

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 организации

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очная, очно-заочная,*

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
<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» 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
7	Лекции	20
7	Семинары/лабораторные работы	22
Всего:		42

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
8	Лекции	12
8	Семинары/лабораторные работы	12
Всего:		24

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</i>	Понятие изменений. Уровни изменений. Классификация изменений: по степени интенсивности, по глубине

	<p><i>управлению изменениями в организации.</i></p> <p><i>Основные понятия.</i></p>	<p>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.	<p><i>Модели управления изменениями в организации.</i></p>	<p>Универсалистские и ситуационные модели. Модель запланированных изменений. Модель жизненного цикла</p> <p>Модель прерванного равновесия. Модель развивающихся изменений. Модель саморазвивающейся организации.</p>
3.	<p><i>Управление персоналом в условиях изменений: задачи управления персоналом.</i></p>	<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	<p><i>Этапы внедрения организационных изменений.</i></p>	<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	<p><i>Изменения личностного поведения в организации в условиях изменений</i></p>	<p>Стадии восприятия изменений: от неинформированного к информированному оптимизму, от пессимизма к принятию.</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</p>

		<p>факторов сопротивления персонала изменениям: психологические, социальные, информационные, организационные, профессиональные, экономические.</p>
5.	<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>
7.	<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 коммуникационных процедур (встреч).</p>
8.	<p><i>Кадровая политика в условиях изменений</i></p>	<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>
<i>- контрольная работа</i>	<i>20 баллов</i>	<i>20 баллов</i>
<i>Промежуточная аттестация</i>		
<i>Промежуточная аттестация - экзамен</i>	<i>40 баллов</i>	<i>40 баллов</i>
<b><i>Итого за семестр</i></b> <i>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
<i>95 – 100</i>	<i>отлично</i>	<i>зачтено</i>	<i>A</i>
<i>83 – 94</i>			<i>B</i>
<i>68 – 82</i>	<i>хорошо</i>		<i>C</i>
<i>56 – 67</i>			<i>D</i>
<i>50 – 55</i>	<i>удовлетворительно</i>		<i>E</i>
<i>20 – 49</i>	<i>неудовлетворительно</i>	<i>не зачтено</i>	<i>FX</i>
<i>0 – 19</i>			<i>F</i>

##### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине:

Оценка по дисциплине выставляются 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 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>
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</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»	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. 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. Демонстрирует фрагментарные знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется 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 сопротивления 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 Паблшер, 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)

### **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.