

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Наумова Наталия Александровна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 24.06.2021 14:21:44  
Уникальный программный ключ:  
6b5279da4e034bff679172803da5b7b559fc69e2

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**  
**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области**  
**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(МГОУ)**

Экономический факультет  
кафедра управления организацией

УТВЕРЖДЕН  
на заседании кафедры  
Протокол от «15» июня 2021г., №14  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ /Власова Т.И./

**ФОНД**  
**ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**По дисциплине**  
Управление изменениями в проекте

**Направление подготовки**  
38.03.02 Менеджмент

**Профиль**  
Управление проектом

**Квалификация**  
Бакалавр

**Форма обучения**  
Очная

Мытищи  
2021

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
ДПК-2 Владение навыками анализа информации о функционировании системы документооборота проекта и организации, обеспечение и осуществление документирования процессов управления проектом на всех этапах его жизненного цикла, формирование информационного обеспечения участников и заинтересованных сторон проекта	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа
ДПК-4 «Способность осуществлять выбор методологии управления проектом в соответствии с его параметрами и спецификой, в рамках которой проводить общее управление проектом на стадиях его жизненного цикла, организовывать ресурсное обеспечение проекта, управлять изменениями в проекте»	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции	Уровень сформированности	Этап формирования	Описание показателей	Критерии оценивания	Шкала оценивания
ДПК-2	Пороговый	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа	<b>В</b> <b>Знать:</b> методы и подходы анализа информации о функционировании системы документооборота проекта и организации; <b>Уметь:</b> применять инструменты формирования информации о проекте для участников и заинтересованных сторон проекта ;	Опрос Презентация Экзамен	41-60 баллов
	Продвинутый	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа	<b>Знать:</b> методы и подходы анализа информации о функционировании системы документооборота проекта и организации, обеспечение и осуществление документирования процессов управления проектом на всех этапах его жизненного цикла; <b>Уметь:</b> применять инструменты формирования информации о проекте для участников и заинтересованных сторон проекта ; <b>Владеть:</b> навыками разработки	Опрос Тест Реферат Презентация Экзамен	61-100 баллов

			системы документооборота проекта и организации, обеспечение и осуществление документирования процессов управления проектом на всех этапах его жизненного цикла;		
ДПК – 4	Пороговый	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа	<b>Знать:</b> методологии управления проектами и методов ресурсного обеспечения проекта и контроля их использования; <b>Уметь:</b> применять методы и инструменты управления ресурсами проектов в рамках выбранных методологий и осуществляет общее управление проектом на стадиях его жизненного цикла.	Опрос Презентация Экзамен	41-60 баллов
	Продвинутый	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа	<b>Знать:</b> методологии управления проектами и методов ресурсного обеспечения проекта и контроля их использования; <b>Уметь:</b> применять методы и инструменты управления ресурсами проектов в рамках выбранных методологий и осуществляет общее управление проектом на стадиях его жизненного цикла. <b>Владеть:</b> навыками управления в рамках выбранной методологии	Опрос Тест Реферат Презентация Экзамен	61-100 баллов

			проектом и использованием ресурсов проекта, организует фактическую отчетность о выполнении работ проекта.		
--	--	--	---	--	--

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### ***Примерные задания к текущему контролю:***

##### **Вопросы к экзамену по дисциплине:**

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Ключевые положения об изменениях для организации.
4. Характеристика основных изменений организации.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Понятие «планируемая перестройка».
10. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
14. Особенности понятия «сопротивление переменам».
15. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
16. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
17. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
18. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
19. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
20. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
21. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
22. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».
23. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
24. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.

25. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
26. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
27. Сущность стратегии изменений.
28. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
29. Сущность понятия «стратегический континуум».
30. Естественные законы” изменений.
31. Основные виды стратегий изменений.
32. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
33. Роль руководства в управлении изменениями.
34. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
35. Основные формы систем для проведения изменений в управлении проектом: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
36. Модели изменений Левина и Бекхарда . Модели изменений Тюрли и Бира
38. Характеристика модели «переходного периода».
39. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
40. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы.
41. Особенности процесса планирования изменений в организации.
42. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
43. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
44. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

### **Примерные тестовые задания**

- 1) Какое положение лежит в основе модели организационных изменений американского социолога Курта Левина?
  - А) понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности.
  - Б) вся имеющаяся информация должна свободно и открыто обмениваться между менеджментом и консультантами;
  - В) ценность информации определяется ее пригодностью к использованию в практических действия
  
- 2) Какие стадии организационных изменений входят в модель Э. Шейна?
  - А) Разблокирование; Изменение; Заблокирование
  - Б) размораживания; когнитивное реструктурирование; замораживание
  - В) транзактные изменения и трансформационные изменения.
  
- 3) Какие этапы входят в модель процесса управления организационными изменениями Л. Грейнера
  - А) давление и побуждение; посредничество и переориентация внимания; диагностика и осознание;
  - Б) нахождение нового решения и обязательства по его выполнению;
  - В) эксперимент и выявление; подкрепление и согласие.
  - Г) Все выше перечисленные этапы.

4) Кто является автором универсальной модели системной стратегии, состоящей из восьми этапов: описание системы; определение целей и ограничений; формулирование критериев достижения целей; разработка вариантов; моделирование вариантов (выборочно); оценка достижения цели с помощью критериев; разработка стратегии осуществления; реализация.

- А) Линк
- Б) Э. Шейн
- В) Л. Грейнер

5) Кто является автором модели процесса управления организационными изменениями, состоящей из шести этапов: давление и побуждение; посредничество и переориентация внимания; диагностика и осознание; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент и выявление; подкрепление и согласие.

- А) К. Левин
- Б) Л. Грейнер
- В) Э. Шейн

6) Какие подходы к управлению изменениями были предложены Тюрли:

- А) Директивный; Переговорный; Аналитический
- Б) Завоевание «сердец и умов»; Основанный на действии
- В) Все выше перечисленные подходы

7) Какие типы управления преобразованиями и сопротивления персонала входят в классификацию методов проведения изменений, данную И. Ансоффом

- А) принудительное управление переменами; кризисное управление;
- Б) адаптивные изменения; метод управляемого сопротивления (аккордеона)
- В) Все выше перечисленные факторы

8) Сколько факторов преодоления сопротивления изменениям выделяется по Э.Хьюзу

- А) 8
- Б) 6
- В) 4

9) Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

- А) кооптация
- Б) манипуляция
- В) лидерство
- Г) явное принуждение

10). Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для

сопротивления, применяется подход:

- А) информирование и общение
- Б) участие и вовлеченность
- В) помощь и поддержка
- Г) переговоры и соглашения

11. Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

- А) участие и вовлеченность
- Б) информирование и общение
- В) переговоры и соглашения
- Г) помощь и поддержка

12. Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» – это формулировка:

- А) директивной стратегии
- Б) нормативной стратегии
- В) аналитической стратегии
- Г) стратегии, основанной на переговорах

13. Аналитическая стратегия подразумевает:

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

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

- А) саморегулирующаяся организация
- Б) самообучающаяся организация
- В) саморазвивающаяся организация
- Г) самоорганизующаяся организация

15. Готовность подчинить личные интересы интересам команды, это:

- А) эгоизм
- Б) командность
- В) принуждение

16. Менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана при применении:

- А) директивной стратегии
- Б) стратегии, основной на переговорах
- В) нормативной стратегии

Г) аналитической стратегии

17. Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от (3 ответа):

А) темпа осуществления изменений

Б) степени управления со стороны менеджеров

В) использования внешних структур

Г) степени выполнения указаний подчиненными

Д) степени регламентированности процессов

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

А) разработка перспективы

Б) создание группы единомышленников

В) создание коалиции

Г) институализация нового образа действий

19. Модель СТВ предусматривает следующие фазы:

а) диагностика, проектирование, внедрение

Б) проектирование, внедрение, корректировка

В) диагностика, проверка, внедрение

Г) анализ, решение, контроль

20. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры систем и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижении целей, это:

А) организационное развитие

Б) планирование

В) реинжиниринг

Г) реструктуризация

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

а) размораживание

Б) изменение

В) решение проблемы

Г) замораживание

22. «Агент изменений» - это:

А) человек, играющий роль проводника изменений в организации

Б) человек, сопротивляющийся изменениям

В) представитель сторонней организации, консультант

23. Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий изменения позволяет: А) новое организационное подразделение

Б) целевая группа

В) эксперимент

Г) специальный проект или задание,

24. Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников – это:

- А) технологии
- Б) размер
- В) культура
- Г) внешняя среда

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

- а) стратегии, основанной на переговорах
- Б) стратегии, ориентированной на действия
- В) аналитической стратегии
- Г) директивной стратегии

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

- А) стратегии, основанной на переговорах
- Б) стратегии, ориентированной на действия
- В) аналитической стратегии
- Г) директивной стратегии
- Д) нормативной стратегии

28. Подберите правильные ответ:

- А) автократичный лидер предпочтет теорию Е организационных изменений
- Б) демократичный лидер предпочтет теорию О организационных изменений
- А) автократичный лидер предпочтет теорию О организационных изменений
- Б) демократичный лидер предпочтет теорию Е организационных изменений

29. К основным видам организационных изменений в проекте относится:

- а) изменение целей и продукта.
- Б) изменение структуры и технологии.
- В) изменение контрактов.
- Г) изменение внешней среды.

30). В чем выражается основная цель изменений в проекте?

- А) в повышении эффективности выполнения проекта
- Б) в приспособлении к новым условиям реализации проекта.
- В) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
- Г) в учете потребностей персонала

## ***Примерные темы рефератов***

1. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
2. Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере.
3. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».
4. Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением
7. Понятие «планируемая перестройка».
8. Типичные вопросы при планировании изменений.
9. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
10. Основные уровни и формы участия.
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы

## ***Примерный список вопросов для опроса***

1. Понятие управления изменением в проекте.
2. Анализ выполнения проекта. Выявление невыполненных обязательств, их причин и проведение необходимых изменений.
3. Особенности принятия решений о проведении изменений при реализации проекта.
4. Проведение мониторинга эффективности реализации проекта, как способ выявления необходимости проведения изменений в проекте.
5. Классификация изменений в управлении проектом.
6. Организация наблюдения за ходом реализации проекта и постпрограммного мониторинга.
7. Основные модели управления изменениями в проекте.

## ***Примерный список тем презентаций***

1. Особенности управления плановым изменением в управлении проектом (на примере конкретного проекта)
3. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы

4. Описать способы преодоления сопротивления на примере конкретного проекта.
5. Возможные последствия применения отдельных подходов на практике. Примеры конкретных проектов.
6. Проявление сопротивления изменениям в управлении проектами и способы их преодоления.
7. Роль информационной сети в управлении организацией

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Основными формами текущего контроля являются опрос, посещаемость, тест, реферат, презентация, экзамен в 7 семестре.

В промежуточную аттестацию включаются как теоретические вопросы, так и практические задания. Студенты, не сдавшие промежуточную аттестацию, не допускаются к сдаче экзамена.

#### **Соотношение вида работ и количества баллов в рамках процедуры оценивания**

<b>Вид работы</b>	<b>количество баллов</b>
Посещаемость	до 10 баллов
Опрос	до 10 баллов
Презентация	до 15 баллов
Тест	до 15 баллов
Реферат	до 20 баллов
Экзамен	до 30 баллов

4.1. Написание *теста* оценивается по шкале от 0 до 15 баллов. Освоение компетенций зависит от результата написания теста: 13-15 баллов (80-100% правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на высоком уровне (оценка отлично); 10-12 баллов (70-75 % правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 7-9 баллов (50-65 % правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-3 баллов (менее 50 % правильных ответов) - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

4.2. Написание *реферата* оценивается по шкале от 0 до 20 баллов. Освоение компетенций зависит от результата написания *реферата*: 17-20 баллов - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка отлично); 13-17 баллов - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 8-12 баллов - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-7 баллов -

компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

<b>Критерии оценивания</b>	<b>Интервал оценивания</b>
1. Степень раскрытия темы	0-4
2. Личный вклад автора	0-3
3. Структурированность материала	0-2
4. Постраничные ссылки	0-2
5. Объем и качество используемых источников	0-2
6. Оформление текста и грамотность речи	0-3
7. Защита <i>реферата</i>	0-4

4.3 *Устный опрос* оценивается от 0 до 10 баллов. Освоение компетенций зависит от результата *устного опроса*: 9-10 баллов - компетенции считаются освоенными на высоком уровне (оценка отлично); 6-8 баллов - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 3-5 баллов - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-2 баллов - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

<b>Критерии оценивания</b>	<b>Интервал оценивания</b>
1. Самостоятельно и аргументировано делать анализ, обобщать, выводы	0-2
2. Самостоятельно, уверенно и безошибочно применяет полученные знания в решении проблем на творческом уровне	0-2
3. Умеет составить полный и правильный ответ на основе изученного материала; выделять главные положения, самостоятельно подтверждать ответ конкретными примерами, фактами	0-3
4. Понимание сущности рассматриваемых понятий, явлений и закономерностей, теорий, взаимосвязей	0-3

4.4 Выполнение *презентации* оценивается по шкале от 0 до 15 баллов. Освоение компетенций зависит от результата написания *презентации*: 9-15 баллов - компетенции считаются освоенными на высоком уровне (оценка отлично); 6-8 баллов - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка отлично); 3-5 баллов - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 1-2 баллов - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-1 баллов - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

Критерии оценивания	Интервал оценивания
1. Степень раскрытия темы	0-3
2. Личный вклад автора	0-3
3. Структурированность материала	0-2
4. Постраничные ссылки	0-2
5. Объем и качество используемых источников	0-3
6. Оформление текста и грамотность речи	0-3
7. Защита презентации	0-3

#### 4.5 Шкала оценки посещаемости:

посещаемость, %	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0
в баллах	10	10	9	8	7	4	3	2	0	0	0

#### 4.5 Шкала оценивания экзамена

Критерии оценивания	Интервал оценивания
студент быстро и самостоятельно готовится к ответу; при ответе полностью раскрывает сущность поставленного вопроса; способен проиллюстрировать свой ответ конкретными примерами; демонстрирует понимание проблемы и высокий уровень ориентировки в ней; формулирует свой ответ самостоятельно, используя лист с письменным вариантом ответа лишь как опору, структурирующую ход рассуждения	21-30 «Отлично»
студент самостоятельно готовится к ответу; при ответе раскрывает основную сущность поставленного вопроса; демонстрирует понимание проблемы и достаточный уровень ориентировки в ней, при этом затрудняется в приведении конкретных примеров.	13-20 «Хорошо»
студент готовится к ответу, прибегая к некоторой помощи; при ответе не в полном объеме раскрывает сущность поставленного вопроса, однако, при этом, демонстрирует понимание проблемы.	6-12 «Удовлетворительно»
студент испытывает выраженные затруднения при подготовке к ответу, пытается воспользоваться недопустимыми видами помощи; при ответе не раскрывает сущность поставленного вопроса; не ориентируется в рассматриваемой проблеме;	0-5 «Неудовлетворительно»

оказываемая стимулирующая помощь и задаваемые уточняющие вопросы не способствуют более продуктивному ответу студента.	
---	--

Неудовлетворительной сдачей экзамена считается экзаменационная составляющая менее или равная 10 баллам (при максимальном количестве баллов, отведенных на экзамен 30). При неудовлетворительной сдаче экзамена (менее или равно 10 баллам) или неявке по неважной причине на экзаменационная составляющая приравнивается к нулю (0). В этом случае студент в установленном в Университете порядке обязан пересдать экзамен.

При пересдаче экзамена используется следующее правило для формирования рейтинговой оценки:

- 1-я пересдача – фактическая рейтинговая оценка, полученная студентом за ответ, минус 10 баллов;

- 2-я пересдача – фактическая рейтинговая оценка, полученная студентом за ответ, минус 20 баллов.

Уровень сформированности компетенций оценивается в соответствии с Таблицей 1.

Таблица 1

№	Ф И П/ О	Сумма баллов, набранных в семестре						ИТОГ О 100 баллов
		Посещае мость до 10 баллов	Опрос до 10 баллов	Презента ция до 15 баллов	Тест до 15 балло в	Рефера т до 20 баллов	Экзаме н до 30 баллов	
1	2	3	4	5	6	7	8	9