

Государственное образовательное учреждение высшего образования  
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ»  
(ГОУ ВО КРАГС<sub>и</sub>У)**

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ  
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**

вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение  
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

**УТВЕРЖДАЮ**

Руководитель ОПОП

38.03.03 Управление персоналом

А.М. Чарина

«29» марта 2019 г.

(в ред. от «21» мая 2020 г.)



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

# **«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

Направление подготовки – *38.03.03 Управление персоналом*

Направленность (профиль) – *«Управление персоналом организации»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *заочная*

Год начала подготовки – *2019*

Сыктывкар  
2020

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями в организации» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Минобрнауки России от «14» декабря 2015 года № 1461;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 05.04.2017 № 301;

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Управление персоналом организации».

## **1. Цели и задачи учебной дисциплины**

### **1.1. Цель изучения учебной дисциплины**

Основной целью дисциплины «Управление изменениями в организации» в соответствии с ОПОП ВО бакалавриата по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» является приобретение знаний и формирование навыков по анализу проводимых организационных изменений с применением современных методов управления персоналом, разработке, обоснованию и внедрению проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в том числе в кризисных ситуациях), а также их использование в практике управления персоналом.

### **1.2. Задачи учебной дисциплины**

Изучение курса «Управление изменениями в организации» способствует решению следующих задач:

- разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- анализ системы и процессов управления персоналом организации;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития организации;
- анализ существующей практики управления организационными изменениями на действующих предприятиях;
- формирование системного представления об экономических, политических, социальных, экологических, и других факторах, способствующих стремительным преобразованиям, как в российской, так и мировой экономике.

### **1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины**

Изучение дисциплины «Управление изменениями в организации» направлено на формирование следующих компетенций:

- 1) общепрофессиональных:
  - ОПК-5 – способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации;
- 2) профессиональных:
  - ПК-15 – владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
  - ПК-25 – способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений;
  - ПК-35 – знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом;
  - ПК-37 – способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике.

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

Дисциплина «Управление изменениями в организации» является *обязательной* для изучения, относится к *вариативной части* программы Блока 1 «Дисциплины (модули)».

## 2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

В результате изучения дисциплины «Управление изменениями в организации» обучающиеся должны овладеть следующими знаниями, умениями и навыками, соотношенными с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

Формируемые компетенции	Планируемые результаты освоения учебной дисциплины		
	Знать	Уметь	Владеть
<b><i>Общепрофессиональные компетенции</i></b>			
ОПК-5 – способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации	методы и инструменты управленческого анализа; методологические принципы управления организационными изменениями; основы системного подхода в диагностике и решении проблем организации	профессионально пользоваться методами диагностики проблем и потребностей организации; осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения задач своей организации	навыками принятия управленческих решений на основе результатов исследований
<b><i>Профессиональные компетенции</i></b>			
<b><i>информационно-аналитическая деятельность</i></b>			
ПК-15 – владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации	методы сбора информации для выявления потребности в организационных изменениях; методы анализа факторов внутренней и внешней среды организации; методы получения обратной связи и обработки результатов.	собирать информацию для выявления потребности в организационных изменениях; анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации; координировать изменения в численности и профессиональном составе персонала со стратегическими планами организации.	навыками сбора информации для выявления потребности в организационных изменениях; навыками анализа внутренней и внешней среды организации; навыками определения факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации.
ПК-25 – способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации	методы организации деятельности по принятию управленческих решений, направленных на реализацию функций управления	систематизировать и обрабатывать информацию, касающуюся принятия управленческих решений; использовать различные методы	способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации

функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	персоналом; методы анализа рыночных и специфических рисков	принятия управленческих решений по организационным изменениям	функций управления персоналом для принятия управленческих решений
<b>проектная деятельность</b>			
ПК-35 – знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	инновационные персонал-технологии; основы разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом; методы планирования, создания и реализации инновационных проектов в области управления персоналом	применять знание основ разработки инновации в сфере управления персоналом для проведения организационных изменений; вносить вклад в разработку инновационных проектов в области управления персоналом	знанием основ разработки и применения инновационных подходов в управлении персоналом; способность вносить вклад в разработку инновационных проектов
ПК-37 – способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике	формы и способы сопротивления изменениям; технологии преодоления локального сопротивления изменениям	участвовать в реализации программы организационных изменений в части решения задач управления персоналом; определять конкретные формы и способы сопротивления изменениям, применяемые сдерживающими силами; использовать на практике технологии преодоления локального сопротивления изменениям	способностью участвовать в реализации программы организационных изменений в части решения задач управления персоналом; навыками применения знания технологий преодоления локального сопротивления изменениям

### 3. Объём учебной дисциплины

Заочная форма обучения:  
(Зимняя сессия)

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>14</b>
Аудиторные занятия (всего):	14
<i>Лекции</i>	6
<i>Практические занятия</i>	8
<i>Лабораторные занятия</i>	
Промежуточная аттестация	0
<i>Консультация перед экзаменом</i>	
<i>Экзамен</i>	
<i>Зачет</i>	
<i>Контрольная работа</i>	
<i>Руководство курсовой работой</i>	
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>22</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	22
<i>Подготовка контрольной работы</i>	
<i>Написание курсовой работы</i>	
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	
Вид текущей аттестации	<i>тестирование</i>
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	
<i>часы</i>	<b>36</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>1</b>

Заочная форма обучения:

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>2,35</b>
Аудиторные занятия (всего):	0
<i>Лекции</i>	
<i>Практические занятия</i>	
<i>Лабораторные занятия</i>	
Промежуточная аттестация	2,35
<i>Консультация перед экзаменом</i>	2
<i>Экзамен</i>	0,35
<i>Зачет</i>	
<i>Контрольная работа</i>	
<i>Руководство курсовой работой</i>	
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>105,65</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	96,65
<i>Подготовка контрольной работы</i>	

<i>Написание курсовой работы</i>	
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	9
Вид текущей аттестации	
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	
<i>часы</i>	<b>108</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>3</b>

Изучение курса «Управление изменениями в организации» не предусматривает подготовку курсовой работы.

#### 4. Содержание тем учебной дисциплины

<b>Наименование темы учебной дисциплины</b>	<b>Содержание темы</b>
Тема 1. Сущность, формы и виды изменений (ОПК-5, ПК-25)	<p>Изменения как часть организационной и управленческой жизни. Значение и необходимость изменений для выживания организации. Возможности для тех, кто вовлечен в изменения: рост удовлетворения от работы, улучшение условий труда, увеличение производительности и т.д.</p> <p>Изменение (change) как индивидуальный субъективный процесс и как структурный процесс.</p> <p>Системный подход к формам изменений (по Ватцлавику): изменения первого и второго порядка.</p> <p>Формы изменений по Кёнигу и Фольмеру: изменения личности и в ее окружении; изменения правил системы; изменения мира, окружающего систему.</p> <p>Критерии классификации изменений: локализация изменения (по отношению к границам организации); причина изменения; уровни организации (индивидуума; команды; структурного подразделения; организации в целом); уровень и характер ограничений.</p>
Тема 2. Организационная культура как объект изменений (ОПК-5, ПК-15)	<p>Уровни организационной культуры (по Е.Х.Шайну): организационно-парадигматический; культурные ценности, нормы и представления о них; психические и социальные модели поведения.</p> <p>Качество организационной культуры (принципы оргкультуры): доверие руководителей к сотрудникам; ориентация на клиента; инновации.</p> <p>Характеристики организационной культуры: история организации; имидж основателя организации; аспекты организации труда и производства; система ценностей и норм; язык (речь) и владение речью (специальные термины, профессиональный жаргон); структуры (иерархия и прочее); мифы, табу, символы, традиции и прочее.</p> <p>Основные параметры организационной культуры: постановка цели; окружающая среда; клиентура организации; экономические параметры; социально-психологические параметры (правила поведения в организации и т.п.); эмоционально-психологические параметры.</p>

<p>Тема 3. Типологизация организационных культур (ОПК-5, ПК-15)</p>	<p>Многообразие типологизации организационных культур. Типы организационных культур по Максу Веберу: культура администрирования (иерархия, адаптация, гарантия надежности); культура продаж (направленность на рынок, широкая коммуникация); культура инвестиций (ориентация на развитие, профессиональная компетентность); культура спекуляций: «умение делать деньги», индивидуалистическая ориентация). Типы организационной культуры с учетом системных и организационно-психологических аспектов (Глазль). Координатная система Фатцера с двумя измерениями (ориентация на личность и на результат): апатичная культура; культура надсмотрщика; культура заботливости; интегративная культура.</p>
<p>Тема 4. Диагностика потребности в изменениях (ОПК-5, ПК-15)</p>	<p>Постановка проблемы с помощью методов управленческого анализа (SWOT-анализ; диаграмма причинно-следственных связей Исигавы; ABC-анализ; GAP-анализ и др). Факторный анализ потребности в изменениях: оценка факторов макроокружения с помощью PESTEL-анализа; определение степени влияния факторов конкурентного (непосредственного окружения) с помощью анализа пяти конкурентных сил по М. Портеру; анализ внутренних факторов. Определение инициаторов изменения: три подхода к формированию внутренних факторов, вызывающих изменения, и позволяющих определить инициаторов изменения: 1. «сверху – вниз»; 2. «снизу – вверх»; 3. экспертный.</p>
<p>Тема 5. Определение сущности изменения (модель Надлера-Ташмена) (ОПК-5, ПК-15, ПК-25)</p>	<p>Использование модели диагностики Надлера-Ташмена для определения текущего состояния организации и описания желаемого состояния в будущем. Ключевые компоненты модели Надлера-Ташмена: задачи, выполняемые организацией, её структуры и системы, её культура, люди, работающие в ней. Дополнительные компоненты: создание разделяемого видения; лидерство (инициатор изменений).</p>
<p>Тема 6. Индивидуальные и организационные реакции на изменения (ОПК-5, ПК-35, ПК-37)</p>	<p>Влияние стиля мышления на тип изменения, к которому наиболее приспособлен тот или иной человек (с помощью теории Киртона и оценочной анкеты). Адапторы и инноваторы (по теории Киртона). Личностные качества и свойства, обуславливающие индивидуальные реакции на изменения: внутренняя и внешняя мотивация; знания и опыт, приобретенные в результате формального и неформального обучения; умственные способности и интеллект; познавательные процессы, влияющие на то, как индивид предпочитает действовать, и на способ оценки и осмысления событий, то есть стиль мышления. Организационные реакции на изменения по модели исследовательской группы «Шелл» VOCATE: ценности (Values); авторство (Ownership); потребители (Customers); действующие лица (Actors); преобразование (Transformation); окружающая среда (Environment). Организационные реакции на изменения: типы оргструктур по</p>



	<p>Бернсу и Сталкеру: организация механистического типа; организмиического типа.</p> <p>Организационные реакции на изменения: типы оргструктур по Хэнди: тип организации «трилистник»; «федеральная» организация.</p> <p>Анализ поля движущих и сдерживающих сил (по Курту Левину).</p> <p>Коттер и Шлезингер: причины и формы сопротивления изменениям; способы преодоления сопротивления.</p>
<p>Тема 7. Программа управления организационными изменениями (ОПК-5, ПК-35, ПК-37)</p>	<p>Пять этапов в модели изменения по Ташмену и Романелли: подготовка; размораживание; изменение; замораживание; оценка.</p> <p>Факторы по Коттеру и Шлезингеру, влияющие на темп и время проведения изменения: степень и вид ожидаемого сопротивления; власть и полномочия, которыми обладают инициаторы изменения; необходимость получить информацию и заручиться поддержкой других людей; риски организации, если изменение не будет осуществлено.</p> <p>Использование сетевых графиков и диаграммы Ганта для составления программы управления изменениями.</p>

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 5.1. Основная литература:

1. Петракова, Е.Е. Управление изменениями в организации: учеб.-метод. пособие / Е. Е. Петракова ; Коми республиканская акад. гос. службы и управления . - Сыктывкар: ГОУ ВО КРАГСиУ, 2019. - 93 с.
2. Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями / В.А. Репнев. – М.: Директ-Медиа, 2013. – 265 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617>.

### 5.2. Дополнительная литература:

1. Блинов, А.О. Управление изменениями / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 304 с.: табл., схем., ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>.
2. Коттер, Д.П. Ускорение перемен: как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире / Д.П. Коттер ; пер. с англ. Л. Пирожковой. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 257 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494444>.
3. Прайс, К. Больше, чем эффективность: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / К. Прайс, С. Келлер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 409 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279121>.
4. Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М.: Издательский дом «Дело», 2015. – 129 с.: ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299>.

### 5.3. Электронно-библиотечная система:

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» ([www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)).
2. Национальная электронная библиотека (<https://нэб.рф>).

#### **5.4. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

1. Справочно-правовая система «Гарант».
2. Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» ([www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)).
4. Автоматизированная информационно-библиотечная система «МАРК-SQL».
5. Научная электронная библиотека ([www.e-library.ru](http://www.e-library.ru)).
6. Национальная электронная библиотека (<https://нэб.рф>).

#### **5.5. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

1. Официальный сайт Правительства РФ <http://www.government.ru/>
2. Официальный сайт Республики Коми <http://rkomi.ru/>
3. Официальный сайт Банка России <http://cbr.ru/>
4. Официальный сайт Министерства финансов РФ и РК: <http://minfin.ru>, <http://minfin.rkomi.ru>
5. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ и РК: <http://economy.ru>, <http://economy.rkomi.ru>
6. Статистические материалы Территориального органа Федеральной службы по статистике по Республике Коми <http://komi.gks.ru/>
7. Статистические материалы Федеральной службы государственной статистики <http://gks.ru/>
8. Федеральная служба по труду и занятости <http://www.rostrud.info>
9. Всероссийский центр уровня жизни <http://www.vcug.ru>
10. Сайт Управления государственной гражданской службы Республики Коми <http://uggs.rkomi.ru>
11. Ассоциация менеджеров России: [http:// АМР - www.amr.ru](http://АМР - www.amr.ru)
12. Ассоциация специалистов по персоналу: <http://www.hrm.ru>; [www.begin.ru](http://www.begin.ru)
13. АКДИ Экономика и жизнь: <http://www.akdi.ru>
14. Национальная ассамблея специалистов в области труда и социальной политики (НАСТиС): <http://www.ksocpol.rags.ru>
15. Национальный союз кадровиков (НСК): <http://www.kadrovik.ru>
16. Онлайн-клуб HRM (создан на базе сайта <http://www.hrm.ru>).
17. Онлайн-журнал «Управление персоналом»: <http://www.hro.ru/hrm>
18. Портал дистанционного консультирования малого бизнеса: <http://www.dist-cons.ru>
19. Портал по персоналу: <http://www.hr-zone.net>
20. Профессиональный PR-портал «Советник.ру»: <http://www.sovetnik.ru>
21. Русская кадровая ассоциация: <http://www.rpa-consult.ru>
22. Сообщество менеджеров - профессионалов: <http://www.e-executive.ru>
23. Человеческие ресурсы Урала: <http://www.uhr.ru>
24. Электронный журнал «Работа с персоналом»: <http://www.hr-journal.ru>

#### **6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины**

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Управление изменениями в организации» используются следующие программные средства:

<i>Информационные технологии</i>	<i>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</i>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional LibreOffice
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система "Консультант Плюс"
	Справочно-правовая система "Гарант"
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Научная электронная библиотека ( <a href="http://www.e-library.ru">www.e-library.ru</a> )
	Национальная электронная библиотека ( <a href="https://нэб.рф">https://нэб.рф</a> )
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.s.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton,

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krag.s.ru>).

## **7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины**

При проведении учебных занятий по дисциплине «Управление изменениями в организации» задействована материально-техническая база ГОУ ВО КРАГСиУ, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

- специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации;

- помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;

- компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;

- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;

– серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО, и Microsoft Windows Server и служащими для размещения различных сервисов и служб, в том числе для обеспечения работы СУБД MySQL и MS SQL Server;

– сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Internet с общей скоростью подключения 10 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

– интерактивные информационные киоски «Инфо»;

– программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

– система Internet (скорость подключения – 5 Мбит/сек);

– сайт [www.krags.ru](http://www.krags.ru);

– беспроводная сеть Wi-Fi (в открытом доступе).

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Управление изменениями в организации» представлены в Справке о материально-техническом обеспечении образовательной программы по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, сформированной в соответствии с расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации и паспортами кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.