

«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор  
ВШССН (факультет)  
МГУ имени М.В. Ломоносова  
академик Т.В. Осипов



**СПИСОК ВОПРОСОВ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ИТОГОВОМУ  
ЭКЗАМЕНУ 38.04.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**НАПРАВЛЕННОСТЬ (ПРОФИЛЬ) ПОДГОТОВКИ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И КАДРОВАЯ АНАЛИТИКА»**

**СПИСОК ВОПРОСОВ К ПЕРВОЙ ЧАСТИ ЭКЗАМЕНА:**

1. Способы урегулирования и разрешения организационных конфликтов.
2. Организационные изменения. Бенчмаркинг и реинжиниринг в управлении конфликтами.
3. Объект и предмет стратегического менеджмента.
4. Эволюция стратегического управления (по Ансоффу). Предпринимательский и приростный типы поведения.
5. Внутренние и внешние группы влияния на деятельность компании.
6. Уровни стратегии организации. Приведение в соответствие возможностей рынка, целей и ресурсов компании как цель стратегического менеджмента.
7. Матрица STEP-анализа и SWOT-анализа – общее и различное между ними.
8. Современные представления о содержании мотивации.
9. Современные представления о мотивационных процессах.
10. Связь управления трудом и операционного менеджмента.
11. Отличия команд от других социальных групп: дискуссии и практика управления персоналом.
12. Команды в современных организациях: проблемы формирования.
13. Кадровая политика и ее связь со стратегией организации.
14. Структура нематериальных активов.
15. Результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации.
16. Ключевые признаки информационного общества. Цифровая инфраструктура.
17. Функции управления в условиях цифровой трансформации. ИТ-инфраструктуру организации. Информационная инфраструктура компании.
18. Сущность философии вознаграждения, ее основополагающие принципы. Пример основополагающих принципов.
19. Стратегия и содержание вознаграждения. Список конкретных намерений управления вознаграждением.
20. Маркетинг персонала: сущность, цели и задачи.
21. Содержание системы процессного управления и шагов по построению эффективной системы.
22. Сущность и содержание организационной культуры: основные подходы к определению и типологии.
23. HR – аналитика как форма аналитико-консультационной деятельности. Предметное поле HR –аналитики в современных организациях.
24. Система и ее основные составляющие. Ограничения и возможности использования системного анализа при исследовании социальных систем.

25. Сила и слабость использования теоретических экспериментальных моделей в менеджменте.
26. Природа и виды издержек производства. Управление издержками.
27. Конкурентная структура рынка.
28. Особенности рынка труда. Спрос и предложение на рынке труда.
29. Провалы рынка. Внешние эффекты.
30. Роль государства в преодолении недостатков рыночной системы. Фиаско государства.

### СПИСОК ВОПРОСОВ КО ВТОРОЙ ЧАСТИ ЭКЗАМЕНА:

1. Методы профилактики и предупреждения конфликтов в организации.
2. Модель оптимального управленческого решения как условия предупреждения конфликта.
3. Методики сравнения конкурентов на рынке. Анализ затрат конкурентов.
4. Влияние общих для всех производств факторов на прибыль. (Проект «PIMS»).
5. Рациональный предел роста корпорации. Соотношение границ действия рынка и компании (по Р. Коузу).
6. Основные области поведения компании на рынке (Портер).
7. Диверсификация и её стратегическое значение.
8. Организация бизнес-процессов и мотивация - демотивация сотрудников.
9. Удовлетворенность, лояльность и вовлеченность персонала.
10. Роль службы управления персоналом в системе управления эффективностью труда.
11. Команды, их развитие и роль службы управления персоналом в процессах командообразования.
12. Основные направления кадровой политики компании и их характеристика.
13. Реализация принципов устойчивого развития (ESG) в рамках кадровой политики.
14. Оценка стоимости нематериальных активов.
15. HR-Digital или переход рекрутинга в цифровую среду.
16. Изменения в бизнесе: трансформация модели управления и формирование Digital-стратегии.
17. Цель системы вознаграждения. Политика вознаграждения персонала и ее ключевые моменты.
18. Дифференцирующий подход. Кривая жизнеспособности.
19. Основные задачи, решаемые с помощью методов процессного управления.
20. Методы диагностики организационной культуры.
21. Подходы к формированию и управлению организационной культурой: принципы, технологии и проблемы.
22. Феномен, предпосылки, этапы и направления развития HR-аналитики.
23. Функции и универсальная структура диагностических средств.
24. Преимущества и недостатки экспериментального метода и метода наблюдения при исследовании систем управления.
25. Преимущества и недостатки метода анализа документов и метода социологического опроса при исследовании систем управления.
26. Организационная адаптация: цели, виды, этапы и их содержание. Различные формы организационной адаптации.
27. Деловая карьера: цели, ключевые факторы и основные разновидности. Вопросы планирования карьеры и управления карьерой.
28. Бюджет и налоги в рыночном механизме.
29. Методы воздействия Центрального банка на экономический механизм.
30. Методы регулирования международной торговли. Виды торговой политики.

31. Основные подходы в психодиагностике и их составляющие. Разнообразие методического арсенала психодиагностики.
32. Определение интеллекта современной наукой; основные теории интеллекта. Разновидности тестов на интеллект.
33. Особенности и разновидности личностных опросников и проективных тестов как инструментов психодиагностики.

### СПИСОК ВОПРОСОВ ТРЕТЬЕЙ ЧАСТИ ЭКЗАМЕНА

1. Социально-психологические технологии управления конфликтами. Позитивное поведение личности.
  2. Основные направления развития цифровых технологий в России. Привести примеры следующих HR- технологий: бенчмаркинг; зарплатная аналитика; онлайн-обучение; статистика по вакансиям; HR-скоринг; HR-аналитика.
  3. Назовите ключевые принципы для эффективного управления талантами. Изобразите и объясните суть «колеса управления талантами».
  4. Месячная тарифная ставка рабочего разряда 16000 руб. Число рабочих дней в месяц составило 22. Продолжительность рабочего дня – 8 час. Определить дневную и часовую тарифную ставку рабочего.
  5. Рабочий изготовил 250 деталей при норме выработки 10 деталей в смену. Продолжительность смены 8 час. Часовая тарифная ставка составляет 150 руб. Определите систему оплаты и заработок рабочего.
  6. Рабочий в течение месяца обработал и сдал 350 изделий по 40 руб. за штуку и 150 изделий по 60 руб. за штуку. За это время было 8 случаев возврата продукции на исправление. В цехе действует шкала КРІ рабочих за качество продукции, приведенная в таблице. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.
- Таблица Шкала КРІ рабочих за качество продукции
- | Количество случаев возврата продукции в течение месяца на исправление | Размер премии в процентах к сдельному заработку |
|---|---|
| 0   | 40  |
| 1-5   | 35  |
| 6-10  | 25  |
| 11-20   | 15  |
| Свыше 20  | -   |
7. Рабочему-сдельщику установлена норма выработки 80 изделий в месяц. Расценка на одно изделие 200 руб. За месяц норма выполнена рабочим на 110%. По внутриводскому положению за продукцию, сверх 102% нормы, сдельные расценки повышаются в 1,4 раза. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.
  8. Рабочий отработал в течение месяца 168 час. и выполнил нормированное задание. При выполнении нормированного задания выплачивается премия в размере 30%. Часовая тарифная ставка 110 руб. Определить систему оплаты труда и заработную плату рабочего.
  9. Сущность подзадач службы персонала: правильный подбор персонала; создание эффективной системы мотивации; уменьшение зависимости компании от персонала. Приведите примеры.
  10. Приведите пример привлекательности компании в глазах персонала. Обоснуйте его.
  11. Факторы формирования валютного курса. Методы валютного регулирования.
  12. Составьте программу действия работника организации по ликвидации конфликтной ситуации или по разрешению конфликта между работниками смежных отделов организации.
  13. Проанализируйте известный Вам межличностный конфликт и сделайте его карту. Объясните причины возникновения конфликта, мотивацию его участников, их скрытые интересы.

14. Примените методику 7 шагов анализа и оценки ситуации в конфликте для прогнозирования исхода известных Вам конфликтов.
15. В последнее время Вы получаете много жалоб от гостей отеля на качество услуг и персонал ресторана при отеле. Разработайте краткий дизайн исследования путем ответа на вопросы:
- 1) Цель исследования?
  - 2) Кто/что является объектом исследования?
  - 3) Кто/что является предметом исследования?
  - 4) Каким образом будет осуществляться сбор данных? Какой инструмент будет использован?
  - 5) Какая будет применена статистическая процедура (или несколько процедур, методов) для получения результатов исследования?
  - 6) Выводы какого рода можно получить на основе анализа результатов исследования?
16. Вы планируете открыть цех по производству пластиковых окон в районном центре, находящемся недалеко от крупного города-миллионника. Среди прочей информации, необходимой для принятия решений по открытию бизнеса, Вам также нужно понять, как Вам искать, привлекать и отбирать персонал для такого предприятия. Разработайте краткий дизайн исследования путем ответов на следующие вопросы:
- 1) Цель исследования?
  - 2) Кто/что является объектом исследования?
  - 3) Кто/что является предметом исследования?
  - 4) Каким образом будет осуществляться сбор данных (методы и инструменты)?
  - 5) Какая будет применена(ы) статистическая процедура для получения результатов исследования?
  - 6) Какие выводы можно будет сделать на основе проведенного анализа результатов исследования?
17. Вы управляете сетью кофеен в крупном городе. Последнее время возросла текучесть персонала в ваших кофейнях. Разработайте краткий дизайн исследования путем ответов на следующие вопросы:
- 1) Цель исследования?
  - 2) Кто/что является объектом исследования?
  - 3) Кто/что является предметом исследования?
  - 4) Каким образом будет осуществляться сбор данных (методы и инструменты)?
  - 5) Какая будет применена(ы) статистическая процедура для получения результатов исследования?
  - 6) Какие выводы можно будет сделать на основе проведенного анализа результатов исследования?
18. Что собой представляет матричная структура? Приведите примеры. Каковы основные положительные стороны и недостатки этого типа структуры?
19. Фирма, численность персонала которой 60 человек, занимается разработкой программного обеспечения и компьютерных игр. Центральный офис фирмы находится в Москве. Руководство фирмы принимает решение о создании трех филиалов фирмы в других городах. В связи с этим необходимо внести изменения в организационную структуру. Предложите вариант организационной структуры, который будет наиболее адекватен ситуации. Обоснуйте свой ответ.
20. Что собой представляет дивизиональная структура? Приведите примеры. Каковы основные положительные стороны и недостатки этого типа структуры?
21. Фирма, численность персонала которой 1000 человек, занимается производством и продажей кондитерских изделий. Руководство фирмы принимает решение о выходе на рынок с новым для компании продуктом: чипсами и снеками. В связи с этим необходимо внести изменения в организационную структуру. Предложите вариант организационной

структуры, который будет наиболее адекватен ситуации. Обоснуйте свой ответ. Нарисуйте возможную схему организационной структуры.

22. Разработайте концепцию кадровой политики для компании "Газпром".

23. Разработайте концепцию положения по привлечению персонала для компании "Газпром".

24. Разработайте и обоснуйте концепцию программы обучения для преподавателей и сотрудников ВШССН.

25. Разработайте концепцию антикоррупционной политики компании.

26. Иван и Петр работают в мастерской по пошиву обуви. Иван затрачивает 4 часа на пошив пары сандалий и 8 часов – на пошив пары мокасин, а Петр – соответственно 8 и 4 часа. Определите: 1. Как выглядит кривая производственных возможностей их одновременного труда в течение пятидневной рабочей недели? 2. Как изменится положение кривой производственных возможностей, если Петр освоит навыки Ивана при пошиве сандалий?

27. Перелет из Екатеринбурга в Калининград с учетом всех временных сопутствующих затрат составляет одни сутки, а поездка на поезде – пять суток. Билет на поезд стоит 4 тысячи рублей, а на самолет – 111 тысяч рублей. Сколько должен зарабатывать в день менеджер по продажам, чтобы с экономической точки зрения ему было безразлично, какой вид транспорта выбрать при поездке в Калининград?