

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Наумова Наталия Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 31.07.2025 15:42:54
Уникальный программный ключ:
6b5279da4e034bffa679172803da5b7b559fe69e2

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ»
(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ)

Экономический факультет
Кафедра государственных закупок, менеджмента и государственного управления

Согласовано
деканом экономического факультета
« 21 » марта 2025 г.

/Фонина Т.Б./

Рабочая программа дисциплины

Управление изменениями в кадровых процессах

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Программа подготовки:

Кадровый менеджмент и консалтинг

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Очная

Согласовано учебно-методической комиссией
экономического факультета

Протокол «21» марта 2025 г. № 6

Председатель УМКом

/Сюзева О.В./

Рекомендовано кафедрой

государственных закупок, менеджмента
и государственного управления

Протокол от «06» марта 2025 г. № 8

Зав. кафедрой

/Трофимовская А.В./

Москва
2025

Автор-составитель:
Чекан А.А., кандидат экономических наук, доцент

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями в кадровых процессах» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом МИНОБРНАУКИ РОССИИ от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» и является обязательной для изучения.

Год начала подготовки (по учебному плану) 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Планируемые результаты обучения.....	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3. Объем и содержание дисциплины.....	4
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся.....	6
5. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
6. Учебно-методическое и ресурсное обеспечение дисциплины.....	21
7. Методические указания по освоению дисциплины.....	22
8. Информационные технологии для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	22
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины	22

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

1.1 Цели и задачи дисциплины

Главной целью дисциплины является формирование у студентов системных представлений об изменениях в кадровых процессах; освоение базовых навыков и разработка перечня стартовых мероприятий управленческой поддержки организационных изменений.

Задачами освоения студентами дисциплины являются:

- формирование теоретических и методологических знаний по вопросам организационных изменений в управлении персоналом;
- умение самостоятельно на достаточно высоком уровне участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом;
- приобретение обучающимися способности преодолевать локальные сопротивления изменениям.

1.2 Планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины у обучающегося будут сформированы следующие компетенции:

ДПК-1. Способен анализировать и систематизировать информацию по управлению персоналом и выявлять ресурсы по улучшению деятельности организации, в т.ч. на основе данных аудита и контроллинга работы персонала

ДПК-4. Способен разрабатывать предложения по обеспечению организации персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике организации, осуществлять документационное оформление результатов управленческих решений

СПК-1. Способен проводить поиск, сбор, обработку, анализ и систематизацию информации по теме исследования, готовить обзоры, научные отчеты и научные публикации по актуальным проблемам управления персоналом

СПК-2. Способен выявлять актуальные проблемы и тенденции в области кадрового менеджмента и консалтинга, проводить самостоятельные исследования, обосновывать их актуальность и анализировать полученные результаты

ДПК-5. Способен консультировать и оказывать помощь должностным лицам организации по диагностике и оценке структуры и функций системы управления персоналом; разрабатывать предложения по развитию процессов управления персоналом для достижения целей организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» и является обязательной для изучения.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшей образовательной деятельности магистранта при изучении следующих дисциплин: «Технологии формирования HR-бюджетов», «Бюджетирование расходов на персонал».

Знания, полученные при изучении дисциплины закладывают фундамент по оптимизации принятия управленческих решений в организациях бизнеса в целях максимизации результативности их деятельности.

3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем дисциплины

Показатель объема дисциплины	Форма обучения
	очная
Объем дисциплины в зачетных единицах	4

Объем дисциплины в часах	144
Контактная работа:	30,6
Лекции	10
Практические занятия	18
Контактные часы на промежуточную аттестацию:	2,6
Предэкзаменационная консультация	2
Курсовая работа	0,3
Экзамен	0,3
Самостоятельная работа	86
Контроль	27,4

Форма промежуточной аттестации -экзамен и курсовая работа на 2 курсе в 3 семестре

3.2. Содержание дисциплины

Наименование разделов (тем) дисциплины с кратким содержанием	Кол-во часов	
	Лекции	Практические занятия
Тема 1 Введение в менеджмент изменений. Изменения как фактор развития организации. Проблемы управления изменениями в организации. Причины роста изменений. Препятствия изменениям и системные трудности. Внешний и внутренний контексты изменений в организации. Виды изменений и их причины. Понятие методологии изменений. Эволюционизм, прагматизм, редукционизм, агностицизм, трансцендентализм и диалектика – методологическая основа изменений философского уровня. Особенности реализации процессного, системного, системно-процессного и процессно-системного подходов в управлении изменениями. Ведущие концепции менеджмента и их роль в планировании и реализации изменений.	4	4
Тема 2 Управление организационными изменениями в жизненном цикле организации. Жизненный цикл организации и особенности проявления его стадий. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса, модели организационного развития А.И. Пригожина и Л. Данко, модель развития и кризисов роста организации Л. Грейнера: содержание, роль и особенности использования в управлении изменениями. Технология определения стадии жизненного цикла организации. Критерии состояния жизненного цикла. Анализ организационных принципов управления как инструмент выявления состояния и направлений развития организации. Развитие организационных характеристик, снижение операционных (транзакционных) издержек, социальное развитие организации и устранение антагонистических противоречий, сближение коалиционных целей, развитие социального партнерства и внешних хозяйственных связей – ведущие направления организационных изменений преуспевающих на мировом рынке компаний. Механизмы и инструменты реализации этих направлений.	2	4
Тема 3 Управление изменениями в кадровых процессах. Технологии мотивации и их реализация в управлении изменениями по стадиям жизненного цикла организации. Управление изменениями группового поведения. Особенности использования типов власти и стилей руководства в управлении организационным поведением по стадиям жизненного цикла организации. Методы повышения эмерджентности подсистемы «руководитель» и подсистемы «подчиненный» в управлении изменениями. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, равенство в возможностях карьерного роста, единство индивидуальных и общих целей, укрепление имиджа организации и создание благоприятной социальной среды.	2	4
Тема 4 Технологии принятия решений в управлении изменениями и методы преодоления сопротивлений изменениям. Общий механизм принятия решений в менеджменте изменений. Модели принятия управленческих решений: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика», процессно-системная модель. Особенности и условия рациональной реализации моделей в циклическом развитии организации.	2	6
Итого	10	18

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Темы для самостоятельного изучения	Изучаемые вопросы	Количество часов	Формы самостоятельной работы	Методические обеспечения	Формы отчетности
Тема 1 Введение в менеджмент изменений.	Континуум теорий в управлении изменениями. Роль и место теории монополистической конкуренции, теории «социального партнерства», теории сравнительных издержек, теории естественного отбора, теории операционных издержек, марксистской теории, теории рациональной случайности, институциональной теории и теории зависимости от ресурсов в управлении изменениями в организации. Препятствия изменениям и системные трудности. Внешний и внутренний контексты организационных перемен. Понятие о матрице основных изменений. Анализ системообразующих функций организации. Модель Г. Левита и идея волновых организационных эффектов. Концептуальная схема организации. Политики изменений: сущность, особенности реализации, назначение. Модели управления изменениями: модель переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER», системнопроцессная и процессно-системная модель управления изменениями. Особенности реализации моделей в управлении изменениями.	20	Изучение основной и дополнительной литературы, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсового проекта, подготовка к опросу	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	Тест Опрос
Тема 2 Управление организационным и изменениями в жизненном цикле организации.	Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации. Роль и место в жизненном цикле организации неформальных, линейных, линейно-функциональных, дивизиональных и штабных структур, структур с централизацией экономических функций, плоских структур с предпринимательскими единицами и межфункциональными командами, проектных и матричных структур, создания сети альянсов, виртуальной организации и форм организационной интеграции. Условия рационального	20	Изучение основной и дополнительной литературы, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсового проекта, подготовка к опросу	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	Тест Опрос

	управления развитием организационных структур управления по стадиям жизненного цикла организации.				
Тема 3 Управление изменениями в кадровых процессах.	Особенности изменений организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методика К. Камерона и Р. Куинна. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей. Построение профиля организационной культуры. Использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры. Изменение личности – ключ к изменению организационной культуры. Роль руководства в изменении и формировании организационной культуры. Первичные механизмы внедрения культурных основ. Механизмы изменения в стадии формирования культуры. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.	20	Изучение основной и дополнительной литературы, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсового проекта, подготовка к опросу	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	Тест Опрос
Тема 4 Технологии принятия решений в управлении изменениями и методы преодоления сопротивлений изменениям.	Формы сопротивления преобразованиям. Источники и причины сопротивления управлению изменениям по стадиям жизненного цикла организации. Модель анализа «силового поля» как механизма преодоления сопротивлений. Методы преодоления сопротивлений, их преимущества и недостатки, условия реализации. Уловки-манипуляции и технологии их реализации в управлении изменениями.	26	Изучение основной и дополнительной литературы, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсового проекта, подготовка к опросу	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	Тест Опрос
Итого		86			

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
ДПК-1. Способен анализировать и систематизировать информацию по управлению персоналом и выявлять ресурсы по улучшению деятельности организации, в т.ч. на основе данных аудита и контроллинга работы персонала	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
ДПК-4. Способен разрабатывать предложения по обеспечению организации персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике организации, осуществлять документационное оформление результатов управленческих решений	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа
ДПК-5. Способен консультировать и оказывать помощь должностным лицам организации по диагностике и оценке структуры и функций системы управления персоналом; разрабатывать предложения по развитию процессов управления персоналом для достижения целей организации.	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа
СПК-1. Способен проводить поиск, сбор, обработку, анализ и систематизацию информации по теме исследования, готовить обзоры, научные отчеты и научные публикации по актуальным проблемам управления персоналом	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа
СПК-2. Способен выявлять актуальные проблемы и тенденции в области кадрового менеджмента и консалтинга, проводить самостоятельные исследования, обосновывать их актуальность и анализировать полученные результаты	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа

5.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции	Уровень сформированности	Этап формирования	Описание показателей	Критерии и оценивания	Шкала оценивания
ДПК-1	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: технологии преодоления локального сопротивления изменениям Уметь: вырабатывать собственную точку зрения, делать выводы по результатам анализа и разрабатывать предложения, направленные на улучшение деятельности организаций Владеть: способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Опрос Тест	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2.	Знать: ключевые задачи HR-обеспечения процесса организационных изменений: в рамках стратегии изменений.	Опрос Тест	Шкала оценивания опроса Шкала

		Самостоятельная работа	Уметь: определять характер связи полученных в процессе анализа данных на конечные результаты деятельности организации; Владеть: навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, кадровыми агентствами, службами занятости населения и пр.)		оценивания теста
ДПК-4	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: ключевые задачи HR-обеспечения процесса организационных изменений: в рамках организационной структуры. Уметь: использовать на практике технологии преодоления локального сопротивления изменениям Владеть: способностью участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом.	Опрос Тест	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: основы эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, Уметь: применять технологии управления безопасностью труда персонала на практике Владеть: технологиями управления безопасностью труда персонала.	Опрос Тест	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста
ДПК-5	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях. 2. Самостоятельная работа.	Знать - основные теоретические подходы к управлению изменениями; - основные модели организации процесса управления Уметь	Опрос Тест	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста

			- разрабатывать систему управленческих решений в области управления изменениями в кадровых процессах; - проводить планирование, оценку и контроль динамики кадровых процессов в организации		
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях. 2. Самостоятельная работа.	Знать - современные подходы, методы, и инструментарий эффективного управления изменениями в кадровых процессах в организации; Уметь - консультировать и оказывать помощь должностным лицам организации по диагностике и оценке изменений в системе управления персоналом Владеть - навыками разработки предложений по управлению изменениями в кадровых процессах для достижения целей организации	Опрос Тест	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста
СПК-1	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: ключевые задачи HR-обеспечения процесса организационных изменений: в рамках бизнес-процессов. Уметь: анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации Владеть: методологией построения моделей кадровых решений, адаптированных к конкретным задачам управления.	Опрос Тест	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: ключевые задачи HR-обеспечения процесса организационных изменений: в рамках организационной культуры. Уметь: рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации Владеть: технологиями разработки кадровых решений	Опрос Тест	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста

СПК-2	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: особенности и актуальные проблемы диагностики организационного развития Уметь: использовать формы и методы диагностики организационного развития в своей профессиональной деятельности Владеть: методами формирования и внедрения диагностической работы в организации	Опрос Тест	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: современные методы диагностики и мониторинга состояния развития организации и ее кадрового потенциала Уметь: разрабатывать программы, методики проведения исследований в системе управления и развития персонала Владеть: современными методами построения организационных моделей;	Опрос Тест	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания теста

Шкала оценивания опроса

Критерии оценивания	Интервал оценивания
1. Самостоятельно и аргументировано делать анализ, обобщать, выводы	0-10
2. Самостоятельно, уверенно и безошибочно применяет полученные знания в решении проблем на творческом уровне	0-10
3. Умеет составить полный и правильный ответ на основе изученного материала; выделять главные положения, самостоятельно подтверждать ответ конкретными примерами, фактами	0-10
4. Понимание сущности рассматриваемых понятий, явлений и закономерностей, теорий, взаимосвязей	0-10

Максимальное количество за устный опрос 40 баллов.

Шкала оценивания теста

Критерии оценивания	Интервал оценивания
80-100% правильных ответов	5
70-75 % правильных ответов	4
50-65 % правильных ответов	2-3
менее 50 % правильных ответов	0-1

Максимальное количество за тесты 20 баллов (4 теста по 5 баллов).

5.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Примеры тестовых заданий по дисциплине

1. При использовании этого подхода возможно развитие демократических форм управления преобразованиями с участием максимального числа работников:

- А) технократический;
- Б) рыночный;
- В) стратегический.

2. В условиях дефицита времени осуществляются:

- А) адаптивные преобразования;
- Б) принудительные преобразования;
- В) преобразования, идущие путем проб и ошибок;
- Г) смешанные преобразования.

3. По степени интенсивности организационные преобразования классифицируются на:

- А) эволюционные (реформы) и революционные (ломка);
- Б) радикальные и поверхностные;
- В) стратегические и тактические;
- Г) разовые и ступенчатые;
- Д) технологические и организационные.

4. Выдача намеренно ошибочных распоряжений относится к:

- А) активной форме сопротивления организационным преобразованиям;
- Б) пассивной форме сопротивления организационным преобразованиям.

5. Затягивание времени начала организационных преобразований относится к:

- А) активной форме сопротивления организационным преобразованиям;
- Б) пассивной форме сопротивления организационным преобразованиям.

6. Неудобства, связанные с работой по-новому можно отнести к:

- А) экономическим причинам сопротивления организационным преобразованиям;
- Б) политическим причинам сопротивления организационным преобразованиям;
- В) организационным причинам сопротивления организационным преобразованиям;
- Г) личностным причинам сопротивления организационным преобразованиям;
- Д) социальным причинам сопротивления организационным преобразованиям.

7. Из перечисленного: 1) создание новой системы мотивации; 2) гарантии участникам; 3) привлечение персонала к активному участию; 4) заключение союзов с влиятельными группами и отдельными лицами; 5) наличие дорогостоящего или уникального оборудования; 6) узкая специализация деятельности; 7) проведение изменений в нейтральных сферах; 8) манипулирование несговорчивыми работниками; 9) самодовольство – к факторам, ослабляющим сопротивление организационным преобразованиям, можно отнести:

- А) 1;2;3;4;7;8;
- Б) 3;4;5;6;7;8;
- В) 1;3;4;5;7;9.
- Г) 2;3;4;7;8;9.

8. Из перечисленного: 1) создание новой системы мотивации; 2) гарантии участникам; 3) привлечение персонала к активному участию; 4) заключение союзов с влиятельными группами и отдельными лицами; 5) наличие дорогостоящего или уникального оборудования; 6) узкая специализация деятельности; 7) проведение изменений в нейтральных сферах; 8) манипулирование несговорчивыми работниками; 9) самодовольство – к факторам, усиливающим сопротивление организационным преобразованиям, можно отнести:

- А) 1;2;3;

- Б) 4;5;6;
- В) 5;6;9;
- Г) 7;8;9;
- Д) 1;8;9;
- Е) 2;6;7.

9. Последовательность этапов при проведении организационных преобразований:

- А) «замораживание» парадигмы; «размораживание» парадигмы; преобразования;
- Б) преобразования; «замораживание» парадигмы; «размораживание» парадигмы;
- В) «размораживание» парадигмы; преобразования; «замораживание» парадигмы.

10. Сила сопротивления организационным преобразованиям обусловлена:

- А) степенью радикальности разрушения сложившихся традиций, угрозы положению людей;
- Б) морально-психологическим климатом;
- В) уровнем квалификации персонала;
- Г) все вышеперечисленное верно;
- Д) нет правильного ответа.

11. Выберите из приведенного ниже перечня различных понятий те, которые не являются синонимичным представлением категории «организационные изменения».

- А) развитие;
- Б) трансформация;
- В) реформирование;
- Г) реставрация;
- Д) интерпретация;
- Е) преобразование.

12. Что является ключевыми критериями понятия «организационные изменения»?

- А) возможные темпы проведения изменений;
- Б) масштабы изменений;
- В) затрагиваемые элементы.

13. Организационное изменение – это

- А) комплекс знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, постановкой экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей, научных обобщений, научного обоснования проектов для успешного развития организации;
- Б) комплексное понятие, означающее переход организации или отдельных ее составляющих в новое состояние в соответствии с изменяющимися требованиями внешней или внутренней среды и темпами этих изменений для достижения организацией поставленных целей развития, направленных на повышение эффективности деятельности;
- В) управляемые преобразования стратегии, организационной структуры, систем и методов управления на предприятии, приводящие к существенному улучшению его деятельности.

Примерные вопросы для опроса

1. Ресурсное обеспечение мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления изменениям.
2. Типология ситуаций готовности организационных изменений.
3. Результативность управления изменениями и ее оценка.
4. Подход к определению экономической эффективности использования модели и технологий управления изменениями.
5. Причины низкой результативности мер по управлению изменениями.

6. Уровни управления организационными изменениями
7. Компоненты процесса преобразований (Методика McKinsey)
8. Методы преодоления сопротивления изменениям
9. Модель организационных изменений К. Левина
10. Модель управления изменениями Л. Грейнера
11. Теория Е и теория О организационных изменений
12. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта
13. Модель организационных изменений Дж. Коттера
14. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.

Примерные темы курсовых работ

1. Этапы внедрения изменений.
2. Система показателей для оценки готовности организации к изменениям.
3. Определение критического, фактического и желаемого состояний предприятия.
4. Оценка готовности предприятия к изменениям.
5. Виды планирования изменений.
6. Критерии для оценки результатов проведения изменений.
7. Составляющие технологии профилактики сопротивления персонала.
8. Виды мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления изменениям.
9. Специфические характеристики профилактических мероприятий.
10. Рекомендации по выбору мероприятий по преодолению сопротивления.

Примерные вопросы к экзамену

1. Группы мотивов внедрения изменений.
2. Изменения по направлению возникающих инициатив.
3. Изменения по степени планирования.
4. Организационные изменения по характеру протекания.
5. Классификация по признаку глубины проводимых изменений.
6. Изменения по стилю управления ими.
7. Изменения по реакции на внешние воздействия.
8. Классификация изменений по уровню возникновения сопротивления изменениям.
9. История изучения процесса изменений.
10. Преимущества и недостатки организационного развития.
11. Причины сопротивления персонала прогрессивным переменам в деятельности компании.
12. Влияние организационной культуры на восприятие изменений.
13. Пределы негативной реакции людей на проводимые изменения.

14. Классификация форм сопротивления изменениям.
15. Этапы проявления реакции персонала на изменения в организации.
16. Управление отношением персонала к изменениям.
17. Технологии оценки отношения персонала к изменениям.
18. Задачи моделирования изменений.
19. Преимущества моделей организационных изменений.
20. Этапы моделирования и функции управления изменениями

5.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Основными формами текущего контроля являются устный опрос на практических занятиях, проверка тестов, Курсовой проект, экзамен.

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы и включает в себя: повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала магистрант должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному Опрос предполагает устный ответ на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Тестовая система предусматривает вопросы / задания, на которые магистрант должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность. Прежде всего, следует иметь в виду, что в предлагаемом задании всегда будет один правильный и один неправильный ответ. Всех правильных или всех неправильных ответов (если это специально не оговорено в формулировке вопроса) быть не может. Нередко в вопросе уже содержится смысловая подсказка, что правильным является только один ответ, поэтому при его нахождении продолжать дальнейшие поиски уже не требуется.

Курсовой проект - это самостоятельное исследование одной из актуальных проблем по соответствующей дисциплине. Она должна удовлетворять следующим требованиям:

1. Отражать современный научно-теоретический и практический уровень исследований рассматриваемых проблем.
2. Содержать самостоятельный анализ, собственные оценки и выводы.
3. Основываться на достоверных данных, статистических материалах, результатах проведенных расчетов и т.п.
4. Изложение материала должно быть целостным, логичным, последовательным, лаконичным и соответствовать нормам русского литературного языка.
5. Отвечать правилам оформления письменных работ.
6. Исключать дословное заимствование текста из учебной литературы и интернет-сайтов.

Данная работа предполагает активный поиск новых источников информации, моделирование практического приложения теории и разработку на этой основе эффективных моделей управления для конкретных предприятий, учреждений или организаций

Шкала оценивания курсовой работы

Уровень оценивания	Критерии оценивания	Баллы
отлично	содержание работы соответствует выбранной теме работы; работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной; проведен обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению; показано знание информационной (при необходимости – нормативной) базы, использованы актуальные данные; проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично; теоретические положения органично сопряжены с практикой; даны практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы; проведен количественный анализ проблемы, который подтверждает выводы автора, иллюстрирует актуальную ситуацию; широко представлена библиография по теме работы, в том числе и зарубежные источники; по содержанию и форме работы полностью соответствует всем предъявленным требованиям, указанным в методических рекомендациях	81-100
хорошо	содержание работы в целом соответствует теме работы; работа актуальна, написана самостоятельно; дан анализ степени теоретического исследования проблемы; основные положения работы раскрыты на достаточном теоретическом и методологическом уровне; теоретические положения сопряжены с практикой; представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию; практические рекомендации обоснованы; имеются отдельные несоответствия требованиям к курсовому проекту и неточности в оформлении работы	61-80
удовлетворительно	имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме; исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью; нарушена логика изложения материала, задачи решены не полностью; в работе не полностью использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, информационные базы данных, а также материалы исследований; теоретические положения слабо связаны с практикой, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер; содержание приложений не отражает решения поставленных задач; имеются многочисленные неточности в оформлении работы	41-60
неудовлетворительно	содержание работы не соответствует теме; работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений; курсовой проект носит компилятивный характер; предложения автора четко не сформулированы	0-40

Требования к экзамену

1. для подготовки к ответам на вопросы магистрант должен использовать не только курс лекций и основную литературу, но и дополнительную литературу, показать умение давать развернутые ответы на поставленные вопросы.
2. ответы на вопросы должны быть даны в соответствии с формулировкой вопроса и содержать не только изученный теоретический материал, но и собственное понимание проблемы.
3. в ответах желательно привести примеры из практики.

Рекомендации по подготовке к экзамену

Подготовку к экзамену необходимо начать с проработки основных вопросов по дисциплине, изучаемых в процессе обучения. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам и учебным пособиям по дисциплине.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, т.к. успешное овладение любой дисциплиной предполагает усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Таким образом, подготовка к экзамену по дисциплине включает в себя:

- подбор примеров из практики, иллюстрирующих теоретический материал курса;
- систематизацию и конкретизацию основных понятий дисциплины;
- составление примерного плана ответа на вопросы.

Шкала оценивания экзамена

Критерии оценивания	Интервал оценивания
студент быстро и самостоятельно готовится к ответу; при ответе полностью раскрывает сущность поставленного вопроса; способен проиллюстрировать свой ответ конкретными примерами; демонстрирует понимание проблемы и высокий уровень ориентировки в ней; формулирует свой ответ самостоятельно, используя лист с письменным вариантом ответа лишь как опору, структурирующую ход рассуждения	24-30
студент самостоятельно готовится к ответу; при ответе раскрывает основную сущность поставленного вопроса; демонстрирует понимание проблемы и достаточный уровень ориентировки в ней, при этом затрудняется в приведении конкретных примеров.	16-23
студент готовится к ответу, прибегая к некоторой помощи; при ответе не в полном объеме раскрывает сущность поставленного вопроса, однако, при этом, демонстрирует понимание проблемы.	8-15
студент испытывает выраженные затруднения при подготовке к ответу, пытается воспользоваться недопустимыми видами помощи; при ответе не раскрывает сущность поставленного вопроса; не ориентируется в рассматриваемой проблеме; оказываемая стимулирующая помощь и задаваемые уточняющие вопросы не способствуют более продуктивному ответу студента.	0-7

Итоговая шкала по дисциплине

Итоговая оценка по дисциплине в семестре выставляется по приведенной ниже шкале. При выставлении итоговой оценки преподавателем учитывается работа магистранта в течение всего срока освоения дисциплины

Баллы, полученные магистрантом по текущему контролю и промежуточной аттестации	Оценка в традиционной системе
81 - 100	отлично
61 - 80	хорошо
41 - 60	удовлетворительно
0 - 40	неудовлетворительно

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Основная литература

1. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730> (дата обращения: 15.05.2021). - Режим доступа: по подписке.
2. Семенова, В. В. Управление персоналом: инновационные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 82 с. - ISBN 978-5-394-03970-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232486> (дата обращения: 14.05.2021). - Режим доступа: по подписке.
3. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации : учеб. пособие / М.И. Элияшева. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. - 88 с. - ISBN 978-5-7638-3810-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1032071> (дата обращения: 15.05.2021). - Режим доступа: по подписке.

6.2. Дополнительная литература

1. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. — 4-е изд., электрон. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 802 с. — ISBN 978-5-00101-819-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1094835> (дата обращения: 15.05.2021). - Режим доступа: по подписке.
2. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / О. В. Евтихов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 297 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009537-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009036> (дата обращения: 15.05.2021). - Режим доступа: по подписке.
3. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 242 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/25064. - ISBN 978-5-16-012762-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039267> (дата обращения: 15.05.2021). - Режим доступа: по подписке.

6.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. www.kdelo.ru - практический журнал «Кадровое дело» по работе с персоналом
2. www.hrm.ru - ведущий портал о кадровом менеджменте
3. www.kadrovik.ru – сайт Национального союза кадровиков
4. www.pro-personal.ru – электронная версия журнала «Справочник кадровика» - ведущего российского журнала руководителя кадровой службы
5. <http://rosmintrud.ru> - Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации

6. www.consultant.ru - Правовая информационная система КонсультантПлюс
7. www.gks.ru - Федеральная служба государственной статистики
Электронно-библиотечная система Лань <https://e.lanbook.com>
ООО «Электронное издательство Юрайт» <https://urait.ru>

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплинам
2. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Лицензионное программное обеспечение:

Microsoft Windows
Microsoft Office
Kaspersky Endpoint Security

Информационные справочные системы:

Система ГАРАНТ
Система «КонсультантПлюс»

Профессиональные базы данных
fgosvo.ru – Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования
pravo.gov.ru - Официальный интернет-портал правовой информации
www.edu.ru – Федеральный портал Российское образование

Свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

ОМС Плеер (для воспроизведения Электронных Учебных Модулей)
7-zip
Google Chrome

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: учебной мебелью, доской, демонстрационным оборудованием, персональными компьютерами, проектором;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.