

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
Управление изменениями

**Код модуля**  
1155150(1)

**Модуль**  
Управление персоналом в условиях  
неопределенности

**Екатеринбург**

Оценочные материалы составлены автором(ами):

<b>№ п/п</b>	<b>Фамилия, имя, отчество</b>	<b>Ученая степень, ученое звание</b>	<b>Должность</b>	<b>Подразделение</b>
1	Федорова Алена Эдуардовна	PhD, кандидат экономических наук, доцент	доцент	управления персоналом и психологии

**Согласовано:**

Управление образовательных программ

Е.С. Комарова

**Авторы:**

- Федорова Алена Эдуардовна, доцент, управления персоналом и психологии

**1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ Управление 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	1
		Домашняя работа	1

**2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ Управление 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-12 -Способен применять методы кадрового планирования и операционного управления персоналом, обеспечивать реализацию кадровой политики и технологий управления персоналом организации и оценивать их социальную и экономическую эффективность	Д-1 - Демонстрировать экономический образ мышления З-1 - Охарактеризовать технологии оперативного управления персоналом организации З-2 - Интерпретировать показатели экономической и социальной эффективности управления персоналом П-1 - Алгоритмизировать работу с персоналом и процессы кадровой работы П-2 - Оценивать экономические и социальные результаты кадровой работы У-2 - Определять показатели эффективности работы	Домашняя работа Зачет Практические/семинарские занятия

	персонала структурного подразделения	
ПК-15 -Способен проектировать организационную структуру, организационные изменения, разрабатывать системы организации труда, управлять бюджетом расходов на персонал	Д-1 - Демонстрировать способность к структурированию деятельности З-1 - Объяснить современные теории управления организацией, организационным развитием и персоналом З-2 - Классифицировать методы и технологии организации труда, администрирования расходов на персонал П-2 - Принимать решение о направлениях организационных изменений и необходимых затратах на реализацию проекта У-2 - Разработать план мероприятий по внедрению организационных изменений с указанием требуемых затрат	Зачет Контрольная работа Лекции

### 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

<b>1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.2</b>		
<b>Текущая аттестация на лекциях</b>	<b>Сроки – семестр, учебная неделя</b>	<b>Максимальная оценка в баллах</b>
<i>домашняя работа</i>	3,6	100
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.6</b>		
<b>Промежуточная аттестация по лекциям – зачет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.4</b>		
<b>2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.8</b>		
<b>Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях</b>	<b>Сроки – семестр, учебная неделя</b>	<b>Максимальная оценка в баллах</b>
<i>контрольная работа</i>	3,8	100

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

### **3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта**

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

## **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**

<b>Результаты обучения</b>	<b>Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам</b>
----------------------------	---

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 но (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. 1.1 Основные функции KPI.
2. 2. SWOT анализ отдела
3. Проблемы и возможности функционального развития анализируемого отдела
4. План функционального развития отдела
5. Деятельность и эффективность отдела

Примерные задания

Типичные возражения противников изменений	Содержание дополнительных возражений, используемых противниками изменений	Формулировка контрвозражения сторонников изменений
«Это у нас уже есть (было)»	Оппонент приводит некоторые условные сходства между существующим положением и предлагаемым изменением	
«У нас это не получится»	Оппонент поддерживает предложение, и даже демонстративно подчеркивает его преимущества, но отрицает его для своей организации, ссылаясь, например, на местную специфику	
«Это не решает наших главных проблем»	«Ну это какая-то частности. У нас есть более важные проблемы». Снисходительность к автору предложения	
«Это требует доработки»	Предложение стоящее, но проработано небрежно. «Родительский» упрек	
«Здесь не все равноценно»	Расчет на «зусачное» (поэтапное и частичное) внедрение либо на отказ от внедрения из-за сомнительных составляющих проекта	
«Есть и другие предложения»	Это не лучше того, что предлагали другие. Попытка поставить в ситуацию конкуренции	
«Это преждевременно»	Родительская позиция, забивающая автора в образ легкомысленного и неопытного	
«А какие гарантии?»	Да, это интересно, и даже полезно. Но как вы гарантируете успех?	
«Это нам очень дорого обойдется»	Описание, что разного рода затраты будут выше, чем полученные преимущества	
«Тогда придется слишком многое менять»	Страх перед большим объемом вторичных изменений	
«Мы и так перегружены»	Сделал бы это кто-нибудь так, чтобы нас не отвлекать	
«Сколько было начинаний, да все кончалось одинаково»	Негативный прошлый опыт: не спеша выполнять, все равно отменят	

Индичные возражения противников изменений	Содержание дополнительных возражений, используемых противниками изменений	Формулировка контрвозражения сторонников изменений
«Это у нас уже есть (было)»	Оппонент приводит некоторые условные сходства между существующим положением и предлагаемым изменением	
«У нас это не получится»	Оппонент поддерживает предложение, и даже демонстративно подчеркивает его преимущества, но отрицает его для своей организации, ссылаясь, например, на местную специфику	
«Это не решает наших главных проблем»	«Ну это какие-то частности. У нас есть более важные проблемы». Снисходительность к автору предложения	
«Это требует доработки»	Предложение стоящее, но проработано небрежно. «Родительский» упрек	
«Здесь не все равноценно»	Расчет на «зуссиде» (позатпное и частичное) внедрение либо на отказ от внедрения из-за сомнительных составляющих проекта	
«Есть и другие предложения»	Это не лучше того, что предлагали другие. Попытка поставить в ситуацию конкуренции	
«Это преждевременно»	Родительская позиция, забывающая автора в образ легкомысленного и неопытного	
«А какие гарантии?»	Да, это интересно, и даже полезно. Но как вы гарантируете успех?	
«Это нам очень дорого обойдется»	Опасения, что разного рода затраты будут выше, чем полученные преимущества	
«Тогда придется слишком многое менять»	Страх перед большим объемом вторичных изменений	
«Мы и так перегружены»	Сделал бы это кто-нибудь так, чтобы нас не отвлекать	
«Сколько было начинаний, да все кончалось одинаково»	Негативный прошлый опыт: не спешить выполнять, все равно отменят	

1 группа - представляет сторонников организационных изменений

В соответствии с закрепленной ролью Вы работаете с текстами, приведенными в таблице. Сторонники изменений формулируют дополнительные возражения в адрес противников изменений, записывают их в столбце 3.

Далее участники каждой группы в соответствии с закрепленными ролями вступают в переговоры, используя тексты, которые обсудили и записали в таблицу.

Время на самостоятельную групповую работу 10 минут

2 группа — представляет противников или оппонентов изменений

В соответствии с закрепленной ролью Вы работаете с текстами, приведенными в таблице. Противники изменений формулируют дополнительные возражения в адрес сторонников изменений, записывают их в столбце 2

Далее участники каждой группы в соответствии с закрепленными ролями вступают в переговоры, используя тексты, которые обсудили и записали в



таблицу.

Время на самостоятельную групповую работу 10 минут

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**

Примерный перечень тем

1. Возможные модели стратегии изменений
2. К инструментам мониторинга и контроля процесса организационных изменений относятся
3. Органические организационные структуры – это
4. К механистическим (традиционным) относят следующие структуры управления
5. С чего начинается процесс реструктуризации?

Примерные задания

Тест

1. С чего начинается процесс реструктуризации?
  - 1) с оценки наличия финансовых ресурсов
  - 2) с выяснения мнения трудового коллектива
  - 3) с определения целей реструктуризации
  - 4) с выяснения наличия материальных ресурсов

2. Возможные модели стратегии изменений:

- 1) модель постепенного наращивания
- 2) модель кривой освоения
- 3) модель переходного периода
- 4) модель кривых безразличия

LMS-платформа – не предусмотрена

#### **5.2.2. Домашняя работа**

Примерный перечень тем

1. Функциональный подход в управлении
2. Преимущества процессного управления
3. К методам кардинального изменения бизнес-модели организации относят
4. При проектировании бизнес-процессов необходимо учитывать, что
5. К принципам разбиения деятельности организации на процессы относятся

Примерные задания

Функциональный подход в управлении

- 1) всегда уступает по эффективности процессному подходу
- 2) является оптимальным для организаций с простой организационной структурой

3) больше не используется в российских предприятиях

2.Преимущества процессного управления:

- 1) простота
- 2) возможность более полного учета потребностей потребителя
- 3) облегчение контроля ресурсов и времени выполнения работ
- 4) полное применение преимуществ специализации сотрудников

3. К принципам разбиения деятельности организации на процессы относятся

- 1) как можно большее число ответственных (хозяев) бизнес-процессов
- 2) бизнес-процессы должны всегда выходить за границы структурных подразделений
- 3) бизнес-процессы оптимально должны выстраиваться в границах структурных подразделений
- 4) Число бизнес-процессов определяется численностью персонала организации

4 При проектировании бизнес-процессов необходимо учитывать, что

- 1) число основных процессов в организации не должно быть более 9
- 2) число основных процессов в организации не должно быть менее 10
- 3) владелец бизнес-процессов – это собственник предприятия
- 4) владелец бизнес-процесса – это менеджер, наделенный полномочиями, чтобы влиять

на

ход процесса и его результаты

5 К методам кардинального изменения бизнес-модели организации относят

- 1) изменения на основе бенчмаркинга
- 2) реинжиниринг
- 3) метод структурирования функции качества
- 4) кайдзен

LMS-платформа – не предусмотрена

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

#### **5.3.1. Зачет**

Список примерных вопросов

1. Изменение организации- это... 1. результат, когда двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации,квалификационных характеристик работника, рабочей группы и отношений между руководителями и подчиненными.2. Процесс смены одного состояния другим3. возникновение чего-либо принципиально нового:ситуации, характеристик, состояния рабочей группы, иных отношений между руководителями и подчиненными 4. Смена собственника или руководителя

2. К элементам, которые могут быть изменены, относятся: 1. организационная структура. 2.задачи деятельности. 3. применяемая технология. 4. цели деятельности

3. 3. Большинство людей в организации опасаются изменений по следующим причинам: 1) эгоистический интерес работника или группы работников; 2) неправильное

понимание работниками или группой работников целей и стратегии изменений в организации; 3) низкая терпимость к изменениям работников или группы работников; 4) изменение устава организации; 5) приход нового руководителя.

4. 4. Процесс, противоположный изменению, сопротивление — это: 1) психологический охранительный механизм; 2) бунт; 3) активная демонстрация стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств.

5. 5. При организации управления изменениями можно применить следующие технологии: 1) кружок качества; 2) ротация кадров; 3) перепроектирование работ и связанных с ними трудовых функций; 4) увольнение работника; 5) включение работников в процессы принятия управленческих решений.

6. 6. Наиболее результативные управленческие решения при изменениях — это: 1) реагирование на изменения во внешней среде по мере их наступления; 2) опережение изменений во внешней среде; 3) инициирование необходимых изменений в организации.

7. 7. Суть модели жизненного цикла организации Л.Грейнера заключается в следующем: 1) На протяжении всего жизненного цикла организации должен сохраняться единый неизменный стиль управления ею 2) каждая фаза цикла характеризуется периодами развития, роста, стабилизации и кризиса 3) каждый период роста требует разных стилей управления организацией 4) каждая фаза цикла представляет собой часть единого поступательного бескризисного процесса развития

8. 8. Согласно теории И.Адизеса наиболее значимыми параметрами жизнедеятельности организации, обеспечивающими ее процветание, являются 1) размер организации и стратегическое планирование 2) стабильность и единомыслие 3) контролируемость и гибкость

9. 9. На какой фазе жизненного цикла согласно мнению И.Адизеса для успешного дальнейшего развития необходимо создать эффективную систему управления организацией 1) на фазе «Младенчества» 2) на фазе «Юности» 3) на фазе «Давай-давай» (Go-Go) 4) на фазе «Стабильности»

10. 10. На стадии планирования внедрения изменений могут быть предприняты следующие действия: 1) широкое освещение стратегического замысла; 2) консультации с основными участниками изменений; 3) увольнение потенциально несогласных и способных на сопротивление.

11. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть отношение к изменению, требуется: 1) индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он получит в результате изменений; 2) применение административного метода (подготовка распоряжения или приказа) для принятия новации; 3) применение осуждения по отношению к сотрудникам, сопротивляющимся изменениям.

12. Мероприятия, проведение которых способствует преодолению сопротивления на уровне групп,— это: 1) широкое освещение стратегического замысла изменений; 2) консультации с работниками на стадии планирования перед осуществлением стратегии; 3) проведение аттестации работников; 4) проведение семинаров и дискуссий с участием групп.

13. Инструменты, способствующие преодолению сопротивления в организации: 1) применение анализа «силового поля» и оценки текущего положения дел; 2) анализ заинтересованных сторон (выигрывающих или проигрывающих от изменения ситуации); 3) PEST-анализ; 4) анализ квалификационного уровня работников.

14. На процессы принятия решений в организации по проведению изменений влияют такие факторы, как: 1) внутренняя структура организации; 2) степень стабильности организации и ее различных характеристик; 3) состояние кадровых процедур; 4) нестабильность внешней среды.

15. В соответствии с моделью организационных преобразований Ф.Ж.Гуияра и Дж.Н.Келли под рефреймингом понимается 1) изменение формата общения компании со средствами массовой информации 2) изменение видения сущности, философии бизнеса компании 3) изменение качества информационных технологий, применяемых компанией для обеспечения бизнеса

16. Согласно теории организационных изменений Л.Грейнера 1) высокая степень участия подчиненных в организационных изменениях не всегда целесообразна и должна быть обоснована 2) организационные перемены следует реализовывать, только опираясь на полное вовлечение в процесс изменений всего персонала компании 3) высокая степень вовлеченности персонала в процесс перемен вредит их успеху

17. С чего начинается процесс реструктуризации? 1) с оценки наличия финансовых ресурсов 2) с выяснения мнения трудового коллектива 3) с определения целей реструктуризации 4) с выяснения наличия материальных ресурсов

18. Выбор необходимой структуры организации определяется 1) традициями отрасли 2) организационной стратегией 3) мнением трудового коллектива

19. При проектировании бизнес-процессов необходимо учитывать, что 1) число основных процессов в организации не должно быть более 9 2) число основных процессов в организации не должно быть менее 10 3) владелец бизнес-процессов – это собственник предприятия 4) владелец бизнес-процесса – это менеджер, наделенный полномочиями, чтобы влиять на ход процесса и его результаты

20. К методам кардинального изменения бизнес-модели организации относят 1) изменения на основе бенчмаркинга 2) реинжиниринг 3) метод структурирования функции качества 4) кайдзен

21. К принципам успешного управления организационными изменениями относят: 1) непосредственное участие топ-менеджеров во всех мероприятиях, связанных с процессом организационных изменений 2) независимое от применяемых в организации технологий выстраивание процессов и методов организационных изменений 3) четкое согласование методов и процессов изменений с текущей деятельностью и управленческими процессами в организации 4) выборочное приоритетное участие топ-менеджеров в мероприятиях, связанных с процессом организационных изменений

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.