

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Волгоградский государственный социально-педагогический университет»  
Институт технологии, экономики и сервиса  
Кафедра управления персоналом и экономики в сфере образования

*Приложение к программе  
учебной дисциплины*

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине «**Управление сопротивлением изменениями**»

Направление 38.04.03 «Управление персоналом»  
Магистерская программа «Организация кадрового консалтинга»

*заочная форма обучения*

Заведующий кафедрой

*Зрн* / *Е.В. Зудина*  
*«31» 08* 2018 г.

Волгоград  
2018

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

Процесс освоения дисциплины направлен на овладение следующими компетенциями:

- способностью оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации (ОПК-9);
- умением разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации (ПК-4);
- способностью обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-8).

#### Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП

Код компетенции	Этап базовой подготовки	Этап расширения и углубления подготовки	Этап профессионально-практической подготовки
ОПК-9	Социальная политика государства и управление социальным развитием организации	Управление сопротивлением изменениями	
ПК-4	Инновационные технологии принятия кадровых решений	Управление сопротивлением изменениями	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе педагогическая)
ПК-8	Управление организационной культурой	Профилактика профессионального выгорания, Управление конфликтами и стрессами, Управление сопротивлением изменениями	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе педагогическая)

### 1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### Показатели оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения учебной дисциплины

№	Разделы дисциплины	Формируемые компетенции	Показатели сформированности (в терминах «знать», «уметь», «владеть»)
---	--------------------	-------------------------	--

1	Закономерности организационного развития	ОПК-9	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные бизнес-процессы в организации;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами и инструментами проведения изменений;</li> </ul>
2	Теоретические основы управления изменениями	ПК-4	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений; основные методы преодоления сопротивления организационным изменениям и коучинг персонала;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов;</li> </ul>
3	Методы преодоления сопротивления изменениям	ПК-8	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организации;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– моделировать бизнес-процессы;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов;</li> </ul>

### Критерии оценивания компетенций

Код компетенции	Пороговый (базовый) уровень	Повышенный (продвинутый) уровень	Высокий (превосходный) уровень
ОПК-9	Не систематическое применение способности оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления на	Определенные пробелы применения способности оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального	Успешное и систематическое применение способности оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации.

	формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации.	управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации.	
ПК-4	Не систематическое использование умений разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации.	Определенные пробелы в умениях разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации.	Сформированное умение разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации.
ПК-8	Не систематическое применение способности обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру.	Определенные пробелы применения способности обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру.	Успешное и систематическое применение способности обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру.

**Оценочные средства и шкала оценивания  
(схема рейтинговой оценки)**

№	Оценочное средство	Баллы	Оцениваемые компетенции	Семестр
1	Опрос	15	ОПК-9	2л
2	Контрольная работа	12	ОПК-9	2л
3	Реферат	10	ПК-4	2л
4	Конспект статьи	10	ПК-8	2л
5	Статья	13	ПК-8	2л
6	Зачет	40	ОПК-9, ПК-4, ПК-8	2л

Итоговая оценка по дисциплине определяется преподавателем на основании суммы баллов, набранных студентом в течение семестра и период промежуточной аттестации.

Студент, набравший в сумме 60 и менее баллов, получает отметку «незачтено». Студент, набравший 61-100 баллов, получает отметку «зачтено».

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Данный раздел содержит типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Описание каждого оценочного средства содержит методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Перечень оценочных средств, материалы которых представлены в данном разделе:

1. Опрос
2. Контрольная работа
3. Реферат
4. Конспект статьи
5. Статья
6. Зачет

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «**Управление сопротивлением изменениям**»  
Направление 38.04.03 «Управление персоналом» магистерская программа  
«Организация кадрового консалтинга»

#### 1. Опрос

##### **Проверяемые компетенции:**

– способность оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации (ОПК-9);

##### **Темы опроса:**

1. Каковы особенности изменений в организации при нахождении ее на этапе «Go-go».
2. Каковы особенности изменений в организации при нахождении ее на этапе «Юность».
3. Каковы особенности изменений в организации при нахождении ее на этапе «Аристократия».
4. Каков характер изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге?
5. Согласно типологии И. Адизеса какая из командных ролей является инициатором изменений?
6. Какие графические системы и схемы применяются при описании и диагностике ситуации, предшествующей изменению?
7. Какие графические системы и схемы применяются при анализе ситуации?
8. Какие графические системы и схемы применяются при планировании и осуществлении изменений?
9. Цели организационного развития.
10. Цели хозяйственного реинжиниринга.
11. Какие виды кризиса приводят к применению либо организационного развития, либо хозяйственного реинжиниринга?
12. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно?
13. Внешние причины застоя.
14. Внутренние причины застоя.
15. В чем состоит взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития?

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

За участие в опросе студенту начисляются баллы в соответствии с критериями, представленными в таблице (см. Таблица). Максимальное количество баллов - 15 баллов.

**Таблица**

Критерии оценки	Баллы		
	0	От 1 до 5	От 5 до 15
1. Соответствие высказываний теме	Высказывания не соответствуют теме	Высказывания приблизительно соответствуют теме	Высказывания полностью соответствуют теме
2. Выбор аргументов для раскрытия темы	Выбор аргументов случаен	Выбор аргументов недостаточно убедителен	Убедительный выбор аргументов для раскрытия темы
3. Чёткость организации ответа	Нечёткая организация ответа	Недостаточно чёткая организация ответа	Чёткая организация ответа
4. Стройность и логичность высказывания	Нелогичность высказывания	Недостаточная стройность и логичность высказывания	Стройность и логичность высказывания
5. Выделение главной мысли	Главная мысль не выделяется	Недостаточно чёткое выделение главной мысли	Чёткое выделение главной мысли
6. Выражение личного отношения к проблеме	Не умеет отделить факты от субъективных мнений	Преобладание субъективных доводов над логической аргументацией	Умеет отделить факты от субъективных мнений
7. Оригинальность высказываний	При ответе придерживается уже высказанных мнений	Апеллирует в основном к собственному опыту	Апеллирует к собственному опыту и приводит размышления из научной литературы, др. информационных источников
8. Владение профессиональной терминологией	Не владеет профессиональной терминологией	Владеет профессиональной терминологией, но допускает некоторые неточности	Свободно владеет профессиональной терминологией
9. Готовность обсуждать все вопросы в ходе дискуссии	Не проявляет активности в ходе дискуссии	Во время дискуссии проявляет готовность обсуждать большинство предлагаемых в ходе дискуссии вопросов	Во время дискуссии проявляет готовность обсуждать все вопросы в ходе дискуссии
10. Знание основного материала	Существенные пробелы в знаниях основного материала	Знание основного материала	Полное знание изучаемого материала

## 2. Контрольная работа, 12 баллов

### Проверяемые компетенции:

– способность оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации (ОПК-9);

Цель контрольной работы заключается в оценке уровня сформированности у студентов теоретического компонента проверяемых компетенций.

В рамках изучения курса предусмотрено выполнение одной контрольной работы. Планируемое время работы от 1 часа до 1 часа 20 минут. Максимальное количество баллов за контрольную работу 12 баллов.

При подготовке к написанию контрольной работы следует внимательно прочитать рекомендуемую литературу и иные источники, конспектируя сущность прочитанного, выписывая цитаты, записывая собственные мысли.

Рекомендуется писать контрольную работу: - лаконично и четко, избегая сложных придаточных предложений и фраз; - максимально использовать методологию и терминологию данной области науки, при необходимости раскрывая сложные и редкие термины; - соблюдать единообразие обозначений, символов, пробелов и сокращений, оформления цитат и примечаний в ссылках.

### **Примерные вопросы и задания на контрольной работе**

1. Какие роли выделяют в команде (по Р.Белбину)?
12. Какие роли выделяют в команде (по И.Адизесу)?
3. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно?
4. Внешние причины застоя.
5. Внутренние причины застоя.
6. В чем состоит взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития?
7. Что такое «монстр перемен»?

#### **Критерии оценки:**

- 9-12 баллов - 5 (отлично) ставится за полные ответы на все вопросы с включением в содержание ответа (лекции) преподавателя, материала учебников и дополнительной литературы.

- 7-8 баллов - 4 (хорошо) ставится за полный ответ на вопросы в объеме рассказа (лекции) преподавателя или ответ с включением в содержание материала учебника, дополнительной литературы, но с незначительными неточностями.

- 5-6 баллов - 3 (удовлетворительно) ставится за ответ, в котором освещены в полном объеме два из трех вопросов или освещены все вопросы более чем наполовину, включая главное в содержании.

- 1-4 балла - 2 (неудовлетворительно) ставится за ответ, в котором освещен в полном объеме один из трех вопросов, или освещены менее половины требуемого материала или не описано главное в содержании вопросов, или нет ответов, или письменная работа не сдана.

### **3. Реферат, 10 баллов**

#### **Проверяемые компетенции:**

– умение разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации (ПК-4);

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

#### **Примерная тематика рефератов**

1. Понятие организации как системы.
2. Особенности системы в условиях изменений.
3. Алгоритм системной технологии вмешательства.

4. Основные постулаты стратегии организационного развития.
5. Понятия разделяемого видения будущего.
6. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга.
7. Модель управления изменениями Л.Грейнера.
8. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы.
9. Понятие фасилитатора.
10. Причины возникновения сопротивления изменениям.
11. Методы преодоления сопротивления изменениям.
12. Понятие взаимодополняющей команды.
13. Этапы формирования команды организационных изменений.
14. Понятие самообучающейся организации.
15. Развитие персонала в условиях изменений.

### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ**

Критерии	Показатели	Баллы
1. Новизна реферированного текста Макс. – 3 балл	- актуальность проблемы и темы;	1
	- новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;	1
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. – 3 балл	- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;	1
	- умение аргументировать основные положения и выводы.	1
3. Обоснованность выбора источников Макс. – 3 балл	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме;	1
	- привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	1
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. – 4 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу;	1
	- культура оформления;	1
	- владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;	1
5. Грамотность Макс. – 1 балл	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;	1
ИТОГО в соответствии с рейтингом		<b>10</b>

#### **4. Конспект статьи, 10 баллов**

##### **Проверяемые компетенции:**

– способность обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-8)

Конспект статьи позволяет формировать и оценивать умения обучающихся по переработке информации или при работе с научной литературой.

Конспекты статьи и рекомендованной литературы по теме оцениваются с учетом труда, вложенного в их подготовку. Конспект не является стенограммой или полным переписыванием: обучающийся должен научиться отбирать основное.

При конспекте письменного источника обязательно указывается автор статьи, место и год издания, а на полях помечаются страницы, где расположен конспектируемый текст. Качество конспекта значительно повышается, когда обучающийся сопровождает его своими комментариями, схемами или таблицами.

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Критерии оценки конспекта статьи: Уровень усвоения	Баллы	Описание
Отлично (1,0)	5	соблюдена логика изложения вопроса статьи; материал изложен в полном объеме; выделены ключевые моменты статьи; даны все необходимые пояснения; приведены примеры, иллюстрирующие ключевые моменты темы.
Хорошо (0,75)	4	достаточно полно изложен материал, выделена проблема, приведены примеры.
Удовлетворительно (0,5)	2	имеются не точности в изложении материалы, недостаточно полно изложены проблема, имеются несущественные ошибки в освещении отдельных положений проблемы.
Неудовлетворительно	0	конспект составлен небрежно и неграмотно, имеются нарушения логики изложения материала статьи, не приведены иллюстрационные примеры, не выделены ключевые моменты статьи.

### 5. Статья, 13 баллов

#### Проверяемые компетенции:

– способность обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-8)

#### Примерная тематика научных статей

1. Методы оценки изменений
2. Основные проблемы по преодолению сопротивления изменениям
3. Предпосылки и природа организационных изменений

Критерии оценки научной статьи	Показатели оценивания	Баллы
1. Качество оформления научной статьи	<p><b>Статья содержит:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• аннотацию;</li> <li>• актуальность;</li> <li>• основную часть</li> <li>• выводы;</li> <li>• список литературы</li> </ul> <p>Объем статьи - не менее 3 и не более 5 страниц, написанных в формате Microsoft Word (шрифт «Times New Roman», размер – 14pt). Количество источников в списке литературы не менее 3-х.</p>	3
2. Качество содержания научной статьи	Тематика статьи сформулирована достаточно грамотно, ясно и отражает основное содержание статьи	2
	В тексте статьи обоснована актуальность исследуемой проблемы, показана недостаточность научного знания для педагогической теории и практики	3

	В основной части статьи представлен сравнительный анализ различных точек зрения ученых на данную проблемную область, дана критическая оценка, ярко выражена авторская позиция	3
	Выводы обоснованы, содержат конструктивные предложения по решению проблемы	2
<b>ИТОГО в соответствии с рейтингом</b>		<b>10</b>

## 6. Зачет, 40 баллов

### Проверяемые компетенции:

- способность оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации (ОПК-9);
- умение разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации (ПК-4);
- способность обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-8)

Зачет проводится в форме диалога «преподаватель-студент», в рамках которого оцениваются теоретические и практические знания студента.

### Вопросы к зачету:

#### Вопросы для подготовки к зачету:

1. Сущность организационных изменений
2. Особенности организационных структур
3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием
4. Условия и причины организационных изменений.
5. Характеристика видов организационных изменений.
6. Характеристика основных объектов организационных изменений.
7. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
8. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.
9. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера
10. Модель жизненного цикла организации Адизеса.
11. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
12. Характеристика основных типов организационных изменений.
13. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).
14. Важнейшие компоненты организационных изменений.
15. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.
16. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера
17. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
18. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
19. Причины сопротивления изменениям.
20. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
21. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
22. Сущность и элементы организационной культуры
23. Функции организационной культуры.
24. Типы организационной культуры.
25. Диагностика организационной культуры

26. Уровни организационной культуры по Шайну.
27. Реструктуризация
28. Реинжиниринг
29. Развивающая организация
30. Тотальное управление качеством

#### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ НА ЗАЧЕТЕ:**

Оценивание студентов на зачете проводится в соответствии с Положением о рейтинговой системе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГОУ ВПО «ВГПУ» от 31 августа 2009 г.

При семестровой аттестации студентов критериями выставления оценки на экзамене выступает степень полноты освоения студентом основного содержания дисциплины, изученной в семестре:

– оценка 35–40 баллов выставляется студенту, обнаружившему всестороннее осознанное систематическое знание учебно-программного материала и умение им самостоятельно пользоваться, проявляющему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала, умеющему свободно выполнять практические задания, освоившему основную литературу и знакомому с дополнительной литературой, рекомендованной программой, усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины, в их значении для приобретаемой профессии;

– оценка 26–34 баллов выставляется студенту, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешно выполнившему предусмотренные программой задачи, усвоившему основную рекомендованную литературу, показавшему систематический характер знаний по дисциплине и способному к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учёбы и профессиональной деятельности; знания и умения студента в основном соответствуют требованиям, установленным выше, но при этом студент допускает отдельные неточности, которые он исправляет самостоятельно при указании преподавателя на данные неточности;

– оценка 15–25 баллов выставляется студенту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объёме, необходимом для дальнейшего обучения и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой, обладающему необходимыми знаниями, но допускающему неточности при ответе или выполнении заданий; студент показывает осознанное усвоение большей части изученного содержания и исправляет допущенные ошибки после пояснений, данных преподавателем;

– оценка 1–14 баллов выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; при этом студент обнаруживает незнание большей части изученного в семестре (экзаменуемого) материала, не справляется с решением практических задач и не может ответить на дополнительные вопросы преподавателя.