

**Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Московский физико-технический институт  
(национальный исследовательский университет)»**

**УТВЕРЖДЕНО**

**Директор физтех-школы бизнеса  
высоких технологий**

**В.Ю. Григорьев**

	<b>Рабочая программа дисциплины (модуля)</b>
<b>по дисциплине:</b>	Управление изменениями
<b>по направлению:</b>	Прикладные математика и физика
<b>профиль подготовки:</b>	Управление инновациями в бизнесе
	Физтех-школа бизнеса высоких технологий
	Физтех-школа бизнеса высоких технологий
<b>курс:</b>	3
<b>квалификация:</b>	бакалавр

Семестр, формы промежуточной аттестации: 6 (весенний) - Дифференцированный зачет

Аудиторных часов: 24 всего, в том числе:

лекции: 12 час.

семинары: 12 час.

лабораторные занятия: 0 час.

Самостоятельная работа: 66 час.

Всего часов: 90, всего зач. ед.: 2

Программу составил: А.В. Щербенок, канд. филол. наук

Программа обсуждена на заседании Физтех-школы бизнеса высоких технологий 15.05.2024

## Аннотация

Дисциплина направлена на формирование у студентов системного представления о природе организационных изменений его основах как отрасли управленческого знания и формах профессиональной практики.

### 1. Цели и задачи

#### Цель дисциплины

Цель дисциплины «Управление изменениями» — дать обучающимся глубокое понимание теорий, принципов и практик, связанных с управлением и проведением изменений в организациях. Дисциплина направлена на то, чтобы вооружить студентов знаниями и навыками, необходимыми для навигации и содействия успешным инициативам по изменению.

#### Задачи дисциплины

- развить всестороннее понимание управления изменениями;
- приобрести прочную основу знаний о теориях, концепциях и моделях, связанных с управлением изменениями;
- ознакомиться с терминологией и словарным запасом, используемым в практике управления изменениями;
- научиться определять факторы, влияющие на изменения в организациях;
- изучить внутренние и внешние факторы, которые вызывают необходимость изменений в организациях;
- научиться оценивать влияние организационной культуры, лидерства и среды на инициативы по изменению;
- научиться анализировать человеческие и эмоциональные аспекты изменений и то, как они влияют на организационную динамику;
- развить навыки эффективного планирования и внедрения изменений;
- научиться оценивать организационную готовность к изменениям и стратегии управления изменениями;
- приобрести инструменты и изучить методы для разработки планов управления изменениями, включая стратегии коммуникации и взаимодействия;
- получить возможность выявлять и преодолевать потенциальное сопротивление изменениям и разрабатывать стратегии для его преодоления;
- развить лидерские и коммуникативные навыки для управления изменениями.

### 2. Перечень формируемых компетенций

Освоение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Способен устанавливать разные виды коммуникации (учебную, научную, деловую, неформальную и др.)
	УК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи
УК-7 Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	УК-7.1 Знает основы здорового образа жизни, здоровьесберегающих технологий, физической культуры
	УК-7.2 Понимает влияние оздоровительных систем физического воспитания на укрепление здоровья, профилактику профессиональных заболеваний
	УК-7.3 Способен поддерживать уровень физической подготовки; проводить самостоятельные занятия физическими упражнениями с общей развивающей, профессионально-прикладной и оздоровительно-корректирующей направленностью; составлять индивидуальные комплексы физических упражнений с различной направленностью

ОПК-5 Способен участвовать в проведении фундаментальных и прикладных исследований и разработок, самостоятельно осваивать новые теоретические, в том числе, математические методы исследований, и работать на современной экспериментальной научно-исследовательской, измерительно-аналитической и технологической аппаратуре	ОПК-5.2 Обладает способностью к освоению новых знаний на основе изучения литературы, научных статей и других источников
ПК-2 Способен анализировать полученные в ходе научно-исследовательской работы данные и делать научные выводы (заключения)	ПК-2.1 Владеет методами статистической обработки и анализа научных данных
	ПК-2.2 Умеет находить ключевые параметры, определяющие изучаемое явление, и производить численные оценки по порядку величины
	ПК-2.3 Способен представлять научные утверждения, их обоснования и доказательства, научные проблемы и их решения ясно и точно в терминах, понятных для профессиональной аудитории, в письменной и устной форме

### 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

В результате освоения дисциплины обучающиеся должны

знать:

- современные концепции управления развитием и изменением организации;
- причины и особенности поведения людей в условиях изменений;
- условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями.

уметь:

- характеризовать модели стратегии инновационного развития компании;
- измерять результаты организационных изменений на предприятии;
- разрабатывать программы организационных изменений.

владеть:

- навыками командного взаимодействия для решения управленческих задач;
- методами оценки эффективности программ осуществления организационных изменений.

### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

#### 4.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкости по видам учебных занятий

№	Тема (раздел) дисциплины	Трудоемкость по видам учебных занятий, включая самостоятельную работу, час.			
		Лекции	Семинары	Лаборат. работы	Самост. работа
1	Закономерности развития организации	2	2		11
2	Поведение человека в организационных изменениях	2	2		11
3	Принципы управления изменениями	2	2		11
4	Модели организационных изменений	2	2		11
5	Управление изменениями в информационных потоках	2	2		11
6	Инструменты организационных изменений. Организационные структуры	2	2		11
Итого часов		12	12		66

Подготовка к экзамену	0 час.
Общая трудоёмкость	90 час., 2 зач.ед.

#### 4.2. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

Семестр: 6 (Весенний)

##### 1. 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.

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.

##### 2. Поведение человека в организационных изменениях

Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С.Хеллера. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

##### 3. Принципы управления изменениями

Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением. Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений при использовании переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Генером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.

##### 4. Модели 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 - два полярных подхода к процессу организационных изменений; модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж.Келли - («четыре R преобразования»): Reframe - рефрейминг, Restructure - реструктуризация, Revitalize - оживление, Renew - обновление.; модель «кривая перемен» Дж.Дак - последовательность пяти динамических фаз.

##### 5. Управление изменениями в информационных потоках

Информация как основа эффективного управления. Задачи службы информационного обеспечения. Классификация управленческой информации. Этапы движения информации. Поддержка неофициальной информационной сети. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Особенности применения этих подходов руководством организации.

##### 6. Инструменты организационных изменений. Организационные структуры

Сущность стратегии изменений Цель разработки и реализации стратегии изменений  
Основная задача формирования стратегии. Основным принципом стратегии осуществления изменений. Сущность понятия «стратегический континуум».

Логика внедрения изменений. “Естественные законы” изменений.

Основные виды стратегий изменений Правила действий для пресечения новаторства.

Необходимость создания специальных структур для проведения изменений Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятиями по осуществлению перемен. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.

Бенчмаркинг. «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, Рундквиста: 11 этапов внедрения стратегических карт.

## **5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Учебная аудитория, оснащенная компьютером, проектором, доской, оборудованием для печати.

## **6. Перечень рекомендуемой литературы**

### Основная литература

Литература для самостоятельного изучения:

1. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536898>
2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536103>

### Дополнительная литература

## **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

Электронная библиотека Grebennikon.ru – [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)  
Научная электронная библиотека eLIBRARY – [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
Научная электронная библиотека КиберЛенинка – [www.cyberleninka.ru](http://www.cyberleninka.ru)  
База данных ПОЛПРЕД Справочники – [www.polpred.com](http://www.polpred.com)  
База данных OECD Books, Papers & Statistics на платформе OECD iLibrary [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org)

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

На занятиях используются мультимедийные технологии, включая демонстрацию презентаций, просмотр видеофрагментов и прослушивание аудиозаписей.

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Обучающийся должен овладеть основными понятиями, ключевыми концепциями и методологиями, составляющими основу дисциплины, и научиться применять их на практике, выполняя групповые и индивидуальные задания в аудитории, при выполнении домашней работы, на выездных мероприятиях дисциплины.

Для успешного овладения компетенциями, которые развивает дисциплина, обучающийся должен внимательно изучать материалы дисциплины и регулярно посещать лекционные и семинарские занятия, участвовать в дискуссиях, выполнять групповые и индивидуальные задания, обсуждать результаты в классе и следовать рекомендациям преподавателя. Самостоятельная работа предусматривает работу с литературой и практическими заданиями.

Контроль работы обучающегося осуществляется в форме индивидуальных рекомендаций и комментариев преподавателей по ходу выполнения текущих аудиторных и домашних заданий, работы на семинарских занятиях.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**по направлению:** Прикладные математика и физика  
**профиль подготовки:** Управление инновациями в бизнесе  
Физтех-школа бизнеса высоких технологий  
Физтех-школа бизнеса высоких технологий  
**курс:** 3  
**квалификация:** бакалавр

Семестр, формы промежуточной аттестации: 6 (весенний) - Дифференцированный зачет

**Разработчик:** А.В. Щербенок, канд. филол. наук

## 1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Способен устанавливать разные виды коммуникации (учебную, научную, деловую, неформальную и др.)
	УК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи
УК-7 Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	УК-7.1 Знает основы здорового образа жизни, здоровьесберегающих технологий, физической культуры
	УК-7.2 Понимает влияние оздоровительных систем физического воспитания на укрепление здоровья, профилактику профессиональных заболеваний
	УК-7.3 Способен поддерживать уровень физической подготовки; проводить самостоятельные занятия физическими упражнениями с общей развивающей, профессионально-прикладной и оздоровительно-корректирующей направленностью; составлять индивидуальные комплексы физических упражнений с различной направленностью
ОПК-5 Способен участвовать в проведении фундаментальных и прикладных исследований и разработок, самостоятельно осваивать новые теоретические, в том числе, математические методы исследований, и работать на современной экспериментальной научно-исследовательской, измерительно-аналитической и технологической аппаратуре	ОПК-5.2 Обладает способностью к освоению новых знаний на основе изучения литературы, научных статей и других источников
ПК-2 Способен анализировать полученные в ходе научно-исследовательской работы данные и делать научные выводы (заключения)	ПК-2.1 Владеет методами статистической обработки и анализа научных данных
	ПК-2.2 Умеет находить ключевые параметры, определяющие изучаемое явление, и производить численные оценки по порядку величины
	ПК-2.3 Способен представлять научные утверждения, их обоснования и доказательства, научные проблемы и их решения ясно и точно в терминах, понятных для профессиональной аудитории, в письменной и устной форме

## 2. Показатели оценивания компетенций

В результате изучения дисциплины «Управление изменениями» обучающийся должен:

### знать:

- современные концепции управления развитием и изменением организации;
- причины и особенности поведения людей в условиях изменений;
- условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями.

### уметь:

- характеризовать модели стратегии инновационного развития компании;
- измерять результаты организационных изменений на предприятии;
- разрабатывать программы организационных изменений.

### владеть:

- навыками командного взаимодействия для решения управленческих задач;
- методами оценки эффективности программ осуществления организационных изменений.

## 3. Перечень типовых (примерных) вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю



Оценка за курс складывается из следующих видов заданий текущего контроля:

Виды текущего контроля, доля (%) в итоговой оценке

Групповая работа на занятиях - 20

Решение кейсов - 40

Тесты - 40

На курсе используется 10 балльная система оценивания. За каждое задание студент получает от 1 до 10 баллов. Итоговый балл за каждый вид заданий рассчитывается как среднее арифметическое всех полученных баллов за все задания в рамках одного вида (О1, О2, О3). Невыполненное в срок задание оценивается в 0 баллов.

Общая оценка за курс (О) рассчитывается как:

$$O = O1 \times 0,2 + O2 \times 0,4 + O3 \times 0,4.$$

Если по результатам текущего контроля студент получил положительную оценку (не ниже “удовлетворительно”). Оценка за промежуточную аттестацию выставляется автоматически.

Групповая работа на занятиях

Оцениваются:

- общий результат работы группы: результат достигнут в установленные сроки, приняли участие все члены группы в соответствии со своими ролями, результаты представлены в соответствии с заданными условиями.

- индивидуальный результат: студент действовал в соответствии со своей ролью, вклад в работу группы существенен, студент полностью владеет материалом, с которым работала группа, выражает готовность дополнить/исправить других студентов, четко отвечает на вопросы преподавателя.

Тест

Оценивается следующим образом:

% выполненных заданий, оценка

100 - 10

99-90 - 9

89-80 - 8

79-70 - 7

69-60 - 6

59-55 - 5

54-50 - 4

49-40 - 3

39-30 - 2

менее 29 - 1

Примеры тестовых заданий:

1. Внешней причиной изменений в организации может выступать:

а) внутригрупповой конфликт

б) изменение рыночной ситуации

в) отсталость технологий производства и управления

г) несоответствие организационной структуры целям управления

2. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:

а) ужесточение конкуренции

б) изменение рыночной ситуации

в) отсталость технологий производства и управления

г) изменение условий и стоимости привлечения ресурсов

3) Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает:

а) создание концепции будущего

б) обеспечение командного принципа работы

- в) определение слабых мест работы, угроз и возможностей
  - г) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований
4. Выявить области сопротивления в организации позволяет метод:
- а) анкетирования
  - б) экспертных оценок
  - в) анализа силового поля
  - г) анализа заинтересованных сторон
5. Если отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:
- а) помощь и поддержку
  - б) участие и вовлеченность
  - в) переговоры и соглашения
  - г) информирование и общение

#### Пример кейса

Руководитель организации “Х”, понимая необходимость непрерывного совершенствования, периодически вносит изменения в рабочие процессы, тем самым заставляя сотрудников меняться вместе с ним. Большинство сотрудников сопротивляются. Любое изменение, которое предлагает руководитель – не поддерживают. Процессы совершенствования значительно растягиваются во времени, часто происходят конфликты, вплоть до вынужденных увольнений.

Директор не имеет четкой стратегии поведения в таких ситуациях, ему сложно влиять на сотрудников, сопротивляющихся изменениям.

Задача: Необходимо скорректировать поведение руководителя так, чтобы он мог вносить изменения в требуемом объеме и при этом не возникало бы сопротивлений от сотрудников или их было значительно меньше, выработать правила правильного реагирования на сопротивления и овладеть инструментами их преодоления.

#### **4. Перечень типовых (примерных) вопросов и тем для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

Студентам, набравшим достаточные для удовлетворительной оценки баллы за текущий контроль, оценка за дисциплину выставляется равной оценке за текущий контроль.

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо сдать зачет.

Необходимо написать эссе объемом не менее 1000 слов. На выполнение задания дается 60 минут.

#### Примерные темы эссе

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений
2. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам
3. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений
4. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям
5. Изменения как основа организационного развития
6. Инновационный подход к организационному развитию
7. Цели и стратегия организационных изменений
8. Интерактивные коммуникации в процессе обновления
9. Подготовка персонала к циклу организационных изменений
10. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений
11. Кризис как предпосылка организационного развития
12. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений

#### Критерии оценивания

Оценка "10": а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) все идеи студента емко и полноценно аргументированы, приведены исчерпывающие примеры; д) студент показал всесторонние, систематизированные знания учебной дисциплины и умение уверенно применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных

Оценка "9": а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) все идеи студента аргументированы, приведены исчерпывающие примеры; д) студент показал всесторонние, систематизированные знания учебной дисциплины и умение уверенно применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных

Оценка "8": а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) все идеи студента аргументированы, приведены некоторые примеры; д) студент показал всесторонние, систематизированные знания учебной дисциплины и умение уверенно применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных

Оценка "7": а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента в основном аргументированы, приведены некоторые примеры; д) студент показал систематизированные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных

Оценка "6": а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента в основном аргументированы, приведены некоторые примеры; д) студент показал систематизированные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике. е) в эссе студент использует 1 дополнительный источник, помимо рекомендованных

Оценка "5": а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента в основном аргументированы, приведены единичные примеры; д) студент показал основные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике. е) в эссе студент использует 1 дополнительный источник, помимо рекомендованных

Оценка "4": а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение некоторыми научными терминами дисциплины; г) большинство идей студента аргументированы, примеры не приведены; д) студент в целом показал основные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике.

Оценка "3": а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение некоторыми научными терминами дисциплины; г) некоторые идеи студента аргументированы, примеры не приведены; д) студент в целом показал отдельные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике.

Оценки "2", "1": а) В эссе отсутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – менее 1000 слов; в) студент не продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента не аргументированы, не приведены примеры; д) студент не продемонстрировал знания учебной дисциплины и умения применять их на практике

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Использование любых электронных устройств, литературы и конспектов не допускается.