Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Соловьев Дмитрий Александрович
Должность: ректор ФГБОУ ВО Вавиловский университет
Дата подписания: 17.09.2024 15:15:18
Уникальный программный ключ:
528682d78e671e566ab07f01fe1ba2172f735a12

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ / Молчанов А.В./
«21» мая 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Дисциплина	**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**
Направление подготовки	**27.04.02 Управление качеством**
Направленность (профиль)	**Организационно-управленческие системы**
Квалификация выпускника	**Магистр**
Нормативный срок обучения	**2 года**
Форма обучения	**Очная**
Кафедра-разработчик	**Технология производства и переработки продукции животноводства**
Ведущий преподаватель	**Тяпаев Т.Б., доцент**

Разработчик: доцент, Тяпаев Т. Б. _____
(подпись)

Саратов 2021

Содержание

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП…… 3

2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания……. 5

3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы…….. 15

4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы их формирования…… 37

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП

В результате изучения дисциплины «Управление изменениями» обучающиеся, в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 27.04.02 Управление качеством, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 11.08.2020 г. № 947, формируют следующие компетенции, указанные в таблице 1.

Таблица 1

Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины «Управление изменениями»

Компетенция		Индикаторы достижения компетенций	Этапы формирования компетенции в процессе освоения ОПОП (семестр)*	Виды занятий для формирования компетенции	Оценочные средства для оценки уровня сформированности компетенции
Код	Наименование				
1	2	3	4	5	6
ОПК-8	Способен анализировать и находить новые способы управления изменениями, необходимыми для обеспечения постоянного соответствия требованиям качества	ОПК-8.1 Применяет методы управления изменениями необходимые для обеспечения постоянного соответствия требованиям качества ОПК-8.2 Разрабатывает программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	1	лекции, практические занятия	устный опрос, письменный опрос, практическое занятие, собеседование, доклад, самостоятельная работа, деловая игра, тестирование

Профиль подготовки «Организационно-управленческие системы»

Компетенция ОПК-8 – также формируется в ходе государственной итоговой аттестации.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Перечень оценочных средств

Таблица 2

№ п/п	Наименование оценочного материала	Краткая характеристика оценочного материала	Представление оценочного материала
1	устный опрос	средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной и рассчитанной на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	перечень вопросов для проведения входного и текущего контроля знаний (рубежного контроля) обучающегося, а также для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине (включая вопросы по темам и разделам, самостоятельно изученным обучающимися).
2	письменный опрос	письменный ответ обучающегося на поставленный преподавателем вопрос (вопросы). Средство рассчитано на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	перечень вопросов для проведения текущего контроля знаний (рубежного контроля) обучающегося, а также для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине (включая вопросы по темам и разделам, самостоятельно изученным обучающимися).
3	практическое занятие	направленное на изучение существующих приемов и методик для решения поставленных задач, известными методами	контрольные вопросы по практическим занятиям. Тематика практических занятий представлена в таблице 3 рабочей программы дисциплины.
4	собеседование	средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной и рассчитанной на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	вопросы по темам дисциплины: – перечень вопросов для устного опроса – задания для самостоятельной работы
5	доклад	продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	темы докладов
6	самостоятельная ра-	средство, позволяющее оце-	вопросы, выносимые на само-

	бота	нить и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умения правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов из учения в рамках определенного раздела дисциплины	стоятельное изучение
7	деловая игра	совместная деятельность группы обучающихся и педагогического работника с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации, позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи	имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости, а так же предложены тренинги. Деловая игра проходит в диалоговом режиме.
9	тестирование	метод, который позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков, способностей и других качеств личности, а также их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения обучающимися ряда специальных заданий	банк тестовых заданий

Программа оценивания контролируемой дисциплине

Таблица 3

№ п/п	Контролируемые разделы (темы дисциплины)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
1	Теоретические основы управления изменениями в организации. Понятия и содержание организационных изменений, сферы внедрения изменений. Роль консультирования и тренинга в проведении изменений организации	ОПК-8	Письменный опрос
2	Менеджмент организационных изменений Изменения, как важная часть управле-	ОПК-8	Устный опрос

№ п/п	Контролируемые разделы (темы дисциплины)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
	ния современной организацией		
3	Теоретические основы управления изменениями в организации. Понятия и содержание организационных изменений, сферы внедрения изменений. Роль консультирования и тренинга в проведении изменений организации	ОПК-8	Устный опрос
4	Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления Алгоритм проведения организационных изменений. Конфликты и методы их устранения	ОПК-8	Устный опрос
5	Принятие управленческих решений Понятие управленческого решения и его место в процессе управления. Классификация управленческих решений. Деловая игра «Бизнес-консультант»	ОПК-8	Устный опрос
6	Управленческая этика и социальная ответственность организации. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.	ОПК-8	Устный опрос
7	Теоретические основы управления изменениями в организации. Менеджмент организационных изменений. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления. Управленческая этика и социальная ответственность организации. Принятие управленческих решений.	ОПК-8	Устный опрос
8	Контролинг изменений Прогнозирование деятельности предприятия	ОПК-8	Устный опрос
9	Методы управления изменениями: организационный, социально-психологический аспекты Проектный метод управления изменениями. Методы реинжиниринга бизнес-процессов. Методы организационного развития. Адаптация нормативных документов к условиям работы организации.	ОПК-8	Устный опрос. Самостоятельная работа

№ п/п	Контролируемые разделы (темы дисциплины)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
10	Контролинг изменений Комплексная модель системы управления организацией в процессе изменений. Формирование системы контролинга в организации	ОПК-8	Устный опрос
11	Роды рисков. Риски управления изменениями	ОПК-8	Устный опрос
12	Риски управления изменениями Вероятность успеха изменений. Подходы к анализу и проведению изменений. Роды рисков.	ОПК-8	Устный опрос. Самостоятельная работа
13	Коммуникативный тренинг Умение вести переговоры План мероприятий по преобразованию организации под будущие цели и задачи	ОПК-8	Устный опрос
14	Методы изменения организационной культуры Проектный метод управления изменениями на примере внедрения ERP системы	ОПК-8	Устный опрос
15	Коммуникативный тренинг. Методы управления изменениями: организационный, социально-психологический аспекты. Выборы руководителя. Риски управления изменениями	ОПК-8	Устный опрос
16	Инструменты управления организационными изменениями Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение ССП для оценки результативности организационных изменений	ОПК-8	Устный опрос. Самостоятельная работа
17	Модель «EASIER» Основные принципы управления процессом.	ОПК-8	Устный опрос
18	Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Информация и знание. Индивидуальное и организационное обучение.	ОПК-8	Устный опрос
19	Модель «EASIER» Типичные ошибки менеджеров. Поведенческий элемент модели. Природа лидерства и его основа. Баланс власти и ее формы. Эффективный стиль	ОПК-8	Устный опрос

№ п/п	Контролируемые разделы (темы дисциплины)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
	лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы.		
20	Стили руководства. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе. Управленческая решетка Р. Блэйка. Ситуационные теории лидерства Фидлера, Херси-Бланшарда, Реддина, Врума-Йеттона	ОПК-8	Устный опрос
21	Стили руководства.	ОПК-8	Устный опрос. Самостоятельная работа
22	Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, подбор нового персонала, применение разумных расчетов. Особенности применения этих подходов руководством организации. Управление программами обеспечения надежности.	ОПК-8	Устный опрос
23	Управление группами. Группы в организации и их типы. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой. Характеристика групп и их эффективность. Групповые процессы. Создание команд и управление ими. Преимущества и недостатки работы в командах	ОПК-8	Устный опрос. Доклады. Тестирование.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций по дисциплине «Управление изменениями» на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 4

Код компетенции, этапы освоения компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Показатели и критерии оценивания результатов обучения			
		ниже порогового уровня (неудовлетворительно)	пороговый уровень (удовлетворительно)	продвинутый уровень (хорошо)	высокий уровень (отлично)
1	2	3	4	5	6
ОПК-8, 1 семестр	ОПК-8.1 Применяет методы управления изменениями	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо	обучающийся демонстрирует знания только основного	обучающийся демонстрирует знание материала, не до-	обучающийся демонстрирует знание материала по

	необходимые для обеспечения постоянного соответствия требованиям качества	ориентируется в материале, не знает практику применения материала, допускает существенные ошибки	материала, но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	пускает существенных неточностей	структуре и культуре социально-экономической системы, практики применения материала, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий
	ОПК-8.2 Разрабатывает программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	не умеет использовать методы и приемы программы действий в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено	в целом успешное, но не системное умение проводить действие в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность, используя современные методы и показатели оценки действий в создавшихся условиях	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умения действовать в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность, используя современные методы и показатели такой оценки	сформированное умение действий в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность, используя современные методы и показатели такой оценки

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1. Входной контроль

1. В чем состоит сущность понятия «организация»?
2. Каковы основные характеристики организация как объекта управления?
4. Какие критерии используются для классификации организаций?
5. Сформулируйте понятие «организационная структура».
6. В чем принципиальное отличие механистического и органического типа организаций?
8. Как компания выбирает оптимальный тип своей организационной структуры? Приведите примеры компаний с различными типами организационных структур.
9. Каковы основные, этапы жизненного цикла организации? На каком из этапов жизненного цикла находится организация, членом которой вы являетесь?
10. Что такое макро- и микросреда организации? Какова их взаимосвязь?
11. Как факторы макросреды влияют на организационное поведение?

3.2. Доклады

Выполнение данного вида работ позволяет сформировать у обучающегося умения и навыки работы с литературой, электронными базами данных, поиска перспективных направлений для научных исследований, оформления докладов.

Критериями оценивания доклада являются глубина разработки темы и правильность оформления.

Доклад – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на определенную тему, вид самостоятельной работы, который используется в учебных и внеаудиторных занятиях и способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. Чтобы выступление было удачным, оно должно хорошо восприниматься на слух, быть интересным для слушателей. При выступлении приветствуется активное использование мультимедийного сопровождения доклада (презентация, видеоролики, аудиозаписи). Преподаватель, практикующий такую форму отчетности, заранее предлагает список тем докладов для подготовки. При подготовке доклада, в отличие от других видов работ, может использоваться метод коллективного творчества. Преподаватель может дать тему сразу нескольким обучающимся одной группы, использовать метод докладчика и оппонента. Обучающиеся могут подготовить два выступления с противоположными точками зрения и устроить дискуссию. После выступления докладчик и содокладчик, если таковой имеется, должны ответить на вопросы слушателей.

Доклад по данной программе предусмотрен в устной форме.

Этапы подготовки доклада:

1. Определение цели доклада (информировать, объяснить, обсудить что-то (проблему, решение, ситуацию и т.п.), спросить совета и т.п.).

2. Подбор для доклада необходимого материала из литературных источников.

3. Составление плана доклада, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.

4. Выступление с докладом перед аудиторией в устной форме.

Рекомендуемая тематика сообщений (докладов) по дисциплине приведена в таблице 5.

Таблица 5

Темы докладов, рекомендуемые при изучении дисциплины «Управление изменениями»

№ п/п	Темы докладов
1	Влияние внешней среды на эффективность деятельности организации.
1	Конфликты в организации и пути их преодоления.
2	Лидерство и стили руководства, их влияние на эффективность работы трудового коллектива организации.
3	Современный подход к управлению организацией на основе изменений
4	Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации

3.3. Тестирование

По дисциплине «Управление изменениями» предусмотрено проведение следующих видов тестирования: письменное.

Письменное тестирование.

Письменное тестирование рассматривается как рубежный контроль успеваемости и проводится после изучения определенного раздела дисциплины (входной контроль) и результаты тестирования учитываются при проведении промежуточной аттестации.

Вариант тестового задания:

1.Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

a) кооптация
b) манипуляция
c) лидерство
d) явное принуждение

2.Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:

a) информирование и общение
b) участие и вовлеченность

c) помощь и поддержка
d) переговоры и соглашения

3. Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

a) участие и вовлеченность
b) информирование и общение
c) переговоры и соглашения
d) помощь и поддержка

4.Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» - это формулировка:

a) директивной стратегии
b) нормативной стратегии
c) аналитической стратегии
d) стратегии, основанной на переговорах

5. Аналитическая стратегия подразумевает:

a) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
b) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей
c) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению

6.Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации это:

a) самообучающаяся организация
b) саморазвивающаяся организация

7. Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:

a) модель переходного периода
b) модель EASIER
c) модель постепенного наращивания

8. Готовность подчинить личные интересы интересам команды, это:

a) эгоизм
b) командность
c) принуждение

9. Менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана при применении:

a) директивной стратегии
b) стратегии, основной на переговорах
c) нормативной стратегии
d) аналитической стратегии

10. Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от (3 ответа):

a) темпа осуществления изменений
b) степени управления со стороны менеджеров
c) использования внешних структур
d) степени выполнения указаний подчиненными
e) степени регламентированности процессов

11. Определение команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить изменения это:

a) разработка перспективы
b) создание группы единомышленников
c) создание коалиции
d) институализация нового образа действий

12.Модель СТВ предусматривает следующие фазы:

a) диагностика, проектирование, внедрение
b) проектирование, внедрение
c) диагностика, проверка, внедрение

13. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры систем и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижении целей, это:

a) организационное развитие
b) планирование
c) реинжиниринг

14.Нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки это:

a) размораживание
b) изменение
c) решение проблемы
d) замораживание

15. Проблема, имеющая единственное решение является:

a) открытой
b) закрытой
c) уникальной

16. «Агент изменений» - это:

a) человек, играющий роль проводника изменений в организации
b) человек, сопротивляющийся изменениям
c) представитель сторонней организации, консультант

17. Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий изменения позволяет:

a) новое организационное подразделение
b) целевая группа
c) эксперимент
d) специальный проект или задание

18.Модель EASIER состоит из _ этапов:

a) 6
b) 5

c) 7

19.В графической интерпретации фазы СТВ:

a) пересекаются

b) не пересекаются

c) соприкасаются

20.Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников - это:

a) технологии

b) размер

c) культура

d) внешняя среда

21. Содержание понятия «организационное развитие» с точки зрения теории управления организацией:

a) набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников

b) это мероприятия в области менеджмента, направленное на осуществление крупных изменений в организациях

c) задачи организации и соответствующие способы их выполнения, отличающие данную организацию от других

22.Признание законности интересов других, участвующих в изменении сторон, возможность уступок, это подход, основанный на использовании:

a) стратегии, основанной на переговорах

b) стратегии, ориентированной на действия

c) аналитической стратегии

d) директивной стратегии

23. Выявление общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям, это подход, основанный на использовании:

a) стратегии, основанной на переговорах

b) стратегии, ориентированной на действия

c) аналитической стратегии

d) директивной стратегии

e) нормативной стратегии

24. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л. Гейнером, состоит из _ этапов:

a) 6

b) 5

c) 4

d) 7

25.Первый этап модели управления организационными изменениями БКГ называется:

a) подготовка

b) реализация

c) проверка на прочность

d) застой

e) достижение цели

26. Согласно модели управления организационными изменениями БКГ, сопротивление возникает на этапе:

a) застоя
b) подготовки
c) реализации
d) проверки на прочность
e) достижении цели

27. Подберите правильный ответ:

a) автократичный лидер предпочтет теорию Е организационных изменений
b) демократичный лидер предпочтет теорию О организационных изменений

28. Подберите правильный ответ:

a) активный риск - это риск от действий, который содержится в решениях разных проблем
b) пассивный риск, это риск который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений

29. Подберите правильный ответ:

a) если организации требуется нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей, то ей подойдет подход теории О организационных изменений
b) если организации требуется нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей, то ей подойдет подход теории Е организационных изменений

30. Подберите правильный ответ:

a) изменения с участием — процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения
b) изменения с участием — процесс более быстрый и дешевый, чем навязываемые изменения

31. Подберите правильный ответ:

a) культура организации - набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников
b) стратегия организации - набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников

32. Подберите правильный ответ:

a) рост - это увеличение числа или размеров организации
b) развитие — это приобретение потенциала для улучшения организации

33. Подберите правильный ответ:

a) руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать теорию Е организационных изменений
b) социально-ориентированный руководитель будет использовать теорию О организационных изменений

34. Подберите правильный ответ:

a) если организация столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения, то ей подойдет подход теории Е организационных

изменений
b) если организация столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения, то ей подойдет подход теории О организационных изменений

35. Подберите правильный ответ:

a) если управляющий не имеет ясного представления о желаемой в будущем модели, то он должен воспользоваться моделью постепенного наращивания
b) если управляющий не имеет ясного представления о желаемой в будущем модели, то он должен воспользоваться моделью переходного периода

36. Рациональный инкрементализм означает?

a) стратегию малого предприятия.
b) теорию поэтапного проведения изменения.
c) поддержание динамического равновесия с окружением.
d) специфическую форму бизнеса.
e) планирование организационных изменений.

37. К основным видам организационных изменений относится:

a) изменение целей и продукта.
b) изменение структуры и технологии.
c) верные ответы: "a", "b".
d) изменение внешней среды.
e) верные ответы: "a", "b", "d".

38. В чем выражается основная цель изменений?

a) в повышении эффективности производства.
b) в приспособлении к новым условиям хозяйствования.
c) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
d) в учете потребностей персонала.
e) верные ответы: "a", "b", "d".

39. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера основными проблемами изменений считаются:

a) соответствие стратегических целей и технологических возможностей предприятия.
b) определение ограничений на изменение.
c) сопротивление изменениям.
d) власть и контроль.
e) верные ответы: "b", "d".

40. К причинам организационных изменений относятся:

a) зависимость внутренней и внешней среды организации.
b) наличие кризиса.
c) убыточная работа предприятия.
d) верные ответы: "a", "b".
e) верные ответы: "a", "c".

41. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера не предполагается:

a) анализ технологии, используемой в организации.

b) обеспечение участия в изменениях.
c) поддержание источников стабильности.
d) введение поощрений за нужное поведение.
e) все ответы не верны.

42. Стадия регулярного менеджмента используется в описании:

a) концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера.
b) модели жизненного цикла Адизеса.
c) модели "кривая перемен" Дака.
d) ответы верны: "a", "b".
e) ответы верны: "a", "c".

43. Кризис автономии в концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера:

a) означает усиление самостоятельности обособленных подразделений.
b) означает отсутствие самостоятельности обособленных подразделений.
c) отсутствует как понятие.
d) заканчивается переходом к этапу координации ресурсов.
e) ответы верны: "a", "d".

44. Принципиальное различие теории Е Бира от теории Е Нориа заключается:

a) в примате финансовых целей в изменениях.
b) в вовлечении сотрудников в процесс принятия решений.
c) в участии консультантов в изменениях.
d) ответы верны: "a", "c".

45. Что такое Салем-сити в модели Адизеса?

a) стадия развития в организации.
b) доминирование межличностных конфликтов.
c) в модели не используется.
d) ответы верны: "a", "b".

46. Теория Е Бира используется на практике:

a) при больших масштабах организации.
b) при инициативном персонале.
c) при демократичном стиле управления.
d) при автократичном стиле управления.
e) ответы верны: "a", "d".

47. Модель К. Левина включает следующие фазы:

a) младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
b) младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть.
c) размораживание, движение, замораживание.
d) ни один ответ не верен.

48. Трехмерное пространство это:

a) взаимодействие структурного , функционального и временного в организации.
b) компонент процесса преобразований по McRinsey.
c) механизм описания организации.

d) важнейший элемент механизма проведения изменений.

49. Сопротивление изменениям объясняется:

a) изменением в балансе власти.
b) особенностями человеческой психики.
c) ошибками в управлении.
d) угрозой сложившимся социальным отношениям.
e) ответы верны: "a", "c", "d".

50. Основные виды сопротивления включают:

a) логическое, психологическое, технологическое.
b) логическое, психологическое, социальное.
c) интуитивное социальное и логическое,
d) субъективное, объективное и ситуационное.
e) ответы: "d", "c".

51. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:

a) необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
b) в большинстве случаев дорогостоящий метод.
c) используется при необходимости адаптации сотрудников.
d) сравнительно быстрое решение проблемы.
e) ответы: "a", "b".

52. Вовлечение сотрудников в изменения:

a) требует много времени на процесс.
b) снижает эффективность изменения.
c) приводит к возникновению проблем в будущем.
d) предпочтительнее принуждения.
e) ответы: "a", "b".

53. Организационная культура это

a) элемент внешней среды организации.
b) набор правил, ценностей и принципов организационного поведения.
c) один из объектов намеченного изменения.
d) объект внимания в "обучающейся организации".
e) ответы: "d", "b".

54. Культура жесткого подхода предполагает

a) высокий риск деятельности и быструю реакцию на события.
b) небольшой риск деятельности и быструю реакцию на события.
c) высокий риск деятельности и длительную реакцию на события.
d) небольшой риск деятельности и длительную реакцию на события.
e) верных ответов нет

55. Организационная культура:

a) придает здравый смысл.
b) стабилизирует социальную систему.
c) упрощает задачи управления.
d) верны ответы "a", "b".

56. Сущность организационной культуры по Шайну заключается:

A. в артефактах.

a) в базовых предположениях.
b) в разделяемых ценностях.
c) ответы: "a", "b".
d) ответы: "a", "b", "c".

3.4. Деловая игра

Деловая игра проводиться на практических занятиях и оцениваются как результат проведения практических занятий.

«Деловые переговоры и совещания»

СТРУКТУРА ЗАНЯТИЯ И РЕЖИМ ВРЕМЕНИ

1. Преподаватель оглашают правила игры, участники тянут карточки с ролью - 5 мин.
2. Группа № 1 получает раздаточный материал и готовится к переговорам, группа № 2 тестируется - 20 мин.
3. Группа № 1 ведет переговоры, группа № 2 получает раздаточный материал и готовится к совещанию - 30 мин.
4. Группа № 1 тестируется, группа № 2 проводит совещание 30 мин.

Итого - 1 ч 30 мин.

Общие рекомендации игрокам

Во время проведения игры все участники делятся на две группы шесть человек, одна из которых проводит переговоры, а другая - совещание.

Переговоры будут идти между двумя предприятиями - российским комбинатом по производству полиграфического оборудования и немецкой компанией того же профиля - о создании совместного предприятия.

Немецкое предприятие будет поставлять детали, а российское производить сборку печатных машин. Участникам переговоров необходимо договориться о взаимовыгодных условиях создания совместного предприятия. По завершении переговоров участники заключают соглашение о создании совместного предприятия, в котором отражают основные условия,

Совещание проводится между сотрудниками новой типографии, Председательствует на совещании директор. Повестка делового совещания: формулировка миссии организации и долевой состав специального фонда (социальные нужды; маркетинговые исследования; выставки, презентации, рекламные кампании; различные материальные поощрения). По результатам совещания заполняется протокол, который подписывается директором.

Во время деловой игры участники проходят тестирование на умение вести деловую беседу, определение тактики ведения переговоров, терпимость. Тесты помогут участникам лучше понять себя, выявить свои достоинства и недостатки, решить, в чем им необходимо совершенствоваться.

Порядок проведения игры

В начале игры преподаватель объясняет прав ила игры. Затем игрокам предлагается вытянуть по одной карточке, некоторой написана роль каждого участника в игре и номер группы (1 или 2). Преподаватель раздает материал, собирает карточки с результатами тестирования, заносит Данные в оценочные таблицы, отвечает на вопросы в своей группе и, если остается время, на вопросы другой группы.

Затем игроки группы № 1 делятся на подгруппы (российский Комбинат и немецкая компания). Преподаватель раздаст им материал. Группа № 1 начинает готовиться к переговорам, в это время подгруппы не должны переговариваться между собой.

Игроки группы № 2 садятся в конце класса, преподаватель раздает тесты и карточки для занесения результатов тестирования.

После истечения отведенного времени игроки из группы Г садятся за большой стол (несколько парт, стоящих рядом) и начинают вести переговоры. По окончании переговоров участники должны заполнить соглашение о создании совместного предприятия). Форма соглашения выдается преподавателем во время переговоров. Преподаватель должен внимательно следить за переговорами и вносить все замечания в оценочную таблицу.

Преподаватель собирает у игроков группы № 2 карточки с результатами тестирования, игроки рассаживаются по одному и им раздастся материал. Во время подготовки к совещанию игроки не должны общаться между собой.

После истечения времени, отведенного на проведение переговоров и подготовку к совещанию, группы меняются местами. Группа № 2 садится за большой стол для проведения совещания. Игрокам из группы № 1 раздаются тесты и карточки для занесения (результатов). После того как игроки окончат, тестироваться, и сдадут карточки с результатами, они могут быть свободны - для них на этом игра заканчивается.

Группа № 2 проводит совещание. По итогам совещания игрой должны заполнить протокол совещания, директор должен подписать его. Протокол выдается ведущим директору во время совещания. После окончания совещания игра заканчивается.

На протяжении всей игры, ведущие должны заполнять оценочные таблицы, а затем выставить оценки всем игрокам.

Раздаточный материал

Группа № 1. Переговоры о создании совместного предприятия.

Российский комбинат по производству полиграфического оборудования

Цель: вам необходимо создать совместное предприятие (СП)! немецкой компанией по выпуску полиграфического оборудования, добиться для вашей команды наиболее выгодных условий, но тем менее постараться достичь компромисса.

Ваша цель как игроков - максимально раскрыть и проявить свои способности к переговорам.

Ваш комбинат в советское время был довольно прибыльным предприятием и выпускал хорошую и качественную полиграфическую технику. В результате

рыночных реформ предприятие стало постепенно разоряться. Выпускаемая техника не могла уже составить конкуренцию появившимся на российском рынке западным фирмам. Объемы продаж полиграфического оборудования, произведенного на комбинате, стали быстро снижаться, так как резко стал падать спрос на ваши машины.

На комбинате в настоящее время работает очень мало квалифицированных специалистов, так как большая их часть покинула комбинат. Ваши основные фонды давно не перевооружались (на комбинате довольно старое и изношенное оборудование, а на закупку нового у предприятия не хватает средств). Если не предпринять никаких мер, то в скором времени ваше предприятие будет вынуждено закрыться.

На переговорах вы встретитесь с представителями иностранной компании, которая существует уже более 50 лет и хорошо зарекомендовала себя не только на внутреннем, но и на мировом рынке, имеет несколько совместных предприятий в разных точках мира. Однако не многие типографии в состоянии купить такие дорогостоящие машины.

Ваш комбинат, несмотря на то, что находится в очень тяжелом положении, может предложить следующее:

- необходимое помещение (довольно хорошее и просторное здание);
- дешевую рабочую силу;
- знание потребностей российского рынка и т.д. (все зависит от вашей фантазии).

Поэтому в ваших интересах проявить себя на переговорах с иностранной компанией с лучшей стороны и прийти к соглашению, которое будет выгодным как для вас, так и для них.

Группа № 1. Переговоры о создании совместного предприятия

Немецкая компания по производству полиграфического оборудования

Цель переговоров - добиться для вашей команды наиболее выгодных условий, но тем не менее, постараться достичь компромисса.

Ваша цель как игроков - максимально раскрыть и проявить свои способности к переговорам.

Ваша компания существует уже более 50 лет и хорошо зарекомендовала себя не только на внутреннем, но и на мировом рынке имеет несколько совместных предприятий в разных точках ми; Вы довольно успешно существуете и постоянно расширяете и обновляете свое производство. Вы занимаетесь экспортом производимого оборудования во многие страны мира, в том числе и в свою. В России нуждаются в качественной полиграфической технике, но не многие типографии могут за нее заплатить. Создание совместного немецко-российского предприятия по производству» полиграфической техники позволило бы увеличить объемы реализуемого оборудования на российском рынке. Вы сможете уменьшить себестоимость производимой вами продукции за счет более дешевой рабочей силы, сырья, сокращения транспортных расходов, сдавая рабочие места, фирма хорошо зарекомендует себя в стране.

Вы хотите создать совместное предприятие с российским комбинатом по производству полиграфического оборудования. В советское время это было процветающее и довольно крупное предприятие. Но за время рыночных реформ и преобразовании дела значительно ухудшились. Не проводилось перевооружение основных фондов, средств на финансирование научных разработок в области модернизации выпускаемого оборудования не хватало, объемы реализации уменьшились, из-за задержек заработной платы многие квалифицированные специалисты покинули комбинат. Российское предприятие также заинтересовано в партнерстве с вами.

Информация для российской и немецкой компаний

За время подготовки вы вместе с другими сотрудниками ваше организации должны продумать и выбрать стратегию переговоров.

Выработку предложений вам лучше проводить всем вместе, чтобы каждый знал о том, что будет говорить его коллега и в любой момент мог его поддержать. На переговорах вы должны представлять одно целое и отстаивать одни и те же задачи.

Заранее приготовьтесь услышать от противоположной стороны другие предложения и подумайте, на какие из них вы готовы согласиться, а на какие - нет.

Внимание! Соблюдайте регламент игры!

Время на подготовку к переговорам - 15-20 мин.

Время на переговоры - 20 - 30 мин.

Время вступительной речи - 2-3 мин.

Роль: директор

Родь директора возлагает на вас большую ответственность.

Ваши задачи как директора:

1. Вам необходимо подготовить вступительную речь на 2-3 минуты (ваша цель, состояние предприятия на данный момент, ваши предложения и т.д. - одним словом, вы должны заинтересовать партнера).
2. В ваши обязанности входит предоставлять слово своим заместителям и контролировать их выступления.
3. По окончании переговоров вы должны вместе с директором немецкой компании заполнить соглашение о создании совместного предприятия.

От вас во многом зависит общее впечатление, которое сложится у ваших предполагаемых партнеров о вашей фирме. На вас возлагается большая ответственность за переговоры.

Вы не должны быть единственным спикером, а должны давать возможность высказываться всем членам вашей команды.

Роль: заместитель директора по коммерческой части

Ваши задачи на переговорах:

1. Подготовить небольшую вступительную речь (2 - 3 мин).
2. Ваша доля в уставном капитале СП.
3. Ваш процент прибыли, которую будет получать предприятие.

Роль: заместитель директора по производству и персоналу

Ваши задачи на переговорах:

1. Подготовить вступительную речь о состоянии производственных фондов и персонала - 2 - 3 мин. Вы должны объяснить, почему вы заинтересованы в партнерстве с немецкой компанией.
2. Сообщить о том, на чем будет основано ваше сотрудничество (например, получение лицензии на выпуск оборудования, поставка вам комплектующих деталей или же производство их в нашей стране, предоставление современного оборудования и т.д.).
3. Ваши предложения по поводу рабочих в вашем совместном предприятии (доля российских и немецких работников, как работники будут осваивать новые машины, возможность стажировки Российских специалистов в Германии и т.д.).
4. Рассказать об аппарате управления предполагаемого совместного предприятия (кто будет участвовать в управлении и в каком соотношении - можно в процентах).

Соглашение о создании совместного предприятия по производству полиграфического оборудования

Группа № 2. Проведение делового совещания

Миссия фирмы и назначение специального фонда

Цель совещания: прийти к общему мнению по обсуждаемым вопросам.

Ваша цель как игроков - максимально раскрыть и проявить свои способности к проведению совещаний.

Внимание! Соблюдайте регламент игры!

Время на подготовку к совещанию - 20 - 30 мин.

Время на совещание - 30 мин.

Примечания: Вы должны продумать свою точку зрения по вопросам, которые будут обсуждаться на совещании.

Совещание будет проводиться в два этапа, по двум вопросам. Сначала все высказывают свои предложения по первому вопросу, затем происходит обсуждение, выбор лучшего предложения, далее начинается обсуждение второго вопроса.

Роль: директор

Вы являетесь директором новой типографии. Вам необходимо сформулировать миссию фирмы и решить, в каком соотношении будут тратиться средства специального фонда (в процентах). Для этого вы собираетесь провести совещание, на которое будут вынесены следующие вопросы:

1. формулировка миссии организации.
2. Долевой состав специального фонда (в процентах): на социальные нужды...
   - на маркетинговые исследования...
   - на выставки, презентации, рекламные кампании...
   - на различные материальные поощрения...

Вы должны внимательно выслушать предложения всех сотрудников, затем можете высказать свою точку зрения по данному вопросу, а дальше начинать обсуждение. Внося свои предложения, вы не должны давить на подчиненных.

На совещание отводится 30 мин, и поэтому вам необходимо заранее продумать, сколько времени вы можете отвести на обсуждение каждого вопроса. Учтите, что второй вопрос более емкий и его обсуждение, скорее всего, займет больше времени.

Вы должны следить за дисциплиной на совещании.

От вас во многом зависит, как пройдет совещание, на вас возлагается большая ответственность! Вы не должны допускать паузы во время совещания, оно должно быть оперативным. Вам необходимо направлять своих подчиненных на достижение компромисса по спорным вопросам. Если обсуждение зашло в тупик, а время, отведенное на этот вопрос, заканчивается, вы можете прибегнуть к голосованию и, таким образом, выбрать лучший вариант.

По окончании совещания вы должны подвести итог и сообщить о принятых решениях.

Роль: сотрудник (5 экземпляров)

Вы только что устроились на работу в новую перспективную типографию, построенную и оборудованную по мировым стандартам. Работа на таком предприятии - просто мечта! Вы стараетесь как можно лучше выполнять поручаемые задания, хотите зарекомендовать себя перед сослуживцами и начальством в качестве перспективного и незаменимого сотрудника. Вам предоставляется отличный шанс. Вашей фирме необходимо сформулировать миссию, распределить средства специального фонда, в связи, с чем будет проведено совещание. Вам предложили в нем участвовать! Вы не должны упускать такую возможность проявить себя!

Вам необходимо тщательно подготовиться к совещанию: составить доклад, продумать аргументацию предложений.

Ваш доклад должен содержать:

1. Формулировку миссии организации.
2. Долевой состав специального фонда (в процентах):
   - на социальные нужды...
   - на маркетинговые исследования...
   - на выставки, презентации, рекламные кампании...
   - на различные материальные поощрения...

Примечания: Вы должны постараться вжиться в роль и принимать актин участие в совещании.

Если на совещании будет выбрано ваше предложение хотя бы по одному вопросу - это большой плюс для вас. Поэтому вы, должны тщательно подготовиться и во время совещания отстаивать точку зрения.

В ваших же интересах не разговаривать с другими членами группы во время подготовки к совещанию, так как они могут воспользоваться вашими идеями, а вы получите штрафной балл.

Совещание будет проводить директор, но это не значит, что вы во всем должны с ним соглашаться. Если вы считаете свою зрения правильной, вы должны ее доказывать, но ваше доказательство должно быть логичным и аргументированным.

Протокол совещания

3.5. Практические занятия

Тематика практических занятий устанавливается в соответствии с учебным планом по направлению подготовки направлению 27.04.02 Управления качеством и программой дисциплины «Управление изменениями», а также в соответствии с навыками, которые необходимо получить в ходе овладения данной дисциплиной, в соответствии с формирующимися компетенциями в процессе овладения дисциплиной, а также в соответствии с тематикой лекций.

Структура, цель и порядок выполнения работ представлены в методических указаниях по дисциплине «Управление изменениями».

Тематика практических занятий представлена в таблице 3 рабочей программы дисциплины.

Перечень тем практических занятий:

Тема 1.Теоретические основы управления изменениями в организации.

Тема 2. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления

Тема 3.Управленческая этика и социальная ответственность организации

Тема 4. Принятие управленческих решений

Тема 5. Методы управления изменениями: организационный, социально-психологический.

Тема 6. Контролинг изменений

Тема 7. Риски управления изменениями

Тема 8. Коммуникативный тренинг

Тема 9. Выборы руководителя

Тема 10. Инструменты управления организационными изменениями

Тема 11. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений

Тема 12. Модель «EASIER» и полнофункциональная ERP-система

Тема 13. Стили руководства

Тема 14. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента

Тема 15 Управление группами

3.6. Собеседование

Собеседование представляет собой средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме или проблеме.

Примерный перечень тем для собеседования

1. Порядок и требования к разработке СТО (процесс). Руководство по качеству.

2. Принципы менеджмента качества
3. Требования к системе менеджмента качества
4. Разработка СТО
5. Процессы управления.

3.7. Письменный опрос

Письменный опрос по дисциплине «Управление изменениями» проводится на следующих этапах:

- входном контроле;
- при выполнении отчета по практическим занятиям;
- при тестировании в конце, после полного курса, изучения дисциплины.

Обучающиеся самостоятельно, используя, собственные знания и справочный материал, выполняют задание. После завершения практических занятий обучающийся должен сдать письменный отчет по выполненным практическим работам.

Целью проведения письменного опроса является контроль владения, усвоения материала аудиторных занятий и проведение «обратной связи» между преподавателем и обучаемыми. На практическом занятии, где программой предусмотрено проведение письменного опроса отводится 10-15 минут на его проведение.

3.8. Рубежный контроль

Вопросы рубежного контроля № 1

Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях

1. Понятие менеджмента изменений, его необходимость.
2. Управление как особый вид деятельности, его специфика.
3. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы.
4. Функции управления.
5. Необходимые навыки и качества менеджера.
6. Внутренняя среда и ее изменения
7. Критериальные подходы к принятию этических решений.
8. Проблемы этики социальной ответственности
9. Системный и ситуационный подходы.
10. Содержание понятия «среда организации».
11. Внутренняя среда и ее переменные. Организационная культура, ее элементы и типы.
12. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия.
13. Реакции организации на изменения внешней среды.
14. Понятие управленческой этики.
15. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работ-

ников.
16. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.
17. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления.
18. Классификация управленческих решений.
19. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
20. Групповое принятие решений.
21. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие.
22. Построение вертикальной структуры.
23. Функциональная, дивизиональная и матричная структуры.
24. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
25. Сущность и значение стратегического планирования.
26. Формулирование стратегии при изменениях: основные этапы и инструменты.
27. Корпоративная стратегия и ее типы.
28. Бизнес-стратегия и ее типы.
29. Функциональные стратегии организации.
30. Понятие и классификация методов управления.
31. Основные принципы управления.
32. Понятие и роль коммуникаций в управлении, его элементы и этапы.
33. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры.
34. Формы организационных коммуникаций, их барьеры.
35. Типы коммуникационных сетей. Управление коммуникациями в организации.
36. Понятие и модель мотивации.
37. Содержательные теории мотивации.
38. Теория приобретенных потребностей.
39. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожиданий.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Общая характеристика менеджмента изменений. Эффективность системы
2. Эффективный менеджер: роли и функции в организации, профессиональные и личные качества.
3. Классификация ошибок менеджера.
   Проведение мониторинга
4. Конфликты и методы их устранения.
5. Реинжиниринг бизнес-процессов.
6. Система функций менеджмента: анализ различных научных подходов.
7. Влияние социальной ответственности и этики на развитие бизнеса.
8. Бизнес и окружающая среда: аспект взаимовлияния.
9. Классификация и процесс выявления рисков
10. Технологии управления людьми. Формы официальных отношений в управ-

лении человеческими ресурсами. Тактика работы с подчиненными.

11. Организационные формы управленческих контактов. Проведение собраний и совещаний. Деловые беседы. Телефонные разговоры. Обход рабочих мест и прием посетителей.

Вопросы рубежного контроля № 2

Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях

1. Природа лидерства и его основа.
2. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы.
3. Неформальные группы и причины их возникновения.
4. Управление неформальной группой.
5. Характеристика групп и их эффективность.
6. Групповые процессы. Создание команд и управление ими.
7. Природа, модель и этапы процесса управления изменениями.
8. Типы организационных изменений.
9. Природа и типы конфликтов в организации.
10. Причины и последствия конфликтов.
11. Методы разрешения конфликтной ситуации.
12. Изменение места управления человеческими ресурсами в организации.
13. Цели и функции управления ЧР.
14. Стратегическая и оперативная роли управления ЧР.
15. Этапы управления ЧР.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе.
2. Управленческая решетка Р. Блэйка.
3. Ситуационные теории лидерства в организации и их типы.
4. Основные этапы процедуры принятия кадровых решений.
5. Основные этапы набора и отбора персонала.
6. Этапы отбора персонала.
7. Методы отбора персонала.
8. Организация процесса аттестации. Методы проведения аттестации.
9. Содержание и особенности всех способов создания организационного знания
10. Организационное обучение как процесс
11. Четыре составляющих организационного обучения
12. Методы руководства.
13. Оценка в управлении человеческими ресурсами. Критерии оценки эффективности кадровых решений. Субъекты оценки кадровых решений. Классификация подходов к оценке кадровых решений.
14. Экономическая эффективность. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия.
15. Разновидности аудита кадровой работы организации. Стороны, принима-

ющие участие в аудите деятельности кадровой службы организации.

Вопросы рубежного контроля № 3

Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях

1. Привлечение эффективной рабочей силы.
2. Планирование ЧР, источники, методы и критерии набора и отбора персонала.
3. Формирование эффективной рабочей силы.
4. Обучение и развитие персонала.
5. Управление карьерой.
6. Поддержание высокой эффективности рабочей силы.
7. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента.
8. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей.
9. «Кривая жизни», временной ряд для ранжирования жизненных целей, анализ своих сильных и слабых сторон.
10. Установление приоритетов с помощью анализа АБВ и принципа Эйзенхауэра.
11. Делегирование: значение, правила, причины сопротивления подчиненных и руководителей.
12. Понятие контроля, его цели и области.
13. Этапы процесса контроля. Формы оперативного контроля.
14. Формы организационного контроля.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Содержание и особенности всех способов создания организационного знания
2. Организационное обучение как процесс
3. Четыре составляющих организационного обучения
4. Методы руководства.
5. Оценка в управлении человеческими ресурсами. Критерии оценки эффективности кадровых решений. Субъекты оценки кадровых решений. Классификация подходов к оценке кадровых решений.
6. Экономическая эффективность. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия.
7. Разновидности аудита кадровой работы организации. Стороны, принимающие участие в аудите деятельности кадровой службы организации.

3.9. Промежуточная аттестация

Вид промежуточной аттестации – экзамен.

Цель проведения зачета – проверка уровня усвоения знаний и готовности к изучению нового материала.

Вопросы, выносимые на экзамен

1. Сущность, содержание и специфика управления. Ключевые категории концепции управления.
2. Сущность управленческой деятельности.
3. Учения об управлении. Современные взгляды на управление.
4. Общие подходы в теории управления.
5. Принципы управления.
6. Организационные изменения
7. Менеджмент организационных изменений, как важная часть управления организацией
8. Роль консультирования и тренинга в проведении изменений
9. Сфера внедрения изменений
10. Сопротивление изменениям и методы его устранения
11. Методики анализа внешней и внутренней среды предприятия.
12. Факторы внешней среды предприятия.
13. Факторы внутренней среды предприятия.
14. Мотивация деятельности человека.
15. Природа изменений
16. Методы организационных изменений.
17. Планирование и организация как функции управления.
18. Управленческие решения: понятие, классификация.
19. Процесс принятия управленческих решений.
20. Модели и методы принятия управленческих решений.
21. Сущность стратегического управления. Преимущества и недостатки.
22. Структура стратегического планирования.
23. Методы управления изменениями: организационный аспект
24. Коммуникации в управлении. Типы организационных коммуникаций.
25. Способы управления сопротивлением в организации
26. Управление изменением поведения групп
27. Проектный метод управления изменениями
28. Сущность власти. Источники власти в организации.
29. Лидерство. Типы отношений лидерства.
30. Управление персоналом, функции и категории работников.
31. Формирование готовности персонала к изменениям
32. Стили руководства.
33. Авторитарный и демократический стили руководства, их различия.
34. Методы изменения организационной культуры
35. Управление деловой карьерой.

Практическая часть (ситуационные задачи)

Варианты задач

Практическое задание 1.

1. Выберите и опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта

изменений в вашей организации (в которой Вы работаете или проходили практику). Назовите его основные элементы и свойства. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта.

Практическое задание 2.

2. Оцените целесообразность использования модели управления проектами изменений? Выделите отдельные этапы управления проектами изменения.

Практическое задание 3. Управление проектами изменений

1. Проект изменений
   - Определение понятия
   - Основные элементы проекта изменений
   - Основные показатели проекта
   - Основные характеристики
2. Управление проектами изменений
   - Планирование организационных изменений
   - Реализация плана изменений
   - Мотивация в управлении изменениями
   - Контроль достижения целей изменений

Дать пояснение по вопросам:

1. Выберите и опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменений в вашей организации. Назовите его основные элементы и свойства. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта.
2. Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?
3. Дайте характеристику факторов успеха изменений.
4. Оцените целесообразность использования модели управления проектами изменений? Выделите отдельные этапы управления проектами изменения.
5. Что мешает в реальных буднях предприятия успешному управлению проектами изменений?

Пример экзаменационного билета

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО Саратовский государственный аграрный университет
им. Н.И. Вавилова
Кафедра «Технологии производства и переработки продукции животноводства»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1
по дисциплине: «Управление изменениями»

1. Сущность, содержание и специфика управления. Ключевые категории концепции управления
2. Сущность управленческой деятельно

3. Выберите ситуацию, по поводу которой существует осознание необходимости проведения изменений и к реализации которых вы имеете большой личный интерес.

Зав. кафедрой ТПиППЖ Ф.И.О.

Дата «__»_____20__

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

4.1. Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Контроль результатов обучения, этапов и уровня формирования компетенций по дисциплине «Управление изменениями» осуществляется через проведение входного, текущего, рубежных, выходного контролей и контроля самостоятельной работы.

Формы текущего, промежуточного и итогового контроля и контрольные задания для текущего контроля разрабатываются кафедрой исходя из специфики дисциплины, и утверждаются на заседании кафедры.

4.2. Критерии оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Описание шкалы оценивания достижения компетенций по дисциплине приведено в таблице 6.

Таблица 6

Уровень освоения компетенции	Отметка по пятибалльной системе (промежуточная аттестация)*			Описание
высокий	«отлично»	«зачтено»	«зачтено (отлично)»	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, обучающийся проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании материала
базовый	«хоро-	«зачтено»	«зачтено	Обучающийся обнаружил полное зна-

Уровень освоения компетенции	Отметка по пятибалльной системе (промежуточная аттестация)*			Описание
	шо»		(хорошо)»	ние учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе
пороговый	«удовлетворительно»	«зачтено»	«зачтено (удовлетворительно)»	Обучающийся обнаружил знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляется с выполнением практических заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя
–	«неудовлетворительно»	«не зачтено»	«не зачтено (неудовлетворительно)»	Обучающийся обнаружил пробелы в знаниях основного учебного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических заданий, не может продолжить обучение или к профессиональной деятельности по окончании образовательной организации без дополнительных занятий

4.2.1. Критерии оценки устного ответа при промежуточной аттестации

При ответе на вопрос обучающийся демонстрирует:

знания: структуры и культуры социально-экономической системы, методики разработки целей на планируемый период.

умения: применять знания программы действий в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность; применять знания по организации работы коллектива исполнителей

владение навыками*:* действий в нестандартных ситуациях и максимально эффективно использовать новые методы, соблюдая социальную этику действий; оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений.

Критерии оценки

отлично	обучающийся демонстрирует: – знание материала структуры и культуры социально-экономической системы, методики разработки целей на планируемый период, практики применения материала, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо

	ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий; – умение применять знания программы действий в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность; применять знания по организации работы коллектива исполнителей , используя современные методы и показатели такой оценки; - успешное и системное владение навыками чтения и оценки действий в нестандартных ситуациях и максимально эффективно использовать новые методы, соблюдая социальную этику действий; оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений.
хорошо	обучающийся демонстрирует: – знание материала, не допускает существенных неточностей; – в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение применять знания программы действий в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность; применять знания по организации работы коллектива исполнителей , используя современные методы и показатели такой оценки, используя современные методы и показатели такой оценки; - в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками владение навыками чтения и оценки действий в нестандартных ситуациях и максимально эффективно использовать новые методы, соблюдая социальную этику действий; оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений
удовлетворительно	обучающийся демонстрирует: – знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала; – в целом успешное, но не системное умение применять знания программы действий в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность; применять знания по организации работы коллектива исполнителей , используя современные методы и показатели такой оценки, используя современные методы и показатели оценки (указываются конкретные методы и показатели оценки в зависимости от специфики дисциплины); – в целом успешное, но не системное владение навыками чтения и оценки действий в нестандартных ситуациях и максимально эффективно использовать новые методы, соблюдая социальную этику действий; оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений
неудовлетворительно	обучающийся: – не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в материале структуры и культуры социально-экономической системы, методики разработки целей на планируемый период, не знает практику применения материала, допускает существенные ошибки; – не умеет использовать методы и приемы применения знаний программы действий в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность; применять знания по организации работы

	коллектива исполнителей , используя современные методы и показатели такой оценки , допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено; – обучающийся не владеет навыками чтения и оценки действий в нестандартных ситуациях и максимально эффективно использовать новые методы, соблюдая социальную этику действий; оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено

4.2.2. Критерии оценки доклада

При написании доклада обучающийся демонстрирует:

знания: концепцию всеобщего управления качеством.

умения: применять знания концепции TQM при подготовке политики развития организации.

владение навыками*:* современных методов систем реализации политики развития организации.

Критерии оценки доклада

отлично	обучающийся демонстрирует: своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа международно-политической практики. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; презентация оформлена правильно.
хорошо	обучающийся демонстрирует: работу, которая характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы
удовлетворительно	обучающийся демонстрирует: достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы
неудовлетворительно	обучающийся: представил сочинение, которое представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура

	и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок смыслового содержание раскрываемой проблемы, оформлении работы

4.2.3. Критерии оценки выполнения деловой игры

При выполнении заданий обучающийся демонстрирует:

знания: структуры и культуры социально-экономической системы, методики разработки целей на планируемый период.

умения: применять знания программы действий в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность; применять знания по организации работы коллектива исполнителей

владение навыками*:* действий в нестандартных ситуациях и максимально эффективно использовать новые методы, соблюдая социальную этику действий; оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений.

Критерии оценки выполнения заданий

отлично	обучающийся демонстрирует: изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; обучающийся дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; организует связь теории с практикой.
хорошо	обучающийся демонстрирует: грамотное изложение материала; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
удовлетворительно	обучающийся демонстрирует: материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
неудовлетворительно	у обучающегося: отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения задачи деловой игры.

4.2.4. Критерии оценки выполнения тестовых заданий

При выполнении тестовых заданий обучающийся демонстрирует:

знания: структуры и культуры социально-экономической системы, методики разработки целей на планируемый период.

Критерии оценки выполнения тестовых заданий

отлично	обучающийся демонстрирует: знания теоретического материала

	дисциплины, в тестовом задании даны правильные ответы на 90-100% вопросов, включенных в тест.
хорошо	обучающийся демонстрирует: ориентируется в теоретическом материале, владеет терминологией, в тестовых заданиях даны правильные ответы на 75-89% вопросов, включенных в тест.
удовлетворительно	обучающийся демонстрирует: материал неполно, даны правильные ответы на 50-74% вопросов, включенных в тест
неудовлетворительно	обучающийся: набрал менее 50% правильных ответов на вопросы, включенные в тест.

4.2.5. Критерии оценки практических занятий

При выполнении практических занятий обучающийся демонстрирует:

знания: структуры и культуры социально-экономической системы, методики разработки целей на планируемый период.

умения: применять знания программы действий в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность; применять знания по организации работы коллектива исполнителей

владение навыками*:* действий в нестандартных ситуациях и максимально эффективно использовать новые методы, соблюдая социальную этику действий; оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений.

Критерии оценки выполнения практических занятий

отлично	обучающийся демонстрирует: своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировали его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Продемонстрировано знание и владение навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа международно-политической практики. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Тетрадь заполнена в соответствии с требованиями практической работы.
хорошо	обучающийся демонстрирует: смысловую цельность, связность и последовательность изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Тетрадь заполнена в соответствии с требованиями практической работы.
удовлетворительно	обучающийся демонстрирует: достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимание базовых основ и теоретического обоснования выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы. Тетрадь заполнена в соответствии с требованиями практической работы не до конца или с 2 ошибками.
неудовлетворительно	у обучающегося: работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было

	комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок смыслового содержание раскрываемой проблемы. Тетрадь не заполнена или заполнена не правильно.

4.2.6. Критерии оценки самостоятельных работ

При выполнении самостоятельных работ обучающийся демонстрирует:

знания: структуры и культуры социально-экономической системы, методики разработки целей на планируемый период.

умения: применять знания программы действий в нестандартных ситуациях анализируя социальную реальность; применять знания по организации работы коллектива исполнителей

владение навыками*:* действий в нестандартных ситуациях и максимально эффективно использовать новые методы, соблюдая социальную этику действий; оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих

Критерии оценки выполнения самостоятельных работ

отлично	обучающийся демонстрирует: ответ показывая глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа.
хорошо	обучающийся демонстрирует: ответ показывая глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа.
удовлетворительно	обучающийся демонстрирует: фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ.
неудовлетворительно	обучающийся демонстрирует: незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

Разработчик(и): доцент, Тяпаев Т.Б. (подпись)