

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Факультет психологии

УТВЕРЖДЕНО:

Декан факультета психологии

 Д. Ю. Баланев

« 15 » 05 2024 г.

Оценочные материалы по дисциплине

Организационная диагностика

по направлению подготовки

42.04.01 Реклама и связи с общественностью

Направленность (профиль) подготовки:

Цифровой бренд-менеджмент

Форма обучения

Очная

Квалификация

Магистр

Год приема

2024

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОП

 Д. И. Спичева

Председатель УМК

 М. А. Подойницина

Томск – 2024

1. Компетенции и индикаторы их достижения, проверяемые данными оценочными материалами

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

ОПК-6 Способен отбирать и внедрять в процесс медиапроизводства современные технические средства и информационно-коммуникационные технологии.

ПК-1 Способен осуществлять научно-исследовательские мероприятия в профессиональной сфере рекламы и связей с общественностью.

ПК-3 Способен к организации, продвижению и брендингованию коммуникационных ресурсов.

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

ИОПК 6.2 Применяет методы аналитической работы с большими объемами информации (в т.ч. big data).

ИПК 1.1 Имеет опыт проведения исследований академического и проектного типов в коммуникационной сфере (в т.ч. в целях рецензирования и экспертизы научно-методических и учебно-методических материалов, обеспечивающих реализацию программ проф.обучения, СПО и ДПП)

ИПК 1.2 Использует основные концепции и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач, способен анализировать социально значимые проблемы и процессы рекламы и связей с общественностью

(в т.ч. для разработки научно-методических и учебно-методических материалов обеспечивающих реализацию программ проф.обучения, СПО и ДПП).

ИПК 3.1 Организует маркетинговые исследования on- offline в области коммуникаций.

ИУК 1.1 Выявляет проблемную ситуацию, на основе системного подхода осуществляет её многофакторный анализ и диагностику.

ИУК 1.2 Осуществляет поиск, отбор и систематизацию информации для определения альтернативных вариантов стратегических решений в проблемной ситуации.

ИУК 1.3 Предлагает и обосновывает стратегию действий с учетом ограничений, рисков и возможных последствий.

2. Оценочные материалы текущего контроля и критерии оценивания

№	Контролируемые разделы дисциплины	Код и наименование результатов обучения	Наименование оценочного средства (тесты, задания, кейсы, вопросы и др.)
1	Тема 1. Оргдиагностика: кому, зачем российский опыт. Школа Пригожина	ИПК 1.1 Имеет опыт проведения исследований академического и проектного типов в коммуникационной сфере (в т.ч. в целях рецензирования и экспертизы научно-методических и учебно-	<i>Типовые вопросы для теста:</i> 1. Что даёт и зачем нужна организационная диагностика для роста и развития организации? а. дает материал для красивой презентации управленческих усилий менеджмента акционерам или вышестоящему начальству; б. это средство контроля операционной эффективности менеджмента вышестоящим начальством;

		методических материалов, обеспечивающих реализацию программ проф.обучения, СПО и ДПП) ИПК 1.2 Использует основные концепции и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач, способен анализировать социально значимые проблемы и процессы рекламы и связей с общественностью ИУК 1.1 Выявляет проблемную ситуацию, на основе системного подхода осуществляет её многофакторный анализ и диагностику.	с. чтобы руководители увидели свою организацию как бы в зеркале, с помощью свежего взгляда со стороны с помощью профессионального консультанта; d. это необходимый этап в управлении изменениями, средство борьбы с «болезнями» организации для выявления «узких» мест с целью роста и развития бизнеса, позволяющее повысить эффективность управления, преодолеть кризисы и продлить жизнь организации; 2. Кто должен участвовать в организационной диагностике? a. руководители, отвечающие за основные функциональные направления деятельности (производство, маркетинг, финансы, персонал...), – люди, мнение которых значимо для собственника и(или) директора предприятия; b. наименее загруженные сотрудники из разных подразделений, участие первого руководителя необязательно; c. свободные в данный момент сотрудники, обнаруженные в курилке заведующей отделом кадров; d. любые специалисты компании, назначенные директором; 3. Каково главное условие достоверности и полноты результатов оргдиагностики по А.И. Пригожину, которое обязательно согласуется с первым руководителем? a. гарантия конфиденциальности высказываний для всех участников оргдиагностики с последующим представлением результатов первому руководителю в обезличенном и обобщенном виде; b. видеосъемка всех этапов оргдиагностики, включая индивидуальное интервью, с последующим оформлением в виде документального фильма; c. демонстрация видеофильма об оргдиагностике всем сотрудникам
--	--	---	---

			компаний; d. обязательная фиксация всех данных на диктофоне и бумажных носителях с последующим предъявлением первому руководителю; 4. Какова главная задача, решаемая при самодиагностике проективными методами («метафора», «крестовина»)? a. выявить проблемное поле организации как можно более полно и достоверно; b. определить основных виновников низкой производительности труда в организации; c. вывести участников на саморефлексию в виде предположений о существующих в организации проблемах; d. продемонстрировать директору наиболее компетентных сотрудников 5. Какова главная задача, решаемая при самодиагностике с помощью трех анкет: «Управленческие ошибки», «Организационные патологии» и «Организационная культура»? a. выявить компетентность сотрудников организации в теориях современного менеджмента; b. выявить проблемное поле организации как можно более полно и достоверно; c. продемонстрировать приглашенному консультанту высокий уровень компетентности сотрудников в делах организации; d. подвести руководителей к осознанию существующих проблем в управленческих решениях и организационной культуре; 6. Какова главная задача глубокого структурированного развивающего интервью консультанта с членами управленческой команды? a. развивать рефлексию участников для расширения предположений о существующих в организации проблемах; b. войти в доверие к руководителям организации;
--	--	--	---

			с. найти виновников основных организационных проблем, снижающих производительность труда; d. помочь руководителям в выявлении максимально полного и достоверного представления об организационных проблемах, отделить их от «жалоб»; 7. Для чего проводятся диагностические наблюдения и анализ управленческих решений? a. выявить нарушителей трудовой дисциплины; b. получить наиболее объективную информацию об организации и ее проблемах, не искаженную мнениями руководителей; c. получить максимально подробное и полноценное представление руководителей об организационных проблемах, отделить их от «жалоб»; d. проверить грамотность и полноту документооборота и наглядной агитации в компании; 8. Для чего проводится групповая работа руководителей по сокращению первичного списка организационных проблем с объединением близких по смыслу формулировок? a. это тренинг командообразования; b. выявить максимально подробное и полноценное представление руководителей об организационных проблемах, отделить их от «жалоб»; c. это возможность демонстрации членов управленческой команды своей лояльности директору; d. для формирования общего представления у всей управленческой команды о списке основных проблем организации и его сокращения до оптимального размера; 9. Какую задачу решает групповая работа руководителей по составлению матрицы причинно-следственных связей организационных проблем? a. выявить максимально подробное и полноценное представление руководителей об организационных проблемах, отделить их от «жалоб»;
--	--	--	--

			b. получить более объективную информацию об организации и ее проблемах, не искаженную мнениями отдельных руководителей; c. это тренинг командообразования; d. для систематизации и визуализации представлений руководителей о проблемном поле компании, выявления корневых проблем, без решения которых невозможно добиться позитивных изменений в организации; 10. Что в методологии организационной диагностики по А.И. Пригожину является главным продуктом, а что – основным результатом? a. главный продукт – презентация итогов оргдиагностики директору, а главный результат – запуск процесса решения проблем в организации; b. главный продукт – доказательство того, что каждая организация больна, а результат – полное и окончательное избавление от всех «болезней»; c. главный продукт – список основных проблем, а результат – формирование команды; d. главный продукт – документ, включающий анализ представлений управленцев о целях компании, клиентах, продукте, конкурентных преимуществах, управленческих ошибках и патологиях, а также структуру проблемного поля организации и вероятные сценарии их решения; главный результат – новое, системное мышление команды, «присвоение» ею проблемного поля как «точек потенциальных улучшений» и мотивация на их решение для развития бизнеса; <i>Практическая работа:</i> Практическое задание 1: самодиагностика. Проведите самодиагностику в своей организации и прочтите предложенные статьи. Поделитесь своими замечаниями: какие
--	--	--	--

			сходства и отличия Вы заметили в этих двух источниках? • Практическое задание 2: диагностическое интервью. Проведите диагностическое интервью и прочтите предложенные статьи. Поделитесь своими замечаниями: какие сходства и отличия Вы заметили? • Практическое задание 3: анализ управленческих решений. Поделитесь выводами, которые Вы сделали после сравнения результатов анализа управленческих решений и результатами автора курса. • Практическое задание 4: анализ проблемного поля. Постройте граф причинно-следственных связей своей организации. Сравните собственные результаты анализа проблемного поля с опубликованными автором курса.
2	Тема 2. Инструменты организационной диагностики школы И.К. Адизеса (США)	ИПК 1.1 Имеет опыт проведения исследований академического и проектного типов в коммуникационной сфере (в т.ч. в целях рецензирования и экспертизы научно-методических и учебно-методических материалов, обеспечивающих реализацию программ проф.обучения, СПО и ДПП) ИПК 3.1 Организует маркетинговые исследования on-offline в области коммуникаций. ИУК 1.1 Выявляет проблемную ситуацию, на основе системного подхода осуществляет её многофакторный	<i>Типовые вопросы для теста:</i> 1. Организационная диагностика по И. Адизесу – это а. публичная рефлексия группы по проблемам организации в форме знакомого в России многим мозгового штурма, с демонстрацией кривой жизненного цикла и структурированием проблем в виде таблицы, – т.е. один метод и два инструмента; b. групповая самодиагностика с помощью проективных методов (в том числе – рисунка образа организации) и анкетирования; c. комплекс методов и инструментов, активизирующих саморефлексию участников (сначала публичную, потом – индивидуальную и конфиденциальную, в форме интервью) при активной помощи консультанта; d. наблюдения (свежий взгляд) самого консультанта, плюс анализ управленческой документации; 2. Организационная диагностика по А.И. Пригожину – это а. комплекс методов и инструментов, активизирующих рефлексию участников (сначала

		анализ и диагностику.	публичную, потом – индивидуальную и конфиденциальную, в форме интервью) при активной помощи консультанта, плюс наблюдения (свежий взгляд) самого консультанта и анализ управленческой документации; b. индивидуальное структурированное интервью, выявляющее компетенции руководителей; c. групповое обсуждение существующих «точек потенциальных улучшений» в организации (один метод); d. публичная саморефлексия группы по проблемам организации в форме знакомого в России многим мозгового штурма, с иллюстрацией кривой жизненного цикла и структурированием проблем в виде таблицы, – т.е. один метод и два инструмента; 3. Суть концепции функций и стилей в менеджменте (теория «витаминов») И. Адизеса заключается в том, чтобы... a. сделать менеджмент более эффективным за счет оптимизации затрат на персонал, расставляя «правильных» людей на «правильные» места в организации; b. правильно понимать и «лечить» болезни роста, присущие разным стадиям жизненного цикла организации; c. сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, и для этого организация должна выполнять четыре функции – РАЕІ; d. следовать модным трендам в западном менеджменте с непереводимыми на русский язык «крутыми» названиями; 4. В чём суть альтернативного подхода И. Адизеса к менеджменту (который он сам называет реалистичным)? a. все люди одинаково талантливые и ответственные работники, и нужно только подобрать каждому индивидуальную мотивацию;
--	--	-----------------------	---

			b. все люди от природы одинаково талантливы и могут создавать и развивать бизнес в одиночку; c. людей, которые могли бы одновременно и одинаково успешно осуществлять все четыре функции (РАЕІ) – идеальных менеджеров – не существует в природе; d. все люди – ленивы и нелюбопытны, и их нужно стимулировать страхом, жестко контролировать и наказывать за ошибки; 5. Каковы основные причины неизбежных позиционных конфликтов в организации по И. Адизесу? a. все люди неодинаково смотрят на мир вокруг и по-разному понимают происходящее; b. у разных людей разные ценности и интересы; c. функции РАЕІ и стили поведения их носителей трудно сочетаются между собой; d. всем людям свойственно ошибаться, но при этом не признавать свои ошибки; 6. Изменяется ли состав «болезней» и необходимых «витаминов» Адизеса на разных стадиях жизненного цикла организации? a. каждой стадии жизненного цикла организации присущи свои «болезни» и разные «витамины»; b. «витамины» нужны только в кризисные периоды развития организации; c. «болезни» на разных стадиях жизненного цикла отличаются, а вот «витамины» нужны все в равных «дозах»; d. все «витамины» нужны всё время существования организации; 7. По какой причине, по мнению Адизеса, не выживает порядка 80 % стартапов? a. из-за чрезмерной увлеченности «стратаперов» инновационным продуктом и неумения балансировать доходы и расходы; b. из-за недостаточно развитой функции предпринимательства (проактивности и готовности идти
--	--	--	---

			на риск), и отсутствия какого-либо из остальных «витаминов»; c. из-за недостатка жизненного опыта основателей стартапа; d. из-за нежизнеспособности бизнес-модели или неконкурентоспособности продукта; 8. Какова, с точки зрения методологии Адизеса, главная причина «кризиса менеджмента», или иначе, «застревания в ловушке основателя», компаний на стадиях «давай-давай» и «юность»? a. предпринимателю не удаётся наладить управленческий учет; b. из-за неспособности предпринимателей удерживать в руках разросшуюся компанию и построить эффективную структуру делегирования полномочий и ответственности; c. предпринимательская (Е) и административная (А) функции – антагонисты, и закономерно порождают позиционный конфликт их носителей, из-за чего не удается наладить в компании регулярный менеджмент; d. из-за усталости предпринимателей – основателей компаний; 9. Какова процедура выявления проблемного поля РІР организации («точек потенциальных улучшений») в процессе «синдага» (синергетической диагностики) по Адизесу? a. индивидуальное и конфиденциальное интервью консультанта с каждым членом управленческой команды организации с последующим представлением общего списка выявленных проблем в отчете о проведенной диагностике; b. независимое наблюдение (свежий взгляд) самого консультанта и анализ управленческой документации организации; c. это комплекс методов и инструментов, активизирующих рефлексию участников (сначала публичную, потом – индивидуальную и конфиденциальную, в форме
--	--	--	--

			интервью) при активной помощи консультанта; d. групповая работа в режиме «мозгового штурма» в ситуации, когда каждый член группы видит каждого, а процесс ведет специально подготовленный профессиональный интегратор; 10. Что в методологии синдага (синергетической диагностики) организации по Адизесу является главным продуктом, а что – основным результатом? a. главный продукт – повышение компетентности управленцев в поиске новых управленческих решений, а результат – решение части актуальных проблем уже в ходе диагностики; b. главный продукт – повышение сплоченности и лояльности управленческой команды, а результат – знакомство с новыми концепциями Адизеса о «витаминах» и «жизненном цикле организации»; c. главный продукт – структура проблемного поля из РІР в организации, а главный результат – новое мышление команды, «присвоение» ею всего состава РІР («точек потенциальных улучшений») и мотивация на их решение; d. главный продукт – список РІР («точек потенциальных улучшений»), а результат – формирование команды; <i>Практическая работа:</i> • Практическое задание 5. Определите свою личную формулу и доминирующие стили в менеджменте: а) По анкете на сайте Института Адизеса; б) По авторской анкете и ключу к ней из Приложений 2.1. 1 и 2.1.2.
3	Тема 3. Дефициты и парадоксы российской	ИПК 1.2 Использует основные концепции и методы социальных, гуманитарных и	<i>Типовые вопросы для теста:</i> 1. Какие управленческие ошибки, опасные для любой организации, чаще всего отмечают руководители компаний малого бизнеса?

	практики управления организациям	экономических наук при решении социальных и профессиональных задач, способен анализировать социально значимые проблемы и процессы рекламы и связей с общественностью (в т.ч. для разработки научно-методических и учебно-методических материалов обеспечивающих реализацию программ проф.обучения, СПО и ДПП). ИОПК 6.2 Применяет методы аналитической работы с большими объемами информации (в т.ч. big data). ИУК 1.1 Выявляет проблемную ситуацию, на основе системного подхода осуществляет её многофакторный анализ и диагностику. ИУК 1.3 Предлагает и обосновывает стратегию действий с учетом ограничений, рисков и возможных последствий.	a. одну: боязнь делегировать ответственность своим подчиненным; b. две: незнание методов анализа ситуаций и современных мотивационных схем; c. три: отношение к работе над стратегией как занятию абсолютно непрактичному, демотивирующий стиль руководства и склонность видеть проблемы вне организаций; d. одну: заниженная оценка реального потенциала работников; 2. Какие управленческие ошибки, присутствующие в своей организации, чаще всего признают руководители компаний среднего бизнеса? a. одну: боязнь делегировать полномочия; b. две: недооценка важности работы над стратегией и незнание управленческих технологий и методов анализа ситуаций; c. одну: заниженная оценка реального потенциала работников; d. одну: боязнь делегировать ответственность своим подчиненным; 3. Какие организационные патологии, опасные для любой организации, чаще всего отмечают руководители компаний малого бизнеса? a. две: инверсию (когда результаты управленческих решений обратны ожидаемым) и стагнацию (неспособность организации к изменениям); b. две: неуправляемость и бюрократия; c. две: стагнацию (неспособность организации к изменениям) и господство структуры над функцией (симптом бюрократизации); d. одну: бессубъектность (когда работники не берут на себя ответственность; или не желают, оттого что нет мотивации; или не могут, оттого что нет полномочий); 4. Какие организационные патологии чаще всего признают руководители компаний среднего бизнеса у себя в организации?
--	---	--	---

			a. две: неуправляемость и бюрократия; b. три: неуправляемость, рассеивание целей и бессубъектность (бессубъектность – когда работники не берут на себя ответственность; или не желают, оттого что нет мотивации; или не могут, оттого что нет полномочий); c. одну: бессубъектность (когда работники не берут на себя ответственность; или не желают, оттого что нет мотивации; или не могут, оттого что нет полномочий); 5. На каких стадиях жизненного цикла Адизеса чаще всего находились компании малого и среднего бизнеса, по результатам диагностики автора курса? a. на вершине кривой жизненного цикла – где стадии «стабилизация» и «аристократизация»; b. в фазе «роста» – между этапами «расцвет» и «стабилизация»; c. в фазе «роста» – переходе от этапов «младенчество» и «давай-давай» к стадии «юность»; d. в фазе «старения» – между стадиями «аристократизация» и «бюрократизация»; 6. Каковы основные признаки кризиса менеджмента, известного как феномен «ловушка основателя»? a. различия ценностей и интересов у членов управленческой команды (отсюда «рассеивание целей» и «автаркия подразделений»); b. когда предприниматель чрезмерно увлечен своей идеей или продуктом; c. когда дела в организации идут всё хуже и начинается поиск ответственных – «охота на ведьм»; d. управление всеми процессами в организации сосредоточено в одних руках – руках собственника, который по мере роста организации все хуже справляется с потоком управленческих задач (отсюда – «стагнация»); 7. По мнению И. Адизеса, основанному на его 40-летнем опыте консультирования в десятках стран мира, самостоятельно выбраться из «ловушки основателя» без
--	--	--	--

			помощи внешних консультантов компания, как правило, не может. Какова доля частных российских компаний, созданных с нуля в постсоветский период, которым по результатам отечественных исследований всё-таки удалось избежать этой «ловушки»? a. 8 %; b. 23%; c. 15 %; d. 36%; 8. Какой тип организационной культуры из четырех вариантов по классификации Кэмерона и Куинна считают наиболее предпочтительным для своих компаний их сотрудники? a. рыночный; b. адхократический; c. иерархический; d. клановый; 9. Какие организационные проблемы руководители компаний среднего бизнеса считают приоритетными на основе интуитивной оценки проблем по критериям их «важности» и «решаемости»? a. отсутствие политики маркетинга; b. неоптимальность стилей поведения или взаимоотношений руководителей; c. нет видения будущего, стратегии, конкурентных преимуществ; d. нет политики системы управления персоналом; 10. Какие организационные проблемы руководители компаний среднего бизнеса считают «корневыми» на основе оценки причинно-следственных связей проблем? a. отсутствие политики маркетинга; b. нет политики системы управления персоналом; c. неоптимальность стилей поведения или взаимоотношений руководителей; d. нет видения будущего, стратегии, конкурентных преимуществ;
4	Тема 4. Что делать после проведения организационной диагностики	ИПК 1.2 Использует основные концепции и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении	<i>Типовые вопросы для теста:</i> 1. Какая технология разработки сложных управленческих решений в процессе изменений гарантирует высокую осуществимость этих решений (до 80-95 %)? a. «разморозка – заморозка» К.

	социальных и профессиональных задач, способен анализировать социально значимые проблемы и процессы рекламы и связей с общественностью (в т.ч. для разработки научно-методических и учебно-методических материалов обеспечивающих реализацию программ проф.обучения, СПО и ДПП). ИПК 3.1 Организует маркетинговые исследования on-offline в области коммуникаций. ИУК 1.2 Осуществляет поиск, отбор и систематизацию информации для определения альтернативных вариантов стратегических решений в проблемной ситуации.	Левина; b. технология «8 шагов» И. Адизеса; c. «мозговой штурм»; d. технология целевых рабочих групп А.И. Пригожина; 2. Что нужно для того, чтобы запустить стратегические изменения в организации? a. план изменений; b. «разморозка» К. Левина; c. оргдиагностика и «институт развития»; d. приказ руководителя; 3. Что главное в процессе успешных стратегических изменений в организации? a. следить за изменениями, видеть проблемы, принимать по ним решения и осуществлять их на практике; b. назначить заместителя директора по развитию; c. периодически собирать руководителей и ключевых сотрудников на стратегические сессии; d. вовлекать в процесс изменения весь коллектив компании; 4. Кто должен управлять процессом выработки сложных решений комплиментарной командой в методологии изменений И. Адизеса? a. руководитель компании; b. назначенный руководителем ответственный сотрудник; c. специально подготовленный профессионал-интегратор; d. приглашенный бизнес-тренер; 5. Каков распространенный источник конфликтов в самом начале разработки нового решения управленческой командой? a. различия определений основных понятий у членов команды; b. неодинаковая компетентность разных членов команды; c. когда не всем понятно, какую проблему мы решаем; d. различия ценностей и интересов у членов команды; 6. Менеджеры с каким доминирующим стилем по Адизесу воспринимают реальность адекватно, что есть – то есть, независимо от того, что они хотят или должно быть?
--	--	--

			а. только производители (Р); б. только интеграторы (I); с. только администраторы (А); д. только предприниматели (Е); 7. Какие особенности отношений партнёрства в России были обнаружены автором курса и другими консультантами по сравнению с американской практикой, которые важно учесть при решении проблемы неэффективного партнёрства? а. доминирование формального подхода к ролям, должностям и вкладам учредителей компании, прописываемых в Уставе; б. краткосрочный союз на основе временного совпадения интересов партнеров; с. долгосрочные и глубокие отношения, с обязательной дружбой и учетом психологических особенностей друг друга; д. ситуация глубокого взаимного недоверия и страха, для компенсации которой в партнеры приглашают родственников, университетских товарищей или близких друзей; 8. На каких инструментах была основана последовательность действий автора курса при разработке соглашения между партнерами по бизнесу? а. на основе выявления причинно-следственных связей организационных проблем компании; б. была продиктована логикой технологии «8 шагов» И. Адизеса и шаблона «Партнерского соглашения» Гейджа; с. на выявлении психологических особенностей и интересов партнеров, а также накопленных ими в конфликтах негативных установок; д. на выявлении истории возникновения разногласий и формулировании позиций конфликтующих сторон; 9. Каков первый шаг в авторском алгоритме разработки стратегии компании, использованном в кейсе компании В2В с
--	--	--	---

			корневой проблемой отсутствия стратегических целей? a. анализ интересов и влияния стейкхолдеров; b. анализ управленческой команды компании; c. исследования потенциальных рынков; d. анализ конкурентных преимуществ и недостатков; 10. Какой инструмент использовался для построения первичного образа будущего и целей в рассматриваемом кейсе компании B2B? a. анализ интересов и влияния стейкхолдеров; b. модель «5 сил» Майкла Портера; c. исследования потенциальных рынков; d. классический SWOT-анализ; <i>Практическая работа:</i> • Практическое задание 6. Необходимо отработать технологию 8 шагов для поиска решения по одной из организационных проблем (обязательно - несложной, из правого нижнего «угла» таблицы атрибутивного анализа Адизеса - см. тему 2 данного курса). • Практическое задание 7. На основе прилагаемого шаблона «партнерского соглашения» составьте аналогичное соглашение (для соучредителей или основателя-собственника и топ-менеджеров). • Практическое задание 8. Проведите самодиагностику руководителя и команды на предмет способности разработать и осуществить стратегию развития организации. • Практическое задание 9. Разработайте образ будущего и цели компании на основе анализа мотивов поведения стейкхолдеров. Загрузите результат своей работы в виде текстового файла, прикрепив его к сообщению на форуме.
--	--	--	--

Критерии оценивания результатов текущей аттестации

Виды текущего контроля	Допороговый уровень	Пороговый уровень	Базовый уровень	Продвинутый уровень
------------------------	---------------------	-------------------	-----------------	---------------------

Контактная работа и задания для самостоятельной работы: Практические работы	0-2,9 баллов (неудовлетворительно)	3,0-3,5 баллов (удовлетворительно)	4,0-4,5 баллов (хорошо)	4,6-5,0 баллов (отлично)
---	---------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------

Критерии оценивания практических заданий:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, усвоившему программный материал, исчерпывающе, грамотно и логически стройно его излагающему. При этом обучающийся не затрудняется с ответом на дополнительный вопрос, проявляет знакомство с литературой, правильно обосновывает принятые решения, делает собственные выводы.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, твердо знающему программный материал, грамотно и по существу излагающего его, без существенных неточностей в ответе на вопрос, но не в полной мере способного аргументировать собственные выводы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который имеет знания только основного материала, но не усвоил его детали, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения последовательности в изложении материала и испытывает трудности в выполнении практических заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не усвоил значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, не умеет аргументировать собственный ответ.

Критерии оценивания результатов тестов

Вид промежуточной аттестации	Допороговый уровень	Пороговый уровень	Базовый уровень	Продвинутый уровень
Тестирования	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
Количество верных ответов	1-2	3-5	6-8	9-10

3. Оценочные материалы итогового контроля (промежуточной аттестации) и критерии оценивания

Зачет во втором семестре проводится в устной форме по билетам. Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий. Продолжительность зачета 1,5 часа. Результаты текущего контроля влияют на итоговую оценку. Набранные баллы (за семестр) суммируются и выводится средняя арифметическая.

Типовые вопросы для зачета. Примерный перечень теоретических вопросов для зачета по дисциплине «Организационная диагностика»:

1. Оргдиагностика: кому, почему и зачем она нужна?
2. Комплексная соц. оргдиагностика А.И. Пригожина: самодиагностика.
3. Диагностическое наблюдение и анализ управленческих решений
4. Структура диагностического интервью.
5. Стадии жизненного цикла организации.
6. Индивидуальные структурированные интервью.

7. Структуризация проблемного поля организации, дерево проблем.
8. И.К. Адизес, о нём, его книгах и семинарах.
9. Концепция ролей и стилей в менеджменте (теория «витаминов»).
10. Жизненный цикл организации по Адизесу и типичные орг. проблемы.
11. Выявление проблемного поля в ходе групповой работы.
12. Управленческие ошибки, орг.патологии «ловушка основателя».
13. Дефициты спонтанной орг.культуры, неэффективное партнерство.
14. Управление изменениями: с чего начать?
15. Технология групповых решений И.К. Адизеса «8 шагов».

Критерии выставления оценки на основе сдачи зачета по вопросам:

Результаты зачета определяются оценками «зачтено», «не зачтено».

Форма контроля	Критерии оценивания	
	Зачтено	Не зачтено
Зачет	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины. В ответе раскрыто содержание темы. Ответ структурирован. Понятийный аппарат освоен.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. В ответе не раскрыто содержание темы. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует.

Соответствие компетентностной структуре дисциплины:

№	Номер вопроса к экзамену	Код и наименование результатов обучения
1	4, 6	ИОПК 6.2
2	2, 3, 5, 11	ИПК 1.1
3	1, 4, 5, 8, 9, 13, 15	ИПК 1.2
4	4, 6	ИПК 3.1
5	1, 7, 10, 11, 14, 15	ИУК 1.1
6	3, 7, 10, 12, 14, 15	ИУК 1.2
7	3, 7, 10, 12, 13, 14	ИУК 1.3

4. Оценочные материалы для проверки остаточных знаний (сформированности компетенций)

Тест (ИОПК 6.2; ИПК 1.1; ИПК 1.2; ИПК 3.1; ИУК 1.1; ИУК 1.2; ИУК 1.3.).

Инструкция: Выберите один правильный ответ на каждый вопрос.

1. Что даёт и зачем нужна организационная диагностика для роста и развития организации?
 - a. дает материал для красивой презентации управленческих усилий менеджмента акционерам или вышестоящему начальству;
 - b. это средство контроля операционной эффективности менеджмента вышестоящим начальством;
 - c. чтобы руководители увидели свою организацию как бы в зеркале, с помощью свежего взгляда со стороны с помощью профессионального консультанта;
 - d. это необходимый этап в управлении изменениями, средство борьбы с «болезнями» организации для выявления «узких» мест с целью роста и развития бизнеса, позволяющее повысить эффективность управления, преодолеть кризисы и продлить жизнь организации;**
2. Кто должен участвовать в организационной диагностике?
 - a. руководители, отвечающие за основные функциональные направления деятельности (производство, маркетинг, финансы, персонал...), – люди, мнение которых значимо для собственника и(или) директора предприятия;**
 - b. наименее загруженные сотрудники из разных подразделений, участие первого руководителя необязательно;
 - c. свободные в данный момент сотрудники, обнаруженные в курилке заведующей отделом кадров;
 - d. любые специалисты компании, назначенные директором;
3. Для чего проводятся диагностические наблюдения и анализ управленческих решений?
 - a. выявить нарушителей трудовой дисциплины;
 - b. получить наиболее объективную информацию об организации и ее проблемах, не искаженную мнениями руководителей;**
 - c. получить максимально подробное и полноценное представление руководителей об организационных проблемах, отделить их от «жалоб»;
 - d. проверить грамотность и полноту документооборота и наглядной агитации в компании;
4. Что в методологии синдага (синергетической диагностики) организации по Адизесу является главным продуктом, а что – основным результатом?
 - a. главный продукт – повышение компетентности управленцев в поиске новых управленческих решений, а результат – решение части актуальных проблем уже в ходе диагностики;
 - b. главный продукт – повышение сплоченности и лояльности управленческой команды, а результат – знакомство с новыми концепциями Адизеса о «витаминах» и «жизненном цикле организации»;
 - c. главный продукт – структура проблемного поля из RIP в организации, а главный результат – новое мышление команды, «присвоение» ею всего состава RIP («точек потенциальных улучшений») и мотивация на их решение;**
 - d. главный продукт – список RIP («точек потенциальных улучшений»), а результат – формирование команды;
5. Организационная диагностика по И. Адизесу – это
 - a. публичная рефлексия группы по проблемам организации в форме знакомого в России многим мозгового штурма, с демонстрацией кривой**

- жизненного цикла и структурированием проблем в виде таблицы, – т.е. один метод и два инструмента;**
- b. групповая самодиагностика с помощью проективных методов (в том числе – рисунка образа организации) и анкетирования;
 - c. комплекс методов и инструментов, активизирующих саморефлексию участников (сначала публичную, потом – индивидуальную и конфиденциальную, в форме интервью) при активной помощи консультанта;
 - d. наблюдения (свежий взгляд) самого консультанта, плюс анализ управленческой документации;
6. Организационная диагностика по А.И. Пригожину – это
- a. **комплекс методов и инструментов, активизирующих рефлексию участников (сначала публичную, потом – индивидуальную и конфиденциальную, в форме интервью) при активной помощи консультанта, плюс наблюдения (свежий взгляд) самого консультанта и анализ управленческой документации;**
 - b. индивидуальное структурированное интервью, выявляющее компетенции руководителей;
 - c. групповое обсуждение существующих «точек потенциальных улучшений» в организации (один метод);
 - d. публичная саморефлексия группы по проблемам организации в форме знакомого в России многим мозгового штурма, с иллюстрацией кривой жизненного цикла и структурированием проблем в виде таблицы, – т.е. один метод и два инструмента;
7. Какие управленческие ошибки, опасные для любой организации, чаще всего отмечают руководители компаний малого бизнеса?
- a. одну: боязнь делегировать ответственность своим подчиненным;
 - b. две: незнание методов анализа ситуаций и современных мотивационных схем;
 - c. **три: отношение к работе над стратегией как занятию абсолютно непрактичному, демотивирующий стиль руководства и склонность видеть проблемы вне организаций;**
 - d. одну: заниженная оценка реального потенциала работников;
8. Какая технология разработки сложных управленческих решений в процессе изменений гарантирует высокую осуществляемость этих решений (до 80-95 %)?
- a. «разморозка – заморозка» К. Левина;
 - b. **технология «8 шагов» И. Адизеса;**
 - c. «мозговой штурм»;
 - d. технология целевых рабочих групп А.И. Пригожина;
9. Что нужно для того, чтобы запустить стратегические изменения в организации?
- a. план изменений;
 - b. «разморозка» К. Левина;
 - c. **оргдиагностика и «институт развития»;**
 - d. приказ руководителя;
10. Что главное в процессе успешных стратегических изменений в организации?
- a. **следить за изменениями, видеть проблемы, принимать по ним решения и осуществлять их на практике;**
 - b. назначить заместителя директора по развитию;
 - c. периодически собирать руководителей и ключевых сотрудников на стратегические сессии;
 - d. вовлекать в процесс изменения весь коллектив компании;
11. Какие особенности отношений партнёрства в России были обнаружены автором курса

и другими консультантами по сравнению с американской практикой, которые важно учесть при решении проблемы неэффективного партнёрства?

- a. доминирование формального подхода к ролям, должностям и вкладам учредителей компании, прописываемых в Уставе;
- b. краткосрочный союз на основе временного совпадения интересов партнеров;
- c. долгосрочные и глубокие отношения, с обязательной дружбой и учетом психологических особенностей друг друга;**
- d. ситуация глубокого взаимного недоверия и страха, для компенсации которой в партнеры приглашают родственников, университетских товарищей или близких друзей;

12. Каков первый шаг в авторском алгоритме разработки стратегии компании, использованном в кейсе компании B2B с корневой проблемой отсутствия стратегических целей?

- a. анализ интересов и влияния стейкхолдеров;
- b. анализ управленческой команды компании;**
- c. исследования потенциальных рынков;
- d. анализ конкурентных преимуществ и недостатков;

Ответы:

- 1. d)
- 2. a)
- 3. b)
- 4. c)
- 5. a)
- 6. a)
- 7. c)
- 8. b)
- 9. c)
- 10. a)
- 11. c)
- 12. b)

Критерии оценивания результатов тестов

Вид промежуточной аттестации	Допороговый уровень	Пороговый уровень	Базовый уровень	Продвинутый уровень
Тест	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
Количество верных ответов	1-3	4-6	7-9	10-12

Информация о разработчиках

П. М. Хижняков, лаборант учебно-научной лаборатории гуманитарных новомедийных технологий НИ ТГУ