

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«ИРКУТСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Структурное подразделение «Менеджмента»

УТВЕРЖДЕНА:
на заседании кафедры
Протокол №07 от 04 февраля 2025 г.

Рабочая программа дисциплины

«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Управление проектами

Квалификация: Бакалавр

Форма обучения: очная

Документ подписан простой электронной подписью Составитель программы: Пригожин Вячеслав Львович Дата подписания: 21.04.2025

Документ подписан простой электронной подписью Утвердил: Бережных Мария Валерьевна Дата подписания: 02.06.2025
--

Документ подписан простой электронной подписью Согласовал: Чернышенко Марина Сергеевна Дата подписания: 14.05.2025
--

Год набора – 2025

Иркутск, 2025 г.

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1 Дисциплина «Управление изменениями» обеспечивает формирование следующих компетенций с учётом индикаторов их достижения

Код, наименование компетенции	Код индикатора компетенции
ПКС-3 Способен координировать и оптимизировать бизнес-процессы организации, успешно внедрять изменения и разрабатывать стратегии управления рисками для обеспечения устойчивого и эффективного функционирования организации	ПКС-3.5

1.2 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы

Код индикатора	Содержание индикатора	Результат обучения
ПКС-3.5	Способен анализировать и внедрять стратегии изменений для обеспечения успешной адаптации организации к динамичному бизнес-окружению	Знать алгоритм организационного анализа компании; Уметь анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; Владеть навыками планирования реализации решений с учетом изменения внутренних (внешних) факторов и условий в деятельности организации.

2 Место дисциплины в структуре ООП

Изучение дисциплины «Управление изменениями» базируется на результатах освоения следующих дисциплин/практик: «Критическое и системное мышление»

Дисциплина является предшествующей для дисциплин/практик: «Бизнес-аналитика и визуализация данных»

3 Объем дисциплины

Объем дисциплины составляет – 4 ЗЕТ

Вид учебной работы	Трудоемкость в академических часах (Один академический час соответствует 45 минутам астрономического часа)	
	Всего	Семестр № 8
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Аудиторные занятия, в том числе:	36	36
лекции	18	18
лабораторные работы	0	0
практические/семинарские занятия	18	18
Контактная работа, в том числе	0	0
в форме работы в электронной информационной образовательной	0	0

среде		
Самостоятельная работа (в т.ч. курсовое проектирование)	108	108
Трудоемкость промежуточной аттестации	0	0
Вид промежуточной аттестации (итогового контроля по дисциплине)	Зачет	Зачет

4 Структура и содержание дисциплины

4.1 Сводные данные по содержанию дисциплины

Семестр № 8

№ п/п	Наименование раздела и темы дисциплины	Виды контактной работы						СРС		Форма текущего контроля
		Лекции		ЛР		ПЗ(СЕМ)				
		№	Кол. Час.	№	Кол. Час.	№	Кол. Час.	№	Кол. Час.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Введение	1	2			1	2	1	12	Устный опрос
2	Закономерности развития организации	2	2			2	2	1	12	Устный опрос
3	Теория поведения человека в организационных изменениях	3	2			3	2	1	12	Устный опрос
4	Основополагающ ие идеи и принципы управления изменениями	4	2			4	2	1	12	Устный опрос
5	Модели организационных изменений	5	2			5	2	1	12	Устный опрос
6	Работа с персоналом в рамках управления организационным и изменениями	6	2			6	2	1	12	Устный опрос
7	Сопротивление изменениям. Управление изменениями в информационных потоках	7	2			7	2	1	12	Устный опрос
8	Роль макросреды на управления изменениями	8	2			8	2	1	12	Устный опрос
9	Инструменты проведения организационных изменений	9	2			9	2	1	12	Устный опрос
	Промежуточная									Зачет

	аттестация								
	Всего		18				18		108

4.2 Краткое содержание разделов и тем занятий

Семестр № 8

№	Тема	Краткое содержание
1	Введение	Организационные изменения: понятия, примеры из деятельности организации. Причины изменений. Области организационных изменений: стратегии, структура, технологии, культура, люди. Изменения количественные и качественные. Структурный, ресурсный и процессный подходы к организационным изменениям. Предмет учебной дисциплины. Место учебной дисциплины в системе менеджмента.
2	Закономерности развития организации	Понятие больших и малых организаций. Различия между большими и малыми организациями. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера. Этапы стадии роста организации по Л.Грейнеру. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса. Различия моделей развития организаций А.Адизеса и Л.Грейнера.
3	Теория поведения человека в организационных изменениях	Организация как открытая система. Взаимодействие организации с окружающей средой. Организация как технико-экономическая система с учетом человеческого фактора. Ситуационная модель организации. Внешняя среда: прямые факторы воздействия и косвенные. Сложность внешней среды. Условия неопределенности внешней среды. Измерения неопределенности внешней среды. Применения стратегии.
4	Основопологающие идеи и принципы управления изменениями	Подходы к определению организационных изменений. Понятия и история развития теории организационных изменений. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразования: «Трехмерное» пространство процесса преобразования.
5	Модели организационных изменений	Несколько моделей организационных изменений: Модель изменения К. Левина (баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами); модель управления изменениями Л.Грейнера (шесть этапов успешного управления изменениями); Теория Е и теория О организационных изменений - это два полярных подхода к процессу организационных изменений, представляют две разные стратегии процесса перемен; модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж.Келли состоит из четырех элементов

		преобразования («четыре R преобразования»): Reframe - рефрейминг, Restructure - реструктуризация, Revitalize - оживление, Renew - обновление.; модель «кривая перемен» Дж.Дак включает в себя последовательность пять динамических фаз, названных «кривой перемен»: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность и достижение цели.
6	Работа с персоналом в рамках управления организационными изменениями	Соединение двух подходов к реализации управленческих решений и есть делегирование полномочий: ориентация на то, как лучше добиться конечных результатов, и ориентация на то, как лучше готовить эти решения. Разделение полномочий. Принципы делегирования.
7	Сопротивление изменениям. Управление изменениями в информационных потоках	Понятие сопротивления. Причины сопротивления изменениям. Преодоление сопротивления изменения. Методы преодоления сопротивления (модель К.Левина). Информация как основа эффективного управления. Задачи службы информационного обеспечения. Классификация управленческой информации. Этапы движения информации.
8	Роль макроокружения на управления изменениями	Понятие макроокружения. Компоненты макроокружения. Способы наблюдения за компонентами макроокружения. Принципы воздействия макросреды на организацию. Подходы к изучению компонентов макросреды. Два основных варианта анализа влияния макросреды: STEP- и PEST – анализ.
9	Инструменты проведения организационных изменений	Бенчмаркинг — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. «Шесть сигм» — стратегический подход, который работает для всех процессов, продуктов и отраслей. Последовательность внедрения системы «шесть сигм». Структура сбалансированной системы показателей (ССП), ее применения для оценки эффективности организационных изменений. Этапы внедрения СПП по мнению Ольве, Рой и Веттер: 11 этапов внедрения стратегических карт.

4.3 Перечень лабораторных работ

Лабораторных работ не предусмотрено

4.4 Перечень практических занятий

Семестр № 8

№	Темы практических (семинарских) занятий	Кол-во академических часов
---	---	----------------------------

1	Функционирование организации	2
2	Развитие организации	2
3	Организационное поведение	2
4	Принципы управления изменениями	2
5	Базовые законы и идеи изменений	2
6	Управление персоналом в период изменений	2
7	Сопротивление изменениям	2
8	Внешние и внутренние причины изменений	2
9	Инструменты проведения изменений	2

4.5 Самостоятельная работа

Семестр № 8

№	Вид СРС	Кол-во академических часов
1	Проработка разделов теоретического материала	108

В ходе проведения занятий по дисциплине используются следующие интерактивные методы обучения: мозговой штурм, кейс-технологии

5 Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины

5.1 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

5.1.1 Методические указания для обучающихся по практическим занятиям

Методические указания по практическим занятиям для обучающихся по направлению «Менеджмент» по дисциплине «Управление изменениями» [Электронный ресурс] / Изд-во ИРНИТУ, 2023.

5.1.2 Методические указания для обучающихся по самостоятельной работе:

Методические указания по самостоятельной работе для обучающихся по направлению «Менеджмент» по дисциплине «Управление изменениями» [Электронный ресурс] / Изд-во ИРНИТУ, 2023.

6 Фонд оценочных средств для контроля текущей успеваемости и проведения промежуточной аттестации по дисциплине

6.1 Оценочные средства для проведения текущего контроля

6.1.1 семестр 8 | Устный опрос

Описание процедуры.

Устный опрос проводится на этапе проверки домашнего задания по результатам самостоятельной проработки отдельных тем раздела. При устном опросе на один вопрос могут отвечать несколько обучающихся, участвующих в обсуждении. Форма текущего контроля в виде устного опроса позволяет оценить знания и кругозор обучающегося, умение логически построить ответ, владеть приемами рассуждения и/или ведения дискуссии.

Критерии оценивания.

«отлично» - заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы, использует приемы рассуждения и / или ведения дискуссии

«хорошо» - заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и полное знание учебного материала, смог ответить полно почти на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы

«удовлетворительно» - заслуживает обучающийся, если он имеет некоторые пробелы в знании основного учебного материала, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы

«неудовлетворительно» - заслуживает обучающийся, если он имеет существенные пробелы в знании основного учебного материала, полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы

6.2 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

6.2.1 Критерии и средства (методы) оценивания индикаторов достижения компетенции в рамках промежуточной аттестации

Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Средства (методы) оценивания промежуточной аттестации
ПКС-3.5	Способен оценить целесообразность преобразования организации на основе данных организационного анализа. Приводит описание возможных решений	Устный опрос или тестирование

6.2.2 Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

6.2.2.1 Семестр 8, Типовые оценочные средства для проведения зачета по дисциплине

6.2.2.1.1 Описание процедуры

Подготовка к зачету – предполагает работу с вопросами (которые выдаются заранее) на основе лекционного материала, практических занятий, а также изученного самостоятельно.

Зачет по дисциплине «Управление изменениями» проводится в письменной форме по тесту. Тест содержит 20 вопросов. Пример теста приведен выше. Для подготовки ответов на вопросы теста студенту отведено не более 45 минут. Из предложенных вариантов ответов на вопрос студент должен выбрать один правильный ответ.

Пример задания:

Пример теста для зачета

1. Изменения:

- обязательно происходит во всех организациях без исключения;
- стали проводиться в организациях только в конце 20 века;

- в) должны происходить только в кризисных организациях;
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях.

2. Цель изменений:

- а) сократить персонал;
- б) устранить недостатки во внутренней среде организации;
- в) изменить выпускаемые продукты и структуру;
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации;
- д) адаптировать организацию к изменению внешней среды.

3. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) низкий профессионализм персонала;
- б) внутренние и внешние;
- в) внешние, внутренние, психологические;
- г) логические, социологические, психологические.

4. Для проведения изменений в организации требуется:

- а) желание руководства;
- б) наличие проблем;
- в) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства;
- г) отсутствие сопротивления изменениям.

5. Основные уровни организационных изменений:

- а) индивидуальный, групповой, системный;
- б) внешний и внутренний;
- в) логический, социологический, психологический;
- г) закрытый и открытый.

6. Основные формы сопротивления изменениям:

- а) слухи, утаивание информации;
- б) открытая, закрытая;
- в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей;
- г) забастовки, увольнения, неподчинение.

7. Классификация причин сопротивления изменениям

- а) представляет интерес для студентов;
- б) имеет практическое и теоретическое значение;
- в) не имеет смысла при планировании изменений;
- г) представляет интерес для ученых.

8. Основные методы снижения сопротивления изменениям

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

9. Основные уровни сопротивления изменениям

- а) высший, средний, низовой;
- б) сильный, слабый;
- в) явный, неявный;

г) индивидуальный, групповой, системный.

10. Сопротивление изменениям

- а) вызывается субъективными причинами;
- б) свойственно консерваторам и колеблющимся;
- в) результат плохого менеджмента;
- г) всегда сопутствуют любым изменениям;
- д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю.

11. Факторами выбора стратегии являются:

- а) содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления;
- б) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления;
- в) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам;
- г) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления.

12. Модели процесса организационных изменений:

- а) противоречат друг другу;
- б) должны одновременно использоваться при проведении изменений;
- в) могут иметь разное количество этапов.

13. Модель процесса организационных изменений:

- а) набор математических формул;
- б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений;
- в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации;
- г) в практике управления изменениями не используется.

14. Знание моделей процесса организационных изменений:

- а) представляет интерес для ученых;
- б) не имеет смысла при планировании изменений;
- в) представляет интерес для студентов;
- г) имеет практическое и теоретическое значение.

15. Диагностика:

- а) анализ производственной деятельности;
- б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации;
- в) анализ кадрового состава;
- г) анализ финансового состояния.

16. Для анализа и оценки рисков в проектах изменений:

- а) используется стандартный инструментальный риск-менеджмента;
- б) используется особый инструментальный.

17. Если вероятность наступления риска высокая:

- а) для принятия решения требуется дополнительная информация;
- б) от изменений не следует отказываться;

в) от изменений следует оказаться.

18. Если влияние риска на проект изменений сильное:

- а) для принятия решения требуется дополнительная информация;
- б) от изменений не следует отказываться;
- в) от изменений следует оказаться.

19. Методы нейтрализации рисков в проектах изменений:

- а) экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности;
- б) выделение ресурсов для устранения рисков;
- в) избегание, снижение, страхование, перемещение.

20. Результативность организационных изменений измеряется

- а) качественными показателями;
- б) количественными и качественными показателями;
- в) количественными показателями;

-

6.2.2.1.2 Критерии оценивания

Зачтено	Не зачтено
выставляется, если обучающийся правильно раскрывает понятия, применяет профессиональную терминологию, конкретные умения в области планирования реализации решений с учетом изменения внутренних (внешних) факторов и условий в деятельности организации	если обучающийся неправильно раскрывает понятия, применяет профессиональную терминологию, конкретные умения в области планирования реализации решений с учетом изменения внутренних (внешних) факторов и условий в деятельности организации

7 Основная учебная литература

1. Блинов А. О. Управление изменениями : учебник для вузов по направлению "Менеджмент" / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова, 2014. - 303.
2. Управление изменениями [Электронный ресурс] : методические указания по проведению практических (семинарских) занятий подготовки магистров по направлению 27.04.02 - Управление качеством для магистрантов 2 курса института Экономики, управления и права / Иркут. нац. исслед. техн. ун-т, 2018. - 8.
3. Управление изменениями [Электронный ресурс] : методические указания по самостоятельной работе подготовки магистров по направлению 27.04.02 - Управление качеством для магистрантов 2 курса института Экономики, управления и права / Иркут. нац. исслед. техн. ун-т, 2018. - 7.

8 Дополнительная учебная литература и справочная

1. Кожевина О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина, 2022. - 304.
2. Резник С. Д. Управление изменениями : учебник для вузов по направлению 38.03.02 (080200) "Менеджмент" / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника, 2016. - 380.

3. Оркина Е. А. Управление изменениями : учебное пособие для высшего профессионального образования / Е. А. Оркина, 2014. - 190.

9 Ресурсы сети Интернет

1. <http://library.istu.edu/>
2. <https://e.lanbook.com/>

10 Профессиональные базы данных

1. <http://new.fips.ru/>
2. <http://www1.fips.ru/>

11 Перечень информационных технологий, лицензионных и свободно распространяемых специализированных программных средств, информационных справочных систем

1. Microsoft Windows XP Prof rus (с активацией, коммерческая)

12 Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Мультимедийное оборудование ViewSonic PJD7820HD с экраном ScreenMedia Champion