

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**УТВЕРЖДАЮ**

Зам. директора института по УВР  
\_\_\_\_\_ д.ф.н. И.П. Кодониди

« 31 » августа 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ»**

По направлению подготовки: 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)  
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения  
Квалификация выпускника: бакалавр  
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 5  
Семестр – 9  
Форма обучения – очно-заочная  
Лекции – 20 часов  
Практические занятия – 28 часа  
Самостоятельная работа: – 55,8 часов  
Промежуточная аттестация: Зачет - 9 семестр  
Трудоемкость дисциплины: 3 ЗЕ (108 часов)

Пятигорск, 2023

**РАЗРАБОТЧИКИ:**

кан. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и экономики И.Н. Емельянова

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

Канд.экон.наук доцент кафедры экономики, финансов и бизнес-аналитики филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» в г. Пятигорске Ставропольского края Баклаева Наталья Михайловна

**1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**Перечень формируемых компетенций по соответствующей дисциплине (модулю) или практике**

№ п/п	Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы
2	ПК-1. Способен осуществлять тактическое управление процессами планирования и организации деятельности в организации здравоохранения	ПК-1.1 Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения	Знать: понятийно-терминологический аппарат, нормативно-инструктивные и правовые основы, регулирующие процессы изменений, в том числе на основе инноваций; Уметь: разрабатывать и обосновывать программы реструктуризации и эффективных изменений в условиях неопределённости и риска; Владеть: инструментами и методами внедрения организационных изменений
		ПК-1.2 Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг	<b>Знать:</b> основные методики организационного развития; современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике; <b>Уметь:</b> оценить возможности реализации организационных изменений, анализировать основные источники сопротивления в организации и выбрать методы преодоления сопротивления; применить на практике основные методики реализации изменений в организации; <b>Владеть:</b> практическими навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их

			реализации.
		ПК-1.3 Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации	<b>Знать:</b> основные теоретические концепции, базовые подходы и модели управления организационными изменениями; этапы проектирования изменений; модели реализации организационных изменений <b>Уметь:</b> разрабатывать программы осуществления организационных изменений; использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений; <b>Владеть:</b> методами разработки организационных изменений; проектными методами управления изменениями

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

В результате освоения дисциплины обучающийся должен	
<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закономерности развития и изменений в организации;</li> <li>- типологию изменений в организации;</li> <li>- методы и стратегии осуществления изменений в организации;</li> <li>- психологические аспекты осуществления организационных изменений;</li> <li>- причины возникновения сопротивления изменениям;</li> <li>- методологические основы управления взаимоотношениями в условиях осуществления изменений;</li> <li>- принципы функционирования самообучающейся организации;</li> <li>- этапы развития теории управления знаниями;</li> <li>- теоретические основы построения команды изменений;</li> </ul>
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методы управления сопротивлением;</li> <li>- определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений;</li> <li>- выбирать эффективный стиль управления изменениями;</li> <li>- выбирать стратегию осуществления изменений;</li> <li>- формировать систему управления знаниями в организации;</li> </ul>
<b>3.3</b>	<b>Иметь навык (опыт деятельности):</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценки потенциала сотрудников в условиях изменений;</li> <li>- подбора команды изменений;</li> <li>- оценки причин возникновения сопротивления изменениям;</li> <li>- оценки действий менеджеров в условиях изменений;</li> <li>- оценки этапа развития организации, на котором она находится;</li> <li>- оценки потенциальных стратегий осуществления изменений;</li> <li>- определения причин изменений в организации;</li> <li>- преодоления сопротивления изменениям.</li> </ul>

### Оценочные средства включают в себя:

- процедуры оценивания знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и уровня форсированности компетенций в рамках конкретных

дисциплин и практик;

– комплект компетентностно - ориентированных тестовых заданий, разрабатываемый по дисциплинам (модулям) всех циклов учебного плана;

– комплекты оценочных средств.

Каждое применяемое оценочное средства сопровождается описанием показателей и критериев оценивания компетенций или результатов обучения по дисциплине (модулю) или практике.

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 2.1. Оценочные средства для проведения текущей аттестации по дисциплине

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, написание реферата, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

#### 1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

##### Проверяемый индикатор достижения компетенции:

ПК-1.1. Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает понятийно-терминологический аппарат, нормативно-инструктивные и правовые основы, регулирующие процессы изменений, в том числе на основе инноваций

1. Понятие и сущность организационных изменений.
2. Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование.
3. Организационное развитие.
4. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Новые концепции организационных изменений.
6. Внешние и внутренние причины изменений.
7. Традиционные и новые объекты организационных изменений.
8. Знания как новый объект организационных изменений.
9. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями.
10. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.
11. Классификация организационных изменений.
12. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.
13. Управление организационными изменениями - функция менеджеров.
14. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный.

15. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.
16. Структура системы управления изменениями.
17. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.

*Критерии и шкала оценивания устного опроса*

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов;</li> <li>- исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал;</li> <li>- свободно справляется с решением задач,</li> <li>- использует в ответе дополнительный материал;</li> <li>- все задания, предусмотренные учебной программой выполнены;</li> <li>- анализирует полученные результаты;</li> <li>- проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов</li> </ul>
Хорошо	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью;</li> <li>- необходимые практические компетенции в основном сформированы;</li> <li>- все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности;</li> <li>- при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно.</li> <li>- знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.</li> </ul>
Удовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера;</li> <li>- большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки;</li> <li>- наблюдается нарушение логической последовательности.</li> </ul>
Неудовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не знает значительной части программного материала;</li> <li>- допускает существенные ошибки;</li> <li>- так же не сформированы практические компетенции;</li> <li>- отказ от ответа или отсутствие ответа.</li> </ul>

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### 1. Изменения

- а. обязательно происходят во всех организациях без исключения**
- б. стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- в. должны происходить только в кризисных организациях
- г. не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

### 2. Управление-это

- а) интеллектуальная деятельность по организации бизнеса в конкретной ситуации
- б) предпринимательская деятельность, связанная с направлением товаров и услуг от производителя к потребителю
- в) целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении**

### 3. Целью управления является

- а) научно обоснованное планирование и анализ деятельности учреждения
- б) руководство выполнением решений
- в) целенаправленное и эффективное использование ресурсов

г) обеспечение ресурсами, подготовка документов и организация работы учреждения

д) **все выше перечисленное**

**4. Предметом науки управления являются следующие составляющие, кроме**

а) субъекта

б) объекта

**в) производительных сил**

г) способов взаимодействия между субъектом и объектом

**5. Объектом управления являются**

**а) ресурсы, процесс предоставления медицинских услуг и все виды деятельности, обеспечивающие этот процесс**

б) взаимоотношения между работниками

в) процесс предоставления медицинских услуг, ресурсы, взаимоотношения между работниками

**6. К методам управления относят**

**а) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические**

б) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические, правовые

**7. Постановка стратегических целей для ЛПУ является прерогативой:**

а) общего собрания коллектива

б) административной команды

**в) руководителя**

г) руководителя совместно с заместителем по работе с персоналом

д) руководителя совместно с заместителем по лечебной работе

**9. Планирование — это**

а) процесс научно обоснованного расчета оптимальных норм, который направлен на обеспечение эффективного использования всех видов ресурсов

б) первая ступень контроля за материальными издержками, основанная на системе норм запасов и затрат

в) способ определения фактического состояния объекта, а также отклонений от учетных данных, неучтенных ценностей, потерь, недостач, хищений

**г) непрерывный циклический процесс, направленный на приведение в соответствие возможностей предприятия с условиями рынка**

**10. Центр ответственности — это**

**а) отдельный объект учета затрат, позволяющий совместить МВЗ с ответственностью менеджера, возглавляющее хозрасчетное подразделение**

б) это первичные производственные и обслуживающие единицы, характеризующиеся единообразием функций и производственных операций, сходным уровнем технической оснащенности и организации труда, направленностью затрат

в) структурное подразделение, представляющие собой объекты нормирования, планирования и учета издержек производства для контроля и управления затратами производственных ресурсов

**11. Задачей оперативно-производственного планирования является**

а) сбор информации об издержках предприятия

**б) составление смет по конкретным подразделениям на короткий период времени (день, час)**

в) составление смет и бюджетов предприятия в целом на конкретный период времени (год)

г) обеспечение исходными данными финансовый и управленческий учет

**12. Кто несет ответственность за ценовое отклонение по материалам**

**1. производственный отдел**

2. отдел снабжения

3. отдел сбыта

**13. Типология видов организационных изменений**

а. не имеет смысла при планировании и проведении изменений

**б. имеет практическое и теоретическое значение**

в. представляет интерес для студентов

г. представляет интерес для ученых

**14. Цель изменений**

а. сократить персонал

б. устранить недостатки во внутренней среде организации

в. изменить выпускаемые продукты и структуру

**г. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды**

**15. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:**

а. низкий профессионализм персонала

**б. внешние и внутренние**

в. внешние, внутренние, психологические

г. логические, социологические, психологические

**Критерии оценки тестирования**

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

ПК-1.2 Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает основные методики организационного развития; современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике.

1. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия.

2. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации.

3. Выбор стратегии изменений.

4. Принятие решений в организациях в условиях изменений.

5. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.

**Критерии и шкала оценивания устного опроса**

Оценка за	Критерии
-----------	----------

ответ	
Отлично	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов;</li> <li>- исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал;</li> <li>- свободно справляется с решением задач,</li> <li>- использует в ответе дополнительный материал;</li> <li>- все задания, предусмотренные учебной программой выполнены;</li> <li>- анализирует полученные результаты;</li> <li>- проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов</li> </ul>
Хорошо	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью;</li> <li>- необходимые практические компетенции в основном сформированы;</li> <li>- все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности;</li> <li>- при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно.</li> <li>- знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.</li> </ul>
Удовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера;</li> <li>- большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки;</li> <li>- наблюдается нарушение логической последовательности.</li> </ul>
Неудовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не знает значительной части программного материала;</li> <li>- допускает существенные ошибки;</li> <li>- так же не сформированы практические компетенции;</li> <li>- отказ от ответа или отсутствие ответа.</li> </ul>

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### 1. Типология видов организационных изменений

- а. не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- б. имеет практическое и теоретическое значение**
- в. представляет интерес для студентов
- г. представляет интерес для ученых

### 2. Цель изменений

- а. сократить персонал
- б. устранить недостатки во внутренней среде организации
- в. изменить выпускаемые продукты и структуру
- г. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды**

### 3. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а. низкий профессионализм персонала
- б. внешние и внутренние**
- в. внешние, внутренние, психологические
- г. логические, социологические, психологические

4. **Основные уровни организационных изменений**
  - а. **индивидуальный, групповой, системный**
  - б. внешний и внутренний
  - в. логический, социологический, психологический
  - г. закрытый и открытый
  
5. **Правила (принципы) проведения изменений**
  - а. **обоснованы специалистами по управлению изменениями**
  - б. в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
  - в. организация формулирует самостоятельно
  - г. невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
  
6. **Знание моделей процесса организационных изменений**
  - а. представляет интерес для ученых
  - б. не имеет смысла при планировании изменений
  - в. представляет интерес для студентов
  - г. **имеет практическое и теоретическое значение**
  
7. **Модели процесса организационных изменений**
  - а. противоречат друг другу
  - б. должны одновременно использоваться при проведении изменений
  - в. **могут иметь разное количество этапов**
  
8. **Модель Коттера**
  - а. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
  - б. **расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе**
  - в. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
  - г. описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
  
9. **Модель процесса организационных изменений**
  - а. набор математических формул
  - б. **упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений**
  - в. описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
  - г. в практике управления изменениями не используется
  
10. **Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации**
  - а. невозможно воспользоваться тестами
  - б. **+можно воспользоваться различными тестами**
  
11. **«Алмаз» Левитта**
  - а. описывает основные этапы проведения изменений
  - б. **показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях**
  - в. описывает текущее состояние и основные направления изменений
  - г. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
  
12. **Для проведения изменений в организации требуется**

- а. желание руководства
- б. наличие проблем
- в. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства**
- г. отсутствие сопротивления изменениям

### Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

ПК-1.3. Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации

#### *Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает основные теоретические концепции, базовые подходы и модели управления организационными изменениями; этапы проектирования изменений; модели реализации организационных изменений;

1. Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.
2. Основные формы систем для проведения изменений в организации.
3. Основные формы систем для проведения изменений в организации, их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
4. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления
5. Модель Карнеги
6. Модель инкрементального процесса принятия решения
7. Модель «мусорного ящика».
8. Возможные последствия применения отдельных подходов на практике.
9. Планирование и реализация стратегий управления изменениями
10. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.
11. Профессиональные и личностные характеристики команды проекта
12. Классификация причин сопротивления изменениям
13. Анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
14. Текущее состояние и основные направления изменений
15. Факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
16. Основные формы сопротивления изменениям
17. Особенности процесса планирования изменений в организации.
18. Требования к стратегиям изменений.
19. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.
20. Современный инструментарий проведения изменений
21. Алгоритм выбора верного инструмента проведения изменений

22. Реинжиниринг бизнес-процессов — инструмент кардинальных преобразований в организации
23. Основные свойства реинжиниринга
24. Преимущества и недостатки реинжиниринга
25. Организационное развитие как инструмент эволюционных управляемых изменений
26. Управление знаниями и организационным обучением
27. Как можно оценить результативность инструмента организационного развития?
28. Выделите преимущества и недостатки применения организационного развития в процессе изменений.
29. Что такое управление знаниями?
30. Какие виды деятельности можно отнести к управлению знаниями?
31. Опишите процесс управления знаниями.
32. Что представляет собой процесс обучения?
33. Какую роль играет обучение в управлении знаниями.
34. Какие виды и стили обучения различают?

*Критерии и шкала оценивания устного опроса*

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов;</li> <li>- исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал;</li> <li>- свободно справляется с решением задач,</li> <li>- использует в ответе дополнительный материал;</li> <li>- все задания, предусмотренные учебной программой выполнены;</li> <li>- анализирует полученные результаты;</li> <li>- проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов</li> </ul>
Хорошо	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью;</li> <li>- необходимые практические компетенции в основном сформированы;</li> <li>- все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности;</li> <li>- при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно.</li> <li>- знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.</li> </ul>
Удовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера;</li> <li>- большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки;</li> <li>- наблюдается нарушение логической последовательности.</li> </ul>
Неудовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не знает значительной части программного материала;</li> <li>- допускает существенные ошибки;</li> <li>- так же не сформированы практические компетенции;</li> <li>- отказ от ответа или отсутствие ответа.</li> </ul>

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### 1. Команда проекта организационных изменений подбирается по

- а. личностным характеристикам
- б. профессиональным признакам
- в. профессиональным и личностным характеристикам**

## 2. Агент изменений — это

- а. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- в. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений**
- г. человек или группа, отвечающая за проведение изменений

## 3. Команда проекта изменений в организации

- а. выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
- б. +выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала**
- в. выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
- г. выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

## 4. Подвергаемый изменению — это

- а. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений**
- б. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- в. человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- г. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

## 5. В команду проекта организационных изменений

- а. могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б. могут входить только специалисты предприятия
- в. могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений**

## 6. Проводник изменений — это

- а. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- б. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- в. человек или группа, отвечающая за проведение изменений**
- г. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

## 7. Основные формы сопротивления изменениям

- а. слухи, утаивание информации
- б. открытая, закрытая**
- в. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- г. забастовки, увольнения, неподчинение

## 8. Классификация причин сопротивления изменениям

- а. представляет интерес для студентов
- б. имеет практическое и теоретическое значение**
- в. не имеет смысла при планировании изменений
- г. представляет интерес для ученых

## 9. Основные методы снижения сопротивления изменениям

- а. материальное и моральное стимулирование
- б. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение**

- в. издание приказов, распоряжений
- г. увольнение, понижение по должности

#### 10. Основные уровни сопротивления изменениям

- а. высший, средний, низовой
- б. сильный, слабый
- в. явный, неявный
- г. индивидуальный, групповой, системный

#### 11. Сопротивление изменениям

- а. вызывается субъективными причинами
- б. свойственно консерваторам и колеблющимся
- в. результат плохого менеджмента
- г. всегда сопутствует любым изменениям
- д. выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

#### 12. Основные виды сопротивления изменениям

- а. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- б. индивидуальное, групповое, системное
- в. открытое и закрытое
- г. логическое, социологическое, психологическое

#### Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

#### 1.1.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

##### *Проверяемые индикаторы достижения компетенции:*

ПК-1.1. Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения

ПК-1.2 Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг

ПК-1.3. Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации

Результаты обучения
<p>Умеет разрабатывать и обосновывать программы реструктуризации и эффективных изменений в условиях неопределённости и риска;</p> <p>Умеет оценить возможности реализации организационных изменений, анализировать основные источники сопротивления в организации и выбрать методы преодоления сопротивления; применить на практике основные методики реализации изменений в организации;</p> <p>Умеет разрабатывать программы осуществления организационных изменений; использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений</p>

### Задание 1.

Охарактеризуйте в чем разница между инцидентом, проблемой и изменением в таблице.

	Инцидент	Проблема	Изменение
Определение	Согласно ИТЛ, инцидент — это «незапланированное прерывание обслуживания или снижение его качества»	Согласно ИТЛ, проблема — это «причина или потенциальная причина одного или нескольких инцидентов»	Согласно ИТЛ, изменение — это «добавление, видоизменение или удаление чего-либо, что может прямо или косвенно повлиять на службы».
Задача	Восстановление нормальной работы службы в кратчайшие возможные сроки	Определение основной причины прерывания нормальной работы службы	Реализация изменения, направленного на устранение основной причины, для предотвращения дальнейших прерываний нормальной работы службы
Характер	Реагирующий	Упреждающий и реагирующий	Упреждающий и реагирующий
Пример	Пользователи не могут подключиться к сети. Выпущено обходное решение для устранения инцидента и предоставления пользователям доступа к сети	Создана заявка о проблеме для проведения анализа основных причин (АОП). Инцидент вызван неисправностью сетевого коммутатора. Необходимо заменить коммутатор	Создана заявка на изменение для замены неисправного

### Задание 2.

Приведите примеры следующих изменений

Обычные изменения - **перенос локальных служб в облако.**

Стандартные изменения - **замена картриджа с чернилами в принтере.**

Экстренные изменения - **сбой главного сервера, перебой в работе центра обработки данных, экстренное исправление для устранения уязвимости в системе безопасности.**

### Задание 3. Кейс-ситуация. Кейс “Уходя, уходи...”

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в Санкт-Петербурге филиал крупной компании.

Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек.

В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую

перечислялась зарплата сотрудников. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 60 000 рублей меньше, чем текущая зарплата Ирины.

В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице, и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее.

Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

### Вопросы к кейс-ситуации:

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для:
  - недопущения ситуации сопротивления;
  - предотвращения сопротивления.

### Решение к кейс-ситуации:

#### 1.Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?

**Отделение в Петербурге потерпело некоторые организационные изменения. Такие организационные изменения можно назвать «Планируемые», т. к. основной целью организации были рост и совершенствование.**

**Побуждение к изменениям «внутренние».**

**Характер побуждений «привлекательные».**

#### 2.Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?

**Да, сопротивление к изменениям идет со стороны Ирины Соловьёвой. Она не хотела переходить на должность ниже, не хотела получать более низкую заработную плату. Выражается через увольнение, прямое противостояние начальству. Но руководитель все же хочет сохранить ценного сотрудника.**

#### 3. Какие меры необходимо было предпринять для: - недопущения ситуации сопротивления; - предотвращения сопротивления.

**Должны были быть проведены предупредительные меры об организационных изменениях. Обозначить перспективы работника. Объяснить всю ситуацию на предприятии.**

**- предотвращения сопротивления:**

**Найти подходящее место для сотрудницы, именно такой же должности и с такой же заработной платой.**

*Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений*

ПК-1.1. Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения

ПК-1.2 Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг

ПК-1.3. Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации

### Результаты обучения

Владеет инструментами и методами внедрения организационных изменений;

Владеет практическими навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации;

Владеет методами разработки организационных изменений; проектными методами управления

### **Задача 1.**

Предположим, что наряду с наступательной стратегией имеются способное и деятельное руководство, творческий коллектив, ресурсы, удачно избранная исходная идея, хорошо функционирующая инновационная система. Первой стратегической проблемой, с которой сталкивается руководство на практике – это выбор альтернативы стратегии развития. Какой способ развития будет для фирмы наиболее дешевым и быстрым: собственная разработка нового товара или покупка лицензии?

#### **Ответ:**

В данной ситуации для фирмы наиболее дешевым и быстрым способом развития будет покупка лицензии. Этот выбор позволит аккумулировать деятельность руководства, эффективно использовать творческий потенциал коллектива, сэкономить ресурсы и направить их на решение других стратегических задач, сосредоточить усилия на функционировании инновационной системы.

### **Задание 2.**

Периодически нововведения в различных областях управления являются основой процветанию любой компании. Вместе с тем, нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Какие, по вашему мнению, действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

#### **Ответ:**

Следует уделить особое внимание стратегии управления персоналом. Необходимо сократить число уровней в организационной структуре, пересмотреть систему стимулирования, продумать и организовать обучение и переобучение работников, их продвижение по карьерной лестнице, разработать мероприятия по укреплению корпоративной культуры.

### **Задание 3.**

Менеджмент фирмы, решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

#### **Ответ:**

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;
2. Преобладает ценовая конкуренция;
3. Продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
4. Различия в товарных марках мало значимы для покупателей;
5. Организация имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы, энергоресурсов.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.

Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

#### **Задача 4.**

Санитарки, имевшие наименьшую медицинскую подготовку, больше всего контактировали с пациентами, но у них не было никаких полномочий. Чтобы спросить, можно ли дать пациенту аспирин, им надо было идти к медицинской сестре. Медсестра, обычно, обращалась к старшей медсестре, которая затем шла к доктору. Доктор, в свою очередь, спрашивал, как долго пациент испытывал боль. Разумеется, старшая медсестра не имела никакого понятия, так что она должна была разыскивать санитарку, чтобы справиться у нее, и затем передать информацию доктору. При таком абсурдном порядке медсестра вообще не могла испытывать никакого удовлетворения от работы. Система была иерархической, фрагментированной, бездушной и чрезмерно управляемой.

На отделениях все медсестры имели свои обязанности: некоторым было поручено раздавать лекарства, другим - следить за показаниями жизнедеятельности, а третьим снимать показания кровяного давления. Добавьте к этому уборку постелей, питание - и день пациента заполнен вмешательством множества незнакомых людей. Никто настоящему не знал, что происходило с больным.

Кардинальные изменения структуры были начаты в отношении «пирамиды ответственности» с медсестрами в основании с переходом к «включающей паутине» с медсестрами в центре.

Концепция была названа **базовым медицинским уходом**.

Опишите процесс изменения в организации.

**Ответ**

**Каждая базовая медсестра берет на себя ответственность по уходу за конкретным пациентом. Медсестра получает информацию, когда пациент был принят на лечение, разрабатывает всесторонний план, собирает команду для осуществления круглосуточного ухода и сообщает семье, чего можно ожидать.**

**Заведующий средним медперсоналом ставит задачи перед отделением, занимается бюджетом и административными вопросами и обеспечивает базовых медсестер всем необходимым для осуществления качественного ухода.**

**Базовая медсестра получает всю информацию о пациенте.**

**Поскольку базовая медсестра приняла на себя большую ответственность, следовало пересмотреть отношения с врачами и другими больничными работниками.**

**Вместо простого исполнителя указаний врачей базовая медсестра стала профессиональным партнером, присутствующим на обходах и участвующим на равных в решениях, касающихся лечения. Санитарки подчинялись скорее базовым медсестрам, чем заведующим хозяйственной частью. Одной и той же санитарке**

поручали убирать постель пациента, заниматься его гигиеной и приносить подносы с едой.

#### Задача 5.

Медицинское учреждение провело исследование рынка, в результате чего была выявлена скрытая потребность населения в дополнительных медицинских услугах кардиологического профиля. Учитывая сложившуюся ситуацию, главный врач принял решение открыть на базе данного лечебного учреждения отделение по оказанию платных медицинских услуг кардиологическим больным.

Определите рентабельность детальной услуги, если известно, что себестоимость услуги составляет 43 рубля, а прибыль 5,3 рубля.

Ответ:

Рентабельность = (Прибыль x 100%) / себестоимость = (5,3 x 100%) / 43 = 12,3%

**Задание 6.** Выберите достаточно известную организацию сферы здравоохранения и с помощью материалов ее сайта, статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

- Кратко дайте портрет организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.)

- На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?

- Какова стратегия развития данной организации?

- О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации?

- Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?

- Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат?

### Критерии оценивания практических заданий

Решения практического задания	Критерии оценивания
	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.	

#### 1.2.1. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

##### Вопросы для подготовки к зачету

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?	ПК-1.1
2.	Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?	ПК-1.1

3.	Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?	ПК-1.1
4.	К чему сводится философия организационного развития?	ПК-1.1
5.	Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием и изменениями в организации?	ПК-1.1
6.	В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?	ОПК-3.2, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
7.	Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
8.	Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
9.	Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
10.	Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
11.	Каким образом конкурентоспособность влияет на эффективное развитие организации?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
12.	К чему сводится философия организационного развития?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
13.	Охарактеризуйте предмет управления изменениями.	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
14.	Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
15.	Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
16.	Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
17.	Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
18.	На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
19.	Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
20.	В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
21.	Какие цели развития существуют в организации?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
22.	Что является основной целью бизнеса?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
23.	Какие рассогласования целей встречаются в управлении деловой организацией?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
24.	В чём особенность подхода «управления по целям» применительно к организационным изменениям?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
25.	Дать описание дереву целей управления развитием организации.	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
26.	Почему целевая комплексная программа направлена на всестороннее развитие организации?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3

27.	Перечислить принципы управления развитием и организационными изменениями.	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
28.	Как связаны идеология, ценности и принципы организации?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
29.	Почему необходимо совершенствовать функции управления и каков алгоритм оптимизации?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
30.	Охарактеризуйте процесс совершенствования бизнес-процессов, используя цикл Э. Деминга.	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
31.	Как сочетаются формальные и неформальные методы в управлении организационными изменениями?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
32.	Какие подходы определяют методологию управления развитием и организационными изменениями?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
33.	Почему организацию можно характеризовать с позиции развивающейся системы?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
34.	Почему развитие – это процесс количественно-качественных изменений?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
35.	Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
36.	Объясните каждую фазу в модели организационного развития JL Грейнера.	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
37.	Какие рекомендации можно дать руководителям относительно специфики управления в каждой фазе жизненного цикла организации?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
38.	Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
39.	Каковы этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
40.	Почему перед реализацией организационных изменений необходима организационная диагностика?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
41.	Посредством чего осуществляется переход от состояния «как есть» в состояние «как должно быть»?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
42.	Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием», «адаптивное управление»?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
43.	Каковы составляющие «потенциала изменения»?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
44.	Какие виды изменений вы знаете?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
45.	Какие модели можно применять на практике при управлении организационными изменениями?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
46.	Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3

**Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций**

**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ**

<b>ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА</b>	<b>Оценк а ECTS</b>	<b>Баллы в БРС</b>	<b>Уровень сформиро- ванности</b>	<b>Оценка</b>
------------------------------	-----------------------------	------------------------	---	---------------

			<b>КОМПЕТЕНТ - НОСТИ ПО ДИСЦИПЛИН Е</b>	
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные доказательства, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	C	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)

В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)

<p>ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции.</p> <p>Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях.</p> <p>Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.</p> <p>Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.</p> <p>Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАН	2

#### Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F