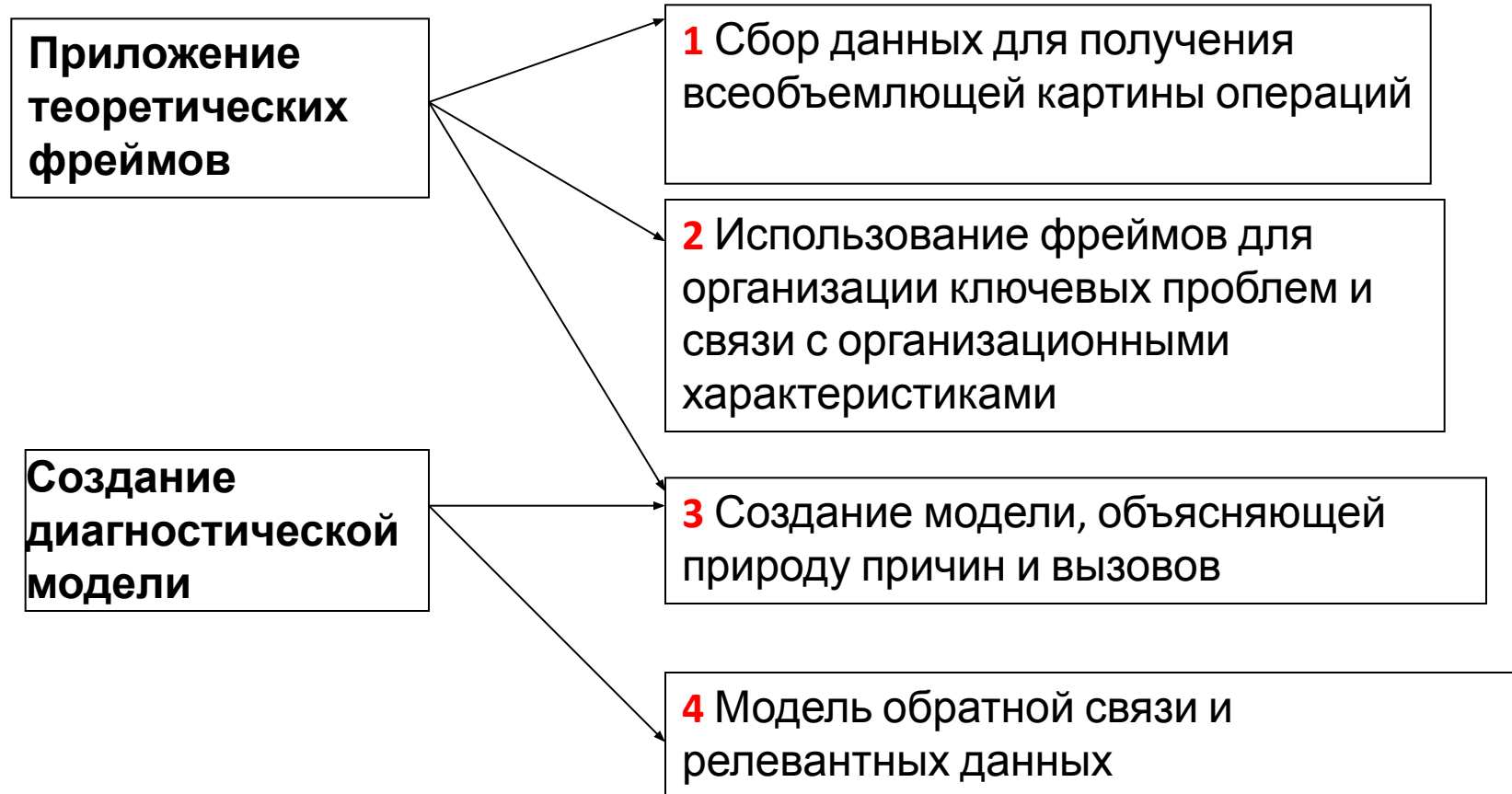
(Большман и Дил, 2006)

# Фреймы организаций

	<b>Структурный</b>	<b>Человеческие ресурсы</b>	<b>Политический</b>	<b>Символический</b>
<b><i>Метафора для организации</i></b>	Завод или машина	Семья	Джунгли	Карнавал, храм или театр
<b><i>Центральные понятия</i></b>	Правила, роли, цели, стратегии, технологии, окружающая среда	Потребности, навыки, взаимоотношения	Власть, конфликт, конкуренция, организационная политика	Культура, смысл, метафора, ритуал, церемония, истории, герои
<b><i>Образ руководства</i></b>	Социальная архитектура	Полномочия	Защита интересов	Вдохновение
<b><i>Основные проблемы руководства</i></b>	Настроить структуру на задачу, технологию, окружающую среду	Уравнять нужды организации и людей	Выработать повестку дня и обеспечить базу поддержки	Создавать веру, красоту, смысл

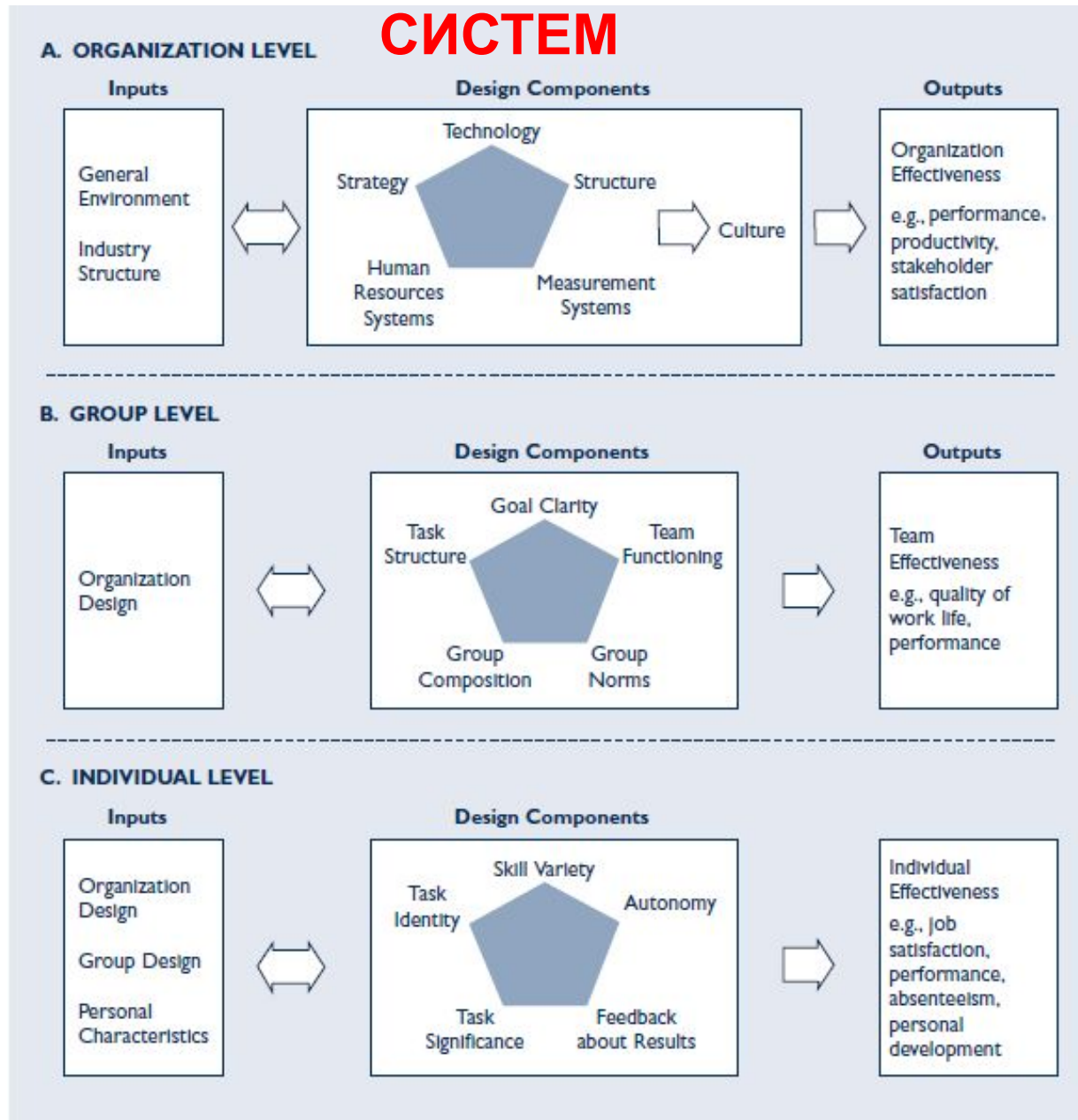
# Шаги постановки диагноза

(Харрисон, Широм)



# МОДЕЛЬ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Уровни анализа



# Основные направления диагностического обследования организации





# **МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГДИАГНОСТИКИ**

# Методы сбора информации

- Диагностика организации предполагает, как правило, использование различных методов исследования для получения достоверной информации.
  - Это компенсирует возможные ошибки и помехи, связанные с одним конкретным методом.
  - Кроме того, различные методы дают либо разные **типы данных** (качественные или количественные), что обогащает результаты, либо данные **взаимно подтверждают** друг друга.
- В то же самое время при диагностике организаций, как правило, стараются использовать простые, компактные, апробированные методики

(Caska et al, 1992).

# Требования к методикам диагностики

- Методические приемы должны давать *достоверную и полезную информацию* для диагноза.
- Методика должна быть:
  - **чувствительной** (по отношению к разным ситуациям),
  - **надежной** (давать константную информацию в стабильных условиях),
  - должна обладать конвергентной и дискриминантной **валидностью**.

Важно также требование жесткой регламентации процедуры обследования

# Количественные психометрические стандарты

Три важнейшие составляющие оценки психометрических методик:

- **Надежность** – степень повторяемости результатов методики по прошествии времени.
- **Валидность** – соответствие методики измеряемому конструкту.
- **Тестовые нормы** – стандартизация теста на репрезентативной выборке.

# Три основных метода для оценки надежности

- **Ретестовая надежность** (test-retest reliability) – характеристика надежности психодиагностической методики, получаемая путем повторного обследования испытуемых с помощью одного и того же теста.
- **Надежность параллельных форм** (alternative forms) – характеристика надежности психодиагностической методики с помощью взаимозаменяемых (альтернативных) форм теста.
- **Надежность по внутренней согласованности** (internal consistency) – способ определения надежности, опирающийся на оценку степени выраженности интеркорреляционных связей между заданиями, составляющими тест.

# Две разновидности оценки внутренней согласованности

**1. Метод расщепления совокупности на две половины** (split-half estimation) – корреляция результатов теста между двумя группами испытуемых.

Spearman-Brown Prophecy formula для коррекции оценки надежности.

**2. Коэффициент Альфа Кронбаха** (Cronbach's coefficient alpha) – средняя корреляция между всеми парами шкал, составляющих измерение.

Одна из разновидностей – Kuder-Richardson 20 formula for internal consistency estimation (KR-20).

# Какова мера «адекватной» надежности?

- Для базовых исследований, имеющих цель обнаружить и проанализировать отношения в организации, достаточно надежности на уровне **0.7** и выше.
- Для оценки некоторых характеристик организации с целью инициировать изменения желательна надежность на уровне **0.9** и выше.

# Валидность

- **Валидность** – правомерность выводов на основе результатов измерения (Guion, 1984).
1. **Критериальная валидность** – комплекс характеристик, включающий *текущую* и *прогностическую* валидность методики и отражающий соответствие диагноза и прогноза определенному кругу критериев измеряемого явления.
  2. **Содержательная валидность** – тип валидности, характеризующий степень репрезентативности содержания заданий теста измеряемой области психических свойств.
  3. **Конструктивная валидность** – тип валидности, отражающий степень репрезентации исследуемого психологического конструкта в результатах теста.  
*Конвергентная и дискриминантная* валидность.



# Тестовые нормы

- **Тестовые нормы** – количественные и/или качественные критерии оценки результатов теста, позволяющие определить уровень достижений или степень выраженности психологических свойств, которые являются объектами измерения.
- В качестве критериев выступают статистические показатели выборки стандартизации.
- Нормы имеют тенденцию устаревать с течением времени.

# Факторы выбора диагностических методик в оргдиагностике

- На успешность применения методов сбора информации могут влиять:
  - размер организации, сложность, цель, тип технологии, особенности рабочей силы, степень бюрократизации и стадия жизненного цикла организации.
  - Кроме того, консультант может рассмотреть стратегию организации в отношении среды и предсказуемость этой среды.
  - Также должно быть рассмотрено определение организацией эффективности.
- Таким образом, видно, как много информации собирается до начала диагностики, которая влияет на выбор консультантом методов сбора данных. Такая информация является уникальной для конкретной ситуации. Она рассматривается консультантом на основе собственного опыта и знаний и используемых организационных моделей.
- «Методы, используемые для сбора данных, будут влиять на результаты организационной оценки. Успех диагностики зависит от выбора адекватных техник, которые являются релевантными для конкретной ситуации, и обеспечат результаты, которые полезны и приемлемы для клиента» (Caska et al, 1992, p. 236).

# Характеристики диагностических методик сбора информации

- *Обычно желательны*
  - Низкая стоимость
    - простота
    - быстрое заполнение
  - Очевидная валидность (Face validity)
  - Статистическая валидность
  - Надежность (Reliability)

# Характеристики диагностических методик сбора информации

- *Зависят от ситуации*
  - Уровень анализа:
    - индивид,
    - группа,
    - подразделение,
    - межгрупповые отношения,
    - организация)
  - Требуемое число участников (выборка исследования)

# Характеристики диагностических методик сбора информации

- *Требуемые, по меньшей мере, от одной техники*
  - Гибкость (адаптируемость к конкретной ситуации )
  - Способность давать качественные данные
  - Нерреактивность (Nonreactivity) – отсутствие предвзятости респондентов (respondent bias)

# Характеристики методов сбора информации

- **ИНТЕРВЬЮ** - наиболее популярный метод сбора первичной информации в практике диагностики организационных проблем.
  - Виды: *стандартизированное интервью и свободное*
  - Достоинства свободного интервью — достоверность и обширность получаемой информации,
  - недостатки — большие затраты времени и напряженная работа консультанта, требующая высокого профессионализма.
  - высокая очевидная валидность всех вариантов
  - нестандартизированное интервью — довольно низкие статистическая валидность и надежность.

# Характеристики методов сбора информации

- **Анкетирование** представляет собой процедуру работы с сотрудниками организации посредством опросного листа (вопросника).
  - Виды:
    - *групповое обследование по месту работы*. Эта форма опроса обеспечивает 100%-ный возврат анкет и короткий срок сбора данных
    - *индивидуальное обследование с помощью раздаточной анкеты*
  - Основные достоинства анкетного опроса - экономичность и оперативность.
  - Основной недостаток метода - недоверие людей
  - Очевидная валидность высока у всех разновидностей вопросников, статистическая валидность и надежность - у стандартизированных (закрытые вопросы) и комбинированных типов
  - Для вопросников с открытыми вопросами характерна уникальная ошибка пристрастности — оценочность, присущая респондентам

# Характеристики методов сбора информации

- **Метод наблюдения** используется, когда требуется минимальное вмешательство в естественный процесс поведения и взаимоотношения людей в организации, когда консультант стремится получить целостную картину происходящего, отразить как осознаваемые, так и неосознаваемые, вербальные и невербальные формы поведения.
- Наблюдение может быть *неструктурированным, полуструктурированным, структурированным*.
- Наблюдение – **дорогая техника**, так как требует много времени на проведение, обучение наблюдателей, которых нужно несколько человек.
- У метода наблюдения **высокая очевидная валидность**, статистическую валидность оценить трудно. Данные психометрические показатели растут со степенью структурированности наблюдения.
- Менее структурированное наблюдение очень **гибко и адаптивно**. Неструктурированное и полуструктурированное виды наблюдения могут давать **качественные данные**.



# Характеристики методов сбора информации

- **Метод анализа документов** в оргдиагностике:
  - традиционный (неформализованный) вид
  - качественно-количественный анализ содержания (контент-анализ)
  - сравнительно **недорогой**
  - Надежность данного метода низка (можно по-разному анализировать и квантифицировать).
  - **Негибок**. Метод контент-анализа дает количественные, но не качественные данные. У него **высокая очевидная валидность**.
  - Метод характеризуется как **нереактивный** — пристрастность респондентов отсутствует

# Основные достоинства и потенциальные проблемы методов оргдиагностики

Метод	Преимущества	Проблемы
<b>Интервью</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Адаптивность - применимо для сбора данных по различным вопросам и проблемам</li> <li>2.Источник "богатых" данных</li> <li>3.Эмпатичность</li> <li>4.Возможность установки обратной связи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Трудоемкость</li> <li>2.Пристрастность интервьюера</li> <li>3.Трудности кодирования и интерпретации</li> <li>4.Пристрастность респондента</li> </ol>
<b>Вопросники</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Легкость квантификации и суммирования ответов</li> <li>2.Простота использования на больших выборках</li> <li>3.Относительная дешевизна</li> <li>4.Возможность сбора большого объема данных</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Влияние вопросов на ответы</li> <li>2.Пристрастность респондентов</li> <li>3.Неэмпатичность</li> <li>4.Сверхинтерпретация данных</li> </ol>
<b>Наблюдение</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Сбор данных о поведении, а не отчет о нем</li> <li>2.Реальное время, а не ретроспектива</li> <li>3.Адаптивность</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Трудности кодирования и интерпретации</li> <li>2.Несоответствие выборки целям диагностики</li> <li>3.Пристрастность наблюдателя и проблема надежности</li> <li>4.Трудоемкость</li> </ol>
<b>Анализ документов</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Нет пристрастности ответов</li> <li>2.Высокая очевидная валидность</li> <li>3.Легкость квантификации информации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Трудности оценки и поиска</li> <li>2.Проблема валидности</li> <li>3.Трудности кодирования и интерпретации</li> </ol>

# Качественные методы исследования в оргдиагностике

- Качественные методы предполагают сбор информации в свободной форме; они фокусируются не на статистических измерениях, а опираются на *понимание, объяснение и интерпретацию эмпирических данных*, являются источником формирования гипотез и продуктивных идей.
- В качественных исследованиях широко используются *проективные* и стимулирующие техники, которые помогают диагносту раскрыть мотивы, установки, отношения, предпочтения, ценности, степень удовлетворенности и т.п. работников организации. Проективные техники способствуют преодолению трудностей коммуникации, а также позволяют выявить скрытые мотивы, неявные установки и пр.
- **Основные качественные методы – свободное интервью, фокус-группа, включенное наблюдение.**

# Качественные методы в оргдиагностике

## Основные разновидности:

- ✓ Индивидуальные и групповые интервью;
- ✓ Включенное и невключенное наблюдение;
- ✓ Анализ документов.

# Качественные методы в оргдиагностике

Преимущества по сравнению с количественными методами:

- ✓ Гибкий, индуктивный подход к сбору данных;
- ✓ Целостное, высококонтекстное понимание ситуации в организации глазами ее работников;
- ✓ Акцент на значениях и ценностях в интерпретации данных;
- ✓ Фокус на понимании, а не на объяснении;
- ✓ Глубокое понимание комплексных процессов.

# Качественные психометрические стандарты в оргдиагностике

- **Выборка:**
  - ✓ Статус (status sampling);
  - ✓ Снежный ком (snowball sampling).
- **Степень доверия к результатам (trustworthiness):**
  - повышение надежности (credibility),
  - переносимости (transferability),
  - непредвзятости (dependability).

# **Повышение качества используемых методов в оргдиагностике**

- Тщательное сопоставление целей оргдиагностики и набора диагностических методов (методик).
- Триангуляция качественных и количественных методов;
- Проведение лонгитюдных исследований;
- Следование этическим стандартам психодиагностики, информирование клиентов об ограничениях психодиагностических инструментов.

# Фокус-группы как метод оценки отношения персонала к своей организации

В качестве предмета фокус-группового исследования в рамках организационной диагностики могут выступать:

- Имидж организации
- Мотивация выбора места работы
- Причины и критерии лояльности
- Оценка различных аспектов деятельности организации
- Восприятие ценностей, декларируемых организацией и оценка содержательных характеристик декларируемых ценностей
- Индикаторы «принятия» корпоративной культуры
- Оценка каналов воздействия на персонал: выявление сильных и слабых сторон всех каналов внутренних коммуникаций



# Фокус-группы как метод оценки отношения персонала к своей организации

В качестве предмета фокус-группового исследования в рамках организационной диагностики могут выступать:

- Психологический климат: проблемные моменты
- Базовые ценностные ориентации сотрудников
- Характеристики, определяющие позиционирование себя в организации, критерии корпоративной идентичности
- Информационные запросы
- Мотивация и потребности разных слоев персонала
- Факторы эффективности воздействия на корпоративное сознание
- Воспринимаемые элементы корпоративной культуры
- Закономерности восприятия ценностей организации
- Сопоставление трех ценностных пластов: а) декларируемых организацией; б) имеющих у аудитории; в) воспринимаемых в результате воздействия.

## 5-ступенчатая система подбора инструментов исследования (Paul, 1979)

1. Определить цель диагностики;
2. Определить измерения, которые должны быть получены;
3. Определить способы сбора данных;
4. Составить расписание сбора данных;
5. Разработать план работы с респондентами.

# Разработка комплекса методик

## Принципы:

- *удобство* - методики (компоненты) программы были просты в использовании и освоении;
- *открытость* - минимизация затрат при изменении или дополнении содержания комплекса диагностических методик;
- *универсальность* - возможность использования одних и тех же компонентов диагностического комплекса при решении различных задач;
- *интегральность* - осмысленная связность различных методик комплекса;
- *стандартность* - возможность использования данного комплекса для диагностики разных по характеру организаций.

# ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ

- ☒ Трудности реализации системного подхода
- ☒ Фактор времени и широта охвата
- ☒ Разнообразиие мнений
- ☒ Человеческая психология (клиент)
- ☒ Эмоциональные и ментальные фильтры (консультант)