

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Уфимский филиал Финуниверситета

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине
«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ»

по направлению подготовки
38.04.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

РАССМОТРЕН

на заседании кафедры

«Экономика, менеджмент и маркетинг»

Протокол № 9 от «25»марта 2025 г.

Заведующий кафедрой



/Д.В.Чувилин

Разработан на основе

*ОС ФГОБУ ВО Финуниверситета по
направлению 38.04.04 Государственное и
муниципальное управление (уровень
магистратуры) № 1524/о от 28.06.2021 г.*

1. Цель, задачи и результаты изучения дисциплин

Наименование учебной дисциплины: «Управление изменениями на государственной службе»

Цель дисциплины:

Формирование у обучающихся знаний, умений и навыков в области управления организационными изменениями в органах государственной власти.

Основные задачи дисциплины:

- освоение обучающимися современных теоретических представлений о содержании, функциях и методах управления изменениями;
- приобретение практических навыков анализа существующих моделей управления изменениями в органах государственной власти;
- формирование навыков определения необходимости проведения организационных изменений, диагностики состояния органов власти,
- командообразования на государственной службе;
- формирование навыков составления стратегий и планов проведения организационных изменений как долгосрочного, так и краткосрочного характера;
- изучение форм и методов проведения изменений в органах государственной власти;
- выявление современных проблем в области управления изменениями на государственной службе и путей их решения.

Перечень планируемых результатов изучения дисциплины

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-7	Способность анализировать и систематизировать информацию, разрабатывать предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления, выдвигать инновационны	1. Демонстрирует знание методологии, методов и инструментов проектного управления	Знать: методологию, методы и инструменты проектного управления Уметь: демонстрировать знание методологии, методов и инструментов проектного управления
		2. Реализует персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с	Знать: персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности Уметь: реализовывать персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной

	е идеи и нестандартные подходы к их реализации, способность к кооперации в рамках проектной деятельности	методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности	деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности
ПК-3	Способность разрабатывать и реализовывать обоснованные управленческие решения в государственно м секторе	1. Обоснованно предлагает виды управленческих решений и конкретные методы их принятия, использует научные принципы построения организационных структур и распределения функций управления, разрабатывает и принимает оптимальное решение	Знать: виды управленческих решений и конкретные методы их принятия, использования научных принципов построения организационных структур и распределения функций управления, разработки и принятия оптимального решения Уметь: обоснованно предлагать виды управленческих решений и конкретные методы их принятия, использовать научные принципы построения организационных структур и распределения функций управления, разрабатывать и принимать оптимальное решение
		2. Организует командное взаимодействие для решения управленческих задач, проявляет способности воздействовать на персонал государственного органа различными методами для достижения поставленных целей	Знать: технологии командного взаимодействия для решения управленческих задач, проявления способности воздействовать на персонал государственного органа различными методами для достижения поставленных целей Уметь: организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач, проявлять способности воздействовать на персонал государственного органа различными методами для достижения поставленных целей
		3. Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки, сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата	Знать: методы обеспечения выполнения работы в установленные сроки, преодоления препятствий, проявления настойчивости в достижении результата Уметь: обеспечивать выполнение работы в установленные сроки, сталкиваясь с препятствиями, проявлять настойчивость и продолжать работать до достижения результата

2. Оценочные материалы

1 (ПКН-7). Кто предложил использовать матрицу взаимозависимости организации и стейкхолдеров для определения рациональных принципов выстраивания отношений со стейкхолдерами?

- а) Дж. Фруман;
- б) М. Портер;
- в) Л. Грейнер;
- г) А. Петтигрю.

2 (ПКН-7). Кто является разработчиком модели «Восемь шагов изменения организации»:

- а) Дж. Коттер;
- б) У. Бриджес;
- в) К. Карнал;
- г) Р. Стейси.

3 (ПК-3). Что не относится к сдерживающим силам изменений в государственном секторе?

- а) бюрократические преграды;
- б) недоверие и боязнь изменений;
- в) конфликт целей;
- г) несистемный подход к изменениям.

4 (ПКН-7). Как называется комбинация ряда сил, действующих в одной и той же точке в данное время?

- а) движущая сила;
- б) результирующая сила;
- в) сдерживающая сила;
- г) поле сил.

5 (ПКН-7). На какой стадии необходимо гарантировать, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы в государственном секторе?

- а) создание рабочих условий
- б) формирование и построение команды
- в) подготовка
- г) содействие в работе

6 (ПКН-7). Какой из факторов, определяющих индивидуальную реакцию на изменения, является константой и решающим образом определяет, будет ли человек преимущественно сторонником или противником изменений?

- а) последствия изменений;
- б) личный опыт сотрудника;

- в) тип личности;
- г) природа изменений.

7 (ПК-3). Какой метод преодоления сопротивления изменениям предполагает создание побудительных мотивов для реальных или потенциальных противников для их перехода в группу сторонников изменений?

- а) переговоры и соглашения;
- б) манипуляция;
- в) участие и вовлечение;
- г) поддержка и предоставление помощи.

8 (ПК-3). Требования к общим и управленческим умениям, свидетельствующим о наличии необходимых профессиональных и личностных качеств относятся к:

- а) базовым квалификационным требованиям;
- б) должностным квалификационным требованиям;
- в) специальным квалификационным требованиям;
- г) функциональным квалификационным требованиям.

9 (ПК-3). Какие действия производятся на этапе размораживания по модели изменений К. Левина?

- а) определение конечных результатов изменений;
- б) планирование и осуществление изменений;
- в) поощрение активных участников процесса осуществления изменений;
- г) закрепление изменений в правилах, инструкциях, распоряжениях и приказах.

10 (ПК-3). К каким группам и категориям должностей государственной гражданской службы предъявляются требования о наличии высшего образования определенного уровня и стажа государственной службы или работы по специальности:

- а) высшая, помощники (советники);
- б) высшая, специалисты;
- в) главная, руководители;
- г) все ответы верны.

11 (ПКН-7). На каком этапе модели изменений по Р. Балоку и Д. Баттену происходит определение потребности в ресурсах?

- а) интеграция;
- б) планирование;
- в) исследование;
- г) действие.

12 (ПКН-7). Какую фазу модели Уильяма Бриджеса характеризует следующее выражение: «Этот этап часто характеризуется сопротивлением или эмоциональным потрясением, так как сотрудники вынуждены расстаться с тем, к чему они привыкли».

- а) окончание;
- б) нейтральная зона;
- в) новое начало;
- г) нет верного ответа.

13 (ПК-3). Изменения, которые осуществляются в неожиданных ситуациях, спонтанно:

- а) эволюционные;
- б) трансформационные;
- в) запланированные;
- г) незапланированные.

14 (ПКН-7). В анализе силового поля, который ввел Курт Льюин, рассматриваются:

- а) силы перемен;
- б) движущие и сдерживающие силы;
- в) силы центроостремительные;
- г) силы изменений.

15 (ПК-3). Основные методы снижения сопротивления изменениям в государственном секторе:

- а) материальное и моральное стимулирование;
- б) информирование и общение, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, издание приказов, распоряжений;
- в) явное и неявное принуждение;
- г) увольнение, понижение по должности.

16 (ПК-3). Гражданский _____ – гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы.

17 (ПКН-7). _____ служба – это служба государству, во имя государства и от имени государства.

18 (ПК-3). Предметом регулирования Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N ____-ФЗ являются отношения, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу Российской Федерации, ее прохождением и прекращением, а также с определением правового положения (статуса) гражданского служащего.

19 (ПКН-7). Трехступенчатая модель изменений, включающая размораживание, изменение или перемещение, замораживание, предложена Куртом _____.

20 (ПКН-7). Гражданский служащий не может находиться на гражданской службе в случае _____ гражданства Российской Федерации;

21 (ПКН-7). _____ — усиливающий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что совместное действие этих факторов существенно превосходит простую сумму действий каждого из указанных факторов, эмерджентность (новое свойство).

22 (ПК-3). Принцип построения и функционирования государственной гражданской службы, обеспечивающий единство системы государственной службы и соблюдение конституционного разграничения предметов ведения и полномочий между федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъектов Российской Федерации, - это _____.

23 (ПК-3). Если государственный служащий поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию, то такой поведенческий индикатор относится к компетенции _____.

24 (ПК-3). Направление вовлечения населения в процессы принятия государственных решений – это общественные _____ нормативных локальных актов.

25 (ПКН-7). _____ трансформация экономики и публичного управления – это наиболее значимый драйвер изменений в системе государственного управления.

26 (ПК-3) ЗАДАНИЕ НА СООТВЕТСТВИЕ. Соотнесите требование к государственной службе и его содержание:

- а) требования к профессиональным знаниям и умениям;
- б) требования к профессиональным умениям;
- в) требования к функциональным знаниям и умениям;
- г) квалификационные требования к функциональным умениям.

1) должны быть конкретны и не должны выходить за рамки области и вида деятельности;

2) устанавливаются в зависимости от функциональных обязанностей гражданских служащих;

3) разработка, рассмотрение и согласование проектов нормативных правовых актов и других документов;

4) определяются с учетом области и вида деятельности, а также включаемых в должностной регламент должностных обязанностей гражданского служащего.

27 (ПКН-7) ЗАДАНИЕ НА СООТВЕТСТВИЕ. Сопоставьте формы проявления сопротивления изменениям и их описание:

- а) абсентеизм;
- б) рационализация;
- в) скептицизм;
- г) избегание.

1) это скрытые формы инструментального сопротивления, проявляющиеся в создании технических сбоев, затруднение в информации; ссылке на трудности, критике нововведений; в углублении, в частности затягивание времени;

2) явление частого отсутствия работника на своем рабочем месте, как правило, по неуважительной причине (например, из-за плохого самочувствия, но без посещения врача, по семейным обстоятельствам);

3) явная форма инструментального сопротивления, которая выражается в апелляции к сложности материала и его непониманию; невыполнении задачи при указании причин невыполнения;

4) скептическое отношение к необходимости изменений или в отношении способности коллектива успешно их провести. Встречается и в форме запроса подтверждения квалификации или мотивации инициатора изменений.

28 (ПКН-7) ЗАДАНИЕ НА СООТВЕТСТВИЕ. Сопоставьте общие причины сопротивления изменениям и их описание:

- а) ресурсные;
- б) мотивационные;
- в) управленческие;
- г) организационные.

1) угроза установленному разделению власти (ресурсов) и контроля. Увеличение круга выполняемых задач, дополнительная работа, уменьшение ресурсов. Угроза существующим влиятельным коалициям внутри организации. Нехватка ресурсов на внедрение изменений;

2) недостаток профессиональных навыков, умений или опыта управления изменениями. Некорректное понимание потребностей организации в изменениях и видения будущего, скептицизм. Нехватка времени на решение стратегических вопросов. Сложность дальнейшей предсказуемости развития организации;

3) отсутствие заинтересованности персонала в изменениях. Недостаточное информирование персонала о необходимости преобразований. Неэффективная система мотивации сотрудников на изменения;

4) недостаток климата для изменений. Привычки и инерция, сложившиеся в организации. Организационные рутины. Сложность преобразования организационных структур. Взаимозависимость организационных подсистем.

29 (ПК-3) ЗАДАНИЕ НА СООТВЕТСТВИЕ. Соотнесите требования государственным служащим и содержание:

- а) базовые квалификационные требования;
- б) профессионально-функциональные квалификационные требования;

в) требования к знаниям и умениям в рамках базовых квалификационных требований включают требования;

г) в число квалификационных требований в должностной регламент представляется целесообразным включать требования к наличию следующих умений (общие умения).

- 1) требования к специальности (направлению подготовки);
- 2) требования к уровню профессионального образования;
- 3) умение мыслить стратегически (системно);
- 4) знание государственного языка Российской Федерации (русского языка).

30 (ПКН-7) ЗАДАНИЕ НА СООТВЕТСТВИЕ. Сопоставьте методы преодоления сопротивления изменениям и их содержание.

- а) информирование и общение;
- б) явное или неявное принуждение;
- в) помощь и поддержка;
- г) участие и вовлеченность.

1) предполагает открытое и прозрачное участие сотрудников в создании стратегии, обсуждение с ними вариантов развития;

2) предоставлении возможности обучения в плоскости вводимых изменений, эмоциональной поддержке, предоставлении небольшого отпуска «на перезагрузку» и т.д;

3) самый силовой и негативный метод. Использовать только в том случае, если не срабатывают остальные. Поэтому «если вы не примете изменения, мы вас уволим» ни в коем случае не должно быть главным оружием в переговорах с сотрудниками;

4) наиболее распространенный способ преодоления сопротивления. Подходит для внедрения уже согласованных и определенных изменений. В реализации данного метода помогут различные предварительные совещания и обсуждения.

3. Примерные критерии оценивания

Критерии оценки знаний при проведении устного/письменного опроса

Оценка «**отлично**» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов дисциплины.

Оценка «**хорошо**» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «**удовлетворительно**» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка **«неудовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий.

Критерии оценки знаний при решении задач

Оценка **«отлично»** – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка **«хорошо»** – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка **«неудовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий, не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Критерии оценки знаний при проведении тестирования

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 51 %;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося менее чем на 50 % тестовых заданий.

4. Ключ (правильные ответы)

1. Ответ: а
2. Ответ: а
3. Ответ: г
4. Ответ: б
5. Ответ: б
6. Ответ: в
7. Ответ: а
8. Ответ: а
9. Ответ: в

10. Ответ: г
11. Ответ: в
12. Ответ: а
13. Ответ: г
14. Ответ: б
15. Ответ: б
16. Ответ: служащий
17. Ответ: государственная
18. Ответ: 79
19. Ответ: Левиным
20. Ответ: прекращения
21. Ответ: синергия
22. Ответ: федерализм
23. Ответ: лидерство
24. Ответ: обсуждения
25. Ответ: цифровая
26. Ответ: а-4; б-1; в-2; г-3
27. Ответ: а – 2, б – 3, в – 4, г -1
28. Ответ: а - 1, б -3, в - 2, г - 4
29. Ответ: а - 2, б -1, в -3, г -4
30. Ответ: а - 4, б -3, в - 2, г -1