



Муниципальное образовательное автономное учреждение высшего  
образования «Воронежский институт экономики  
и социального управления»

---

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль): **«Менеджмент организации»**

Воронеж 2023

---

## 1. Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Темы дисциплины	Индекс компетенции	Оценочные средства		Технология оценки (способ контроля)
			наименование	№ задания	
1	Понятие и сущность организационных изменений	ПК-1.2	Вопросы для подготовки к экзамену	1-4	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	1-6	Оценка преподавателем
2	Принципы управления организационными изменениями	ПК-1.2	Вопросы для подготовки к экзамену	5-8	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	7-12	Оценка преподавателем
3	Подходы и методы управления организационными изменениями	ПК-1.2 ПК-2.3	Вопросы для подготовки к экзамену	9-12	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях
4	Этапы процесса управления изменениями	ПК-1.2 ПК-2.3	Вопросы для подготовки к экзамену	13-15	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	13-18	
5	Модели управления изменениями	ПК-1.2 ПК-2.3	Вопросы для подготовки к экзамену	16-19	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях
6	Стратегии изменений в организации	ПК-2.3	Вопросы для подготовки к экзамену	20-23	Проверка преподавателем ответа на экзамене
			Реферат (доклад)	19-24	Оценка преподавателем
			Тестирование	Тест итоговый	Проверка преподавателем
			Опрос	Вопросы по теме	Проверка преподавателем на семинарских занятиях

## **2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

### **2.1. Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Сущность управления изменениями в организации
2. Стратегия изменений
3. Основные понятия и содержание организационных изменений.
4. Признаки типичных изменений
5. Адаптация организационных структур к изменениям
6. Методы организационного развития
7. Этапы проведения организационных изменений
8. Роль консультирования и тренинга в проведении изменений в организации
9. Управление организационными изменениями как фактор управления современной организацией
10. Методы стимулирования персонала к изменениям
11. Изменения ценностных представлений в результатах деятельности
12. Организационная культура как главная составляющая управления изменениями
13. Сопротивление изменениям и методы преодоления
14. Методы управления организационными изменениями:
15. Проектный метод оптимизации бизнес-процессов
16. Реинжиниринг бизнес-процессов
17. Сопоставление основных методов управления изменениями
18. Закон организационного развития
19. Социально-психологический аспект управления изменениями
20. Определение и устранение «узких мест» в производственной деятельности
21. Роль человеческих ресурсов в проведении изменений в условиях инновационного сценария социально-экономического развития экономики
22. Роль службы управления персоналом в проведении изменений в организации
23. Ключевые роли персонала организации в проведении изменений

### **2.2. Примерные темы рефератов (докладов)**

1. Сущность управления изменениями в организации
2. Стратегия изменений
3. Основные понятия и содержание организационных изменений.
4. Признаки типичных изменений
5. Адаптация организационных структур к изменениям
6. Методы организационного развития
7. Этапы проведения организационных изменений
8. Роль консультирования и тренинга в проведении изменений в организации
9. Управление организационными изменениями как фактор управления современной организацией
10. Методы стимулирования персонала к изменениям
11. Изменения ценностных представлений в результатах деятельности
12. Организационная культура как главная составляющая управления изменениями
13. Сопротивление изменениям и методы преодоления
14. Методы управления организационными изменениями:
15. Проектный метод оптимизации бизнес-процессов
16. Реинжиниринг бизнес-процессов
17. Сопоставление основных методов управления изменениями

18. Закон организационного развития
19. Социально-психологический аспект управления изменениями
20. Определение и устранение «узких мест» в производственной деятельности
21. Роль человеческих ресурсов в проведении изменений в условиях инновационного сценария социально-экономического развития экономики
22. Роль службы управления персоналом в проведении изменений в организации
23. Ключевые роли персонала организации в проведении изменений
24. Сущность управления изменениями в организации

### **2.3. Вопросы для письменного или устного опроса по темам дисциплины (в рамках практических и семинарских занятий)**

#### **Тема 1. Понятие и сущность организационных изменений**

1. Сущность понятия управление организационными изменениями.
2. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый..
3. Следствия удовлетворенности трудом.
4. Должностная модель поведения. Структура предписанного поведения. Разновидности поведения должностных лиц.

#### **Тема 2. Принципы управления организационными изменениями**

1. Принципы построения системы мотивации персонала. Управленческие мотивационные стратегии.
2. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое.
3. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.
4. Управление процессом изменения мотивацией.

#### **Тема 3. Подходы и методы управления организационными изменениями**

1. Способы проявления неудовлетворенности трудовой деятельности.
2. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере в которой происходят; по степени запланированности.
3. Источники организационных изменений: внутренние, внешние.
4. Методы организационных изменений развития организации, основанные на концепции научающихся организаций.

#### **Тема 4. Этапы процесса управления изменениями**

1. Характеристики научающихся организаций: особенности, типология, сравнение традиционных и научающихся организаций.
2. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления.
3. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиций агентов изменений.
4. Изменение личностного делового поведения: саморегуляция

#### **Тема 5. Модели управления изменениями**

1. Дисциплинарные воздействия – профилактические, корректирующие.
2. Инициативное деловое поведение.
3. Способы влияния на деловое поведение сотрудников
4. Сущность понятия сопротивления изменениям.

#### **Тема 6. Стратегии изменений в организации**

1. Организация как объект управления и изменения.
2. Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований
3. Значение организационных изменений. Современный подход к управлению изменениями.
4. Практические тенденции сокращения организации. Возможные тактики управления организацией, находящейся в упадке.

### **2.4. Итоговый тест**

#### **Изменения**

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

#### **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, адаптировать организа-

цию к изменению внешней среды

К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

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

Основные уровни организационных изменений

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

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

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

Модели процесса организационных изменений

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

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 в практике управления изменениями не используется

Для проведения изменений в организации требуется

1. желание руководства
2. наличие проблем
3. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
4. отсутствие сопротивления изменениям

Команда проекта организационных изменений подбирается по

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

Диагностика -

1. анализ производственной деятельности
2. анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
3. анализ кадрового состава
4. анализ финансового состояния

Команда проекта изменений в организации

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

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

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

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

Основные формы сопротивления изменениям

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

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

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, увольнение, понижение по должности

Основные уровни сопротивления изменениям

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

Сопротивление изменениям

1. вызывается субъективными причинами
2. свойственно консерваторам и колеблющимся
3. результат плохого менеджмента
4. всегда сопутствует любым изменениям
5. выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

Основные виды сопротивления изменениям

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

Последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации:

1. внешнеполитическая и экономическая ситуация
2. государственное регулирование
3. наличие в достаточном количестве природных факторов производства
4. экономическое положение страны
5. процесс изменения

Третий компонент процесса преобразований:

1. гражданство
2. естественные законы
3. поддержка органов государственной власти
4. политическая партия
5. работники силовых министерств и служб

Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий — динамических фаз. Эта последовательность получила название:

1. фаза подготовки
2. всплеск
3. застой
4. кривой перемен
5. отрыв

Навязывание изменений со стороны менеджера, который повторяет вопросами может «торговаться» называется стратегией:

1. аналитической
2. нормативной
3. спроса
4. директивной

Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:

1. стимулирования

2. поддержки администрации
3. распределения функциональных и командных ролей
4. гендерных отношений
5. оценки руководства

Изменение структуры системы - это:

1. аутсорсинг
2. аутстаффинг
3. бизнес-процесс
4. реструктуризация
5. инжиниринг

Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:

1. главной частью менеджмента организаций;
2. составной частью стратегического плана развития организации;
3. составной и одной из важных частей менеджмента организаций.

Какие области проекта могут быть рассмотрены в запросе на изменения?

1. Содержание проекта, сроки, затраты, риски, контракты
2. Содержание проекта, сроки, затраты, качество, контракты
3. Содержание проекта, качество, риски, контракты
4. Сроки, затраты, качество, риски, контракты
5. Содержание проекта, сроки, затраты, качество, риски, контракты

К какой категории важности относятся изменения, которые рассматриваются на совещании проектной команды?

1. Средней
2. Без фиксации в реестре изменения и под категории не попадают
3. Самой высокой
4. Низкой
5. Высокой

### 3. Описание критериев оценивания для каждого оценочного средства

Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценки	Критерии оценки	Шкала оценки	
			Академическая оценка /уровень освоения компетенции	Уровень освоения компетенции
Опрос (устный или письменный)	Правильность, четкость ответов на поставленные вопросы, полнота и качество исполнения.	Студент глубоко и прочно усвоил материал темы, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет увязывать теорию с практикой, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал рекомендованной литературы, правильно обосновывает принятое решение.	высокий (отлично)	освоена
		Студент знает материал темы, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов/задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	продвинутый (хорошо)	
		Студент имеет знания только основного материала темы, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопрос.	базовый (удовлетворительно)	
		Ответ студента не отражает понимания сути вопросов. Студент дал ответы на менее 30% вопросов, в тех, на которые дал ответ, допущены ошибки. Студент не ответил на вопросы		не освоена
Ответ на экзамене	Правильность ответов	Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки в ответе	высокий (отлично)	освоена
		Студент ответил на все вопросы, допустил более 1, но менее 3 ошибок	продвинутый (хорошо)	
		Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ, не допустил ошибки	базовый (удовлетворительно)	
		Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ, допущены ошибки		не освоена
Результаты тестирования	Правильность ответов при	Студент правильно ответил на 85-100% вопросов теста	высокий (отлично)	освоена



	тестировании	Студент правильно ответил не менее 70-84% вопросов теста	продвинутый (хорошо)	
		Студент правильно ответил не менее 36-69% вопросов теста	базовый (удовлетворительно)	
		Студент правильно ответил не 0-35% вопросов теста		не освоена
Реферат	Раскрытие темы с демонстрацией владения способностью толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в коллективе	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению	высокий (отлично)	освоена
		Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; не всегда прослеживается логическая последовательность в суждениях; не полностью выдержан объём реферата; могут быть упущения в оформлении.	продвинутый (хорошо)	
		Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствует вывод.	базовый (удовлетворительно)	
		Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. Реферат не представлен.		не освоена
Зачет	Полнота и правильность ответов	Студент правильно ответил на вопросы, с подтверждением, допустил не более 1 ошибки в ответе	высокий	освоена
		Студент правильно ответил на вопросы, допустил не более 2 ошибок	продвинутый	
		Студент ответил на вопросы, допустил не более 3-х ошибок	базовый	
		Студент не ответил на вопросы / студент ответил неправильно на все вопросы		не освоена

#### **4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций/индикаторов компетенций**

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине проводится в форме текущей и итоговой аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе учебных занятий в семестре с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос (устный, письменный), тестирование);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий (реферат, доклад);
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчёта обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, по имеющимся задолженностям и отчёту по самостоятельной работе.

Экзамен проводится после завершения изучения дисциплины согласно рабочей программе дисциплины и фонду оценочных средств. Оценка по результатам экзамена «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Зачет проводится после завершения изучения дисциплины согласно рабочей программе дисциплины и фонду оценочных средств. Оценка по результатам зачёта - «зачтено», «не зачтено».

Экзамен/зачет проводится в форме итогового тестирования.

Все виды текущего контроля осуществляются на аудиторных занятиях.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и другие задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций, обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.
5. Краткая характеристика процедуры реализации текущего и итогового контроля по дисциплине для оценки компетенций обучающихся представлена в таблице ниже.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика процедуры оценивания компетенций	Представление оценочного средства в фонде
1	Реферат (доклад)	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы докладов (рефератов)

		<p>Доклад - продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебной, учебно-исследовательской или научной темы.</p> <p>Тематика рефератов (докладов) выдается на занятии, выбор темы осуществляется студентом самостоятельно. Подготовка осуществляется во внеаудиторное время. Результаты озвучиваются на семинарском занятии, регламент – 5-7 мин. на выступление. В оценивании результатов наравне с преподавателем принимают участие обучающиеся группы.</p>	
2	Опрос (устный или письменный)	Проводится на практическом занятии в устной или письменной форме, после завершения изучения отдельных разделов или темы полностью, с целью контроля освоения знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций	Вопросы для опроса по темам дисциплины
3	Тест	Проводится на семинарских занятиях. Позволяет оценить уровень знаний обучающимися теоретического материала по дисциплине. Осуществляется на бумажных или электронных носителях по вариантам. Количество вопросов в каждом варианте определяется преподавателем. Отведенное время на подготовку определяет преподаватель.	Фонд тестовых заданий
4	Экзамен	Проводится в заданный срок, согласно календарному учебному графику. При выставлении оценок учитывается уровень приобретенных компетенций обучающегося согласно шкале оценивания.	Комплект вопросов к экзамену
5	Зачёт	Проводится в заданный срок, согласно календарному учебному графику. При выставлении оценок учитывается уровень приобретенных компетенций обучающегося согласно шкале оценивания.	Комплект вопросов к зачету