

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДЕНО:

Директор

Е. В. Нехода

Рабочая программа дисциплины

**Управление изменениями**

по направлению подготовки / специальности

**38.04.03 Управление персоналом**

Направленность (профиль) подготовки/ специализация:

**Управление персоналом**

Форма обучения

**Очная**

Квалификация

**Стратегическое управление персоналом**

Год приема

**2025**

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОП

Л.Р. Тухватулина

Председатель УМК

М.В. Герман

Томск – 2025

## **1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

ОПК-2 Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

– ООПК-2.1 Знает составляющие проектной деятельности; методы управления изменениями организации.

– ООПК-2.2 Умеет разрабатывать и управлять реализацией проектов; управлять организационными изменениями

## **2. Задачи освоения дисциплины**

– Освоить общие научные представления о содержании, важнейших процессах и методах проведения изменений в организации.

– Научиться применять теории и методологии проведения изменений в организациях различного типа.

## **3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина относится к Блоку 1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина относится к части образовательной программы, формируемой участниками образовательных отношений, предлагается обучающимся на выбор.

## **4. Семестр(ы) освоения и форма(ы) промежуточной аттестации по дисциплине**

Четвертый семестр, зачет.

## **5. Входные требования для освоения дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины требуются компетенции, сформированные в ходе освоения следующих дисциплин: Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение и управление персоналом.

## **6. Язык реализации**

Русский

## **7. Объем дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 часов, из которых:

– лекции: 8 ч.;

– практические занятия: 20 ч.

в том числе практическая подготовка: 20 ч.

Объем самостоятельной работы студента определен учебным планом.

## **8. Содержание дисциплины, структурированное по темам**

**Тема 1. Управление организационными изменениями: исторический контекст.**

Цели и задачи стратегического менеджмента персонала в области управления изменениями Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними. Гуманитарные подходы к пониманию развития организации. Организационные изменения как предмет труда менеджера.

## **Тема 2. Организационное развитие как объект управления.**

Характеристика основных изменений организации. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическими изменениями. Классическая, неклассическая и постнеклассическая модели организационного развития. Управление технологическими изменениями в организации – задачи менеджмента персонала.

## **Тема 3. Управление персоналом как компонент управления организационным развитием.**

Незапланированные изменения и их характер. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Изменение коммуникации в организации. Изменение структуры коллектива. Перераспределение обязанностей и ролей в коллективе. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.

## **Тема 4. Разработка и внедрение программ организационного развития**

Жизненный цикл организации. Модель планирования и осуществления изменений Фламгольца. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы. Учёт типа корпоративной культуры организации при планировании организационных изменений. Формирование новых компетенций сотрудников. 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.

## **Тема 5. Оценка эффективности внедрения программ организационного развития**

Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Сущность понятия «стратегический континуум». Логика внедрения изменений. “Естественные законы” изменений. Оценка эффективности изменений с применением: Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира, Модели «переходного периода», Модели «EASIER», Модели системной технологии вмешательства (СТВ). SWOT и PESTELE анализы. «Чёрные лебеди» организационных изменений. Эффективность организационных изменений в инклюзивной экономике.

## **9. Текущий контроль по дисциплине**

Текущий контроль по дисциплине проводится путем контроля посещаемости, выполнения домашних заданий, и фиксируется в форме контрольной точки не менее одного раза в семестр.

## **10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**

**Зачет в четвертом семестре** проводится в устной форме по билетам. Зачетный билет состоит из пяти вопросов. Продолжительность зачета 1,5 часа.

Первая часть вопросов, проверяет индикатор (проводит организационную диагностику, с целью определения необходимых организационных изменений). Студент отвечает на один вопрос из перечня, иллюстрируя свой ответ примерами из выполненного на практических занятиях задания.

Вторая часть вопросов, проверяет индикатор (разрабатывает и реализует проекты организационных изменений). Студент отвечает на один вопрос из перечня, иллюстрируя свой ответ примерами из выполненного на практических занятиях задания.

Третья часть вопросов, проверяет индикатор (оценивает эффективность организационных изменений). Студент отвечает на один вопрос из перечня, иллюстрируя свой ответ примерами из выполненного на практических занятиях задания.

Четвёртая часть вопросов, проверяет индикатор (планирует и организует проектную и процессную деятельность организации). Студент отвечает на один вопрос из перечня, иллюстрируя свой ответ примерами из выполненного на практических занятиях задания.

Пятая часть вопросов, проверяет индикатор (применяет средства активизации трудовой деятельности персонала в проектной и процессной деятельности организации). Студент отвечает на один вопрос из перечня, иллюстрируя свой ответ примерами из выполненного на практических занятиях задания.

Примерный перечень вопросов.

Первая часть (проводит организационную диагностику, с целью определения необходимых организационных изменений).

1. Объект и предмет организационных изменений.
2. Основные стадии жизненного цикла организации.
3. Определение и основные характеристики обучающейся организации.
4. Элементы и подсистемы организационной культуры.

Вторая часть (разрабатывает и реализует проекты организационных изменений).

5. Содержательная характеристика организационных изменений.
6. Соотношение объективных и субъективных, активных и пассивных факторов в реализации изменений.
7. Условия и ограничения при планировании стратегических целей организации.
8. Методы активного изменения типа организационной культуры.
9. Методы внедрения комплексной программы проведения изменений в организации.

Третья часть (оценивает эффективность организационных изменений).

10. Содержание и последовательность качественного анализа эффективности организационных изменений.
11. Методы количественного анализа эффективности организационных изменений.
12. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
13. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.

Четвёртая часть (планирует и организует проектную и процессную деятельность организации).

14. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
15. Характеристика основных изменений организации.
16. Классификация изменений.
17. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
18. Общая характеристика модели Л. Грейнера.
19. Характеристика теории К. Левина.
20. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
21. Модель изменений Бекхарда
22. Модели изменений Тюрли и Бира

Пятая часть (применяет средства активизации трудовой деятельности персонала в проектной и процессной деятельности организации).

23. Личностные факторы, определяющие сопротивление изменениям.

24. Методы вовлечения сотрудников в осуществление изменений.

25. Задачи и метода командообразования.

26. Управления по целям на обеспечение процесса преодоления сопротивления и внедрения изменений.

27. Этапы тренинга на основе управленческой решетки Блейка и Моутона.

28. Психологические приемы, способствующие внедрению изменений.

Результаты зачета определяются оценками «зачтено», «не зачтено». Оценка выставляется по результатам устного ответа студента на зачете. Студент может получить 0 или 1 балл за ответ на каждый из 5 вопросов. Итоговый балл определяется как сумма ответов на пять вопросов билета. В случае выполнения всех практических заданий в течении семестра (оценка по каждому заданию выше 70 баллов по 100-балльной шкале) студент может получить оценку «зачтено» по результатам работы в семестре.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации размещены на сайте ТГУ в разделе «Информация об образовательной программе» - <https://www.tsu.ru/sveden/education/eduop/>.

## **11. Учебно-методическое обеспечение**

а) Электронный учебный курс по дисциплине в среде электронного обучения IDO - <https://lms.tsu.ru/>

б) План семинарских / практических занятий по дисциплине.

Практическое занятие № 1. Объект и предмет организационных изменений. Основные стадии жизненного цикла организации.

Практическое занятие № 2. Определение и основные характеристики обучающейся организации. Элементы и подсистемы организационной культуры.

Практическое занятие № 3. Содержательная характеристика организационных изменений. Соотношение объективных и субъективных, активных и пассивных факторов в реализации изменений.

Практическое занятие № 4. Условия и ограничения при планировании стратегических целей организации. Методы активного изменения типа организационной культуры.

Практическое занятие № 5. Методы внедрения комплексной программы проведения изменений в организации. Содержание и последовательность качественного анализа эффективности организационных изменений.

Практическое занятие № 6. Методы количественного анализа эффективности организационных изменений. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.

Практическое занятие № 7. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Характеристика основных изменений организации. Классификация изменений.

Практическое занятие № 8. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

Практическое занятие № 9. Общая характеристика модели Л. Грейнера. Характеристика теории К. Левина.

Практическое занятие № 10. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы. Модель изменений Бекхарда Модели изменений Тюрли и Бира

Практическое занятие № 11 Личностные факторы, определяющие сопротивление изменениям. Методы вовлечения сотрудников в осуществление изменений.

Практическое занятие № 12 Задачи и метода командообразования. Управления по целям на обеспечение процесса преодоления сопротивления и внедрения изменений.

Практическое занятие № 13 Этапы тренинга на основе управленческой решетки Блейка и Моутона. Психологические приемы, способствующие внедрению изменений.

Практическое занятие № 14 Ликвидация задолженностей.

## **12. Перечень учебной литературы и ресурсов сети Интернет**

а) основная литература:

– Зуб А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 284 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00490-8. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450248>

– Саратовцев Ю. И. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 409 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03111-9. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450995>

б) дополнительная литература:

– Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации.- Москва: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2014. – 512 с. - ISBN 978-5-00057-151-4

– Асаул А.Н., Асаул М. А. Управление организационными нововведениями: учебник и практикум для вузов.- Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 286 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-04967-1. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/454124>

– Дубина И. Н. Творческие решения в управлении и бизнесе: учебное пособие для вузов.- Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 325 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-08605-8. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/453047>

– Поляков Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 330 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00952-1. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450564>

– Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения: учебно-практическое пособие.

– Пригожин А. И. Методы развития организации. - М.: Ленанд, 2017. – 864 с. – (Приложение к журналу “Консультант”, 9-2003). -. ISBN 5-7709-0198-5.

– Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями. – М.: Эксмо, 2012. – 320 с. - ISBN: 978-5-699-49063-9.

в) ресурсы сети Интернет:

– Портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/window>.

- [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – корпоративный менеджмент,

- [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) – РосбизнесКонсалтинг,

- Bloomberg,

- Ibbotson Yearbook,

## **13. Перечень информационных технологий**

а) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– Microsoft Office Standart 2013 Russian: пакет программ. Включает приложения: MS Office Word, MS Office Excel, MS Office PowerPoint, MS Office OneNote, MS Office Publisher, MS Outlook, MS Office Web Apps (Word Excel MS PowerPoint Outlook);

– публично доступные облачные технологии (Google Docs, Яндекс диск и т.п.).

б) информационные справочные системы:

– Электронный каталог Научной библиотеки ТГУ –  
<http://chamo.lib.tsu.ru/search/query?locale=ru&theme=system>

– Электронная библиотека (репозиторий) ТГУ –  
<http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Index>

– ЭБС Лань – <http://e.lanbook.com/>

– ЭБС Консультант студента – <http://www.studentlibrary.ru/>

– Образовательная платформа Юрайт – <https://urait.ru/>

– ЭБС ZNANIUM.com – <https://znanium.com/>

– ЭБС IPRbooks – <http://www.iprbookshop.ru/>

#### **14. Материально-техническое обеспечение**

Аудитории для проведения занятий лекционного типа.

Аудитории для проведения практических занятий, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой и доступом к сети Интернет, в электронную информационно-образовательную среду и к информационным справочным системам.

#### **15. Информация о разработчиках**

Петрова Валерия Николаевна – доцент, д.психол.н., доцент каф. ОПиУП.