

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«**Российский государственный гуманитарный университет**»
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра управления персоналом

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.03.03 Управление персоналом

Код и наименование направления подготовки/специальности

Управление персоналом
(с дополнительной квалификацией в области организационной психологии)

Наименование направленности (профиля)/ специализации

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очная*

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2026

Управление персоналом в условиях изменений

Рабочая программа дисциплины

Составители:

канд. экон. наук, доцент И.Ю. Пахомов

ст. преп. О.В. Володина

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры
управления персоналом

№ 6 от 04.12.2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----------|
| 1. Пояснительная записка..... | 4 |
| 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 |
| 2. Структура дисциплины..... | 7 |
| 3. Содержание дисциплины..... | 8 |
| 4. Образовательные технологии..... | 10 |
| 5. Оценка планируемых результатов обучения..... | 10 |
| 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 |
| 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины..... | 18 |
| 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 |
| 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины..... | 19 |
| 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов | 19 |
| 9. Методические материалы..... | 21 |
| 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 |
| Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины..... | 25 |

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>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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; - 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; |

| | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - основные элементы корпоративной культуры и этики служебных отношений в условиях изменений; - методы управления конфликтами в условиях изменений; - роль профсоюзов в условиях изменений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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; - квалифицированно привлекать работников к дисциплинарной ответственности/поощрять. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| <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>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам управления персоналом в условиях изменений; - использовать информационные технологии для решения задач управления персоналом в условиях изменений. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами индивидуальной и групповой работы с персоналом в условиях изменений; - методиками подготовки и проведения аттестации персонала в условиях изменений. |
|--|--|--|

1.3. Место дисциплины в структуре образовательных программ:

Дисциплина «Управление персоналом в условиях изменений» относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана.

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.

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 |
|---------|------------------------------|------------------|
| 6 | Лекции | 20 |
| 6 | Семинары/лабораторные работы | 22 |
| Всего: | | 42 |

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 48 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> | Понятие изменений. Уровни изменений. Классификация изменений: по степени интенсивности, по глубине преобразования, по порядку внедрения, по методам осуществления. Типы логики преобразований. Методы осуществления преобразований. Основные стратегии проведения изменений. Персонал как ключевой ресурс конкурентоспособности организации в условиях изменений. |
| 2. | <i>Модели управления изменениями в организации.</i> | Универсалистские и ситуационные модели. Модель запланированных изменений. Модель жизненного цикла Модель прерванного равновесия. Модель развивающихся изменений. Модель саморазвивающейся организации. |
| 3. | <i>Управление персоналом в</i> | Приоритетные задачи управления персоналом в зависимости от модели управления изменениями. Задачи в |

| | | |
|----|---|--|
| | <i>условиях изменений: задачи управления персоналом.</i> | универсалистских и ситуационных моделях. Соотношений задач и стратегий по Данфи и Стейнсу. |
| 4 | <i>Этапы внедрения организационных изменений.</i> | Осознание изменений. Анализ готовности, желания и способности к изменениям. Формула Глейчера: уравнение изменений. Индикаторы готовности персонала к изменениям. Стадии восприятия изменений. Мотивация на изменения. Понятие сопротивления изменениям. Развитие коллектива. Агенты перемен и команды изменений. Три уровня команды изменений. Внедрение изменений. Закрепление изменений. |
| 5 | <i>Изменения личностного поведения в организации в условиях изменений</i> | Стадии восприятия изменений: от неинформированного к информированному оптимизму, от пессимизма к принятию. Эмоциональный цикл перемен в случае позитивного и негативного восприятие человеком. 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. |
| 5. | <i>Сопротивление изменениям: методы преодоления и устранения сопротивления.</i> | Обучение персонала и общение с ним. Устранение дефицита информации. Участие сотрудников в переменах и вовлечение их в процессы принятия решений. Помощь и поддержка в выполнении новых процессов и процедур. Переговоры с людьми и согласие по большинству пунктов. Манипуляция, маневрирование. Явное и неявное принуждение. |
| 7. | <i>Кадровое</i> | Оценка численности и штатной структуры с учетом принципа |

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

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> | | |
| <i>- участие в дискуссии на семинаре (4 занятия);</i> | <i>10 баллов</i> | <i>40 баллов</i> |

| | | |
|--|-------------------|-----------|
| - контрольная работа | 20 баллов | 20 баллов |
| <i>Промежуточная аттестация</i> | | |
| <i>Промежуточная аттестация - экзамен</i> | 40 баллов | 40 баллов |
| <i>Итого за семестр Экзамен</i> | <i>100 баллов</i> | |

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 | | C |
| 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/ A,B | «отлично» | 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. Свободно ориентируется в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий». |

| Баллы/ Шкала ECTS | Оценка по дисциплине | Критерии оценки результатов обучения по дисциплине |
|-------------------------|-------------------------|---|
| 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 выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p> |
| 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 выставляются 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</p> |

| Баллы/ Шкала ECTS | Оценка по дисциплине | Критерии оценки результатов обучения по дисциплине |
|-------------------------|-------------------------|--|
| | | литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы. |

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 восприятие 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. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2026.

— 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583094>

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

ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru

Электронная библиотека Grebennikon.ru 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

Управление персоналом в условиях изменений

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.