

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Управление организационными изменениями

Код модуля
1162431(1)

Модуль
Управление корпоративными инновациями

Екатеринбург

Оценочные материалы составлены автором(ами):

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Подразделение
1	Метелев Дмитрий Александрович	кандидат экономических наук, без ученого звания	Доцент	инноватики и интеллектуальной собственности
2	Слабинский Сергей Владимирович	кандидат экономических наук, доцент	Доцент	инноватики и интеллектуальной собственности
3	Струкова Мария Николаевна	кандидат экономических наук, доцент	Доцент	инноватики и интеллектуальной собственности

Согласовано:

Управление образовательных программ

Т.Г. Комарова

Авторы:

- Метелев Дмитрий Александрович, Доцент, инноватики и интеллектуальной собственности
- Слабинский Сергей Владимирович, Доцент, инноватики и интеллектуальной собственности
- Струкова Мария Николаевна, Доцент, инноватики и интеллектуальной собственности

1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ **Управление организационными изменениями**

1.	Объем дисциплины в зачетных единицах	3	
2.	Виды аудиторных занятий	Лекции Практические/семинарские занятия	
3.	Промежуточная аттестация	Зачет	
4.	Текущая аттестация	Контрольная работа	2
		Домашняя работа	2

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ **Управление организационными изменениями**

Индикатор – это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предъявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ-РПД.

Таблица 1

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения (индикаторы)	Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-10 -Способность построения корпоративной системы управления программой инновационного развития, а также формулирование и разработка её содержания	3-1 - Сформулировать теоретические концепции, базовые подходы и модели управления организационными изменениями 3-2 - Сформулировать подходы к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии 3-3 - Изложить логику осуществления управляемых изменений в организации 3-4 - Привести примеры эффективных средств и техник	Домашняя работа № 2 Домашняя работа №1 Зачет Контрольная работа № 2 Контрольная работа №1 Лекции Практические/семинарские занятия

	<p>преодоления сопротивления изменениям</p> <p>П-1 - Разрабатывать модель корпоративной системы управления изменениями</p> <p>П-2 - Разрабатывать рекомендации для системы управления программой инновационного развития</p> <p>У-1 - Проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими</p> <p>У-2 - Осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями</p> <p>У-3 - Устанавливать последовательность действий по организации деятельности по осуществлению эффективных технологий управления изменениями</p>	
--	---	--

3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)

3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.50		
Текущая аттестация на лекциях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>Контрольная работа 1</i>	2,8	50
<i>Контрольная работа 2</i>	2,14	50
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.40		
Промежуточная аттестация по лекциям – зачет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.60		
2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.50		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах

Домашняя работа 1	2,10	50
Домашняя работа 2	2,16	50
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям– 1.00		
Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям– нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям– 0.00		
3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям - не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям – нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено		
4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на онлайн-занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям - не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям – нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено		

3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта

Текущая аттестация выполнения курсовой работы/проекта	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент текущей аттестации выполнения курсовой работы/проекта– не предусмотрено		
Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – не предусмотрено		

4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

Критерии оценивания учебных достижений обучающихся

Результаты обучения	Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Другие результаты	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения. Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.

4.2 Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням

Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)				
№ п/п	Содержание уровня выполнения критерия оценивания результатов обучения (выполненное оценочное задание)	Шкала оценивания		
		Традиционная характеристика уровня		Качественная характеристика уровня
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено	Высокий (В)
2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)
3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворительно (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)

5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания	Нет результата
----	--	---	----------------

5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

5.1. Описание аудиторных контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля

5.1.1. Лекции

Самостоятельное изучение теоретического материала по темам/разделам лекций в соответствии с содержанием дисциплины (п. 1.2. РПД)

5.1.2. Практические/семинарские занятия

Примерный перечень тем

1. Природа и необходимость организационно-управленческих изменений.
2. Характеристики организационно - управленческих изменений.
3. Реструктуризация.
4. Реинжиниринг.
5. Реорганизация.
6. Цикл непрерывного улучшения Рамперсада.
7. Индивидуальный цикл PDCA
8. Инструменты когнитивного подхода
9. Техника изменения
10. Классическое обусловливание.
11. Теория Х и теория Y.
12. Адаптированная теория Херцберга
13. Модель Кублер-Росс.
14. Модель Вирджинии Сатир.
15. Иерархия потребностей Маслоу.
16. Гештальт цикл Перлза.
17. Предпосылки, ослабляющие сопротивление изменениям.
18. Способы преодоления сопротивления при проведении изменений.

Примерные задания

1. Характеристика организационного уровня сопротивления (мезоуровень) – инерция формальной структуры организации, недостаточная комплексность изменений, угроза сложившейся практике распределения ресурсов, связанность обязательствами с внешними партнерами, угроза

экспертной проверки, угроза сложившимися отношениям власти и подчинения.

2. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления:

- оценка необходимости внедрения изменений,
- создание системы поддержки внедрения изменений,
- управление изменениями с помощью агентов изменений,
- создание четкого видения будущего состояния организации,
- оценка готовности организации достичь будущего состояния,

- создание плана перехода к целевому состоянию,
- организация процесса перехода управления изменениями.

3. Дайте характеристику планирования проведения изменений и преодоления сопротивления:

- оценка необходимости внедрения изменений,
- создание системы поддержки внедрения изменений,
- управление изменениями с помощью агентов изменений,
- создание четкого видения будущего состояния организации,
- оценка готовности организации достичь будущего состояния,
- создание плана перехода к целевому состоянию,
- организация процесса перехода управления изменениями

4. Проектирование организационных структур и реструктуризация. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

5. Реинжиниринг бизнес-процессов. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

6. Организационная (корпоративная) культура как объект изменений. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

7. Корпоративный опыт управления изменениями. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2. Описание внеаудиторных контрольно-оценочных мероприятий и средств текущего контроля по дисциплине модуля

Разноуровневое (дифференцированное) обучение.

Базовый

5.2.1. Контрольная работа №1

Примерный перечень тем

1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями
2. Сопротивление изменениям и методы их устранения
3. Стратегии осуществления изменений
4. Лидер изменений
5. Адаптированная теория Херцберга

Примерные задания

1. Ларри Грейнер известен _____
 - а) своей разработкой стратегической модели роста и развития для организаций.
 - б) своим вкладом в экономическую теорию.
 - в) своей разработкой теории экономических циклов.
 - г) своим вкладом в статистические исследования изменений.

2. Кризис _____ - когда сама система управления в организации становится источником противоречий, суть которых в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления

- а) лидерства
- б) руководства
- в) автономии
- г) контроля
- д) границ
- е) доверия

3. Расположите в порядке следования кризисы организационного развития по Л.Грейнеру.

- а) [руководства]
- б) [контроля]
- в) [доверия]
- г) [границ]
- д) [лидерства]
- е) [автономии]

4. Модель Грейнера описывает _____ типов кризисов роста.

- а) шесть
- б) пять
- в) восемь
- г) девять

5. Первая стадия развития организации это:

- а) Стадия развития, основанного на творчестве.
- б) Стадия развития, основанного на руководстве.
- в) Стадия развития, основанного на делегировании.
- г) Стадия развития, основанного на координации.
- д) Стадия развития, основанного на сотрудничестве.

6. _____ - это стадия от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса.

- а) Стадия развития, основанного на творчестве
- б) Стадия развития, основанного на руководстве
- в) Стадия развития, основанного на делегировании
- г) Стадия развития, основанного на координации
- д) Стадия развития, основанного на сотрудничестве

7. _____ - это стадия, когда предприятие не имеет особой специализации, основное внимание в этот период сосредоточено на разработке продукта и его маркетинге.

- а) Стадия развития, основанного на творчестве
- б) Стадия развития, основанного на руководстве
- в) Стадия развития, основанного на делегировании
- г) Стадия развития, основанного на координации
- д) Стадия развития, основанного на сотрудничестве

8. _____ - период организационного роста, основой которого в первую очередь является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент.

- а) Стадия развития, основанного на творчестве
- б) Стадия развития, основанного на руководстве

- в) Стадия развития, основанного на делегировании
- г) Стадия развития, основанного на координации
- д) Стадия развития, основанного на сотрудничестве

9. _____ - когда в структуре организации выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но, вместе с тем, жестко контролируемых из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, инновационных, трудовых и т.п.

- а) Стадия развития, основанного на творчестве
- б) Стадия развития, основанного на руководстве
- в) Стадия развития, основанного на делегировании
- г) Стадия развития, основанного на координации
- д) Стадия развития, основанного на сотрудничестве

10. Первый кризис - кризис _____

- а) лидерства
- б) руководства
- в) автономии
- г) контроля
- д) границ
- е) доверия

11. Кризис _____ - главный вопрос которого состоит в том, куда следует вести организацию и кто способен это сделать?

- а) лидерства
- б) руководства
- в) автономии
- г) контроля
- д) границ

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.2. Контрольная работа № 2

Примерный перечень тем

1. Реструктуризация организации
2. Техника изменения
3. Способы преодоления сопротивления при проведении изменений.

Примерные задания

1. Составьте перечень основных факторов успешной реализации программы реструктуризации предприятия. Приведите примеры российских компаний в которых был осуществлен процесс реструктуризации.

2. Попробуйте смоделировать один из сценариев реструктуризации реальной организации на основе проведенного организационного анализа.

3. Рассмотрите различия терминов «реструктуризация» и «реорганизация». Может ли быть реорганизация без реструктуризации? В чем отличие между этими понятиями?

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.3. Домашняя работа №1

Примерный перечень тем

1. Реинжиниринг как инструмент хозяйственного управления

2. Методологии моделирования бизнес- процессов
3. Организационная структура
4. Трансформация компании в результате проведения реинжиниринга бизнес- процессов

Примерные задания

Выполнить исследование по следующему плану

- а) С какими проблемами столкнулась компания?
- б) Почему было принято решение об изменении бизнес-процессов в организации?
- г) Охарактеризуйте преимущества и недостатки организационной структуры.
- д) Какие, на ваш взгляд, основные факторы способствовали успеху изменению организационной структуры?

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.4. Домашняя работа № 2

Примерный перечень тем

1. Техничко-экономический анализ деятельности промышленного предприятия
2. Анализ финансовой деятельности торговой организации
3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации в банковской сфере

Примерные задания

Необходимо провести анализ деятельности выбранной организации.

Структура выполнения задания

1. Выбор организации для проведения анализа
2. Описание организации и критериев необходимости проведения анализа деятельности – название организации; – организационно правовая форма; – сфера деятельности; – обоснование необходимости анализа.
3. Выбор методов анализа деятельности организации (STEP-анализ, SWOT-анализ, причинно-следственная схема Исикава, анализ сил К. Левина, схема «входа-выхода»)
4. Проведение анализа деятельности организации.
5. Результаты диагностики деятельности организации.
6. Выводы и предложения по повышению эффективности деятельности организации.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.3. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля

5.3.1. Зачет

Список примерных вопросов

1. Ключевые факторы ускоряющихся перемен
2. Понятие изменения
3. Виды организационных изменений
4. Классификация изменений
5. Предпосылки, ослабляющие сопротивление изменениям
6. Бихевиористический подход к изменениям
7. Когнитивный подход к изменениям
8. Психодинамический подход к изменениям

9. Гуманистически-психологический подход к изменениям
 10. Теория Х и теория Y
 11. Факторы мотивации Херцберга
 12. Модель Кублер-Росс
 13. Кривая изменений Адамса, Хейеса и Хопсона
 14. Модель Вирджинии Сатир
 15. Переломные моменты в процессе изменений по Вайнбергу
 16. Иерархия потребностей Маслоу
 17. Семь стадий личностного роста Роджерса
 18. Гештальт-подход к индивидуальным и корпоративным изменениям
 19. Теория Е и Теория О: Сравнительная характеристика
 20. Жесткие методы изменений
 21. Мягкие методы изменений
 22. Цикл Деминга
 23. Цикл непрерывного улучшения Рамперсада
- LMS-платформа – не предусмотрена

5.4 Содержание контрольно-оценочных мероприятий по направлениям воспитательной деятельности

Направления воспитательной деятельности сопрягаются со всеми результатами обучения компетенций по образовательной программе, их освоение обеспечивается содержанием всех дисциплин модулей.