

**Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»**

Направление подготовки/специальность: 27.04.02 Управление качеством

Наименование образовательной программы: Стратегическое управление качеством в организации

Уровень образования: высшее образование - магистратура

Форма обучения: Очная

**Оценочные материалы
по дисциплине
Управление изменениями**

**Москва
2025**

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ РАЗРАБОТАЛ:

Разработчик

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Кетоева Н.Л.
	Идентификатор	R56dba1ba-KetoyevaNL-5403d8c5

Н.Л. Кетоева

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель
образовательной
программы

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Кетоева Н.Л.
	Идентификатор	R56dba1ba-KetoyevaNL-5403d8c5

Н.Л.
Кетоева

Заведующий
выпускающей кафедрой

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Кетоева Н.Л.
	Идентификатор	R56dba1ba-KetoyevaNL-5403d8c5

Н.Л.
Кетоева

ОБЩАЯ ЧАСТЬ

Оценочные материалы по дисциплине предназначены для оценки достижения обучающимися запланированных результатов обучения по дисциплине, этапа формирования запланированных компетенций и уровня освоения дисциплины.

Оценочные материалы по дисциплине включают оценочные средства для проведения мероприятий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Формируемые у обучающегося компетенции:

1. ОПК-8 Способен анализировать и находить новые способы управления изменениями, необходимыми для обеспечения постоянного соответствия требованиям качества

ИД-1 Демонстрирует знания современных способов управления изменениями и методов их анализа

и включает:

для текущего контроля успеваемости:

Форма реализации: Письменная работа

1. Контрольная работа 1 (Контрольная работа)
2. Контрольная работа 2 (Контрольная работа)
3. Тестирование 1 (Тестирование)
4. Тестирование 2 (Тестирование)

БРС дисциплины

3 семестр

Перечень контрольных мероприятий текущего контроля успеваемости по дисциплине:

- КМ-1 Тестирование 1 (Тестирование)
КМ-2 Тестирование 2 (Тестирование)
КМ-3 Контрольная работа 1 (Контрольная работа)
КМ-4 Контрольная работа 2 (Контрольная работа)

Вид промежуточной аттестации – Зачет с оценкой.

Раздел дисциплины	Веса контрольных мероприятий, %				
	Индекс КМ:	КМ-1	КМ-2	КМ-3	КМ-4
	Срок КМ:	4	8	12	15
Основные изменений в организации					
Основные понятия изменений в организации		+			
Сопротивление изменениям		+			
Управление изменениями организации					

Управление изменениями в организации при внедрении инноваций		+		
Управление изменениями при реинжиниринге бизнес-процессов		+		
Управление инновациями в организации				
Управление изменениями структуры управления организацией при внедрении инноваций			+	
Эффективность изменений в организации				+
Вес КМ:	20	20	25	35

СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

I. Оценочные средства для оценки запланированных результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Индекс компетенции	Индикатор	Запланированные результаты обучения по дисциплине	Контрольная точка
ОПК-8	ИД-1 _{ОПК-8} Демонстрирует знания современных способов управления изменениями и методов их анализа	Знать: современные концепции организации операционной деятельности основные бизнес-процессы в организации и методы реорганизации бизнес-процессов Уметь: преодолевать локальное сопротивление изменениям разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	КМ-1 Тестирование 1 (Тестирование) КМ-2 Тестирование 2 (Тестирование) КМ-3 Контрольная работа 1 (Контрольная работа) КМ-4 Контрольная работа 2 (Контрольная работа)

II. Содержание оценочных средств. Шкала и критерии оценивания

КМ-1. Тестирование 1

Формы реализации: Письменная работа

Тип контрольного мероприятия: Тестирование

Вес контрольного мероприятия в БРС: 20

Процедура проведения контрольного мероприятия: Письменное тестирование.

Краткое содержание задания:

Отметьте правильные утверждения.

Контрольные вопросы/задания:

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки
Знать: основные бизнес-процессы в организации и методы реорганизации бизнес-процессов	1.К общим характеристикам организации относится: 1. Миссия и цели организации. 2. Иерархия власти. 3. Культура организации. 4. Уровень централизации. 5. Размер организации. 2.К основным структурным характеристикам организации относится: 1. Профессионализм. 2. Специализация. 3. Культура организации. 4. Уровень централизации. 5. Коммуникационные процессы. 3.К причинам организационных изменений относится: 1. Политические причины. 2. Экономические причины. 3. Технологические причины. 4. Функциональные причины. 4.К основным этапам развития организации относится: 1. Рост через контроль. 2. Рост через делегирование. 3. Рост через координацию. 4. Направленный рост. 5.К причинам сопротивления относится: 1. Предсказуемый отрицательный результат. 2. Необходимость ломать привычки. 3. Лояльное отношение руководства. 4. Недостаточность информации. 6.К уровням сопротивления относится: 1. Организационный уровень. 2. Уровень группы. 3. Уровень региона.

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки
	4. Уровень государства. 7.К факторам сопротивления относится: 1. Значение авторитета руководителя. 2. Предоставление информации группе. 3. Достижение общего понимания. 4. Плохая информированность членов группы. 8.К универсальным методам преодоления сопротивления относится: 1. Помощь и поддержка. 2. Информированность и общение. 3. Отсутствие манипуляции. 4. Отсутствие принуждения. 5. Переговоры и соглашения. 9.К организационным изменениям при внедрении СМК относится: 1. Внедрение функционального принципа управления. 2. Изменение структуры предприятия. 3. Коррекция миссии организации. 4. Разработка политики в области качества. 10.К изменениям при реинжиниринге бизнес – процессов относится: 1. Анализ и оптимизация бизнес – процессов. 2. Применение экспертных систем для повышения эффективности управления. 3. Централизованная база данных. 4. Применение современных экономико – математических методов оптимального планирования.

Описание шкалы оценивания:

Оценка: 5 («отлично»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 70

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "отлично" выставляется если задание выполнено в полном объеме или выполнено преимущественно верно

Оценка: 4 («хорошо»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 60

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "хорошо" выставляется если большинство вопросов раскрыто. выбрано верное направление для решения задач

Оценка: 3 («удовлетворительно»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 50

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "удовлетворительно" выставляется если задание преимущественно выполнено

Оценка: 2 («неудовлетворительно»)

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "неудовлетворительно" выставляется если задание выполнено неверно или преимущественно не выполнено

КМ-2. Тестирование 2

Формы реализации: Письменная работа

Тип контрольного мероприятия: Тестирование

Вес контрольного мероприятия в БРС: 20

Процедура проведения контрольного мероприятия: Письменное тестирование.

Краткое содержание задания:

Отметьте правильные утверждения.

Контрольные вопросы/задания:

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки
Знать: современные концепции организации операционной деятельности	1. К основным принципам совершенствования структуры управления при внедрении инноваций относится: 1. Принцип многоуровневого описания структуры. 2. Принцип системного подхода. 3. Принцип эффективного управления. 4. Принцип формализации описания структуры. 5. Принцип получения удовлетворительного решения. 2. Основными стратами структуры управления является следующее: 1. Информационная. 2. Функциональная. 3. Технологическая. 4. Организационная. 5. Проектная. 3. Операции по преобразованию структур включают в себя: 1. Объединение структур. 2. Соединение структур. 3. Пересечение структур. 4. Разбиение структур. 5. Блокировка структур. 4. Последовательность этапов изменения структуры управления при внедрении инноваций следующая: 1. Изменения информационной страты структуры. 2. Изменения организационной страты структуры. 3. Изменения технологической страты структуры. 4. Изменение функциональной страты структуры. 5. При разбиении исходной информационной страты структуры управления на подструктуры учитывается: 1. Количество информационных связей между задачами управления. 2. Объем передаваемой информации между задачами управления. 3. Требуемая квалификация исполнителя для решения задач управления.

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки
	4. Контроль квалификации сотрудников аппарата управления. 5. Трудоёмкость выполнения задач управления. 6. Решение задачи оптимального назначения сотрудников позволяет: 1. Рационально распределить задачи управления между всеми сотрудниками аппарата управления. 2. Определить часть сотрудников аппарата управления, которые будут востребованы. 3. Уменьшить количество сотрудников аппарата управления в два раза. 4. Увеличить количество сотрудников аппарата управления в полтора раза. 7. Оптимизация организационной структуры управления позволяет: 1. Сокращать время, затрачиваемое на обмен информации. 2. Улучшить координацию деятельности сотрудников аппарата управления. 3. Повысить мотивацию труда сотрудников аппарата управления. 4. Снизить контроль над работой сотрудников аппарата управления. 8. При оптимизации организационной структуры управления учитывается следующее: 1. Структура информационной взаимосвязи сотрудников аппарата управления. 2. Структура функциональной взаимосвязи сотрудников аппарата управления. 3. Структура дружеских взаимосвязей сотрудников аппарата управления. 4. Назначение «главного» элемента в качестве руководителя. 5. Норма контроля на каждом уровне иерархии. 9. Организационная структура, полученная при оптимизации, представляет собой: 1. Одноуровневую иерархическую структуру. 2. Многоуровневую иерархическую структуру, учитывающую непосредственную подчинённость. 3. Матричную структуру управления. 4. Линейно – функциональную структуру управления. 10. Совершенствование структуры управления при внедрении инноваций позволяет: 1. Сократить численность аппарата управления. 2. Повысить оперативность принимаемых решений. 3. Построить рациональную организационную структуру управления. 4. Оптимизировать технологическую структуру

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки
	структуры управления. 5. Увеличить численность аппарата управления.

Описание шкалы оценивания:

Оценка: 5 («отлично»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 70

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "отлично" выставляется если задание выполнено в полном объеме или выполнено преимущественно верно

Оценка: 4 («хорошо»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 60

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "хорошо" выставляется если большинство вопросов раскрыто. выбрано верное направление для решения задач

Оценка: 3 («удовлетворительно»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 50

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "удовлетворительно" выставляется если задание преимущественно выполнено

Оценка: 2 («неудовлетворительно»)

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "неудовлетворительно" выставляется если задание выполнено неверно или преимущественно не выполнено

КМ-3. Контрольная работа 1

Формы реализации: Письменная работа

Тип контрольного мероприятия: Контрольная работа

Вес контрольного мероприятия в БРС: 25

Процедура проведения контрольного мероприятия: Письменный ответ на вопрос заданной тематики.

Краткое содержание задания:

Дайте развернутый ответ по теме:

Контрольные вопросы/задания:

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки
Уметь: преодолевать локальное сопротивление изменениям	1. Универсальные методы преодоления сопротивления изменениям 2. Общие характеристики организации 3. Изменения при внедрении СМК 4. Основные структурные характеристики организации. 5. Сопротивления изменениям. Уровни сопротивления. 6. Причины организационных изменений.

Описание шкалы оценивания:

Оценка: 5 («отлично»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 70

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "отлично" выставляется если задание выполнено в полном объеме или выполнено преимущественно верно

Оценка: 4 («хорошо»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 60

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "хорошо" выставляется если большинство вопросов раскрыто. выбрано верное направление для решения задач

Оценка: 3 («удовлетворительно»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 50

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "удовлетворительно" выставляется если задание преимущественно выполнено

Оценка: 2 («неудовлетворительно»)

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "неудовлетворительно" выставляется если задание выполнено неверно или преимущественно не выполнено

КМ-4. Контрольная работа 2

Формы реализации: Письменная работа

Тип контрольного мероприятия: Контрольная работа

Вес контрольного мероприятия в БРС: 35

Процедура проведения контрольного мероприятия: Письменный ответ на вопрос заданной тематики.

Краткое содержание задания:

Дайте развернутый ответ по теме:

Контрольные вопросы/задания:

Запланированные результаты обучения по дисциплине	Вопросы/задания для проверки
Уметь: разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	1.Основные принципы совершенствования структуры управления при внедрении инноваций. 2.Определение технологической страты структуры управления. 3.Определение информационной страты структуры управления. 4.Разбиение структуры на подструктуры 5.Оптимизация организационной страты структуры управления. 6.Основные этапы изменения структуры при внедрении инноваций.

Описание шкалы оценивания:

Оценка: 5 («отлично»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 70

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "отлично" выставляется если задание выполнено в полном объеме или выполнено преимущественно верно

Оценка: 4 («хорошо»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 60

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "хорошо" выставляется если большинство вопросов раскрыто. выбрано верное направление для решения задач

Оценка: 3 («удовлетворительно»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 50

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "удовлетворительно" выставляется если задание преимущественно выполнено

Оценка: 2 («неудовлетворительно»)

Описание характеристики выполнения знания: Оценка "неудовлетворительно" выставляется если задание выполнено неверно или преимущественно не выполнено

СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

3 семестр

Форма промежуточной аттестации: Зачет с оценкой

Пример билета

НИУМЭИ	Экзаменационный билет № 1	Утверждаю: Зав. кафедрой МЭП Кетоева Наталья Леонидовна _____
		Кафедра МЭП Дисциплина Управление изменениями
Вопросы 1. Основные этапы развития организации. Модель Грейнера. 2. Определение технологической страты структуры управления.		

Процедура проведения

Устный зачет по билетам

1. Перечень компетенций/индикаторов и контрольных вопросов проверки результатов освоения дисциплины

1. Компетенция/Индикатор: ИД-1_{ОПК-8} Демонстрирует знания современных способов управления изменениями и методов их анализа

Вопросы, задания

1. Общие характеристики организации: миссия и цели, стратегия организации, вид деятельности организации, размер организации.
2. Общие характеристики организации: культура организации, технологии, используемые организацией, внешняя среда.
3. Структурные характеристики организации: специализация, уровень централизации, иерархия власти.
4. Структурные характеристики: профессионализм, соотношения персонала, наличие системы менеджмента качества на предприятии и степень ее внедрения, формализованность.
5. Изменение как необходимое условие существования и развития современной организации.
6. Подходы к определению понятия «организационное изменение».
7. Классификация организационных изменений.
8. Причины организационных изменений.
9. Основные этапы развития организации. Модель Грейнера.
10. Сопротивление изменениям: понятие сопротивления, характеристика сопротивления.
11. Сопротивление изменениям. Личные барьеры. Барьеры на уровне организации.
12. Причины сопротивления изменениям.
13. Уровни сопротивления. Организационный уровень.
14. Уровни сопротивления. Уровень группы. Уровень индивида.

15. Универсальные методы преодоления сопротивления организационным изменениям. Информирование и общение. Участие и вовлеченность. Помощь и поддержка.
16. Универсальные методы преодоления сопротивления организационным изменениям. Переговоры и соглашения. Манипуляция и кооптация. Метод явного и неявного принуждения.
17. Организационные изменения при внедрении системы менеджмента качества. Процесс-ный подход.
18. Организационные изменения при внедрении системы менеджмента качества. Общие требования к документации.
19. Изменения в документации при внедрении системы менеджмента качества.
20. Этапы изменения структуры управления при внедрении инноваций.
21. Основные принципы совершенствования структуры управления при внедрении инноваций.
22. Математическая модель структуры управления организацией.
23. Операции по преобразованию структур.
24. Формирование информационной структуры системы управления.

Материалы для проверки остаточных знаний

1. Дайте развернутый ответ

Ответы:

Разбиение структуры на подструктуры.

2. Дайте развернутый ответ по теме:

Ответы:

Назначения сотрудников аппарата управления на выполнение подмножества функциональных задач управления

3. Дайте развернутый ответ

Ответы:

Определение технологической структуры системы управления.

II. Описание шкалы оценивания

Оценка: 5 («отлично»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 70

Описание характеристики выполнения знания: Работа выполнена в рамках "продвинутого" уровня. Ответы даны верно, четко сформулированные особенности практических решений

Оценка: 4 («хорошо»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 60

Описание характеристики выполнения знания: Работа выполнена в рамках "базового" уровня. Большинство ответов даны верно. В части материала есть незначительные недостатки

Оценка: 3 («удовлетворительно»)

Нижний порог выполнения задания в процентах: 50

Описание характеристики выполнения знания: Работа выполнена в рамках "порогового" уровня. Основная часть задания выполнена верно.

Оценка: 2 («неудовлетворительно»)

Описание характеристики выполнения знания: Работа не выполнена или выполнена преимущественно неправильно

III. Правила выставления итоговой оценки по курсу