

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Иркутский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО ИРГУПС)

УТВЕРЖДЕНА
приказом и.о. ректора
от «17» июня 2022 г. № 77

Б1.О.12 Управление изменениями

рабочая программа дисциплины

Специальность/направление подготовки – 27.04.02 Управление качеством

Специализация/профиль – Управление качеством в производственно-технологических системах

Квалификация выпускника – Магистр

Форма и срок обучения – очная форма 2 года

Кафедра-разработчик программы – Управление качеством и инженерная графика

Общая трудоемкость в з.е. – 3

Часов по учебному плану (УП) – 108

Формы промежуточной аттестации

очная форма обучения:

зачет 1 семестр

Очная форма обучения

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр	1	Итого
Вид занятий	Часов по УП	Часов по УП
Аудиторная контактная работа по видам учебных занятий/ в т.ч. в форме ПП*	34	34
– лекции	17	17
– практические (семинарские)	17	17
– лабораторные		
Самостоятельная работа	74	74
Итого	108	108

ИРКУТСК

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИРГУПС и соответствует оригиналу

Подписант ФГБОУ ВО ИРГУПС Трофимов Ю.А.

00a73c5b7b623a969ccad43a81ab346d50 с 08.12.2022 14:32 по 02.03.2024 14:32 GMT+03:00

Подпись соответствует файлу документа



Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 27.04.02 Управление качеством, утвержденным Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11.08.2020 № 947.

Программу составил(и):

к.э.н., доцент, доцент, М.М. Полинская

Рабочая программа рассмотрена и одобрена для использования в учебном процессе на заседании кафедры «Управление качеством и инженерная графика», протокол от «17» июня 2023 г. № 9

Зав. кафедрой, к.т.н, доцент

Е.Д. Молчанова

1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	
1.1 Цели дисциплины	
1	дать понимание системы научных методов и способов современных подходов к управлению организационными изменениями;
2	сформировать навыки поведения работника в системе постоянных изменений в компании
1.2 Задачи дисциплины	
1	изучение свойств компонентов системы управления изменениями с позиции ее целостности;
2	приобретение навыков разработки принятия и реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями, овладение навыками организации управления изменениями в т.ч. при реализации стратегии;
3	развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления изменениями и их активного использования в проектировании и реализации новшеств в компании;
4	формирование навыков критического экономического мышления, творческого решения стратегических проблем управления изменениями в организации и расширение аналитического кругозора в процессе выявления будущих факторов успеха организации в конкурентной борьбе за потребителя, а также развитие способностей оценки возможностей их реализации

2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	
Блок/часть ОПОП	Блок 1. Дисциплины / Обязательная часть
2.1 Дисциплины и практики, на которых основывается изучение данной дисциплины	
1	Дисциплина изучается на начальном этапе формирования компетенции
2.2 Дисциплины и практики, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	
1	Б1.О.13 Статистическая оценка процессов
2	Б3.01(Д) Подготовка к процедуре защиты выпускной квалификационной работы

3 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ТРЕБОВАНИЯМИ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ		
Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
ОПК-2 Способен формулировать задачи управления в технических системах в сфере управления качеством и обосновывать методы их решения	ОПК-2.1 Способен формулировать задачи управления в технических системах в сфере управления качеством	Знать: научные основы организационно-управленческой деятельности и основные школы, и подходы в области управления изменениями
		Уметь: формировать цели организационных изменений; научно подходить к пониманию общей сути проблем управления изменениями, функций и процессов
		Владеть: набором методов и инструментов управления организационными изменениями
ОПК-8 Способен анализировать и находить новые способы управления изменениями, необходимыми для обеспечения постоянного соответствия требованиям качества	ОПК-8.1 Знает о возможных способах адаптации организации в условиях динамичного и непредсказуемого окружения	Знать: принципы, формы и методы диагностики организационного развития; формы и методы управленческих воздействий. основные технологии управления изменениями
		Уметь: принимать эффективные решения по управлению изменению в организации, используя различные модели и методы принятия управленческих решений
		Владеть: принципами построения и эффективного функционирования организаций; передовым опытом построения эффективных систем управления изменениями в организации, возможностями автоматизации управленческой деятельности
		Знать: принципы и подходы к формированию эффективных команд и работы с сопротивлением сотрудников
	ОПК-8.2 Владеет методами работы с сопротивлениями сотрудников в условиях изменений	Уметь: формировать эффективные команды и работать с сопротивлением сотрудников

		Владеть: новыми подходами к мотивации исполнительской деятельности; методами работы с сопротивлениями; навыками формирования команд
--	--	---

4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ							
Код	Наименование разделов, тем и видов работ	Семестр	Очная форма				*Код индикатора достижения компетенции
			Часы				
			Лек	Пр	Лаб	СР	
1.0	Раздел 1. Понятие и сущность организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями.						
1.1	Понятие и сущность организационных изменений	1	1	1		6	ОПК-8.1
1.2	Внешние и внутренние причины изменений	1	1	1		6	ОПК-8.1
1.3	Уровни осуществления изменений	1	1	1		6	ОПК-8.1
1.4	Классификация организационных изменений	1	1	1		6	ОПК-8.1
2.0	Раздел 2. Подходы, модели и стратегии управления организационными изменениями.						
2.1	Подходы к проведению организационных изменений	1	2	2		8	ОПК-2.1 ОПК-8.1
2.2	Этапы процесса управления изменениями	1	4	4		8	ОПК-2.1 ОПК-8.1
2.3	Стратегии управления изменениями	1	2	2		8	ОПК-2.1 ОПК-8.1
3.0	Раздел 3. Технологии работы с сопротивлениями изменениям.						
3.1	Основные причины сопротивления изменениям	1	1	1		8	ОПК-8.2
3.2	Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям	1	2	2		10	ОПК-8.2
3.3	Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	1	2	2		8	ОПК-8.2
	Форма промежуточной аттестации – зачет	1					
	Итого часов (без учёта часов на промежуточную аттестацию)		17	17		74	

5 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине оформлен в виде приложения № 1 к рабочей программе дисциплины и размещен в электронной информационно-образовательной среде Университета, доступной обучающемуся через его личный кабинет

6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ		
6.1 Учебная литература		
6.1.1 Основная литература		
	Библиографическое описание	Кол-во экз. в библиотеке/ онлайн
6.1.1.1	Барнагян, В. С. Управление организационными изменениями : учебное пособие / В. С. Барнагян. Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. - 188с. - Текст: электронный. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614783 (дата обращения: 14.09.2022)	Онлайн
6.1.1.2	Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник - 3-е изд., стер. / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. Москва : Дашков и К°, 2021. - 304с. - Текст: электронный. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684279 (дата обращения: 14.09.2022)	Онлайн
6.1.2 Дополнительная литература		
	Библиографическое описание	Кол-во экз. в библиотеке/ онлайн

6.1.2.1	Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие / О. Н. Бабкина. Ставрополь : АГРУС, 2019. - 264с. - Текст: электронный. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457 (дата обращения: 14.09.2022)	Онлайн
6.1.2.2	Шермет, М. А. Управление изменениями : учебное пособие / М. А. Шермет. Москва : Дело, 2015. - 129с. - Текст: электронный. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299 (дата обращения: 14.09.2022)	Онлайн
6.1.3 Учебно-методические разработки (в т. ч. для самостоятельной работы обучающихся)		
	Библиографическое описание	Кол-во экз. в библиотеке/ онлайн
6.1.3.1	Полынская, М.М. Методические указания по изучению дисциплины Б1.О.12 Управление изменениями по направлению подготовки 27.04.02 Управление качеством, профиль Управление качеством в производственно-технологических системах / М.М.Полынская ; ИрГУПС. – Иркутск : ИрГУПС, 2023. – 14 с. - Текст: электронный. - URL: https://www.irgups.ru/eis/for_site/umkd_files/mu_88_1516_2022_1_signed.pdf	Онлайн
6.2 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»		
6.3 Программное обеспечение и информационные справочные системы		
6.3.1 Базовое программное обеспечение		
6.3.1.1	Microsoft Windows Professional 10, государственный контракт от 20.07.2021 № 0334100010021000013-01	
6.3.1.2	Microsoft Office Russian 2010, государственный контракт от 20.07.2021 № 0334100010021000013-01	
6.3.1.3	FoxitReader, свободно распространяемое программное обеспечение http://free-software.com.ua/pdf-viewer/foxit-reader/	
6.3.1.4	Adobe Acrobat Reader DC свободно распространяемое программное обеспечение https://get.adobe.com/ru/reader/enterprise/	
6.3.1.5	Яндекс. Браузер. Прикладное программное обеспечение общего назначения, Офисные приложения, лицензия – свободно распространяемое программное обеспечение по лицензии BSD License	
6.3.2 Специализированное программное обеспечение		
6.3.2.1	Не предусмотрено	
6.3.3 Информационные справочные системы		
6.3.3.1	Не предусмотрены	
6.4 Правовые и нормативные документы		
6.4.1	Не предусмотрены	

7 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ		
1	Корпуса А, Б, В, Г, Д, Е ИрГУПС находятся по адресу г. Иркутск, ул. Чернышевского, д. 15; корпус Л ИрГУПС находится – по адресу г. Иркутск, ул. Лермонтова, д.80	
2	Учебная аудитория Д-914 для проведения лекционных и практических занятий, лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), текущего контроля и промежуточной аттестации. Основное оборудование: специализированная мебель, мультимедиапроектор, экран, компьютеры.	
3	Учебная аудитория Д-822 для проведения лекционных и практических занятий, лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), текущего контроля и промежуточной аттестации. Основное оборудование: специализированная мебель, мультимедиапроектор, экран, (ноутбук переносной).	
4	Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, подключенной к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС. Помещения для самостоятельной работы обучающихся: – читальные залы; – учебные залы вычислительной техники А-401, А-509, А-513, А-516, Д-501, Д-503, Д-505, Д-507; – помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования – А-521	

8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебной деятельности	Организация учебной деятельности обучающегося
Лекция	<p>Лекция (от латинского «lection» – чтение) – вид аудиторных учебных занятий. Лекция: закладывает основы научных знаний в систематизированной, последовательной, обобщенной форме; раскрывает состояние и перспективы развития соответствующей области науки и техники; концентрирует внимание обучающихся на наиболее сложных, узловых вопросах; стимулирует познавательную активность обучающихся.</p> <p>Во время лекционных занятий обучающийся должен уметь сконцентрировать внимание на изучаемых проблемах и включить в работу все виды памяти: словесную, образную и моторно-двигательную. Для этого весь материал, излагаемый преподавателем, обучающемуся необходимо конспектировать. На полях конспекта следует пометить вопросы, выделенные обучающимся для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в виде формул, рекомендуется в конспекте подчеркивать или обводить рамкой, чтобы лучше запоминались. Полезно составить краткий справочник, содержащий определения важнейших понятий лекции. К каждому занятию следует разобрать материал предыдущей лекции. Изучая материал по учебнику или конспекту лекций, следует переходить к следующему вопросу только в том случае, когда хорошо усвоен предыдущий вопрос. Ряд вопросов дисциплины может быть вынесен на самостоятельное изучение. Такое задание требует оперативного выполнения. В конспекте лекций необходимо оставить место для освещения упомянутых вопросов. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, то необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии</p>
Практическое занятие	<p>Практическое занятие – вид аудиторных учебных занятий, целенаправленная форма организации учебного процесса, при реализации которой обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют практические задания. Практические задания направлены на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами работы, в процессе которых вырабатываются умения и навыки выполнения тех или иных учебных действий в данной сфере науки. Практические занятия развивают научное мышление и речь, позволяют проверить знания обучающихся, выступают как средства оперативной обратной связи; цель практических занятий – углублять, расширять, детализировать знания, полученные на лекции, в обобщенной форме и содействовать выработке навыков профессиональной деятельности.</p> <p>На практических занятиях подробно рассматриваются основные вопросы дисциплины, разбираются основные типы задач. К каждому практическому занятию следует заранее самостоятельно выполнить домашнее задание и выучить лекционный материал к следующей теме. Систематическое выполнение домашних заданий обязательно и является важным фактором, способствующим успешному усвоению дисциплины</p>
Самостоятельная работа	<p>Обучение по дисциплине «Управление изменениями» предусматривает активную самостоятельную работу обучающегося. В разделе 4 рабочей программы, который называется «Структура и содержание дисциплины», все часы самостоятельной работы расписаны по темам и вопросам, а также указана необходимая учебная литература: обучающийся изучает учебный материал, разбирает примеры и решает разноуровневые задачи в рамках выполнения как общих домашних заданий, так и индивидуальных домашних заданий (ИДЗ) и других видов работ, предусмотренных рабочей программой дисциплины. При выполнении домашних заданий обучающемуся следует обратиться к задачам, решенным на предыдущих практических занятиях, решенным домашним работам, а также к примерам, приводимым лектором. Если этого будет недостаточно для выполнения всей работы можно дополнительно воспользоваться учебными пособиями, приведенными в разделе 6.1 «Учебная литература». Если, несмотря на изученный материал, задание выполнить не удастся, то в обязательном порядке необходимо посетить консультацию преподавателя, ведущего практические занятия, и/или консультацию лектора.</p> <p>Домашние задания, индивидуальные домашние задания и другие работы, предусмотренные рабочей программой дисциплины должны быть выполнены обучающимся в установленные преподавателем сроки в соответствии с требованиями к оформлению текстовой и графической документации, сформулированным в Положении «Требования к оформлению текстовой и графической документации. Нормоконтроль»</p>
Комплекс учебно-методических материалов по всем видам учебной деятельности, предусмотренным рабочей программой дисциплины (модуля), размещен в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет	

Приложение № 1 к рабочей программе

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

**для проведения текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации**

1. Общие положения

Фонд оценочных средств (ФОС) является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися образовательной программы.

Фонд оценочных средств предназначен для использования обучающимися, преподавателями, администрацией ИрГУПС, а также сторонними образовательными организациями для оценивания качества освоения образовательной программы и уровня сформированности компетенций у обучающихся.

Задачами ФОС являются:

- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс;
- самоподготовка и самоконтроль обучающихся в процессе обучения.

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания: валидность, надежность, объективность, эффективность.

Для оценки уровня сформированности компетенций используется трехуровневая система:

- минимальный уровень освоения, обязательный для всех обучающихся по завершению освоения образовательной программы; дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;

- базовый уровень освоения, превышение минимальных характеристик сформированности компетенций; позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;

- высокий уровень освоения, максимально возможная выраженность характеристик компетенций; предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

2. Перечень компетенций, в формировании которых участвует дисциплина.

Программа контрольно-оценочных мероприятий. Показатели оценивания компетенций, критерии оценки

Дисциплина «Управление изменениями» участвует в формировании компетенций:
ОПК-2. Способен формулировать задачи управления в технических системах в сфере управления качеством и обосновывать методы их решения

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

Программа контрольно-оценочных мероприятий очная форма обучения

№	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
1 семестр				
1.0	Раздел 1. Понятие и сущность организационных изменений.			Принципы управления организационными изменениями
1.1	Текущий контроль	Понятие и сущность организационных изменений	ОПК-8.1	Эссе (письменно)
1.2	Текущий контроль	Внешние и внутренние причины изменений	ОПК-8.1	Ситуационная задача (письменно)
1.3	Текущий контроль	Уровни осуществления изменений	ОПК-8.1	Ситуационная задача (письменно)
1.4	Текущий контроль	Классификация организационных изменений	ОПК-8.1	Ситуационная задача (письменно)
2.0	Раздел 2. Подходы, модели и стратегии управления организационными изменениями			
2.1	Текущий контроль	Подходы к проведению организационных изменений	ОПК-2.1 ОПК-8.1	Ситуационная задача (письменно)
2.2	Текущий контроль	Этапы процесса управления изменениями	ОПК-2.1 ОПК-8.1	Ситуационная задача (письменно)
2.3	Текущий контроль	Стратегии управления изменениями	ОПК-2.1 ОПК-8.1	Ситуационная задача (письменно)
3.0	Раздел 3. Технологии работы с сопротивлениями изменениям			
3.1	Текущий контроль	Основные причины сопротивления изменениям	ОПК-8.2	Ситуационная задача (письменно)
3.2	Текущий контроль	Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям	ОПК-8.2	Ситуационная задача (письменно)
3.3	Текущий контроль	Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	ОПК-8.2	Ситуационная задача (письменно)
	Промежуточная аттестация	Понятие и сущность организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями Подходы, модели и стратегии управления организационными изменениями Технологии работы с сопротивлениями изменениям		Зачет (собеседование) Зачет - тестирование (компьютерные технологии)

*Форма проведения контрольно-оценочного мероприятия: устно, письменно, компьютерные технологии.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций.

Описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Текущий контроль успеваемости – основной вид систематической проверки знаний, умений, навыков обучающихся. Задача текущего контроля – оперативное и регулярное управление учебной деятельностью обучающихся на основе обратной связи и корректировки. Результаты оценивания учитываются в виде средней оценки при проведении промежуточной аттестации.

Для оценивания результатов обучения используется четырехбалльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено».

Перечень оценочных средств, используемых для оценивания компетенций, а также краткая характеристика этих средств приведены в таблице.

Текущий контроль

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Ситуационная задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, а также отдельных компетенций (в рамках дисциплины)	Типовое задание для решения ситуационной задачи
2	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Может быть использовано для оценки знаний и умений обучающихся	Тематика эссе

Промежуточная аттестация

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Зачет	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Перечень теоретических вопросов и практических заданий к зачету
2	Тест – промежуточная аттестация в форме зачета	Система автоматизированного контроля освоения компетенций (части компетенций) обучающимся по дисциплине (модулю) с использованием информационно-коммуникационных технологий. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Фонд тестовых заданий

Критерии и шкалы оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета. Шкала оценивания уровня освоения компетенций

Шкала оценивания	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенции
«зачтено»	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий
	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Базовый
	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	Минимальный
«не зачтено»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенция не сформирована

Тест – промежуточная аттестация в форме зачета

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 70 % и более тестовых заданий при прохождении тестирования
«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Ситуационная задача

Шкалы оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся излагает материал логично, грамотно, без ошибок; свободно владеет профессиональной терминологией; умеет высказывать и обосновать свои суждения; дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; организует связь теории с практикой
«хорошо»	
«зачтено»	Обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале; владеет профессиональной терминологией; осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ обучающегося правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный

«удовлетворительно»		Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	У обучающегося отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс. В ответе обучающийся проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса

Эссе

Шкалы оценивания		Критерии оценивания
«отлично»		<p>Содержание работы в целом соответствует теме задания. В ответе отражены все дидактические единицы, предусмотренные заданием. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки.</p> <p>Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. Продемонстрировано умение аргументировано излагать собственную точку зрения. Видно уверенное владение освоенным материалом, изложение сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики.</p> <p>Ответ четко структурирован и выстроен в заданной логике. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа укладывается в заданные рамки при сохранении смысла.</p> <p>Высокая степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала: стилистические обороты, манера изложения, словарный запас. Отсутствуют стилистические и орфографические ошибки в тексте. Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений</p>
«хорошо»	«зачтено»	<p>Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, встречаются несущественные фактические ошибки.</p> <p>Продемонстрировано владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. Продемонстрировано умение аргументировано излагать собственную точку зрения, но аргументация не всегда убедительна. Изложение лишь отчасти сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики.</p> <p>Ответ в достаточной степени структурирован и выстроен в заданной логике без нарушений общего смысла. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа незначительно превышает заданные рамки при сохранении смысла.</p> <p>Достаточная степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала. Встречаются мелкие и не искажающие смысла ошибки в стилистике, стилистические штампы. Есть 1-2 орфографические ошибки. Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений</p>
«удовлетворительно»		<p>Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано удовлетворительное знание фактического материала, есть фактические ошибки (25-30%).</p> <p>Продемонстрировано достаточное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины, есть ошибки в</p>

		<p>употреблении и трактовке терминов, расшифровке аббревиатур. Ошибки в использовании категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. Нет собственной точки зрения либо она слабо аргументирована. Примеры, приведенные в ответе в качестве практических иллюстраций, в малой степени соответствуют изложенным теоретическим аспектам.</p> <p>Ответ плохо структурирован, нарушена заданная логика. Части ответа логически разорваны, нет связей между ними. Ошибки в представлении логической структуры проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа в существенной степени (на 25-30%) отклоняется от заданных рамок. Текст работы примерно наполовину представляет собой стандартные обороты и фразы из учебника/лекций. Обилие ошибок в стилистике, много стилистических штампов. Есть 3-5 орфографических ошибок. Работа выполнена не очень аккуратно, встречаются помарки и исправления</p>
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	<p>Содержание ответа не соответствует теме задания или соответствует ему в очень малой степени. Продемонстрировано крайне низкое (отрывочное) знание фактического материала, много фактических ошибок – практически все факты (данные) либо искажены, либо неверны.</p> <p>Продемонстрировано крайне слабое владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (неуместность употребления, неверные аббревиатуры, искаженное толкование и т.д.), присутствуют многочисленные ошибки в употреблении терминов. Показаны неверные ассоциативные взаимосвязи категорий и терминов дисциплины. Отсутствует аргументация изложенной точки зрения, нет собственной позиции. Отсутствуют примеры из практики либо они неадекватны.</p> <p>Ответ представляет собой сплошной текст без структурирования, нарушена заданная логика. Части ответа не взаимосвязаны логически. Нарушена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа более чем в 2 раза меньше или превышает заданный.</p> <p>Текст ответа представляет полную кальку текста учебника/лекций. Стилистические ошибки приводят к существенному искажению смысла. Большое число орфографических ошибок в тексте (более 10 на страницу). Работа выполнена неаккуратно, с обилием помарок и исправлений. В работе один абзац и больше позаимствован из какого-либо источника без ссылки на него</p>

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

3.1 Типовые контрольные задания для решения ситуационной задачи

Контрольные варианты заданий выложены в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведен образец типовых вариантов заданий для решения ситуационных задач.

Образец типового варианта ситуационной задачи «Внешние и внутренние причины изменений»

Компания «Кросси» переоборудует легкие коммерческие автомобили в фургоны-рефрижераторы. Но рынок растет, и для удержания лидерства мощностей может не хватить. Где найти инвестиции?

Российская компания «Кросси» была создана в 2006 году, она занимается переоборудованием автомобилей под нужды заказчиков. Легкие коммерческие автомобили (LCV – Light Commercial Vehicle) весом до 3,5 тонны используют в качестве маршрутных такси и машин скорой помощи, в рефрижераторах или изотермических фургонах (поддерживают нужную температуру) перевозят скоропортящиеся товары. «Такие машины

производят большинство мировых автомобильных концернов, но поставляют они, как правило, «голые» фургоны.

Местные компании оборудуют их под конкретную задачу. Это связано с различием законодательств, регулирующих перевозку пассажиров и грузов в разных странах», – поясняет коммерческий директор и совладелец «Кросси» Алексей Тулупов.

Основное направление деятельности «Кросси» – производство автомобилей-рефрижераторов и изотермических кузовов на базе цельнометаллических фургонов. Компания также занимается изготовлением мобильных мастерских (например, для шиномонтажа), передвижных лабораторий, устанавливает на автомобили дополнительное оборудование. В ООО «Кросси» работает 62 человека. Выручка в 2020 году составила 55 млн руб., в 2021 году владельцы планируют выручить около 85 млн руб. Раньше предприятие располагалось в Москве, а в марте 2021 года переехало в подмосковную Балашиху, увеличив свои производственные мощности в три раза. Сейчас площадь производственных помещений – около 2 тыс. кв. м, административных – 400 кв. м.

В месяц «Кросси» оборудует от 50 до 100 автомобилей, заказчиками являются торговые сети и их поставщики, а также дилеры автоконцернов. В этом году компания получила международный идентификационный код автопроизводителя (WMI) и теперь может оборудовать машины по заказу импортеров, выпуская рефрижераторы под брендом «Кросси» на базе автомобилей Peugeot, Citroen, Renault и Fiat. Первый централизованный заказ от «Пежо Ситроен Рус» компания уже выполняет, в процессе подписания договора по продукции Volkswagen, Ford и Mercedes.

Однако существующие мощности позволяют компании оборудовать в месяц чуть более 100 автомобилей, одновременно обслуживая 25 машин. Тулупов опасается, что, если импортеры будут активно заказывать машины, мощностей может не хватить. «Если мы не сможем удовлетворить запросы импортеров, они найдут других исполнителей», – говорит он.

Чтобы увеличить объемы выпуска, нужно уменьшить долю ручного труда и закупить новые станки. Компания могла бы вкладывать в развитие всю прибыль (рентабельность бизнеса – 49 %), но в этом случае есть опасность потерять время и преимущества, которые дает лидерство в сегменте. Возможно, «Кросси» стоит заняться поисками инвестора.

От гаража до завода

Свой бизнес Алексей и его брат Артем Тулупов (он является соучредителем и генеральным директором «Кросси») начинали в «гараже». «У нас был небольшой бокс по переоборудованию, в котором помещался один автомобиль», – рассказывает Алексей. Постепенно предприниматели нащупали свою нишу.

По словам Алексея, «Кросси» первой стала активно предлагать автомобили-рефрижераторы на базе цельнометаллических фургонов.

«Отечественный автопром приучил россиян покупать «шасси», то есть автомобиль, состоящий из кабины, трансмиссии, двигателя и рамы. К нему докупается кузов нужной конфигурации, который можно заменить на другой или поставить на платформу, например подъемный кран», – рассказывает Тулупов.

Цельнометаллические фургоны имеют изначально заложенную грузоподъемность и вместимость. Немногочисленные отечественные примеры – так называемые каблуки и буханки Ижевского автозавода и УАЗа. Разнообразные импортные цельнометаллические грузовики производятся уже около 50 лет, но в России их долгое время можно было купить только на вторичном рынке.

Сначала Тулуповым приходилось убеждать покупателей в преимуществах цельнометаллических фургонов: аналогичный по характеристикам рефрижератор обходится дешевле при покупке и обслуживании по сравнению с «кузовом на шасси». Он имеет низкий пол и большие двери, что более удобно при разгрузке и погрузке, у него меньше расход топлива. «Инерция рынка – серьезное препятствие, люди предпочитают покупать то, что привычно», – говорит Тулупов. Тем не менее в 1997 году появилась цельнометаллическая «Газель», постепенно ввозить цельнометаллические коммерческие машины в страну начали мировые автоконцерны. «Правда, больших перспектив рынка они не видели

Первым, кто их почувствовал, стал концерн Peugeot, открывший в России в 2008 году специализированный торгово-сервисный центр по продаже коммерческих автомобилей», – рассказывает Алексей.

«Пежо Ситроен Рус» является лидером продаж импортных LCV, постепенно активизировались и другие производители. Несмотря на более низкую стоимость «Газелей», импортные фургоны начали завоевывать популярность.

С введением мер, ограничивающих движение большегрузного транспорта в городах, спрос на малотоннажные грузовые машины резко вырос. «Уговаривать теперь больше никого не нужно», – говорит Тулупов.

По его данным, более 70 % легких коммерческих автомобилей с цельнометаллическим кузовом поступают в переделку и оборудуются под пассажирский или специализированный транспорт. Из них около 20% машин переделывают в рефрижераторы или изотермические фургоны. «Стоимость переделки составляет около 200 тыс. руб. при средней цене автомобиля чуть

больше 1 млн руб.», – поясняет коммерческий директор. В каждом сегменте рынка переделки есть свои исполнители – кто-то оборудует скорые, кто-то маршрутки, кто-то инкассаторские машины. «Поточным оборудованием импортных (у ГАЗа и УАЗа есть свои «переделщики») легких автомобилей под рефрижераторы и изотермические фургоны занимаемся только мы. Услугу также оказывают многочисленные гаражные мастерские по всей России, но они делают не более десятка машин в месяц», – объясняет Алексей.

Покупка холодильника

Долю рынка «Кросси» в сегменте переоборудования цельнометаллических машин в «температурные» фургоны коммерческий директор оценивает в 30% по России, 80% по Москве. Долю по России он планирует в ближайшие три года довести до 50% за счет активной работы с региональными дилерами и прямыми заказами от импортеров. «Сейчас много заказов поступает из Сибири, Центральной России и с юга страны», – рассказывает Тулупов. Прямой договор с импортером означает, что «Кросси» получает автомобиль непосредственно с таможни, переоборудует его, выписывает новый паспорт транспортного средства (ПТС) на готовый автомобиль-рефрижератор, присваивает уникальный VIN-номер и передает готовую машину представительству автопроизводителя, которое реализует его в салонах своих дилеров. «Покупатель думает, что полностью комплектная машина пришла из-за рубежа», – поясняет Алексей.

Чтобы такое взаимодействие с импортерами стало возможным, компании потребовалось три года. За это время она получила сертификат ОТТС (одобрение типа транспортного средства), международный идентификационный код автопроизводителя (WMI) с уникальным обозначением для VIN-номера, прошла необходимые промежуточные процедуры.

«Мы стали полноценным автозаводом, а без этого статуса ни один импортер и не посмотрит на компанию», – говорит коммерческий директор.

«Кросси» имеет право выдавать ПТС на фургон-рефрижератор совместно с производителем, может подтверждать качество фургона. «С точки зрения закона переоборудованный автомобиль – это новая машина, которая снова требует прохождения обязательных испытаний и тестов», – поясняет Тулупов. Гарантия на рефрижератор приводится в соответствие с гарантией автопроизводителя, подписывается разграничительный протокол, который разделяет сферы ответственности импортера и «переделщика». «Это тоже требует времени», – поясняет Тулупов. Сделанный же в гаражах фургон должен получить сертификат соответствия в Центральном научно-исследовательском автомобильном и автомоторном институте (НАМИ), потом его владельцу придется самостоятельно получать в ГИБДД паспорт транспортного средства, это весьма трудоемкая задача.

Наладить отношения с поставщиками оборудования, отработать техно-логии отделки кузова удалось не сразу, а ускорить прохождение бюрократических процедур, по мнению

основателя «Кросси», вряд ли возможно. «Главный барьер входа на наш рынок – время», – уверен он. Поэтому «гаражи» своими потенциальными конкурентами Тулупов не считает.

Большое плавание

Реальными конкурентами на быстрорастущем рынке могут стать компании-смежники или предприятия, занимающиеся изготовлением кузовов. «На Западе автомобили с цельнометаллическим кузовом занимают 70% рынка LCV, в России ситуация обратная, основные продажи по-прежнему приходится на «шасси» и отдельные кузова», – говорит Алексей. Возможность переманить покупателей «кузовов на шасси» – потенциал развития для «Кросси», но из этого сегмента могут вырасти и конкуренты. «Здесь есть сильные компании из Нижнего Новгорода, созданные в свое время на базе ОАО ГАЗ», – объясняет Тулупов.

Выйти в сегмент переоборудования цельнометаллических импортных автомобилей, они, по его мнению, могут за полгода. Тулуповым не хотелось бы потерять лидерство. Импортёры, с которыми «Кросси» подписала контакты, готовы давать крупные заказы и продвигать брэнд партнера, включать его продукцию в каталоги, проводить совместные акции. Однако прямая работа с импортёрами и переход на новый уровень развития бизнеса требует и иного уровня затрат. «Размышления Евгения Бутмана в СФ как раз про нас. Он пишет об уязвимости среднего бизнеса, который несет издержки почти как большой, а выручку имеет ближе к малому», – говорит Алексей. Импортёры расплачиваются с отсрочкой платежа, в отличие от частных заказчиков, которые всегда платят аванс. «В результате мы имеем кассовый разрыв», – продолжает Тулупов. Компании пришлось потратить около 1 млн руб. на оборудование бронированной комнаты для хранения бланков ПТС и ежемесячно платить за ее охрану.

«Пежо Ситроен Рус» проводит рекламные road show по всей России, «Кросси» пригласили принять в них участие. «Это отличный инструмент продвижения. Но для участия потребовалось купить и оборудовать в рефрижераторы два автомобиля – это тоже затраты», – говорит Тулупов.

Первый контракт, который «Кросси» заключило с «Пежо Ситроен Рус» предусматривает изготовление десяти рефрижераторов, в дальнейшем импортёр планирует ежемесячно увеличивать количество заказов на переоборудование машин. На подходе заказы от других импортёров. «Продукты, которые привозят на фурах в Москву, будет развозить по торговым точкам малотоннажный транспорт», – говорит Тулупов. По его словам, на Западе малотоннажные цельнометаллические фургоны – основной вид грузового транспорта в крупных городах. Однако большая доля ручного труда в «Кросси» увеличивает производственный цикл. «Вместимость наших площадок – 25 машин. Для их обработки требуется от одной до двух недель. Покупка линии по производству автомобильных сэндвич-панелей и вакуум-формовочной машины позволит создать полностью механизированный конвейер, тогда переоборудование машины будет занимать несколько дней. Мы сможем выпускать не 110, а около 500 фургонов-рефрижераторов в месяц», – говорит предприниматель.

Размер необходимых инвестиций он оценивают примерно в 70 млн руб. Около 45 млн рублей требуется для покупки земельного участка и строительства помещения, сейчас на аренде «Кросси» ежемесячно теряет около 700 тыс. руб.

Стоимость необходимого оборудования – около 15 млн руб. Большие планы требуют и пополнения оборотных средств. Срок окупаемости вложений, по расчетам руководителей «Кросси», составляет пять лет. Сейчас компания развивается на собственные деньги, кредитная нагрузка не превышает 4 млн руб. «Взять в долг большие суммы мы не можем, для залога нет ни земли, ни недвижимости», – говорит Тулупов. «Кросси» могла бы развиваться постепенно, вкладывая в развитие все заработанные деньги, но есть опасность, что конкуренты смогут быстро наладить эффективное производство.

Алексей уже пытался искать инвесторов, понимая, что им придется отдать долю в бизнесе. «Для кого-то мы слишком большие, для кого-то – слишком маленькие», – говорит он.

Задание

1. Проведите SWOT-анализ положения компании «Кросси», определите базовую стратегию на основе проведенного анализа.

2. Оцените эффективность управления компанией «Кросси» на основе метода балльной оценки: присвойте весовое значение каждому критерию и проанализируйте критерии.

При анализе используйте 5-балльную шкалу оценивания: 5 баллов – высокий уровень эффективности системы управления, необходимости в проведении организационных изменений нет; 1 балл – низкий уровень эффективности системы управления, компания нуждается в обязательной реализации организационных изменений.

Критерии эффективности системы управления компании «Кросси»

Критерий	Содержание критерия	Вес	Балл
Управляемость компании с точки зрения	инвестиционной привлекательности		
	привлекательности со стороны клиентов		
	контроля за финансовыми потоками		
	достижимости целей, ориентированности на результаты		
	обучения и развития персонала компании		
Структура управления	управления затратами		
	норма контроля		
	количество уровней в структуре управления		
	информационно-коммуникационное обеспечение		
	деловые (управленческие) взаимоотношения между руководителем и подчиненными		
Конкурентоспособность на рынке	эффективность структуры управления с функциональной точки зрения		
	доля сегмента на рынке		
Управление бизнес-процессами	качество сервисного обслуживания		
	с точки зрения новизны операционной системы		
	с точки зрения оптимизации бизнес-процессов		

3. Определите базовые проблемы компании. Стоит ли в данной ситуации полагаться на собственные силы или продолжить поиски инвестиций?

4. Сформулируйте 3-5 целей планируемых изменений.

3.2 Типовые контрольные задания для написания эссе

Контрольные варианты заданий выложены в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведен образец типовых вариантов заданий для написания эссе.

Образец заданий для написания эссе «Понятие и сущность организационных изменений»

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

В эссе ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни.
2. Каковы были причины этого изменения?
3. Какова была Ваша реакция на необходимость данного изменения?

3.3 Типовые контрольные задания для проведения тестирования

Фонд тестовых заданий по дисциплине содержит тестовые задания, распределенные по разделам и темам, с указанием их количества и типа.

Структура фонда тестовых заданий по дисциплине

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД	Характеристика ТЗ	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
ОПК-8.1	Понятие и сущность организационных изменений	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
ОПК-8.1	Внешние и внутренние причины изменений	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
ОПК-8.1	Уровни осуществления изменений	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
ОПК-8.1	Классификация организационных изменений	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
ОПК-2.1 ОПК-8.1	Подходы к проведению организационных изменений	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Умение	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
ОПК-2.1 ОПК-8.1	Этапы процесса управления изменениями	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
ОПК-2.1 ОПК-8.1	Стратегии управления изменениями	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
ОПК-8.2	Основные причины сопротивления изменениям	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ

		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
ОПК-8.2	Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Умение	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
ОПК-8.2	Формирование команды по управлению проектом организационных изменений	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Итого	42 – ОТЗ 42 – ЗТЗ

Полный комплект ФТЗ хранится в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС и обучающийся имеет возможность ознакомиться с демонстрационным вариантом ФТЗ.

Ниже приведен образец типового варианта итогового теста, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Образец типового варианта итоговых тестовых заданий,
предусмотренных рабочей программой дисциплины

1. Для современных организаций наиболее характерны такие тенденции как:

- а) горизонтальная координация своих действий
- б) вертикальная координация своих действий**
- в) максимальная самостоятельность своих сотрудников и подразделений
- г) полная подчиненность сотрудников и жесткая иерархическая структура**

2. Дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнить организации между собой на основе описания таких характеристик как _____

Ответ: контекстные

3. Эти характеристики можно рассматривать как набор отчасти перекрывающих друг друга элементов, лежащих в основе организационной структуры и процессов работы _____

Ответ: структурные

4. Данная характеристика определяет степень разделения задач по профессиональному признаку _____

Ответ: специализация

5. К структурным характеристикам организации относят

- а) формализованность
- б) размер**
- в) внешняя среда
- г) профессионализм**

6. К контекстным характеристикам организации относят

- а) размер
- б) формализованность**

- в) **внешняя среда**
- г) профессионализм
- д) культура
- е) **цели и стратегии**

7. Основные характеристики процесса организационного развития это

- а) **планируемый и долгосрочный процесс**
- б) **процесс, ориентированный на проблемы**
- в) планируемый и краткосрочный процесс
- г) объектом изменений является предприятие в целом или ключевые процессы
- д) **объектом изменений является предприятие в целом или его части**
- е) используется при стратегическом кризисе
- ж) **используется при стратегическом кризисе и кризисе ликвидности**

8. Характерными чертами творческой фазы роста в модели Л. Грейнера являются

а) основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями способностями. Они не столько фокусируются на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже

б) наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями

в) **общение между сотрудниками довольно интенсивное и носит скорее неформальный характер**

г) передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре

д) **внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений**

9. Данный тип кризиса следует после этапа направленного роста _____

Ответ: кризис лидерства

10. Кризис лидерства это:

а) **чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых товаров и услуг**

б) менеджеры испытывают затруднения в ситуации, когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения»

в) сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность

11. В чем заключается суть непрерывности процесса нововведений как его особенности:

а) определяет скорость и границы диффузии нововведений в рыночной экономике;

б) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;

в) **дает толчок для появления целого ряда нововведений.**

12. Какая из особенностей процесса нововведений обусловлено новаторским подходом управленческой команды организации _____

Ответ: готовность к восприятию инноваций

13. Как называются инновации, которые представляют собой применение новых материалов, новых полуфабрикатов, добавок, комплектующих узлов _____

Ответ: продуктовые

14. Совокупность приемов и способов переработки различных сред представляет собой _____

Ответ: технологический процесс

15. Комплекс мероприятий по согласованию и утверждению всех вопросов деятельности (подготовка нормативных документов; форма взаимодействия, воздействия; поиск инвесторов; подписание договоров; дата начала функционирования технологической «цепочки», назначение управляющего) – это _____

Ответ: управления организацией

16. Управление процессом трансформации организации из одного состояния в другое – это _____

Ответ: управление изменениями и инновациями

17. Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары:
интеллектуальная организация; индустриальная организация; команда; группа; стандартизация рабочей силы; экстравертное управление; разветвленная система принятия решений; упор на стабильность; упор на вертикальное лидерство; система внутреннего обучения; самообучающаяся организация; знания; ценности.

Ответ: оценивается полнота ответа

18. Основные фазы «позитивных изменений»:

а) проектирование «желательного будущего»

б) формирование «стартовой площадки»

в) мониторинг организационного процесса

г) анализ и ранжирование собранных идей

д) выявление перспектив при обзоре из «будущего»

3.4 Перечень теоретических вопросов к зачету (для оценки знаний)

1. Организационная диагностика – цель и направления
2. Интерактивные методы диагностики: назначение и формы
3. Метаплан как метод диагностики и принятия решений
4. Интервью как метод организационной диагностики
5. Обратная связь: цель, виды
6. Типы обратной связи по Роджерсу
7. План коммуникаций и его содержание и место в управлении проектами
8. Индивидуальные изменения – различные научные подходы
9. Индивидуальные изменения. Метод ADKAR.
10. Групповые изменения
11. Психологические характеристики сотрудников как фактор изменений
12. Формирование резерва развития. Типы профессионального пути
13. Формирование резерва развития. Задачи разработки и внедрения нововведений.
14. Причины возникновения сопротивлений (Коттер и Шлезингер)
15. Правила публичных выступлений. Этапы подготовки и структура выступления
16. Правила публичных выступлений. Важные мелочи или Уловки оратора.
17. Модель трансформационных изменений по К.Левину
18. Движущие силы внутренних изменений по Шайну
19. Меры по преодолению сопротивления по Коттеру и Шлезингеру
20. Факторы преодоления сопротивлений по Хьюзу
21. Агенты перемен, их характеристика, роль в организации и в управлении изменениями
22. Этапы создания команды управления изменениями

23. Роль лидера в управлении изменениями
24. Изменение роли лидера в зависимости от этапа изменений
25. Последовательность процесса изменений по Коттеру
26. Последовательность процесса изменений по методологии Mercer
27. Оценка изменений
28. Оценка эффективности изменений

3.5 Перечень типовых простых практических заданий к зачету (для оценки умений)

1. Составьте план действий по изменению Вашего друга в соответствии с подходом ADKAR. Сначала сформулируйте цель.
2. Вы внедряете автоматический учет (на базе системы, читающей штрих-код) в магазине. Перечислите меры, которые повысят тревогу обучения и меры, которые снизят тревогу выживания.
3. Предложите мероприятия для каждого фактора преодоления сопротивления изменениям (по Хьюзу). Поясните, с какими видами сопротивления «работает» каждый фактор преодоления сопротивления изменениям (по Хьюзу).

3.6 Перечень типовых практических заданий к зачету (для оценки навыков и (или) опыта деятельности)

Кейс «Плата за рост»

У руководителей кадрового агентства ANK Consulting есть опыт в рекрутинге и лояльные клиенты. Обороты молодой компании растут, но акционеры хотели бы зарабатывать больше. Вопрос в том, сколько вложить в продвижение и окупятся ли потом эти инвестиции?

Агентство ANK Consulting существует на рынке с лета 2019 года. Основным источником его дохода является рекрутинг. Кроме того, компания оказывает консалтинговые услуги в области управления, финансов, маркетинга и ИТ, привлекая в случае необходимости сторонних консультантов.

Общие инвестиции в проект составили около 1 млн руб. У агентства три акционера, их доли и вложения в бизнес равны. До того, как создать собственный бизнес, две совладелицы не один год проработали на ключевых постах в рекрутинговых агентствах Москвы. Они сейчас управляют деятельностью ANK Consulting. Третий акционер, Геннадий Клименко, опыта в рекрутинге не имеет и непосредственно операционной работой не занимается. Он принял участие в создании компании, поскольку хорошо знал партнеров как профессионалов и надежных людей.

В ANK Consulting работают пять человек, в том числе три наемных менеджера. Бухгалтер обслуживает фирму на условиях аутсорсинга, иногда компания привлекает к работе сторонних исполнителей. Фиксированную зарплату получают бухгалтер и помощники, а менеджеры и двое управляющих партнеров – проценты от выполненных заказов.

Компания ежемесячно выполняет шесть-восемь заказов на подбор персонала. Выручка составляет около 500 тыс. руб. в месяц и покрывает стоимость аренды офиса, коммунальные услуги, налоги, оплату доступа к рекрутинговым сайтам и зарплату сотрудников. Количество заявок растет примерно на 10 % ежемесячно, их источником служит сарафанное радио.

«Выйти на окупаемость мы планировали через год, а достигли точки безубыточности через девять месяцев после старта», – рассказывает Геннадий Клименко. По его словам, за два года акционеры рассчитывают вернуть свои вложения и получить прибыль на третий год. К июлю 2023 года выручка должна составлять 2 млн руб. в месяц. Но удастся ли этого добиться при существующей модели бизнеса?

Генеральный директор ANK Consulting Наталья Абдуллина считает, что нужно расширять бизнес. Но команда работает на пределе, обслуживая заказчиков, людям некогда

заниматься продвижением, кроме того, потребуются дополнительные расходы на наем новых специалистов и само продвижение.

Клименко сам готов развивать агентство, но ему важно определить объем дополнительных вложений. Он также хочет понять, будет ли отдача от этих инвестиций.

Рекрутинговый бутик

Каждый из менеджеров пришел в ANK Consulting со своей специализацией и базой клиентов. «За год мы сумели увеличить базу вдвое, сейчас в ней 350 клиентов», – говорит Абдуллина. Агентство обслуживает относительно небольшие компании. Это производственные и строительные фирмы, предприятия сферы услуг, небольшие ИТ-компании, представительства иностранных фирм и некоммерческих организаций. Их обороты – от 50 млн до 500 млн руб. в год.

Отдавать подбор персонала на аутсорсинг, по мнению Клименко, сейчас готовы многие из таких компаний. Если речь идет о закрытии трех-десяти вакансий в год, это выгоднее, чем держать своего HR-менеджера. К тому же многие кадровики отвечают за кадровое делопроизводство, но не умеют искать персонал. Клименко приводит в пример одного из клиентов. Компания занимается строительством и установкой мобильных рекламных конструкций, в штате около 80 сотрудников, проектные менеджеры – специалисты со специфическими знаниями. «Рынок узкий, найти человека можно, только переманив его из другой компании. Те же, кто сидят без дела, обычно имеют серьезные недостатки», – рассказывает Клименко. Компания ищет толковых молодых людей, чтобы вырастить из них специалистов, но по своим каналам найти не удавалось. В результате обратилась в ANK Consulting.

Агентство может взять на себя и другие функции, которые выполняет менеджер по персоналу в компании, например проведение тренингов и аттестаций.

По данным портала Superjob.ru, в прошлом году на российском рынке активную деятельность вели около 850 кадровых агентств. В 2019 году рынок рекрутинговых услуг вырос по сравнению с 2018-м, по разным оценкам, на 25–40%, прогнозы роста на 2019 год – 30–35%.

По словам Клименко, лидеры рекрутингового рынка с небольшим бизнесом работают без энтузиазма, так как борются за крупные заказы. Кроме того, стоимость услуг у лидеров высока – около трех месячных окладов специалиста.

Расценки у ANK Consulting зависят от объема заказа, лояльности клиента (постоянные имеют скидки) и в среднем составляют 1,5 месячного оклада специалиста. Это немного ниже средней стоимости по рынку.

В отличие от крупных игроков ANK Consulting имеет возможность уделять каждому клиенту больше внимания. Со многими из них у менеджеров сложились, по словам Натальи Абдуллиной, доверительные и даже дружеские отношения.

Директор по исследованиям HH.ru Глеб Лебедев считает, что подобные отношения дают агентству преимущества. По его мнению, основную информацию о кандидатах сегодня аккумулируют онлайн-сервисы, и рекрутинговые агентства черпают данные о кандидатах из одних и тех же источников. Лидеры рынка берут технологичностью, умением работать с большими объемами. Маленькое же агентство может выиграть, предоставляя «бутиковое» качество услуг. Например, клиенты, которые не первый год знают менеджеров ANK Consulting, рассматривают их как внешних консультантов. Владелец одной компании-клиента был недоволен отчетностью и несколько раз менял генеральных директоров. Рекрутеры предложили поискать причины такого положения дел в способах ведения бухучета и в итоге нашли клиенту внешнего аудитора. Просьбы найти специалистов по финансовому аудиту, маркетингу или консультантов, которые могли бы диагностировать проблемы компании и выстроить ее структуру, звучат и со стороны других заказчиков. В результате акционеры ANK Consulting решили целенаправленно развивать консалтинговые услуги, привлекая для этой цели надежных подрядчиков и получая комиссионные. Сейчас на консалтинговых услугах агентство получает около 5% доходов.

Точность прицела

Существенная доля вакансий, которые закрывают менеджеры ANK Consulting, – менеджеры по продажам, проектные менеджеры, их оклад в среднем составляет 50 тыс. руб. в месяц. «Это не самые выгодные заказы, так как доход сотрудников складывается из оклада и процента от выполненных работ, а стоимость же услуг агентства рассчитывается исходя из оклада», – говорит Клименко. Тем не менее даже недорогие проекты – возможность завязать с компаниями долгосрочные отношения. «Позже нам поручают искать коммерческих директоров с окладом 100 тыс. руб.», – говорит Клименко.

Зарплаты инженеров и технических специалистов, управленцев и топ-менеджеров, с которыми также работает агентство, – от 70 тыс. до 200 тыс. руб. в месяц.

Эксклюзивных контрактов у агентства немного, так как большинство работодателей предпочитают давать заказ не одному, а сразу нескольким исполнителям, а потом платят тому, кто выполнит первым. Конверсия 15–20 % (соотношение выполненных заказов к поступившим заявкам), а также выход на точку безубыточности являются неплохими результатами для того сегмента, на котором работает компания. Рост в первый год на 10% в месяц тоже хороший показатель. Однако при таком темпе вряд ли получится достичь выручки 2 млн руб. к лету 2023 года. Клименко готов развивать компанию, и, если акционеры придут к согласию, они вместе вложат в бизнес еще 1 млн руб.

Но инвестор сомневается: имеет ли это смысл? «Качество наших услуг основано на личном опыте и квалификации менеджеров. Если количество заказов вырастет хотя бы на 50%, нам нужно будет найти еще одного или нескольких исполнителей с таким же опытом и данными», – говорит Клименко. Но будет ли в таком случае бизнес прибыльным для него как для акционера?

Его компаньоны получают доход от выполнения заказов и рискуют меньше.

После того как инвестиции «отобьются», Клименко хотел бы получать с вложенной суммы как минимум 30% годовых.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные причины ухудшения ситуации в компании.
2. Дайте характеристику планируемых перемен исходя из классификации организационных изменений.
3. Обоснуйте выбор политики планируемых изменений.

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

В таблице приведены описания процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий и процедур оценивания результатов обучения с помощью оценочных средств в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Ситуационная задача	Преподаватель не менее, чем за неделю до срока решения ситуационных задач должен довести до сведения обучающихся предлагаемые ситуационные задачи. Решенные ситуационные задачи в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю
Эссе	Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся предлагаемые темы и требования, предъявляемые к написанию эссе – письменно изложить суть поставленной проблемы, самостоятельно провести анализ этой проблемы, сделать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Написанные эссе в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю

Для организации и проведения промежуточной аттестации составляются 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.

Перечень теоретических вопросов и типовые практические задания разного уровня сложности для проведения промежуточной аттестации обучающиеся получают в начале семестра через электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС (личный кабинет обучающегося).

Описание процедур проведения промежуточной аттестации в форме зачета и оценивания результатов обучения

При проведении промежуточной аттестации в форме зачета преподаватель может воспользоваться результатами текущего контроля успеваемости в течение семестра. С целью использования результатов текущего контроля успеваемости, преподаватель подсчитывает среднюю оценку уровня сформированности компетенций обучающегося (сумма оценок, полученных обучающимся, делится на число оценок).

Шкала и критерии оценивания уровня сформированности компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета по результатам текущего контроля (без дополнительного аттестационного испытания)

Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля	Шкала оценивания
Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю	«зачтено»
Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю	«не зачтено»

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета без дополнительного аттестационного испытания, то промежуточная аттестация проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов и типовых практических задач или в форме компьютерного тестирования.

Промежуточная аттестация в форме зачета с проведением аттестационного испытания проходит на последнем занятии по дисциплине.

При проведении промежуточной аттестации в форме компьютерного тестирования вариант тестового задания формируется из фонда тестовых заданий по дисциплине случайным

образом, но с условием: 50 % заданий должны быть заданиями открытого типа и 50 % заданий – закрытого типа.