

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ

Директор/Декан
института экономики, финансов и
управления в АПК
Гунько Юлия Александровна

«__» _____ 20__ г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)

Б1.В.01.08 Управления изменениями

38.03.02 Менеджмент

Управление бизнесом

бакалавр

очная

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-2 Способен участвовать в разработке программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию	ПК-2.3 Способен принимать участие в стратегическом анализе, разработке стратегий организации	знает процесса стратегического анализа, разработки стратегий организации
		умеет осуществлять процесс стратегического анализа, разработки стратегий организации
		владеет навыками стратегического анализа, разработки стратегий организации
ПК-4 Способен применять навыки бизнес-планирования для создания и развития новых организаций, направлений деятельности и продуктов	ПК-4.1 Оценивает экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявляет новые рыночные возможности и формирует новые бизнес-модели	знает процесса выявления новых рыночных возможностей и формирования новые бизнес-моделей
		умеет осуществлять процесс выявления новых рыночных возможностей и формирования новые бизнес-моделей
		владеет навыками выявления новых рыночных возможностей и формирования новые бизнес-моделей
ПК-4 Способен применять навыки бизнес-планирования для создания и развития новых организаций, направлений деятельности и продуктов	ПК-4.2 Разрабатывает, обосновывает и реализовывает программы и проекты, включая инновационного и	знает основы разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом
		умеет осуществлять процесс разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом

	новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом	владеет навыками разработки, обоснования и реализации программ и проектов, включая инновационного и новаторского направления деятельности компании с точки зрения их ответственности перед обществом
--	--	---

2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ			
1.1.	Организация как объект изменений	8	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.2.	Теория управления организационными изменениями: предмет, задачи, эволюция	8	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.3.	Закономерности и модели развития и жизненного цикла организаций	8	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2	Контрольная работа
1.4.	Концепции и модели управления организационными изменениями	8	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.5.	Концепции организационного развития	8	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.6.	Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями	8	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2	Контрольная работа
1.7.	Проектирование организационных изменений	8	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.8.	Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений	8	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи
1.9.	Реализация организационных изменений	8	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2	Контрольная работа
1.10.	Экзамен	8	ПК-2.3, ПК-4.1, ПК-4.2	Устный опрос
	Промежуточная аттестация			Эк

3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы)
Текущий контроль			
Для оценки знаний			
1	Собеседование	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, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Устный опрос	Средство контроля знаний студентов, способствующее установлению непосредственного контакта между преподавателем и студентом, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных особенностей усвоения студентами учебного материала.	Перечень вопросов для устного опроса
Для оценки умений			
3	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контрольных заданий по вариантам
Для оценки навыков			
Промежуточная аттестация			

4	Экзамен	Средство контроля усвоения учебного материала и формирования компетенций, организованное в виде беседы по билетам с целью проверки степени и качества усвоения изучаемого материала, определить необходимость введения изменений в содержание и методы обучения.	Комплект экзаменационных билетов
---	---------	--	----------------------------------

4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Управления изменениями"

Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

Контрольная точка № 1 (темы 1-3)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Внутренние источники и концепции развития организации.

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

При анализе тенденций развития организации аналитической группой внутреннего консультирования было высказано мнение, что развитие организации не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в организации, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию ее развития. Необходимо лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций.

Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

Кейс-задача (оценка навыков) :

Выберите достаточно известную организацию и с помощью материалов ее сайта, статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

- Кратко дайте портрет любой организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.)

- На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?

- Какова стратегия развития данной организации?

- О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации? - -- Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?

- Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат?

Контрольная точка № 2 (темы 4-6)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера

Практико-ориентированное задание (оценка умений)

Проектная потребность в ресурсе составляет 1500 единиц, стоимость подачи заказа 150 рублей/заказ, издержки хранения одной единицы = 45 рублей/год, время доставки 6 дней. Найдите оптимальный размер заказа, издержки, уровень повторного заказа, если срок реализации проекта составляет 150 дней.

Кейс-задача (оценка навыков)

Известно, что, согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа

трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:

- 1) социализация – из неформализованного в неформализованное;
- 2) экстернализация – из неформализованного в формализованное;
- 3) комбинация – из формализованного в формализованное;
- 4) интернализация – из формализованного в неформализованное.

Социализация – процесс распространения знания и создания знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков (подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая, подражая, практикуясь. Ключ к восприятию неформализованного знания – опыт). Экстернализация – процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным – в виде

метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Процесс письма – это преобразование неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами. Комбинация – процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Сотрудники обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях и т. д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе данных) может порождать новое знание.

Именно так происходит создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях. Интернализация – процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание личности в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

Задание. Изучите содержание и особенности все способов создания организационного знания и приведите по 2-3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания в любой успешно развивающейся организации: (1) социализация; (2) экстернализация; (3) комбинация; (4) интернализация.

Контрольная точка № 3 (темы 7-9)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Факторы неопределенности при осуществлении изменений.

Практико-ориентированное задание (оценка умений)

Для реализации промоушн-проекта необходимо 3000 образцов продукции. Затраты на хранение одного образца составляют 10 руб. В наличии имеется 1000 образцов. Ожидаемый срок расходования запаса составляет 25 дней, а срок реализации проекта – 75 дней. Определите оптимальный размер заказа, пороговый запас и количество поставок, необходимое для реализации проекта, если известно, что время поставки составляет 4 дня, а возможная задержка – 1 день. При этом затраты на поставку одного образца составляют 23 руб.

Кейс-задача (оценка навыков)

Кейс «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам» Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (TCGP) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации – в частности, Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов.

Вопросы для анализа

1. К какому типу проектов относится данный проект?

2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

***Примерные оценочные материалы
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)
по итогам освоения дисциплины (модуля)***

Вопросы к экзамену:

1. Модели организации.
2. Типология организаций.
3. Внутренние источники и концепции развития организации.
4. Взаимодействие организации с внешней средой.
5. Классификация организационных изменений.
6. Основные принципы управления процессом изменений.
7. Этапы процесса управления организационными изменениями.
8. Области организационных изменений.
9. Система управления развитием организации.
10. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
11. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
12. Сущность, свойства и закономерности развития организации.
13. Модели развития и жизненного цикла организаций.
14. Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента
15. Модель изменений К. Левина.
16. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
17. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера.
18. Концепция обучающейся организации.
19. Индивидуальное и организационное обучение.
20. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Takeuchi.
21. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
22. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.
23. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.
24. Управление знаниями и организационным обучением.
25. Понятие об организационной диагностике.
26. Методы организационного анализа.
27. Выбор метода диагностики и анализа при изменениях в организации.
28. Значение и задачи организационного проектирования.
29. Уровни исследования проектирования изменений.
30. Этапы проектирования организационных перемен.
31. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
32. Концепция «Шесть сигм».
33. Всеобщее управление качеством
34. Подходы к реализации организационных изменений.
35. Принятие решений при осуществлении изменений.
36. Подготовка и осуществление нововведения.
37. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.
38. Задачи контроля как функции управления.
39. Особенности контроля при управлении изменениями.
40. Оценка эффективности управления организационными изменениями.
41. Понятие, виды и предпосылки реструктуризации.
42. Подходы к реструктуризации управления компаний.
43. Методы и средства реструктуризации.
44. Основные этапы реструктуризации проекта.
45. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.
46. Управление с помощью процессов.
47. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
48. Концепции реинжиниринга бизнес-процессов.

49. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
50. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.
51. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений.
52. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
53. Логические уровни поведения людей.
54. Причины сопротивления изменениям.
55. Методы преодоления сопротивления изменениям.
56. Диагностика эффективности организационной культуры.
57. Изменения в организационной культуре.
58. Факторы, оказывающие влияние на изменение организационной культуры.
59. Формирование новой организационной культуры.
60. Поддержание организационной культуры.
61. Методы преодоления сопротивления изменениям.
62. Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
63. Анализ организационной структуры.
64. Условия проведения реструктуризации организации.
65. Этапы проведения реструктуризации.
66. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
67. Процессный подход в управлении организацией.
68. Этапы проведения реинжиниринга.
69. Методы проведения оптимизации бизнес-процессов.
70. Сущность и элементы организационной структуры.

Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Примерные темы рефератов

1. Модели организации.
2. Типология организаций.
3. Внутренние источники и концепции развития организации.
4. Взаимодействие организации с внешней средой.
1. Концепция обучающейся организации.
2. Индивидуальное и организационное обучение.
3. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
4. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
5. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.
6. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.
7. Управление знаниями и организационным обучением.
8. 1.Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
9. 2.Концепция «Шесть сигм».
10. 3.Всеобщее управление качеством

Примерная тематика курсовых работ

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений (на материалах...)
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений (на материалах...)
3. Особенности управления организационными изменениями (на материалах...)
4. Основные виды изменений в организациях (на материалах...)
5. Жизненный цикл организации и проблема изменений (на материалах...)
6. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам (на материалах...)
7. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений (на материалах...)
8. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям (на материалах...)
9. Изменения как основа организационного развития (на материалах...)
10. Методы и инструменты проведения организационных изменений (на материалах...)
11. Инновационный подход к организационному развитию (на материалах...)
12. Цели и стратегия организационных изменений (на материалах...)
13. Интерактивные коммуникации в процессе обновления (на материалах...)

14. Подготовка персонала к циклу организационных изменений (на материалах...)
15. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений (на материалах...)
16. Реинжиниринг в организации бизнеса (на материалах...)
17. Рыночная ориентация и фаза обновления в преобразовании бизнеса (на материалах...)
18. Информационные технологии как фактор организационных изменений (на материалах...)
19. Мотивация организационных изменений (на материалах...)
20. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений (на материалах...)
21. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса (на материалах...)
22. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации (на материалах...)
23. Особенности проектирования организации (на материалах...)
24. Создание команд как основа организационной адаптации (на материалах...)
25. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур (на материалах...)
26. Факторы и направления организационного развития (на материалах...)
27. Кризис как предпосылка организационного развития (на материалах...)
28. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений (на материалах...)
29. Постановка задачи на реорганизацию компании (на материалах...)
30. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений (на материалах...)
31. Разработка Положения об организационной структуре компании (на материалах...)
32. Сценарий реструктуризации управления компанией (на материалах...)
33. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией (на материалах...)