



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе модуля)

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

основной профессиональной образовательной программы бакалавриата
по направлению подготовки
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплины	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>ПК-1: Способен регламентировать процессы подразделений организации и (или) разрабатывать административные регламенты подразделений организации.</p>	<p>ПК-1.1: Осуществляет сбор и анализ информации, разрабатывает административные регламенты с целью использования в профессиональной деятельности.</p>	<p>Управление изменениями</p>	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - теории и классификацию организационных культур и их изменений; - основы публичных выступлений; - процессы групповой динамики и основы управления командой; - методы управления программой организационных изменений; - основы документирования бизнес-процессов; <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - применять полученные знания на практике делегирования полномочий; - готовить и осуществлять публичные выступления и вести переговоры; - организовывать групповую работу и осуществлять диагностику организации; <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - инструментами публичных выступлений и переговоров; - способность участвовать в управлении программой организационных изменений - навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при организационных изменениях

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена относятся:

- вопросы для промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине.

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1. Тестовые задания предназначены для оценки качества освоения студентами теоретического материала и используются для оценки освоения всех тем дисциплины студентами всех форм обучения в ходе самостоятельной работы (Приложение № 1).

Тестовые задания предусматривают выбор правильного ответа на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа. Оценка определяется процентом правильных ответов: «отлично – 90-100%»; «хорошо» - 75-89%»; «удовлетворительно» - 60-74%»; «неудовлетворительно» - 59% и менее.

3.2. Задания для практических занятий выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел.) с целью приобретения умений применять теоретические модели на практике для решения практических ситуаций. Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший знание использованных им средств и приемов в области управления изменениями получает по практическому занятию оценку «зачтено».

В приложении № 2 приведены типовые задания по практическим занятиям, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине (получившие при этой аттестации оценку «зачтено»).

4.2. В приложении № 3 приведены экзаменационные вопросы по дисциплине. Экзаменационный билет содержит два вопроса.

4.3. Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») выставляется в соответствии с критериями, указанными в табл. 2.

Таблица 2 – Система и критерии выставления экзаменационной оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект
Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Управление изменениями» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.).

Зав. кафедрой менеджмента


_____ В. В. Дорофеева

Приложение № 1

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Вариант 1

1. Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

- a) явное принуждение
- b) манипуляция
- c) лидерство

2. Аналитическая стратегия изменений подразумевает:

- a) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
- b) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей
- c) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению

3. Модель, используемая для анализа стратегии, применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:

- a) модель переходного периода
- b) модель EASIER
- c) модель постепенного наращивания

4. Модель СТВ (системная технология вмешательства) предусматривает следующие фазы:

- a) диагностика, проектирование, внедрение
- b) проектирование, внедрение
- c) диагностика, проверка, внедрение

5. Нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки это:

- a) размораживание
- b) изменение
- c) замораживание

6. Рациональный инкрементализм означает

- a) стратегию малого предприятия
- b) поддержание динамического равновесия с окружением
- c) планирование организационных изменений

7. Количество этапов в модели процесса успешного управления организационными изменениями, разработанной Л. Гейнером:

- a) 6
- b) 5
- c) 4

8. Признание законности интересов других, участвующих в изменении сторон, возможность уступок, это подход, основанный на использовании:

- a) стратегии, основанной на переговорах
- b) стратегии, ориентированной на действия
- c) аналитической стратегии

9. Выявление общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям, это подход, основанный на использовании:

- a) стратегии, основанной на переговорах
- b) стратегии, ориентированной на действия
- c) аналитической стратегии

10. Количество этапов в модели изменений Коттера:

- a) 6
- b) 8
- c) 3

11. Польза от активно сопротивляющихся сотрудников заключается в том, что:

- a) они являются хорошими людьми
- b) их аргументы могут стать основой для совершенствования плана изменений
- c) они помогают изменениям

12. Первым шагом в алгоритме изменений К. Левина является:

- a) размораживание
- b) генерация изменений
- c) замораживание

13. В модели ADKAR изменения заканчиваются

- a) проверкой способности к изменениям
- b) подкреплением
- c) осознанием

14. Психодинамический подход к индивидуальным изменениям построен на

- a) понимании динамики психологической жизни человека
- b) информировании
- c) стимулировании

15. Негативный сценарий statusquo- это:

- a) фильм ужасов
- b) история римской империи
- c) подготовка к размораживанию в начале изменений

Вариант 2

1. Подход, при котором инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, а другие стороны готовы к сопротивлению, называется:

- a) информирование и общение
- b) участие и вовлеченность
- c) переговоры и соглашения

2. Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации- это:

- a) самообучающаяся организация
- b) саморазвивающаяся организация
- c) университет

3. Вид стратегии, при которой менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана:

- a) директивная
- b) нормативная
- c) аналитическая

4. Фактор, влияющий на выбор подхода к реализации стратегии изменений:

- a) знания методов управления
- b) темп осуществления изменений
- c) степень четкости указаний подчиненными

5. Определение команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить изменения - это:

- a) разработка перспективы
- b) создание группы единомышленников
- c) институализация нового образа действий

6. Содержание понятия «организационное развитие» с точки зрения теории управления организацией:

- a) набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников
- b) задачи организации и соответствующие способы их выполнения, отличающие данную организацию от других
- c) это мероприятия в области менеджмента, направленное на осуществление крупных изменений в организациях

7. «Агент изменений» - это:

- a) человек, играющий роль проводника изменений в организации
- b) человек, сопротивляющийся изменениям
- c) представитель сторонней организации, консультант

8. Первый этап модели управления организационными изменениями БКГ называется:

- a) подготовка
- b) проверка на прочность
- c) застой

9. Тип лидера, предпочитающего Теорию О организационных изменений:

- a) автократичный
- b) демократичный
- c) либеральный

10. Количество этапов в модели изменений Курта Левина:

- a) 6
- b) 5
- c) 3

11. В модели ADKAR изменения начинаются с:

- a) проверки способности к изменениям
- b) подкрепления
- c) осознания

12. Анализ стейкхолдеров в управлении изменениями осуществляется по критерию:

- a) влияния
- b) заинтересованности
- c) экономической эффективности

13. Самая опасная роль для реализации изменений:

- a) агент изменений
- b) саботажник
- c) активно сопротивляющийся

14. Способ взаимодействия с самыми маловлиятельными и самыми незаинтересованными стейкхолдерами:

- a) информированность
- b) поддержка их удовлетворенности
- c) мониторинг

15. Бихевиористский подход к индивидуальным изменениям построен на:

- a) стимулировании
- b) понимании динамики психологической жизни человека
- c) информировании

Вариант 3

1. Подход, применяемый в ситуации явной потери отдельным служащим или группой чего-либо при осуществлении изменений:
 - a) переговоры и соглашения
 - b) информирование и общение
 - c) помощь и поддержка

2. Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» - это формулировка:
 - a) аналитической стратегии
 - b) нормативной стратегии
 - c) стратегии, основанной на переговорах

3. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры систем и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижении целей, это:
 - a) организационное развитие
 - b) планирование
 - c) реинжиниринг

4. Проблема, имеющая единственное решение является:
 - a) открытой
 - b) закрытой
 - c) уникальной

5. Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий изменения позволяет:
 - a) новое организационное подразделение
 - b) целевая группа
 - c) эксперимент

6. Количество этапов в модели EASIER:
 - a) 6
 - b) 5
 - c) 7

7. В графической интерпретации фазы СТВ:
 - a) пересекаются
 - b) не пересекаются

с) соприкасаются

8. Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников - это:

- а) технологии
- б) размер
- с) культура

9. Согласно модели управления организационными изменениями БКГ, сопротивление возникает на этапе:

- а) застоя
- б) реализации
- с) проверки на прочность

10. Количество этапов в модели ADKAR:

- а) 6
- б) 5
- с) 3

11. Способ взаимодействовать с самыми влиятельными и самыми заинтересованными стейкхолдерами:

- а) информирование
- б) поддержка их удовлетворенность
- с) мониторинг

12. Завершающий шаг в алгоритме изменений К. Левина

- а) замораживание
- б) генерация изменений
- с) размораживание

13. Самая лидирующая роль для реализации изменений

- а) агент изменений
- б) саботажник
- с) активно сопротивляющийся

14. Польза от пассивно ожидающих участников изменений состоит в том, что:

- а) их можно убедить в необходимости и пользе изменений
- б) они незаметны
- с) их мало

15. Дорожная карта внедрения изменений полезна тем, что

- а) по ней можно ехать
- б) визуализирует вехи изменений
- с) может быть изменена в любой момент

Приложение № 2

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Задание 1

Просмотреть видеокейс и предложить свою программу действий по решению проблемы с начальником отдела продаж. Программа должна выглядеть в форме таблицы.

№ п/п	Мероприятие	Участники	Ожидаемый результат
1	2	3	4

Важно понимать этапы изменений, их смысл и последовательность мероприятий. Следует придерживаться методологии Левина и ADKAR. При решении проблемы использовать необходимые управленческие воздействия из следующего списка.

- Презентация
- Общее собрание
- Совещание
- Индивидуальная беседа
- Фокус-группа
- Рассылка по электронной почте или интернету
- Метаплан
- Интервью
- Групповая работа (мозговой штурм, решение проблем, рефлексия и т.д.)
- Создание картины будущего
- Переговоры и соглашения
- Манипуляция
- Кооптация
- Совместное целеполагание
- Знакомство с историями успеха
- Эксперимент
- Неформальное обучение
- Наставничество
- Тренинги
- Имитация или моделирование ситуации
- Группы поддержки

- Наставничество
- Эмоциональная поддержка
- Премирование или поощрение
- Увольнение
- Штраф
- Выговор или иное административное наказание
- Анализ причин
- Негативная картина статус-кво

Задание 2

Составьте примерный план интервью сотрудников розничного продуктового магазина, в котором вы хотите внедрить автоматизированный учет со сканером штрих-кода.

Задание 3

Сравните использование пяти типов обратной связи (по Роджерсу) в различных бытовых ситуациях, когда Вы хотите чего-то добиться от своих друзей или родных. Приведите пять примеров.

Задание 4

Проранжируйте Уловки оратора. Поясните свои решения на примерах.

Задание 5

Перечислите комплекс действий по поддержке индивидуальных изменений исходя из когнитивно-бихевиористского подхода. Поясните свои предложения.

Перечислите комплекс действий по поддержке индивидуальных изменений исходя из психодинамического подхода. Поясните свои предложения.

Перечислите комплекс действий по поддержке индивидуальных изменений исходя из гуманистического подхода. Поясните свои предложения.

Задание 6

Составьте план действий по изменению Вашего друга в соответствии с подходом ADKAR. Сначала сформулируйте цель.

Задание 7

Смоделируйте внутренние изменения по К.Левину (в три этапа) для сотрудника, постоянно опаздывающего на работу.

Задание 8

Вы внедряете автоматический учет (на базе системы, читающей штрих-код) в магазине. Перечислите меры, которые повысят тревогу обучения и меры, которые снизят тревогу выживания.

Задание 9

Сформулируйте слоганы (привлекательные идеи) для активного меньшинства, инноваторов, в проекте внедрения автоматизированного учета (с системой считывания штрих-кодов) в продуктовом магазине.

Сформулируйте слоганы (привлекательные идеи) для пассивного большинства, консерваторов, в проекте внедрения автоматизированного учета (с системой считывания штрих-кодов) в продуктовом магазине.

Задание 10

Сравните роли адвоката и агента изменений; поддерживающего спонсора и агента изменений. В чем между ними разница? Поясните на примерах.

Задание 11

Сформулируйте возможные мероприятия по преодолению сопротивления на основе методов: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка.

Сформулируйте возможные мероприятия по преодолению сопротивления на основе методов: переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение.

Задание 12

Предложите мероприятия для каждого фактора преодоления сопротивления изменениям (по Хьюзу). Поясните, с какими видами сопротивления «работает» каждый фактор преодоления сопротивления изменениям (по Хьюзу).

Задание 13

Проанализируйте Ваши личные способности и умения как потенциального руководителя организации во время изменений. В чем Вы чувствуете силу, а в чем – необходимость развиваться?

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

1. Организационная диагностика – цель и направления
2. Интерактивные методы диагностики: назначение и формы
3. Метаплан как метод диагностики и принятия решений
4. Интервью как метод организационной диагностики
5. Обратная связь: цель, виды
6. Типы обратной связи по Роджерсу
7. План коммуникаций и его содержание и место в управлении проектами
8. Индивидуальные изменения – различные научные подходы
9. Индивидуальные изменения. Метод ADKAR.
10. Групповые изменения
11. Психологические характеристики сотрудников как фактор изменений
12. Формирование резерва развития. Типы профессионального пути
13. Формирование резерва развития. Задачи разработки и внедрения нововведений.
14. Причины возникновения сопротивлений (Коттер и Шлезингер)
15. Правила публичных выступлений. Этапы подготовки и структура выступления
16. Правила публичных выступлений. Важные мелочи или Уловки оратора.
17. Модель трансформационных изменений по К.Левину
18. Движущие силы внутренних изменений по Шайну
19. Меры по преодолению сопротивления по Коттеру и Шлезингеру
20. Факторы преодоления сопротивлений по Хьюзу
21. Агенты перемен, их характеристика, роль в организации и в управлении изменениями
22. Этапы создания команды управления изменениями
23. Роль лидера в управлении изменениями
24. Изменение роли лидера в зависимости от этапа изменений
25. Последовательность процесса изменений по Коттеру
26. Последовательность процесса изменений по методологии Mercer
27. Оценка изменений
28. Оценка эффективности изменений
29. Характеристики личности по классификации Майерс-Бриггс(МВТИ)

30. Прогноз конфликтных ситуаций между разными типами личности по классификации Майерс-Бриггс(МВТИ)
31. Роли в команде по отношению к изменениям
32. Новаторы и консерваторы
33. Отношение к изменениям у разных типов личности классификации Майерс-Бриггс(МВТИ)
34. Факторы индивидуальной реакции на изменения
35. Классификация стейкхолдеров по их отношению к проекту
36. Рекомендации по взаимодействию со стейкхолдерами в зависимости от их отношения к проекту
37. Источники сопротивления по отношению к изменениям
38. Управленческие воздействия в управлении изменениями
39. Управленческие воздействия в алгоритме ADKAR
40. Управленческие воздействия в алгоритме Курта Левина