Подписан: Шебзухова Татьяна Александровна
Дата: 2021-08-31 10:51:33
Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна
Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского федерального университета
Дата подписания: 18.09.2023 17:29:05
Уникальный программный ключ:
d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

УТВЕРЖДАЮ
Директор Пятигорского института (филиал) СКФУ

_____ Т.А. Шебзухова
«__» _____ 20__ г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

По дисциплине	Управление изменениями
Направление подготовки	38.03.04 - Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль)	Региональное управление
Квалификация выпускника	бакалавр
Форма обучения	очная
Год начала обучения	2021

Предисловие

1. Назначение фонда оценочных средств - обеспечение научно-методической основы для организации и проведения текущего и промежуточного контроля по дисциплине «Управление изменениями». Текущий и промежуточный контроль по дисциплине «Управление изменениями» – вид систематической проверки знаний, умений, навыков студентов. Задача текущего контроля – получить первичную оперативную информацию о ходе и качестве усвоения учебного материала, а также стимулировать регулярную целенаправленную работу студентов. Задача промежуточного контроля – получить достоверную информацию о степени освоения дисциплины.

2. Фонд оценочных средств текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации разработан на основе рабочей программы дисциплины «Управление изменениями» в соответствии с образовательной программой высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденной на заседании Учебно-методического совета ФГАОУ ВО «СКФУ» протокол №__ от «__»_____ 2021 г.

3. Разработчик (и) Русинова Ольга Сергеевна, доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного и управления

4. ФОС рассмотрен и утвержден на заседании кафедры экономики, менеджмента и государственного и управления, Протокол №___ от «____» _____ 20__ г

5. ФОС согласован с выпускающей кафедрой экономики, менеджмента и государственного и управления, Протокол №___ от «____» _____ 20__ г

6. Проведена экспертиза ФОС. Члены экспертной группы, проводившие внутреннюю экспертизу:

Председатель: Штапова И.С.,зав. кафедрой ЭМиГУ

Коваленко А.А., доцент кафедры ЭМиГУ

Дзиова Ю.С., начальник управления экономического развития и торговли администрации Георгиевского городского округа Ставропольского края

Экспертное заключение: фонд оценочных средств соответствует ОП ВО по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) «Региональное управление» и рекомендуется для оценивания уровня сформированности компетенций при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Основы стратегического управления регионом».

7. Срок действия ФОС: на срок реализации образовательной программы.

Паспорт фонда оценочных средств
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

По дисциплине Управление изменениями
Направление подготовки 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль) Региональное управление
Квалификация выпускника бакалавр
Форма обучения очная
Год начала обучения 2021
Изучается в 4 семестре

Код оцениваемой компетенции	Этап формирования компетенции (№ темы)	Средства и технологии оценки	Вид контроля, аттестация	Тип контроля	Наименование оценочного средства	Количество заданий для каждого уровня, шт.	
						Базовый	Повышенный
ОПК-6	1-3, 5,6,8-11	Собеседование	текущий	устный	Вопросы для собеседования	88	88
	4,7,12	Собеседование	текущий	устный	Перечень дискуссионных тем для круглого стола	25	22
	3,8,11	Решение типовых задач	текущий	письменный	Комплект типовых задач	7	3
	1-12	тестирование	текущий	письменный	Паспорт фонда тестовых заданий	5	5

Составитель: О.С. Русинова

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Вопросы для собеседования

по дисциплине ***«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»***

Тема	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	1. Понятие организации 2. Характеристики организации 3. Миссия и цели деятельности организации. 4. Задачи деятельности организации 5. Виды организационной культуры 6. Внешняя среда организации 7. Внутренняя среда организации 8. Организационное развитие и организационное изменение	1. Отличительные характеристики больших организаций 2. Отличительные характеристики малых организаций 3. Виды организационных изменений 4. Нестабильность среды организации как фактор изменений 5. Ключевые элементы внутренней среды как движущие силы изменений 6. Место решения в процессе управления 7. Инновации как движущие силы организационных изменений 8. Внутренняя среда организации как фактор изменений 9. Внешняя среда организации как фактор изменений 10. Отличие и общее в развитии и изменении организации
2	1. Понятие и этапы жизненного цикла организации 2. Сущность модели Адизеса 3. Сущность модели Грейнера 4. Модель роста Данко 5. Модель Мильнера 6. Модель Лапыгина 7. Затратная модель организации 8. Особенности работы с персоналом на ключевых стадиях жизненного цикла 9. Взаимосвязь жизненного цикла организации и продуктового цикла 10. Роль кризиса как движущей силы организационных изменений	1. Наиболее опасные периоды развития организации по модели Адизеса 2. Сравнение модели Адизеса и модели Грейнера 3. Виды затрат на развитие организации и их влияние на изменения 4. История развития концепций жизненного цикла организации 5. Динамика развития организации (восходящее, инерционное, нисходящее) 6. Соотнесение стадий жизненного цикла и типов стратегии организации 7. Соотнесение стадий жизненного цикла и особенностей работы с персоналом 8. Роль мотивации персонала на первых стадиях развития организации 9. Тип организационной культуры и открытость организации к инновациям

		10. Влияние типа организационного кризиса на направление изменений
3	1. Понятие закона организационного развития 2. Закон синергии 3. Закон самосохранения 4. Закон развития 5. Закон гармонии 6.. Закон информированности-упорядоченности 7. Закон единства анализа и синтеза: 8. Частные законы организации 9. Роль персонала в реализации законов организации 10. Взаимосвязь законов организации и ее жизненного цикла	1. Группировка законов организации (универсальные и специфические) 2. Признаки наличия синергии в организации 3. Визуализация закон синергии 4. Значимость закона самосохранения для практики управления изменениями 5. Принципы, через которые реализуется закон развития 6. Проявление законов развития организации в фазах жизненного цикла 7. Управление изменениями как процесс («черный ящик») 8. Развитие как циклический процесс 9. Клиентоориентированность как управляемый процесс изменений 10. Организационное обучение как источник конкурентных преимуществ
5	1. Сильные и слабые стороны организации как причины изменений 2. Угрозы и возможности среды как внешние причины изменений 3. Выявление причин революционных и эволюционных изменений SWOT- анализом 4. Понятие плановых и неплановых изменений 5. Состояние среды принятия решений об изменениях (неопределенность и риск) 6. Техника SWOT- анализа 7. Базовые факторы оценки внутренней и внешней среды организации в SWOT- анализе 8. Стратегии организации (цели изменений) и место SWOT- анализа в их разработке 9. Корпоративные кризисы как внутренние причины изменений как следствие попарных сравнений сильных и слабых сторон, угроз и возможностей 10. Политические санкции как внешние причины изменений	1. Меняющийся менеджмент как причина изменений: отражение в SWOT- анализе 2. Меняющаяся природа работника как причина изменений: отражение в SWOT-анализе 3. Организационные изменения по направлению инициативы 4. Цели и задачи планирования изменений 5. Информационное поле принятия решений об изменениях в SWOT- анализе 6. Конфликт как условие организационных изменений 7. SWOT-анализ организационной среды: построение рабочей матрицы 8. Выбор стратегии развития как результат SWOT-анализа 9. Неэффективная мотивация персонала как причина изменений 10. Импортозамещение как пример изменений
6	1. Стратегические организационные изменения 2. Показатели роста и развития	1. Движущие силы и направления организационных изменений 2. Взаимосвязь технологических и

	организации 3. Человеческий потенциал как ключевое направление изменений 4. Матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE) 5. Оценка изменений методом сравнительного анализа 6. Роль сравнительного анализа в оценке изменений персонала 7. Концепция оценки менеджмента «7С» McKinsey&Company 8. «Мягкие» и «жесткие» элементы организации как объекты изменений 9. Виды неопределенности организационной среды 10. Матрица оценки неопределенности организационной среды	продуктовых изменений 3. Взаимосвязь технологических и культурных изменений 4. Отличие перестройки от радикальных преобразований 5. Умеренное преобразование и текущие перемены 6. Распределение внутренних и внешних факторов в SPACE-матрице 7. Техника построения и анализа SPACE-матрицы 8. Метод сравнительного анализа как инструмент управления изменениями 9. Цикла непрерывного совершенствования Деминга 10.Алгоритм использования модели «шесть шагов» к изменениям
8	1. Понятие личности и ее роли в организации 2. Благонадежность и лояльность персонала 3. Внутренние причины роста сопротивления в организации 4. Основные приемы повышение благонадежности и лояльности сотрудников 5. Формы индивидуального сопротивления 6. Формы группового сопротивления 7. Влияние сопротивления на показатели деятельности организации 8. Сопротивление работников изменениям в организационной культуре компании 9. Сопротивление работников изменениям в организационной структуре компании 10. Характеристика последствий сопротивления персонала изменениям	1. Четыре модели лояльности персонала («ветеран», «мечтатель», «зомби», «наследник») 2. Анонимное анкетирование как инструмент оценки лояльности сотрудников 3. Обучение сотрудников как фактор повышения их лояльности 4. Новые формы построения организации 5. Структура расходов на персонал при проведении программы изменений 6. Роль фокус-групп в программе изменений 7. Уровень сопротивления изменениям на разных фазах цикла развития организации 8. Зарубежный опыт преодоления сопротивления изменениям 9. Отечественный опыт преодоления сопротивления изменениям
9	1. Движущие силы организационных изменений 2. Основные направления организационных изменений 3. Соотношение роста и развития	1. Факторы, влияющие на направление организационных изменений 2. Инновационный подход в выборе технологических и продуктовых изменений

	организации 4. Роль человеческого капитала в определении направления изменений 5. Оценка технологических изменений методом сравнительного анализа 6. Роль сравнительного анализа в оценке продуктовых изменений 7. Оценка изменений оргструктуры 8. Оценка риска и неопределенности организационной среды 9. Мотивация компетенций специалистов в оценке направлений изменений 10. Влияние фазы жизненного цикла на направление изменений	3. Взаимосвязь технологических и продуктовых изменений 4. Отличие организационных преобразований в культуре компании 5. Направления умеренных преобразований и текущих перемен 6. Внутренние и внешние факторы выбора направлений изменений 7. Техника анализа стратегических изменений 8. Метод сравнительного анализа последствий изменений 9. Цикл непрерывного инновационного совершенствования 10. Использование модели жизненного цикла в прогнозировании изменений
10	1.Что называют стратегией изменений 2. Нормативная стратегия изменений 3. Директивная стратегия изменений 4. Стратегия, основанная на действии 5. Аналитическая стратегия 6. Выбор стратегии изменений в зависимости от быстроты их проведения 7. Место изменений в стратегическом менеджменте 8. Виды стратегий осуществления изменений 9. Цели стратегических изменений 10. Последствия стратегических изменений для организации	1. Теория «О» и теория «Е» как стратегии организационных изменений 2. Диагностика готовности социальной среды к стратегическим изменениям 3. Факторы, определяющие отношение сотрудников к стратегическим изменениям 4. Барьеры стратегических организационных изменений 5. Сравнительная характеристика теории «Х» и теории «О» 6. Интеграция теории «Х» и теории «О»: области применения теорий «Х» и теории «О» 7. Мотивационные аспекты в теориях «Х» и «О» 8. Планирование стратегических организационных изменений 9. Мониторинг стратегических организационных изменений
11	1. Цели и задачи мониторинга эффективности изменений 2. Принципы мониторинга (динамического равновесия, преимущественного развития, сменяемости, разумного консерватизма или инерции, адаптации (эластичности), стабилизации, взаимосвязь и взаимообусловленность принципов управления изменениями) 3. Контроль соответствия эталонному росту организации	1. Роль и место принципов управления изменениями в разработке программ перемен 2. Взаимосвязь принципа инерции и адаптации в развитии организации 3. Взаимосвязь принципа стабильности и сменяемости в развитии организации 4. Роль стратегии управленческого лидерства в изменениях 5. Изменение роли лидера на разных этапах жизненного цикла организации 6. Обучающаяся организация как результат изменений

	4. Виды эффективности и ключевые показатели мониторинга 5. Графическое представление результатов мониторинг 6. Последствия мониторинга изменений 8. Управленческое лидерство как элемент организационной культуры 9. Авторы моделей организационных изменений 10. Модели идеальных организаций (лидерская, обучающаяся, клиенториентированная)	7. Роль модели «7С» в создании клиентоориентированной организации 8. Горизонты роста организации 9. Понятие организации эталонного роста 10. Понятие инновационной организации

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если при проведении собеседования он показал наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; умение аргументировать собственную точку; наличие презентации.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие достаточных знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное изложение материала при ответе; попытки аргументировать собственную точку; наличие презентации.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие поверхностных знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной литературой; грамотное изложение материала при ответе с отдельными недочетами и ошибками; отсутствие умения в полной мере аргументировать собственную точку.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал отсутствие знаний по изучаемой проблематике; неумение ориентироваться в информационном пространстве; поверхностное усвоение основной литературы; отсутствие умения в полной мере аргументировать собственную точку.

Описание шкалы оценивания

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55.** Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	**100**
Хороший	**80**
Удовлетворительный	**60**
Неудовлетворительный	**0**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения зачета с оценкой как самостоятельное контрольное мероприятие не осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в СКФУ. Оценка выставляется по итогам выполнения практических работ, защиты реферата и с учетом результатов собеседования.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить профессиональные компетенции ОПК-6. Принципиальные отличия заданий базового уровня от повышенного состоят в уровне сложности вопросов. Для ответа на вопросы базового уровня достаточно владения материалом конспекта, для ответа на вопросы повышенного уровня требуется владение дополнительным материалом, демонстрации умения обобщать материал и делать выводы. Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо ознакомиться с конспектом лекций, дополнительной литературой и/или информационными источниками. Как правило, у студента есть возможность для подготовки в течение одной-двух недель после окончания изучения темы (тем) курса.

При проверке задания, оцениваются:

- наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике;
- умение ориентироваться в информационном пространстве;
- использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- грамотное и логически стройное изложение материала при ответе;
- умение в полной мере аргументировать собственную точку.

Если при ответе используется презентационный материал, оценивается:

- своевременность выполнения задания;
- соответствие проекта теме задания;
- раскрытие основных аспектов темы в презентации;
- оформление презентации;
- согласованность доклада и презентационных форм.

Пример оценочного листа

Оценочный лист (ФИО студента) по собеседованию

Темы	Критерии оценки				Итого
	Изложение материала	Усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой	Аргументация собственной точки зрения	Наличие презентации	
Тема 1					
Тема 2					
Тема 3					
Тема 5					
Тема 6					
Тема 8					
Тема 9					
Тема 10					
Тема11					

Составитель: О.С. Русинова

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Перечень дискуссионных тем для круглого стола
по дисциплине ***«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»***

темы	Базовый уровень	Повышенный уровень
4	1. Виды оргструктур: линейная и линейно-функциональная 2. Виды оргструктур: матричная и проектная 3. Виды оргструктур: дивизиональная и множественная 4. Модель организации «алмаз» 5. Модель организации «звезда» 6. Модель организации «6 ячеек» 7. Организация как «черный ящик» 8. Централизация власти в организации 9. Иерархия власти в организации 10. Предпосылки изменений оранизационных структур	1. Сравнительная оценка основных организационных структур 2. Сравнение моделей организации «алмаз» и «звезда» 3. Сравнение моделей организации «звезда», «6 ячеек» 4. Особенности модели организации как «черного ящика» 5. Модель организации «Мак-Кинси» 6. Модель Берка-Литвина 7. Моделирование как метод исследования организации и изменений 8. Сравнение иерархии власти в больших и малых организациях 9. Централизация власти в больших и малых организациях 10. Модель «черный ящик» как основной инструмент управления изменениями
7	1. Понятие личности и ее роли в организации 2. Факторы, влияющие на формирование личности 3. Классификация сотрудников организации по их отношениям к переменам 4. Охарактеризуйте «сподвижников» и «противников» перемен 5. Теории организационного поведения: авторитарная, опекающая, поддерживающая и др. 6. Статусно-ролевые отношения в организации 7. Природа лояльности сотрудников к организации 8. Групповые эффекты командная работа в организации 9. Групповое единомыслие и	1. Модели взаимодействия личности и организации 2. Факторы, влияющие на поведение людей в организации 3. Типология личности по Хеймансу и -Ле-Сену 4. Охарактеризуйте интересы и ресурсы сторон взаимодействия в системе «личность – организация» в ходе организационных изменений 5. Роли личности, связанные с принятием правленческих решений 6. Преимущества и недостатки работы в группе, отличие группы от команды 7. Факторы сплоченности группы в организации 8. Превращение группы в психологическую общность 9. Создание команды изменений

	групповые конфликты их роль в изменениях 10. Основные эффекты группового поведения в организации	
12	1. Цели и задачи административной реформы 2. Правовые основы административной реформы 3. Предпосылки административной реформы 4. Национальные проекты России: состояние, проблемы и перспективы. 5.Оценка качества управления изменениями при осуществлении административных процессов	1. Роль и место майских указов Президента РФ в административных изменениях 2. Коррупция как фактор и объект административных изменений 3. Лучших опыт реформирования регионов и муниципалитетов (примеры)

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если в процессе дискуссии студент показал наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; умение в полной мере аргументировать собственную точку и формулировать вопросы оппоненту. По проблемным вопросам своевременно представлена презентация, раскрывающая основные аспекты темы, грамотно оформленная и согласованная с докладом.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент показал наличие достаточных знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; попытки аргументировать собственную точку и формулировать вопросы оппоненту. По проблемным вопросам своевременно представлена презентация, раскрывающая основные аспекты темы, согласованная с докладом с отдельными нарушениями в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент показал наличие поверхностных знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; неуверенность в аргументации собственной точки зрения и формулировании вопросов оппоненту; по проблемным вопросам презентация не представлена.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент показал отсутствие знаний по изучаемой проблематике; неумение ориентироваться в информационном пространстве; поверхностное усвоение основной литературой; неуверенность в аргументации собственной точки зрения и формулировании вопросов оппоненту; по проблемным вопросам презентация не представлена.

Описание шкалы оценивания

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55.** Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в

установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	**100**
Хороший	**80**
Удовлетворительный	**60**
Неудовлетворительный	**0**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения зачета с оценкой как самостоятельное контрольное мероприятие не осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в СКФУ. Оценка выставляется по итогам выполнения практических работ, защиты реферата и с учетом результатов собеседования.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить профессиональные компетенции ОПК-6. Принципиальные отличия заданий базового уровня от повышенного состоят в уровне сложности вопросов. Для ответа на вопросы базового уровня достаточно владения материалом конспекта, для ответа на вопросы повышенного уровня требуется владение дополнительным материалом, демонстрации умения обобщать материал и делать выводы. Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо ознакомиться с конспектом лекций, дополнительной литературой и/или информационными источниками. Как правило, у студента есть возможность для подготовки в течение одной-двух недель после окончания изучения темы (тем) курса.

При проверке задания, оцениваются:

- наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике;
- умение ориентироваться в информационном пространстве;
- использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- грамотное и логически стройное изложение материала при ответе;
- умение в полной мере аргументировать собственную точку.

Если при ответе используется презентационный материал, оценивается:

- своевременность выполнения задания;
- соответствие проекта теме задания;
- раскрытие основных аспектов темы в презентации;
- оформление презентации;
- согласованность доклада и презентационных форм.

Пример оценочного листа

Оценочный лист (ФИО студента) по собеседованию

Темы	Критерии оценки				Итого
	Изложение материала	Усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой	Аргументация собственной точки зрения	Наличие презентации	
Тема 1					
Тема 2					
Тема 3					
Тема 4					

Тема 5					
Тема 6					
Тема 7					

Составитель: О.С. Русинова

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

по дисциплине ***«Управление изменениями»***
(наименование дисциплины)

Тематика рефератов

№ темы	Наименование темы	Базовый уровень	Повышенный уровень
1	Тема 1. Функционирование и развитие организации	1. Модели жизненного цикла организации 2. Базовые законы развития организации 3. Внутренние и внешние причины изменений 4. Типы организационной культуры 5. Принципы управления изменениями	26. Сравнение моделей Ицхака Адизеса, Ларри Грейнера 27. SWOT – анализ организационной среды.
2	Тема 2. Управление персоналом в период изменений	6. Кривые изменений компетенций персонала на разных стадиях развития организации 7. Команда изменений 8. Понятие, причины, виды и последствия сопротивления изменениям	28. Факторы, определяющие поведение персонала в период изменений 29. Критерии оценки лояльности персонала
3	Тема 3. Организационное поведение	9. Основные направления организационных изменений 10. Метод сравнительных оценок 11. Ролевое поведение и ролевые конфликты 12. Групповые эффекты	30. Анализ неопределенности среды 31. Личность как субъект организационного поведения
4	Тема 4. Инструменты проведения изменений	13. Параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов 14. Приемы выявления отклонений и выработки корректирующих мер 15. Бенчмаркинг	32. Концепция «Шесть сигм» 33. Проектные инструменты управления изменениями
5	Тема 5. Мониторинг социальной сферы организации	16. Оценка результатов и последствий управленческих решений 17. Проблемы социальной сферы российского общества 18. Социальные функции государства 19.	34. Ответственность с позиции социальной значимости принимаемых решений 35. Оценка социальных последствий реализации проекта изменений 36. Показатели мониторинга социальной сферы организации
6	Тема 6. Оценка	20. Мониторинг эффективности	37. Мониторинг состояния

	эффективности проектов изменений	изменений 21. Факторы, определяющие эффективность программы изменений 22. Виды эффективности проектов изменений	социальной сферы организации и последствий реализации проекта изменений 38. Основные понятия и подходы к оценке эффективности
7	Тема 7. Особенности изменений в развитии регионов и муниципалитетов	23. Национальные проекты России: состояние, проблемы и перспективы 24. Оценка качества управления изменениями при осуществлении административных процессов 25. Оценка эффективности государственного управления	39. Оценка ситуации в сельских поселениях 40. Стратегические изменения в муниципалитете

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если при проведении собеседования он показал наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; умение аргументировать собственную точку; наличие презентации.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие достаточных знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное изложение материала при ответе; попытки аргументировать собственную точку; наличие презентации.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие поверхностных знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной литературой; грамотное изложение материала при ответе с отдельными недочетами и ошибками; отсутствие умения в полной мере аргументировать собственную точку.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал отсутствие знаний по изучаемой проблематике; неумение ориентироваться в информационном пространстве; поверхностное усвоение основной литературы; отсутствие умения в полной мере аргументировать собственную точку.

Описание шкалы оценивания

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55.** Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	**100**
Хороший	**80**
Удовлетворительный	**60**
Неудовлетворительный	**0**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений,

навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения зачета с оценкой как самостоятельное контрольное мероприятие не осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в СКФУ. Оценка выставляется по итогам выполнения практических работ, защиты реферата и с учетом результатов собеседования.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить профессиональные компетенции ОПК-6. Принципиальные отличия заданий базового уровня от повышенного состоят в уровне сложности вопросов. Для ответа на вопросы базового уровня достаточно владения материалом конспекта, для ответа на вопросы повышенного уровня требуется владение дополнительным материалом, демонстрации умения обобщать материал и делать выводы. Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо ознакомиться с конспектом лекций, дополнительной литературой и/или информационными источниками. Как правило, у студента есть возможность для подготовки в течение одной-двух недель после окончания изучения темы (тем) курса.

При проверке задания, оцениваются:

- наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике;
- умение ориентироваться в информационном пространстве;
- использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- грамотное и логически стройное изложение материала при ответе;
- умение в полной мере аргументировать собственную точку.

Если при ответе используется презентационный материал, оценивается:

- своевременность выполнения задания;
- соответствие проекта теме задания;
- раскрытие основных аспектов темы в презентации;
- оформление презентации;
- согласованность доклада и презентационных форм.

Пример оценочного листа

Оценочный лист (ФИО студента) по собеседованию

Темы	Критерии оценки				Итого
	Изложение материала	Усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой	Аргументация собственной точки зрения	Наличие презентации	
Тема 1					
Тема 2					
Тема 3					
Тема 4					
Тема 5					
Тема 6					
Тема 7					

Составитель: О.С. Русинова

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

КОМПЛЕКТ ТИПОВЫХ ЗАДАЧ

по дисциплине ***«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»***
(наименование дисциплины)

Базовый уровень

Задача 1. По представленному фрагменту текста определить автора модели жизненного цикла, название фазы, ее основные черты, главную проблему и рекомендуемые изменения. «На этом этапе вводится функциональная оргструктура в целях отделения производственной деятельности от маркетинговой, выполняемые работы становятся более специализированными. Создаются системы учета запасов и закупок. Вводятся поощрительное вознаграждение, бюджеты и стандарты качества работы. Коммуникации становятся более формальными и обезличенными по мере того, как выстраивается иерархия званий и должностей. Новый управляющий и его ключевые менеджеры принимают на себя большую часть ответственности за осуществление руководства, в то время как менеджеры более низких уровней рассматриваются в большей степени как функциональные специалисты, нежели как менеджеры, автономно принимающие решения».

Задача 2. В зарубежной практике оптимизации численности штата компании применяется матрица ранжирования работников в координатах «результат труда – потенциал развития». *Результативность* - это объем производимого результата на текущей позиции (производительность труда, выработка, уровень выполнения трудовых операций). *Потенциал развития* - это сочетание оценки по компетенциям и уровня способностей. В результате выделяют девять групп работников (рис. 1). Первые кандидаты на сокращение — те работники, кто показывает низкие результаты сейчас и не обладает потенциалом, чтобы улучшить их в будущем. Следующие в очереди — те, кто, имея потенциал, почему-то до сих пор его не реализовал. Охарактеризуйте каждую группу работников с позиций возможного поведения в процессе организационных изменений (ожидания, отношение, мотивация).

Высокий потенциал	«ЗАГАДКА»	«РАСТУЩИЙ СОТРУДНИК»	«ЛИДЕР» (ТАЛАНТ К РУКОВОДСТВУ)
Средний потенциал	«ДИЛЕМА»	«КОРНЕВОЙ СОТРУДНИК»	«КЛЮЧЕВОЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ» (ТАЛАНТ К ИСПОЛНЕНИЮ)

Низкий потенциал	**«НЕЭФФЕКТИВНЫЕ СОТРУДНИКИ»**	«ЭФФЕКТИВНЫЙ СОТРУДНИК»	«ДОВЕРЕННЫЙ ПРОФЕССИОНАЛ» (ТАЛАНТ К ЭКСПЕРТИЗЕ)
	низкие результаты	средние результаты	высокие результаты

Рис. 1. Матрица ранжирования работников в координатах «результат труда – потенциал развития».

Задача 3. Определить эффективность использования трудового капитала предприятия, проводящего инновационную реконструкцию производства. Произошло ли повышение конкурентоустойчивости организации:

Показатели	До проекта		После проекта	
	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.
1. Объем производства, т/год	400	420	450	465
2. Численность работников, чел.	320	322	305	305
3. Годовой фонд оплаты труда, млн. руб.	6,48	7,12	6,50	7,00

Задача 4. Охарактеризовать уровни лояльности сотрудников (рис. 2)

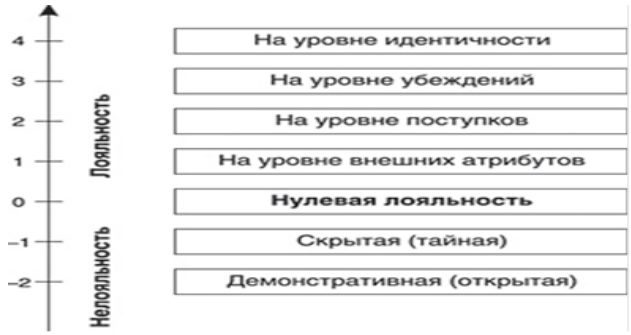

Рис. 2 Шкала лояльности сотрудников

Задача 5. Определите емкость рынка (тонны) и показатель концентрации рынка. Сделать прогноз емкости рынка в 2020 г., сделать вывод о возможности входа новой фирмы на рынок:

Предприятие	2016 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1. Предприятие № 1	6000	6050	6100	6060	6090	
2. Предприятие № 2	2560	2550	2570	2575	2585	
3. Предприятие № 3	8450	8500	8550	8600	6650	
4. Предприятие № 4	1200	1250	1280	1300	1350	
5. Предприятие № 5	4500	4560	4600	4650	4700	
6. Предприятие № 6	3870	3900	3950	4000	4050	
7. Прочие компании	2000	2300	2500	2600	2700	

Задача 6. Представить схематически сущность концепции оценки менеджмента «7С» McKinsey&Company

Задача 7. По отчетным данным рассчитать и сравнить показатели экономической и налоговой (по налогу на прибыль) эффективности проекта, реализуемого в двух регионах:

Показатели реализации проекта Регион 1 Регион 2

1. Инвестиции, млн. руб.	10,0	8,5
2. Срок реализации, годы	12	10,0
3. Годовой объем продаж продукта, т/год	40000,0	42000,0
4. Цена продаж, руб./т	50000,0	49000,0
5. Валовые производственные затраты, млн. руб.	19,3	18,0
6. Амортизационные отчисления, млн. руб.	0,30	0,35
7. Ставка налога на прибыль, %	20,0	20,0

Повышенный уровень

Задача 8. Представлена ситуации развития гостиницы «Шереметев Парк Отель». Выполнить SWOT- анализ. Шереметьев Парк Отель находится на Шереметевском проспекте г. Иваново недалеко от побережья реки Уводь, в центральной части города (*сильное влияние*). Работает с 2006 г., хорошая деловая репутация. Появление отеля уровня 4 звезд было очень актуальным для города, поскольку в Иванове отсутствовали гостиницы высокого уровня. Имеет награды за высокий уровень оказания услуг. В отеле гостям предлагают разнообразный спектр бытовых услуг. В отеле можно отпраздновать корпоративный новый год или другое празднование по особой программе. Включает в себя инфо-центр, бизнес-центр, «Буффет» и Ресторан-Клуб «Шереметев», клиентам предлагаются гостиничные номера уровня люкс. Факторы *очень сильного влияния.*

Местоположение: Отель находится в относительной близости от железнодорожного вокзала, однако автовокзал и аэропорт расположены в другой части города (более полу часа езды на автомобиле). Ежегодно в город приезжают туристы - по ж/д транспорту – 30%, автобусами – 50%, самолетом – 15%, личным транспортом – 5%. Некоторые гости города останавливаются в других гостиницах города Иваново и Кохмы. Площадь банкетных залов отеля ограничена и не может вместить коллектив крупных предприятий, поэтому на корпоративные праздники продается ограниченное число билетов. Гостиница имеет собственную парковку и автосервисный центр (автомойка, мелкий ремонт и диагностика). Это факторы *сильного влияния*.

Макросреда. Усиливается кризис, инфляционные риски. В городе – 12 действующих, 3 строящихся объекта, что привело к высокому уровню конкуренции в гостиничном бизнесе. Активно развивается сеть услуг по сдаче квартир в аренду от 2 до 24 часов, посуточно, понедельно. Уровень заполняемости номеров в течение года – 63-67%. Наблюдается сезонная загруженность номеров (очень *сильное влияние*).

Спрос на гостиничные услуги и сопутствующие им услуги (экскурсионное обслуживание, сервис бытовой, транспортный сервис) в регионе растет в среднем на 2-3% в год в связи с ростом внутреннего туризма (фактор *очень сильного влияния*). Рост спроса среди всех групп населения по уровню дохода. Активно развивается рынок инноваций в сфере реконструкции номерного фонда «старых» гостиниц, улучшения дизайна. Рынки характеризуются высокой доступностью, реализуется региональная программа поддержки туризма и гостиничного бизнеса. Имеется возможность получения субсидированного кредита (факторы *сильное влияния).* Предприятия может получить транспортные средства и оборудование по договору лизинга *(нейтральный фактор*). Вероятен выход на рынок бизнес-уровня (проведение в отеле семинаров, симпозиумов, региональных и международных конференций). *Фактор высокого влияния.* Наблюдается рост числа предприятий, желающих стать дилерами (*нейтральное влияние*). Отмечена политическая стабильность, низкий уровень преступности в регионе (*нейтральное влияние*).

Оргструктура. Используется линейная система руководства: директору гостиницы подчиняется главный менеджер, имеющий неограниченные полномочия, но недостаточные компетенции в сфере маркетинга, финансов, не имеющий профессионального образования в сфере гостиничного бизнеса. Ему подчиняются менеджеры по снабжению, по хозяйственным вопросам, маркетингу и информационной

поддержке, по персоналу и др. Наблюдается низкая оперативность принятия и реализации решений, в результате чего упускается фактор времени (фактор *сильного влияния*).

Клиентская политика. У менеджеров по работе с клиентами отсутствуют аналитические компетенции, что не позволило сформировать четкие характеристики постоянных гостей (фактор сильного влияния). Отсутствует ядро лояльных клиентов. Не изучается потенциальный спрос в регионе на гостиничные услуги, динамику туристов. Жесткое ценообразование без учета статуса клиентов (малообеспеченные, многодетные, инвалиды) (*фактор очень сильного влияния*). Ограничено число многоместных номеров, что не позволяет участвовать в региональной программе развития молодежного туризма. Предусмотрено наличие специальных договоров для корпоративных фирм, а также активно реализуются рекламные программы (*нейтральное влияние*). В отеле работают высококвалифицированные, творческие, готовые к инновациям и креативные специалисты сервисных служб, формирующие лояльность клиентов (фактор *очень сильного влияния*). В целом отмечается низкая текучесть кадров (*нейтральный фактор*). Имеется система адресного стимулирования работников, но отсутствует эффективная система повышения квалификации по инициативе отеля (*очень сильное влияние*).

Задача 9. Молодая турфирма «Южный ветер» (с 2015 г.) специализируется на морских и речных круизах. Планируется ежегодно продавать не менее 3 тысяч путевок, чтобы обеспечить финансовую устойчивость и высокую рентабельность (не менее 22%).

Рынок высоко конкурентен, но выделяется лидер – компания «Волна» (создана в 2000 г.), специализирующаяся на внутреннем и внешнем туризме, организующая отдых на собственной базе в Крыму. Конкурент реализует 5 тысяч путевок в год, рентабельность продаж 25%. Доля рынка – 28%. Годовые темпы роста денежного потока превышают 3%.

Топ-менеджер желает оценить стратегические позиции своей компании и конкурента-лидера – турфирмы «Волна». По данным таблицы 1 построить матрицу стратегического положения, оценить позиции компании и конкурента-лидера.

Таблица 1. Показатели деятельности компании ООО «Южный ветер»

Показатели	Норма	«Южный ветер»	«Волна»
1. Производительность, пут./год	не менее 3000	2300	5000
2. Использования ресурсов, %	100,0	88	100
3. Доля рынка, %	не ниже 5%	2	28
4. Барьеры входа на рынок	лицензии	да	да
5. Ликвидность (коэффициент)*	1,5 – 2,5	1,52	2,2
6.Каество продукта (баллы)	10	7	10
7. Потенциал роста прибыли (%)**	20-25	16	25
8. Прибыль на вложение, руб./руб.	от 3 до 5	1,5 – 2,0	от 6 до 8
9. Жизненный цикл продукта	стабильность	начало	стабильно
10. Диапазон цен конкурентов	60000,0	45000,0	75000,0
11. Финансовая стабильность	да	да	да
12. Уровень технологии	прогрессивная	малопрогресс.	прогрессивная
13. Финансовая зависимость	отсутствует	имеется	отсутствует
14. Лояльность покупателей, %)	более 15%	3	35
15. Вертикальная интеграция	высокая	высокая	высокая
16. Инфляция, %	3-5	9,0	10,0
17. Изменчивость спроса	низкая	высокая	низкая
18. Наличный капитал	достаточный	достаточный	достаточный
19. Технологические изменения	периодические	нет	да
20. Поток денежных средств (год)	рост на 2-3%	рост 0,85%	рост 3,5%

*величина коэффициента менее 1 свидетельство высокого риска, а выше 3 – нерациональное использование капитала; ** рентабельность производства;

Задача 10. Сравнить модели организаций Ицхака Адизеса и Ларри Грейнера (ответ дать в табличной форме)

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он своевременно выполнил работу; использовал актуальную основную и дополнительную литературу, нормативные акты; представил обоснование выбранной методики расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел точные расчеты; предоставил обоснованные выводы по работе.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он своевременно выполнил работу; использовал достаточно актуальную основную и дополнительную литературу, нормативные акты; представил верную методику расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел точные расчеты; предоставил выводы по работе.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он выполнил работу не вовремя; использовал неактуальную основную и дополнительную литературу, нормативные акты; представил верную методики расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел неточные расчеты; не предоставил обоснованные выводы по работе.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он несвоевременно выполнил работу; использовал неактуальную основную и дополнительную литературу, нормативные акты; отсутствует обоснование выбранной методики расчета; выбрал неверную последовательность выполнения работы; произвел неточные расчеты со значительными ошибками; не предоставил обоснованные выводы по работе.

Описание шкалы оценивания

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55.** Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	**100**
Хороший	**80**
Удовлетворительный	**60**
Неудовлетворительный	**0**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя выполнение типовых задач, выполняемых, как правило, по вариантам. Предлагаемые студенту задания позволяют проверить требуемые компетенции ОПК-6. Для решения типовых задач достаточно среднего уровня владением теоретических знаний и выполнения типовых расчетов, продемонстрировать умение обобщать материал и делать выводы. Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо ознакомиться с конспектом лекций, основной и дополнительной литературой и/или информационными источниками. Задания выполняются непосредственно на практическом занятии, часть заданий может выноситься на самостоятельную работу. При выполнении задания студенту предоставляется право пользования калькулятором. При проверке задания оцениваются: своевременное выполнение работы; обоснование выбранной методики расчета; последовательность выполнения работы;

точность расчетов; наличие выводов; обоснованность выводов.

Пример оценочного листа
Выполнение задачи по теме …

Критерии	Оценка
своевременное выполнение работы	
обоснование выбранной методики расчета	
последовательность выполнения работы	
точность расчетов	
наличие выводов	
обоснованность выводов	
Итого	

Составитель: О.С. Русинова