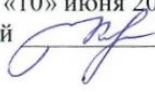


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Наумова Наталия Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 24.10.2024 14:21:41
Уникальный программный ключ:
6b5279da4e034bff679172803da5b7b5599fc69e2

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ
(МГОУ)

Экономический факультет
Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕН
на заседании кафедры
Протокол от «10» июня 2021г. № 12
Зав. кафедрой  Е.Г. Козлова

ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

По учебной дисциплине
Управление изменениями в кадровых процессах

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Программа подготовки
Кадровый менеджмент

Квалификация
Магистр

Форма обучения
Очная

Мытищи
2021

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
ДПК- 1 Способен анализировать и систематизировать информацию по управлению персоналом и выявлять ресурсы по улучшению деятельности организации, в т.ч. на основе данных аудита и контроллинга работы персонала	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа
ДПК -4 Способен разрабатывать предложения по обеспечению организации персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике организации, осуществлять документационное оформление результатов управленческих решений	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа
СПК- 1 Способен проводить поиск, сбор, обработку, анализ и систематизацию информации по теме исследования, готовить обзоры, научные отчеты и научные публикации по актуальным проблемам управления персоналом	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа
СПК -2 Способен выявлять актуальные проблемы и тенденции в области кадрового менеджмента, проводить самостоятельные исследования, обосновывать их актуальность и анализировать полученные результаты	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа

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

Оцениваемые компетенции	Уровень сформированности	Этап формирования	Описание показателей	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	2	3	4	5	6
ДПК-1	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: технологии преодоления локального сопротивления изменениям Уметь: вырабатывать собственную точку зрения, делать выводы по результатам анализа и разрабатывать предложения,	Опрос Тест Курсовой проект	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста Шкала оценивания

1	2	3	4	5	6
			направленные на улучшение деятельности организаций Владеть: способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений		курсового проекта
	Продвину тый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятель ная работа	Знать: ключевые задачи HR-обеспечения процесса организационных изменений: в рамках стратегии изменений. Уметь: определять характер связи полученных в процессе анализа данных на конечные результаты деятельности организации; Владеть: навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, кадровыми агентствами, службами занятости населения и пр.)	Опрос Тест Курсовой проект	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста Шкала оценивания курсового проекта

1	2	3	4	5	6
ДПК-4	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: ключевые задачи HR-обеспечения процесса организационных изменений: в рамках организационной структуры. Уметь: использовать на практике технологии преодоления локального сопротивления изменениям Владеть: способностью участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом.	Опрос Тест Курсовой проект	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста Шкала оценивания курсового проекта
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: основы эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, Уметь: применять технологии управления безопасностью труда персонала на практике Владеть: технологиями управления безопасностью труда персонала.	Опрос Тест Курсовой проект	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста Шкала оценивания курсового проекта
СПК-1	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: ключевые задачи HR-обеспечения процесса организационных изменений: в рамках бизнес-процессов. Уметь: анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации Владеть: методологией построения моделей кадровых решений, адаптированных к конкретным задачам управления.	Опрос Тест Курсовой проект	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста Шкала оценивания курсового проекта
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная	Знать: ключевые задачи HR-обеспечения процесса организационных изменений: в рамках организационной культуры.	Опрос Тест Курсовой проект	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания

1	2	3	4	5	6
		ная работа	Уметь: рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации Владеть: технологиями разработки кадровых решений		теста Шкала оценивания курсового проекта
СПК-2	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: особенности и актуальные проблемы диагностики организационного развития Уметь: использовать формы и методы диагностики организационного развития в своей профессиональной деятельности Владеть: методами формирования и внедрения диагностической работы в организации	Опрос Тест Курсовой проект	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста Шкала оценивания курсового проекта
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: современные методы диагностики и мониторинга состояния развития организации и ее кадрового потенциала Уметь: разрабатывать программы, методики проведения исследований в системе управления и развития персонала Владеть: современными методами построения организационных моделей;	Опрос Тест Курсовой проект	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста Шкала оценивания курсового проекта

Шкала оценивания устного опроса

Критерии оценивания	Интервал оценивания
1. Самостоятельно и аргументировано делать анализ, обобщать, выводы	0-2
2. Самостоятельно, уверенно и безошибочно применяет полученные знания в решении проблем на творческом уровне	0-2
3. Умеет составить полный и правильный ответ на основе изученного материала; выделять главные положения, самостоятельно подтверждать ответ конкретными примерами, фактами	0-3
4. Понимание сущности рассматриваемых понятий, явлений и закономерностей, теорий, взаимосвязей	0-3

Максимальное количество за устный опрос 10 баллов.

Шкала оценивания теста

Критерии оценивания	Интервал оценивания
80-100% правильных ответов	5
70-75 % правильных ответов	4
50-65 % правильных ответов	2-3
менее 50 % правильных ответов	0-1

Максимальное количество за тесты 20 баллов (4 теста по 5 баллов).

Шкала оценивания курсового проекта

Уровень оценивания	Критерии оценивания	Баллы
отлично	содержание работы соответствует выбранной теме работы; работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной; проведен обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению; показано знание информационной (при необходимости – нормативной) базы, использованы актуальные данные; проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично; теоретические положения органично сопряжены с практикой; даны практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы; проведен количественный анализ проблемы, который подтверждает выводы автора, иллюстрирует актуальную ситуацию; широко представлена библиография по теме работы, в том числе и зарубежные источники; по содержанию и форме работы полностью соответствует всем предъявленным требованиям, указанным в методических рекомендациях	27-30
хорошо	содержание работы в целом соответствует теме работы; работа актуальна, написана самостоятельно; дан анализ степени теоретического исследования проблемы; основные положения работы раскрыты на достаточном теоретическом и методологическом уровне; теоретические положения сопряжены с практикой; представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию; практические рекомендации обоснованы; имеются отдельные несоответствия требованиям к курсовому проекту и неточности в оформлении работы	22-26
удовлетворительно	имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме; исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной,	15-21

	теоретической глубиной и аргументированностью; нарушена логика изложения материала, задачи решены не полностью; в работе не полностью использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, информационные базы данных, а также материалы исследований; теоретические положения слабо связаны с практикой, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер; содержание приложений не отражает решения поставленных задач; имеются многочисленные неточности в оформлении работы	
неудовлетворительно	содержание работы не соответствует теме; работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений; Курсовой проект носит компилятивный характер; предложения автора четко не сформулированы	0-14

Максимальное количество за курсовой проект 30 баллов

1.3. 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
Примеры тестовых заданий по дисциплине

1. При использовании этого подхода возможно развитие демократических форм управления преобразованиями с участием максимального числа работников:

- А) технократический;
- Б) рыночный;
- В) стратегический.

2. В условиях дефицита времени осуществляются:

- А) адаптивные преобразования;
- Б) принудительные преобразования;
- В) преобразования, идущие путем проб и ошибок;
- Г) смешанные преобразования.

3. По степени интенсивности организационные преобразования классифицируются на:

- А) эволюционные (реформы) и революционные (ломка);
- Б) радикальные и поверхностные;
- В) стратегические и тактические;
- Г) разовые и ступенчатые;
- Д) технологические и организационные.

4. Выдача намеренно ошибочных распоряжений относится к:

- А) активной форме сопротивления организационным преобразованиям;
- Б) пассивной форме сопротивления организационным преобразованиям.

5. Затягивание времени начала организационных преобразований относится к:

- А) активной форме сопротивления организационным преобразованиям;
- Б) пассивной форме сопротивления организационным преобразованиям.

6. Неудобства, связанные с работой по-новому можно отнести к:

- А) экономическим причинам сопротивления организационным преобразованиям;
- Б) политическим причинам сопротивления организационным преобразованиям;
- В) организационным причинам сопротивления организационным преобразованиям;
- Г) личностным причинам сопротивления организационным преобразованиям;

Д) социальным причинам сопротивления организационным преобразованиям.

7. Из перечисленного: 1) создание новой системы мотивации; 2) гарантии участникам; 3) привлечение персонала к активному участию; 4) заключение союзов с влиятельными группами и отдельными лицами; 5) наличие дорогостоящего или уникального оборудования; 6) узкая специализация деятельности; 7) проведение изменений в нейтральных сферах; 8) манипулирование несговорчивыми работниками; 9) самодовольство – к факторам, ослабляющим сопротивление организационным преобразованиям, можно отнести:

А) 1;2;3;4;7;8;

Б) 3;4;5;6;7;8;

В) 1;3;4;5;7;9.

Г) 2;3;4;7;8;9.

8. Из перечисленного: 1) создание новой системы мотивации; 2) гарантии участникам; 3) привлечение персонала к активному участию; 4) заключение союзов с влиятельными группами и отдельными лицами; 5) наличие дорогостоящего или уникального оборудования; 6) узкая специализация деятельности; 7) проведение изменений в нейтральных сферах; 8) манипулирование несговорчивыми работниками; 9) самодовольство – к факторам, усиливающим сопротивление организационным преобразованиям, можно отнести:

А) 1;2;3;

Б) 4;5;6;

В) 5;6;9;

Г) 7;8;9;

Д) 1;8;9;

Е) 2;6;7.

9. Последовательность этапов при проведении организационных преобразований:

А) «замораживание» парадигмы; «размораживание» парадигмы; преобразования;

Б) преобразования; «замораживание» парадигмы; «размораживание» парадигмы;

В) «размораживание» парадигмы; преобразования; «замораживание» парадигмы.

10. Сила сопротивления организационным преобразованиям обусловлена:

А) степенью радикальности разрушения сложившихся традиций, угрозы положению людей;

Б) морально-психологическим климатом;

В) уровнем квалификации персонала;

Г) все вышеперечисленное верно;

Д) нет правильного ответа.

11. Выберите из приведенного ниже перечня различных понятий те, которые не являются синонимичным представлением категории «организационные изменения».

А) развитие;

Б) трансформация;

В) реформирование;

Г) реставрация;

Д) интерпретация;

Е) преобразование.

12. Что является ключевыми критериями понятия «организационные изменения»?

А) возможные темпы проведения изменений;

Б) масштабы изменений;

В) затрагиваемые элементы.

13. Организационное изменение – это

А) комплекс знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, постановкой экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых

знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей, научных обобщений, научного обоснования проектов для успешного развития организации;

Б) комплексное понятие, означающее переход организации или отдельных ее составляющих в новое состояние в соответствии с изменяющимися требованиями внешней или внутренней среды и темпами этих изменений для достижения организацией поставленных целей развития, направленных на повышение эффективности деятельности;

В) управляемые преобразования стратегии, организационной структуры, систем и методов управления на предприятии, приводящие к существенному улучшению его деятельности.

Примерные вопросы для опроса

1. Ресурсное обеспечение мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления изменениям.
2. Типология ситуаций готовности организационных изменений.
3. Результативность управления изменениями и ее оценка.
4. Подход к определению экономической эффективности использования модели и технологий управления изменениями.
5. Причины низкой результативности мер по управлению изменениями.
6. Уровни управления организационными изменениями
7. Компоненты процесса преобразований (Методика McKinsey)
8. Методы преодоления сопротивления изменениям
9. Модель организационных изменений К. Левина
10. Модель управления изменениями Л. Грейнера
11. Теория Е и теория О организационных изменений
12. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта
13. Модель организационных изменений Дж. Коттера
14. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.

Примерные темы курсовых проектов

1. Этапы внедрения изменений.
2. Система показателей для оценки готовности организации к изменениям.
3. Определение критического, фактического и желаемого состояний предприятия.
4. Оценка готовности предприятия к изменениям.
5. Виды планирования изменений.
6. Критерии для оценки результатов проведения изменений.
7. Составляющие технологии профилактики сопротивления персонала.
8. Виды мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления изменениям.
9. Специфические характеристики профилактических мероприятий.
10. Рекомендации по выбору мероприятий по преодолению сопротивления.

Вопросы к экзамену

1. Группы мотивов внедрения изменений.
2. Изменения по направлению возникающих инициатив.
3. Изменения по степени планирования.
4. Организационные изменения по характеру протекания.
5. Классификация по признаку глубины проводимых изменений.
6. Изменения по стилю управления ими.
7. Изменения по реакции на внешние воздействия.
8. Классификация изменений по уровню возникновения сопротивления изменениям.
9. История изучения процесса изменений.
10. Преимущества и недостатки организационного развития.
11. Причины сопротивления персонала прогрессивным переменам в деятельности компании.
12. Влияние организационной культуры на восприятие изменений.
13. Пределы негативной реакции людей на проводимые изменения.
14. Классификация форм сопротивления изменениям.
15. Этапы проявления реакции персонала на изменения в организации.
16. Управление отношением персонала к изменениям.
17. Технологии оценки отношения персонала к изменениям.
18. Задачи моделирования изменений.
19. Преимущества моделей организационных изменений.
20. Этапы моделирования и функции управления изменениями

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

Основными формами текущего контроля являются устный опрос на практических занятиях, проверка тестов, Курсовой проект, экзамен.

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы и включает в себя: повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала магистрант должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному Опрос предполагает устный ответ на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Тестовая система предусматривает вопросы / задания, на которые магистрант должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность. Прежде всего, следует иметь в виду, что в предлагаемом задании всегда будет один правильный и один неправильный ответ. Всех правильных или всех неправильных ответов (если это специально не оговорено в формулировке вопроса) быть не может. Нередко в вопросе уже содержится смысловая подсказка, что правильным является только один ответ, поэтому при его нахождении продолжать дальнейшие поиски уже не требуется.

Курсовой проект - это самостоятельное исследование одной из актуальных проблем по соответствующей дисциплине. Она должна удовлетворять следующим требованиям:

1. Отражать современный научно-теоретический и практический уровень исследований рассматриваемых проблем.
2. Содержать самостоятельный анализ, собственные оценки и выводы.
3. Основываться на достоверных данных, статистических материалах, результатах проведенных расчетов и т.п.
4. Изложение материала должно быть целостным, логичным, последовательным, лаконичным и соответствовать нормам русского литературного языка.
5. Отвечать правилам оформления письменных работ.
6. Исключать дословное заимствование текста из учебной литературы и интернет-сайтов.

Данная работа предполагает активный поиск новых источников информации, моделирование практического приложения теории и разработку на этой основе эффективных моделей управления для конкретных предприятий, учреждений или организаций

Шкала оценивания курсового проекта

Уровень оценивания	Критерии оценивания	Баллы
отлично	содержание работы соответствует выбранной теме работы; работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной; проведен обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению; показано знание информационной (при необходимости – нормативной) базы, использованы актуальные данные; проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично; теоретические положения органично сопряжены с практикой; даны	90-100

	практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы; проведен количественный анализ проблемы, который подтверждает выводы автора, иллюстрирует актуальную ситуацию; широко представлена библиография по теме работы, в том числе и зарубежные источники; по содержанию и форме работы полностью соответствует всем предъявленным требованиям, указанным в методических рекомендациях	
хорошо	содержание работы в целом соответствует теме работы; работа актуальна, написана самостоятельно; дан анализ степени теоретического исследования проблемы; основные положения работы раскрыты на достаточном теоретическом и методологическом уровне; теоретические положения сопряжены с практикой; представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию; практические рекомендации обоснованы; имеются отдельные несоответствия требованиям к курсовому проекту и неточности в оформлении работы	70-89
удовлетворительно	имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме; исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью; нарушена логика изложения материала, задачи решены не полностью; в работе не полностью использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, информационные базы данных, а также материалы исследований; теоретические положения слабо связаны с практикой, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер; содержание приложений не отражает решения поставленных задач; имеются многочисленные неточности в оформлении работы	51-69
неудовлетворительно	содержание работы не соответствует теме; работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений; курсовой проект носит компилятивный характер; предложения автора четко не сформулированы	0-50

Требования к экзамену

1. для подготовки к ответам на вопросы магистрант должен использовать не только курс лекций и основную литературу, но и дополнительную литературу, показать умение давать развернутые ответы на поставленные вопросы.

2. ответы на вопросы должны быть даны в соответствии с формулировкой вопроса и содержать не только изученный теоретический материал, но и собственное понимание

проблемы.

3. в ответах желательно привести примеры из практики.

Рекомендации по подготовке к экзамену

Подготовку к экзамену необходимо начать с проработки основных вопросов по дисциплине, изучаемых в процессе обучения. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам и учебным пособиям по дисциплине.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, т.к. успешное овладение любой дисциплиной предполагает усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Таким образом, подготовка к экзамену по дисциплине включает в себя:

- подбор примеров из практики, иллюстрирующих теоретический материал курса;
- систематизацию и конкретизацию основных понятий дисциплины;
- составление примерного плана ответа на вопросы.

Шкала оценивания экзамена

Критерии оценивания	Интервал оценивания
студент быстро и самостоятельно готовится к ответу; при ответе полностью раскрывает сущность поставленного вопроса; способен проиллюстрировать свой ответ конкретными примерами; демонстрирует понимание проблемы и высокий уровень ориентировки в ней; формулирует свой ответ самостоятельно, используя лист с письменным вариантом ответа лишь как опору, структурирующую ход рассуждения	31-40
студент самостоятельно готовится к ответу; при ответе раскрывает основную сущность поставленного вопроса; демонстрирует понимание проблемы и достаточный уровень ориентировки в ней, при этом затрудняется в приведении конкретных примеров.	21-30
студент готовится к ответу, прибегая к некоторой помощи; при ответе не в полном объеме раскрывает сущность поставленного вопроса, однако, при этом, демонстрирует понимание проблемы.	10-20
студент испытывает выраженные затруднения при подготовке к ответу, пытается воспользоваться недопустимыми видами помощи; при ответе не раскрывает сущность поставленного вопроса; не ориентируется в рассматриваемой проблеме; оказываемая стимулирующая помощь и задаваемые уточняющие вопросы не способствуют более продуктивному ответу студента.	0-9

Максимальное количество баллов – 40.

Итоговая шкала по дисциплине

Итоговая оценка по дисциплине в семестре выставляется по приведенной ниже шкале. При выставлении итоговой оценки преподавателем учитывается работа магистранта в течение всего срока освоения дисциплины

Баллы, полученные магистрантом по текущему контролю и промежуточной аттестации	Оценка в традиционной системе	
81 - 100	«5»	отлично
61 - 80	«4»	хорошо
41 - 60	«3»	удовлетворительно
0 - 40	«2»	неудовлетворительно