

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: заместитель директора
Дата подписания: 13.01.2026 13:40:42
Уникальный программный ключ:
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4
к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
для текущего контроля успеваемости и
промежуточной аттестации обучающихся
ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.24 Организационное развитие и управление изменениями
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Региональное управление и местное самоуправление
(наименование образовательной программы)

Бакалавр
(квалификация)

Очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) ФОС:

Пономаренко Елена Викторовна, д-р гос. упр., профессор кафедры
инновационного менеджмента и управления проектами

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) **«Организационное развитие и управление изменениями»**

1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)

Образовательная программа	бакалавриата
Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Региональное управление и местное самоуправление
Количество разделов учебной дисциплины	2
Часть образовательной программы	Б1.В.24
Формы текущего контроля	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, решение задач, подготовка эссе (рефератов), контроль знаний по разделам в форме выполнения тестовых заданий
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	2
Семестр	8
Общая трудоемкость (академ. часов)	72
Аудиторная контактная работа:	
Лекционные занятия	14
Семинарские занятия	28
Самостоятельная работа	24
Каттэк	4
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	зачет

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
<i>ПК-5 Способен анализировать, планировать и организовывать работу органа публичной власти,</i>	<i>ПК-5.6: Демонстрирует знание основ проектирования, создания и корректировки</i>	Знать:	
		- основы проектирования, создания и корректировки организационных систем;	ПК-5.6, 3-1
		- основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;	ПК-5.6, 3-2

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
<i>разрабатывать организационную структуру и стратегию развития, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственность и между исполнителями, внедрять и контролировать организационные процессы и административные регламенты; разрабатывать мотивационные программы для решения стратегических и оперативных задач</i>	<i>организационных систем, готовность к участию в организационном развитии и управлении изменениями</i>	- основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, технологии организационного развития и управления изменениями;	ПК-5.6, 3-3
		Уметь:	
		- использовать технологии проектирования, создания и корректировки организационных систем для организационного развития и управления изменениями;	ПК-5.6, У-1
		- участвовать в процессе проектирования, создания и корректировки организационных систем;	ПК-5.6, У-2
		- организовать процесс проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;	ПК-5.6, У-3
		Владеть:	
		- навыками использования технологий проектирования, создания и корректировки организационных систем;	ПК-5.6, В-1
		- навыками организации процесса проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;	ПК-5.6, В-2
		- навыками управления процессом проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями.	ПК-5.6, В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирова- ния компе- тенций (номер семестра)	Код контро- лируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
Раздел 1. Теоретические аспекты инновационного менеджмента				
1.	Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система	8	ПК-5.6	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
2.	Тема 1.2. Описание организационных процессов			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
3.	Тема 1.3. Методы организационной диагностики			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
Раздел 2. Управление инновационными процессами и проектами на предприятии				

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирова- ния компе- тенций (номер семестра)	Код контро- лируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
5.	Тема 2.1. Управляемые изменения в разных типах организаций: теоретические подходы	8	ПК-5.6	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
6.	Тема 2.2. Технологии и программы управления изменениями			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
7.	Тема 2.3. Сущность административной реформы как одного из видов изменений			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)
8.	Тема 2.4. Административная реформа в РФ: модели и этапы. Проблемы при реализации реформы			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий

РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «Организационное развитие и управление изменениями»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

**Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)**

Наименование Раздела/Темы	Вид задания					
	ПЗ / СЗ				Всего за тему	КЗР (ТЗ)
	ЛЗ	УО	СЗ	ПЗ		
Р.1. Т.1.1		2	4	4	10	10
Р.1. Т.1.2		2	4	5	11	
Р.1. Т.1.3		2	4	5	11	
Р.2. Т.2.1		2	4	5	11	10
Р.2. Т.2.2		2	4	5	11	
Р.2. Т.2.3		2	4	5	11	
Р.2. Т.2.4		2	4	4	10	
Итого: 100б	0	14	28	33	75	20
						5

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – ситуационное или практическое задание;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

ИЗ (Э) – индивидуальное задание (эссе, компьютерная презентация).

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практической занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
Раздел 1. Теоретические аспекты организационного развития	
Тема 1.1. Организация как социально- экономическая система	1. В чем суть социально-экономической системы и социальной системы. 2. Охарактеризуйте классификации систем в зависимости от различных критериев. 3. Дайте характеристику структуры государства как системы. 4. Что является системным элементом оргструктуры государственной системы? Какие организационные связи между субъектами управления Вы знаете? В чем заключается иерархический принцип. 5. В чем суть модели жизненного цикла организаций по И.Адизесу? Какие проблемы в этой модели рассматривает автор? 6. Назовите четыре роли в системе менеджмента организаций. В чем заключается несовместимость ролей?
Тема 1.2. Описание организационных процессов	1. Процессный подход в управлении. 2. Методология описания бизнес-процессов 3. Стандарты описания бизнес-процессов. 4. Реинжиниринг бизнес-процессов. 5. Лин-менеджмент. 1. 6. Моделирование бизнес-процессов в организации
Тема 1.3. Методы организационной диагностики	1. Моделирование организаций; прогнозирование развития организаций, особенности составления и реализации проектов на государственной и муниципальной 2. Жизненный цикл организации 3. Как оценивать уровень развития организации? 4. Как проводить организационную оценку? 5. Организационное развитие на разных этапах жизненного цикла организации 6. Инструмент анализа внутренней и внешней среды
Раздел 2. Управление изменениями	
Тема 2.1. Управляемые изменения в разных типах организаций: теоретические подходы	1. Что можно отнести к элементам организации, которые могут быть изменены 2. Охарактеризуйте процесс, противоположный изменению 3. Какие технологии можно применить при организации управления изменениями? 4. Назовите наиболее результативные управленческие решения при изменениях 5. Как влияет культура организации и культура, доминирующая в обществе в конкретный исторический период, на сопротивление изменениям? 6. С какими видами управления связано управление изменениями?
Тема 2.2. Технологии и программы управления изменениями	1. Какие действия могут быть предприняты на стадии планирования внедрения изменений? 2. Что может помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть отношение к изменению?

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)
	3. Назовите мероприятия, проведение которых способствует преодолению сопротивления на уровне отдельных групп 4. Перечислите инструменты, способствующие преодолению сопротивления в организации 1. Опишите суть метода Карнеги, используемого при принятии решения на уровне организации
Тема 2.3. Сущность административной реформы как одного из видов изменений	1. В чем суть советской модели управления государством? 2. Перечислите федеральные программы реформирования государственной службы 3. Охарактеризуйте понятия: реформа, реформирование, модернизация и трансформация, реструктуризация 4. Дайте определение термину реформа. Перечислите признаки реформ
Тема 2.4. Административная реформа в РФ: модели и этапы. Проблемы при реализации реформы	1. Дайте характеристику модели реформирования структуры федеральных органов исполнительной власти в России 2. На что направлена административная реформа в РФ? 3. Назовите три основных аспекта и три модели административной реформы 4. Дайте характеристику модели ускоренного, догоняющего развития 5. Охарактеризуйте модель конституционной демократии 6. На что ориентирована активистская модель? 7. Дайте характеристику каждому этапу административная реформа РФ

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Проектный анализ».

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Выбрать правильный вариант ответа

1. В фундаментальной науке «Теория организации» выделяются следующие направления:

- а) теория явлений;
- б) теория объектов;
- в) теория социальных организаций;
- г) теория процессов.

2. Организационная наука рассматривает триединую организацию:

Варианты ответа:

- а) персонала, производства, управления;
- б) планирования, контроля, мотивации;
- в) вещей, людей, идей;
- г) привлечения, переработки ресурсов, производства продукции.

3. Каким ученым дано целостное представление об организационной науке, сформулированы ее основные принципы и закономерности и объяснен механизм их проявления:

- а) Ф. Тейлором;
- б) А.А. Богдановым;
- в) А. Файолем;
- г) М. Вебером;
- д) Л. Берталани;
- е) Г. Саймоном.

4. Характерными чертами организации являются:

- а) комплексность;
- б) департаментализация;
- в) формализация;
- г) координация;
- д) соотношение централизации и децентрализации;
- е) социализация;
- ё) горизонтальные связи.

5. Закон развития проявляется в:

- а) обеспечении наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации;
- б) повышении производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации;
- в) оптимизации организационной структуры управления в целях обеспечения эффективного развития организации.

6. Изменение в организации — это:

результат, когда двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, квалификационных характеристик работника, рабочей группы и отношений между руководителями и подчиненными;
процесс смены одного состояния другим;
возникновение чего-либо принципиально нового: ситуации, характеристик, состояния рабочей группы, иных отношений между руководителями и подчиненными;
смена собственника или руководителя.

7. К элементам, которые могут быть изменены, относятся:

организационная структура;
задачи деятельности;
применяемая технология;
цели деятельности.

8. Большинство людей в организации опасаются изменений по следующим причинам:

эгоистический интерес работника или группы работников;
неправильное понимание работниками или группой работников целей и стратегии изменений в организации;
низкая терпимость к изменениям работников или группы работников;
изменение устава организации;
приход нового руководителя.

9. Процесс, противоположный изменению, сопротивление — это:

психологический охранительный механизм;
бунт;
активная демонстрация стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств.

10. При организации управления изменениями можно применить следующие технологии:

кружок качества;
ротация кадров;
перепроектирование работ и связанных с ними трудовых функций;
увольнение работника;
включение работников в процессы принятия управленческих решений.

11. Наиболее результативные управленческие решения при изменениях — это:
реагирование на изменения во внешней среде по мере их наступления;
опережение изменений во внешней среде;
инициирование необходимых изменений в организации.

12. Культура организации и культура, доминирующая в обществе в конкретный исторический период как один из важнейших факторов сопротивления изменениям, выполняет:

важнейшую охранительную функцию;
инновационную функцию;
сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия людей;
мотивационную функцию.

13. Управление изменениями связано с такими видами управления, как:
клиентоориентированное управление;
партиципативное управление;
управление по целям.

14. Участниками сопротивления изменениям в организации могут быть:
формальные группы, члены которых входят в структурные подразделения (отделы, сектора, департаменты и т. д.);
неформальные группы (специалисты по стажем, недовольные руководством);
внешние группы (клиенты, партнеры).

15. На стадии планирования внедрения изменений могут быть предприняты следующие действия:

широкое освещение стратегического замысла;
консультации с основными участниками изменений;
увольнение потенциально несогласных и способных на сопротивление.

16. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть отношение к изменению, требуется:

индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он получит в результате изменений;
применение административного метода (подготовка распоряжения или приказа) для принятия новации;
применение осуждения по отношению к сотрудникам, сопротивляющимся изменениям.

17. Мероприятия, проведение которых способствует преодолению сопротивления на уровне групп, — это:

широкое освещение стратегического замысла изменений;
консультации с работниками на стадии планирования перед осуществлением стратегии;
проведение аттестации работников;
проведение семинаров и дискуссий с участием групп.

18. Инструменты, способствующие преодолению сопротивления в организации:

применение анализа «силового поля» и оценки текущего положения дел;
анализ заинтересованных сторон (выигрывающих или проигрывающих от изменения ситуации);
PEST-анализ;
анализ квалификационного уровня работников.

19. На процессы принятия решений в организации по проведению изменений влияют такие факторы, как:

внутренняя структура организации;
степень стабильности организации и ее различных характеристик;
состояние кадровых процедур;
нестабильность внешней среды.

20. Суть метода Карнеги, используемого при принятии решения на уровне организации, состоит в том, что:

окончательный выбор решения менеджеры могут сделать только в коалиции;
выбор решения зависит только от руководителя организации;
выбор решения обусловлен поведением партнеров и потребителей.

21. При применении модели инкрементального процесса принятия решений предполагается, что:

должна быть последовательность действий, предпринимаемых на протяжении всего процесса планирования и внедрений изменений;
должен быть прежде всего анализ и учет политических и социальных факторов с момента обнаружения проблемы и до ее решения;
принятие решения предполагает соблюдение определенных этапов и процедур (обсуждение, согласование, принятие и т. д.).

22. Жизненный цикл организации представляет собой:

- а) период стабильного и эффективного функционирования организации;
- б) период от момента образования до ликвидации организации;
- в) период роста потенциала организации.

23. Статическое состояние организации подразумевает:

- а) свертывание деятельности организации;
- б) неизменность во времени основных показателей организации;
- в) процесс освоения нового сектора рынка;
- г) стратегию бизнеса.

24. Формой динамического существования организации является:

- а) эволюция;
- б) процесс;
- в) ингрессия;
- г) бирегуляция.

25. Выработанная в организации в процессе совместной деятельности совокупность материальных и духовных ценностей, норм поведения, проявлений, отражающих ее индивидуальность и проявляющаяся в социальной роли и восприятии внешней среды, представляет собой:

- а) организационную культуру;
- б) организационное поведение;
- в) организационные ценности;
- г) организационные отношения;

2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных и практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Практические задания 1

1. Приведите примеры организационных метафор, которые подходят для известных вам организаций. Опишите внешнюю и внутреннюю среду известной Вам организации.
2. Постройте систему показателей эффективности для ваших актуальных задач. Приведите примеры действия положительных и отрицательных обратных связей в природе и обществе.
3. Опишите схематично бизнес-процесс известной Вам организации. Постройте дерево проблем и дерево целей. Опишите возможные риски предложенной модели бизнес-процесса
4. Постройте матрицу Эффективность/результативность известного Вам международного проекта или программы. Опишите организационную структуру известной Вам организации

Практическое задание 2

Задание по форме представляет собой творческую работу. Студенты выполняют задание индивидуально, представляют результаты на практическом занятии, сопровождают ответ презентацией.

Методика выполнения задания - проанализировать состояние организации или государственного органа в соответствии с вопросами, и определить необходимость в осуществлении изменений в данной организации.

Вопросы:

1. Есть ли у руководителей структурных подразделений органа власти или организации перегруженность при осуществлении функций (по времени, объему работы, при подготовке отчетности)? Каковы причины этой перегруженности?
2. Оцените уровень результативности управления структурными подразделениями, используя для этого имеющиеся показатели и критерии, установленные в органе власти или организации.
3. Есть ли в вашей организации руководители, у которых недостаточно определены права и ответственность, трудовые функции, недостаточно выделено финансовых и материальных ресурсов для достижения результативности конкретного структурного подразделения или в целом организации?
4. Есть ли в организации проблемы в коммуникациях, особенно по информированию персонала о требованиях к достижению результатов деятельности подразделений, а также по индивидуальным результатам работы?
5. Есть ли в организации проблемы у работников с пониманием и соблюдением ценностей, отношений, норм поведения, то есть с тем, что составляет понятие «организационная культура»?
6. Есть ли в организации проблемы с применением технологий, которые способствуют достижению целей, осуществлению функций, достижению результатов деятельности организации?
7. Кто является организатором изменений в организации?

8. Какие элементы в системе управления были подвергнуты изменениям в организации за последние пять лет?

9. Каковы масштабы изменений в организации за последние пять лет?

10. Нужны ли организации или органу власти изменения?

2. Что необходимо сделать для эффективного осуществления изменений в организации или органе власти (относительно оптимизации организационной структуры, пересмотра трудовых функций, проектирования новых процедур или процессов, конкретизации норм служебного поведения и корпоративных ценностей, разработки и применения конкретных технологий)?

Практическое задание 3: Ведение переговоров для осуществления изменений

Цель - отработка навыков, необходимых руководителям при проведении переговоров.

Порядок выполнения:

1-й этап — это формирование групп и распределение ролей. Студенты формируют группы, одна из которых представляет сторонников организационных изменений, а другая — противников или оппонентов.

На 2-м этапе участники каждой группы в соответствии с закрепленными ролями работают с текстами, приведенными ниже в таблице. Участникам группы нужно обсудить следующие задания:

- противники изменений формулируют дополнительные возражения в адрес сторонников изменений, записывают их в столбце 2;
- сторонники изменений формулируют дополнительные возражения в адрес противников изменений, записывают их в столбце 3.

На 3-м этапе участники каждой группы в соответствии с закрепленными ролями вступают в переговоры, используя тексты, которые обсудили и записали в таблицу.

Таблица

Утверждения (контрвозражения), необходимые сторонникам изменений при проведении переговоров

Типичные возражения противников изменений	Содержание дополнительных возражений, используемых противниками изменений	Формулировка контрвозражения сторонников изменений (заполнить)
«Это у нас уже есть (было)»	Оппонент приводит некоторые условные сходства между существующим положением и предлагаемым изменением	
«У нас это не получится»	Оппонент поддерживает предложение, и даже демонстративно подчеркивает его преимущества, но отрицает его для своей организации, ссылаясь, например, на местную специфику	
«Это не решает наших главных проблем»	«Ну это какие-то частности. У нас есть более важные проблемы». Снисходительность к автору предложения	
«Это требует доработки»	Предложение стоящее, но проработано небрежно. «Родительский» упрек	
«Здесь не все равноценно»	Расчет на «кусочное» (поэтапное и частичное) внедрение либо на отказ	

	от внедрения из-за сомнительных составляющих проекта	
«Есть и другие предложения»	Это не лучше того, что предлагали другие. Попытка поставить в ситуацию конкуренции	
«Это преждевременно»	Родительская позиция, забивающая автора в образ легкомысленного и неопытного	
«А какие гарантии?»	Да, это интересно, и даже полезно. Но как вы гарантируете успех?	
«Это нам очень дорого обойдется»	Опасение, что разного рода затраты будут выше, чем полученные преимущества	
«Тогда придется слишком многое менять»	Страх перед большим объемом вторичных изменений	
«Мы и так перегружены»	Сделал бы это кто-нибудь так, чтобы нас не отвлекать	
«Сколько было начинаний, да все кончалось одинаково»	Негативный прошлый опыт: не спеши выполнять, все равно отменят	

Практическое задание 4

Диагностика базовых потребностей работников для осуществления изменений в организации или при проведении масштабных реформ

Цель: отработка навыков по выявлению проблем, которые могут возникнуть в процессе проведения организационных изменений.

Порядок выполнения задания

Первый этап задания выполняется студентами индивидуально. Каждому участнику предлагается прочитать перечень потребностей, приведенный в таблице. Участнику нужно определить, какие потребности затрагивают проводимые изменения или административная реформа, насколько значима для него (как работника, гражданина) удовлетворение конкретной потребности, обеспечение условий по удовлетворению таковой потребности. Далее студентам необходимо проранжировать потребности (10 баллов — наиболее высокая значимость, 1 балл — наименее значимая).

Второй этап задания выполняется в группах. Членам группы предлагается проранжировать потребности работников или граждан, которые значимы для субъекта организационных изменений или административной реформы, поставить в соответствующей колонке баллы от 10 до 1.

Также членам группы предлагается, исходя из роли субъекта управления изменениями, ответить на следующие вопросы:

- Какие потребности работников или граждан значимы (в зависимости от темы обсуждения)?
- Чему субъект организационных изменений или административной реформы должен уделять внимание, а что для него неважно?

На 3-м этапе участники работают в группах. Им предлагается сравнить результаты, полученные на предыдущем этапе, для этого нужно ответить на вопросы, сформулировать предложения, которые рекомендуются записать в таблицу.

Таблица

Оценка значимости потребностей для работников или субъектов публичного управления (руководителей органов власти)

№	Потребности	Значимость потребностей для работников или субъектов публичного управления		Мероприятия по удовлетворению потребностей
		Для работника (от 1 до 10)	Для руководителя (от 1 до 10)	
1	Потребность в физической безопасности			
2	Потребность в сохранении (улучшения) здоровья			
3	Потребность в экономической безопасности			
4	Потребность в психологической безопасности			
5	Потребность в социальной безопасности			
6	Потребность в общении			
7	Потребность в любви			
8	Потребность в дружеских отношениях			
9	Потребность в признании			
10	Потребность в причастности			
11	Потребность в уважении			
12	Потребность в соучастии			
13	Потребность во власти			
14	Потребность в саморазвитии			
15	Потребность в самоутверждении			

Вопросы для обсуждения:

1. Есть ли расхождения в значимости потребностей для вас как работника или гражданина и в потребностях, которые значимы для субъекта организационных изменений или административной реформы?

2. Какие возможности есть у субъектов управления для удовлетворения потребностей лиц, на которые направлены реформы или изменения (кадровые, организационные, финансовые, нормативные правовые, ценностные)?

Практическое задание 5. Этические нормы при проведении административных реформ

Цель — отработка применению теоретических знаний об этических нормах, необходимых при проведении административных реформ.

Порядок проведения

Задание проводится в форме дискуссии. Студентам предлагается посмотреть фрагмент из телепередач «Психология перемен. Как остаться человеком в бесчеловечную эпоху: правила беспорядка», «Лидеры изменений. Укрощение хаоса» (автор и ведущий Александр Асмолов). После просмотра предлагается в группах обсудить ответы на следующие вопросы:

1. Согласны ли вы с идеей о необходимости формирования такого типа культуры, как культура достоинства, нормы которой необходимо соблюдать при осуществлении изменений в обществе?

2. Какие качества, по вашему мнению, нужны для лидеров перемен (в виде реформ)? В чем вы согласны с А. Асмоловым?

2.4. Рекомендации по оцениванию эссе (докладов, сообщений)

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Методы оптимизации организационной структуры.
2. Системный подход в теории организации.
3. Исследования культурных различий.

4. Управление развитием организаций.
5. Команды в организации и управление командами.
6. Коммуникативные процессы в организациях.
7. Механическая и органическая модели организаций.
8. Модели организационной эффективности.
9. Методы коллективного принятия решений.
10. Стил ь управления в организации.
11. Традиционные сетевые организации.
12. Закономерности развития организаций.
13. Формальные и неформальные процессы в организациях.
14. Организация процессов принятия решений.
15. Идентификация факторов сопротивления изменениям.
16. Самоорганизация в природе и обществе.
17. Значение интеграции научного знания для формирования "теории организации" как междисциплинарной науки.
18. Организация процессов принятия решений.
19. Стили управления.
20. Консалтинг в области решения организационных проблем.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. Организационное развитие и управление изменениями и менеджмент.
2. Понятия системы и ее свойства.
3. Основы теории систем. Системный подход в решении управленческих задач.
4. Управленческая система.
5. Внешняя и внутренняя среда системы.
6. Системно-кибернетический подход в управлении.
7. Соотношение плана и рынка в тектологической концепции А. А. Богданова.
8. Концепция плана-прогноза Н. Д. Кондратьева.
9. Экономическое планирование, прогнозирование и программирование по В.В. Леонтьеву.
10. Основные положения и черты организационной модели человеческих отношений.
11. Концепция организационной структуры.
12. Виды организационных структур.
13. Методы проектирования оргструктур.
14. Связь бизнес-процессов и организационной структуры.
15. Моделирование организаций; прогнозирование развития организаций, особенности составления и реализации проектов на государственной и муниципальной
16. Процессный подход в управлении.
17. Методология описания бизнес-процессов
18. Стандарты описания бизнес-процессов.
19. Реинжиниринг бизнес-процессов.
20. Лин-менеджмент.
21. Моделирование бизнес-процессов в организации

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Факультет государственной службы и управления
Кафедра инновационного менеджмента и управления проектами

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю)

«Организационное развитие и управление изменениями»

Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Региональное управление и местное самоуправление
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	очная

Донецк
2024

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) **«Организационное развитие и управление изменениями»** для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль «Региональное управление и местное самоуправление») очной формы обучения

Автор(ы),

разработчик(и):

профессор, д-р гос. упр., профессор Е.В. Пономаренко

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
 по дисциплине (модулю) «Организационное развитие и управление изменениями»

1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)

Образовательная программа	бакалавриата
Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Региональное управление и местное самоуправление
Количество разделов учебной дисциплины	2
Часть образовательной программы	Часть учебного плана, формируемая участниками образовательных отношений
Формы текущего контроля	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, решение задач, подготовка эссе (рефератов), контроль знаний по разделам в форме выполнения тестовых заданий
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	2
Семестр	8
Общая трудоемкость (академ. часов)	72
Аудиторная контактная работа:	38
Лекционные занятия	12
Семинарские занятия	24
Самостоятельная работа	32
Контроль	2
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	зачет

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
<i>ПК-5 Способен анализировать, планировать и организовывать работу органа публичной власти,</i>	<i>ПК-5.6: Демонстрирует знание основ проектирования, создания и корректировки</i>	Знать:	
		- основы проектирования, создания и корректировки организационных систем;	ПК-5.6, 3-1
		- основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;	ПК-5.6, 3-2

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
<i>разрабатывать организационную структуру и стратегию развития, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственность и между исполнителями, внедрять и контролировать организационные процессы и административные регламенты; разрабатывать мотивационные программы для решения стратегических и оперативных задач</i>	<i>организационных систем, готовность к участию в организационном развитии и управлении изменениями</i>	- основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, технологии организационного развития и управления изменениями;	ПК-5.6, 3-3
		Уметь:	
		- использовать технологии проектирования, создания и корректировки организационных систем для организационного развития и управления изменениями;	ПК-5.6, У-1
		- участвовать в процессе проектирования, создания и корректировки организационных систем;	ПК-5.6, У-2
		- организовать процесс проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;	ПК-5.6, У-3
		Владеть:	
		- навыками использования технологий проектирования, создания и корректировки организационных систем;	ПК-5.6, В-1
		- навыками организации процесса проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;	ПК-5.6, В-2
		- навыками управления процессом проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями.	ПК-5.6, В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирова- ния компе- тенций (номер семестра)	Код контро- лируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
Раздел 1. Теоретические аспекты инновационного менеджмента				
1.	Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система	8	ПК-5.6	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
2.	Тема 1.2. Описание организационных процессов			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
3.	Тема 1.3. Методы организационной диагностики			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
Раздел 2. Управление инновационными процессами и проектами на предприятии				

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирова- ния компе- тенций (номер семестра)	Код контро- лируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
5.	Тема 2.1. Управляемые изменения в разных типах организаций: теоретические подходы	8	ПК-5.6	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
6.	Тема 2.2. Технологии и программы управления изменениями			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
7.	Тема 2.3. Сущность административной реформы как одного из видов изменений			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)
8.	Тема 2.4. Административная реформа в РФ: модели и этапы. Проблемы при реализации реформы			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий

РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «Организационное развитие и управление изменениями»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

**Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)**

Наименование Раздела/Темы	Вид задания						
		ПЗ / СЗ			Всего за тему	КЗР (ТЗ)	ИЗ
	ЛЗ	УО	СЗ	ПЗ			
Р.1. Т.1.1		2	4	4	10	10	5
Р.1. Т.1.2		2	4	5	11		
Р.1. Т.1.3		2	4	5	11		
Р.2. Т.2.1		2	4	5	11	10	
Р.2. Т.2.2		2	4	5	11		
Р.2. Т.2.3		2	4	5	11		
Р.2. Т.2.4		2	4	4	10		
Итого: 100б	0	14	28	33	75	20	5

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – ситуационное или практическое задание;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

ИЗ (Э) – индивидуальное задание (эссе, компьютерная презентация).

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практической занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
Раздел 1. Теоретические аспекты организационного развития	
Тема 1.1. Организация как социально- экономическая система	1. В чем суть социально-экономической системы и социальной системы. 2. Охарактеризуйте классификации систем в зависимости от различных критериев. 3. Дайте характеристику структуры государства как системы. 4. Что является системным элементом оргструктуры государственной системы? Какие организационные связи между субъектами управления Вы знаете? В чем заключается иерархический принцип. 5. В чем суть модели жизненного цикла организаций по И.Адизесу? Какие проблемы в этой модели рассматривает автор? 6. Назовите четыре роли в системе менеджмента организаций. В чем заключается несовместимость ролей?
Тема 1.2. Описание организационных процессов	1. Процессный подход в управлении. 2. Методология описания бизнес-процессов 3. Стандарты описания бизнес-процессов. 4. Реинжиниринг бизнес-процессов. 5. Лин-менеджмент. 1. 6. Моделирование бизнес-процессов в организации
Тема 1.3. Методы организационной диагностики	1. Моделирование организаций; прогнозирование развития организаций, особенности составления и реализации проектов на государственной и муниципальной 2. Жизненный цикл организации 3. Как оценивать уровень развития организации? 4. Как проводить организационную оценку? 5. Организационное развитие на разных этапах жизненного цикла организации 6. Инструмент анализа внутренней и внешней среды
Раздел 2. Управление изменениями	
Тема 2.1. Управляемые изменения в разных типах организаций: теоретические подходы	1. Что можно отнести к элементам организации, которые могут быть изменены 2. Охарактеризуйте процесс, противоположный изменению 3. Какие технологии можно применить при организации управления изменениями? 4. Назовите наиболее результативные управленческие решения при изменениях 5. Как влияет культура организации и культура, доминирующая в обществе в конкретный исторический период, на сопротивление изменениям? 6. С какими видами управления связано управление изменениями?
Тема 2.2. Технологии и программы управления изменениями	1. Какие действия могут быть предприняты на стадии планирования внедрения изменений? 2. Что может помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть отношение к изменению?

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)
	3. Назовите мероприятия, проведение которых способствует преодолению сопротивления на уровне отдельных групп 4. Перечислите инструменты, способствующие преодолению сопротивления в организации 1. Опишите суть метода Карнеги, используемого при принятии решения на уровне организации
Тема 2.3. Сущность административной реформы как одного из видов изменений	1. В чем суть советской модели управления государством? 2. Перечислите федеральные программы реформирования государственной службы 3. Охарактеризуйте понятия: реформа, реформирование, модернизация и трансформация, реструктуризация 4. Дайте определение термину реформа. Перечислите признаки реформ
Тема 2.4. Административная реформа в РФ: модели и этапы. Проблемы при реализации реформы	1. Дайте характеристику модели реформирования структуры федеральных органов исполнительной власти в России 2. На что направлена административная реформа в РФ? 3. Назовите три основных аспекта и три модели административной реформы 4. Дайте характеристику модели ускоренного, догоняющего развития 5. Охарактеризуйте модель конституционной демократии 6. На что ориентирована активистская модель? 7. Дайте характеристику каждому этапу административная реформа РФ

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Проектный анализ».

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Выбрать правильный вариант ответа

1. В фундаментальной науке «Теория организации» выделяются следующие направления:

- а) теория явлений;
- б) теория объектов;
- в) теория социальных организаций;
- г) теория процессов.

2. Организационная наука рассматривает триединую организацию:

Варианты ответа:

- а) персонала, производства, управления;
- б) планирования, контроля, мотивации;
- в) вещей, людей, идей;
- г) привлечения, переработки ресурсов, производства продукции.

3. Каким ученым дано целостное представление об организационной науке, сформулированы ее основные принципы и закономерности и объяснен механизм их проявления:

- а) Ф. Тейлором;
- б) А.А. Богдановым;
- в) А. Файолем;
- г) М. Вебером;
- д) Л. Берталани;
- е) Г. Саймоном.

4. Характерными чертами организации являются:

- а) комплексность;
- б) департаментализация;
- в) формализация;
- г) координация;
- д) соотношение централизации и децентрализации;
- е) социализация;
- ё) горизонтальные связи.

5. Закон развития проявляется в:

- а) обеспечении наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации;
- б) повышении производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации;
- в) оптимизации организационной структуры управления в целях обеспечения эффективного развития организации.

6. Изменение в организации — это:

результат, когда двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, квалификационных характеристик работника, рабочей группы и отношений между руководителями и подчиненными;
процесс смены одного состояния другим;
возникновение чего-либо принципиально нового: ситуации, характеристик, состояния рабочей группы, иных отношений между руководителями и подчиненными;
смена собственника или руководителя.

7. К элементам, которые могут быть изменены, относятся:

организационная структура;
задачи деятельности;
применяемая технология;
цели деятельности.

8. Большинство людей в организации опасаются изменений по следующим причинам:

эгоистический интерес работника или группы работников;
неправильное понимание работниками или группой работников целей и стратегии изменений в организации;
низкая терпимость к изменениям работников или группы работников;
изменение устава организации;
приход нового руководителя.

9. Процесс, противоположный изменению, сопротивление — это:

психологический охранительный механизм;
бунт;
активная демонстрация стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств.

10. При организации управления изменениями можно применить следующие технологии:

кружок качества;
ротация кадров;
перепроектирование работ и связанных с ними трудовых функций;
увольнение работника;
включение работников в процессы принятия управленческих решений.

11. Наиболее результативные управленческие решения при изменениях — это:
реагирование на изменения во внешней среде по мере их наступления;
опережение изменений во внешней среде;
инициирование необходимых изменений в организации.

12. Культура организации и культура, доминирующая в обществе в конкретный исторический период как один из важнейших факторов сопротивления изменениям, выполняет:

важнейшую охранительную функцию;
инновационную функцию;
сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия людей;
мотивационную функцию.

13. Управление изменениями связано с такими видами управления, как:
клиентоориентированное управление;
партиципативное управление;
управление по целям.

14. Участниками сопротивления изменениям в организации могут быть:
формальные группы, члены которых входят в структурные подразделения (отделы, сектора, департаменты и т. д.);
неформальные группы (специалисты по стажем, недовольные руководством);
внешние группы (клиенты, партнеры).

15. На стадии планирования внедрения изменений могут быть предприняты следующие действия:

широкое освещение стратегического замысла;
консультации с основными участниками изменений;
увольнение потенциально несогласных и способных на сопротивление.

16. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть отношение к изменению, требуется:

индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он получит в результате изменений;
применение административного метода (подготовка распоряжения или приказа) для принятия новации;
применение осуждения по отношению к сотрудникам, сопротивляющимся изменениям.

17. Мероприятия, проведение которых способствует преодолению сопротивления на уровне групп, — это:

широкое освещение стратегического замысла изменений;
консультации с работниками на стадии планирования перед осуществлением стратегии;
проведение аттестации работников;
проведение семинаров и дискуссий с участием групп.

18. Инструменты, способствующие преодолению сопротивления в организации:

применение анализа «силового поля» и оценки текущего положения дел;
анализ заинтересованных сторон (выигрывающих или проигрывающих от изменения ситуации);
PEST-анализ;
анализ квалификационного уровня работников.

19. На процессы принятия решений в организации по проведению изменений влияют такие факторы, как:

внутренняя структура организации;
степень стабильности организации и ее различных характеристик;
состояние кадровых процедур;
нестабильность внешней среды.

20. Суть метода Карнеги, используемого при принятии решения на уровне организации, состоит в том, что:

окончательный выбор решения менеджеры могут сделать только в коалиции;
выбор решения зависит только от руководителя организации;
выбор решения обусловлен поведением партнеров и потребителей.

21. При применении модели инкрементального процесса принятия решений предполагается, что:

должна быть последовательность действий, предпринимаемых на протяжении всего процесса планирования и внедрений изменений;
должен быть прежде всего анализ и учет политических и социальных факторов с момента обнаружения проблемы и до ее решения;
принятие решения предполагает соблюдение определенных этапов и процедур (обсуждение, согласование, принятие и т. д.).

22. Жизненный цикл организации представляет собой:

- а) период стабильного и эффективного функционирования организации;
- б) период от момента образования до ликвидации организации;
- в) период роста потенциала организации.

23. Статическое состояние организации подразумевает:

- а) свертывание деятельности организации;
- б) неизменность во времени основных показателей организации;
- в) процесс освоения нового сектора рынка;
- г) стратегию бизнеса.

24. Формой динамического существования организации является:

- а) эволюция;
- б) процесс;
- в) ингрессия;
- г) бирегуляция.

25. Выработанная в организации в процессе совместной деятельности совокупность материальных и духовных ценностей, норм поведения, проявлений, отражающих ее индивидуальность и проявляющаяся в социальной роли и восприятии внешней среды, представляет собой:

- а) организационную культуру;
- б) организационное поведение;
- в) организационные ценности;
- г) организационные отношения;

2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных и практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Практические задания 1

1. Приведите примеры организационных метафор, которые подходят для известных вам организаций. Опишите внешнюю и внутреннюю среду известной Вам организации.
2. Постройте систему показателей эффективности для ваших актуальных задач. Приведите примеры действия положительных и отрицательных обратных связей в природе и обществе.
3. Опишите схематично бизнес-процесс известной Вам организации. Постройте дерево проблем и дерево целей. Опишите возможные риски предложенной модели бизнес-процесса
4. Постройте матрицу Эффективность/результативность известного Вам международного проекта или программы. Опишите организационную структуру известной Вам организации

Практическое задание 2

Задание по форме представляет собой творческую работу. Студенты выполняют задание индивидуально, представляют результаты на практическом занятии, сопровождают ответ презентацией.

Методика выполнения задания - проанализировать состояние организации или государственного органа в соответствии с вопросами, и определить необходимость в осуществлении изменений в данной организации.

Вопросы:

1. Есть ли у руководителей структурных подразделений органа власти или организации перегруженность при осуществлении функций (по времени, объему работы, при подготовке отчетности)? Каковы причины этой перегруженности?
2. Оцените уровень результативности управления структурными подразделениями, используя для этого имеющиеся показатели и критерии, установленные в органе власти или организации.
3. Есть ли в вашей организации руководители, у которых недостаточно определены права и ответственность, трудовые функции, недостаточно выделено финансовых и материальных ресурсов для достижения результативности конкретного структурного подразделения или в целом организации?
4. Есть ли в организации проблемы в коммуникациях, особенно по информированию персонала о требованиях к достижению результатов деятельности подразделений, а также по индивидуальным результатам работы?
5. Есть ли в организации проблемы у работников с пониманием и соблюдением ценностей, отношений, норм поведения, то есть с тем, что составляет понятие «организационная культура»?
6. Есть ли в организации проблемы с применением технологий, которые способствуют достижению целей, осуществлению функций, достижению результатов деятельности организации?
7. Кто является организатором изменений в организации?

8. Какие элементы в системе управления были подвергнуты изменениям в организации за последние пять лет?

9. Каковы масштабы изменений в организации за последние пять лет?

10. Нужны ли организации или органу власти изменения?

2. Что необходимо сделать для эффективного осуществления изменений в организации или органе власти (относительно оптимизации организационной структуры, пересмотра трудовых функций, проектирования новых процедур или процессов, конкретизации норм служебного поведения и корпоративных ценностей, разработки и применения конкретных технологий)?

Практическое задание 3: Ведение переговоров для осуществления изменений

Цель - отработка навыков, необходимых руководителям при проведении переговоров.

Порядок выполнения:

1-й этап — это формирование групп и распределение ролей. Студенты формируют группы, одна из которых представляет сторонников организационных изменений, а другая — противников или оппонентов.

На 2-м этапе участники каждой группы в соответствии с закрепленными ролями работают с текстами, приведенными ниже в таблице. Участникам группы нужно обсудить следующие задания:

- противники изменений формулируют дополнительные возражения в адрес сторонников изменений, записывают их в столбце 2;
- сторонники изменений формулируют дополнительные возражения в адрес противников изменений, записывают их в столбце 3.

На 3-м этапе участники каждой группы в соответствии с закрепленными ролями вступают в переговоры, используя тексты, которые обсудили и записали в таблицу.

Таблица

Утверждения (контрвозражения), необходимые сторонникам изменений при проведении переговоров

Типичные возражения противников изменений	Содержание дополнительных возражений, используемых противниками изменений	Формулировка контрвозражения сторонников изменений (заполнить)
«Это у нас уже есть (было)»	Оппонент приводит некоторые условные сходства между существующим положением и предлагаемым изменением	
«У нас это не получится»	Оппонент поддерживает предложение, и даже демонстративно подчеркивает его преимущества, но отрицает его для своей организации, ссылаясь, например, на местную специфику	
«Это не решает наших главных проблем»	«Ну это какие-то частности. У нас есть более важные проблемы». Снисходительность к автору предложения	
«Это требует доработки»	Предложение стоящее, но проработано небрежно. «Родительский» упрек	
«Здесь не все равноценно»	Расчет на «кусочное» (поэтапное и частичное) внедрение либо на отказ	

	от внедрения из-за сомнительных составляющих проекта	
«Есть и другие предложения»	Это не лучше того, что предлагали другие. Попытка поставить в ситуацию конкуренции	
«Это преждевременно»	Родительская позиция, забивающая автора в образ легкомысленного и неопытного	
«А какие гарантии?»	Да, это интересно, и даже полезно. Но как вы гарантируете успех?	
«Это нам очень дорого обойдется»	Опасение, что разного рода затраты будут выше, чем полученные преимущества	
«Тогда придется слишком многое менять»	Страх перед большим объемом вторичных изменений	
«Мы и так перегружены»	Сделал бы это кто-нибудь так, чтобы нас не отвлекать	
«Сколько было начинаний, да все кончалось одинаково»	Негативный прошлый опыт: не спеши выполнять, все равно отменят	

Практическое задание 4

Диагностика базовых потребностей работников для осуществления изменений в организации или при проведении масштабных реформ

Цель: отработка навыков по выявлению проблем, которые могут возникнуть в процессе проведения организационных изменений.

Порядок выполнения задания

Первый этап задания выполняется студентами индивидуально. Каждому участнику предлагается прочитать перечень потребностей, приведенный в таблице. Участнику нужно определить, какие потребности затрагивают проводимые изменения или административная реформа, насколько значима для него (как работника, гражданина) удовлетворение конкретной потребности, обеспечение условий по удовлетворению таковой потребности. Далее студентам необходимо проранжировать потребности (10 баллов — наиболее высокая значимость, 1 балл — наименее значимая).

Второй этап задания выполняется в группах. Членам группы предлагается проранжировать потребности работников или граждан, которые значимы для субъекта организационных изменений или административной реформы, поставить в соответствующей колонке баллы от 10 до 1.

Также членам группы предлагается, исходя из роли субъекта управления изменениями, ответить на следующие вопросы:

- Какие потребности работников или граждан значимы (в зависимости от темы обсуждения)?
- Чему субъект организационных изменений или административной реформы должен уделять внимание, а что для него неважно?

На 3-м этапе участники работают в группах. Им предлагается сравнить результаты, полученные на предыдущем этапе, для этого нужно ответить на вопросы, сформулировать предложения, которые рекомендуются записать в таблицу.

Таблица

Оценка значимости потребностей для работников или субъектов публичного управления (руководителей органов власти)

№	Потребности	Значимость потребностей для работников или субъектов публичного управления		Мероприятия по удовлетворению потребностей
		Для работника (от 1 до 10)	Для руководителя (от 1 до 10)	
1	Потребность в физической безопасности			
2	Потребность в сохранении (улучшения) здоровья			
3	Потребность в экономической безопасности			
4	Потребность в психологической безопасности			
5	Потребность в социальной безопасности			
6	Потребность в общении			
7	Потребность в любви			
8	Потребность в дружеских отношениях			
9	Потребность в признании			
10	Потребность в причастности			
11	Потребность в уважении			
12	Потребность в соучастии			
13	Потребность во власти			
14	Потребность в саморазвитии			
15	Потребность в самоутверждении			

Вопросы для обсуждения:

1. Есть ли расхождения в значимости потребностей для вас как работника или гражданина и в потребностях, которые значимы для субъекта организационных изменений или административной реформы?

2. Какие возможности есть у субъектов управления для удовлетворения потребностей лиц, на которые направлены реформы или изменения (кадровые, организационные, финансовые, нормативные правовые, ценностные)?

Практическое задание 5. Этические нормы при проведении административных реформ

Цель — отработка применению теоретических знаний об этических нормах, необходимых при проведении административных реформ.

Порядок проведения

Задание проводится в форме дискуссии. Студентам предлагается посмотреть фрагмент из телепередач «Психология перемен. Как остаться человеком в бесчеловечную эпоху: правила беспорядка», «Лидеры изменений. Укрощение хаоса» (автор и ведущий Александр Асмолов). После просмотра предлагается в группах обсудить ответы на следующие вопросы:

1. Согласны ли вы с идеей о необходимости формирования такого типа культуры, как культура достоинства, нормы которой необходимо соблюдать при осуществлении изменений в обществе?

2. Какие качества, по вашему мнению, нужны для лидеров перемен (в виде реформ)? В чем вы согласны с А. Асмоловым?

2.4. Рекомендации по оцениванию эссе (докладов, сообщений)

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Методы оптимизации организационной структуры.
2. Системный подход в теории организации.
3. Исследования культурных различий.

4. Управление развитием организаций.
5. Команды в организации и управление командами.
6. Коммуникативные процессы в организациях.
7. Механическая и органическая модели организаций.
8. Модели организационной эффективности.
9. Методы коллективного принятия решений.
10. Стил ь управления в организации.
11. Традиционные сетевые организации.
12. Закономерности развития организаций.
13. Формальные и неформальные процессы в организациях.
14. Организация процессов принятия решений.
15. Идентификация факторов сопротивления изменениям.
16. Самоорганизация в природе и обществе.
17. Значение интеграции научного знания для формирования "теории организации" как междисциплинарной науки.
18. Организация процессов принятия решений.
19. Стили управления.
20. Консалтинг в области решения организационных проблем.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. Организационное развитие и управление изменениями и менеджмент.
2. Понятия системы и ее свойства.
3. Основы теории систем. Системный подход в решении управленческих задач.
4. Управленческая система.
5. Внешняя и внутренняя среда системы.
6. Системно-кибернетический подход в управлении.
7. Соотношение плана и рынка в тектологической концепции А. А. Богданова.
8. Концепция плана-прогноза Н. Д. Кондратьева.
9. Экономическое планирование, прогнозирование и программирование по В.В. Леонтьеву.
10. Основные положения и черты организационной модели человеческих отношений.
11. Концепция организационной структуры.
12. Виды организационных структур.
13. Методы проектирования оргструктур.
14. Связь бизнес-процессов и организационной структуры.
15. Моделирование организаций; прогнозирование развития организаций, особенности составления и реализации проектов на государственной и муниципальной
16. Процессный подход в управлении.
17. Методология описания бизнес-процессов
18. Стандарты описания бизнес-процессов.
19. Реинжиниринг бизнес-процессов.
20. Лин-менеджмент.
21. Моделирование бизнес-процессов в организации