

Автономная некоммерческая организация высшего образования

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:

ФИО: Сухолет Ирина Наумовна

Должность: ректор

Дата подписания: 04.09.2024 20:20:27

Уникальный программный ключ:

90b04a8fcdf24f39034a47d003e725667d57043e870b41a3cee22df0848bbe2c



ПРИЛОЖЕНИЕ 5 К ООП

УТВЕРЖДЕНО УЧЕНЫМ СОВЕТОМ ИСИ В СОСТАВЕ ООП

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Уровень высшего образования

Бакалавриат



Разработчик оценочных средств:

- Исаева Ольга Владимировна, преподаватель кафедры менеджмента в сфере культуры и искусства

© Исаева Ольга Владимировна

© АНО ВО «Институт
современного искусства»



Фонд оценочных средств (ФОС) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся базируется на перечне компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. ФОС обеспечивает объективный контроль достижения всех результатов обучения, запланированных для модуля.

ФОС включает в себя:

- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и уровня овладения формирующимися компетенциями в процессе освоения дисциплины – перечень экзаменационных вопросов, макет экзаменационного билета, вопросы к текущему контролю, примеры тестов к промежуточной аттестации.

1. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Код и содержание компетенции
ПК-2 Способен к тактическому управлению процессами организации и планирования работы структурного подразделения учреждения культуры; руководству при выполнении типовых задач тактического планирования подразделения.
Индикаторы и результаты обучения. Дескрипторы - основные признаки освоения компетенций (показатели достижения результатов обучения. Критерии оценивания
Знать: <ul style="list-style-type: none">- практику разработки и корректировки нормативной базы управления структурным подразделением с учетом передового опыта;- современные формы мотивации специалистов учреждения культуры и требования профессиональной этики;- основные концепции и теории управления изменениями и их отличительные особенности;- механизма управления организационными изменениями в подразделении учреждения культуры.
Знать на высоком уровне:



- исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает основные концепции и теории управления изменениями и их отличительные особенности;
- правильно определяет условия, полностью учитывает факторы реализации эффективного тактического управления процессами организации и планирования управления изменениями;
- грамотно и по существу излагает сущность механизма управления организационными изменениями в подразделении учреждения культуры, учитывая выполнение типовых задач тактического планирования;
- может ответить на вопросы.

Знать на среднем уровне:

- знает некоторые (не полностью) современные концепции и теории управления развитием и изменением организации, при этом не всегда полностью учитывает типовые задачи тактического планирования;
- знает некоторые механизмы управления организационными изменениями в организации.

Знать на низком уровне:

- допускает неточности при описании основных факторов реализации эффективной стратегии управления изменениями, теорий управления изменениями;
- не усвоил отличительных особенностей типовых задач тактического планирования;
- испытывает затруднения в раскрытии теоретических положений механизма управления организационными изменениями, тактических подходов к управлению процессами в подразделении.

Уметь:

- оценивать уровень профессиональной квалификации, психологической устойчивости и коммуникабельности специалистов структурного подразделения учреждения культуры;
- использовать в работе тактический подход в планировании работы структурного подразделения учреждения культуры и управлении процессами организации.

Уметь на высоком уровне:

- свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний при измерении результатов организационных изменений в организации;
- полностью освоил методы оценки уровня профессиональной квалификации специалистов структурного подразделения учреждения культуры;
- полностью освоил навыки командного взаимодействия и коммуникации для решения задач
- полностью освоил тактические приемы в планировании работы структурного подразделения учреждения культуры в период изменений.

Уметь на среднем уровне:

- планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач; подвергать критическому анализу проделанную работу;



- частично применяет инструменты оценки уровня профессиональной квалификации и психологической устойчивости специалистов структурного подразделения учреждения культуры;
- коммуницировать со «сложным» собеседником, при решении поставленной задачи;
- не всегда качественно формирует план работы структурного подразделения учреждения культуры в период изменений.

Уметь на низком уровне:

- планировать на несколько шагов вперед самостоятельную деятельность в решении профессиональной задачи;
- испытывает затруднения с применением методов оценки уровня профессиональной квалификации и психологической устойчивости специалистов структурного подразделения учреждения культуры;
- испытывает затруднение в налаживании коммуникации в процессе решения задач;
- испытывает затруднение при формировании плана работы структурного подразделения учреждения культуры в период изменений.

Владеть:

- навыками организации работы, ознакомления с нормативной базой и обеспечением необходимыми материально-техническими ресурсами;
- навыками разработки и учета показателей работы структурного подразделения и его сотрудников, предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников структурного подразделения.

Владеть на высоком уровне:

- твердо знает материал, обладает навыками оптимизации процессов и функций управления, включая нормативную базу, основные показатели работы;
- правильно применяет теоретические положения по разработке тактической программы осуществления изменений и оценки ее эффективности;
- увязывает теорию с практикой, при использовании моделей совершенствования системы мотивации сотрудников структурного подразделения.

Владеть на среднем уровне:

- допускает неточности при оптимизации процессов и функций управления, оперирует недостаточно правильными формулировками при изложении материала;
- пропускает некоторые блоки при разработке программы осуществления изменений в рамках структурного подразделения;
- допускает неточности при описании моделей развития систем в целях управления изменениями

Владеть на низком уровне:



- не обладает навыками оптимизации процессов и функций, включая мотивацию сотрудников;
- допускает нарушения логической последовательности при разработке программы осуществления изменений;
- не использует модели для управления изменениями.

Код и содержание компетенции

ПК-3 Способен к выполнению консультационного проекта в составе группы

Индикаторы и результаты обучения. Дескрипторы - основные признаки освоения компетенций (показатели достижения результатов обучения.

Критерии оценивания

Знать:

- принципы организации и порядок функционирования бизнеса (вида деятельности), бизнес-модели, процессов и процедур организации;

Знать на высоком уровне:

- требования законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов, регулирующих деятельность организаций и учреждений сферы культуры; инструменты проектного финансирования;
- методики, используемые в проектном управлении;
- системный анализ, теорию принятия решений; методы и модели управления проектами.

Знать на среднем уровне:

- знает (не в полном объеме) нормативные правовые акты, регулирующие деятельность организаций и учреждений сферы культуры; инструменты проектного финансирования;
- знает некоторые методы и модели управления проектами, допускает неточности при описании теории принятия решений.

Знать на низком уровне:

- допускает значительные неточности при описании нормативных правовых актов, регулирующих деятельность организаций и учреждений сферы культуры; инструментов проектного финансирования;
- допускает ошибки при определении методов управления проектами, в теории принятия решений.

Уметь:

- выполнять процедуры тестирования (опрос (запрос), наблюдение (осмотр), повторное выполнение, пересчет (подсчет), подтверждение), аналитические процедуры (анализ финансовых и нефинансовых коэффициентов, статистический анализ, сравнение фактических и плановых показателей), либо их сочетания с использованием программного обеспечения;
- осуществлять письменную коммуникацию, анализировать и оценивать информацию, выявлять причинно-следственные связи, делать выводы;
- координировать свою деятельность с коллегами, эффективно работать в команде;



Уметь на высоком уровне:

- успешно выполняет процедуры тестирования (опрос (запрос), наблюдение (осмотр), повторное выполнение, пересчет (подсчет), подтверждение), аналитические процедуры (анализ финансовых и нефинансовых коэффициентов, статистический анализ, сравнение фактических и плановых показателей), либо их сочетания с использованием программного обеспечения;
- свободно справляется с задачами письменной коммуникации, анализа и оценки информации, выявления причинно-следственных связей, делает выводы;
- свободно координирует свою деятельность с коллегами, эффективно работает в команде.

Уметь на среднем уровне:

- собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные,
- документировать требования к проектам и процессам организации, их ресурсному обеспечению;
- вести деловые переговоры по различным темам с целью согласования взаимных интересов участников проекта.

Уметь на низком уровне:

- использовать справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов;
- осуществлять постановку задач, распределять функции внутри команды проекта;
- не всегда получается эффективно работать в команде.

Владеть:

- навыками подготовки теоретического и практического материала с целью проведения обучающих семинаров для руководителей и работников организации по вопросам внутреннего контроля, управления рисками, корпоративного управления;
- навыками мониторинга действий (корректирующих мер) руководителей организации, предпринимаемых по результатам консультационного проекта (в случае наличия соответствующего запроса со стороны заказчика консультационного проекта).

Владеть на высоком уровне:

- навыками подготовки теоретического и практического материала с целью проведения обучающих семинаров для руководителей и работников организации по вопросам внутреннего контроля, управления рисками, теоретических положений механизма управления организационными изменениями, тактических подходов к управлению процессами в подразделении;
- навыком выстраивания коммуникации со «сложным» собеседником, при решении поставленной задачи.

Владеть на среднем уровне:

- основными прикладными программными средствами и информационными технологиями, применяемыми в сфере управления проектами;
- пропускает некоторые блоки при подготовке теоретического и практического материала по вопросам внутреннего контроля, управления рисками, теоретических положений механизма управления организационными изменениями.



Владеть на низком уровне:

- основами экономики, организации труда и управления; принципами мотивации, управления персоналом, требованиями охраны труда;
- допускает нарушения при подготовке теоретического и практического материала с целью проведения обучающих семинаров для руководителей и работников организации.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И УРОВНЯ ОВЛАДЕНИЯ ФОРМИРУЮЩИМИСЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

2.1. Методические материалы по проведению текущего контроля

2.1.1. Формы текущего контроля

Текущий контроль – систематическая проверка компетенций, знаний, умений, навыков обучающихся, проводимая преподавателем на аудиторных занятиях в соответствии с учебной программой. Текущий контроль включает в себя тематический контроль – контроль знаний по темам и разделам дисциплины с целью оценивания этапов формирования компетенций, знаний, умений, навыков обучающихся, усвоенных ими после изучения логически завершенной части учебного материала.

К текущему контролю относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях;
- по результатам выполнения заданий;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов.

Формами текущего контроля по дисциплине являются: рефераты, тестирование.

Требования к рефератам

Реферат — краткое изложение содержания первичного документа (книги, статьи, неопубликованных материалов) или результатов научно-исследовательских работ. Это весьма распространенная форма учебной деятельности, но не всегда правильно понятая и выполненная снижает ее познавательную и образовательную эффективность.

Реферат — это один из важных видов научно-исследовательской работы студента. В нем должны найти отражение уровень изученности темы, видение



проблемных областей, умение анализировать и представлять различные точки зрения на проблему, формулировать выводы и предложения по возможному решению проблемы, навыки работы с литературными источниками. Реферат свидетельствует об информационной культуре, интеллектуальном уровне, креативности (творческом потенциале) студента.

Требования к реферату следующие:

точность и объективность в передаче информации из литературного источника, основной мысли автора (не относить к автору собственные мысли);

полнота раскрытия темы реферата;

доступность и ясность изложения;

возможность составить представление:

о мнении автора источника по рассматриваемой теме;

о мнении автора реферата по этому же вопросу.

Таким образом, реферат должен содержать и концепцию авторов литературных источников и концепцию автора реферата.

Содержание реферата:

План

Введение. Обоснование темы (актуальность, теоретическая и практическая значимость). Цель и задачи работы.

Обзор литературных источников с анализом и критической оценкой автора реферата (положительные стороны и спорные точки зрения авторов рассматриваемых произведений).

Формулирование собственного взгляда на рассматриваемую проблему.

Выводы и предложения.

Литература.

Оглавление.

В реферате могут быть приложения в виде анкет, схем, диаграмм и пр.

На усмотрение автора в реферате могут быть разработаны отдельные тематические главы, параграфы, в которых анализируется соответствующая литература. При этом каждая глава должна содержать область выводов и переходный (логический) мостик к следующей главе. А общие выводы в конце реферата являются суммой выводов отдельных глав.

Список литературы в реферате имеет важное значение: он отражает степень разработанности темы в литературе.

Список литературы составляют:

- 1) по алфавиту авторов или названий статей;
- 2) в хронологическом порядке;
- 3) по тематическому принципу.



Общие правила библиографического описания предусматривают необходимый минимум сведений, который позволяет безошибочно отыскать книгу или статью (обязательные элементы описания): фамилия автора, заглавие, подзаголовочные данные, выходные данные (место издания, наименование издающего органа, год издания, страницы).

Объем текста реферата определяется содержанием документа (количеством сведений, их научной ценностью и/или практическим значением), а также доступностью и языком реферируемого документа.

Оформление работы:

Текст работы пишется на отдельных листах бумаги формата А-4, на одной стороне листа.

Все листы должны быть пронумерованы, начиная с листа 2 (на титульном листе, который является первой страницей, номер не ставится).

Работа должна быть отпечатана на ПК - Объем учебного реферата составляет 15-20 страниц (рекомендуемый средний объем текста реферата 850 печатных знаков).

Поля: 30 мм слева, 10 мм справа, 25 мм сверху, 20 мм снизу, отступ абзаца - 1,5 см, междустрочный интервал - полтора, шрифт - Times New Roman (14 пт.)

Особое внимание должно быть уделено оформлению цитат, которые включаются в текст в кавычках, а далее в скобках дается порядковый номер первоисточника из списка литературы и через точку с запятой номер страницы.

В соответствии с ГОСТ 9327-60 текст, таблицы и иллюстрации обязательно должны входить в формат А4.

Работа должна быть скреплена.

Научная работа не требует украшения – орнаментов на листах, нестандартных шрифтов и т.д.

Темы рефератов:

1. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
2. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
3. Организационное развитие: «самообучающиеся организации».
4. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
5. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
6. Эффективность изменений.
7. Контроль в системе управления изменениями.
8. Как руководить процессом преобразований?
9. Управление процессом сокращения персонала в организации сферы культуры.
10. Примеры эффективных организационных изменений в организациях сферы культуры.



11. Психологические особенности процесса изменений в организации.
12. Формирование корпоративной культуры.
13. Диагностика и оптимизация бизнес-процессов.
14. Комплексный подход к преодолению сопротивления в организации.
15. Планирование организационных изменений.
16. Взаимосвязь технологических и организационных процессов в системе управления изменениями.
17. Разработка стратегии проведения изменений.

Критерии и шкала оценивания реферата

Оценка за реферат складывается из оценки преподавателя и оценки аудитории (групповой оценки). На первом занятии студенты формулируют критерии оценки докладов. После каждого выступления несколько человек на основании этих критериев делают качественную оценку доклада. Далее преподаватель, исходя из собственной оценки и оценки слушателей, ставит итоговую отметку.

Примерные критерии оценивания:

- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа, использование нескольких источников и т.д.);
- качество изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т.д.);
- наглядность (использование иллюстрирующих материалов, технических средств, материалов сети Интернет)

Выполнение реферата оценивается по системе «зачтено / не зачтено». Отметка «не зачтено» ставится, если: выбранная тема раскрыта поверхностно, большая часть предлагаемых элементов плана доклада отсутствует; качество изложения низкое; иллюстрирующие материалы отсутствуют.

Вопросы к тестированию

1. Выберите верную фразу:
 - A. Изменения обязательно происходят во всех организациях без исключения
 - B. Изменения стали проводиться в организациях только в конце 20 века
 - C. Изменения должны происходить только в организациях, у которых возникли проблемы
 - D. Изменения не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях
2. Главная цель изменений – это (*выберите верную фразу*)
 - A. сокращение персонала
 - B. устранение недостатков во внутренней среде организации
 - C. изменение выпускаемой продукции и структуры



- D. устранение слабых стороны организации, укрепление сильных сторон организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды
3. К факторам, вызывающим необходимость изменений, относятся: (*выберите верную фразу*)
- A. низкий профессионализм персонала
 - B. факторы, связанные с внешней и внутренней средой компании
 - C. логические, социологические, психологические факторы
4. Для проведения изменений в организации требуется: (*выберите верную фразу*)
- A. желание руководства
 - B. наличие проблем
 - C. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
5. В команду проекта организационных изменений: (*выберите верную фразу*)
- A. могут входить только представители организации, оказывающей услуги по проведению изменений
 - B. могут входить только специалисты предприятия
 - C. могут входить как специалисты предприятия, так и представители организации, оказывающей услуги по проведению изменений
6. Сопротивление изменениям: (*выберите верную фразу*)
- A. вызывается субъективными причинами
 - B. свойственно консерваторам и колеблющимся
 - C. результат плохого менеджмента
 - D. всегда сопутствует любым изменениям
 - E. выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

Шкала оценки образовательных достижений для тестовых материалов

Коэффициент К (%)	Оценка	Критерий оценки
0,81 – 1 (81-100%)	«отлично»	Глубокие познания в освоенном материале
0,61 – 0,80 (80-61%)	«хорошо»	Материал освоен полностью, без существенных ошибок
0,41 – 0,60 (41-60%)	«удовлетворительно»	Материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях



0 – 0,40 (0-40%)	«неудовлетворительно»	Материал не освоен, знания студента ниже базового уровня
---------------------	-----------------------	--

2.2. Методические материалы по проведению промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – процедура, проводимая в период **зачетно-экзаменационной сессии** с целью оценки качества освоения обучающимися дисциплины на определенном этапе.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает проверку компетенций, а также уровня усвоения пройденного материала.

2.2.1 Процедура ЭКЗАМЕНА

2.2.2.1 Форма промежуточной аттестации

Формой промежуточной аттестации является экзамен, который проводится в форме собеседования по билетам. Экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса. На подготовку ответов отводится 15 минут. Оценка знаний производится по 4-х балльной шкале.

2.2.2.2 Критерии и шкала оценивания

«Отлично» Выставляется обучающемуся, показавшему высокий уровень сформированности всех компетенций, всесторонние, систематизированные, глубокие знания дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

«Хорошо» Выставляется обучающемуся, показавшему уровень сформированности всех компетенций выше среднего или высокий уровень сформированности большей части компетенций, твердо знающему материал, грамотно и по существу излагающему его, умеющему применять полученные знания на практике, но допускающему некритичные неточности в ответе или решении задач.

«Удовлетворительно» Выставляется обучающемуся, показавшему уровень сформированности компетенций ниже среднего, фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно точные формулировки базовых понятий, нарушающего логическую последовательность в изложении программного материала, но при этом владеющему основными разделами дисциплины, необходимыми для дальнейшего обучения и способному применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.



«Неудовлетворительно» Выставляется обучающемуся, компетенции которого сформированы на низком уровне или не сформированы вообще; который не знает большей части основного содержания дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и решать типовые практические задачи.

В случае неудовлетворительной оценки обучающийся имеет право пересдать экзамен в установленном порядке.

2.2.2.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и уровня овладения формируемися компетенциями в процессе освоения дисциплины

Перечень вопросов для проверки компетенции номер по дескриптору «знать»:

ПК-2:

1. Современные формы мотивации специалистов учреждения культуры .
2. Требования профессиональной этики к специалистам учреждения культуры.
3. Теории управления изменениями и их отличительные особенности.
4. Механизм управления организационными изменениями в подразделении учреждения культуры.
5. Лучшие практики управления изменениями. Эффективность VS Стоимость.
6. Лучшие практики управления изменениями. Скорость VS Стоимость.
7. Способы эмоционального вовлечения и снижения эмоциональной напряженности сотрудников в ситуации изменений и стресса.

ПК-3:

1. Современные тенденции развития проектов (сфера «Культура») в России.
2. Пути развития проектной команды.
3. Коммуникация. Коммуникативные процессы в проектных командах.
4. Выстраивание эффективной коммуникации в проектной команде.
5. Выстраивание эффективной коммуникации с Заказчиком на этапе формирования Целей, задач проекта.
6. Корпоративная культура.
7. Фирменный стиль.



**Перечень заданий для проверки компетенции номер ПК-3 по
дескриптору «уметь»**

- Приведите примеры программ и проектов в сфере культуры на уровнях:
 - федеральном;
 - региональном;
 - муниципальном.
- Рассмотрите кейс (реализованный проект из сферы Культуры), выделите преимущества и недостатки, в части: планирования, реализации, распределения трудовых ресурсов проекта.

**Перечень заданий для проверки компетенции ПК-3 -по дескриптору
«владеть»**

- Приведите примеры программ и проектов в сфере культуры на уровнях:
 - федеральном;
 - региональном;
 - муниципальном.
- Рассмотрите кейс (реализованный проект из сферы Культуры), выделите преимущества и недостатки, в части: планирования, реализации, распределения трудовых ресурсов проекта.