

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Игнатенко Виталий Иванович

Должность: Проректор по образовательной деятельности и молодежной политике

Дата подписания: 05.12.2023

Уникальный программный ключ:

a49ae343af5448d45d7e3e1e499659da8109ba78

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

«Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского»
ЗГУ

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ¹
по дисциплине

«Управление изменениями»

Факультет: Электроэнергетики, экономики и управления (ФЭЭиУ)

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль): Управление малым бизнесом

Уровень образования: магистратура

Кафедра «Экономики, менеджмента и организации производства»
наименование кафедры

Разработчик ФОС:

К.э.н.

_____ (должность, степень, ученое звание)

_____ (подпись)

И.С. Беляев

_____ (ФИО)

Оценочные материалы по дисциплине рассмотрены и одобрены на заседании кафедры, протокол № 9 от 27.04.2021 г.

Заведующий кафедрой

А.И. Мониц

¹ В данном документе представлены типовые оценочные средства. Полный комплект оценочных средств, включающий все варианты заданий (тестов, контрольных работ и др.), предлагаемых обучающемуся, хранится на кафедре в бумажном и электронном виде.

**Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю),
соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы**

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения
Универсальные компетенции	
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.5 Использует методы управления знаниями и изменениями для решения стратегических и тактических задач организации в целях повышения ее конкурентоспособности
Профессиональные компетенции	
ПК-2 Способен самостоятельно организовать реализацию прикладных исследований, связанных с созданием и выведением на рынок новых продуктов, в том числе инновационных, разработкой стратегии развития продукта на рынке	ПК-2.2 Проводит исследования и разработку перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования в малом бизнесе

Таблица 2 – Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
Концептуальные основы управления изменениями	УК-1.5, ПК-2.2	Практическое задание	Правильность выполнения задания
Процесс управления изменениями	УК-1.5, ПК-2.2	Практическое задание	Правильность выполнения задания
Подходы и методы управления изменениями	УК-1.5, ПК-2.2	Практическое задание	Правильность выполнения задания
Контрольная работа	УК-1.5, ПК-2.2	Контрольная работа	Полнота раскрытия материала
Экзамен	УК-1.5, ПК-2.2	Итоговое тестирование	Решение тестового задания

1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, представлены в виде технологической карты дисциплины (таблица 3).

Таблица 3 – Технологическая карта

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
1.	Практическое задание	соответствующее практиче-	от 2 до 5 баллов	Степень и правильность вы-

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
		ское занятие		полнения задания
ИТОГО:		-	___ баллов	-
Критерии оценки практического задания: - «отлично»: все задания выполнены верно, сделаны логические выводы; - «хорошо»: задания выполнены, нет выводов; - «удовлетворительно»: задания выполнены частично, нет выводов; - «неудовлетворительно»: задания не выполнены.				

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
<i>Промежуточная аттестация в форме «Экзамен» (для очной и заочной формы обучения)</i>				
	Итоговое тестирование	Академический час	от 2 до 5 баллов	Оценка 2- 5 баллов
ИТОГО:		-	___ баллов	-
Критерии оценки результатов обучения по дисциплине: – оценка «отлично» выставляется в том случае, если ответ студента логически выстроен, правильно и полно раскрыты все основные и дополнительные вопросы на основе использования положений нормативно-законодательных документов; – оценка «хорошо» выставляется в том случае, если при логическом структурировании ответа правильно и полно раскрыты все основные и дополнительные вопросы, но отсутствуют ссылки на международные стандарты финансовой отчетности; – оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если структура ответа несколько хаотична, но даны правильные ответы на все основные вопросы без ссылок на международные стандарты финансовой отчетности; – оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент поверхностно изложил ответы на заданные вопросы, не ответил на дополнительные вопросы, ориентирующиеся на правильный ответ. Кроме того, оценка «неудовлетворительно» ставится в том случае, если студент отказался отвечать на вопросы.				

2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы

2.1 Задания для текущего контроля успеваемости

Тема 1. Концептуальные основы управления изменениями

Практическое задание: Диагностика мотивационного профиля

Построить информационные профили сотрудников организации и дать оценку картины возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации.

Всем участникам исследования выдается бланк опросника. Опросник заполняется без ограничения времени, приблизительно за 10 минут. В случае возникновения у испытуемых вопросов, необходимо дать разъяснения. Обработка и интерпретация результатов: Рассчитывается индивидуальный показатель субъективной оценки возможности реализации мотивов для каждого испытуемого путем суммирования оценок по всем пятнадцати мотивам, представленным в опроснике. Рассчитывается средний показатель по организации (подразделению). Интерпретация результатов проводится путем сравнения индивидуальных показателей со средним по организации (подразделению), а также с данными, представленными в табл.

Уровни возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации

Оценка картины возможностей реализации профессиональной деятельности в организации проводится путем анализа профиля возможностей реализации мотивов, который строится на бланке (рис.) по организации (подразделению) в целом. Для построения профиля необходимо рассчитать средние значения для каждого из пятнадцати мотивов по организации (подразделению), зафиксировать полученные значения на соответствующих осях и соединить соседние точки между собой. Аналогичные профили строятся для каждого сотрудника. Наложение профиля сотрудника на профиль организации позволяет выявить потенциально конфликтные зоны (см. рис.).

Бланк для построения мотивационного профиля

Контрольные вопросы

1. Как может быть использована оценка сотрудником возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации?
2. Какую информацию дает исследователю профиль возможности реализации мотивов?
3. Как Вы думаете, почему значения показателя возможности реализации мотивов у топ-менеджеров в среднем выше, чем у менеджеров среднего звена и рядовых работников?

Тема 2. Процесс управления изменениями

Практическое задание «Разработка стратегии изменений на предприятии»

Характеристика организации Профиль деятельности - завод по производству товарного бетона. Структура компании: два ключевых подразделения - отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект. Численность персонала - около 150 человек. Срок работы на рынке - 5 лет.

Общая ситуация: Вы - менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую. Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать. После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

ЗАДАНИЕ: 1. Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)? 2. Как вы обоснуете генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов?

Тема 3. Подходы и методы управления изменениями

Практическое задание. Методы управления изменениями в организации

1. Изменение с точки зрения организации.
2. Основные методы проведения изменений в организации.
3. Напишите эссе (не менее 5000 знаков) на тему «Изменение в моей жизни».
4. В эссе ответьте на следующие вопросы:
 - Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни.
 - Каковы были причины этого изменения?

- Какова была Ваша реакция на необходимость этого изменения?

16

5. Классические модели управления организационными изменениями.

6. История развития, причины и классификации организационных изменений.

7. Политика изменений в организации и анализ готовности организации к изменениям.

8. Методы управления изменениями.

9. Теоретические основы управления изменениями.

10. Теория создания организационного знания в организации.

11. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.

12. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.

13. Стратегические изменения в организации и их влияние на организационное обучение.

14. Организационные изменения, механизм управления ими.

15. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

16. Мониторинг и контроль процесса изменений

17. Типы стратегий управления изменениями

18. Выбор стратегии изменений

19. Самообучающаяся организация

20. Причины сопротивлений изменениям

21. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.

22. Методы реагирования на сопротивление

2.2 Задания для промежуточного контроля по дисциплине (экзамен)

Вопросы к контрольной работе:

1. Изменение с точки зрения организации.

2. Основные методы проведения изменений в организации.

3. Напишите эссе (не менее 5000 знаков) на тему «Изменение в моей жизни».

4. В эссе ответьте на следующие вопросы:

- Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни.

- Каковы были причины этого изменения?

- Какова была Ваша реакция на необходимость этого изменения?

5. Классические модели управления организационными изменениями.

6. История развития, причины и классификации организационных изменений.

7. Политика изменений в организации и анализ готовности организации к изменениям.

8. Методы управления изменениями.

9. Теоретические основы управления изменениями.

10. Теория создания организационного знания в организации.

11. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.

12. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.

13. Стратегические изменения в организации и их влияние на организационное обучение.

14. Организационные изменения, механизм управления ими.

15. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

16. Мониторинг и контроль процесса изменений

17. Типы стратегий управления изменениями

18. Выбор стратегии изменений

19. Самообучающаяся организация

20. Причины сопротивлений изменениям
21. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.
22. Методы реагирования на сопротивление

**Перечень вопросов для промежуточной аттестации
(экзамен)**

1. Место и значение изменений в деятельности предприятия
2. Природа, сущность и особенности изменений
3. Управление изменениями: понятие и содержание
4. Причины и источники изменений
5. Классификация изменений
6. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные
7. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные
8. Сферы проведения изменений
9. Менеджер по изменениям: требования и компетентности
10. Отличия менеджеров и лидеров изменений
11. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям
12. Личность лидера изменений как детерминанта эффективности менеджера - лидера из изменений
13. Общая ситуация как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
14. Стилль лидерства и управления как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
15. Модели изменений поведения человека и их характеристика
16. Модели управления организационными изменениями и их характеристика
17. Процесс управления изменениями и его этапы
18. Место подготовительных процедур в процессе управления изменениями
19. Организационная диагностика
20. Рабочие группы и команды в управлении изменениями
21. Разработка проекта изменений
22. Планирование изменений: содержание и особенности
23. Понятие и содержание механизма реализации изменений
24. Основные составляющие механизма реализации изменений
25. Ресурсно-компетентностная составляющая механизма реализации изменений
26. Организационная составляющая механизма реализации изменений
27. Социально-психологическая составляющая механизма реализации изменений
28. Управленческая составляющая механизма реализации изменений
29. Осуществление изменений на основе концепции "силового поля"
30. Контроль осуществления изменений и реагирования
31. Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития
32. Уровни, виды и формы сопротивления изменениям
33. Причины сопротивления изменениям
34. Методы преодоления сопротивления изменениям
35. Процедура управления сопротивлением изменениям
36. Классификация методов управления изменениями
37. Традиционные методы управления изменениями

Итоговый тест

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО <i>(тестирование)</i>	Контролируемая компетенция
1. Изменения 1) обязательно происходят во всех организациях без исключения 2) стали проводиться в организациях только в конце 20 века 3) должны происходить только в кризисных организациях 4) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях	УК-1.5, ПК-2.2
2. Типология видов организационных изменений 1) не имеет смысла при планировании и проведении изменений 2) имеет практическое и теоретическое значение 3) представляет интерес для студентов 4) представляет интерес для ученых	УК-1.5, ПК-2.2
3. Цель изменений 1) сократить персонал 2) устранить недостатки во внутренней среде организации 3) изменить выпускаемые продукты и структуру 4) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды	УК-1.5, ПК-2.2
4. К факторам, вызывающим необходимость изменений, относятся: 1) низкий профессионализм персонала 2) внешние и внутренние 3) внешние, внутренние, психологические 4) логические, социологические, психологические	УК-1.5, ПК-2.2
5. Основные уровни организационных изменений 1) индивидуальный, групповой, системный 2) внешний и внутренний 3) логический, социологический, психологический 4) закрытый и открытый	УК-1.5, ПК-2.2
6. Правила (принципы) проведения изменений 1) обоснованы специалистами по управлению изменениями 2) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют 3) организация формулирует самостоятельно 4) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений	УК-1.5, ПК-2.2
7. Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена 1) Коттером 2) Грейнером 3) Мильнером 4) Левином	УК-1.5, ПК-2.2
8. Модель Кемерон и Грина 1) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации 2) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации 3) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений	УК-1.5, ПК-2.2

4) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе	
9. Знание моделей процесса организационных изменений 1) представляет интерес для ученых 2) не имеет смысла при планировании изменений 3) представляет интерес для студентов 4) имеет практическое и теоретическое значение	УК-1.5, ПК-2.2
10. Модели процесса организационных изменений 1) противоречат друг другу 2) должны одновременно использоваться при проведении изменений 3) могут иметь разное количество этапов	УК-1.5, ПК-2.2
11. Модель Коттера 1) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации 2) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе 3) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации 4) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений	УК-1.5, ПК-2.2
12. Модель процесса организационных изменений 1) набор математических формул 2) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений 3) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации 4) в практике управления изменениями не используется	УК-1.5, ПК-2.2
13. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации 1) невозможно воспользоваться тестами 2) можно воспользоваться различными тестами	УК-1.5, ПК-2.2
14. «Алмаз» Левитта 1) описывает основные этапы проведения изменений 2) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях 3) описывает текущее состояние и основные направления изменений 4) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения	УК-1.5, ПК-2.2
15. Для проведения изменений в организации требуется 1) желание руководства 2) наличие проблем 3) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства 4) отсутствие сопротивления изменениям	УК-1.5, ПК-2.2
16. Диагностика — 1) анализ производственной деятельности 2) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации 3) анализ кадрового состава 4) анализ финансового состояния	УК-1.5, ПК-2.2

<p>17. Модель Надлера — Ташмена</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) описывает текущее состояние и основные направления изменений 2) описывает основные этапы проведения изменений 3) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения 4) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>18. Модель К.Левина «Анализ поля сил»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения 2) описывает текущее состояние и основные направления изменений 3) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях 4) описывает основные этапы проведения изменений 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>19. Команда проекта организационных изменений подбирается по</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) личностным характеристикам 2) профессиональным признакам 3) профессиональным и личностным характеристикам 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>20. Агент изменений — это</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений 2) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений 3) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений 4) человек или группа, отвечающая за проведение изменений 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>21. Команда проекта изменений в организации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений 2) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала 3) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению 4) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>22. Подвергаемый изменению — это</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений 2) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений 3) человек или группа, отвечающая за проведение изменений 4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>23. В команду проекта организационных изменений</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений 2) могут входить только специалисты предприятия 3) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>24. Проводник изменений — это</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>

<ul style="list-style-type: none"> 2) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений 3) человек или группа, отвечающая за проведение изменений 4) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений 	
<p>25. Основные формы сопротивления изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) слухи, утаивание информации 2) открытая, закрытая 3) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей 4) забастовки, увольнения, неподчинение 	УК-1.5, ПК-2.2
<p>26. Классификация причин сопротивления изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) представляет интерес для студентов 2) имеет практическое и теоретическое значение 3) не имеет смысла при планировании изменений 4) представляет интерес для ученых 	УК-1.5, ПК-2.2
<p>27. Основные методы снижения сопротивления изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) материальное и моральное стимулирование 2) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение 3) издание приказов, распоряжений 4) увольнение, понижение по должности 	УК-1.5, ПК-2.2
<p>28. Основные уровни сопротивления изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) высший, средний, низовой 2) сильный, слабый 3) явный, неявный 4) индивидуальный, групповой, системный 	УК-1.5, ПК-2.2
<p>29. Сопротивление изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) вызывается субъективными причинами 2) свойственно консерваторам и колеблющимся 3) результат плохого менеджмента 4) всегда сопутствует любым изменениям 5) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю 	УК-1.5, ПК-2.2
<p>30. Основные виды сопротивления изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей 2) индивидуальное, групповое, системное 3) открытое и закрытое 4) логическое, социологическое, психологическое 	УК-1.5, ПК-2.2
<p>31. Аналитическая стратегия организационных изменений используется</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении 2) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении 3) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении 4) при решении технических проблем 5) в кризисных ситуациях, жестких условиях 	УК-1.5, ПК-2.2
<p>32. Директивная стратегия организационных изменений используется</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении 2) при необходимости поддержки получателей изменений, ожида- 	УК-1.5, ПК-2.2

<p>емом сильном сопротивлении</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении 4) в кризисных ситуациях, жестких условиях 5) при решении технических проблем 	
<p>33. Стратегия соучастия организационных изменений используется</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении 2) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении 3) в кризисных ситуациях, жестких условиях 4) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении 5) при решении технических проблем 	УК-1.5, ПК-2.2
<p>34. Нормативная стратегия организационных изменений используется</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении 2) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении 3) при решении технических проблем 4) в кризисных ситуациях, жестких условия 5) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении 	УК-1.5, ПК-2.2
<p>35. Переговорная стратегия организационных изменений используется</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении 2) при решении технических проблем 3) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении 4) в кризисных ситуациях, жестких условиях 5) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении 	УК-1.5, ПК-2.2
<p>36. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления 2) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам 3) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления 	УК-1.5, ПК-2.2
<p>37. Факторами выбора стратегии О или Е являются</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления 2) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления 3) отношение персонала к переменам, понимание властных полно- 	УК-1.5, ПК-2.2

<p>мочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам</p> <p>4) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер</p>	
<p>38. Для анализа и оценки рисков в проектах изменений</p> <p>1) используется стандартный инструментарий риск-менеджмента</p> <p>2) используется особый инструментарий</p>	УК-1.5, ПК-2.2
<p>39. Если вероятность наступления риска высокая</p> <p>1) для принятия решения требуется дополнительная информация</p> <p>2) от изменений не следует отказываться</p> <p>3) от изменений следует оказаться</p>	УК-1.5, ПК-2.2
<p>40. Если влияние риска на проект изменений сильное</p> <p>1) для принятия решения требуется дополнительная информация</p> <p>2) от изменений не следует отказываться</p> <p>3) от изменений следует оказаться</p>	УК-1.5, ПК-2.2
<p>41. Методы нейтрализации рисков в проектах изменений</p> <p>1) экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности</p> <p>2) выделение ресурсов для устранения рисков</p> <p>3) избегание, снижение, страхование, перемещение</p>	УК-1.5, ПК-2.2
<p>42. Проекты организационных изменений имеют</p> <p>1) высокую степень риска и неопределённости</p> <p>2) среднюю степень риска и неопределённости</p> <p>3) низкую степень риска и неопределённости</p>	УК-1.5, ПК-2.2
<p>43. Малые и средние предприятия при проведении изменений</p> <p>1) не имеют возможности пользоваться современными ИТ</p> <p>2) имеют возможность для использования современных ИТ</p>	УК-1.5, ПК-2.2
<p>44. Применение программных продуктов</p> <p>1) влияет на качество разработки и реализации проектов изменений</p> <p>2) не оказывает влияния на качество разработки и реализации проектов изменений</p> <p>3) существенно удорожает проект изменений</p>	УК-1.5, ПК-2.2
<p>45. Проекты организационных изменений</p> <p>1) не требуют программного обеспечения</p> <p>2) требуют программного обеспечения</p>	УК-1.5, ПК-2.2
<p>46. Современные информационные технологии</p> <p>1) дают возможность управлять отдельными этапами процесса изменений</p> <p>2) дают возможность управлять всеми этапами процесса организационных изменений</p> <p>3) имеют ограниченное применение в проектах изменений</p> <p>4) требуют серьезной адаптации к проектам изменений</p>	УК-1.5, ПК-2.2
<p>47. Какой метод не используется при проведении контроля</p> <p>1) график Ганта</p> <p>2) плановые документы организации</p> <p>3) материальная мотивация</p> <p>4) анализ отчётности организации</p>	УК-1.5, ПК-2.2
<p>48. Контроль направлен на</p> <p>1) оценку использования ресурсов</p> <p>2) ресурсы, деятельность, качество, результаты</p> <p>3) соблюдение сроков выполнения работ</p>	УК-1.5, ПК-2.2

4) сравнение запланированного и достигнутого	
49. Принципы контроля 1) организация формулирует самостоятельно 2) обоснованы специалистами по управлению изменениями 3) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют 4) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений	УК-1.5, ПК-2.2
50. Процесс контроля 1) имеет дискретный характер 2) произвольный характер 3) имеет циклический характер 4) имеет необязательный характер	УК-1.5, ПК-2.2
51. Цель контроля 1) выявление отклонений, проблем, рисков 2) проведение наказаний и вознаграждений	УК-1.5, ПК-2.2
52. Внесение корректив в проект изменений 1) не требует внесения корректив в критерии и показатели оценки результативности 2) требует внесения корректив в критерии и показатели оценки результативности	УК-1.5, ПК-2.2
53. Критерии и показатели результативности изменений 1) должны быть разработаны командой проекта изменений 2) должны предложить консультанты 3) нужно найти в литературе	УК-1.5, ПК-2.2
54. Методы оценки результативности проекта изменений 1) носят объективный характер 2) носят смешанный характер 3) носят субъективный характер	УК-1.5, ПК-2.2
55. Результативность организационных изменений измеряется 1) качественными показателями 2) количественными и качественными показателями 3) количественными показателями 4) результативность рассчитать невозможно	УК-1.5, ПК-2.2
56. Результативность организационных изменений рассчитывается 1) на промежуточных этапах и после завершения проекта 2) на промежуточных этапах проекта изменений 3) результативность рассчитать невозможно 4) после завершения проекта изменений	УК-1.5, ПК-2.2
57. Выбор методов осуществляется 1) исходя из особенностей организации 2) консультантами 3) произвольно 4) с учётом набора факторов	УК-1.5, ПК-2.2
58. Классификация методов организационных изменений 1) имеет практическое и теоретическое значение 2) представляет интерес для ученых 3) представляет интерес для студентов 4) не имеет смысла при планировании и проведении изменений	УК-1.5, ПК-2.2
59. Метод организационных изменений — это 1) применяемые программные продукты 2) план действий по проведению изменений	УК-1.5, ПК-2.2

60. Методы изменений 1) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений 2) организация разрабатывают самостоятельно 3) разрабатываются специалистами по управлению изменениями 4) разрабатываются учеными и практиками	УК-1.5, ПК-2.2
61. Методы изменений 1) адаптируются с учётом специфики организации 2) разрабатываются для конкретного предприятия и не могут использоваться другими 3) разработанные в одной стране не могут использоваться в других странах	УК-1.5, ПК-2.2
62. Методы организационных изменений 1) меняются со временем 2) разработаны полностью 3) старые дополняются новыми	УК-1.5, ПК-2.2
63. К концепциям управления качеством относятся 1) PMbok 2) TQM 3) 6 сигм 4) 5 параллелей	УК-1.5, ПК-2.2
64. Продолжите фразу: TQM — это концепция ... 1) проведения изменений 2) управления качеством 3) мотивации персонала 4) оценки бизнеса	УК-1.5, ПК-2.2
65. Продолжите фразу: внедрение концепции TQM ... 1) труднее, чем внедрение "6 сигм" 2) легче, чем внедрение "6 сигм" 3) невозможно без предварительного внедрения "6 сигм" 4) требует предварительной оценки бизнеса	УК-1.5, ПК-2.2
66. Предположение о том, что для каждой задачи нужно подобрать сотрудника, который будет выполнять ее оптимальным образом, характерно для 1) школы научного управления 2) административной школы 3) школы научного управления (количественный метод) 4) школы человеческих отношений	УК-1.5, ПК-2.2
67. Продолжите фразу: PMbook - это ... 1) стандарт оценки привлекательности бизнеса 2) концепция управления качеством 3) стандарт управления проектами	УК-1.5, ПК-2.2
68. К изменениям относятся 1) сокращение штата 2) обновление корпоративной культуры 3) слияние компаний	УК-1.5, ПК-2.2
69. Продолжите фразу: создание универсальных принципов управления - цель 1) школы научного управления 2) административной школы 3) школы научного управления (количественный метод) 4) школы человеческих отношений	УК-1.5, ПК-2.2

<p>70. Продолжите фразу: делегирование обязанностей и развитие подчиненных ...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) это большая опасность для руководителя 2) нежелательно с точки зрения корпоративной культуры 3) желательно с точки зрения корпоративной этики 4) это возможность роста для руководителя 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>71. Отметьте верное утверждение</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) первый этап любого изменения — это изменение корпоративной культуры 2) корпоративная культура должна оставаться неизменной на протяжении всей жизни компании 3) эксперименты с корпоративной культурой нежелательны 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>72. По Хаммеру, если продукция компании не пользуется спросом, и компания сокращает штат, — это</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) реорганизация 2) реинжиниринг 3) обновление корпоративной культуры 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>73. Термин "реинжиниринг" был введен</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Тейлором 2) Хаммером 3) Коттером 4) Дак 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>74. По Хаммеру, если компания внедряет ускоряющие работу новые аппаратно-программные средства и вследствие этого сокращает штат, — это</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) реорганизация 2) реинжиниринг 3) обновление корпоративной культуры 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>75. Согласно определению Хаммера реинжиниринг — это</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) революция 2) эволюция 3) изменение 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>76. Согласно определению Хаммера change-менеджмент — это</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) революция 2) эволюция 3) изменение 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>77. Если компании необходимо увеличить объем продаж на 300 процентов, то ей необходим</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) change-менеджмент 2) реинжиниринг 3) обновление корпоративной культуры 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>78. Продолжите фразу: изменения представляют для компании проблему, если ...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) компания к ним не готова 2) изменения касаются корпоративной культуры 3) изменения касаются сокращения штата 4) это реинжиниринг 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>79. Если компании необходимо сократить затраты на 15 процентов, то ей необходим</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) change-менеджмент 2) реинжиниринг 3) обновление корпоративной культуры 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>

<p>80. Если компании необходимо увеличить объем продаж на 30 процентов, то ей необходим</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) change-менеджмент 2) реинжиниринг 3) обновление корпоративной культуры 	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>81. Модернизация основных фондов — процесс _____ и _____ морально устаревшего и физически изношенного оборудования. Модернизация осуществляется в процессе реновации или капитального ремонта, когда в конструкцию действующего оборудования вносятся существенные изменения, повышающие его технико-экономические характеристики.</p>	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>82. Жизненный цикл инвестиционного проекта — ограниченный период, в течение которого реализуются цели, поставленные перед проектом. Обычно выделяют три стадии: _____, _____, _____.</p>	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>83. Реновация — процесс обновления основного капитала за счет _____ отчислений, выбывшего в результате полного физического и морального износа.</p>	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>
<p>84. Ниже приведены электронные письма двух директоров, занимающихся изменениями в своих подразделениях предприятия малого бизнеса. Какие концепции проведения изменений лежат в основе этих случаев? Какой стратегии целесообразно придерживаться в приведённых случаях?</p> <p>I. «Васильев, кажется, сговорился с Петровой. Если мы хотим, чтобы они поддержали наш план, придется включить в программу пункт о дополнительных ресурсах для оперативной команды. Я поговорю с Петровой с глазу на глаз и узнаю ее мнение. Может, тебе удастся поговорить с Васильевым? Дальше надо будет обсудить это с Н.П. и добиться его поддержки».</p> <p>II. «Как Вы уже, наверное, знаете, рабочая группа разработала новые правила учета трудозатрат. В настоящее время готовы все необходимые инструкции и шаблоны, проведен инструктаж старших смен. Возможно, в конце месяца понадобится провести тренинг с руководителями отделов. Внедрение новых правил начнем с 1 сентября в производственном департаменте, в остальных — с 1 октября».</p>	<p>УК-1.5, ПК-2.2</p>

Ключи к заданиям по дисциплине «Управление изменениями»

1.	1	41.	1
2.	2	42.	3
3.	4	43.	1
4.	2	44.	2
5.	1	45.	1
6.	1	46.	2
7.	4	47.	2
8.	3	48.	3
9.	4	49.	2
10.	3	50.	2
11.	2	51.	3
12.	2	52.	1
13.	2	53.	2
14.	2	54.	1
15.	3	55.	2
16.	2	56.	2
17.	2	57.	1
18.	1	58.	1
19.	1	59.	1
20.	3	60.	2
21.	3	61.	4
22.	2	62.	1
23.	1	63.	3
24.	3	64.	2,3
25.	3	65.	2
26.	2	66.	1
27.	2	67.	3
28.	2	68.	3
29.	4	69.	1,2,3
30.	4	70.	2
31.	2	71.	4
32.	4	72.	3
33.	4	73.	1
34.	1	74.	2
35.	2	75.	2
36.	1	76.	1
37.	2	77.	2
38.	1	78.	2
39.	1	79.	1
40.	1	80.	1
41.		81.	замены, усовершенствования
42.		82.	начальную, инвестиционную, эксплуатационную

43.		83.	амортизационных
44.		84.	I-механистическая и эквиви- нальная II- механистическая и инкре- ментная стратегия