

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНГУШСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**СОГЛАСОВАНО**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Руководитель образовательной программы**

**И.о. декана факультета Экономики и  
управления**

\_\_\_\_\_  
**/М.Х.Булгучев**

\_\_\_\_\_  
**/М.Ш.Мержо**

от «22» мая 2024г.

от «23» мая 2024г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Организационное развитие и управление изменениями**

Направление подготовки

**38.04.02. «Менеджмент»**

Направленность

**Государственно-частное партнерство**

Квалификация выпускника

**Магистр**

Форма обучения

**Очная**

г. Магаса, 2024

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В процессе освоения образовательной программы компетенции формируются по следующим этапам:

- 1) начальный этап дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;
- 2) основной этап позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;
- 3) завершающий этап предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

При освоении дисциплины (модуля) компетенции, закрепленные за ней, реализуются по темам (разделам) дисциплины (модуля), в определенной степени (полностью или в оговоренной части) и на определенном этапе, что приведено в Таблице 1.

Таблица 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

ОК-1, ОК-3, ПК-4

№	Код компетенции	Номер темы (раздела) дисциплины (модуля)	Степень реализации компетенции при освоении дисциплины (модуля)	Этап формирования компетенции при освоении дисциплины (модуля)
1.	ОК-1	1-7	Способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	
2.	ОК-3	1-4	Готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого	

			потенциала	
3.	ПК-4	1-7	Способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

### Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося во время текущей аттестации

Шкала оценивания	Показатели и критерии оценивания
5, «отлично»	Оценка «отлично» ставится, если студент строит ответ логично в соответствии с планом, показывает максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры.
4, «хорошо»	Оценка «хорошо» ставится, если студент строит свой ответ в соответствии с планом. В ответе представлены различные подходы к проблеме, но их обоснование недостаточно полно. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит необходимые примеры, однако показывает некоторую непоследовательность анализа. Выводы правильны. Речь грамотна, используется профессиональная лексика.
3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ недостаточно логически выстроен, план ответа соблюдается непоследовательно. Студент обнаруживает слабость в развернутом раскрытии профессиональных понятий. Выдвигаемые положения декларируются, но недостаточно аргументированы. Ответ носит преимущественно теоретический характер, примеры ограничены, либо отсутствуют.
2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии недостаточного раскрытия профессиональных понятий, категорий, концепций, теорий. Студент проявляет стремление подменить научное обоснование проблем рассуждениями обыденно-повседневного бытового характера. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. Выводы поверхностны

### Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося во время промежуточной аттестации

Оценка экзамена (нормативная)	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
гр.1	гр.2

Оценка экзамена (нормативная)	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
5, отлично	<p><b>Оценка «5 (отлично)»</b> выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал и демонстрирует это на занятиях и экзамене, исчерпывающе, последовательно, чётко и логически стройно излагал его, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний. Причем обучающийся не затруднялся с ответом при видоизменении предложенных ему заданий, использовал в ответе материал учебной и монографической литературы, в том числе из дополнительного списка, правильно обосновывал принятое решение.</p> <p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрировали <b>высокую степень овладения программным материалом.</b></p> <p><b>Рейтинговые баллы</b> назначаются обучающемуся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) аттестации.</p> <p><b>Компетенции</b>, закреплённые за дисциплиной, <b>сформированы на уровне – высокий.</b></p>
4, хорошо	<p><b>Оценка «4, (хорошо)»</b> выставляется обучающемуся, если он твёрдо знает материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и экзамене, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приёмами их выполнения.</p> <p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют <b>хорошую степень овладения программным материалом.</b></p> <p><b>Рейтинговые баллы</b> назначаются обучающемуся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) аттестации.</p> <p><b>Компетенции</b>, закреплённые за дисциплиной, <b>сформированы на уровне – хороший (средний).</b></p>
3, удовлетворительно	<p><b>Оценка «3 (удовлетворительно)»</b> выставляется обучающемуся, если он имеет и демонстрирует знания на занятиях и экзамене только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</p> <p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют <b>достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.</b></p> <p><b>Рейтинговые баллы</b> назначаются обучающемуся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) аттестации.</p> <p><b>Компетенции</b>, закреплённые за дисциплиной, <b>сформированы на уровне – достаточный.</b></p>

Оценка экзамена (нормативная)	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
2, не удовлетворительно	<p><b>Оценка «2 (не удовлетворительно)»</b> выставляется обучающемуся, который не знает большей части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы на занятиях и экзамене. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> <p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют <b>невысокую (недостаточную) степень овладения программным материалом.</b></p> <p><b>Рейтинговые баллы</b> назначаются обучающимся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) аттестации.</p> <p><b>Компетенции</b>, закреплённые за дисциплиной, <b>не сформированы.</b></p>

**Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося на зачете по дисциплине**

Результат зачета	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
зачтено	<p><b>Результат «зачтено»</b> выставляется обучающемуся, если рейтинговая оценка (средний балл) его текущей аттестации по дисциплине входит в данный диапазон.</p> <p>При этом, обучающийся на учебных занятиях и по результатам самостоятельной работы демонстрировал знание материала, грамотно и по существу излагал его, не допускал существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применял использовал в ответах учебно-методический материал исходя из специфики практических вопросов и задач, владел необходимыми навыками и приёмами их выполнения.</p> <p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют <b>высокую (15...13) / хорошую (12..10) / достаточную (9...7) степень овладения программным материалом.</b></p> <p><b>Рейтинговые баллы</b> назначаются обучающемуся как среднеарифметическое рейтинговых оценок по текущей аттестации (на занятиях и по результатам выполнения контрольных заданий) и промежуточной (экзамен) аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне от достаточного до высокого.</p>
не зачтено	<p><b>Результат «не зачтено»</b> выставляется обучающемуся, если рейтинговая оценка (средний балл) его текущей аттестации по дисциплине входит в данный диапазон.</p> <p>При этом, обучающийся на учебных занятиях и по результатам самостоятельной работы демонстрирует незнание значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.</p> <p>Как правило, «не зачтено» ставится обучающимся, которые не могут</p>

Результат зачета	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
	<p>продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> <p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют <b>невысокую (недостаточную) степень овладения программным материалом.</b></p> <p><b>Рейтинговые баллы</b> назначаются обучающемуся как среднеарифметическое рейтинговых оценок по текущей аттестации (на занятиях и по результатам выполнения контрольных заданий) и промежуточной (экзамен) аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, <b>не сформированы</b></p>

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций используются следующие типовые контрольные задания:

#### **3.1. Текущий контроль успеваемости**

##### **Вопросы текущего контроля успеваемости на семинарах (практических занятиях)**

1. Взаимосвязь жизнеспособности организации и цикличности изменений.
2. Сущность организационной культуры и ее влияние на изменения.
3. Управление изменениями как целостная проблема.
4. Изменения организации как изменение сознания сотрудников.
5. Устранение самоуспокоенности персонала организации.
6. Эффективная личность как основа успешных изменений.
7. Значение эмоционального лидерства в условиях реализации изменений.
8. Место и роль логического управления в условиях реализации изменений.
9. Мировоззрение лидера как определяющий фактор эффективности управления изменениями.
10. Пересмотр отношений с окружающей средой как начало изменений.

11. Особенности командной деятельности в процессе изменений.

12. Особенности создания команды реформаторов.

### **Типовые темы рефератов**

1. Характеристика основных компонент организации как системы.

2. Объект и предмет организационных изменений.

3. Содержание воздействий внешней среды на формирование условий организационных изменений.

4. Содержательная характеристика организационных изменений.

5. Соотношение объективных и субъективных, активных и пассивных факторов в реализации изменений.

6. Общая характеристика модели Грейнера.

7. Основные стадии жизненного цикла организации.

8. Условия и ограничения при планировании стратегических целей организации.

9. Характеристика теории Левина.

10. Сравнительный анализ теорий "О" и "Е".

11. Роль и значение эксперимента в различных моделях организационных изменений.

12. Сравнительный анализ моделей Дака и Грейнера.

13. Личностные факторы, определяющие сопротивление изменениям.

14. Влияние размера организации на сопротивление изменениям.

15. Роль знаний в преодолении группового сопротивления.

16. Методы вовлечения сотрудников в осуществление изменений.

17. Задачи и метода командообразования.

18. Управления по целям на обеспечение процесса преодоления сопротивления и внедрения изменений.

19. Этапы тренинга на основе управленческой решетки Блейка и Моутона.

20. Психологические приемы, способствующие внедрению изменений.

21. Методы внедрения комплексной программы проведения изменений в организации.
22. Элементы и подсистемы организационной культуры.
23. Организационные факторы, влияющие на формирование особенностей организации.
24. Методы активного изменения типа организационной культуры.
25. Взаимосвязь и характер влияния финансовых целей компании на долгосрочную эффективность организации (с учетом фактора организационной культуры).
26. Сферы эффективного применения различных типов организационной культуры.
27. Методами эффективного изменения организационной культуры.
28. Определение и основные характеристики обучающейся организации.
29. Содержание и последовательность качественного анализа эффективности организационных изменений.
30. Методы количественного анализа эффективности организационных изменений.
31. История развития организационных изменений
32. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления
33. Изменения: законы, принципы и модели
34. Общие принципы стратегического менеджмента, виды стратегий изменений.
35. Мониторинг и контроль процесса изменений
36. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений
37. Подходы к реструктуризации управления компанией
38. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений



39. Бенчмаркинг. Концепция "Шесть сигм" как инструмент управления изменениями

40. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

#### **Типовые тесты / задания**

1. Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

- а) кооптация
- б) манипуляция
- с) лидерство
- д) явное принуждение

2. Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:

- а) информирование и общение
- б) участие и вовлеченность
- с) помощь и поддержка
- д) переговоры и соглашения

3. Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

- а) участие и вовлеченность
- б) информирование и общение
- с) переговоры и соглашения
- д) помощь и поддержка

4. Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» - это формулировка:

- а) директивной стратегии
- б) нормативной стратегии
- с) аналитической стратегии
- д) стратегии, основанной на переговорах

5. Аналитическая стратегия подразумевает:

- а) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
- б) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей
- с) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению

6. Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации это:

- а) самообучающаяся организация
- б) саморазвивающаяся организация

7. Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:

- а) модель переходного периода
- б) модель EASIER
- с) модель постепенного наращивания

8. Готовность подчинить личные интересы интересам команды, это:

- а) эгоизм
- б) командность
- с) принуждение

9. Менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана при применении:

- а) директивной стратегии
- б) стратегии, основанной на переговорах
- с) нормативной стратегии
- д) аналитической стратегии

10. Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от (3 ответа):

- a) темпа осуществления изменений
- b) степени управления со стороны менеджеров
- c) использования внешних структур
- d) степени выполнения указаний подчиненными
- e) степени регламентированности процессов

### **Типовые контрольные вопросы**

1. Взаимосвязь жизнеспособности организации и цикличности изменений.
2. Сущность организационной культуры и ее влияние на изменения.
3. Управление изменениями как целостная проблема.
4. Изменения организации как изменение сознания сотрудников.
5. Устранение самоуспокоенности персонала организации.
6. Эффективная личность как основа успешных изменений.
7. Значение эмоционального лидерства в условиях реализации изменений.
8. Место и роль логического управления в условиях реализации изменений.
9. Мировоззрение лидера как определяющий фактор эффективности управления изменениями.
10. Пересмотр отношений с окружающей средой как начало изменений.
11. Особенности командной деятельности в процессе изменений.
12. Особенности создания команды реформаторов.
13. Ребрендинг как проект изменений позиции предприятия на рынке.
14. Качество передачи информации и эффективность изменений.
15. Особенности мотивации персонала в условиях преобразований.
16. Особенности стимулирования персонала в условиях преобразований.
17. Техника вдохновения персонала на действия по реализации изменений.

18. Сущность конфликтов и принципы управления конфликтной ситуацией при реализации изменений.

19. Управление изменениями в японской и американской модели менеджмента.

20. Роль краткосрочных успехов в развитии проекта изменений.

### **3.2. Промежуточная аттестация**

#### **Типовые вопросы к промежуточной аттестации (зачет)**

1. Перечислите основные характеристики организации?
2. В чем заключается системный характер организации?
3. Объясните сущность фаз в модели организационного развития Грейнера?
4. Каковы основные этапы жизненного цикла развития организации по теории Адизеса?
5. Каковы основные факторы организационных перемен?
6. Назовите основные положения модели управления организационными изменениями Курта Левина.
7. Назовите основные характеристики «модели переходного периода».
8. Каковы основные факторы и преимущества применения модели «постепенного наращивания»?
9. В чем сущность основных элементов модели «EASIER»?
10. Проведите сравнительный анализ теорий «О» и «Е». В чем состоит их сходство? Каковы основные различия между ними?
11. Назовите основные сущностные характеристики процесса сопротивления?
12. Каковы личные барьеры в сопротивлении изменениям?
13. В чем заключаются барьеры в сопротивлениях изменениями на уровне организации.
14. Каковы основные факторы и преимущества применения модели «постепенного наращивания»?

15. Назовите ключевые факторы модели сопротивления изменениям Ноэля Тичи и М. Деванны.
16. Раскройте основные принципы проведения успешных изменений.
17. Дайте характеристику основным путям и условиям успешного преодоления сопротивления изменениям.
18. Назовите основные подсистемы управления развитием организацией.
19. Охарактеризуйте основные принципы управления изменением.
20. Из каких основных компонент состоит механизм управления?
21. В чем состоит существо основных этапов изменений согласно теории Джона П. Коттера?
22. Дайте характеристику понятия организационной культуры.
23. Каковы основные этапы становления концепции организационной культуры?
24. Перечислите основные виды организационных культур. Дайте характеристику и варианты ее применения.
25. В чем состоит процесс реорганизации предприятия? Как влияет на него тип сложившейся организационной культуры?
26. Проанализируйте организационную культуру существующего предприятия. Как она влияет на его деятельность (на примере предприятия инвестиционно-строительной сферы)?
27. Назовите основные методы, используемые для определения эффективности управления изменениями?
28. Какие критерии оценки эффективности используются при различных временных подходах к анализу деятельности организации?
29. Перечислите основные объекты оценки эффективности мер по управлению изменениями. Какие основные методы и способы для их оценки применяются?
30. В чем заключаются основные причины низкой результативности мер по управлению изменениями?

31. Ребрендинг как проект изменений позиции предприятия на рынке.
32. Качество передачи информации и эффективность изменений.
33. Особенности мотивации персонала в условиях преобразований.
34. Особенности стимулирования персонала в условиях преобразований.
35. Техника вдохновения персонала на действия по реализации изменений.
36. Сущность конфликтов и принципы управления конфликтной ситуацией при реализации изменений.
37. Управление изменениями в японской и американской модели менеджмента.
38. Роль краткосрочных успехов в развитии проекта изменений.
39. Особенность подхода к управлению изменениями в период финансового кризиса.
40. Успешные преобразования на примере конкретного предприятия.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания достижения запланированных результатов обучения по дисциплине (модулю)**

##### **Текущая аттестация**

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре (практическом занятии) учитываются:

- степень раскрытия содержания материала;
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала;
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков.

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются такие процедуры и технологии как тестирование и опрос на семинарах (практических занятиях).

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания (далее – ПКЗ), включающих одну или несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить.

По сложности ПКЗ разделяются на простые и комплексные задания.

Простые ПКЗ предполагают решение в одно или два действия. К ним можно отнести: простые ситуационные задачи с коротким ответом или простым действием; несложные задания по выполнению конкретных действий. Простые задания применяются для оценки умений. Комплексные задания требуют многоходовых решений как в типичной, так и в нестандартной ситуациях. Это задания в открытой форме, требующие поэтапного решения и развернутого ответа, в т.ч. задания на индивидуальное или коллективное выполнение проектов, на выполнение практических действий или лабораторных работ. Комплексные практические задания применяются для оценки владений.

Типы практических контрольных заданий:

- задания на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий, выяснения влияния различных факторов на результаты выполнения задания;

- установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия),

- нахождение ошибок в последовательности (определить правильный вариант последовательности действий);

- указать возможное влияние факторов на последствия реализации умения и т.д.

- задания на принятие решения в нестандартной ситуации (ситуации выбора, многоальтернативности решений, проблемной ситуации).

Оценивание обучающегося на текущей аттестации осуществляется в

соответствии с критериями, представленными в п. 2, и носит балльный характер.

### **Промежуточная аттестация**

Форма промежуточной аттестации: зачет.

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на вопросы теоретического характера и практического характера.

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе;
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов;
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно;
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану.

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается объем правильного решения.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Оценивание обучающегося на промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с критериями, представленными в п. 2, и носит балльный характер.