Приложение 1

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Дисциплины Б1.О.11 «Управление организационными изменениями»

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность «Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника магистр

ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

дисциплины Б1.О.11 «Управление организационными изменениями»

№ п/п	Контролируемые разделы (модули) дисциплины	Код индикатора достижения компетенций	Наименование оценочного средства и иных материалов	Кол-во
1	В целом	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3	Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций, описание шкал оценивания	4
2			Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины	3
3			Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	3

1 ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

1.1 Описание шкалы оценивания сформированности компетенций

Сформированность компетенций по дисциплине оценивается по 2-балльной шкалой: «не зачтено», «зачтено»

1.2 Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

Код компетенции (индикатора достижения компетенции)	Результат обучения по дисциплине	Критерии и показатели оценивания результатов обучения	
		«не зачтено»	«зачтено»
1	**2**	**3**	**4**
УК-1 (УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3)	Знать: методы сбора и анализа информации, основные подходы ее систематизации для решения поставленной задачи как целостной системы на основе системного подхода	Фрагментарные знания методов сбора и анализа информации, основных подходов ее систематизации для решения поставленной задачи как целостной системы на основе системного подхода / Отсутствие знаний	Сформированные или неполные знания методов сбора и анализа информации, основных подходов ее систематизации для решения поставленной задачи как целостной системы на основе системного подхода
УК-1 (УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3)	Уметь: осуществлять поиск, систематизацию, критический анализ, оценку и интерпретацию информации, не основе критического анализа доступных источников информации	Фрагментарное умение осуществлять поиск, осуществлять поиск, систематизацию, критический анализ, оценку и интерпретацию информации, не основе критического анализа доступных источников информации / Отсутствие умений	В целом успешное умение осуществлять поиск, систематизацию, критический анализ, оценку и интерпретацию информации, не основе критического анализа доступных источников информации
УК-1 (УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3)	Владеть: навыками, необходимыми для анализа, интерпретации и критической оценки информации, разработки стратегии действий требуемой для решения поставленной задачи	Фрагментарное владение навыками, необходимыми для анализа, интерпретации и критической оценки информации, разработки стратегии действий требуемой для решения поставленной задачи / Отсутствие навыков	В целом успешное владение навыками, необходимыми для анализа, интерпретации и критической оценки информации, разработки стратегии действий требуемой для решения поставленной задачи

УК-3 (УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3)	Знать типы командной стратегии, особенности формирования эффективной команды.	Фрагментарные знания типов командной стратегии, особенности формирования эффективной команды / Отсутствие знаний	Сформированные или неполные знания типов командной стратегии, особенности формирования эффективной команды
УК-3 (УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3)	Уметь вырабатывать стратегию командной работы для достижения поставленной цели, организовывать сотрудников и руководить работой команды.	Фрагментарное умение вырабатывать стратегию командной работы для достижения поставленной цели, организовывать сотрудников и руководить работой команды. / Отсутствие умений	В целом успешное умение вырабатывать стратегию командной работы для достижения поставленной цели, организовывать сотрудников и руководить работой команды.
УК-3 (УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3)	Владеть навыками эффективного организатора и координатора командного взаимодействия для достижения поставленной цели.	Фрагментарное владение навыками эффективного организатора и координатора командного взаимодействия для достижения поставленной цели./Отсутствие навыков	В целом успешное владение навыками эффективного организатора и координатора командного взаимодействия для достижения поставленной цели.
ОПК-1 (ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3)	Знать понятийный аппарат, принципы, категории, закономерности экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов на продвинутом уровне	Фрагментарные знания понятийного аппарата, принципов, категорий, закономерностей экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов на продвинутом уровне / Отсутствие знаний	Сформированные или неполные знания понятийного аппарата, принципов, категорий, закономерностей экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов на продвинутом уровне
ОПК-1 (ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3)	Уметь: применять методологический инструментарий для решения содержательных профессиональных задач в области экономики, обобщать и интерпретировать закономерности функционирования современной экономики на продвинутом уровне	Фрагментарное умение применять методологический инструментарий для решения содержательных профессиональных задач в области экономики, обобщать и интерпретировать закономерности функционирования современной экономики на продвинутом уровне/ Отсутствие умений	В целом успешное умение применять методологический инструментарий для решения содержательных профессиональных задач в области экономики, обобщать и интерпретировать закономерности функционирования современной экономики на продвинутом уровне
ОПК-1 (ОПК-1.1,	Владеть: методикой и методологией повышения эффективности профес-	Фрагментарное владение методикой и методологией повышения эффек-	В целом успешное владение методикой и методологией повышения эф-

ОПК-1.2, ОПК-1.3)	сиональных задач на основе инновационных подходов, используя знания экономических, организационных и управленческих теорий	тивности профессиональных задач на основе инновационных подходов, используя знания экономических, организационных и управленческих теорий /Отсутствие навыков	фективности профессиональных задач на основе инновационных подходов, используя знания экономических, организационных и управленческих теорий
ОПК-2 (ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3)	Знать техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа	Фрагментарные знания техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа / Отсутствие знаний	Сформированные или неполные знания техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа
ОПК-2 (ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3)	Уметь применять методы стратегического анализа при решении профессиональных, управленческих и исследовательских задач	Фрагментарное умение применять методы стратегического анализа при решении профессиональных, управленческих и исследовательских задач / Отсутствие умений	В целом успешное умение применять методы стратегического анализа при решении профессиональных, управленческих и исследовательских задач
ОПК-2 (ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3)	Владеть методами применения интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач.	Фрагментарное владение методами применения интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач. /Отсутствие навыков	В целом успешное владение методами применения интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач.

1.3 Описание шкалы оценивания освоения дисциплины в форме зачета

Знания, умения, навыки обучающегося по дисциплине оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».

1.4 Описание показателей и критериев оценивания компетенций дисциплины в форме зачета

Оценка	Критерии
Зачтено	выставляется студенту, если он выполнил установленный по дисциплине объем самостоятельных работ, а при ответах на вопросы подтверждает наличие необходимых знаний, умений и навыков не ниже экзаменационного критерия, соответствующего оценке «удовлетворительно»
Не зачтено	выставляется студенту, если он не выполнил установленный по дисциплине объем самостоятельных работ или, при выполненных самостоятельных работах, его ответы на поставленные вопросы соответствуют критерию экзаменационной оценки «неудовлетворительно»

2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

2.1. Вопросы к зачету

№ вопроса	Вопросы	Коды индикаторов достижения компетенций
1.	Необходимость организационных изменений	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3,
2.	Необходимость изменений под воздействием факторов внешней среды	
3.	Влияние факторов внутренней среды на принятие решений об изменениях.	
4.	Мониторинг организационной среды.	
5.	Изменения и жизненный цикл организации.	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3,
6.	Механистическая и органическая концепции изменений.	
7.	Концепция эквифинальности изменений.	
8.	Анализ организационных ресурсов.	
9.	Анализ цепочки создания ценности. GAP-анализ	
10.	Диагностика жестких и мягких проблем организации.	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
11.	Факторы, препятствующие изменениям, и их преодоление.	
12.	Сопротивление изменениям и его преодоление.	
13.	Технологии преодоления сопротивления изменениям.	
14.	Управление межгрупповыми связями.	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
15.	Системная технология изменений.	
16.	Системная концепция изменений.	
17.	Фазы системной технологии изменений. Диагностика организационных проблем.	
18.	Проектирование стратегии изменений. Осуществление изменений.	
19.	Изменения организационной структуры	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1,
20.	Содержание, уровни и функции организационной культуры.	

21.	Источники формирования организационной культуры.	ОПК-2.2, ОПК-2.3
22.	Стратегии осуществления изменений.	
23.	Условия успешного осуществления изменений.	
24.	Классификация стратегий осуществления изменений.	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
25.	Стратегический континуум.	
26.	Диагностика структурных проблем.	
27.	Типы организационных структур.	
28.	Осуществление реструктуризации.	
29.	Организационная парадигма и ее изменения.	
30.	Организационное развитие как средство изменения организационной парадигмы.	

2.2 Примерные варианты тестовых заданий

Вариант 1

1. Изменения

1) обязательно происходят во всех организациях без исключения
2) стали проводится в организациях только в конце 20 века
3) должны происходить только в кризисных организациях
4) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

2. Типология видов организационных изменений

1) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
2) имеет практическое и теоретическое значение
3) представляет интерес для студентов
4) представляет интерес для ученых

3. Цель изменений

1) сократить персонал
2) устранить недостатки во внутренней среде организации
3) изменить выпускаемые продукты и структуру
4) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации,
5) адаптировать организацию к изменению внешней среды

4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

1) низкий профессионализм персонала
2) внешние и внутренние
3) внешние, внутренние, психологические
4) логические, социологические, психологические

5. Основные уровни организационных изменений

1) индивидуальный, групповой, системный
2) внешний и внутренний
3) логический, социологический, психологический
4) закрытый и открытый

6. Правила (принципы) проведения изменений

1) обоснованы специалистами по управлению изменениями
2) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
3) организация формулирует самостоятельно
4) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

7. Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена

1) Коттером
2) Грейнером
3) Мильнером
4) Левином

8. Модель Кемерон и Грина

1) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
2) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
3) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
4) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

9. Знание моделей процесса организационных изменений

1) представляет интерес для ученых
2) не имеет смысла при планировании изменений
3) представляет интерес для студентов
4) имеет практическое и теоретическое значение

10 Модели процесса организационных изменений

1) противоречат друг другу
2) должны одновременно использоваться при проведении изменений
3) могут иметь разное количество этапов

10. Модель Коттера

1) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
2) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
3) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
4) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

11. Модель процесса организационных изменений

1) набор математических формул
2) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
3) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
4) в практике управления изменениями не используется

12. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

1) невозможно воспользоваться тестами
2) можно воспользоваться различными тестами

13. «Алмаз» Левитта

1) описывает основные этапы проведения изменений
2) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
3) описывает текущее состояние и основные направления изменений
4) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

14. Для проведения изменений в организации требуется

1) желание руководства
2) наличие проблем
3) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
4) отсутствие сопротивления изменениям
5) анализ производственной деятельности
6) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
7) анализ кадрового состава
8) анализ финансового состояния

Вариант 2

15. Модель Надлера — Ташмена

1) описывает текущее состояние и основные направления изменений
2) описывает основные этапы проведения изменений
3) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
4) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

16. Модель К.Левина «Анализ поля сил»

1) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
2) описывает текущее состояние и основные направления изменений
3) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
4) описывает основные этапы проведения изменений

17. Команда проекта организационных изменений подбирается по

1) личностным характеристикам
2) профессиональным признакам
3) профессиональным и личностным характеристикам

18. Агент изменений — это

1) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
2) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
3) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
4) человек или группа, отвечающая за проведение изменений

19. Команда проекта изменений в организации

1) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
2) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
3) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
4) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

20. Подвергаемый изменению — это

1) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
2) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
3) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

21. В команду проекта организационных изменений

1) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
2) могут входить только специалисты предприятия
3) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

22. Проводник изменений — это

1) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
2) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
3) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

23. Основные формы сопротивления изменениям

1) слухи, утаивание информации
2) открытая, закрытая
3) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
4) забастовки, увольнения, неподчинение

24. Классификация причин сопротивления изменениям

1) представляет интерес для студентов
2) имеет практическое и теоретическое значение
3) не имеет смысла при планировании изменений
4) представляет интерес для ученых

25. Основные методы снижения сопротивления изменениям

1) материальное и моральное стимулирование
2) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
3) издание приказов, распоряжений
4) увольнение, понижение по должности

26. Основные уровни сопротивления изменениям

1) высший, средний, низовой
2) сильный, слабый
3) явный, неявный
4) индивидуальный, групповой, системный

27. Сопротивление изменениям

вызывается субъективными причинами

1) свойственно консерваторам и колеблющимся
2) результат плохого менеджмента
3) всегда сопутствует любым изменениям
4) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

28. Основные виды сопротивления изменениям

1) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
2) индивидуальное, групповое, системное
3) открытое и закрытое
4) логическое, социологическое, психологическое

2.3. Примерные варианты задач

Задание 1. Кейс-ситуация.

Акио Морита (1921–1999) – один из самых известных японских бизнесменов новейшей истории, стоявший у истоков корпорации «Сони» и долгое время ею руководивший. Акио Морита родился в 1921 г. в районе г. Нагоя в семье, традиционно занимавшейся изготовлением сакэ. Был миллионером с рождения и рос в роскошном дворце с теннисными кортами, слугами и всем тем, что могут дать человеку власть и деньги. В 1944 г. окончил Императорский университет в г. Осака по специальности «Физика» и военные курсы ВМС, после чего служил в исследовательском центре ВМС в г. Иокосука. Там Морита познакомился с Ибукой Масару, также бывшим инженером-физиком, владевшим к тому же небольшой фабрикой электрооборудования.

После окончания войны Морита и Ибука открыли в Токио небольшую собственную компанию «Токио цусин кэнкюдзё», преобразованную в 1946 г. в «Токио цусин когё», которая и стала прообразом будущей корпорации «Сони». Фирма Мориты и Ибуки уже в 1950 г. выпустила первый японский серийный магнитофон и зарегистрировала свою торговую марку.

До самой смерти Морита Акио оставался во главе крупнейшей электронной корпорации «Сони», став идейным вдохновителем ее стратегии успеха и непосредственным автором множества перспективных инноваций. Он является также автором нескольких книг о секретах японского менеджмента, одна из которых – «Сделано в Японии. История фирмы «Сони». Вместе с женой Морита владел 24-комнатным домом в Токио. Супругам принадлежали также теннисные клубы в Японии и США. Акио был дружен с представителями высшего общества, часто обедал с президентами, премьер-министрами и королями. Эти связи он использовал не только в бизнесе, но и для урегулирования мировых проблем, неизменно выступая глашатаем сближения Востока и

Запада. Став самым успешным производителем и торговцем в мире, он сделал для японской экономики больше, чем все национальные технические компании страны, вместе взятые.

Будучи миллионером, Акио Морита раз в неделю обедал с одним из подчиненных своей многотысячной корпорации: от топ-менеджеров до простых рабочих.

Морита заставил весь мир уважать товары с клеймом «Сделано в Японии», несмотря на то, что до Второй мировой войны этот знак ассоциировался у потребителей лишь с плохим качеством. Сегодня в это трудно поверить.

Вопросы к кейс-ситуации:

1. В чем, на Ваш взгляд, заключатся причины успеха Акио Морита?
2. Каков его имидж?
3. Есть ли подобные примеры ярких героев в российских компаниях?
4. Почему, на Ваш взгляд, их не так много?

Задание 2.

Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причиныих возникновения (табл. 1).

Таблица 1 - Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

1. Положение о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся, осваивающих образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры СМК-П-02.01-04-21 / разраб. Т.А. Лашина. – Зерноград: Азово-Черноморский инженерный институт ФГБОУ ВО Донской ГАУ, 2021. – 15 с.

2. Положение о проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в условиях усиления санитарно-эпидемиологических мероприятий. СМК-П-02.01-02-23 / разраб. Т.А. Лашина. – Зерноград: Азово-Черноморский инженерный институт ФГБОУ ВО Донской ГАУ, 2023. – 8 с.

3. Рабочая программа дисциплины Б1.О.11 «Управление организационными изменениями» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / разраб. Н.Н. Волохов. – Зерноград: Азово-Черноморский инженерный институт ФГБОУ ВО Донской ГАУ, 2026. – 33 с.