

**Программа учебной дисциплины**  
**«Основы теории организаций и управление человеческими ресурсами»**

Утверждена  
Проректором С.Ю. Роциным  
«10» февраля 2016 г.

Авторы	Зеленова О.И., к.э.н., доцент кафедры УЧР Решетникова К.В., к.э.н., доцент кафедры УЧР
Число кредитов	5
Контактная работа (час.)	76
Самостоятельная работа (час.)	114
Курс	2
Формат изучения дисциплины	Без использования онлайн курса

### **I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ**

Целями освоения дисциплины «Основы теории организаций и управление человеческими ресурсами» является формирование у студентов системного представления о природе организаций и месте человека (сотрудника) в организационной среде, представления о ключевых принципах управления организациями, навыков самостоятельного анализа организационно-управленческих ситуаций и принятия решений.

Структура курса включает два основных раздела: «Основы теории организаций» и «Управление человеческими ресурсами».

В рамках первого раздела *«Основы теории организаций»* на теоретическом и практическом уровне рассматриваются проблемы, связанные с:

- анализом различных подходов к пониманию природы организаций;
- формированием структуры организаций;
- значением в процессе управления таких внутриорганизационных процессов как коммуникации, власть и принятие решений;
- принципами организационного развития.

В рамках второго раздела *«Управление человеческими ресурсами»* рассматриваются:

- основы построения системы управления человеческими ресурсами организации;
- вопросы реализации программ и мероприятий по управлению человеческими ресурсами в организации;
- современные технологии и методы планирования, найма, адаптации, стимулирования, развития и оценки персонала.

Настоящая дисциплина относится к циклу дисциплин майнора «Менеджмент».

Пререквизитов нет, но для прохождения курса желательно обладание основами знаний в области:

- Социологии
- Психологии
- Основ менеджмента

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Маркетинг
- Стратегический менеджмент
- Управление проектами

## **II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Раздел 1. Основы теории организаций.**

#### **Тема 1. Теория организаций в системе наук.**

Теория организаций как одна из базовых управленческих дисциплин. Соотношение теории организаций и теории управления в разных теоретических подходах. Разграничение предметных областей теории организаций и теории управления. Связь теории организаций со смежными научными дисциплинами, изучающими организацию: экономикой, социологией, психологией, юридической наукой.

#### **Тема 2. Понятие и сущность организации.**

Основные подходы к определению понятия организации. Организация как процесс упорядочения поведения активных социальных объектов. Организация как социальная система. Специфические черты организации как социальной системы.

Различные трактовки организации как социальной системы: модели организации как искусственной и естественной системы, признаки каждой модели.

Условия возникновения и развития организации. Функциональное разделение и координация деятельности по горизонтали. Вертикальное разделение труда. Дифференциация видов управленческой деятельности по их содержанию. Формирование социокультурных деятельностных и поведенческих стандартов.

Различные подходы к формированию типологии организаций. Типология организаций Т. Парсонса. Типология Ч. Барнарда. Типология Г. Минцберга. Типология А.И. Пригожина.

#### **Тема 3. Внутренняя среда организации. Организационная структура.**

Организационная структура как важнейшая характеристика внутренней среды организации. Различные подходы к определению организационной структуры.

Принципы формирования и параметры измерения организационной структуры. Степень разделения труда как параметр измерения организационной структуры. Горизонтальная и вертикальная дифференциация.

Степень концентрации власти как параметр измерения организационной структуры. Проблема границ контроля. Централизация и децентрализация. Факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации организационной структуры.

Степень формализации отношений как параметр измерения организационной структуры. Понятие формализации. Формальные и неформальные организационные структуры.

Принципы департаментализации. Основные типы организационных структур. Линейно-функциональные структуры. Дивизиональные структуры. Проектные и матричные структуры.

#### **Тема 4. Внутренняя среда организации. Контекстуальный подход.**

Факторы, влияющие на формирование организационной структуры.

Цели организации как фактор, влияющий на выбор структуры. Концепция «управления по целям» П. Друкера.

Стратегия организации как фактор, влияющий на выбор структуры. Концепция А. Чендлера.

Технология как фактор, влияющий на выбор структуры. Концепция Дж. Вудворта. Концепция Томпсона.

Размер организации как фактор, влияющий на выбор структуры. Исследования Астонской группы.

Тип персонала как фактор, влияющий на выбор структуры. Работы представителей классической школы и школы человеческих отношений, определяющие взаимосвязь типа персонала и структуры организации.

Тип организационной культуры как фактор, влияющий на выбор структуры.

### **Тема 5. Внутренняя среда организации. Проектный подход.**

Проектный подход: задачи организационного проектирования в рамках искусственной модели организации. Процесс формирования организационной структуры. Принципы и методы проектирования.

Организационный дизайн. Концепция организационного дизайна Г. Минцберга и ее значение для развития теории организаций.

Оценка эффективности организационных структур.

### **Тема 6. Внутриорганизационные процессы.**

Власть в организациях. Легитимация властных отношений. Власть и авторитет. Типы власти. Типология М. Вебера: харизматическое господство, традиционное господство, легальное господство. Модель «идеальной бюрократии» М. Вебера. Лидерство и руководство.

Процесс принятия решений в организациях. Классификация организационных решений. Этапы и методы принятия решений.

Организационные коммуникации: подходы к определению понятия. Процесс коммуникаций: элементы и направления организационных коммуникаций. Помехи и коммуникационные барьеры.

### **Тема 7. Внешняя среда организации.**

Понятие внешней среды, основные характеристики и параметры измерения внешней среды. Проблема границ организации. Открытые и закрытые организационные системы.

Инвайронментальные концепции организации. Альтернативные концепции взаимоотношений организации и внешней среды: адаптация и естественный отбор. Адаптация организации: проблема неопределенности и ресурсная зависимость. Стратегии приспособления организации к внешней среде.

Перспектива естественного отбора: понятие организационной популяции, экологической ниши. Выживание организации.

### **Тема 8. Организационное развитие.**

Понятие организационных изменений. Различные подходы к определению источников и причин организационных изменений. Классификации организационных изменений. Процесс организационных изменений: факторы, агенты изменений, методы интервенции, модели оценки изменений.

Различные подходы к понятию организационного развития. Фокусная и популяционная перспектива организационного развития.

Представление об организационном развитии в естественной модели организации: теория жизненных циклов организации. Представление об организационном развитии в искусственной модели организации: организационное проектирование: принципы, этапы и методы.

## **Раздел 2. Управление человеческими ресурсами**

### **Тема 1. Основные теории и подходы к управлению персоналом. Система управления человеческими ресурсами организации.**

Теории управления персоналом: классические теории (Ф. Тейлор, А. Файоль); теории человеческих отношений (Э. Мэйо); теории человеческих ресурсов (школа поведен-

ческих наук); теории человеческого капитала (Г. Беккер), теории стратегического управления человеческими ресурсами (С. Фомбрун, М. Бир, П. Боксалл). Современные подходы: от управления человеческими ресурсами к управлению человеком. «Война» за таланты (War for Talent). Управление талантами (Talent Management). Внутренний маркетинг (Internal Marketing). Управление по ценностям (Management by Values). Управление на основе поколенческих различий (Generation Management). HR-аналитика (HR-analytics).

Понятия «персонал» и «человеческие ресурсы»: основные признаки. Классификация персонала по категориям работников. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование функции управления человеческими ресурсами в современной организации. Основные цели управления человеческими ресурсами организации: жесткий и гибкий подходы. Система управления человеческими ресурсами организации и ее основные функции (подсистемы). Организационная структура системы управления человеческими ресурсами: уровни управления, кем представлены, выполняемые функции. Роли кадровой службы как партнера бизнеса (модель Д. Ульриха), их сходство и различие. Виды кадровых служб.

### **Тема 2. Планирование персонала.**

Понятие «планирование персонала». Качественная и численная потребности в персонале. Временной диапазон планирования. Основные этапы процесса планирования персонала. Требования к должности (Job Profile). Профессиональные стандарты. Разработка требований к должности (должностная инструкция, описание рабочего места, модель рабочего места, профиль требований к должности, профессиограмма, карта компетенций). Компетентностный подход. Изучение рынков труда. Оценка наличных трудовых ресурсов организации. Анализ текучести персонала. Направления изучения внешнего рынка труда. Определение (расчет) потребности в персонале. Затраты, связанные с удовлетворением потребности в персонале. Пути покрытия потребности в персонале. Разработка планов мероприятий по удовлетворению потребности организации в персонале.

### **Тема 3. Найм (набор, отбор и прием) персонала.**

Процедура найма персонала: набор, отбор и оформление приема персонала. Понятие «набор персонала». Внешние и внутренние источники набора персонала. Современные технологии набора персонала: скрининг, рекрутинг, executive search. Процедура отбора персонала в организации: основные этапы. Заочное знакомство с кандидатом. Оформление анкетных данных. Анализ рекомендаций и опыта работы. Собеседование (интервью): основные виды, типы, этапы проведения. E-рекрутмент. Оценка профессиональной пригодности кандидата (испытания). Психодиагностика: преимущества и недостатки. Метод «Assessment-Center». Медицинское освидетельствование. Принятие решения о приеме на работу. Оформление приема на работу. Трудовой договор. Испытательный срок.

### **Тема 4. Адаптация персонала.**

Понятие «адаптация персонала». Основные цели и задачи адаптации. Направления адаптации (первичная, вторичная). Профессиональная и социально-психологическая адаптация. Продолжительность адаптационного периода. Особенности адаптации различных категорий персонала. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации. Методы адаптации персонала. Программа (система) адаптации персонала организации: основные направления и мероприятия. Разработка «Книги сотрудника». «Симптомы» психологической дезадаптации работника.

### **Тема 5. Мотивация и стимулирование персонала.**

Понятие «трудовая мотивация». Типы мотивации работников: типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова. Стимулирование труда. Основные формы стимулирования. Особенности стимулирования работников с разными типами трудовой

мотивации. Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала организации. Структура компенсационного пакета. Денежное вознаграждение: постоянная часть (должностной оклад), условно-постоянная часть (надбавки и доплаты), переменная часть (премии, бонусы, комиссионные). Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения. Социальный пакет: льготы, гарантированные государством и предоставляемые организацией. Корпоративная социальная ответственность (Corporate Social Responsibility).

#### **Тема 6. Развитие персонала.**

Подходы к развитию персонала: традиционный и современный. Современные концепции развития персонала: концепция обучающейся организации (Learning Organization Concept), корпоративный университет (Corporate University), управление знаниями (Knowledge Management), управление талантами (Talent Management). Геймификация. Электронное обучение (E-learning). Основные направления развития персонала организации. Модель непрерывного (систематического) обучения персонала. Модель обучения «70 / 20 / 10».

Понятие «карьера». Виды карьеры. Подходы к управлению карьерой. Типовые модели карьерного роста. Формирование кадрового резерва организации: понятие, основные цели. Структура кадрового резерва: стратегический резерв, оперативный резерв, резерв молодых специалистов (Hi-po). Преемники и дублеры. Программы привлечения в организацию молодых специалистов с высоким потенциалом (Graduate Recruitment Program).

#### **Тема 7. Оценка персонала.**

Понятие «оценка персонала». Место функции оценки персонала в системе управления персоналом организации. Основные цели и формы оценки персонала. Кто проводит оценку персонала. Основные методы оценки персонала. Assessment-center. Аттестация персонала. Виды аттестации. Участники процесса аттестации и их основные функции. Обязательные условия проведения аттестации. Процедура аттестации персонала: основные этапы и мероприятия. Принятие решений по результатам аттестации.

### **План семинарских занятий по разделу 1 «Основы теории организаций»**

#### **Семинары 1, 2. Эволюция взглядов на сущность организации.**

Цель занятий: ориентация студентов в проблемном и предметном поле теории организаций, изучение основных концепций и подходов к пониманию феномена организации в исторической перспективе.

При подготовке к *семинарским занятиям 1 и 2* студенты выбирают статьи из предложенного списка. Студенты могут выбрать статью по предложенной теме самостоятельно, воспользовавшись электронными ресурсами НИУ ВШЭ, но в этом случае они должны заранее выслать статью преподавателю для подтверждения возможности выступления с докладом именно по этой статье.

Подготовка доклада может осуществляться мини-группой (не более 3 человек). Доклад (не более 10 минут) должен сопровождаться презентацией.

Для записи на выступление с докладом необходимо заранее сообщить (по электронной почте) преподавателю, ведущему семинарские занятия, о своем намерении выступить с докладом, назвав свою фамилию, группу, название выбранной статьи.

#### **Семинар 3. Проектирование организационной структуры компании.**

Выполнение группового упражнения «Разработка структуры организации».

Цель задания состоит в разработке организационной структуры малой или средней организации. В качестве такой организации могут выступить туристическое агентство,

пункт проката спортивного инвентаря, пекарня, кафе-кондитерская, ремонтная мастерская и т.д.

Для выполнения задания студенты делятся на группы до 5 человек, каждая мини-группа выбирает себе одну организацию.

Задание для группы:

1. Сформулируйте в нескольких предложениях миссию (или основную цель), вашей организации.

2. Какие специфические задачи должны быть решены для выполнения миссии вашей организацией?

3. Исходя из ответа на вопрос 2, разработайте структурную схему вашей компании. Каждая позиция на схеме должна быть связана с решением определенной задачи или получением определенного продукта (услуги).

4. Нарисуйте схему организационной структуры, обозначив названия всех подразделений и взаимосвязи. Обоснуйте выбор типа организационной структуры, его преимущества и недостатки.

По завершении работы каждая группа делает презентацию (не более 10 минут) результатов своего проекта.

#### **Семинар 4. Внутриорганизационные процессы.**

Работа в малых группах.

Студентам предлагается для анализа кейс, основанный на реальной ситуации. Студенты проводят диагностику ситуации с точки зрения особенностей различных внутриорганизационных процессов, описанных в кейсе. В ходе анализа они должны использовать различные аналитические модели, выявить проблемы. На завершающем этапе необходимо предложить варианты решения этих проблем.

Каждая из мини-групп (не более 5 человек) представляет результаты своей работы устно в виде презентации (не более 10 минут).

**Семинары 5-8** проходят в режиме представления и обсуждения групповых презентаций итоговых работ (домашних заданий) по теории организаций.

Цели занятий:

– проверить уровень готовности итоговых работ, полноты собранного материала, содержательности анализа, выводов и рекомендаций;

– дать необходимые рекомендации по доработке домашнего задания.

Группа включает не более 3 человек, каждый из которых должен выступить со своей частью презентации.

Презентация группы должна включать следующие разделы:

1. *Презентация компании* (сфера деятельности, краткая история, основные бизнес-процессы).

2. *Анализ организационной структуры.*

В качестве аналитической модели может быть выбрана любая из описанных в предложенной литературе.

Должна быть представлена и проанализирована блок-схема организационной структуры. Схема должна быть ясной, четкой и информативной, в ней должны присутствовать все необходимые обозначения, сопровождающиеся легендой. Также нужно обозначить направления вертикального подчинения, горизонтальные связи между подразделениями.

3. *Особенности организационных процессов компании:*

– распределение и реализация властных полномочий;

– механизмы и модели принятия решений;

– коммуникации в компании.

4. *Характеристика внешней среды компании и особенности взаимодействия с внешней средой:*

- цели и стратегия организации;
- стадии жизненного цикла;
- организационные изменения и развитие.

5. *Определение возможных путей решения проблем.*

Для анализа того или иного аспекта деятельности компании необходимо опираться на существующие в теории и консультационной практике диагностические модели, позволяющие охарактеризовать каждую область. Модели для диагностики выбираются студентами по своему усмотрению, но параметры анализа должны быть обозначены. Обязательным моментом является анализ проблемных зон, недостатков, возможности их решения.

В ходе семинарских занятий каждая группа должна выступить с презентациями результатов своей работы. Выступление каждой группы не должно превышать 15 минут. За тем в течение 5 минут могут быть заданы вопросы. Общее время презентации и ответов на вопросы 1 группы – не более 20 минут.

Группе необходимо заранее записаться у преподавателя, указав дату выступления.

## **План семинарских занятий по разделу 2 «Управление человеческими ресурсами»**

**Семинар 1. Анализ кейса «Совершенствование системы управления человеческими ресурсами организации».**

Работа в малых группах (не более 5 человек), групповые презентации результатов анализа кейса (не более 10 минут). Подготовка решения кейса осуществляется студентами самостоятельно в виде домашнего задания.

Для успешного решения кейса рекомендуется использовать лекционный материал, слайды и дополнительные материалы к теме 1 «Основные теории и подходы к управлению персоналом. Система управления человеческими ресурсами организации».

**Семинары 2, 3. Практическое задание «Разработка профиля должности» (Job Profile).**

На семинаре 2 – работа в малых группах (не более 5 человек). Студенты самостоятельно выбирают конкретную должностную позицию (должность), формулируют ее основные функции / должностные обязанности и разрабатывают (заполняют форму) профиль этой должности.

На семинаре 3 – обсуждение разработанных группами профилей (по 10 минут на каждый профиль).

Для выполнения практического задания рекомендуется использовать лекционный материал, слайды и дополнительные материалы к теме 2 «Планирование персонала».

**Семинары 4, 5. Практическое задание «Собеседование при приеме на работу: анализ вопросов и ответов».**

Задание выполняется на основе разработанных ранее на семинарах 2, 3 профилей должности.

Продолжение работы в малых группах (не более 5 человек). Группы под сформированные профили должности разрабатывают и представляют вопросы собеседования при приеме на работу и варианты (удачные / неудачные) ответов на них. Таким образом, разработанный перечень вопросов собеседования для трудоустройства на конкретную долж-

ность должен позволить выявить те качества и компетенции, которые были сформулированы в профиле этой должности.

Для выполнения практического задания рекомендуется использовать лекционный материал, слайды и дополнительные материалы к теме 2 «Планирование персонала» и теме 3 «Найм персонала».

### **Семинары 6, 7. Ролевая игра – тренинг «Диагностика мотивационного профиля сотрудника».**

В ходе занятия студенты формируют навык диагностики мотивационного профиля сотрудника (по типологии В.И. Герчикова) с помощью диагностического интервью.

Ситуация – диагностическое интервью с кандидатом при приеме на работу. Должности, на которые претендуют (трудоустраиваются) кандидаты, могут быть как теми же, которые ранее рассматривались на семинарских занятиях 3-6, так и новыми.

Студентам раздаются описания ролей: кандидаты (5 человек), интервьюеры (5 человек), наблюдатели (все остальные студенты).

По итогам проведения всех интервью наблюдатели должны выявить доминирующий тип мотивации (в идеале, мотивационный профиль) у каждого из кандидатов и обосновать, на основании чего они сделали такие выводы.

Для выполнения практического задания рекомендуется использовать лекционный материал, слайды и дополнительные материалы к теме 5 «Мотивация и стимулирование персонала».

### **Семинары 8, 9, 10. Групповые (не более 3-х человек) презентации итоговых работ (домашних заданий) по теме «Анализ системы управления человеческими ресурсами организации».**

Цели занятия:

- проверить уровень готовности итоговых работ (аналитических отчетов), полноты собранного материала, содержательности анализа, выводов и рекомендаций;
- дать необходимые рекомендации по доработке домашнего задания.

Структура презентации должна совпадать со структурой домашнего задания – аналитического отчета (см. п. 3.2). На презентацию каждой группе дается не более 15 минут + 5 минут на вопросы (всего – 20 минут).

## **III. ОЦЕНИВАНИЕ**

Текущий контроль в рамках курса предполагает контроль качества работы на семинарских занятиях и выполнение двух письменных работ: домашнего задания по основам теории организаций и домашнего задания по управлению человеческими ресурсами.

### **3.1. Домашнее задание по разделу 1 «Основы теории организаций» (аналитический отчет)**

Аналитический отчет по результатам диагностики деятельности компании.

В ходе семинарских занятий группы готовят презентации по диагностике внутренней и внешней среды организации (см. Планы семинарских занятий).

Для подготовки аналитического отчета (домашнего задания) каждый студент должен выбрать одну из тем, обсуждавшихся на семинарских занятиях и отработанных при подготовке итогового группового проекта, и по его результатам подготовить аналитический отчет объемом 10-12 страниц.

*Структура аналитического отчета предполагает следующие разделы:*



1. Краткая справка о компании с указанием ее сферы деятельности, краткой истории, основных бизнес-процессов – объем не более 1 стр.

2. Основная часть:

одна из тем на выбор студента:

*а) анализ организационной структуры;*

В качестве аналитической модели может быть выбрана любая из описанных в литературе. Например, модель, предполагающая описание следующих параметров:

– степени структурности деятельности (степень специализации, стандартизации и формализации);  
– степень концентрации власти (централизация ключевых решений и автономия организации).

Должна быть представлена блок-схема организационной структуры. Схема должна быть ясной, четкой и информативной, в ней должны присутствовать все необходимые обозначения, сопровождающиеся легендой, а также обозначены направления вертикального подчинения, горизонтальные связи между подразделениями.

*б) особенности организационных процессов компании:*

– распределение и реализация властных полномочий;  
– механизмы и модели принятия решений;  
– коммуникации в компании.

*в) характеристика внешней среды компании и особенности взаимодействия с внешней средой:*

– цели и стратегия организации;  
– стадии жизненного цикла;  
– организационные изменения и развитие.

3. Анализ проблемных зон.

4. Рекомендации по возможным способам решения проблем.

5. Список литературы.

Студенты, работающие в составе группы (не более 3 человек), равномерно распределяют пункты задания (см. структуру аналитического отчета) между собой. Информация об организации (п. 1) в письменной работе может быть одинаковой, но пункты 2-5 выполняются каждым студентом самостоятельно для конкретных разделов, выбранных для анализа. Например, первый студент выполняет пп. 2-5 задания, анализируя организационную структуру компании, второй – для внутриорганизационных процессов, а третий – для внешней среды организации.

Для анализа того или иного аспекта деятельности компании необходимо опираться на существующие в теории и консультационной практике диагностические модели, позволяющие охарактеризовать каждую область. Модели для диагностики выбираются студентами по своему усмотрению, но параметры анализа должны быть обозначены. Обязательным моментом является анализ проблемных зон, недостатков, возможности их решения.

Аналитический отчет должен быть оформлен в соответствии с существующими в НИУ ВШЭ требованиями и сопровождаться списком использованной литературы, включающей как теоретические источники, так и материалы, послужившие эмпирической основой для диагностики (материалы статей, сайтов, внутренние документы компании, результаты интервью с менеджерами и сотрудниками и пр.).

Сбор и анализ материалов о компании могут осуществляться группой или индивидуально.

Но, письменное домашнее задание (аналитический отчет) выполняется и сдается **только индивидуально**, но на базе групповой работы по диагностике организации.

Аналитические отчеты по одной компании группа сдает в одном пакете (архив или файл), при этом справка – информация о компании может быть одна. Каждый раздел оценивается индивидуально, поэтому диагностика, анализ проблемных зон по каждому разделу и разработка рекомендаций по этому разделу обязательны в каждой индивидуальной работе (аналитическом отчете).

***Критерии оценки содержания аналитического отчета:*** при анализе ситуации и разработке рекомендаций должны быть использованы *специальные* инструменты и модели, изученные в курсе. Иными словами, текст не должен быть написан на обывательском уровне осмысления ситуации. Рекомендации должны быть приведены не в назывном порядке (сделать то-то и то-то), а вместе с механизмом реализации (как это можно сделать). Все рекомендации должны носить обоснованный характер, т.е. логически вытекать из поставленных в работе задач и проделанного анализа ситуации.

Аналитический отчет должен быть разделен на смысловые части, должна присутствовать логика рассуждений при переходе от одной части к другой.

Аналитический отчет должен сопровождаться списком использованной литературы. Ссылки на релевантную литературу в тексте и список литературы должны быть оформлены в соответствии с существующими стандартами.

***Оформление аналитического отчета:***

Рекомендуемый общий объем – 10-12 стр. текста, выполненного на компьютере. Шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 12, интервал – полуторный.

При оценке учитываются как содержание, так и оформление аналитического отчета, продуманное форматирование. Особое внимание обращается на знание русского языка – отсутствие грамматических и орфографических ошибок – и культуру изложения. Текст должен быть представлен профессионально и грамотно, четко структурирован.

**Внимание!** Несоответствие работы критериям оформления – снижение оценки на 1 балл.

Оценка за письменную работу (аналитический отчет) индивидуальная и проставляется как оценка за домашнее задание.

***Критерии оценки аналитического отчета:***

*Содержание текста* – точность и полнота раскрытия всех пунктов задания – оценивается в интервале от 0,1 (пункты задания абсолютно не раскрыты) до 10 баллов (пункты задания раскрыты максимально точно и полно).

*В случае несоответствия требованиям к оформлению*, оценка может быть снижена в интервале от 0,5 до 1 балла.

*В случае наличия грамматических, орфографических, речевых ошибок и опечаток*, оценка также может быть снижена в интервале от 0,5 до 1 балла.

**Внимание!** Способ округления оценки не арифметический – округление осуществляется в большую сторону с 0,6.

Аналитический отчет сдается преподавателю, ведущему семинарские занятия, в установленные сроки. За каждые сутки опоздания снимается 1 балл. Максимальный срок опоздания составляет 3 дня. По истечении этого срока работы не принимаются. Исключения составляют ситуации, когда студент не смог сдать работу по объективным причинам, подтвержденным соответствующими документами (например, медицинской справкой). В

этом случае срок предоставления работы согласуется с преподавателем, ведущим семинарские занятия.

**Внимание! Передача оценки за аналитический отчет не допускается.**

### 3.2. Домашнее задание по разделу 2 «Управление человеческими ресурсами» (аналитический отчет)

Тема работы «Анализ системы управления человеческими ресурсами организации».

Задание выполняется на примере реальной российской или зарубежной организации. Выбор организации осуществляется студентами самостоятельно.

Рекомендуется проводить анализ систем управления человеческими ресурсами тех организаций, которые студенты анализировали в рамках раздела 1 «Основы теории организаций».

При невозможности продолжения такого анализа (например, из-за ограниченности доступа к информации, касающейся вопросов управления человеческими ресурсами), студентами может быть выбрана другая организация.

Сбор и анализ материалов об организации и ее системе управления человеческими ресурсами могут осуществляться студентами группой не более 3-х человек или индивидуально.

Но, письменное домашнее задание (аналитический отчет) выполняется и сдается **только индивидуально**.

**Структура аналитического отчета** включает:

1. *Краткую информацию об организации* (год образования, направления деятельности, основные стратегические цели и задачи, общая численность персонала, основные стратегические цели и задачи в области управления человеческими ресурсами, наличие и структура кадровой службы).

2. *Характеристику функций системы управления человеческими ресурсами организации* по следующим направлениям:

– планирование и набор персонала (в том числе, источники привлечения, порядок и процедура отбора);

– адаптация (ориентация) нового персонала в организации (этапы, основные методы, мероприятия);

– система стимулирования персонала (в том числе, структура компенсационного пакета, социальный пакет, нематериальное стимулирование);

– развитие персонала (в том числе, обучение, управление карьерой, наличие кадрового резерва и т.д.);

– оценка персонала (в том числе, периодичность, процедура и методы проведения).

3. *Выводы* (анализ функций системы управления человеческими ресурсами организации, выявление их достоинств (плюсов) и недостатков (проблем), анализ соответствия реализуемых в организации технологий и мероприятий по управлению человеческими ресурсами стратегическим целям по УЧР и стратегическим целям организации).

4. *Рекомендации* (конкретные рекомендации по решению выявленных в ходе анализа проблем в системе управления человеческими ресурсами организации или ее отдельных функциях, а также по ее усовершенствованию в соответствии со стратегическими целями и задачами организации).

5. *Список используемых источников и литературы*.

Студенты, работающие в составе группы, равномерно распределяют пункты задания (см. структуру аналитического отчета) между собой. Информация об организации (п. 1) в письменной работе может быть одинаковой, но пункты 2-4 выполняются каждым студентом самостоятельно для конкретных функций системы управления человеческими ресурсами. Например, первый студент выполняет пп. 2-4 задания для функций планирования и набора персонала, второй – для функций адаптации и стимулирования персонала, а третий – для функций развития и оценки персонала.

Объем индивидуального аналитического отчета – 10-12 страниц.

Аналитический отчет должен быть оформлен в соответствии с существующими в НИУ ВШЭ требованиями и сопровождаться списком использованной литературы, включающим как теоретические источники, так и материалы, послужившие эмпирической основой для анализа (материалы статей, сайтов, внутренние документы организации, результаты интервью с менеджерами и сотрудниками и пр.). Список литературы и источников, а также ссылки на них в тексте аналитического отчета должны быть оформлены в соответствии с существующими стандартами.

### ***Содержание аналитического отчета***

При анализе системы управления человеческими ресурсами организации и разработке рекомендаций должны быть использованы подходы и методы, изученные в рамках курса. Иными словами, текст не должен быть написан на обывательском уровне осмысления ситуации. Рекомендации должны быть приведены не в назывном порядке (сделать то-то и то-то), а вместе с механизмом реализации (как это можно сделать). Все рекомендации должны носить обоснованный характер, т.е. логически вытекать из проведенного анализа ситуации.

Аналитический отчет должен быть разделен на смысловые части (см. структуру аналитического отчета). Должна присутствовать логика рассуждений при переходе от одной части к другой.

### ***Оформление аналитического отчета***

Рекомендуемый общий объем индивидуальной работы – 10-12 страниц текста, выполненного на компьютере. Шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 12, интервал – полуторный.

### ***Оценка аналитического отчета***

При оценке учитывается как содержание, так и оформление аналитического отчета, продуманное форматирование. Особое внимание обращается на знание русского языка – отсутствие грамматических и орфографических ошибок – и культуру изложения. Текст должен быть представлен профессионально, грамотно и хорошо структурирован.

**Внимание!** Несоответствие аналитического отчета критериям оформления – снижение оценки на 1 балл.

Оценка за домашнюю письменную работу (аналитический отчет) индивидуальная.

### ***Критерии оценки аналитического отчета:***

*Содержание текста* – точность и полнота раскрытия всех пунктов задания – оценивается в интервале от 0,1 (пункты задания абсолютно не раскрыты) до 10 баллов (пункты задания раскрыты максимально точно и полно).

*В случае несоответствия требованиям к оформлению*, оценка может быть снижена в интервале от 0,5 до 1 балла.

*В случае наличия грамматических, орфографических, речевых ошибок и опечаток*, оценка также может быть снижена в интервале от 0,5 до 1 балла.

**Внимание!** Способ округления оценки не арифметический – округление в большую сторону осуществляется с 0,6.

Аналитический отчет направляется в электронном виде преподавателю, ведущему семинарские занятия, в установленный срок. За каждые сутки опоздания снимается 1 балл. Максимальный срок опоздания составляет 3 дня. По истечении этого срока работы не принимаются. Исключение составляют ситуации, когда студент не смог сдать работу по объективным причинам, подтвержденным соответствующими документами (например,

медицинской справкой). В этом случае срок предоставления работы согласуется с преподавателем, ведущим семинарские занятия.

**Внимание! Передача оценки за аналитический отчет не допускается.**

### 3.3. Контроль качества работы на семинарских занятиях

В рамках курса предусмотрено проведение 8 семинарских занятий по разделу «Основы теории организаций» и 10 семинарских занятий по разделу «Управление человеческими ресурсами».

В течение курса студент должен получить 7 оценок за выполнение заданий и участие в групповой работе в ходе семинарских занятий: 3 оценки за семинарские занятия по разделу «Основы теории организаций» и 4 оценки за семинарские занятия по разделу «Управление человеческими ресурсами».

При расчете оценки за семинарские занятия  $O_{активность}$  рассчитывается как среднее арифметическое оценок за семинары. Отсутствующие оценки приравниваются к 0.

$$O_{активность} = (O_{ТО1} + O_{ТО2} + O_{ТО3} + O_{УЧР1} + O_{УЧР2} + O_{УЧР3} + O_{УЧР4}) / 7$$

Студент имеет право выполнить задания и получить недостающие оценки за пропущенные семинары только в том случае, если он представит преподавателю, ведущему семинарские занятия, оправдательные документы (медицинскую справку) на следующем после окончания болезни семинаре. В этом случае он может получить индивидуальное задание для отработки пропущенного семинара и согласовать дату его сдачи с преподавателем, ведущим семинарские занятия.

**Внимание!** В более поздние сроки (в конце модуля, по окончании курса и т.д.), даже при наличии оправдательных документов, возможности отработки пропущенных семинарских занятий предоставляться не будут.

Оценка за семинарские занятия не округляется.

## IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 4.1. Оценочные средства для оценки качества освоения дисциплины в ходе текущего контроля

#### *Раздел 1. Основы теории организаций*

1. Теория организаций как одна из базовых управленческих дисциплин. Соотношение теории организаций и теории управления. Связь теории организаций со смежными научными дисциплинами, изучающими организацию: экономикой, социологией, психологией, юридической наукой.

2. Основные подходы к определению понятия организации.

3. Организация как процесс упорядочения поведения активных социальных объектов.

4. Организация как социальная система. Специфические черты организации как социальной системы.

5. Различные трактовки организации как социальной системы: модели организации как искусственной и естественной системы, признаки каждой модели.

6. Условия возникновения и развития организации.

7. Различные подходы к формированию типологии организаций.

8. Различные подходы к определению организационной структуры. Принципы формирования и параметры измерения организационной структуры.
9. Разделение труда: горизонтальная и вертикальная дифференциация. Проблема границ контроля. Централизация и децентрализация.
10. Формализация. Формальные и неформальные организационные структуры.
11. Основные типы организационных структур. Линейно-функциональные структуры. Дивизиональные структуры. Проектные и матричные структуры.
12. Контекстуальный подход: ситуационные переменные.
13. Цели организации как фактор, влияющий на выбор структуры. Концепция «управления по целям» П. Друкера.
14. Стратегия организации как фактор, влияющий на выбор структуры. Концепция А. Чендлера.
15. Технология как фактор, влияющий на выбор структуры. Концепция Дж. Вудворт. Концепция Томпсона.
16. Размер организации как фактор, влияющий на выбор структуры. Исследования Астонской группы.
17. Тип персонала как фактор, влияющий на выбор структуры. Работы представителей классической школы и школы человеческих отношений, определяющие взаимосвязь типа персонала и структуры организации.
18. Тип организационной культуры как фактор, влияющий на выбор структуры.
19. Проектный подход: организационный дизайн. Концепция организационного дизайна Г. Минцберга и ее значение для развития теории организаций.
20. Власть и делегирование полномочий. Лидерство и руководство.
21. Процесс принятия решений в организациях.
22. Организационные коммуникации.
23. Понятие внешней среды, ее основные характеристики и параметры измерения.
24. Проблема границ организации. Открытые и закрытые организационные системы.
25. Адаптация организации: проблема неопределенности и ресурсная зависимость. Стратегии приспособления организации к внешней среде.
26. Перспектива естественного отбора: понятие организационной популяции, экологической ниши. Выживание организации.
27. Понятие организационных изменений. Различные подходы к определению источников и причин организационных изменений. Процесс организационных изменений: факторы, агенты изменений, методы интервенции, модели оценки изменений.
28. Различные подходы к понятию организационного развития. Фокусная и популяционная перспектива организационного развития.
29. Теория жизненных циклов организации.
30. Возможности оценки эффективности организационных изменений.

## ***Раздел 2. Управление человеческими ресурсами***

1. Теории управления персоналом: классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов, теории человеческого капитала, теории стратегического управления человеческими ресурсами (основные постулаты, представители).
2. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами: «война» за таланты, управление талантами, внутренний маркетинг, управление по ценностям, управление на основе поколенческих различий, HR-аналитика.
3. «Персонал» и «человеческие ресурсы»: определение понятий, основные признаки.
4. Классификация персонала по категориям работников.
5. Система управления человеческими ресурсами организации и ее основные функции (подсистемы).
6. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами: уровни управления, кем представлены, основные функции.

7. Роли кадровой службы как партнера бизнеса (модель Д. Ульриха).
8. Виды кадровых служб в зависимости от их роли и места в системе управления человеческими ресурсами организации.
9. Планирование персонала: характеристика понятия и содержание деятельности.
10. Основные этапы планирования персонала. Профессиональные стандарты.
11. Основные формы разработки требований к должности (должностная инструкция, описание рабочего места, модель рабочего места, профиль требований к должности, профессиограмма).
12. Компетентностный подход к разработке требований к должности: понятия «компетенция» и «компетентность», виды компетенций, построение модели (карты) компетенций.
13. Анализ внутреннего рынка труда организации.
14. Текучесть персонала.
15. Направления изучения внешнего рынка труда.
16. Пути покрытия потребности организации в персонале.
17. Виды затрат по удовлетворению потребности в персонале.
18. Определение количественной потребности в персонале: основные направления.
19. Виды мероприятий по удовлетворению потребности в персонале организации.
20. Источники привлечения персонала в организацию.
21. Современные технологии набора персонала (скрининг, рекрутинг, executive search).
22. Основные этапы процесса отбора персонала в организации: характеристика, кто проводит.
23. Основные виды и типы проведения собеседования при приеме на работу. E-рекрутмент.
24. Основные этапы проведения собеседования.
25. Основные методы оценки профессионально важных качеств кандидатов.
26. Метод «Assessment-Center».
27. Оформление приема на работу. Трудовой договор. Испытательный срок.
28. Основные направления адаптации персонала и факторы, влияющие на ее процесс.
29. Профессиональная и социально-психологическая адаптация: основные особенности.
30. Основные этапы процесса адаптации персонала.
31. Методы адаптации персонала. Разработка «Книги сотрудника» организации.
32. Программа адаптации персонала организации и ее основные направления.
33. Понятия « трудовая мотивация» и «стимулирование».
34. Типы трудовой мотивации работников (типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова).
35. Стимулирование труда: основные формы стимулирования.
36. Стимулирование работников с различными типами трудовой мотивации.
37. Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала.
38. Компенсационный пакет организации и его составляющие.
39. Постоянная часть денежного вознаграждения работника и ее основные элементы.
40. Условно-постоянная часть денежного вознаграждения работника: надбавки и доплаты.
41. Переменная часть денежного вознаграждения работника и ее основные виды.
42. Социальный пакет организации и его составляющие.
43. Понятие «развитие персонала»: традиционный и современный подходы.
44. Современные концепции развития персонала: обучающаяся организация, корпоративный университет, управление знаниями, управление талантами.
45. Концепция обучающейся организации: представители, основные постулаты.



46. Корпоративный университет.
  47. Основные направления развития персонала организации.
  48. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала.
  49. Модель обучения «70 / 20 / 10».
  50. Методы обучения персонала.
  51. Карьера: понятие, основные виды, подходы к управлению карьерой.
  52. Типовые и индивидуальные модели карьеры.
  53. Формирование кадрового резерва организации: цели и специфика деятельности.
  54. Структура кадрового резерва организации. Преемники и дублеры.
  55. Особенности работы с молодыми сотрудниками с высоким потенциалом.
- Graduate Recruitment Program.
56. Оценка персонала: понятие, основные цели и формы оценки.
  57. Кто может проводить оценку персонала?
  58. Основные методы оценки персонала.
  59. Аттестация персонала и ее основные виды.
  60. Участники процесса аттестации и их основные функции.
  61. Обязательные условия проведения аттестации.
  62. Этапы процесса проведения аттестации персонала: основные мероприятия.
  63. Принятие решений по результатам аттестации.

#### **4.2. Порядок формирования оценок по дисциплине**

Оценка по дисциплине «Основы теории организаций и управление человеческими ресурсами» рассчитывается по формуле:

$$O = (0,25 * O_{д/зТО}) + (0,25 * O_{д/зУЧР}) + (0,2 * O_{активность}) + (0,3 * O_{экзамен})$$

При расчете оценки округляется только итоговая.

**Внимание! Округление оценки производится в большую сторону – с 0,6.**

## **V. РЕСУРСЫ**

### **1. Основная литература**

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2004 (или более поздние издания).
2. Дафт Р. Теория организаций. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2009 (или более поздние издания).
3. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2003 (или более поздние издания).

### **2. Дополнительная литература**

1. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2004.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб: Питер, 2001 (или более позднее издание).
3. Основы управления персоналом: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2005 (или более поздние издания).
4. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
5. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии. – М.: ИНФРА-М, 2016 (Высшее образование: Бакалавриат). –

www.dx.doi.org/10.12737/20622. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/552452> – ЭБС znanium.com.

6. Теория организации: Хрестоматия / Пер. с англ. под ред. Клеминой Т.Н. Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.
7. Управление изменениями. Хрестоматия / Пер. с англ. под ред. Широковой Г.В. Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.
8. Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. – М.: ИНФРА-М, 2000.

### 3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа / скачивания
1	Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	Из внутренней сети университета (договор)
2	Microsoft Office Professional Plus 2010	Из внутренней сети университета (договор)

### 4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа / скачивания
	<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>	
1	Базы данных зарубежной периодики	URL: <a href="https://library.hse.ru/e-resources">https://library.hse.ru/e-resources</a> Онлайн-доступ со всех компьютеров НИУ ВШЭ и извне (по паролю)
2	Электронно-библиотечная система znanium.com	URL: <a href="http://znanium.com/">http://znanium.com/</a>
	<i>Интернет-ресурсы</i>	
1	Единое окно к образовательным ресурсам [Электронный ресурс]	URL: <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a>
2	Трудовой кодекс Российской Федерации со всеми изменениями и дополнениями на 2019 год. Официальный текст	URL: <a href="http://www.trudkod.ru/">http://www.trudkod.ru/</a>
3	Реестр профессиональных стандартов Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации	URL: <a href="http://profstandart.rosmintrud.ru/">http://profstandart.rosmintrud.ru/</a>

### 5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения лекций и семинаров по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® PowerPoint и мультимедийного проектора.

## **VI. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

6.1. Для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

6.2. Для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

6.3. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.