

**Оценочные материалы при формировании рабочих программ дисциплин (модулей)**

**Направление подготовки / специальность:** Менеджмент  
**Профиль / специализация:** Организация производства и управление предприятием  
**Дисциплина:** Управление организационными изменениями

**Формируемые компетенции:** ПК-5  
 ПК-8  
 ПК-10

**1. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций.**

Показатели и критерии оценивания компетенций

Объект оценки	Уровни сформированности компетенций	Критерий оценивания результатов обучения
Обучающийся	Низкий уровень Пороговый уровень Повышенный уровень Высокий уровень	Уровень результатов обучения не ниже порогового

Шкалы оценивания компетенций при сдаче экзамена или зачета с оценкой

Достигнутый уровень результата обучения	Характеристика уровня сформированности компетенций	Шкала оценивания Экзамен или зачет с оценкой
Низкий уровень	Обучающийся: -обнаружил пробелы в знаниях основного учебно-программного материала; -допустил принципиальные ошибки в выполнении заданий, предусмотренных программой; -не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании программы без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	Неудовлетворительно
Пороговый уровень	Обучающийся: -обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебной и предстоящей профессиональной деятельности; -справляется с выполнением заданий, предусмотренных программой; -знаком с основной литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины; -допустил неточности в ответе на вопросы и при выполнении заданий по учебно-программному материалу, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Удовлетворительно
Повышенный уровень	Обучающийся: - обнаружил полное знание учебно-программного материала; -успешно выполнил задания, предусмотренные программой; -усвоил основную литературу, рекомендованную рабочей программой дисциплины; -показал систематический характер знаний учебно-программного материала; -способен к самостоятельному пополнению знаний по учебно-программному материалу и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности	Хорошо

Высокий уровень	Обучающийся: -обнаружил всесторонние, систематические и глубокие знания учебно-программного материала; -умеет свободно выполнять задания, предусмотренные программой; -ознакомился с дополнительной литературой; -усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплин и их значение для приобретения профессии; -проявил творческие способности в понимании учебно-программного материала.	Отлично
-----------------	---	---------

Шкалы оценивания компетенций при защите курсового проекта/курсовой работы

Достигнутый уровень результата обучения	Характеристика уровня сформированности компетенций	Шкала оценивания
Низкий уровень	Содержание работы не удовлетворяет требованиям, предъявляемым к КР/КП; на защите КР/КП обучающийся не смог обосновать результаты проведенных расчетов (исследований); цель КР/КП не достигнута; структура работы нарушает требования нормативных документов; выводы отсутствуют или не отражают теоретические положения, обсуждаемые в работе; в работе много орфографических ошибок, опечаток и других технических недостатков; язык не соответствует нормам научного стиля речи.	Неудовлетворительно
Пороговый уровень	Содержание работы удовлетворяет требованиям, предъявляемым к КР/КП; на защите КР/КП обучающийся не смог обосновать все результаты проведенных расчетов (исследований); задачи КР/КП решены не в полном объеме, цель не достигнута; структура работы отвечает требованиям нормативных документов; выводы присутствуют, но не полностью отражают теоретические положения, обсуждаемые в работе; в работе присутствуют орфографические ошибки, опечатки; язык соответствует нормам научного стиля речи; при защите КР/КП обучающийся излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; затрудняется или отвечает не правильно на поставленный вопрос	Удовлетворительно
Повышенный уровень	Содержание работы удовлетворяет требованиям, предъявляемым к КР/КП; на защите КР/КП обучающийся смог обосновать все результаты проведенных расчетов (исследований); задачи КР/КП решены в полном объеме, цель достигнута; структура работы отвечает требованиям нормативных документов; выводы присутствуют, но не полностью отражают теоретические положения, обсуждаемые в работе; в работе практически отсутствуют орфографические ошибки, опечатки; язык соответствует нормам научного стиля речи; при защите КР/КП полно обучающийся излагает материал, дает правильное определение основных понятий; затрудняется или отвечает не правильно на некоторые вопросы	Хорошо
Высокий уровень	Содержание работы удовлетворяет требованиям, предъявляемым к КР/КП; на защите КР/КП обучающийся смог обосновать все результаты проведенных расчетов (исследований); задачи КР/КП решены в полном объеме, цель достигнута; структура работы отвечает требованиям нормативных документов; выводы присутствуют и полностью отражают теоретические положения, обсуждаемые в работе; в работе отсутствуют орфографические ошибки, опечатки; язык соответствует нормам научного стиля речи; при защите КР/КП обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; четко и грамотно отвечает на вопросы	Отлично

Описание шкал оценивания

Компетенции обучающегося оценивается следующим образом:

Планируемый уровень результатов освоения	Содержание шкалы оценивания достигнутого уровня результата обучения			
	Неудовлетворительно Не зачтено	Удовлетворительно Зачтено	Хорошо Зачтено	Отлично Зачтено
Знать	Неспособность обучающегося самостоятельно продемонстрировать наличие знаний при решении заданий, которые были представлены преподавателем вместе с образцом их решения.	Обучающийся способен самостоятельно продемонстрировать наличие знаний при решении заданий, которые были представлены преподавателем вместе с образцом их решения.	Обучающийся демонстрирует способность к самостоятельному применению знаний при решении заданий, аналогичных тем, которые представлял преподаватель, и при его консультативной поддержке в части современных проблем.	Обучающийся демонстрирует способность к самостоятельному применению знаний в выборе способа решения неизвестных или нестандартных заданий и при консультативной поддержке в части междисциплинарных связей.
Уметь	Отсутствие у обучающегося самостоятельности в применении умений по использованию методов освоения учебной дисциплины.	Обучающийся демонстрирует самостоятельность в применении умений решения учебных заданий в полном соответствии с образцом, данным преподавателем.	Обучающийся продемонстрирует самостоятельное применение умений решения заданий, аналогичных тем, которые представлял преподаватель, и при его консультативной поддержке в части современных проблем.	Обучающийся демонстрирует самостоятельное применение умений решения неизвестных или нестандартных заданий и при консультативной поддержке преподавателя в части междисциплинарных связей.
Владеть	Неспособность самостоятельно проявить навык решения поставленной задачи по стандартному образцу повторно.	Обучающийся демонстрирует самостоятельность в применении навыка по заданиям, решение которых было показано преподавателем	Обучающийся демонстрирует самостоятельное применение навыка решения заданий, аналогичных тем, которые представлял преподаватель, и при его консультативной поддержке в части современных проблем.	Обучающийся демонстрирует самостоятельное применение навыка решения неизвестных или нестандартных заданий и при консультативной поддержке преподавателя в части междисциплинарных связей

**2. Перечень вопросов и задач к экзаменам, зачетам, курсовому проектированию, лабораторным занятиям. Образец экзаменационного билета.**

Примерный перечень вопросов к экзамену.

Компетенция ПК-5:

1. Понятие содержания и процесса организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Уровни управления изменениями.
4. Компоненты процесса преобразований (Методика McKinsey).
5. Причины сопротивления изменениям.

#### Компетенция ПК-8:

1. Методы преодоления сопротивления изменениям.
2. Модель организационных изменений К. Левина.
3. Анализ силового поля: сущность и основные этапы.
4. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
5. Теория Е и теория О организационных изменений.

#### Компетенция ПК-10:

1. Основы организационного проектирования (структуры: понятие, виды, элементы).
2. Факторы и параметры, влияющие на организационную структуру.
3. Информационные процессы в организационной структуре.
4. Составляющие модели организационной структуры.
5. Причины реструктуризации.

#### Примерные практические задачи (задания) и ситуации

##### Компетенция ПК-5:

1. Ознакомьтесь со следующими высказываниями:

Команды должны состоять из людей, обладающих надежной репутацией в своей организации. Команда – не свалка для неудачников, даже интеллигентных.

В команде нужен «Человек-кремь», способный выдвинуть возражения, с которыми команде, возможно, придется столкнуться позднее при продаже ее идей.

В команде должен быть кто-то, умеющий контролировать идеи и делать их доступными всем.

В команде необходим кто-то, способный «сделать так, чтобы случилось» намеченное.

В команде нужен кто-то, «делавший раньше».

А теперь письменно ответьте на следующие вопросы.

1. Согласны ли Вы с такими взглядами? Объясните Ваше согласие или несогласие.
2. Все ли этим сказано о членах команды?
3. Хотели бы Вы быть в одной команде с человеком, выражающим такие взгляды и почему?

##### Компетенция ПК-8:

1. В первые годы перестройки руководство известного во всем мире российского машиностроительного предприятия АО «Невский Машиностроительный Завод» инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров. Сейчас на предприятии работает менее 3%, прошедших обучение. Показательно при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента. Он так оценивает эффективность этих вложений: «Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов, все равно работают на развитие отечественного энергомашиностроения. Создавшие свои фирмы отечественной промышленности. На а те не многие счастливицы, кому повезло работать в западных компаниях (часть трудится на созданном с АВВ совместном предприятии), работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо». Наверное, можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия.

Вопросы к кейсу:

1. Оцените эффективность обучения работников НМЗ.
2. Можно ли рассматривать данную ситуацию как создание существенной «добавленной стоимости» для общества?
3. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?
4. Имеются ли на НМЗ предпосылки для создания самообучающейся организации и какие?

##### Компетенция ПК-10:

Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд ли давали конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Вопросы к кейсу:

1. Является ли данная организация самообучающейся?
2. Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.

Образец экзаменационного билета

Дальневосточный государственный университет путей сообщения		
Кафедра (к302) Менеджмент 5 семестр, учебный год	Экзаменационный билет № по дисциплине Управление организационными изменениями для направления подготовки / специальности 38.03.02 Менеджмент профиль/специализация Организация производства и управление предприятием	«Утверждаю» Зав. кафедрой Третьяк С.Н., канд. экон. наук, доцент «__» _____ 20 __ г.
1. Классификация организационных изменений. (ПК-5)		
2. Основы организационного проектирования (структуры: понятие, виды, элементы). (ПК-10)		
3. Ознакомьтесь со следующими высказываниями: Команды должны состоять из людей, обладающих надежной репутацией в своей организации. Команда – не свалка для неудачников, даже интеллигентных. В команде нужен «Человек-кремь», способный выдвинуть возражения, с которыми команде, возможно, придется столкнуться позднее при продаже ее идей. В команде должен быть кто-то, умеющий контролировать идеи и делать их доступными всем. В команде необходим кто-то, способный «сделать так, чтобы случилось» намеченное. В команде нужен кто-то, «делавший раньше». А теперь письменно ответьте на следующие вопросы. 1. Согласны ли Вы с такими взглядами? Объясните Ваше согласие или несогласие. 2. Все ли этим сказано о членах команды? 3. Хотели бы Вы быть в одной команде с человеком, выражающим такие взгляды и почему? (ПК-5)		

Примечание. В каждом экзаменационном билете должны присутствовать вопросы, способствующих формированию у обучающегося всех компетенций по данной дисциплине.

### 3. Тестовые задания. Оценка по результатам тестирования.

Примерные задания теста

#### Задание 1 (ПК-5)

Выберите правильный вариант ответа.

Кто является пионером системного изучения изменений и разработчиком классической модели спланированных изменений?

- Курт Левин;
- Томас Кун;
- Иоганнес Фишер;
- Надлер-Ташмен.

#### Задание 2 (ПК-5)

Выберите правильный вариант ответа.

Из каких стадий состоит модель Курта Левина?

- создание, замораживание, изменение;
- размораживание, изменение, замораживание ;
- создание, изменение, замораживание, размораживание;
- замораживание, оттаивание, конденсация.

#### Задание 3 (ПК-5)

Выберите правильный вариант ответа.

В зависимости от силы и интенсивности сопротивления бывают следующих видов:

- инертные, реактивные;
- экономические, социальные;
- активные, пассивные;
- сильные, слабые.

#### Задание 4 (ПК-8)

Выберите правильный вариант ответа.

С чем отождествлял развитие организации Лари Грейнер?

- с увеличением производительности;
- с ростом организации;
- с кризисами организации;
- с реструктуризацией.

#### Задание 5 (ПК-8)

Выберите правильный вариант ответа.

Процесс организационных перемен в современных условиях::

- переменный;
- дискретный;
- хаотичный;
- постоянный.

#### Задание 6 (ПК-8)

Выберите правильный вариант ответа.

Какие критерии можно выделить при классификации организационных изменений?

- уровни системы, скорость, степень риска, тип стратегии;
- тип развития, тип организационной структуры, уровни менеджмента, форма собственности;
- масштабы изменений, тип системы, целевая направленность, модель поведения;
- охват изменений, воспроизводственные процессы, уровни управления.

#### Задание 7 (ПК-10)

Выберите правильный вариант ответа.

Что подразумевает концепция «Теория Е»?

- организация понимается как некий источник постоянного дохода и экономического роста;
- организация понимается как саморазвивающаяся система, в большей степени ориентированная на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации, побуждающие их к тому или иному виду активности;
- используются определенные правила, когда руководитель не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели;
- предполагается выполнение заранее разработанных и оцененных мероприятий по изменению поведения работников или структурных подразделений.

#### Задание 8 (ПК-10)

Выберите правильный вариант ответа.

Какая концепция организационных изменений использует жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»?

- Теория О;
- Теории Е;
- Теория Х и Y;
- Теория инкрементального управления.

#### Задание 9 (ПК-10)

Выберите правильный вариант ответа.

На какие принципы опирается управление изменениями?

- актуальность, измеримость, достижимость;
- спонсирование, релевантность, своевременность;
- динамичность, разделение труда, скалярная цепь, дисциплина, единство распорядительства;
- спонсирование, планирование, измерение результатов, обязательство, структура поддержки.

**Задание 10 (ПК-10)**

Выберите правильный вариант ответа.

На чем основывается этап «регулярного менеджмента» модели жизненного цикла Лари Грейнера?

- на творчестве;
- на руководстве;
- на делегировании;
- на координации.

Полный комплект тестовых заданий в корпоративной тестовой оболочке АСТ размещен на сервере УИТ ДВГУПС, а также на сайте Университета в разделе СДО ДВГУПС (образовательная среда в личном кабинете преподавателя).

Соответствие между бальной системой и системой оценивания по результатам тестирования устанавливается посредством следующей таблицы:

Объект оценки	Показатели оценивания результатов обучения	Оценка	Уровень результатов обучения
Обучающийся	60 баллов и менее	«Неудовлетворительно»	Низкий уровень
	74 – 61 баллов	«Удовлетворительно»	Пороговый уровень
	84 – 75 баллов	«Хорошо»	Повышенный уровень
	100 – 85 баллов	«Отлично»	Высокий уровень

#### 4. Оценка ответа обучающегося на вопросы, задачу (задание) экзаменационного билета, зачета, курсового проектирования.

Оценка ответа обучающегося на вопросы, задачу (задание) экзаменационного билета, зачета

Элементы оценивания	Содержание шкалы оценивания			
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
	Не зачтено	Зачтено	Зачтено	Зачтено
Соответствие ответов формулировкам вопросов (заданий)	Полное несоответствие по всем вопросам	Значительные погрешности	Незначительные погрешности	Полное соответствие
Структура, последовательность и логика ответа. Умение четко, понятно, грамотно и свободно излагать	Полное несоответствие критерию.	Значительное несоответствие критерию	Незначительное несоответствие критерию	Соответствие критерию при ответе на все вопросы.
Знание нормативных, правовых документов и специальной литературы	Полное незнание нормативной и правовой базы и специальной литературы	Имеют место существенные упущения (незнание большей части из документов и специальной литературы по названию, содержанию и т.д.).	Имеют место несущественные упущения и незнание отдельных (единичных) работ из числа обязательной литературы.	Полное соответствие данному критерию ответов на все вопросы.
Умение увязывать теорию с практикой, в том числе в области профессиональной работы	Умение связать теорию с практикой работы не проявляется.	Умение связать вопросы теории и практики проявляется редко	Умение связать вопросы теории и практики в основном проявляется.	Полное соответствие данному критерию. Способность интегрировать знания и привлекать сведения из различных научных сфер

Качество ответов на дополнительные вопросы	На все дополнительные вопросы преподавателя даны неверные ответы.	Ответы на большую часть дополнительных вопросов преподавателя даны неверно.	1. Даны неполные ответы на дополнительные вопросы преподавателя. 2. Дан один неверный ответ на дополнительные вопросы преподавателя.	Даны верные ответы на все дополнительные вопросы преподавателя.
--	---	---	---	---

Примечание: итоговая оценка формируется как средняя арифметическая результатов элементов оценивания.

Оценка ответа обучающегося при защите курсовой работы/курсового проекта

Элементы оценивания	Содержание шкалы оценивания			
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Соответствие содержания КР/КП методике расчета (исследования)	Полное несоответствие содержания КР/КП поставленным целям или их отсутствие	Значительные погрешности	Незначительные погрешности	Полное соответствие
Качество обзора литературы	Работа в значительной степени не является самостоятельной	В значительной степени в работе использованы выводы, выдержки из других авторов без ссылок на них	В ряде случаев отсутствуют ссылки на источник информации	Полное соответствие критерию
Использование современных информационных технологий	Современные информационные технологии, вычислительная техника не были использованы	Современные информационные технологии, вычислительная техника использованы слабо.	Имеют место небольшие погрешности в использовании современных информационных	Полное соответствие критерию
Качество графического материала в КР/КП	Не раскрывают смысл работы, небрежно оформлено, с большими отклонениями от требований ГОСТ,	Не полностью раскрывают смысл, есть существенные погрешности в оформлении	Не полностью раскрывают смысл, есть погрешность в оформлении	Полностью раскрывают смысл и отвечают ГОСТ, ЕСКД и др.
Грамотность изложения текста КР/КП	Много стилистических и грамматических ошибок	Есть отдельные грамматические и стилистические ошибки	Есть отдельные грамматические ошибки	Текст КР/КП читается легко, ошибки отсутствуют
Соответствие требованиям, предъявляемым к оформлению КР/КП	Полное не выполнение требований, предъявляемых к оформлению	Требования, предъявляемые к оформлению КР/КП, нарушены	Допущены незначительные погрешности в оформлении КР/КП	КР/КП соответствует всем предъявленным требованиям
Качество доклада	В докладе не раскрыта тема КР/КП, нарушен регламент	Не соблюден регламент, недостаточно раскрыта тема КР/КП	Есть ошибки в регламенте и использовании чертежей	Соблюдение времени, полное раскрытие темы КР/КП
Качество ответов на вопросы	Не может ответить на дополнительные вопросы	Знание основного материала	Высокая эрудиция, нет существенных ошибок	Ответы точные, высокий уровень эрудиции

Примечание: итоговая оценка формируется как средняя арифметическая результатов элементов оценивания.