



**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор ВШССН  
академик Г.В. Осипов

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ**

**38.04.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**НАПРАВЛЕННОСТЬ (ПРОФИЛЬ) ПОДГОТОВКИ –  
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И  
КАДРОВАЯ АНАЛИТИКА»**

Москва - 2026

Программа государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», направленность (профиль) подготовки «Управление человеческими ресурсами и кадровая аналитика».

Программа утверждена решением Ученого Совета (Протокол № 12 от 17.12.2025г.).

Авторы-составители: д-р экон. наук Максимов Ю.Н., канд. юрид. наук Абрамова Н.Е., канд. экон. наук, доц. Писаренков А.Г., канд. экон. наук, доц. Скосарев С.А., канд. социол. наук, доц. Слабов С.С., канд. экон. наук, доц. Холоденко Ю.А., канд. экон. наук, доц. Решетникова К.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения .....	
2. Программа и оценочные средства государственного итогового экзамена .....	
3. Защита и оценочные средства магистерской диссертации .....	
Приложение 1 .....	
Приложение 2 .....	
Приложение 3 .....	
Приложение 4 .....	

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Программа государственной итоговой аттестации (ГИА) является частью основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом», направленности (профиля) подготовки «Управление человеческими ресурсами и кадровая аналитика», реализуемой в Высшей школе современных социальных наук (факультете).

Итоговая государственная аттестация выпускников по направлению подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом», направленности (профиля) подготовки «Управление человеческими ресурсами и кадровая аналитика» предусматривает следующие виды аттестационных испытаний:

1. государственный итоговый экзамен
2. защита магистерской диссертации.

## **2. ПРОГРАММА И ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ГОСУДАРСТВЕННОГО ИТОГОВОГО ЭКЗАМЕНА**

### **2.1. ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВЛЕННОСТИ ВЫПУСКНИКА**

Выпускник МГУ имени М.В. Ломоносова, завершивший обучение по направлению подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом», направленности (профиля) подготовки «Управление человеческими ресурсами и кадровая аналитика», должен обладать следующими универсальными, общепрофессиональными, профессиональными и специализированными компетенциями.

#### **Универсальные компетенции:**

- Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности (УК-1).

#### **Общепрофессиональные компетенции:**

- Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении всех типов задач профессиональной деятельности на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях (ОПК-5).

#### **Профессиональные компетенции:**

- Способен разрабатывать технические задания, осуществлять сбор, обработку, анализ и интерпретацию различных видов управленческой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом разного рода организаций, разрабатывать систему стратегического управления персоналом организации, разрабатывать организационную кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности, применять методы построения функциональных и организационных структур управления предприятием или учреждением и ее персоналом исходя из целей организации (ПК-3).

- Способен разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, определять параметры и критерии оценки персонала, выбирать средства и методы оценки и аттестации персонала, организовывать и проводить оценку и аттестацию персонала, систематизировать, обобщать и анализировать полученные результаты, оценивать эффективность оценки и аттестации персонала (ПК-4).

- Способен диагностировать, формировать и развивать организационную культуру, создавать комфортные и безопасные условия труда в организации, применять методы оценки и прогнозирования профессиональных рисков, технологии управления безопасностью труда персонала, обеспечивать предупреждение и профилактику травматизма, профессиональных заболеваний (ПК-6).

- Способен осуществлять оценку эффективности труда, выявлять резервы для повышения производительности и качества труда, организовывать процесс контроля результатов труда, выдвигать предложения по изменению его условий, определять эффективность работы системы организации и нормирования труда персонала на рабочих местах (ПК-7).

- Способен разрабатывать мотивационные программы работников в соответствии с целями организации, формировать системы оплаты труда, применять методы и формы материального и нематериального стимулирования персонала, использовать нестимуляционные методы мотивации (информирование, убеждение, внушение и др.), составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов на персонал и фондов на программы и мероприятия по управлению вознаграждением персонала организации (ПК-8).

- Способен определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения (ПК-11).

- Способен внедрять систему адаптации, обучения и управления деловой карьерой персонала, осуществлять мероприятия по ее реализации, готовить предложения по её со-

вершенствованию, в том числе на основе применения методов стоимостного анализа, коучинга и наставничества, разрабатывать комплексную систему обучения и развития, выявлять потребность в обучении и развитии персонала, определять эффективность мероприятий по обучению и развитию персонала и построению профессиональной карьеры, оценивать качество обучения, формировать комплексы учебно-методических материалов (ПК-12).

- Способен направлять поведение индивидов (группы) и организовывать профессиональное взаимодействие на основе знания закономерностей становления, социализации, адаптации и развития личности в группе, обществе и индивидуального жизненного пути человека (ПК-15).

#### **Специализированные компетенции:**

- Способность анализировать и сравнивать различные инструменты деловой оценки персонала и, при необходимости формировать оригинальные методики оценки персонала в интересах конкретной организации (М-СПК-№ 1).

## **2.2. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИТОГОВЫЙ ЭКЗАМЕН**

Итоговой формой контроля знаний, умений и навыков, полученных во время обучения в магистратуре, является экзамен.

Государственный итоговый экзамен (ГИА) проходит в устной форме на заседании Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК), состав которой формируется из преподавателей факультета высшей школы современных социальных наук имени М.В. Ломоносова и приглашенных специалистов.

Цель государственного итогового экзамена по направлению подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом», направленности (профиля) подготовки «Управление человеческими ресурсами и кадровая аналитика» – проверка уровня общегуманитарной и специальной профессиональной подготовки студентов, формирование системной управленческой компетентности: умения анализировать большие объемы кадровой информации, связанной с происходящими социальными процессами и явлениями на рынке труда; понимания механизмов управления человеческими ресурсами в государственных и коммерческих организаций; знанием межпрофессиональных теоретических и методических связей со смежными дисциплинами, изучающими современное общество; способностью систематизировать накопленный опыт наукой управления персоналом и продуцировать новый интеллектуальный продукт как содержательную составляющую современной экономики в соответствии с Образовательным стандартом, самостоятельно устанавливаемым Московским

государственным университетом имени М.В. Ломоносова для реализуемых образовательных программ высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», направленности (профиля) подготовки «Управление человеческими ресурсами и кадровая аналитика» и основной профессиональной образовательной программой по данному направлению подготовки. Государственный экзамен является комплексным и включает избранные разделы из учебных курсов, формирующих компетенции выпускника. На государственном экзамене проверяется умение студента рассуждать, соотносить главное и второстепенное, понимать задаваемые членами ГЭК дополнительные вопросы и участвовать в диалоге с экзаменаторами. Студент должен ориентироваться в научной проблематике избранного направления, знать содержание основной научной и учебной литературы.

Экзамен проводится в устной форме.

Билет состоит из трех частей. Первая часть – проверка теоретических знаний по дисциплинам блока общепрофессиональных дисциплин базовой части социологической подготовки (базовой части), вторая часть проверка теоретических знаний по дисциплинам блока профессиональных дисциплин и дисциплин по выбору (вариативной части), третья часть - выполнение практического задания на определение умения реализации выпускником компетенций по корпоративному управлению.

Объем времени на подготовку к сдаче ГИЭ в соответствии с рабочим учебным планом составляет 108 часов.

Сроки проведения итогового экзамена устанавливаются в соответствии с графиком учебного процесса.

#### **Необходимое документальное обеспечение ГИА:**

- Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 29 июня 2015 г. № 636;
- Положение о порядке прохождения итоговой государственной аттестации выпускника основных образовательных программ ВШССН;
- Положение о подготовке и защите выпускной квалификационной работы магистра (магистерской диссертации) по направлению: «Управление персоналом»;
- Приказ о закреплении тем выпускных квалификационных работ магистра;
- Протокол заседания кафедры о предзащите выпускных квалификационных работ магистра;
- Отзывы на выпускные квалификационные работы магистра;

- Рецензии на выпускные квалификационные работы магистра;
- Приказ о допуске студентов к ГИА;
- Приказ о закреплении председателя и членов государственной аттестационной комиссии.

## **Раздел I. Дисциплины базовой части.**

### **Теория организации и организационного проектирования**

Трактовки понятия «управление» в рамках разных общественных дисциплин. Место теории управления в структуре управленческого знания. Взаимодействие теории организации с менеджментом и прикладными управленческими дисциплинами. Соотношение проблематики теории организации со смежными областями гуманитарного знания: экономикой, социологией и психологией. Системный, процессуальный и ситуационный подходы к исследованию феномена управления.

Понятие «организация» различными общественными науками и научных школ. Специфика трактовки организации: Ч. Барнардом; Д. Марчем и Г. Саймоном; П. Блау и У. Скоттом; А. Этциони, А. Пригожиным и др. Определение основных компонентов организации по Г. Минцбергу; Т. Питерсу и Р. Уотермену. Исследования феномена организации Т. Бернсом и Дж. Столкером, Дж. Вудворд, Р. Килманном и Ч. Перроу. Типологии организации по Т. Парсонсу, Г. Минцбергу, Ч. Барнарду, Дж. Гэлбрейту. Современные подходы в теории организации, их проблематика.

Различные трактовки понятия «жизненного цикла» в общественных науках. Основные разновидности теорий жизненного цикла в управлении. Наиболее популярные проблемы, формулируемые в рамках различных теорий жизненного цикла. Организационная структура – один из ключевых параметров анализа внутренней среды. Организационная структура – основа для организационного проектирования. Генезис исследований организационной структуры. Механические и органические виды организационных структур.

Различные теоретико – методологические подходы, сформированные в науке управления к понятиям «организационная культура» и «корпоративная культура». Понятия и виды субкультуры и контркультуры в организации. Проблемы управления организационной культурой: отечественные и зарубежные модели ее формирования и развития. Вклад в исследование организационной культуры Э. Шейна. Виды организационной культуры по Ч. Ханди. Диагностическая модель К. Камерона и Р. Куинна.



Различные теоретико – методологические подходы, описывающие взаимоотношения организации и внешней среды. Исследования внешней среды организации А. Чандлером, И. Ансоффом, М. Портером, Г. Минцбергом, Г. Хамель, Ф. Котлером, А. Томпсон и А. Стрикленд. Модели PEST – анализа ее вариации, SWOT – анализа, SNW - анализа. Бостонская модель стратегического планирования.

Организационное проектирование – особая социальная технология в управленческой науке. Возможности и ограничения проектирования сложных социальных систем. Соотношение категорий проектирование и планирование в теории организации. Использование принципов различных общественных наук в организационном проектировании. Специфические методические особенности организационного проектирования в рамках отечественных и зарубежных научных моделей.

### **Управление эффективностью труда**

Понятие и способы расчета эффективности, результативности и производительности. Неточные аналоги в разных языках и экономических системах. История подходов к эффективности управления и эффективности труда. Триангулятор регулирования в сфере труда и современные социально – экономические процессы. Характеристика труда и работы. Контрактные и неконтрактные аспекты постановки требований и оценки в сфере труда. Системы управленческого, финансового и бухгалтерского учета. Международные стандарты финансовой отчетности. Корпоративная социальная ответственность, управление трудом и социальная отчетность.

История развития подхода к управлению по целям. Декомпозиция целей и разработка KPIs. Проблема и применения термина «performance» в менеджменте. Процедуры и шаблоны документов, используемые в процедуре постановки целей и оценки их исполнения. Достоинства и недостатки системы BSC. Инструменты управления деятельностью компании, подразделений и сотрудников. Связь со стратегическим управлением компаний. Проблема применения инструментов maps и cards. Ошибки, делающие данный подход не только бесполезным, но и вредным. Применение данных систем для разных категорий должностей, в разных отраслях и при разной системе организации труда.

Тенденции развития и проблемы рынка труда и деятельность Международной Организации Труда (ILO) национальные проекты повышения производительности труда и международный бенчмаркинг в данной сфере. Иерархические и процессно – проектные системы управления деятельностью. Особенности постановки целей и управления данными системами. Факторы эффективности и возможности оптимизации бизнес – процессов. Зоны

ответственности сотрудников, должностные обязанности и полномочия сотрудников и «натуральных команд».

Распределение полномочий между непосредственными руководителями, высшим менеджментом и службой управления персоналом в плане управления трудом. Организация работ на этапах внедрения системы и разработки «Меню показателей», обучения непосредственных руководителей, разработки механизмов контроллинга системы. Разработка политики материальной и нематериальной мотивации, ориентированной на управление производительностью труда. Связь общекорпоративной культуры и эффективности деятельности компании.

### **Мотивация организационной деятельности**

Интересы организации и их связь с интересами различных групп в организации. Связь деятельности с целями, особенности постановки целей в социальных организациях. Определение организаций через цели и совместную деятельность. Цели организации, участники целеполагания и контроля достижения целей. Полномочия и их границы у наемного менеджмента. Особенности мотивации руководства. Функции руководства и место мотивирования в системе функций администрирования. Изменение взглядов на мотивацию наемного персонала в истории менеджмента.

Содержательные теории мотивации в историческом аспекте и в их современной трактовке. Психофизиология и психология мотивации. Различия взглядов на мотивацию у психологов и практиков менеджмента. Монистические представления о сущности мотива по Е. П. Ильину. Потребности и цели, побуждения и намерения, личностные диспозиции и состояния, «мотив как формулировка и как удовлетворенность». Определения мотива и мотивации в разных языках мира и у представителей разных наук и научных школ. Связь мотивации с ценностями.

Процессуальные теории мотивации в историческом аспекте и современной трактовке. Попытки описать мотивационный процесс формулами и проблема выделения факторов прямого и косвенного влияния на мотивацию. Особенности мотивации, связанные с групповым взаимодействием и идентификацией с социальной группой. Позитивное и негативное влияние группы на мотивацию человека. Теории детерминации и самодетерминации, и готовность этих теорий быть инструментом практических менеджеров. Структура организации, её особенности и влияние на организацию работ. Процессный подход, его ориентация на потребности клиентов и связь процессного подхода с изменением системы управления работами и бизнес-процессами.

Зависимость мотивации сотрудников от организации бизнес-процессов. Эффекты демотивации и текучесть персонала. Процессы организационного развития и включенность в них представителей рядового персонала. Межфункциональные проектные группы. Соппротивление изменениям и возможности его предотвращения. Отношения работников к организации как важнейшее проявление их мотивации. История представлений о том, что следует измерять, мониторить и корректировать во взаимоотношениях персонала и работодателя. Трехстороннее партнерство с участием государства. Роль профсоюзов разных стран и международной организации труда.

Особые направления работы в сферах «Кадрового резерва», «Управления талантами», «Управления знаниями» и последствия этой работы для организации. Исследования удовлетворенности персонала и другие формы сбора обратной связи. Попытки гуманизации и обогащения труда. Современные традиции заботы о лояльности и вовлеченности персонала. Участие работников в управлении и новые формы нестандартной занятости.

Система управления организационной культурой и управления персоналом с точки зрения полномочий HR-специалистов. Зависимость мотивации сотрудников от размера и системы оплаты труда и роль службы управления персоналом в повышении мотивации сотрудников. Трактовка мотивации и стимулирования, системы материальной и нематериальной мотивации персонала. Национальные, организационные и персональные ценности и их связь с управлением персоналом и мотивацией сотрудников.

Возможности влияния на мотивацию персонала на трех уровнях взаимодействия HR-специалистов. 1. Взаимодействие с кандидатами, сотрудниками в период адаптации и действующим составом персонала каждого подразделения. 2. Взаимодействие с непосредственными руководителями сотрудников и организация повышения уровня их управленческих компетенций. 3. Взаимодействие с топ-менеджментом и методологическая функция HR-службы. Старая и новая версии трактовки HR-бизнес партнера и работа с мотивационной сферой в обоих этих случаях.

### **Управление организационной культурой**

Определение понятий: «культура», «организационная культура», «корпоративная культура». Рассмотрение сущности, функций организационной культуры. Десять характеристик организационной культуры Ф. Харриса и Р. Морана. Уровни организационной культуры и характеристика по Э. Шейну. Определение основных видов культур. Рассмотрение следующих авторских типологий: типология Г. Хофштеде; типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди; типология Р. Акоффа; типология М. Бурке;

типология У. Оучи. Исследования Э. Лорана. Проблемы перехода организации в другую культуру. Многонациональные и глобальные компании.

Понятие ценности организации, как элемента организационной культуры. Структура ценностей организации. Интерпретация ценностей. Нормы как элементы организационной культуры. Основные элементы, обеспечивающие управление организационной культурой. Основные качественные методы исследования организационной культуры (глубинное интервью; метод монографического исследования; изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов; изучение сложившейся практики управления; традиционный анализ документов организации) и их характеристика. Формализованные методы диагностики корпоративной культуры и их характеристика. Измерения организационной культуры.

Основные принципы формирования организационной культуры. Этапы формирования организационной культуры и их характеристика. Методы формирования организационной культуры. Основные мероприятия по формированию организационной культуры (поведение руководителя; система стимулирования и мотивации; критерии отбора в организацию; обучение персонала; организационные традиции и порядки; широкое внедрение корпоративной символики) и их характеристика.

Субъекты управления организационной культурой и содержание их деятельности. Регламентация организационной культуры. Кодексы организационной культуры. Особенности разработки корпоративных стандартов. Основные разделы корпоративных стандартов и их характеристика. Поддержание организационной культуры. Методы поддержания организационной культуры. Изменение организационной культуры. Причины сопротивления изменениям организационной культуры со стороны персонала. классификация причин возникновения сопротивления изменениям организационной культуры. Факторы преодоления сопротивлений. Методы преодоления сопротивлений изменению организационной культуры. Программа изменения организационной культуры.

### **Обеспечение организации трудовыми ресурсами**

Понятийный аппарат дисциплины: благо, ресурсы, норма, труд, качество жизни, доход, капитал и др. Сущность труда, его функции, содержание, характер. Сущность трудового процесса. Труд в системе экономических ресурсов. Общая характеристика деятельности по управлению человеческими ресурсами социально-экономических систем. Условия, организация и характер труда. Трудовая деятельность и трудовое поведение. Отношение к труду, удовлетворенность трудом и трудовая мобильность.

Общая характеристика социально-трудовых отношений. Сущность, субъекты и предметы социально-трудовых отношений. Типы социально-трудовых отношений. Факторы формирования и развития социально-трудовых отношений. Механизм регулирования ими. Социальное партнерство: принципы и опыт организации и возможности согласования интересов социальных групп на предприятиях. Международная организация труда (МОТ) и ее роль в становлении и развитии социального партнерства. Экономическое сознание и поведение людей. Основные признаки взаимодействия людей в производственных системах. Виды взаимодействия в процессе труда. Профессиональная этика: общее и частное. Нравственно-психологические детерминанты делового взаимодействия.

Элементы модели человека в социально-экономических системах, их сущность и их взаимосвязь. Потребности человека. Мотивы деятельности. Цели и система ценностей человека. Динамика процессов развития цивилизации и их влияние на формирование системы ценностей. Понятие и показатели уровня и качества жизни населения. Эволюция представлений о показателях качества жизни. Стоимость жизни, потребительский бюджет и доходы населения. Кросс-культурный подход в исследовании качества и уровня жизни.

Рабочая сила с связанные с ней понятия. Трудовой потенциал и его компоненты. Трудовые ресурсы и их движение. Теория человеческого капитала в экономике: формирование и развитие. Подходы к формированию и оценке человеческого капитала. Четыре способности, лежащие в основе человеческого капитала: жизнеспособность, работоспособность, способность к инновациям, способность к обучению. Методы оценки человеческого капитала. Основные характеристики рынка труда. Диверсификация рабочей силы: причины и следствие. Занятость населения и безработица. Управление занятостью.

### **Современные методы стратегического управления человеческими ресурсами организаций**

Стратегическое планирование. Процесс стратегического планирования. Влияние внешней среды на кадровую политику. Влияние внутренней среды на кадровую политику. Формирование бизнес-целей в области кадровой политики. Основные направления кадровой политики. Принципы управления персоналом. Изучение и анализ должностных функций. Квалификационные требования. Поиск и привлечение потенциальных кандидатов. Продвижение внутри компании, кадровый резерв. Взаимодействие с учебными заведениями. Размещение вакансий. Временные или частично занятые работники. Аутсорсинг и аутстаффинг персонала. Проверка кандидата при приеме на работу. Увольнение персонала.

Оптимизация состава. Критерии оценки. Метод 360 градусов. Показатели деятельности. Виды и условия материальной мотивации персонала. Подходы, преимущества и недостатки нематериальной мотивации персонала. Подходы к организации оплаты труда: повременная, премиальная, сдельная, косвенная, комиссионная и другие. Понятие внутренней социальной политики. Понятие и подходы к корпоративной социальной ответственности. Основные направления внутренней социальной политики. Подходы к формированию социального пакета для сотрудников.

Определение потребности в обучении. Методы обучения персонала. Оценка результатов обучения. Формирование кадрового резерва. Управление кадровым развитием. Взаимосвязь корпоративной культуры с миссией компании. Внешние атрибуты компании, формирование корпоративного имиджа. Нормы поведения сотрудников, регламентация и внедрение. Стандарты, влияющие на корпоративную культуру. Цели персонала в рамках устойчивого развития. Взаимосвязь корпоративной культуры с миссией компании. Внешние атрибуты компании, формирование корпоративного имиджа. Нормы поведения сотрудников, регламентация и внедрение. Стандарты, влияющие на корпоративную культуру. Цели персонала в рамках устойчивого развития.

Формирование и внедрение система адаптации молодежи. Непрерывное развитие и карьерное развитие персонала. Воспитание молодежи, развитие корпоративных и иных ценностей. Международное сотрудничество в области молодежной политики. Формирование политики организации в области противодействия коррупции и мошенничества. Основные документы, формирующие антикоррупционную политику. Формирование кодекса этики и служебного поведения, положения о конфликте интересов, политики сообщений о нарушениях, положения о подарках и знаках делового гостеприимства и иных локальных актов, регламентирующих антикоррупционную политику на предприятии, проведение проверок в области мошеннических действий. Выявление коррупционных рисков и рисков мошенничества согласно рекомендациям Минтруда.

Цели и задачи внедрения этического поведения. Кодекс этики и корпоративного поведения. Миссия и корпоративные ценности. Взаимоотношения внутри компании. Конфликт интересов. Использование активов компании. Отношения с внешними заинтересованными сторонами. Корпоративный имидж и стиль. Требования к личному поведению.

## **Раздел II. Дисциплины вариативной части**

### **Стратегический менеджмент**

Стратегический менеджмент как самостоятельное направление управления компанией. Объект и предмет стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента. Внешнее и внутреннее окружение организации. Анализ факторов внешней среды. Социальные, экономические, политические и технологические аспекты комплексного анализа компании. Внутренние и внешние факторы, влияющие на поведение организации в условиях неопределённости. Принципы измерения неопределённости внешней среды.

Цели и задачи построения стратегии управления. Уровни стратегии организации. Основания для принятия стратегических решений. Отличие стратегических решений от оперативных. Предварительные показатели качества стратегических решений. Роль финансовых служб в осуществлении стратегических решений компании. Концепция 5 «Р» и сущность стратегического менеджмента.

Типы конкурентных ситуаций и их характеристика. Клиенты, поставщики и конкуренты как источники стратегической информации. Методики сравнения конкурентов на рынке. Способы анализа затрат конкурентов. Уровни конкурентной борьбы между компаниями на рынке. Жизненный цикл продукта и его значение для разработки стратегии. Стратегические элементы организации. Стратегические зоны хозяйствования, стратегические хозяйственные подразделения. Бостонская матрица для определения перспектив стратегического развития. Принципы внутренней оценки организации. Обследование функциональных зон для стратегического планирования.

Внутренние и внешние группы влияния на деятельность компании. Типология стейкхолдеров корпорации. Цели и интересы стейкхолдеров, согласование интересов. Влияние стейкхолдеров на стратегические изменения. Влияние компании на поведение стейкхолдеров. Влияние органов власти на принятие стратегических решений в компании.

Основные направления стратегического развития. Основные области поведения компании на рынке. Группы базисных стратегий компании. Стратегии внутреннего роста организации. Диверсификация и её стратегическое значение. Выражение диверсификации с помощью матрицы А.Томпсона - А.Стрикленда. Риски в процессе диверсификации. Стратегия горизонтальной и вертикальной интеграции. Стратегия внешнего роста компании.

Убывающая предельная эффективность менеджмента. Рациональный предел роста корпорации. Эволюционные изменения корпорации. Понятие «ширина ниши» в эволюционной теории развития корпорации Дж. Фримена и М. Хеннама. Относительная инертность (организационная экология) и относительная приспособляемость (стратегический менеджмент) корпорации к внешним изменениям. Предпосылки слияний и приобретений компаний. Способы отражения попыток приобретения (поглощения) компаний. Основания для разделения компаний.

История развития всеобщего менеджмента качества. Система TQM. Показатели эффективности внедрения TQM. Разрешение конфликтов в процессе внедрения TQM (медиация). Вертикальная и горизонтальная формулировка конкретных стратегических целей внедрения системы TQM. Взаимоотношения с поставщиками в период внедрения системы TQM. Постоянное усовершенствование управленческих процессов. Принципы поставок: «точно в срок», Kanban, Kaizen. Инструменты менеджмента: М7, Q7, Пять-S, Три «Му».

Общая характеристика понятия «репутация компании». Репутация как социальный институт. Процесс формирования внутренней и внешней репутации. Деятельность менеджмента компании по управлению репутацией компании. Организация тренингов для менеджмента компании по развитию и укреплению репутации. Методика исследования репутации организации.

### **Методы исследований в менеджменте**

Мыслительно – логические методы исследования в науке. Общенаучные методы синтеза и анализа. Методы индукции и композиции в науке управления. Методы дедукции и декомпозиции в менеджменте. Методы эксперимента: мысленного и практического и их роль в науке управления. Основные виды дедуктивных методов: метод классификации и типологий; метод конструирования гипотез; метод доказательства и метод постановки проблем; метод полемики и метод оценок.

Примеры теоретических построений в менеджменте. Теория бюрократии М. Вебера. Теория харизматического лидерства М. Вебера. Трактровка феномена потребности З. Фрейдом, П. Сорокиным и К. Мадсенем. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Теория «Х» и «У» Д. Макгрегора. Изучение М.П. Фоллетт межличностных отношений в малой группе. Идея “революции менеджеров” А. Берли и Г. Минза.

Экспериментальные исследования в менеджменте. Система «достигающего работника» Ф.У. Тейлора. Исследование времени и рабочих движений супругами Ф. и Л. Гилбрет. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо. Исследования образа «идеального руководителя» Р. Стогдиллом и Э. Гизелли. Модель сравнения организационных культур Г. Хофштеде. Учет факторов национальной культуры моделями Г. Лейна – Дж. Дистефано; У. Оучи.

Примеры использования методов социологических и экспертных опросов в менеджменте. Шкала Р. Лайкерта. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Мотивационная теория равенства / справедливости. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон. Раз-



работчики рамочной конструкции конкурирующих ценностей - К. Камерон и Р. Куинн. Метод мозгового штурма. Метод круглого стола. Метод Дельфи. Командная форма организации труда, как разновидность осуществления экспертного опроса в менеджменте.

Использование диагностических методов и методов моделирования. Модель диагностики жизненного цикла организации И. Адизеса. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Модель роста бизнеса по Н. Черчиллю и В. Льюису. Бостонская модель стратегического планирования, ее применение на предприятиях различного профиля. SWOT - анализ как метод анализа среды в науке управления. Матрица А. Томпсона и А. Стрикленда. Модель 7-С компании «Мак - Кинси». Модель шести ячеек М. Вайсборда.

### **Управленческая экономика**

Понятие рационального экономического поведения (рационального выбора). Модель "экономического человека". Факторы производства: труд, капитал, земельные ресурсы и предпринимательство, информация. Координация выбора в рыночной и иерархических хозяйственных системах. Понятие рынка и условия его возникновения. Экономическое и неэкономическое благо. Спрос, предложение и конкуренция. Кривые спроса и предложения.

Понятие эластичности. Коэффициент эластичности. Эластичность спроса по цене и по доходу. Факторы эластичности. Основные параметры рынка совершенной конкуренции. Кривая спроса на продукцию конкурентного продавца. Конкурентное предложение и издержки фирмы. Альтернативные издержки (явные и неявные).

Чистая монополия, её основные характеристики. Экономическая и административная монополия. Определение цены и объема производства. Показатели монопольной власти. Монополистическая конкуренция, условия её возникновения, основные признаки и особенности. Олигополия, её характерные черты и условия существования. Монополия. Двусторонняя монополия. Ценовая дискриминация. Естественная монополия. Антимонopolное регулирование.

Распределение ресурсов в рыночной экономике. Рынок труда. Субъекты рынка труда. Спрос и предложение на рынке труда. Равновесие на рынке труда и равновесная ставка заработной платы. Механизмы регулирования рынка труда. Основные формы капитала. Физический капитал. Основной и оборотный капитал. Чистая производительность капитала. Норма дохода на капитал. Спрос и предложение на рынке капитала. Рынок земельных ресурсов и земельная рента.

Предмет макроэкономики. Кругооборот продуктов, доходов и расходов в экономике. Экзогенные и эндогенные переменные. Валовой внутренний продукт в системе национальных счетов. Конечная и промежуточная продукция. Добавленная стоимость. Измерение ВВП по расходам и по доходам. Структура ВВП по расходам и доходам. Экономические циклы. Воздействие циклов на экономику.

Безработица: основные определения и измерение. Уровень безработицы. Типы безработицы. Инфляция. Измерение инфляции. Стагфляция. Инфляция и процентные ставки. Инфляция и реальный доход. Совокупный спрос. Кривая AD. Ценовые и неценовые факторы совокупного спроса. Совокупное предложение. Классическая и кейнсианская трактовки кривой AS. Ценовые и неценовые факторы совокупного предложения. Совокупное предложение в краткосрочном и долгосрочном периоде. Ценовые корректировки. Макроэкономическое равновесие в модели AD–AS.

Государственный бюджет. Дефицит бюджета, бюджетные излишки. Сбалансированный бюджет. Социальные функции налогового регулирования. Дискреционная бюджетно-налоговая политика, ее цели и методы. «Автоматическая» бюджетно-налоговая политика. Принципы налогообложения, налоговая система. Регрессивные, прогрессивные и пропорциональные налоги. Кривая Лаффера. Налоговая система РФ.

Государственные финансы. Государственный бюджет и его структура. Доходы и расходы центральных и местных органов власти. Налогообложение и равновесный объем национального производства. Налоговый мультипликатор. Бюджетный дефицит. Способы финансирования дефицита госбюджета. Мультипликатор сбалансированного бюджета.

Национальный доход и международный обмен. Мультипликатор внешней торговли. Международные кредитные позиции государства. Определение платежного баланса, его структура. Торговый баланс. Сальдо платежного баланса. Валютный курс. Номинальный и реальный валютные курсы. Паритет покупательной способности валют. Различные системы валютных курсов. Инфляция и валютные курсы. Чувствительность чистого экспорта к изменениям реального валютного курса.

### **Современные проблемы организационного поведения**

Понятие организационного поведения. Основные подходы в организационном поведении: традиционный, системный, ситуационный. Предметное поле организационного поведения: индивидуальные процессы, межличностные и групповые процессы, организационные процессы; взаимосвязь индивидуальных, групповых и организационных процессов.

Факторы различия индивидов: наследственность, культура, семья, членство в группе, жизненный опыт, роль обстоятельств. Личность и ее поведение: самооценка, локус – контроль, понятия экстраверсии и интроверсии, авторитаризм и догматизм мышления. Понятие нормы в организационном поведении, ее свойства и характеристики. Причины делинквентного и девиантного поведения в организации.

Основные элементы процесса восприятия (перцепции). Избирательность восприятия: внешние и внутренние факторы. Личное восприятие: характеристики, индивидом воспринимаемые; характеристика воспринимающего; воспринимаемая ситуация. Восприятие человеком организации. Стили принятия решений в организации.

Поведенческие аспекты принятия решения управляющим в организации. Этичность принимаемого управленческого решения. Объекты принятого решения в организационном поведении. Соотношение выгод и потерь от принятого управляющим решения. Понятие «правоты» и «справедливости» с позиций лица, принимающего решение и исполнителя.

Стрессы на работе и индивидуальные изменения. Источники стресса: стресс от конкретного вида работы, стрессовые ситуации жизни. Последствия стресса: здоровье и стресс, зависимость уровня стресса от сложности задания, прекращение работы. Личность и стресс: типы личности. Жизнь со стрессом. Планирование и развитие карьеры. Концепция карьеры: построение организационных и индивидуальных потребностей, выбор карьеры, выбор организации. Соотношение возраста, жизненного этапа, этапов административной и профессиональной карьер.

Разновидности изменения людей в организации: анализ явления обратной связи, построение команды, консультации по процессу, программы качества рабочей жизни.

### **Основы кадровой аналитики**

HR – аналитика как этап развития прикладных и организационных исследований. HR – аналитика как форма аналитико – консультационной деятельности. Диагностика и исследования: сходства и различия. Границы применения. Диагностика как выявление симптомов или причин патологии. Диагностические исследования как разновидность прикладных организационных исследований. Диагностика как вид социальной технологии: проблема алгоритмизации управленческой деятельности. Средства диагностики как технология подготовки управленческого решения. Функции организационной диагностики.

Феномен, предпосылки, этапы и направления развития HR-аналитики. Общее и различия между понятиями Workforce Analytics, Talent Analytics, People Analytics, Human Capital Analytics, HR Analytics. Модель Берсина этапов зрелости Talent Analytics.

Предметное поле HR – аналитики в современных организациях. Объекты диагностики как социальные целостности: работник, группа, организация, фрагменты окружения. Специализация диагностических задач. Направления работы в системе средств организационной диагностики, связанные с обеспечением основных функций организации в сфере управления человеческими ресурсами. Направления и тематика проектов по HR – аналитике. Концептуальные рамки стратегического управления человеческими ресурсами. Основные роли службы управления человеческими ресурсами. Виды и этапы развития служб УЧР. HR – бизнес – партнер как стратегическая роль в организации.

Влияние HR – аналитики на функцию УЧР, роли HR – службы, практики УЧР и компетенции HR – менеджеров. Организационные структуры, в которых реализуется аналитическая функция в области УЧР. Модель компетенций HR-аналитика. Функции и универсальная структура диагностических средств. Структура диагностических средств. Блок описания реального состояния как базовый блок диагностического средства и его специфика. Блок описания должного состояния как не имеющий аналогов в программе исследования. Блок определения рассогласования между реальным и должным состоянием объекта – основание для подготовки решения. Определение границы отклонения. Различия по степени жесткости оценки отклонений. Различия по уровням формализации, стандартизации, технологизации процедур диагностики. Различия в методах проверки на адекватность диагностических задач.

Особенности количественных методов сбора данных в организациях. Понятие переменной, квантификация, шкалирование, статистика как базис генерализации, формализованные методы сбора эмпирической информации, математические методы анализа данных. Общие сведения о выборке исследования. Основные виды выборки. Связь показателей выборки, видов выборки с проблемой, задачами и гипотезами исследования и возможностями исследователя. Малые выборки, их значение для исследования организаций: их особенности, возможности применения.

Разновидности опросов, используемых в исследованиях в организациях. Методы повышения достоверности данных. Характеристика качественных исследований в организации. Подходы к анализу данных в качественном исследовании. Организация и проведение исследований и диагностики в организациях. Теоретическая модель исследования. Дизайн эмпирического исследования. Проблема достоверности ответов на исследовательские вопросы в зависимости от метода исследования. Представление результатов исследования и практических рекомендаций визуализация данных

Понятие конфликт и его специфика в разных науках. Связь конфликтов с проблемами, препятствиями и кризисами. Управление конфликтами и предотвращение конфликтов. Понимание предконфликтной ситуации. Понимание конфликта как диалектики потребностей и возможностей. Управление рисками и управление конфликтами – сходство и различие.

Специфика трактовки конфликта и его роли в развитии изучаемых в соответствующей науке систем. Причины конфликтов, протекание конфликта, возможности и методы воздействия на конфликт или методы выявления конфликта. Позитивная и негативная роль конфликтов в различных сферах. Подход Томаса-Килманна и его модификации. Диагностика конфликтности личности. Технологии конфликтного и бесконфликтного проведения переговоров. Специфика подхода В. Ури и принцип «Win-win».

Взаимодействие подразделений в организации, функциональные интересы и основания для конфликтов. Детерминация конфликтов личностными факторами, факторами организационной культуры и субкультур подразделений. Объективные и субъективные факторы в организационных конфликтах.

Трудовые конфликты – особенности поведения работников и работодателей. Причины усиления противостояния и способы разрешения данного типа конфликтов. История классовой борьбы и современные социальные технологии в этой сфере. Современные технологии менеджмента как источник и инструмент разрешения конфликтов в сфере труда.

Лидерство как источник конфликтов. Стили поведения руководителей, организационная культура и способы работы с конфликтами. Манипуляции и менеджмент. Цели взаимодействия конфликтующих и конкурирующих сторон: сходство и различия. Уровни развития лидерства и задачи лидера на высших уровнях развития команды.

Репутация компании и управление конфликтами. Аспекты корпоративного управления, связанные с конфликтологией. Интересы разных групп стейкхолдеров и возможности бесконфликтного учета противоречивых интересов разных групп. Устойчивость развития организации в аспекте управления конфликтами. Отражение истории конфликтов в организационной культуре компании.

Медиация как способ работы с конфликтами. Медиация в разных сферах деятельности. Медиация при межорганизационных конфликтах. Медиация при конфликтах разных групп стейкхолдеров организации. Внутриорганизационная медиация. Подготовка медиаторов и особенности их профессиональной деятельности. Взаимоотношения представителей организации с внешними медиаторами.

Концептуальные основы, цели и задачи кадровой политики современной российской организации. Понятия кадры, трудовые ресурсы, персонал, кадровая деятельность, кадровая работа, кадровый процесс и кадровые отношения в контексте кадровой политики. Теоретические и практические проблемы кадровой политики в современной России. Проблемы безработицы, протекционизма и коррупции в контексте кадровой политики.

Понятие кадрового планирования и его специфические черты. Типы и виды кадрового планирования. Роль кадрового планирования в реализации кадровой политики. Долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное кадровое планирование и его основные составляющие. Основные этапы проектирования кадровой политики. Методы оценки потребности в персонале. Пути покрытия потребности в персонале - способы его приобретения у источника покрытия кадровой потребности. Требования к кадровому планированию.

Специфика кадровых технологий деловой оценки персонала в процессе рекрутирования. Собеседование, интервьюирование и анкетирование при поступлении на работу: проблемы, достоинства и недостатки. Традиционные и инновационные методы рекрутинга.

Интерпретация понятия «адаптация» в рамках разных научных и практических конструкций. Различные типологии и классификации адаптации. Процесс адаптации: основные этапы и их ключевые составляющие. Проблемы организационной адаптации у разных социальных групп. Особенности организационной адаптации у разных профессий. проблема оценки эффективности адаптационных программ. Определение параметров окончания процесса адаптации. Особенности вторичной адаптации работников.

Разнообразие интерпретации понятий «карьера». Особенности построения карьеры в организациях различного типа. Специфические особенности построения организационной карьеры в международной компании. Особенности карьерного продвижения в государственных и коммерческих организациях. Проблемы «середины» / плато карьеры. Типичные проблемы построения карьеры в современных организациях. разновидности организационных карьерных «тупиков».

Трансформации методов обучения в ходе развития общества. Особенности обучения в различных типах общественных систем. Перспективы развития современных обучающих систем. Основные формы и методы обучения, используемые современными компаниями. Методы традиционного подхода к обучению персонала и пути их адаптации к решению практических проблем корпорации. Возможности и ограничения древнейшей формы обучения – лекции. Достоинства и недостатки классической методики обучения - семинара. Наставничество и его реализация в бизнес – образовании.

Развитие научно-технического прогресса (НТП) и его влияние на все сферы деятельности общества. Индекс человеческого развития, индекс процветания и т.п. Фазы эволюции человеческого потенциала. Общие закономерности развития НТП. Переход к шестому технологическому укладу и его направления. Достижения фундаментальных и прикладных наук. Индустрия информатики. Ключевые признаки информационного общества. Цифровая инфраструктура. Причины развития информационных технологий в постиндустриальных обществах. Интеграция онлайн-бизнес-операций с офлайновым бизнесом. Изменение потребительского поведения. Трансформация бизнеса - переход от традиционной "товарной" компании к технологической, основанных на формировании стратегии Digital.

Понятие управление, алгоритм управления, модель общих принципов управления. Смена парадигмы управления. Функции управленца в условиях цифровой трансформации. Информационная система организации. Информационные (автоматизированные) системы в управлении. ИТ-инфраструктура организации, которая включает в себя информационную, программную и техническую (аппаратура, телекоммуникации) инфраструктуры.

Технология управления персоналом. HR-Digital или переход рекрутинга в цифровую среду. Явление диджитализации. Ключевые возможности HR-Digital. Основные направления развития цифровых технологий в России. Бенчмаркинг, зарплатная аналитика, онлайн-обучение, статистика по вакансиям, HR-скоринг, HR-аналитика. Автоматизация и роботизация рутинных задач. Системы автоматизации рекрутинга и работы HR-отделов. Облачные сервисы. Инструменты и сервисы.

Работа HR и эффект автоматизации. Процесс найма — широкая «воронка». Автоматизация работы HR-отделов в России. Перспективные технологии - те, что связаны с big data (большие данные). Геймификация в HR. Отбор сотрудников с помощью искусственного интеллекта (ИИ) и технологий машинного обучения. Перспективное направление в HR-tech. Технологии в HR: реальность и перспективы.

Изменения в бизнесе: трансформация модели управления и формирование Digital-стратегии. Тренды в HR: философия агильности, бизнес-ориентация и концепция баланса между профессиональной и личной жизнью. Развитие HR- Digital. Адаптация бизнеса. Бизнес требует равных прав и ответственности от HR – подразделений. Усиление команды HR – менеджеров. Потребители нового типа и изменение приоритетов наемных работников. Область Digital - технологий в управлении человеческими ресурсами. HR-стратегий на основе цифровых технологий. «HR 3.0».

Наличие корпоративных мобильных приложений в области HR. Революция - «убебризация», преимущества такой модели управления бизнесом. Проект оптимизации численности персонала на основе концепции 5 правил Digital. Цифровая трансформация бизнеса

и его основы - развития сотрудников. Лидер online ресурсов для поиска работы и найма персонала HeadHunter. HR-Digital в компании. Диджитализация бизнеса.

Эффективность использования Интернета в управлении персоналом. Реальные информационные, технические и технологические возможности для решения функционирования служб управления персоналом. Глобальная компьютерная сеть - важный источник привлечения персонала. Проверка достоверности информации. Персонифицированный учет в сфере труда. Трехуровневое хранилище данных. Информационное взаимодействие с компонентами потенциального рынка труда. Размещение сведений в Интернете учебными заведениями, специализированными кадровыми агентствами. Новые формы обучения и повышения квалификации персонала (дистанционное обучение).

Информационное взаимодействие кадровой службы предприятия с внешним рынком труда. Интегрированные системы и облачные технологии. Процессы управления персоналом: целостная модель и условия ее эффективности. Информационные потоки, обеспечивающие базовый процесс работы с персоналом. Информатизация процессов управления персоналом: типичные ошибки и способы их решения.

### **Проблемы командообразования в организации**

Дилемма коллектив или команда. Ценностное отношение к командам, обоснованные и необоснованные ожидания относительно командной организации работ. Виды социальных групп и особенности команд, команда как высший и пред-высший уровень развития группы. Проблема множественной идентификации членов команды и феномен коллективистической идентификации. Проблема единства цели.

Проблема взаимозаменяемости и распределенной ответственности. Классификации командных ролей и возможности их обеспечения подбором новых членов команды и выращиванием собственных. Открытые и закрытые команды. Свои и чужие, однородные и разнородные. Межфункциональные команды и кросскультурное взаимодействие. Онбординг, социальная инклюзия и эксклюзия. Проблемы межпоколенных взаимодействий в командах.

Стили лидерства и степень гибкости лидеров. Дискуссии относительно транзакционного, трансформационного лидерства и «служения». Scrum-Agile подход в сравнении с бригадной организацией труда и КТУ. Индивидуальная и групповая форма премирования и оплаты труда. Ценности сплоченности и «теплой атмосферы». Сензитивность и субъект-субъектные отношения или soft-skills и субъект-объектные отношения. Самоуправление, холистический подход и бирюзовые организации.



Групповая динамика в реальных рабочих командах разного типа. Процессы организации и самоорганизации. Принятие решений и участие в управлении. Взаимодействие команд между собой и возможности организационного развития. Проблемы конкуренции. Особенности командообразования территориально-распределенных команд.

### **Психодиагностика персонала**

Предмет, объект, методы и методики психодиагностики. Классификация методов психологического обследования. Тесты, опросники, проективные методы и контент-анализ как методы психодиагностического познания. Валидность психодиагностической методики: внешняя валидность, конвергентная, дискриминантная и конструктивная валидность теста; валидность и достоверность.

Стандартизованные методы исследования личности. Понятие личностной черты: темперамент, характер, ситуативно-рефлексивные черты. Личностные типы: различные типологии. Психологические типы К.Г. Юнга и его психологические признаки экстраверсии и интроверсии. Тестирование коэффициента интеллекта Дж. Равена.

Личностные опросники (методика измерения ригидности; шкала реактивной и личностной тревожности Ч.Д. Спилберга и Ю.Л. Ханина; опросник РЕН; методика ММРІ). Теоретико – методологические основы проективных тестов. Особенности проективных методик (тест чернильных пятен Г. Роршаха; тест ТАТ Г. Мюррея; тест на фрустрацию С. Розенцвейга; цветовой тест М. Люшера; тест «Несуществующее животное»). Тест поведения в сложной ситуации К. Томаса. Возможности использования методов психодрамы и социодрамы для выявления проблем трудового коллектива.

### **Рекомендуемая литература:**

#### *Основная литература*

1. Армстронг М. Главный учебник HR в мире. М.: Эксмо, 2019.
2. Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н. Исследование систем управления. М. Альпина Паблишер, 2012.
3. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина, 2005. - 301 с.
4. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. М.: Альпина, 2009.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: КноРус, 2010.
6. Пугачев В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2016.

7. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования": пер. с англ. / Эдгар Шейн. Москва [и др.]: Питер, 2013.

*Дополнительная литература:*

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина, 2014.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования". СПб. [и др.]: Питер, 2018.
4. Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н. Исследование систем управления. М.: Альпина Паблишер, 2012.
5. Васильев В.П., Холоденко Ю.А. Макроэкономика. М., ДиС.2012.
6. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. М.: Омега-Л, 2010.
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2013.
8. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. М.: ИНФРА – М, 2017.
9. Катценбах Дж., Томас Дж., Андерсон Г. Трансформация корпоративной культуры. Важные детали, без которых ничего не работает. М.: Альпина паблишер, 2020.
10. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2013.
11. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационное поведение. М.: КноРус, 2013.
12. Литвинюк А.А. Организационное поведение. М.: Юрайт, 2013.
13. Логан Д. Лидер и племя: пять уровней корпоративной культуры. / Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт; пер. с англ. С. Кирова. М.: Сбербанк: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
14. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б.Марр; пер. с англ. А. В. Шаврина. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
15. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. М.: ПИТЕР, 2012.

16. Мюллер Д. Тирания показателей: Как одержимость цифрами угрожает образованию, здравоохранению, бизнесу и власти / Джерри Мюллер; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019.
17. Стюарт-Котце Р. Результативность: Секреты эффективного поведения / Робин Стюарт-Котце; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2021.
18. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом. Современный подход / Ю.Г. Одегов, Л.Р. Котова. М.: Альфа-Пресс, 2009.
19. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. М.: Академия, 2012.
20. Резник С.Д. Организационное поведение. М.: Инфра – М, 2011.
21. Спивак В.А. Корпоративная культура СПб: Питер, 2001.
22. Столярченко А.М., Амаглобели Н.Д. Психология менеджмента. М.: Юнити, 2005.
23. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы. М.: Издательство ЛКИ, 2010;
24. Чернышев Л.А., Р. Ковалев Н. Исследование систем управления. М.: Книга по Требованию, 2012.
25. Щербатых Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса. СПб: Питер, 2008.
26. Щербина В.В. Рационализирующие диагностические управленческие социальные технологии. М.: Новый хронограф, 2018.

#### **Интернет-ресурсы:**

<http://www.vshssn.msu.ru> - высшая школа современных социальных наук (факультет) Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;

<http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»;

<http://www.cfin.ru> - «Корпоративный менеджмент»;

<http://www.marketing.spb.ru/> - Энциклопедия маркетинга;

<http://www.hrm.ru> - электронная библиотека HR-специалистов.

<https://roskachestvo.gov.ru/award/> Модель и критерии Премии в области качества

## **2.1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ГОСУДАРСТВЕННОГО ИТОГОВОГО ЭКЗАМЕНА**

### **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-инфраструктура 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. Эволюция отечественной науки по тематике развития человеческого капитала. Взгляды и основные труды по человеческому капиталу российских ученых: С.А. Дятлов, Р.И. Капелюшников, М.М. Критский, С.А. Курганский, Б.М. Генкин и др.
26. Положительные и отрицательные последствия глобализации для национальных рынков труда.
27. Влияние транснациональных компаний на национальные, отраслевые и региональные рынки труда.
28. Особенности рынка труда. Спрос и предложение на рынке труда.
29. Уровень жизни населения и показатели его измерения. Закон Энгеля.
30. Государственная политика занятости. Уровни государственной политики занятости.
31. Модели политики занятости: российская, европейская, скандинавская, американская, китайская.

## **СПИСОК ВОПРОСОВ КО ВТОРОЙ ЧАСТИ ЭКЗАМЕНА**

1. Методы профилактики и предупреждения конфликтов в организации.
2. Модель оптимального управленческого решения как условие предупреждения конфликтов в организации.
3. Методики сравнения конкурентов на рынке. Анализ затрат конкурентов.
4. Основные методы изучения занятости населения
5. Рациональный предел роста корпорации. Соотношение границ действия рынка и компании (по Р. Коузу).
6. Основные области поведения компании на рынке (Портер).
7. Понятия и факторы занятости населения и безработицы, состав занятого населения и методы изучения занятости
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. Расчет показателей экономически активного населения, занятости и безработицы.
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. Содержание основных показателей измерения и учета эффективности (производительности) труда для отрасли и национальной экономики в целом.
29. Мотивация как фактор повышения производительности и эффективности труда.
30. Современные подходы к управлению производительностью труда.
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. Определить среднегодовой уровень и рост производительности труда по плану, если за отчетный год выпущено 40000 штук изделий при численности работающих 1000 человек. В планируемом году предусматривается увеличение объема выпуска изделий в два раза, а численность работающих планируется увеличить до 500 человек.
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 систем у 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 KPI 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 внутризаводскому 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. На сколько процентов изменится показатель производительности труда в плановом периоде, если за отчетный период продукции выработано на сумму 2500тыс.руб. Численность работающих составляла 1350 человек, в плановом периоде объем вырабатываемой продукции должен возрасти на 6% численность останется без изменения.
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
  - Цель исследования?
  - Кто/что является объектом исследования?
  - Кто/что является предметом исследования?
  - Каким образом будет осуществляться сбор данных?
  - Какой инструмент будет использован?
  - Какая будет применена статистическая процедура (или несколько процедур, методов) для получения результатов исследования?
  - 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:
  - Цель исследования?
  - Кто/что является объектом исследования?
  - Кто/что является предметом исследования?
  - Каким образом будет осуществляться сбор данных (методы и инструменты)?
  - Какая будет применена(ы) статистическая процедура для получения результатов исследования?
  - 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:

- Цель исследования?
  - Кто/что является объектом исследования?
  - Кто/что является предметом исследования?
  - Каким образом будет осуществляться сбор данных (методы и инструменты)?
  - Какая будет применена(ы) статистическая процедура для получения результатов исследования?
  - Какие выводы можно будет сделать на основе проведенного анализа результатов исследования?
18. Определить показатели производительности труда: среднегодовой, среднедневной и среднечасовой, если за год продукции выработано на сумму 10000 тыс. руб., среднесписочная численность рабочих – 380 человек, количество рабочих дней в году 204, эффективная продолжительность рабочего дня – 8 ч.
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. Определить производительность труда в плановом и отчетном периодах и динамику роста производительности труда. Объем производства продукции в отчетном году составил 125000 рублей. В плановом году объем производства продукции - 148000 рублей. Численность работающих: в отчетном году - 325 человек, а в планируемом году численность увеличится на 30 человек.
23. Разработайте концепцию положения по привлечению персонала для компании «Газпром».
24. Численность работающих в отчетном году составила 600 человек. С 1 января (плановый период) в эксплуатацию будут введены 10 станков, которые позволят повысить производительность труда, но при этом высвобождаются 21 человек. Определить рост производительности труда в плановом периоде.
25. Трудоемкость изготовления одного изделия составляет 1,5 нормо-час. Эффективный годовой фонд времени одного работающего составляет 1640 часов. Определить трудоемкость работ за год и за месяц, если численность работников по категориям следующая:
- основные рабочие - 50 человек;
  - вспомогательные рабочие - 25 человек;
  - руководители - 15 человек;
  - специалисты - 8 человек;
  - служащие - 2 человека.
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. Общий объем трудозатрат на годовой выпуск продукции (ДСП) – 650000 нормо – часов. Плановый объем выпуска ДСП – 220000 куб.м. Фактические трудозатраты на выпущенную продукцию – 645000 чел.-ч. Фактически выпущено плит – 195000 куб.м. Определить плановую и фактическую трудоемкость 1 куб.м плит. Сделать вывод.
28. Проанализируйте принципиальную схему и особенности федерального законодательного

- процесса в России
29. Проанализируйте принципиальную схему и особенности федерального бюджетного процесса в России.
30. Принципиальная схема и особенности регионального законодательного процесса в России (на примере конкретного субъекта Российской Федерации).
31. Принципиальная схема и особенности регионального бюджетного процесса в России (на примере конкретного субъекта Российской Федерации).

### Проверка сформированности компетенций с использованием оценочных средств

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	Результаты обучения, соотнесенные с индикатором достижения компетенции
<b>Компетенция УК-1</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности.	Индикатор УК-1.3. Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывает стратегию действий, формулирует научно обоснованные гипотезы, применяет методологию научного познания в профессиональной деятельности	Ответы на вопросы 3, 18, 21 первой части; Ответы на вопросы 3, 16, 17 второй части; Ответы на вопросы 3, 12, 22 третьей части Текст магистерской диссертации	<b>Знать:</b> основные методологические принципы системного подхода; <b>Уметь:</b> создавать и анализировать большие объемы информации; <b>Владеть:</b> различными методами поиска и обработки разнообразной информации
<b>Компетенция ОПК-5</b> Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении всех типов задач профессиональной деятельности на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях.	Индикатор ОПК-5.4. Использует современные информационные технологии и программные средства для решения профессиональных задач.	Ответы на вопросы 16, 17, 23 первой части; Ответы на вопросы 15, 22, 25 второй части; Ответы на вопросы 2, 6 третьей части Текст магистерской диссертации	<b>Знать:</b> основные информационные технологии и программные средства, используемые для управления человеческими ресурсами в организации; <b>Уметь:</b> применять различные информационные технологии для психодиагностики персонала и при проведении процедур деловой оценки; <b>Владеть:</b> навыками анализа больших объемов кадровой информации с целью увеличения и качественного улучшения кадрового потенциала организации при помощи информационных технологий



<b>Компетенция ПК-3</b> Способен разрабатывать технические задания, осуществлять сбор, обра-	Индикатор ПК-3.3. Применяет методы построения функциональных и организационных структур	Ответы на вопросы 13, 19, 20 первой части;	<b>Знать:</b> различные теории и модели, созданные в рамках науки управления персона-
ботку, анализ и интерпретацию различных видов управленческой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом разного рода организаций, разрабатывать систему стратегического управления персоналом организации, разрабатывать организационную кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности, применять методы построения функциональных и организационных структур управления предприятием или учреждением и ее персоналом исходя из целей организации	управления предприятием или учреждением и ее персоналом исходя из целей организации	Ответы на вопросы 9, 10, 27 второй части; Ответы на вопросы 9, 10, 17 третьей части Текст магистерской диссертации	лом; принципы организационной эффективности; <b>Уметь:</b> использовать потенциал разных общественных наук для решения прикладных кадровых задач; оценивать эффективность использования персонала; <b>Владеть:</b> различными методами проведения прикладных исследований для управления персоналом; методиками повышения эффективности развития персонала
<b>Компетенция ПК-4</b> Способен разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, определять параметры и критерии оценки персонала, выбирать средства и методы оценки и аттестации персонала, организовывать и проводить оценку и аттестацию персонала, систематизировать, обобщать и анализировать полученные результаты, оценивать эффективность оценки и аттестации персонала.	Индикатор ПК-4.2. Организовывает и проводит оценку и аттестацию персонала	Ответы на вопросы 8, 9, 10 первой части; Ответы на вопросы 24, 25, 26, 31 второй части; Ответы на вопросы 14, 23, 24 третьей части Текст магистерской диссертации	<b>Знать:</b> различные инструменты, используемые гуманитарными науками для измерения различных явления и процессов; <b>Уметь:</b> создавать оригинальные методики оценки различных категорий персонала с учетом специфики деятельности организации; <b>Владеть:</b> различными методиками деловой оценки персонала

<b>Компетенция ПК-6</b> Способен диагностировать, формировать и развивать организационную культуру, создавать комфортные и безопасные условия труда в организации, применять методы оценки и прогнозирования профессиональных	Индикатор ПК-6.2. Определяет безопасные условия труда для различных категорий персонала с учетом профессиональной среды	Ответы на вопросы 1, 2, 22 первой части; Ответы на вопросы 1, 20, 21, 32 второй части; Ответы на вопросы 1, 10, 13 третьей части	<b>Знать:</b> основные классические модели разрешения организационных конфликтов; <b>Уметь:</b> использовать существующие теории и модели организационной культуры в управленческой практике;
рисков, технологии управления безопасностью труда персонала, обеспечивать предупреждение и профилактику травматизма, профессиональных заболеваний.		Текст магистерской диссертации	<b>Владеть:</b> различными инструментами коммуникации в мультикультурной среде
<b>Компетенция ПК-7</b> Способен осуществлять оценку эффективности труда, выявлять резервы для повышения производительности и качества труда, организовывать процесс контроля результатов труда, выдвигать предложения по изменению его условий, определять эффективность работы системы организации и нормирования труда персонала на рабочих местах.	Индикатор ПК-7.2 Организовывает процесс контроля результатов труда, выдвигает предложения по изменению его условий	Ответы на вопросы 14, 15 первой части; Ответы на вопросы 14, 19 второй части; Ответы на вопросы 4, 5, 26, 27 третьей части Текст магистерской диссертации	<b>Знать:</b> основные составляющие кадрового потенциала организации; <b>Уметь:</b> оценивать различные категории специалистов и работников организации; <b>Владеть:</b> различными инструментами деловой оценки персонала

<p><b>Компетенция ПК-8</b> Способен разрабатывать мотивационные программы работников в соответствии с целями организации, формировать системы оплаты труда, применять методы и формы материального и нематериального стимулирования персонала, использовать нестимуляционные методы мотивации (информирование, убеждение, внушение и др.), составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов на персонал и фондов на программы и мероприятия по управлению вознаграждением персонала организации</p>	<p>Индикатор ПК-8.1. Разрабатывает методы стимулирования персонала и вознаграждения персонала</p>	<p>Ответы на вопросы 8, 9, 18 первой части; Ответы на вопросы 8, 9, 13, 33 второй части; Ответы на вопросы 3, 6, 7, 8 третьей части Текст магистерской диссертации</p>	<p><b>Знать:</b> основные теории и модели мотивации и стимулирования трудовой деятельности; <b>Уметь:</b> анализировать структуру мотивов и стимулов различных категорий работников организации; <b>Владеть:</b> различными методами совершенствования мотивации и стимулирования работников и специалистов</p>
<p><b>Компетенция ПК-11</b> Способен определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного</p>	<p>Индикатор ПК-11.1. Самостоятельно определяет величину организационных ресурсов</p>	<p>Ответы на вопросы 5, 6, 26 первой части;</p>	<p><b>Знать:</b> нормативно-правовые акты, регулирующие общественные отношения в трудовом</p>

подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения	сов, зоны персональной ответственности работников и меру эффективности их деятельности	<p>Ответы на вопросы 6, 7, 8 второй части;</p> <p>Ответы на вопросы 16, 18, 19 третьей части</p> <p>Текст магистерской диссертации</p>	<p>праве, содержание российского трудового права; основы производственной деятельности организации;</p> <p><b>Уметь:</b> применять на практике нормы трудового законодательства; определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации;</p> <p><b>Владеть:</b> анализа и решения юридических проблем в сфере трудовых отношений; разработка системы организации труда персонала и порядка нормирования труда на рабочих местах с оценкой затрат на персонал</p>
<p><b>Компетенция ПК-12</b></p> <p>Способен внедрять систему адаптации, обучения и управления деловой карьерой персонала, осуществлять мероприятия по ее реализации, готовить предложения по её совершенствованию, в том числе на основе применения методов стоимостного анализа, коучинга и наставничества, разрабатывать комплексную систему обучения и</p>	<p>Индикатор ПК-12.1.</p> <p>Разрабатывает системы адаптации, обучения персонала и управления деловой карьеры, используя современные кадровые технологии</p>	<p>Ответы на вопросы 13, 15, 20 первой части;</p> <p>Ответы на вопросы 26, 27, 32 второй части;</p> <p>Ответы на вопросы 16, 23, 24 третьей части</p> <p>Текст магистерской диссертации</p>	<p><b>Знать:</b> основные теории и модели индивидуального и группового обучения;</p> <p><b>Уметь:</b> создавать оригинальные технологии обучения с учетом специфики организационной деятельности;</p> <p><b>Владеть:</b> различными инструментами, позволяющими осуществлять личностный и профессиональный рост сотрудников</p>

развития, выявлять потребность в обучении и развитии персонала, определять эффективность мероприятий по обучению и развитию персонала и построению профессиональной карьеры, оценивать качество обучения, формировать комплексы учебно-методических материалов.			
<b>Компетенция ПК-15</b> Способен направлять поведение индивидов (группы) и организовывать профессиональное взаимодействие на основе знания закономерностей становления, социализации, адаптации и развития личности в группе, обществе и индивидуального жизненного пути человека.	Индикатор ПК-15.1. Организовывает профессиональное взаимодействие в рабочей группе	Ответы на вопросы 11, 12, 13 первой части; Ответы на вопросы 2, 11, 12 второй части; Ответы на вопросы 15, 21 третьей части Текст магистерской диссертации	<b>Знать:</b> теории, концепции и механизмы закономерностей становления, социализации, адаптации и развития личности в группе, обществе и на индивидуальном жизненном пути человека; <b>Уметь:</b> направлять поведение индивидов (группы) и организовывать профессиональное взаимодействие на основе знания закономерностей становления, социализации, адаптации и развития личности в группе, обществе и индивидуального жизненного пути человека с целью предупреждения конфликтов; <b>Владеть:</b> навыками организации профессионального взаимодействия на основе знания закономерностей становления, социализации, адаптации и развития личности в группе, обществе и на индивидуальном жизненном пути человека с целью предупреждения конфликтов

<p><b>Компетенция М-СПК-№1</b> Способность анализировать и сравнивать различные инструменты деловой оценки персонала и, при необходимости формировать оригинальные методики оценки персонала в интересах конкретной организации.</p>	<p>Индикатор СПК-1.1. Проводит сравнительный анализ методов деловой оценки персонала</p>	<p>Ответы на вопросы 10, 25 первой части; Ответы на вопросы 23, 27, 33 второй части; Ответы на вопросы 9, 13 14 третьей части Текст магистерской диссертации</p>	<p><b>Знать:</b> различные инструменты, используемые гуманитарными науками для измерения различных явления и процессов; <b>Уметь:</b> создавать оригинальные методики оценки различных категорий персонала с учетом специфики деятельности организации; <b>Владеть:</b> различными методиками деловой оценки персонала</p>
--	--	--	--

### 3. ЗАЩИТА И ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Защита магистерской диссертации является частью государственной итоговой аттестации. Защита магистерской диссертации направлена на установление степени соответствия уровня профессиональной подготовки требованиям ФГОС ВО и ОС МГУ имени М.В. Ломоносова по направлению подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом», направленность (профиль) подготовки – «Управление человеческими ресурсами и кадровая аналитика» в части сформированности компетенций, необходимых для выполнения выпускником научно-исследовательского вида деятельности.

Процедура представления и защиты магистерской диссертации проводится с учетом требований Положения о подготовке и защите магистерской диссертации по направлению подготовки «Управление персоналом», утвержденного на заседании Ученого совета Высшей школы современных социальных наук (факультета) МГУ имени М.В. Ломоносова «14» января 2012 г. (протокол № 1у), переутвержденного на заседании Ученого совета Высшей школы современных социальных наук (факультета) МГУ имени М.В. Ломоносова «08» ноября 2015 г. (протокол № 8),

Магистерская диссертация в соответствии с ОПОП выполняется в период, предусмотренный учебным планом, в том числе во время прохождения практики и выполнения научно-исследовательской работы. Магистерская диссертация должна представлять собой логически завершенное, самостоятельное, теоретическое или эмпирическое исследование, направленное на решение одной из актуальных задач в области управления человеческими ресурсами и отвечать требованиям научной новизны, теоретической и практической значимости.

Магистерская диссертация выполняется на основе глубокого изучения научно-практической литературы по направлению подготовки, в соответствии с методическими указаниями по подготовке магистерской диссертации и с индивидуальным планом работы по подготовке магистерской диссертации. Во время защиты диссертации применяются современные презентационные технологии. Одновременно с текстом магистерской диссертации предоставляется автореферат магистерской диссертации, в котором автором кратко излагается суть диссертационного исследования и занимает 15 страниц текста.

*Примерная тематика магистерских диссертаций:*

Совершенствование управленческих навыков руководителя: методики и рекомендации.
---

Использование современных информационных технологий и информационных систем в управлении организацией в условиях конкуренции.
Виртуализация властных отношений в организации.
Применение методик и приемов коучинга в организации.
Особенности влияния гендерных факторов на работу в организации
Оценка квалификации управленческого персонала: анализ зарубежного опыта.
Методики изучения социально-психологического климата трудового коллектива
Опен спейс, коворкинг и другие концепции организации рабочего пространства

Магистерская диссертация и ее автореферат представляются в учебную часть в установленные сроки. Магистерские диссертации, допущенные к аттестации научным руководителем, в обязательном порядке проходят рецензирование и оппонирование. Рецензента назначает УМК из числа преподавателей ВШССН МГУ, имеющих ученые степени кандидата и доктора наук. При необходимости к рецензированию могут быть привлечены специалисты из других организаций. Оппонента назначает учебно-методическая комиссия из преподавателей или ученых, работающих во внешних организациях. Защита магистерской диссертации происходит на открытом заседании. Ход защиты оформляется протоколом, который утверждается членами Государственной аттестационной комиссии (ГАК). Дата защиты устанавливается приказом директора ВШССН МГУ.

Защита магистерской диссертации включает в себя устный доклад студента, ответы на вопросы членов оценочной комиссии, комментарии членов комиссии и заключительное слово студента, содержащее ответ на замечания и пожелания, высказанные членами комиссии во время защиты. Общая продолжительность устного доклада не может превышать 25 минут. В докладе студента обязательно должны быть отражены следующие вопросы: название магистерской диссертации, актуальность темы магистерской диссертации; цели и задачи работы; структура магистерской диссертации; теоретический фундамент исследования, т.е. систематизированные теоретические знания, явившиеся результатом критического изучения литературы и лежащие в основе аналитической части магистерской диссертации; краткое описание методов сбора и анализа информации, допущения и ограничивающие обстоятельства, присущие проведению магистерского исследования; основные результаты, полученные студентом, их валидность, надежность и область применимости; теоретическая и практическая значимость полученных студентом результатов в решении управленческих



проблем; значение проведенного исследования и полученных результатов для развития собственной карьеры.

По окончании доклада студенту задаются вопросы председателем и членами ГАК. Вопросы, как правило, связаны с темой магистерской диссертации и методами научных исследований, применяемых в данной области. Секретарем ГАК зачитывается отзыв руководителя магистерской диссертации и содержание рецензии и отзыва оппонента. Выступает научный руководитель с характеристикой студента. Студент отвечает на замечания, содержащиеся в рецензиях и отзыве. Проводится свободная дискуссия, когда члены государственной аттестационной комиссии и присутствующие выступают по существу магистерской диссертации.

По итогам защиты члены государственной аттестационной комиссии заполняют оценочный лист, детализирующий критерии оценки устной защиты.

Научный руководитель, рецензент, оппонент, члены комиссии на защите работы при оценивании магистерской диссертации заполняют оценочные листы.

Итоговая оценка магистерской диссертации выставляется государственной оценочной комиссией по итогам защиты работы с учетом оценок, выставленных научным руководителем, рецензентом и оппонентом, а также результатов проверки работы на предмет соответствия требованиям Положения о подготовке и защите магистерской диссертации по направлению подготовки: «Управление персоналом».

Итоговая оценка за магистерскую диссертацию выставляется по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно». Выставленная итоговая оценка является окончательной и пересмотру не подлежит. В случае получения оценки «неудовлетворительно» или в случае, если магистерская диссертация не была допущена к защите, студент может быть допущен к повторной защите на следующий год с соблюдением общего порядка подготовки и защиты магистерской диссертации.

Повторная защита может происходить не позднее, чем через пять лет после прохождения студентом государственной итоговой аттестации впервые.

Процедура защиты магистерской диссертации выступает итоговым контролем сформированности следующих компетенций обучающегося:

Способность формулировать научно обоснованные гипотезы, создавать теоретические модели явлений и процессов, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности (УК-1).

Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (УК-2).

Способность к общению в устной и письменной формах на русском и иностранном языках в ходе решения профессиональных задач (ОПК-1).

Способность выявлять, систематизировать, моделировать и прогнозировать управленческие, административные, психологические, социально-экономические, социокультурные процессы и явления на индивидуальном, групповом, организационном и государственном уровнях на основе применения методов обработки массивов данных, теоретического и эмпирического анализа; ставить задачи по информационно-аналитическому обеспечению профессиональной деятельности и руководить работой по их решению; определять направления совершенствования информационно-аналитической работы, в соответствии с видом профессиональной деятельности (ОПК-14).

Способность выбирать направление деятельности системы управления персоналом, исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели, осуществлять сбор, обработку, анализ и интерпретацию различных видов управленческой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом разного рода организаций, разрабатывать организационную кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности (ПК-11).

Способность разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом и организовывать их выполнение, применять количественные и качественные методы анализа при принятии решений в области управления персоналом и строить соответствующие организационно-экономические модели, создавать научно-исследовательские продукты с элементами научной новизны и практической значимости с использованием российских и зарубежных полнотекстовых, реферативных и фактографических баз данных, электронных ресурсов деловой информации, поисковых систем (ПК-24).

Владение методами и инструментами поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования, подготовки обзоров, научных отчетов и научных публикаций по актуальным проблемам управления персоналом, способность решать научные и прикладные задачи различного уровня сложности, проводить исследование тенденций и закономерностей в области управления персоналом и кадрового менеджмента с использованием современного теоретического и методологического инструментария науки (ПК-26).

Способность формировать различных программ личностного и профессионального развития персонала на основе кадрового анализа (М-СПК-№ 3).

**Проверка сформированности компетенций с использованием оценочных средств**

**Универсальные компетенции:**

**Способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации (УК-1);**

<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Оценочные средства</b>	<b>Материалы, в содержании которых производится оценка</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<b>ЗНАТЬ:</b> основные методологические принципы системного подхода <b>КОД З1 (УК-1)</b>	- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>УМЕТЬ:</b> создавать и анализировать большие объемы информации <b>КОД У1 (УК-1)</b>	- текст выпускной квалификационной работы - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>ВЛАДЕТЬ:</b> различными методами поиска и обработки разнообразной информации <b>КОД В1 (УК-1)</b>	- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.

**Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (УК-2).**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<b>ЗНАТЬ:</b> основные принципы личностного и профессионального формирования и развития ученого <b>КОД З1 (УК-2)</b>	- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>УМЕТЬ:</b> использовать различные теории и модели для личностного и профессионального развития <b>КОД У1 (УК-2)</b>	- текст выпускной квалификационной работы - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>ВЛАДЕТЬ:</b> методами развития собственного личностного потенциала <b>КОД В1 (УК-2)</b>	- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.

**Способность к общению в устной и письменной формах на русском и иностранном языках в ходе решения профессиональных задач (ОПК-1).**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<b>ЗНАТЬ:</b> основные принципы составления и анализа научных и	- текст выпускной квалификационной работы	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3);	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями;

профессиональных документов <b>КОД 31 (ОПК-1)</b>	ационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>УМЕТЬ:</b> применять коммуникационные технологии с учетом социокультурного фактора <b>КОД У1 (ОПК-1)</b>	- текст выпускной квалификационной работы - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>ВЛАДЕТЬ:</b> современными технологиями хранения и передачи информации <b>КОД В1 (ОПК-1)</b>	- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.

**Способность выявлять, систематизировать, моделировать и прогнозировать управленческие, административные, психологические, социально-экономические, социокультурные процессы и явления на индивидуальном, групповом, организационном и государственном уровнях на основе применения методов обработки массивов данных, теоретического и эмпирического анализа; ставить задачи по информационно-аналитическому обеспечению профессиональной деятельности и руководить работой по их решению; определять направления совершенствования информационно-аналитической работы, в соответствии с видом профессиональной деятельности (ОПК-14).**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<b>ЗНАТЬ:</b> основные методы работы с информацией в	- текст выпускной	- оценка работы научным руководителем (Отзыв	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с

различных общественных науках <b>КОД 31 (ОПК-14)</b>	квалификационной работы  - устный доклад студента	научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>УМЕТЬ:</b> осуществлять теоретический и эмпирический анализ разнообразной социально – экономической информации <b>КОД У1 (ОПК-14)</b>	- текст выпускной квалификационной работы - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>ВЛАДЕТЬ:</b> навыками по – информационно аналитическому сопровождению управленческой деятельности <b>КОД В1 (ОПК-14)</b>	- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.

**Способность выбрать направление деятельности системы управления персоналом, исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели, осуществлять сбор, обработку, анализ и интерпретацию различных видов управленческой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом разного рода организаций, разрабатывать организационную кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности (ПК-11).**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<b>ЗНАТЬ:</b> основные принципы сбора и анализа кадровой	- текст выпускной квалификационной	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3);	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с

и управленческой информации <b>КОД 31 (ПК-11)</b>	ационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>УМЕТЬ:</b> анализировать основные положения кадровой политики организаций различных типов <b>КОД У1 (ПК-11)</b>	- текст выпускной квалификационной работы - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>ВЛАДЕТЬ:</b> различными методами разработки кадровых документов <b>КОД В1 (ПК-11)</b>	- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.

**Способность разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом и организовывать их выполнение, применять количественные и качественные методы анализа при принятии решений в области управления персоналом и строить соответствующие организационно-экономические модели, создавать научно-исследовательские продукты с элементами научной новизны и практической значимости с использованием российских и зарубежных полнотекстовых, реферативных и фактографических баз данных, электронных ресурсов деловой информации, поисковых систем (ПК-24).**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<b>ЗНАТЬ:</b> основные методы и модели разработки и принятия	- текст выпускной квалификационной работы	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3);	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями;

управленческого решения <b>КОД 31 (ПК-24)</b>	ационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>УМЕТЬ:</b> использовать современные информационные и коммуникационные технологии по созданию, хранению, переработке и передаче больших объемов информации <b>КОД У1 (ПК-24)</b>	- текст выпускной квалификационной работы - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>ВЛАДЕТЬ:</b> различными методами информационной подготовки управленческого решения <b>КОД В1 (ПК-24)</b>	- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.

**Владение методами и инструментами поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования, подготовки обзоров, научных отчетов и научных публикаций по актуальным проблемам управления персоналом, способность решать научные и прикладные задачи различного уровня сложности, проводить исследование тенденций и закономерностей в области управления персоналом и кадрового менеджмента с использованием современного теоретического и методологического инструментария науки (ПК-26).**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<b>ЗНАТЬ:</b> основные тенденции развития современной науки управления человеческими ресурсами	- текст выпускной квалификационной работы	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3);	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями;



<b>КОД 31 (ПК-26)</b>	- устный доклад студента	- оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>УМЕТЬ:</b> находить научную информацию релевантную проблемам конкретной организации <b>КОД У1 (ПК-26)</b>	- текст выпускной квалификационной работы - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>ВЛАДЕТЬ:</b> навыками решения научных и прикладных задач различного уровня сложности <b>КОД В1 (ПК-26)</b>	- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.

**Способность формировать различные программы личностного и профессионального развития персонала на основе кадрового анализа (М-СПК-№ 3).**

<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Оценочные средства</b>	<b>Материалы, в содержании которых производится оценка</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<b>ЗНАТЬ:</b> основные принципы построения различных систем обучения <b>КОД 31 (М-СПК-3)</b>	- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>УМЕТЬ:</b> составлять программы профессионального роста	- текст выпускной	- оценка работы научным руководителем (Отзыв	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с

<b>КОД У1 (М-СПК-3)</b>	квалификационной работы - устный доклад студента	научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.
<b>ВЛАДЕТЬ:</b> различными методами собственной самореализации и личностного роста <b>КОД В1 (М-СПК-3)</b>	- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента	- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя – Приложение 3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)	-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; -аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.

### Критерии оценки ответа магистра на государственном итоговом экзамене

#### Оценка «отлично»

Ответы на поставленные вопросы в билете излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи. Ответ должен быть развернутым, уверенным, содержать достаточно четкие формулировки. Оценка «отлично» ставится магистрам, которые при ответе:

- обнаруживают всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала;
- способны творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;
- владеют понятийным аппаратом;
- демонстрируют способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в вопросе проблематики;
- подтверждают теоретические постулаты примерами из исследований управленческой практики.

#### Оценка «хорошо»

Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается уверенно. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.

Оценка «хорошо» ставится за правильный ответ на вопрос, знание основных характеристик раскрываемых категорий. Обязательно понимание взаимосвязей между явлениями и процессами, знание основных закономерностей. Оценка «хорошо» ставится магистрам, которые при ответе:

- обнаруживают твёрдое знание программного материала;
- способны применять знание теории к решению задач профессионального характера;
- допускают отдельные погрешности и неточности при ответе.

#### Оценка «удовлетворительно»

Допускаются нарушения в последовательности изложения. Демонстрируются поверхностное знание вопроса. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи. Оценка «удовлетворительно» ставится магистрам, которые при ответе:

- в основном знают программный материал в объёме, необходимом для предстоящей работы по профессии;

- допускают существенные погрешности в ответе на вопросы экзаменационного билета;
- приводимые формулировки являются недостаточно четкими, нечетки, в ответах допускаются неточности.

Положительная оценка может быть поставлена при условии понимания магистром сущности основных категорий по основному и дополнительным вопросам.

### **Оценка «неудовлетворительно»**

Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний. Имеются заметные нарушения норм литературной речи. Магистр не понимает сущности процессов и явлений, не может ответить на простые вопросы типа “что это такое?” и “почему существует это явление?”. Оценка «неудовлетворительно» ставится магистрам, которые при ответе:

- обнаруживают значительные пробелы в знаниях основного программного материала;
- допускают принципиальные ошибки в ответе на вопрос билета;
- демонстрируют незнание теории и практики.

## Критерии оценки задания

№ пп	Критерии	Показатель
	<b>Содержательная часть</b>	
1.	Уровень проработки концептуальных положений, научных понятий и категорий	
2.	Использование результатов современных исследований управленческой практики, достижений управления персоналом, примеров из практики	
	<b>Методическая сторона</b>	
1.	Обоснованность выбора методов исследования для решения кадровых управленческих проблем	
2.	Обоснованность предложений по разрешению кадровой управленческой проблемы	

### Показатели:

0 баллов – полное отсутствие критерия;

1 балл – частично выполнение критерия;

2 балла – полное выполнение критерия.

Образец отзыва научного руководителя

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА  
ВЫСШАЯ ШКОЛА СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ НАУК  
(ФАКУЛЬТЕТ)**

**ОТЗЫВ**

**научного руководителя на выпускную квалификационную работу**

**/**

**магистерскую диссертацию**

Студент (а/ки) \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя и отчество)

На тему \_\_\_\_\_

*Руководитель должен изложить в отзыве:*

- *актуальность темы исследования;*
- *полноту, глубину и обоснованность решения поставленных вопросов;*
- *степень самостоятельности выпускника в решении поставленных вопросов, его инициативность, ответственность и творческий подход;*
- *степень проработанности теоретико-методологических оснований ВКР/магистерской диссертации;*
- *степень усвоения, способность и умение использовать знания по базовым и профильным дисциплинам при написании ВКР/магистерской диссертации;*
- *умение выпускника обобщать научные труды и делать соответствующие самостоятельные выводы;*
- *способность и умение использовать и анализировать научную литературу при написании ВКР/магистерской диссертации;*
- *возможность и место практического использования ВКР/магистерской диссертации или ее отдельных частей;*
- *степень обоснованности, аргументированности и последовательности выводов ВКР/магистерской диссертации;*
- *достоинства ВКР/магистерской диссертации;*
- *недостатки ВКР/магистерской диссертации;*
- *степень соответствия оформления работы представленным требованиям;*

**В заключении оценка не выставляется, а только указывается рекомендация к защите - «Рекомендуется к защите», «К защите не рекомендуется».**

В соответствии с Положением «О конкурсе ВШССН МГУ на лучшую выпускную квалификационную работу» считаю возможным номинировать магистерскую диссертацию на участие в конкурсе: \_\_\_\_ (да/нет) \_\_\_\_

Научный руководи-  
тель \_\_\_\_\_

(уч. степень, уч. звание ФИО)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА  
ВЫСШАЯ ШКОЛА СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ НАУК  
(ФАКУЛЬТЕТ)**

**РЕЦЕНЗИЯ  
на выпускную квалификационную работу /  
магистерскую диссертацию**

Студент (а/ки) \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя и отчество)

На тему \_\_\_\_\_

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ученая степень, ученое звание, фамилия, имя и отчество, должность, место работы)

*Рецензент должен сосредоточить внимание на качестве выполненной работы и изложить в рецензии:*

- актуальность ВКР/магистерской диссертации;
- практическую значимость работы;
- соответствие содержания работы целевой установке, научный уровень, полноту и качество разработки темы;
- разделы работы, характеризующие исследовательские способности выпускника;
- наличие/отсутствие системности, логической взаимосвязи всех частей ВКР/магистерской диссертации, ясности изложения материала;
- степень самостоятельных разработок автора;
- степень соответствия выполненной работы требованиям ФГОС или ОС МГУ имени М.В. Ломоносова по специальности;
- достоинства ВКР/магистерской диссертации;
- недостатки ВКР/магистерской диссертации;

*Рецензент должен дать общую оценку выполненной выпускной квалификационной работы/магистерской диссертации (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно) и выразить свое мнение о присвоении выпускнику квалификации (указывается квалификация выпускника и специальность).*

Рецензент \_\_\_\_\_  
(уч. степень, уч. звание ФИО)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.



Для лиц, не являющихся штатными сотрудниками МГУ им. М.В. Ломоносова подпись должна быть заверена печатью кадрового органа организации, в которой работает рецензент.