

Государственное образовательное учреждение высшего образования
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ»
(ГОУ ВО КРАГСнУ)**

**«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

«16» июня 2017 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 – *очная, заочная*

Год начала подготовки – *2017*

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
<i>Общепрофессиональные компетенции</i>			
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
<i>Профессиональные компетенции</i>			
<i>информационно-аналитическая деятельность</i>			
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
проектная деятельность			
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

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	56,35
Аудиторные занятия (всего):	54
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	36
<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>	
Самостоятельная работа	87,65
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	51,65
<i>Подготовка контрольной работы</i>	
<i>Написание курсовой работы</i>	
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	36
Вид текущей аттестации	<i>тестирование</i>
Общая трудоёмкость дисциплины:	
<i>часы</i>	144
<i>зачётные единицы</i>	4

Заочная форма обучения

Дисциплина реализуется в 2-х семестрах:

1 семестр реализации

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	14
Аудиторные занятия (всего):	14
<i>Лекции</i>	6
<i>Практические занятия</i>	8
<i>Лабораторные занятия</i>	
Промежуточная аттестация	
<i>Консультация перед экзаменом</i>	
<i>Экзамен</i>	
<i>Зачет</i>	
<i>Контрольная работа</i>	
<i>Руководство курсовой работой</i>	
Самостоятельная работа	22
<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>
<i>Общая трудоёмкость дисциплины:</i>	
<i>часы</i>	36
<i>зачётные единицы</i>	1

2 семестр реализации

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<i>Контактная работа</i>	0,35
Аудиторные занятия (всего):	
<i>Лекции</i>	
<i>Практические занятия</i>	
<i>Лабораторные занятия</i>	
Промежуточная аттестация	0,35
<i>Консультация перед экзаменом</i>	
<i>Экзамен</i>	0,35
<i>Зачет</i>	
<i>Контрольная работа</i>	
<i>Руководство курсовой работой</i>	
<i>Самостоятельная работа</i>	107,65
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	98,65
<i>Подготовка контрольной работы</i>	
<i>Написание курсовой работы</i>	
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	9
Вид текущей аттестации	
<i>Общая трудоёмкость дисциплины:</i>	
<i>часы</i>	108
<i>зачётные единицы</i>	3

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

4. Содержание тем учебной дисциплины

Наименование темы учебной дисциплины	Содержание темы
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>
Тема 3. Типологизация организационных культур (ОПК-5, ПК-15)	<p>Многообразие типологизации организационных культур.</p> <p>Типы организационных культур по Максиму 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).</p> <p>Типы организационной культуры с учетом системных и организационно-психологических аспектов (Глазль).</p> <p>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).</p> <p>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 Бернсу и Сталкеру: организация механистического типа; организмического типа. Организационные реакции на изменения: типы оргструктур по Хэнди: тип организации «трилистник»; «федеральная» организация. Анализ поля движущих и сдерживающих сил (по Курту Левину). Коттер и Шлезингер: причины и формы сопротивления изменениям; способы преодоления сопротивления.</p>
<p>Тема 7. Программа управления организационными изменениями (ОПК-5,</p>	<p>Пять этапов в модели изменения по Ташмену и Романелли: подготовка; размораживание; изменение; замораживание; оценка. Факторы по Коттеру и Шлезингеру, влияющие на темп и время проведения изменения: степень и вид ожидаемого сопротивления;</p>

ПК-35, ПК-37)	<p>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).

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).

4. Автоматизированная информационно-библиотечная система «МАРК-SQL».

5. Научная электронная библиотека (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.ru/) <http://minfin.rkomi.ru>
5. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ и РК: [http://econom.ru,](http://econom.ru/) <http://econom.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
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 (www.e-library.ru)
	Национальная электронная библиотека (https://нэб.рф)
Электронная почта	Электронная почта в домене kraggs.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.krags.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;
- 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.