МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА

Направление и направленность (профиль)
38.03.02 Менеджмент. HR-менеджмент

Год набора на ОПОП
2022

Форма обучения
очно-заочная

Владивосток 2026

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Организационная диагностика» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №970) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

Царева Н.А.

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 23.04.2026 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	M_1576159920
Номер транзакции	0000000000F6BCE5
Владелец	Ослопова М.В.

1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью освоения дисциплины «Организационная диагностика» является формирование у студентов компетенций, позволяющих осуществлять сбор и анализ информации по диагностике отклонений от оптимального функционирования организации, диагностике организационных патологий и разработке рекомендаций по их коррекции и устранению. Задачи курса:

- освоить принципы работы с заказчиком на всех этапах организационной диагностики;
- освоить методы и инструменты сбора информации о фактическом состоянии организации;
- проанализировать факторы, снижающие эффективность организации и прогнозирования последствий организационных проблем;
- освоить навыки оценки ресурсов развития организации;
- освоить навыки разработки рекомендаций по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям;
- освоить навыки формирования рекомендаций по принятию управленческих решений по результатам организационной диагностики

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ПКВ-2 : Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях	ПКВ-2.1к : Осуществляет диагностику подсистем управления персоналом, оценку персонала в соответствии с целями организации	РД1	Знание	основ теории организации и ее проектирования, методов и способов, критериев оценки и диагностики результативности деятельности и развития, принципов проектирования подразделений и организации в целом
			РД2	Умение	использовать методы и инструменты диагностики при оценке современных проблем управления в организации
			РД3	Навык	оценки состояния и обоснования тенденций развития организации в целом и системы управления персоналом в частности

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

Воспитательные задачи	**Формирование ценностей**	**Целевые ориентиры**
Формирование гражданской позиции и патриотизма		

Развитие патриотизма и гражданской ответственности	Гражданственность	Дисциплинированность
Формирование духовно-нравственных ценностей		
Формирование ответственного отношения к труду	Созидательный труд	Дисциплинированность
Формирование научного мировоззрения и культуры мышления		
Формирование культуры интеллектуального труда и научной этики	Справедливость	Внимательность к деталям
Формирование коммуникативных навыков и культуры общения		
Развитие умения эффективно общаться и сотрудничать	Взаимопомощь и взаимоуважение	Активная жизненная позиция

2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Организационная диагностика базовый курс» относится к элективным дисциплинам.

3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудоемкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)						СРС	Форма аттестации
					Всего	Аудиторная			Внеаудиторная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА	КСР		
38.03.02 Менеджмент	ОЗФО	Б1.ДВ.А	4	4	7	2	0	0	1	4	137	Э

4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОЗФО

№	Название темы	Код результата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	

1	Понятие и сущность организационной диагностики. Модели организационной диагностики	РД1	2	1	0	35	доклад, сообщение
2	Методы организационной диагностики	РД2	2	1	0	35	кейс-задача
3	Организационная диагностика управленческой ситуации	РД2	2	1	0	35	кейс-задача
4	Диагностика организационных проблем и организационных патологий	РД3	2	1	0	26	индивидуальное домашнее задание
Итого по таблице			**8**	**4**	**0**	**131**	

4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОЗФО

Тема 1 Понятие и сущность организационной диагностики. Модели организационной диагностики.

Содержание темы: Особенности организационной диагностики. Цели и задачи организационной диагностики. Причины проведения организационной диагностики. Виды и форматы проведения организационной диагностики. Требования к заказчику. Общий алгоритм организационной диагностики. Результаты организационной диагностики. Источники и пути получения фактических данных. Модели организационной диагностики. Модель жизненного цикла в организационной диагностике. «Модели организационной диагностики»: Модель «Звезда» Рей Дж. Гэлбрейт; Модель «Алмаз Левитта» Гарольд Левитт; Модель «6 ячеек» Марвин Вайсборд; Модель «7S McKinsey» Ричард Паскаль, Энтони Атос, Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман; Модель «ТПК» Тичи Ноел Тичи; Модель диагностики группового и индивидуального поведения в организации Майкл Харрисон; Модель соответствия Дэвид А. Надлер и Майкл Л. Ташмен; Модель Уарнера Берка и Джорджа Литвина.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение конспекта лекций, рекомендованной литературы.

Тема 2 Методы организационной диагностики.

Содержание темы: Направления организационной диагностики. Количественные и качественные методы диагностики. Индивидуальные и групповые методы диагностики. Экспресс-обследование. Фокус- группы. Экспертная оценка. Проективные методы организационной диагностики. Социально- психологические методы организационной диагностики. Опрос. Контент-анализ. Метод семантического дифференциала. Кейс-метод. Социометрия. Методы диагностики организационной культуры. Методика измерения организационной культуры (Д. Дэнисон), адаптация Е. Черных; - Типология корпоративных культур Ч. Ханди и особенности кадровой политики для каждого типа.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение конспекта лекций, рекомендованной литературы.

Тема 3 Организационная диагностика управленческой ситуации.

Содержание темы: Понятие управленческой ситуации. Классификация управленческих ситуаций. Методика анализа неблагоприятной управленческой ситуации. SWOT-анализ. PEST-анализ. Диагностика стиля управления (стиля менеджмента по И.

Адизесу): «производитель», «администратор», «генератор идей», «предприниматель», «интегратор». Стили неправильного менеджмента: «герой-одиночка», «бюрократ», «поджигатель», «горячий сторонник», «общий знаменатель», «мертвый пень». Диагностика организационной структуры управления. Диагностика социально-психологического климата, лояльности, приверженности и удовлетворенности трудом.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение конспекта лекций, рекомендованной литературы.

Тема 4 Диагностика организационных проблем и организационных патологий.

Содержание темы: Понятие организационной дисфункции и организационной патологии. Виды организационных патологий. Диагностика организационных конфликтов. Патологии организационной структуры.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение конспекта лекций, рекомендованной литературы.

5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)

5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы

Освоение курса предполагает посещение лекций и практических занятий, выполнение индивидуальных домашних заданий. При изучении дисциплины «Организационная диагностика» в учебном процессе задействованы активные и интерактивные формы проведения занятий, в т.ч. деловые игры, разбор конкретных ситуаций (кейсов). Самостоятельная работа студентов – это деятельность, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, призванная обеспечить возможность осуществлять самостоятельную познавательную деятельность в обучении.

5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература

1. Волкова, Н. В. Hr-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебник для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/589843 (дата обращения: 19.05.2026).
2. Волкова, Н. В. Hr-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/556988 (дата обращения: 12.03.2025).
3. Купцова, Е. В. Организационный дизайн : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, В. Г. Антонов, Е. С. Купцова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18307-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/534761 (дата обращения: 12.03.2025).

7.2 Дополнительная литература

1. Зинина, О. В. Анализ и диагностика инновационной деятельности : учебно-методическое пособие / О. В. Зинина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2024. — 69 с. — ISBN 978-5-7339-2136-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/405188 (дата обращения: 25.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Синявский, Н. Г. Бизнес-процессы: моделирование и регламентация : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», направленность программы магистратуры «Бизнес-аналитика» : [16+] / Н. Г. Синявский ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2024. – Часть 1. – 198 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=721444 (дата обращения: 20.05.2026). – Библиогр.: с. 143. – ISBN 978-5-00172-692-0. – Текст : электронный.

7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Электронно-библиотечная система "ЛАНЬ"

3. Электронно-библиотечная система "УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН"

4. Open Academic Journals Index (OAJI). Профессиональная база данных - Режим доступа: http://oaji.net/

5. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: https://www.prlib.ru/

6. Информационно-справочная система "Консультант Плюс" - Режим доступа: http://www.consultant.ru/

8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Основное оборудование:

- Проектор

Программное обеспечение:

- Microsoft Office 2010 Standard Russian

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА

Направление и направленность (профиль)
38.03.02 Менеджмент. HR-менеджмент

Год набора на ОПОП
2022

Форма обучения
очно-заочная

Владивосток 2026

1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ПКВ-2 : Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях	ПКВ-2.1к : Осуществляет диагностику подсистем управления персоналом, оценку персонала в соответствии с целями организации

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

Компетенция ПКВ-2 «Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях»

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код рез-та	Тип рез-та	Результат	
ПКВ-2.1к : Осуществляет диагностику подсистем управления персоналом, оценку персонала в соответствии с целями организации	РД 1	Знание	основ теории организации и ее проектирования, методов и способов, критериев оценки и диагностики результативности и деятельности и развития, принципов проектирования подразделений и организации в целом	грамотное и корректное использование основных терминов и понятий изученного материала, доскональное освоение учебного материала, квалифицированные, правильные и развернутые ответы
	РД 2	Умение	использовать методы и инструменты диагностики при оценке современных проблем управления в организации	умение целостно видеть суть проблемы и на основе анализа данных формулировать управленческие решения
	РД 3	Навык	оценки состояния и обоснования тенденций развития организации в целом и системы управления персоналом в частности	владеет инструментарием управления человеческими ресурсами

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Очно-заочная форма обучения				
РД1	Знание : основ теории организации и ее проектирования, методов и способов, критериев оценки и диагностики результативности деятельности и развития, принципов проектирования подразделений и организации в целом	1.1. Понятие и сущность организационной диагностики. Модели организационной диагностики	Доклад, сообщение	Доклад, сообщение
РД2	Умение : использовать методы и инструменты диагностики при оценке современных проблем управления в организации	1.2. Методы организационной диагностики	Кейс-задача	Кейс-задача
		1.3. Организационная диагностика управленческой ситуации	Кейс-задача	Кейс-задача
РД3	Навык : оценки состояния и обоснования тенденций развития организации в целом и системы управления персоналом в частности	1.4. Диагностика организационных проблем и организационных патологий	Индивидуальное домашнее задание	Индивидуальное домашнее задание

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Таблица – Распределение баллов по видам учебной деятельности ЗФО

Вид учебной деятельности	Оценочное средство				
	Индивидуальное домашнее задание	Доклад, сообщение	Кейс-задача	Зачет	Итого
Лекции		20			20
Практические занятия			40		40
Самостоятельная работа	20				20
Итоговая аттестация				20	20
Итого					100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции

от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обна руживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала , усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекоме ндованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, пред усмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, уме ниями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: осно вные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточн ости, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на н овые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворитель но»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в хо де контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется о тсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным к омпетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировани и знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворите льно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недос таточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворите льно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или прак тически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 Задания для решения кейс-задачи

Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние.

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а

организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Вопросы:

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?

2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.

3.Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?

4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?

5. Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

Краткие методические указания

Для выполнения заданий студенту необходимо внимательно изучить описание ситуации и все содержащиеся данные. На основе имеющихся знаний и поисковой активности, ответить на поставленные вопросы. По завершении выполнения заданий следует подготовить доклад с выводами и оформить его письменно.

Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	18-20	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выпо лнены.
4	15-17	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к задани ю, выполнены.
3	7-14	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к з аданию, выполнены.
2	1-6	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к задани ю, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.

5.2 Перечень тем докладов, сообщений

1. Методика проведения диагностического консультирования.
2. Методы диагностики корпоративной культуры предприятия.
3. Диагностика состояния системы управления коммерческого предприятия.
4. Диагностика состояния системы управления государственных учреждений или муниципальных предприятий.
5. Диагностика финансовой деятельности предприятия.
6. Диагностика состояния деятельности маркетинговых служб предприятия.
7. Диагностика деятельности компании по организации связей с общественностью.
8. Диагностика методов организации производства предприятия.
9. Диагностика состояния деятельности компании по комплектованию штатов, отбору персонала, планированию человеческих ресурсов.
10. Диагностика системы мотивации и вознаграждения персонала компании.
11. Диагностика трудовых отношений между администрацией и персоналом предприятия.
12. Диагностика и прогнозирование банкротства предприятия.
13. Диагностика состояния предприятия по степени готовности использования информационных технологий в бизнесе и вывода бизнеса в Интернет.
14. Обзор методов детального анализа состояния предприятия.
15. Практические примеры анализа состояния предприятий с помощью различных диагностических процедур.

Краткие методические указания

Доклад – устное выступление студентов с целью изложения основных аспектов по избранной теме.

Одной из ключевой составляющей доклада является умение вести диалог. Способы и приемы ведения диалога, в процессе обсуждения доклада слушателями и выступающим:

- умение обращения к аудитории в начале выступления и по ходу доклада;

-обладание навыкам ораторского искусства;

-спокойное и уравновешенное выслушивание критических замечаний к тексту доклада;

- использование технических средств для презентации доклада.

Подготовка к докладу осуществляется студентом самостоятельно, за исключением, коллективных докладов по одной теме.

Этапы подготовки к докладу-презентации

1.Выбор научной проблемы.

2.Составление плана выступления.

3. Сбор информации для доклада-презентации. Работа с печатными и электронными источниками и литературой.

4. Анализ собранного материала.

5. Письменное изложение материала.

6. Оформление доклада согласно требованиям, предъявляемым к данному виду работ.

7. Оформление доклада в форме презентации, с помощью компьютерных программ.

8. Выступление докладчика на семинарском занятии.

Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	18-20	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выпо лнены.
4	15-17	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к задани ю, выполнены.
3	7-14	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к з аданию, выполнены.
2	1-6	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к задани ю, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.

5.3 Пример индивидуального домашнего задания

Провести диагностику кадровой проблемы любой приморской компании, выявить и обосновать тенденций развития организации в целом и системы управления персоналом в частности

Краткие методические указания

Для выполнения задания студенту необходимо изучить предлагаемые данные. На основе знаний теоретического материала выполнить задание. Представить выполненное задание в виде презентации или письменном виде. Максимально за задание можно получить 20 баллов.

Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	18-20	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выпо лнены.
4	15-17	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к задани ю, выполнены.
3	7-14	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к з аданию, выполнены.
2	1-6	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к задани ю, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.

Ключи к оценочным средствам

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА

Направление подготовки:
38.03.02 Менеджмент

Владивосток

5 Оценочные средства

5.1 Кейс-задача

Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние.

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Вопросы:

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?
2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.
3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?
4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?
5. Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

Вариант решения:

1. Особенности управления персоналом и проблемные зоны

Характеристики текущей системы управления персоналом:

- Чрезмерная централизация управления – все решения принимаются директором, отсутствует делегирование полномочий.
- Жесткая регламентация функций – сотрудники выполняют узкие задачи без возможности проявлять инициативу.
- Отсутствие стратегического HR-планирования – нет кадрового резерва, планирования карьеры, системной оценки персонала.
- Устаревшая система мотивации – зарплата не привязана к результатам (кроме сдельной оплаты рабочих), индексация проводится субъективно.
- Кулуарный подход к кадровым решениям – предпочтение отдается «преданным» сотрудникам и трудовым династиям, а не профессионализму.

Проблемные зоны:

1. Неэффективная организационная структура – бюрократия, медленное принятие решений.
2. Отсутствие адаптации к рыночным изменениям – нет гибкости в управлении.
3. Низкая квалификация и мотивация персонала – нет системы обучения, карьерного роста.
4. Дисбаланс в кадровой политике – сохранение неэффективных сотрудников из-за личных связей.
5. Недостаточная конкурентоспособность – зарплаты ниже рынка, нет программ удержания талантов.

2. Личностно-психологические и структурные переменные для изменений

2.1. Личностно-психологические факторы:

- Консерватизм руководства – директор не готов делегировать полномочия.
- Сопротивление изменениям – сотрудники привыкли к стабильности.
- Лояльность к «старой гвардии» – нежелание увольнять непродуктивных работников.

2.2. Структурные факторы:

- Необходимость оптимизации численности персонала (из-за падения производства).
- Внедрение современных HR-практик (оценка, обучение, кадровый резерв).
- Децентрализация управления – передача части решений на уровень подразделений.

3. Действия Петрова М.Н. и группы экспертов

1. Провести аудит кадровой системы:
    - Анализ структуры, производительности, мотивации.
    - Выявление «узких мест» в управлении.
2. Разработать программу изменений:
    - Оптимизация штата (по объективным критериям, а не личным связям).
    - Внедрение KPI для оценки эффективности.
    - Создание системы обучения и развития.
3. Убедить руководство в необходимости реформ:
    - Показать экономические риски текущей модели.
    - Предложить пилотные проекты (например, в одном цехе).
4. Подготовить кадровый резерв:
    - Выявить перспективных сотрудников.
    - Запустить программу наставничества.

4. Система мер для успешных изменений

4.1. Организационные меры:

- Реструктуризация предприятия – сокращение избыточных звеньев управления.
- Внедрение процессного подхода – автоматизация рутинных задач.
- Гибкие формы занятости – частичная занятость, аутсорсинг.

4.2. Методы организационного развития:

1. Обучение и переподготовка – курсы для повышения квалификации.
2. Изменение корпоративной культуры – поощрение инициативы.

3. Внедрение performance-менеджмента – оценка по KPI.
4. Программы мотивации – бонусы за инновации, участие в прибыли.

5. Новые требования к персоналу

1. Гибкость и адаптивность – готовность к изменениям.
2. Профессиональное развитие – стремление к обучению.
3. Ориентация на результат – понимание KPI и вклада в общий успех.
4. Командная работа – взаимодействие вместо бюрократии.
5. Лояльность к компании (но не к отдельным руководителям).

Заключение

Предприятию «Станки» необходима глубокая трансформация системы управления персоналом. Ключевые шаги:

- Оптимизация структуры и численности.
- Внедрение современных HR-практик.
- Изменение корпоративной культуры.

Без этих мер компания рискует окончательно потерять конкурентоспособность. Реформы должны проводиться поэтапно, с вовлечением ключевых сотрудников и поддержкой руководства.

5.2 Доклад, сообщение

Тема: Диагностика состояния деятельности компании по комплектованию штатов, отбору персонала, планированию человеческих ресурсов.

Вариант выполнения доклада:

Введение

Эффективное управление человеческими ресурсами (HR) является ключевым фактором успеха любой компании. Важнейшими составляющими HR-менеджмента являются:

- Комплектование штатов – привлечение необходимых сотрудников.
- Отбор персонала – выбор наиболее подходящих кандидатов.
- Планирование человеческих ресурсов – прогнозирование потребностей в кадрах.

Диагностика этих процессов позволяет выявить слабые места, оптимизировать затраты и повысить эффективность работы компании.

1. Диагностика комплектования штатов

Комплектование штатов – процесс закрытия вакансий за счет внутренних и внешних источников. Методы диагностики:

- Анализ источников найма (рекрутинговые агентства, HR-порталы, внутренний резерв).
- Оценка времени закрытия вакансии (средний срок подбора).
- Анализ затрат на подбор (стоимость одного найма).

Проблемы:

- Длительные сроки закрытия позиций.
- Высокая текучесть среди новых сотрудников.
- Несоответствие кандидатов требованиям.

Рекомендации:

- Развитие employer branding (улучшение имиджа работодателя).
- Использование автоматизированных систем подбора (ATS).
- Оптимизация бюджета рекрутинга.

2. Диагностика отбора персонала

Отбор персонала – процесс оценки кандидатов и выбора лучших. Методы диагностики:

- Анализ методов отбора (собеседования, тесты, ассессменты).
- Оценка качества найма (процент успешных сотрудников после испытательного срока).
- Обратная связь от руководителей (удовлетворенность подобранными кадрами).

Проблемы:

- Субъективность решений при отборе.
- Недостаточная проверка компетенций.
- Высокий процент отказов кандидатов после оффера.

Рекомендации:

- Внедрение структурированных интервью.
- Использование кейс-методов и тестирования.
- Улучшение коммуникации с кандидатами.

3. Диагностика планирования человеческих ресурсов

Планирование HR – прогнозирование потребности в персонале на основе стратегии компании. Методы диагностики:

- Анализ текучести кадров (коэффициент текучести, причины увольнений).
- Прогноз потребности в кадрах (соответствие численности штата бизнес-планам).
- Оценка кадрового резерва (наличие преемников на ключевые должности).

Проблемы:

- Дефицит или избыток персонала.
- Несоответствие навыков сотрудников будущим задачам.
- Отсутствие преемственности на руководящих позициях.

Рекомендации:

- Внедрение HR-аналитики и прогнозного моделирования.
- Развитие программ обучения и адаптации.
- Создание кадрового резерва.

Заключение

Диагностика процессов комплектования штатов, отбора и планирования персонала позволяет компании:

- Снизить затраты на подбор.
- Повысить качество найма.
- Обеспечить стабильность кадрового состава.

Регулярный аудит HR-процессов помогает адаптироваться к изменениям рынка и поддерживать конкурентоспособность бизнеса.

5.3 Индивидуальное домашнее задание

Провести диагностику кадровой проблемы любой приморской компании, выявить и обосновать тенденций развития организации в целом и системы управления персоналом в частности.

Вариант выполнения задания:

АО «Приморский кондитер» – крупное предприятие пищевой промышленности, сталкивающееся с кадровыми проблемами, влияющими на эффективность производства. Цель диагностики – выявить ключевые HR-проблемы, определить их причины и предложить пути развития системы управления персоналом в соответствии с современными тенденциями. Диагностика кадровой проблемы:

Основные проблемы

1. Дефицит квалифицированных кадров – нехватка технологов, пекарей, специалистов по контролю качества.
2. Высокая текучесть персонала (особенно в производственных цехах).
3. Низкая мотивация сотрудников – слабая система материального и нематериального стимулирования.
4. Устаревшие методы подбора и адаптации – недостаточное использование цифровых HR-технологий.

Причины проблем:

- Демографический спад в регионе → уменьшение числа молодых специалистов.
- Конкуренция с другими работодателями (более высокая зарплата в смежных отраслях).

- Недостаточное обучение и развитие сотрудников.
- Отсутствие четкой кадровой стратегии, связанной с бизнес-целями компании.

Тенденции развития организации и системы управления персоналом

1. Общие тенденции в пищевой промышленности

- Автоматизация производства → потребность в переподготовке кадров.
- Рост требований к качеству продукции → необходимость усиления контроля и обучения сотрудников.
- Усиление конкуренции → важность employer branding и удержания ценных сотрудников.

2. Направления развития системы управления персоналом

1. Совершенствование рекрутинга:
    - Развитие программы внутреннего найма.
    - Использование HR-аналитики для прогнозирования потребности в кадрах.
    - Усиление работы с учебными заведениями (целевое обучение).
2. Снижение текучести кадров:
    - Внедрение гибкой системы мотивации (KPI, бонусы, соцпакет).
    - Улучшение условий труда (эргономика, графики работы).
    - Программы наставничества и адаптации.
3. Развитие корпоративного обучения:
    - Создание корпоративного университета или партнерство с учебными центрами.
    - Обучение цифровым навыкам (работа с новым оборудованием, системы контроля качества).
4. Цифровизация HR-процессов:
    - Внедрение HRM-систем (например, 1С:ЗУП, SAP HR).
    - Использование AI в подборе персонала (анализ резюме, чат-боты для кандидатов).

Заключение

Для АО «Приморский кондитер» ключевыми направлениями развития системы управления персоналом должны стать:

- Оптимизация рекрутинга (привлечение и удержание специалистов).
- Снижение текучести через улучшение мотивации и условий труда.
- Инвестиции в обучение для повышения квалификации кадров.
- Цифровая трансформация HR для повышения эффективности процессов.

Реализация этих мер позволит компании не только решить текущие кадровые проблемы, но и создать устойчивую систему управления персоналом, соответствующую современным рыночным требованиям.

Рекомендуемые источники

1. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова.
2. HR-стратегии в условиях цифровой трансформации / Harvard Business Review.
3. Анализ кадрового потенциала промышленных предприятий / Журнал «Управление персоналом».