

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»**  
**(РУТ (МИИТ))**



Рабочая программа дисциплины (модуля),  
как компонент образовательной программы  
высшего образования - программы бакалавриата  
по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом,  
утвержденной первым проректором РУТ (МИИТ)  
Тимониным В.С.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Управление изменениями**

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль): Управление персоналом в железнодорожной отрасли

Форма обучения: Очная

Рабочая программа дисциплины (модуля) в виде  
электронного документа выгружена из единой  
корпоративной информационной системы управления  
университетом и соответствует оригиналу

Простая электронная подпись, выданная РУТ (МИИТ)  
ID подписи: 11244  
Подписал: заведующий кафедрой Епишкин Илья  
Анатольевич  
Дата: 29.06.2023

## 1. Общие сведения о дисциплине (модуле).

Целями освоения дисциплины (модуля) являются: формирование у обучающихся общие научные представления о содержании, важнейших процессах и методах проведения изменений в организации

Задачами курса являются:

- рассмотрение особенностей проведения изменений применительно к отдельным функциональным блокам;
- рассмотрение практического применения теории и методологии проведения изменений на предприятиях.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю).

Перечень формируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) в результате обучения по дисциплине (модулю):

**ОПК-2** - Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом;

**ОПК-3** - Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;

**ПК-1** - Способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом, в том числе планирование, поиск, отбор и подбор персонала, а также администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом с применением современных информационных технологий.

Обучение по дисциплине (модулю) предполагает, что по его результатам обучающийся будет:

### **Знать:**

- основные теории и подходы к управлению организационными изменениями
- современные методы управления изменениями в организации
- основы процессного подхода
- структуру ОАО «РЖД» и его дочерних обществ и учреждений, их задачи и полномочия
- цели и ожидаемые результаты основных проектов по развитию кадрового потенциала и понимание их взаимосвязи со стратегическими целями, требованиями производства и направлениями развития компании

### **Уметь:**

- анализировать процессы, проблемы и практики управления организационными изменениями, находить пути эффективного разрешения проблем

- определять, описывать и структурировать бизнес-процессы в сфере профессиональной деятельности

- определять потенциальные стратегии осуществления изменений.

- разрабатывать программу инновационных изменений.

**Владеть:**

- навыками разработки программы организационных изменений.

- навыками внедрения технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

- навыками анализа показателей деятельности структурных подразделений организации.

- навыками организации работы по проектированию методов выполнения управленческих процессов

3. Объем дисциплины (модуля).

3.1. Общая трудоемкость дисциплины (модуля).

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 6 з.е. (216 академических часа(ов)).

3.2. Объем дисциплины (модуля) в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Тип учебных занятий	Количество часов	
	Всего	Семестр №7
Контактная работа при проведении учебных занятий (всего):	64	64
В том числе:		
Занятия лекционного типа	32	32
Занятия семинарского типа	32	32

3.3. Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации составляет 152 академических часа (ов).

3.4. При обучении по индивидуальному учебному плану, в том числе при ускоренном обучении, объем дисциплины (модуля) может быть реализован полностью в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации.

#### 4. Содержание дисциплины (модуля).

##### 4.1. Занятия лекционного типа.

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
1	<p>Основные понятия, предмет и методы дисциплины</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты.</li> <li>- Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере.</li> <li>- Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».</li> <li>- Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.</li> </ul>
2	<p>Основы изменений в организации</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Изменения и подходы к ним. Системный подход.</li> <li>- Переосмысление роли менеджера на пороге XXI века. Новые роли современного менеджера.</li> <li>- Представления о работе в европейских культурах. Организации как политические системы.</li> <li>- Три движущие силы новой экономики. Три типа развития организации. Три формы изменений. Три роли участников процесса изменений</li> </ul>
3	<p>Идеи, методы и принципы организационных изменений</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основные методики осуществления перестроек в организациях.</li> <li>- Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений.</li> <li>- Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия.</li> </ul> <p>Характерные черты изменений с использованием переговоров.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.</li> </ul>
4	<p>Сопrotивление изменениям</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.</li> <li>- Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.</li> <li>- Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.</li> </ul>
5	<p>Модели организационных изменений.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <p>Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира и понимание механизма изменений.</p> <p>Характеристика модели «переходного периода».</p> <p>Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.</p>

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
	<p>Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы. Алгоритм осуществления СТВ.</p>
6	<p><b>Стратегия изменений</b> Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.</li> <li>- Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии.</li> <li>- Основным принципом стратегии осуществления изменений.</li> <li>- Сущность понятия «стратегический континуум».</li> <li>- Логика внедрения изменений. “Естественные законы” изменений.</li> <li>- Основные виды стратегий изменений. Правила действий для пресечения новаторства.</li> </ul>
7	<p><b>Реализации стратегии изменений</b> Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.</li> <li>- Особенности процесса планирования изменений в организации.</li> <li>- Требования к стратегиям изменений.</li> <li>- Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями</li> </ul>
8	<p><b>Управление и мониторинг процесса изменений</b> Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.</li> <li>- Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.</li> <li>- Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений.</li> <li>- Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки.</li> <li>- Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений</li> </ul>
9	<p><b>Самообучающаяся организация</b> Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проблемы перехода от индустриальной модели организации к интеллектуальной.</li> <li>- Атрибуты самообучающейся организации.</li> <li>- Сравнительный анализ самообучающейся и традиционной организации. Поэтапная модель развития навыков</li> </ul>
10	<p><b>Построение эффективной команды в условиях организационных изменений</b> Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений.</li> <li>- Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды</li> <li>- Четыре лица команды. Командные роли по Р. Белбину.</li> </ul>
11	<p><b>Лидер изменений</b> Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 типа менеджера по И. Адизесу.</li> <li>- Коды управленческих команд на различных этапах жизненного цикла организации.</li> <li>- Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.</li> </ul>
12	<p><b>Осуществление изменений в организациях</b> Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Прогнозирование изменений</li> <li>- Внедрение изменений</li> <li>- Проблемы управления изменениями</li> </ul>

## 4.2. Занятия семинарского типа.

### Практические занятия

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
1	Основные понятия, предмет и методы дисциплины Практическое упражнение «Связь понятий» В результате практического занятия формируются навыки оценки потребности в организационных изменениях
2	Основы изменений в организации Кейс «Мыльные пузыри российского бизнеса» А результате практического занятия отрабатывается умение определять причины и последствия организационных изменений
3	Идеи, методы и принципы организационных изменений Анализ конкретной ситуации «Неприкаянный дом» В результате практического занятия формируются навыки SWOT-анализ положения компании, определкние базовой стратегии на основе проведенного анализа, а также определения эффективности правления компанией
4	Сопротивление изменениям Практическое упражнение «Методы преодоления сопротивления» В результате практического занятия формируются навыки применения конкретных методов сопротивления изменениям, исходя из их причин
5	Модели организационных изменений. Анализ конкретной ситуации «Цифровая лень» В результате практического занятия формируются навыки моделирования изменений в организации
6	Стратегия изменений Анализ конкретной ситуации «Бизнес-реинжиниринг при реорганизации поставок в компании Ford-Motors» В результате практического занятия формируются навыки проведения анализа по 5 силам Портера.
7	Реализации стратегии изменений Разбор конкретной ситуации «Ковровая бомбардировка» В результате практического занятия формируются навыки формирования стратегии внедрения изменений
8	Управление и мониторинг процесса изменений Упражнение "Критерии эффективности программы организационных изменений" В результате практического занятия формируются навыки оценки эффективности проведенных изменений
9	Самообучающаяся организация Задание. "Определить характер существующего и/ или возможного сопротивления изменениям в компании/ организации, являющейся местом работы студента или прохождения им практики" В результате практического занятия формируются навыки оценки потенциала сотрудников в условиях изменений.
10	Построение эффективной команды в условиях организационных изменений Деловая игра "Самая высокая башня" В результате практического занятия студент владеет методами и практическими навыками подбора команды изменений
11	Лидер изменений Ситуация "Несвоевременное назначение" В результате практического занятия студент способен принимать эффективные решения по управлению изменениями в организации, используя различные модели и методы принятия управленческих решений

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
12	Осуществление изменений в организациях Задание "Выбор стратегии изменения" В результате практического занятия студент сможет определять потенциальные стратегии осуществления изменений

#### 4.3. Самостоятельная работа обучающихся.

№ п/п	Вид самостоятельной работы
1	Подготовка к практическим занятиям
2	Работа с лекционным материалом
3	Работа с литературой
4	Подготовка к промежуточной аттестации.
5	Подготовка к текущему контролю.

#### 5. Перечень изданий, которые рекомендуется использовать при освоении дисциплины (модуля).

№ п/п	Библиографическое описание	Место доступа
1	Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3	— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/543860">https://urait.ru/bcode/543860</a> (дата обращения: 03.06.2024).
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: <a href="https://urait.ru/bcode/536103">https://urait.ru/bcode/536103</a> (дата обращения: 03.06.2024).

#### 6. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, которые могут использоваться при освоении дисциплины (модуля).

Официальный сайт РУТ (МИИТ) (<https://www.miit.ru/>).

Научно-техническая библиотека РУТ (МИИТ) (<http://library.miit.ru>).

Образовательная платформа «Юрайт» (<https://urait.ru/>).

Общие информационные, справочные и поисковые системы

«Консультант Плюс», «Гарант».

Научно-техническая библиотека РУТ (МИИТ): <http://library.miiit.ru>

Федеральная служба государственной статистики:  
<https://www.gks.ru> КонсультантПлюс: <http://www.consultant.ru/>

Гарант: <http://www.garant.ru/>

7. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства, необходимого для освоения дисциплины (модуля).

Яндекс. Браузер (или другой браузер).

Операционная система Microsoft Windows.

Офисный пакет приложений Microsoft 365 и приложения Office.

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

Для проведения лекционных занятий необходима аудитория с мультимедиа аппаратурой. Для проведения практических занятий требуется аудитория, оснащенная мультимедиа аппаратурой и ПК с необходимым программным обеспечением и подключением к сети интернет.

9. Форма промежуточной аттестации:

Зачет в 7 семестре.

10. Оценочные материалы.

Оценочные материалы, применяемые при проведении промежуточной аттестации, разрабатываются в соответствии с локальным нормативным актом РУТ (МИИТ).



Авторы:

доцент, к.н. кафедры «Экономика  
труда и управление человеческими  
ресурсами»

Д.В. Осипов

Согласовано:

Заведующий кафедрой ЭТиУЧР  
Председатель учебно-методической  
комиссии

И.А. Епишкин

М.В. Ишханян