

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА  
Кафедра организационного развития

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Направление подготовки: 38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность: Управление персоналом организации

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

*Управление персоналом в условиях изменений*  
Рабочая программа дисциплины

Составители:

*канд. экон. наук, профессор А.Н. Фомичев*

*канд. экон. наук, доцент И.Ю. Пахомов*

*ст. преп. О.В. Володина*

Ответственный редактор:

*доктор экон. наук, профессор Н.И. Архипова*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

организационного развития

№ 8 от 25.03.2024

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>1. Пояснительная записка.....</b>	<b>4</b>
1.1. Цель и задачи дисциплины.....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....	4
1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы.....	6
<b>2. Структура дисциплины.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Содержание дисциплины.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Образовательные технологии.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Оценка планируемых результатов обучения.....</b>	<b>10</b>
5.1. Система оценивания.....	10
5.2. Критерии выставления оценок.....	11
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	13
<b>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....</b>	<b>18</b>
6.1. Список источников и литературы.....	18
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	19
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	19
<b>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....</b>	<b>19</b>
<b>8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....</b>	<b>19</b>
<b>9. Методические материалы.....</b>	<b>21</b>
9.1. Планы семинарских занятий.....	21
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	23
9.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	24
<b>Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....</b>	<b>25</b>

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: формирование у студентов теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами современной организации в условиях изменений, а также приобретение практических навыков применения различных методик управления человеческими ресурсами в условиях изменений на практике.

Задачи:

- рассмотреть общую проблематику теории и практики управления персоналом в условиях кризиса;
- исследовать эволюцию развития теории управления персоналом в условиях кризиса;
- изучить принципы, задачи, формы и объекты, этапы, методы и процедуры управления персоналом в условиях кризиса.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:

Компетенция  (код и наименование)	Индикаторы Компетенций  (код и наименование)	Результаты обучения
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Анализирует имеющиеся ресурсы и ограничения, оценивает и выбирает оптимальные способы решения поставленных задач	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы управления персоналом в условиях изменений;</li> <li>- отечественный и зарубежный опыт в управлении персоналом в условиях изменений;</li> <li>- виды и правовое основание деятельности организационных структур по управлению персоналом в условиях изменений;</li> <li>- организацию профессионального развития персонала в условиях изменений;</li> <li>- основы систем мотивации трудового поведения персонала в условиях изменений;</li> <li>- основы профессиональной и организационной адаптации персонала в условиях изменений;</li> <li>- системы оценки эффективности управления персоналом организации в условиях изменений;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные элементы корпоративной культуры и этики служебных отношений в условиях изменений;</li> <li>- методы управления конфликтами в условиях изменений;</li> <li>- роль профсоюзов в условиях изменений.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять проблемы, связанные с «человеческим фактором», при анализе конкретной ситуации, предлагать способы их решения и оценивать результаты;</li> <li>- составлять положения о структурных подразделениях и должностные инструкции;</li> <li>- анализировать потребность организации в кадрах (оценивать целесообразность введения вакансий/сокращения штатов);</li> <li>- компетентно подбирать, отбирать и оформлять трудовые отношения с персоналом в условиях изменений;</li> <li>- выявлять потребности работников в профессиональном развитии;</li> <li>- разрабатывать системы заработной платы;</li> <li>- разрешать производственные конфликты в условиях изменений;</li> <li>- квалифицированно привлекать работников к дисциплинарной ответственности/поощрять.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками кадрового планирования в условиях изменений;</li> <li>- навыками оценки эффективности управления персоналом организации в условиях изменений;</li> <li>- навыками оценки деятельности персонала организации в условиях изменений;</li> <li>- методами оценки результативности труда персонала организации в условиях изменений;</li> <li>- методами управления персоналом в условиях изменений.</li> </ul>
--	--	--

<p>ПК-3. Способен управлять организацией труда персонала и его оплатой</p>	<p>ПК-3.1. Способен разработать системы организации и нормирования труда персонала</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом организации в условиях изменений;</li> <li>- методы планирования и организации работы руководителя с персоналом в условиях изменений;</li> <li>- основы кадрового планирования, набора и отбора персонала в условиях изменений;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам управления персоналом в условиях изменений;</li> <li>- использовать информационные технологии для решения задач управления персоналом в условиях изменений.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами индивидуальной и групповой работы с персоналом в условиях изменений;</li> <li>- методиками подготовки и проведения аттестации персонала в условиях изменений.</li> </ul>
--	--	--

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательных программ:

Дисциплина «Управление персоналом в условиях изменений» является частью блока дисциплин «Дисциплины по выбору» учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», направленность «Управление персоналом организации».

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой организационного развития.

Дисциплина нацелена на формирование теоретических знаний и практических навыков в области управления персоналом в условиях изменений.

Для изучения дисциплины необходимы знания по основам теории управления, основам управления персоналом, трудовому праву, экономике организации.

Студент должен быть готов к получению теоретических знаний по управлению персоналом в условиях изменений, а также к приобретению практических навыков в управлении персоналом хозяйствующих субъектов в условиях изменений.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов, как преддипломная практика, написание и защита ВКР.

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### 2.1. Структура дисциплины для очной формы обучения

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

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>7</b>	Лекции	<b>20</b>
<b>7</b>	Семинары/лабораторные работы	<b>22</b>
Всего:		<b>42</b>

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 48 академических часа(ов) и экзамен -18 часов.

### 2.2. Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

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

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>8</b>	Лекции	<b>12</b>
<b>8</b>	Семинары/лабораторные работы	<b>12</b>
Всего:		<b>24</b>

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часа(ов) и экзамен – 18 часов.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Лекционные занятия

	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	<i>Теоретические подходы к управлению изменениями в организации. Основные понятия.</i>	<p>Понятие изменений. Уровни изменений. Классификация изменений: по степени интенсивности, по глубине преобразования, по порядку внедрения, по методам осуществления.</p> <p>Типы логики преобразований. Методы осуществления преобразований.</p> <p>Основные стратегии проведения изменений.</p> <p>Персонал как ключевой ресурс конкурентоспособности организации в условиях изменений.</p>
2.	<i>Модели управления изменениями в организации.</i>	<p>Универсалистские и ситуационные модели. Модель запланированных изменений. Модель жизненного цикла</p> <p>Модель прерванного равновесия. Модель развивающихся изменений. Модель саморазвивающейся организации.</p>
3.	<i>Управление персоналом в условиях изменений: задачи управления персоналом.</i>	<p>Приоритетные задачи управления персоналом в зависимости от модели управления изменениями. Задачи в универсалистских и ситуационных моделях. Соотношений задач и стратегий по Данфи и Стейнсу.</p>
4	<i>Этапы внедрения организационных изменений.</i>	<p>Осознание изменений. Анализ готовности, желания и способности к изменениям. Формула Глейчера: уравнение изменений. Индикаторы готовности персонала к изменениям.</p> <p>Стадии восприятия изменений. Мотивация на изменения. Понятие сопротивления изменениям.</p> <p>Развитие коллектива. Агенты перемен и команды изменений. Три уровня команды изменений.</p> <p>Внедрение изменений. Закрепление изменений.</p>
5	<i>Изменения личностного</i>	<p>Стадии восприятия изменений: от неинформированного к информированному оптимизму, от пессимизма к принятию.</p>



	<p><i>поведения в организации в условиях изменений</i></p>	<p>Эмоциональный цикл перемен в случае позитивного и негативного восприятие человеком.</p> <p>Сопротивление изменениям: причины. Виды сопротивления изменениям: логические, рациональные возражения / психологические, эмоциональные установки; открытое сопротивление / скрытое сопротивление; немедленное сопротивление / отложенное сопротивление; индивидуальное сопротивление / организационное сопротивление. Группы факторов сопротивления персонала изменениям: психологические, социальные, информационные, организационные, профессиональные, экономические.</p>
<p>5.</p>	<p><i>Сопротивление изменениям: методы преодоления и устранения сопротивления.</i></p>	<p>Обучение персонала и общение с ним. Устранение дефицита информации.</p> <p>Участие сотрудников в переменах и вовлечение их в процессы принятия решений.</p> <p>Помощь и поддержка в выполнении новых процессов и процедур. Переговоры с людьми и согласие по большинству пунктов.</p> <p>Манипуляция, маневрирование.</p> <p>Явное и неявное принуждение.</p>
<p>7.</p>	<p><i>Кадровое обеспечение процесса изменений.</i></p>	<p>Оценка численности и штатной структуры с учетом принципа максимального сохранения бизнеса; сопоставление должностей.</p> <p>Мониторинг ключевого персонала: проведение рабочих встреч и процедур экспресс-оценки. Проектирование направлений и объемов миграции персонала в соответствии с решениями. Мониторинг рынка труда (анализ рыночного уровня оплаты труда, гармонизация компенсационных пакетов). Сопровождение процесса оптимизации персонала (подготовка персональных предложений, порядок и сроки увольнений, работа с рекрутинговыми и другими агентствами).</p> <p>Усиление корпоративной культуры, оптимизация технологий. Информирование о политике компании (сайты, обучения, тренинги, социальные программы); сопровождение</p>

		коммуникационных процедур (встреч).
8.	<i>Кадровая политика в условиях изменений</i>	Типы стратегии управления персоналом в условиях изменений. Принципы формирования кадровой политики предприятия в условиях изменений. Персонал управления в условиях изменений. Профессиональные проблемы менеджера в условиях организационных изменений.

#### 4. ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

##### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
<i>Текущий контроль:</i>		
- участие в дискуссии на семинаре (4 занятия);	10 баллов	40 баллов
- контрольная работа	20 баллов	20 баллов
<i>Промежуточная аттестация</i>		
Промежуточная аттестация - экзамен	40 баллов	40 баллов
<b>Итого за семестр</b> <i>Экзамен</i>	100 баллов	

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82			хорошо

56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине:

Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	«отлично»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
67-50/ D,E	«удовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

Критерии оценки по каждому из видов текущего контроля приведены далее.

*При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:*

- степень раскрытия содержания материала (0-2,5 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

Дополнительные баллы (до 2) можно получить за приведение практических примеров из российских и зарубежных кейсов.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена по билетам. Экзамен состоит из двух вопросов, на которые должен ответить обучающийся.

При оценивании ответа на вопросы учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-5 балла);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (6-10 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (11-15 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (16-20 баллов).

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Вопросы для дискуссии на семинарских занятиях приведены в п.9**

#### **5.3.1. Кейсы для обсуждения на семинарских занятиях**

##### *Кейс «Переезд – дело тонкое»*

Изучите ситуацию в компании «Плюшевые игрушки», представленную в кейсе. Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. В чем, на ваш взгляд, причина сопротивления персонала компании предстоящим переменам и резкой отрицательной реакции на заранее известные коллективу действия руководства?
2. Какими последствиями грозит организации отрицательная реакция персонала на переезд, описанная в кейсе?
3. Как можно было предотвратить такой исход? Какие действия следует предпринять руководителю компании для предотвращения подобной реакции персонала? 4. Одинаковым ли должен быть подход руководителей в подобной ситуации к сотрудникам

разных профессий и должностей и вообще к разным сотрудникам? В чем могут быть отличия? Поясните примерами.

5. Напишите программу мероприятий для снижения отрицательной реакции сотрудников на предстоящие перемены, описанные в кейсе, с примерными сроками их реализации до даты переезда:

- Мероприятие (действия руководства)
- Кто и за сколько недель до переезда должен его осуществить?

6. Какие ресурсы использует компания для выпуска товаров и услуг? Каков главный вид ресурсов, используемых компанией? Почему?

7. Представьте себя на месте руководителя компании «Плюшевые игрушки» и подготовьте текст обращения к сотрудникам на собрании, где будет объявлено о переезде.

### *Кейс*

Персонал привык к отличному офису в центре, но компания больше не может его себе позволить и перевозит всех за МКАД. Сотрудникам такие изменения не понравились, и самые ценные кадры положили заявления на стол. Можно ли было это как-то предотвратить? Описание ситуации Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей - большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им. Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет? Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, 74 расположенном на 6-м километре МКАД. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи,

коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет так же хорошо и плодотворно работать, как здесь». Однако сотрудникам новости не понравились: все 15 ключевых работников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и неудобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

### **Кейс «Зачем учиться общаться?»**

Проанализируйте причины сложностей внедрения организационных изменений в подразделении транспортной компании, описанные в кейсе. Ответьте на вопросы:

1. Какова роль корпоративной культуры в реализации организационных изменений?
2. Каково значение коммуникаций в управлении изменениями в компании? Поясните на примерах из кейса.
3. Какие действия высшего руководства компании необходимы для преодоления имеющейся негативной ситуации? Для чего?

#### *Кейс*

Исследование, выполненное в одном из подразделений российской транспортной компании, показало, что сопротивление изменениям в изучаемой организации имеет скрытую, более опасную форму. Причины определённой неискренности при заполнении анкет на основании данных опрошенными устных пояснений можно определить следующим образом: «...открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений, сотрудники компании редко ощущают себя комфортно и встречают негативную реакцию со стороны руководства». Это говорит о сложившейся организационной культуре, не вполне благоприятной для открытых, эффективных управленческих коммуникаций и об ограничениях обратной связи в коммуникациях в рамках исследуемого предприятия.

Установлены в результате анализа данных опроса следующие возможные причины сопротивления, имеющие место в исследуемой организации:

- индивидуальные психологические, эмоциональные установки сотрудников;
- отсутствие эмоциональной включённости некоторых членов структурного подразделения в её деятельность и достижение целей;
- недостаток информации;
- зависимость в поведении людей от директивных решений руководителей, определённая несвобода, и как результат - боязнь лишиться статуса успешного человека и достойной заработной платы;
- отсутствие поддержки менеджерами высшего и среднего звена появления и внедрения новых идей рядовых сотрудников;
- отсутствие эмоциональной безопасности, отсутствие доверия между сотрудниками.

На фоне вышеперечисленных факторов наблюдается наличие в организации личностной эмоциональной напряженности, конфликтов между сотрудниками. Вывод на основе анализа полученных данных: главные причины сопротивлений сотрудников — страх, отсутствие необходимой информации «сверху», порой ложные, пессимистичные представления о протекающих в организации процессах, излишнее «нагнетание» сложности обстановки.

Несмотря на имеющиеся страхи каждого сотрудника в отдельности, практически все они понимают острую необходимость перемен в сегодняшних условиях. Они признают, что для успешного функционирования организации необходимо наличие эффективной коммуникационной политики в меняющейся организации.

Так, по мнению сотрудников необходимо:

- открытое и честное общение менеджеров высшего и среднего звена с подчинёнными всех уровней. К сожалению, данное правило выполняется только менеджерами высшего звена, менеджерами же среднего звена зачастую игнорируется;
- доведение до всех сотрудников организации максимума соответствующей и актуальной информации о происходящих переменах в компании;
- вовлечение менеджеров всех уровней и работников офиса в процесс принятия решений (в настоящий момент данное правило для рядовых менеджеров и офисных работников не используется в организации);
- периодическое разъяснение необходимости изменений каждому работнику, а также освещение динамики положительных и отрицательных результатов изменений;
- эмоциональная поддержка всех без исключения сотрудников.



На момент проведения исследования в организации назрела острая необходимость изменения сознания и мышления сотрудников путём постановки сотрудниками вопросов и дачи ответов руководством с целью дальнейшего переосмысления обеими сторонами создавшейся ситуации, а в дальнейшем и реализации функций информационных потоков. Следует отметить, что цели процесса изменений регулярно доводятся топ - менеджерами компании до менеджеров высшего и среднего звена путём письменных и устных распоряжений, аудио и видеоконференций, селекторных и планёрных совещаний, чего не скажешь о дальнейших действиях менеджеров среднего звена. В результате сотрудники, и так перегруженные текущей работой, вынуждены выполнять дополнительные распоряжения, не понимая толком их сути и целесообразности...

### **5.3.2. Перечень вопросов к промежуточной аттестации по дисциплине «Управление персоналом в условиях изменений»**

1. Сущность организационных изменений и их влияние на персонал.
2. Критерии классификации изменений в организации.  
осуществления.
3. Типы логики преобразований в организации и их связь с реакцией персонала.
4. Персонал как ключевой ресурс конкурентоспособности организации в условиях изменений.
5. Универсалистские и ситуационные модели управления изменениями.
6. Модель запланированных изменений Курта Левина.
7. Модель жизненного цикла Грейнера-Адизеса.
8. Модель прерванного равновесия Ташмена-Романелли-Ньюмана.
9. Модель развивающихся изменений Уэйка-Куинна.
10. Модель саморазвивающейся организации Долана. Соотношение с моделью самообучающейся организации Сенге.
11. Приоритетные задачи управления персоналом в зависимости от модели управления изменениями.
12. Соотношений задач и стратегий реализации изменений по Данфи и Стейнсу.
13. Этапы внедрения организационных изменений.
14. Индикаторы готовности персонала к изменениям. Стадии восприятия изменений.
15. Агенты перемен и команды изменений. Три уровня команды изменений.

16. Эмоциональный цикл перемен в случае позитивного и негативного восприятия человеком.
17. Сопротивление изменениям: причины.
18. Сопротивление изменениям: виды.
19. Группы факторов сопротивления персонала изменениям.
20. Кадровое обеспечение процесса изменений.
21. Типы стратегии управления персоналом в условиях изменений.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### ДИСЦИПЛИНЫ

#### 6.1. Список источников и литературы

##### Литература

##### Основная литература

1. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2023. - 302 с. - ISBN 978-5-394-05123-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084826>
2. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учебник / О.В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816937>
3. Резник, С. Д. Управление изменениями: учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов; под общ. ред. С.Д. Резника. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/18430](http://www.dx.doi.org/10.12737/18430). - ISBN 978-5-16-100342-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/937628>
4. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: учеб. пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 2-е изд., стереотип. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-104144-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/930918>

##### Дополнительная литература

1. Полуэктова Н.Р. Цифровая экономика: сущность, проблемы, подходы к управлению изменениями // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2018. №4. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-suschnost-problemy-podhody-k-upravleniyu-izmeneniyami>

2. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен М., О'Райли Ч. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 285 с.: ISBN 978-5-9614-4774-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/915949>

3. Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography\_5a71e5ebd736f4.63619195. - ISBN 978-5-16-013722-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1065610>

4. Управление изменениями: Практическое руководство - М.:Альпина Паблицер, 2016. - 226 с.: ISBN 978-5-9614-5912-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003136>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается

использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

#### **Семинарское занятие 1. Теоретические подходы к управлению изменениями в организации. Основные понятия.**

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое изменения в организации? Каковы основные предпосылки изменений?
2. Почему персонал - ключевой ресурс конкурентоспособности организации в условиях изменений?

#### **Семинарское занятие 2. Модели управления изменениями в организации.**

Вопросы для обсуждения:

1. Как эволюционировало понимание модели управления изменениями? С чем это связано?
2. Как определить, какая конкретная модель управления изменениями будет наиболее эффективна в организации- и почему?

#### **Семинарское занятие 3. Управление персоналом в условиях изменений: задачи управления персоналом.**

Вопросы для обсуждения:

Какие задачи стоят перед управлением персоналом в условиях изменений? Какие функции управления персоналом оказываются наиболее затронуты изменениями – и почему?

#### **Семинарское занятие 4. Этапы внедрения организационных изменений.**

Вопросы для обсуждения:

1. Как проводится анализ готовности, желания и способности к изменениям?
2. Что такое «формула Глейчера» и каковы особенности ее использования?
3. Какие индикаторы готовности к изменениям наиболее актуальны на разных этапах развития организации?

#### **Семинарское занятие 5. Изменения личностного поведения в организации в условиях изменений**

Вопросы для обсуждения:

С чем связано возникновение сопротивления изменениям?

Можем ли мы смоделировать ситуацию, при которой будет исключено сопротивление изменениям?

С чем связано изначально оптимистическое или пессимистическое восприятие изменений?

### **Семинарское занятие 6. Сопротивление изменениям: методы преодоления и устранения сопротивления.**

Вопросы для обсуждения:

Какие методы устранения сопротивления изменениям наиболее эффективны- и почему? От чего зависит их ситуативная эффективность?

В чем роль менеджера по персоналу в преодолении сопротивления изменениям?

### **Семинарское занятие 7. Кадровое обеспечение процесса изменений.**

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается особенность кадрового обеспечения процесса изменений, Как формируется команда изменений?
2. Каковы критерии причисления сотрудника к агентам изменений?
3. Для чего производится мониторинг рынка труда в ходе изменений?

### **Семинарское занятие 8. Кадровая политика в условиях изменений**

Вопросы для обсуждения:

Какова особенность стратегии управления персоналом в условиях изменения, Как это зависит от модели изменений?

Как соотносится модель изменений (универсалистская или ситуативная) и кадровая политика?

## **9.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

При изучении дисциплины, подготовке к практическим занятиям и зачету основным направлением работы студента должно быть не запоминание для последующего воспроизведения учебного материала курса, а закрепление глубокого понимания содержания дисциплины и навыков правильного применения имеющихся знаний в предстоящей профессиональной деятельности.

Основными источниками для подготовки к зачету должны быть рекомендованные основные и дополнительные учебные издания.

Перед началом подготовки к зачету студенту необходимо повторить прослушанные лекции и установить ту часть из пройденной учебной дисциплины, которая является главной в учебном материале, а какая второстепенной.

При подготовке рекомендуется сосредоточиться на основных, наиболее сложных разделах, разбирая их по конспекту и учебнику.

Важным является знание и понимание содержания основных терминов и правильное их применение. Ответ рекомендуется начинать с того, что дать определение по существу вопроса. Затем следует раскрыть содержание вопроса, с приведением примеров из практической деятельности.

Завершать ответ на вопрос следует коротким выводом. Очень важно при ответе на вопрос отразить понимание студентом взаимосвязи экологических проблем с практической деятельностью туристической индустрии.

Положительно оценивается, если при ответе на вопрос, студент иллюстрирует ответ графиками, схемами т.п.



## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Управление персоналом в условиях изменений» является частью блока дисциплин «Дисциплины по выбору» учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», направленность: «Управление персоналом организации».

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой организационного развития.

Цель дисциплины: формирование у студентов теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами современной организации в условиях изменений, а также приобретение практических навыков применения различных методик управления человеческими ресурсами в условиях изменений на практике.

Задачи:

- рассмотреть общую проблематику теории и практики управления персоналом в условиях кризиса;
- исследовать эволюцию развития теории управления персоналом в условиях кризиса;
- изучить принципы, задачи, формы и объекты, этапы, методы и процедуры управления персоналом в условиях кризиса.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

УК-2.1 - Анализирует имеющиеся ресурсы и ограничения, оценивает и выбирает оптимальные способы решения поставленных задач

ПК- 3.1 - Способен разработать системы организации и нормирования труда персонала

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- принципы управления персоналом в условиях изменений;
- отечественный и зарубежный опыт в управлении персоналом в условиях изменений;
- виды и правовое основание деятельности организационных структур по управлению персоналом в условиях изменений;

- основы кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом организации в условиях изменений;
- методы планирования и организации работы руководителя с персоналом в условиях изменений;
- основы кадрового планирования, набора и отбора персонала в условиях изменений;
- организацию профессионального развития персонала в условиях изменений;
- основы систем мотивации трудового поведения персонала в условиях изменений;
- основы профессиональной и организационной адаптации персонала в условиях изменений;
- системы оценки эффективности управления персоналом организации в условиях изменений;
- особенности управленческой деятельности по работе с персоналом в кризисные периоды функционирования организации в условиях изменений;
- основные элементы корпоративной культуры и этики служебных отношений в условиях изменений;
- методы управления конфликтами в условиях изменений;
- роль профсоюзов в условиях изменений.

***Уметь:***

- выявлять проблемы, связанные с «человеческим фактором», при анализе конкретной ситуации, предлагать способы их решения и оценивать результаты;
- составлять положения о структурных подразделениях и должностные инструкции;
- анализировать потребность организации в кадрах (оценивать целесообразность введения вакансий/сокращения штатов);
- компетентно подбирать, отбирать и оформлять трудовые отношения с персоналом в условиях изменений;
- выявлять потребности работников в профессиональном развитии;
- разрабатывать системы заработной платы;
- разрешать производственные конфликты в условиях изменений;
- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам управления персоналом в условиях изменений;
- квалифицированно привлекать работников к дисциплинарной ответственности/поощрять;

- использовать информационные технологии для решения задач управления персоналом в условиях изменений.

***Владеть:***

- навыками кадрового планирования в условиях изменений;
- навыками оценки эффективности управления персоналом организации в условиях изменений;
- навыками оценки деятельности персонала организации в условиях изменений;
- методами оценки результативности труда персонала организации в условиях изменений;
- методами управления персоналом в условиях изменений;
- способами воздействия на персонал организации в условиях изменений;
- методами индивидуальной и групповой работы с персоналом в условиях изменений;
- методиками подготовки и проведения аттестации персонала в условиях изменений.

Рабочей программой предусмотрена промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единицы.

