



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 1 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ

И.о. декана факультета управления

С.А.Головихин

2016 г.



## ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Направление подготовки  
**38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направленность  
**«Управление человеческими ресурсами»**

Присваиваемая квалификация  
**МАГИСТР**

Форма обучения  
**Очная/очно-заочная/заочная**

Челябинск 2016г.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 2 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Утверждено решением Ученого совета факультета управления ФГБОУ ВО «ЧелГУ» протокол №3 от «13» октября 2016 г.

Председатель Ученого совета  
факультета управления \_\_\_\_\_

С.А. Головихин

подпись

Секретарь Ученого совета  
факультета управления \_\_\_\_\_

Л.К. Фазлытдинова

подпись

Программа государственного экзамена одобрена и рекомендована кафедрой менеджмента

Протокол заседания №2 от «15» сентября 2016 г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

С.А. Головихин

подпись

Программа государственного экзамена подготовлена с учетом требований, сформулированных в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата), утвержденным приказом №7 от 12 января 2016 г., в соответствии с «Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», утвержденным приказом Минобрнауки РФ от 29 июня 2015 г. № 636 ( с изм. на 28 апреля 2016 г.).

Под общей редакцией зав. кафедрой менеджмента д.э.н. С.А. Головихина; профессора, д.э.н. В.Д. Волосатова; профессора, д.э.н. Т.А. Коркиной.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 3 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## Оглавление

1. Методические рекомендации.....	4
2. Перечень формируемых компетенций.....	5
3. Порядок проведения экзамена и критерии оценивания.....	6
4. Оценочные средства для проведения аттестации.....	8
5. Методы исследований в менеджменте.....	9
6. Современный стратегический анализ.....	11
7. Системный анализ в менеджменте.....	13
8. Организация исследовательской деятельности.....	16
9. Теория организации и организационное поведение.....	19
10. Теория управления человеческими ресурсами.....	23
11. Международный и отечественный опыт управления человеческими ресурсами	26
12. Управление проектами в сфере человеческих ресурсов.....	28
13. Современные технологии управления персоналом.....	30
14. Правовые основы управления человеческими ресурсами.....	32
15. Типовые вопросы для собеседования.....	33
16. Типовые практические задания.....	36



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 4 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## Методические рекомендации

В соответствии с учебным планом подготовки по направлению 38.04.02 «Менеджмент» студенты сдают итоговый междисциплинарный экзамен, который является обязательной формой государственной аттестации выпускников высших учебных заведений Российской Федерации. По результатам государственной аттестации, которая наряду с итоговым экзаменом включает защиту выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации), решается вопрос о присвоении выпускникам степени магистра менеджмента по направлению 38.04.02. «Менеджмент» и выдаче диплома о высшем образовании.

Программа государственного экзамена носит комплексный, междисциплинарный характер. Она включает вопросы основных курсов, формирующих у студента систему представлений о состоянии и тенденциях развития мировой и отечественной практики управления и практические навыки профессиональной деятельности. Программа содержит весь перечень тем, выносимых на государственный экзамен. В рамках этих тем составляются вопросы, включаемые в экзаменационные билеты. Экзаменационный билет содержит два вопроса для собеседования и практическое задание по различным дисциплинам. Вопросы, сформулированные в экзаменационных билетах, не подлежат оглашению до начала государственного экзамена, ежегодно кафедра обновляет экзаменационные билеты, не выходя за рамки данной программы.

В состав итогового междисциплинарного экзамена включены вопросы, охватывающие содержание следующих учебных дисциплин:

1. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ
2. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 5 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

3. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ В МЕНЕДЖМЕНТЕ
4. ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
5. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ
6. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
7. МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
8. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ
9. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
10. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Для ознакомления с современным состоянием дискуссионных проблем теории и практики управления, статистическими материалами целесообразно при подготовке к экзамену использовать материалы профессиональной периодической печати (журналы «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «Управление персоналом», «Российская экономика: теория и практика», «Российское предпринимательство», «Российский журнал менеджмента», «Российский экономический журнал», «Директор», «Экономические стратегии» и др.).

### **Перечень формируемых компетенций**

*Компетенции, закреплённые за итоговой государственной аттестацией*

Проведение итоговой государственной аттестации направлено на контроль освоения следующих компетенций:

Коды компетенции (по ФГОС)	Результаты освоения ОП Содержание компетенций согласно ФГОС	Форма аттестации
ПК-8	Способен представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	ГЭ, ВКР
ПК-10	Способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.	ГЭ, ВКР

*Уровни формирования компетенций*



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 6 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

1. Пороговый уровень предполагает формирование компетенций на начальном уровне: формируется общее представление об управлении организацией, грамотное владение управленческой терминологией, умение ориентироваться в методах и принципах деятельности по управлению организацией.
2. Базовый уровень предполагает формирование компетенций на более высоком уровне: формируется общее понимание процесса управления организацией, выработки и реализации управленческих решений в различных функциональных сферах деятельности организации; умение их анализировать и представление о возможных результатах управленческих решений.
3. Продвинутый уровень предполагает формирование компетенций на высоком уровне, готовность к самостоятельной профессиональной деятельности: формируются системные знания по управлению организацией, необходимые для самостоятельной разработки организационно-управленческих и экономических решений, способов их реализации; умения и навыки оценки их экономических и социальных последствий, способность осмысливать их в динамике и взаимосвязи.

### **Порядок проведения экзамена и критерии оценивания**

Экзамен проводится в 2 этапа, письменно или устно (по решению Ученого совета факультета). На первом этапе студент готовит ответ на 2 вопроса для собеседования.

Максимальная оценка ответов на вопросы для собеседования («отлично») предполагает глубокое знание вопроса, понимание сущности и взаимосвязи управленческих процессов и явлений, умение грамотно оперировать управленческими категориями, демонстрирует знание альтернативных точек зрения по анализируемой проблеме, знания отечественного и зарубежного опыта управления, умеет аргумен-



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 7 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

тировать свою точку зрения. Ответ студента должен быть развернутым, уверенным, не зачитываться дословно, содержать достаточно четкие формулировки, подтверждаться обоснованными аргументами. Максимальная оценка выставляется только при полных ответах на все основные и дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» ставится, если студент дает полный ответ на поставленные вопросы, владеет основными нормативными материалами по данным вопросам, умеет аргументировать ключевые положения, владеет в целом научной терминологией, в отдельных случаях не раскрывал содержания используемых терминов. Обязательно понимание сущности управленческих категорий и их взаимосвязи.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент дает недостаточно полный ответ, демонстрирует знание отдельных точек зрения, не имеет системных представлений об отечественном и зарубежном опыте управления, испытывает затруднения при аргументировании ключевых положений ответа, недостаточно владеет научной терминологией, часто испытывает затруднения при определении содержания используемых терминов.

Оценка «неудовлетворительно» предполагает, что студент не разобрался с основными категориями, обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допускает принципиальные ошибки, дает ответы, носящие фрагментарный характер, не знает альтернативных точек зрения по вопросу, не владеет нормативными материалами, не в состоянии дать аргументированные ответы, не может логично изложить материал. Как правило, такая оценка ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности.

На втором этапе студент решает практическое задание.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 8 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он умеет творчески применять теоретические знания при решении практических ситуаций, предложенное решение обосновано и аргументировано; студент четко следует управленческим теориям и понятиям и логично излагает свои мысли; верно определены последствия принятого решения в их динамике;

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он предлагает решение, но не достаточно полно его аргументирует; не по всем позициям находит обоснование; допускает не точное употребление управленческих теорий и понятий, не всегда доходчиво излагает свои мысли; не очень четко представляет последствия предложенного решения;

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если предложенное им решение не аргументировано, не основано на известных управленческих теориях, допущены принципиальные ошибки; не обосновано принятое решение и его последствия;

Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, если он не способен предложить решение и объяснить его с применением управленческих категорий.

Итоговая оценка определяется как средняя взвешенная из оценок по 3 вопросам.

### **Оценочные средства для проведения аттестации**

Оценочные средства включают вопросы для собеседования и практические задания. По результатам собеседования оценивается пороговой и базовый уровень, по результатам решения заданий – продвинутый.

Состав вопросов и заданий определяется из следующей программы.





Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 9 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## Методы исследований в менеджменте

Философское и научно-практическое содержание категории «методология». Управление как научное понятие и объект исследования. Основные функции исследований в менеджменте. Сущность и практическое содержание понятий «метод» и «методика» в исследованиях. Взаимосвязь теории и метода. Объект и предмет исследования. Способы и инструменты исследований.

Система методов исследований в менеджменте и принципы ее построения. Фундаментальные (общенаучные) методы и конкретно-предметные методы исследований. Классификация методов исследования.

Понятие и виды социологических исследований. Программа социологического исследования и принципы ее составления. Методы социологических исследований. Применение статистических методов.

Моделирование как метод исследования в менеджменте. Понятие модели. Управленческие и социально-экономические процессы как объект моделирования. Функции и классификации моделей. Методологические принципы моделирования. Основные этапы построения модели. Критерии оценки моделей. Прогнозные методы исследования в управлении.

Методы исследования операций в менеджменте. Понятие оптимизации. Организационные системы как объект изучения теории исследования операций. Основные положения линейного и динамического программирования. Календарное и сетевое планирование. Игровой подход к оптимизации.

Экспериментальные методы исследований. Понятие эксперимента. Специфика и логическая структура эксперимента в организационных системах. Зависимые и независимые переменные. Экспериментальные и контрольные группы. Научно-исследовательские и практические эксперименты. Проективные



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 10 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

эксперименты (активные и пассивные). Классификация экспериментов по содержанию.

Неформализованные методы исследований. Метод экспертных оценок: понятие, виды, формы организации, использование в исследовании управления. Методы активизации поиска идей в исследованиях: метод «мозгового штурма», метод Дельфи, метода синектики и другие.

#### Основная литература

1. \*Базилевич, С.В. Количественные методы в управлении : учебное пособие / С.В. Базилевич, Е.Ю. Легчилина. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 143 с. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438637](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438637) (12.10.2016).
2. \*Короткова, Т.Л. Исследования в менеджменте [Текст] : пособие для магистров : учебное пособие / Т. Л. Короткова. — Москва: Курс: ИНФРА-М, 2013. — 255 с.
3. \*Мокий, М. С. Методология научных исследований [Текст] : учебник для магистров / М. С. Мокий, А. Л. Никифоров, В. С. Мокий ; под ред. М. С. Мокия. — Москва: Юрайт, 2016. — 255 с.
4. \*Рузавин, Г.И. Методология научного познания : учебное пособие / Г.И. Рузавин. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 287 с. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115020](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115020) (12.10.2016).
5. \*Солдатова, С.Э. Методы исследований в менеджменте : учебное пособие / С.Э. Солдатова, Н.Ю. Лукьянова, Л.М. Чеглакова. - М. : Директ-Медиа, 2014. - 342 с. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=235095](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=235095) (12.10.2016).

#### Дополнительная литература:

6. \*Абчук, В. А. Методы исследований в менеджменте [Текст] : учебник для вузов / В. А. Абчук, А. Ф. Борисов, А. В. Воронцов. — Санкт-Петербург: Росток, 2012. — 477 с.
7. \*Слукина, С.А. Технологии применения методов исследования операций в управлении промышленным производством : учебно-наглядное пособие : в 2-х ч. / С.А. Слукина - Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. - Ч. 1. - 252 с. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276495](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276495)



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 11 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

(12.10.2016).

8. \*Слукина, С.А. Технологии применения методов исследования операций в управлении промышленным производством : учебно-наглядное пособие : в 2-х ч. / С.А. Слукина ; - Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. - Ч. 2. - 275 с. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276530](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276530) (12.10.2016).
9. \*Солдатова, С.Э. Методы исследований в менеджменте: лабораторный практикум : учебно-наглядное пособие / С.Э. Солдатова, Н.Ю. Лукьянова, Л.М. Чеглакова. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 103 с. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=241853](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=241853) (12.10.2016).
- 10.\*Тарасенко, В.В. Логика и методология управления: книга для руководителя : учебное пособие / В.В. Тарасенко. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 368 с. URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115405](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115405) (12.10.2016).
11. Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте. - М.: Изд-во РДЛ, 2006.
12. \*Чудновский, А. Д. Теория и методология социально-экономических исследований в туристской индустрии [Текст]: учебное пособие для вузов / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, А. В. Кормишова. — Москва: КноРус, 2015. — 478 с.

### **Современный стратегический анализ**

Цель и основные задачи стратегического анализа. Составные части стратегического анализа. Анализ и его взаимосвязь со стратегией и конкурентной информацией. Определение понятия «анализ». Основные показатели, используемые при анализе. Процесс сбора информации для проведения стратегического анализа. Проблема достоверности информации.

Макроокружение организации и его компоненты. Методы анализа компонент косвенного воздействия. Сценарный анализ. PEST - анализ. EFAS метод как обобщение PEST-анализа. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования. Анализ рисков внешней среды.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 12 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Компоненты среды прямого воздействия. Определение отрасли и анализ отраслевой среды. Привлекательность отрасли и конкурентное преимущество компании. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера и ее применение для анализа отрасли. Стратегические группы конкурентов. Ключевые факторы успеха в отрасли. Анализ заинтересованных сторон: посредников организации и стейкхолдеров.

Роль анализа внутренней среды для формирования стратегии. Виды внутреннего аудита в организации: финансовый анализ, ресурсный анализ, анализ ключевых факторов успеха (конкурентоспособности), анализ цепочки ценности.

Понятие ценности организационных звеньев и методы формирования ценностей. Система цепочек ценностей. Сравнительный стратегический анализ издержек организации по цепочке ценностей и определение критических звеньев.

Определение сильных и слабых сторон организации, матрица SNW -анализа. SWOT-анализ, как способ обобщения результатов анализа внешней и внутренней среды организации.

Методы анализа корпоративного портфеля. Матрицы БКГ, McKinsey, Shell, A.D. Little. Проект PIMS. Матрица компетенций.

Анализ выполнения стратегических изменений. Оценивание готовности организации к реализации стратегии. Организационные структура и культура как объекты стратегических изменений. Факторы, влияющие на их изменение. Сопротивление изменениям. Формирование критериев оценки степени выполнения стратегии. Принципы и методы оценки выполнения стратегии. Корректировка стратегии. Сбалансированная система показателей.

#### Основная литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. /Пер. с англ. под. ред. А.Н.Петрова.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 13 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- Спб.: Питер, 2011

2. \*Барин В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент – М.:ИНФРА-М, 2014
3. \*Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: практикум. - М.: Вузовский учебник, 2010.
4. \*Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент– М.:ИНФРА-М, 2014
5. \* Маркова В.Д. Стратегический менеджмент - М.:ИНФРА-М, 2014
6. \*\*Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 6-е изд./Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011.
7. \*Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. - М.: КНОРУС, 2011.

#### Дополнительная литература

8. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Юрайт. 2013
9. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2012.
10. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент – М.: Магистр, 2013
- 11.\*Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа – М.: Вильямс, 2009.
12. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.:Альпина Бизнес Букс ,2005.
13. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2002.
- 14.Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе – Беном: Лаборатория знаний, 2005.

#### Системный анализ в менеджменте

Системность как объект исследования. Парадигма системного мышления. Организация как система. Системный характер управления. Становление взглядов на природу системности и систем. Понятие аналитической деятельности и ее основные разновидности. Системный анализ и синтез. Место системного анализа в системе экономических и управленческих теорий. Основные теоретические направления и тенденции системных исследований.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 14 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Определения системы и их сущность. Дескриптивный и конструктивный подходы к пониманию системы. Наблюдаемость и управляемость объекта. Основные термины и понятия системного подхода: объект и субъект исследования и управления, среда, элемент, состояние, связь, воздействие и другие. Системообразующие факторы. Свойства систем. Характеристики сложных систем: бифуркация, аттрактор, синергия и другие. Типология систем.

Понятие системы управления. Управляющая и управляемая подсистемы. Разомкнутый и замкнутый контуры управления. Процессная интерпретация управления. Разграничение систем управления по характеру времени. Временной цикл управления. Иерархические системы управления. Обратная связь как основа саморегулирования, адаптации и изменений в поведении систем. Адаптивные системы управления. Стационарные и переходные процессы. Понятие равновесных неравновесных систем.

Системный анализ: цель, объект и предмет. Основные принципы и структура системного анализа. Элементы и методы системного анализа: морфологический анализ, функциональный анализ, неформальные методы системного анализа. Модели и методы моделирования в системном анализе. Содержание и технологии системного анализа.

Методы качественного анализа систем. Метод классификации. Метод обобщения. Методы доказательства. Метод полемики. Общенаучный метод экспериментирования. Метод экспериментирования «Деловая игра». Методы типа «сценариев». Методы экспертных оценок. Метод мозговой атаки. Методы типа «Дельфи». Методы интуитивного, логического и систематического поиска. Метод «дерева целей». Морфологические методы. Методы социологических исследований.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 15 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Метод Метчета. Искусство системного анализа.

Методы количественного анализа систем. Понятие количественной оценки. Основные виды количественного анализа. Математическая идентификация объекта и его математическое моделирование. Модель как система. Методы оценки текущего состояния. Методы прогнозирования. Методы сравнения. Методы анализа. Отличие аналитического и имитационного моделирования. Этапы создания аналитической модели. Методы аналитического моделирования. Этапы создания имитационной модели. Методы имитационного моделирования.

Системный подход к моделям принятия решений. Системный подход как процесс принятия решений при проектировании систем. Модели и схемы выбора и принятия решений. Математические модели систем в принятии решений. Методы оптимизации. Принятие решений на основе анализа полезности, риска, иерархии, конфликта, для задач различного уровня структурированности. Методы управления рисками.

Системная аналитика выбора на основе метода анализа иерархий, на основе теории нечетких множеств, на основе морфологического анализа, на основе эвристических подходов. Человеческий фактор в анализе информации и в принятии решений.

#### Основная литература

1. Антонов А.В. Системный анализ. Учебник для вузов/ А.В.Антонов. – М.: Высш. шк., 2008. – 454 с.: ил.
2. \*Анфилатов В.С. и др. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие/ В.С.Анфилатов, А.А.Емельянов, А.А.Кукушкин; под ред. А.А.Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 368 с.: ил.
3. \*Волкова В.Н., Денисов А.А. Теория систем и системный анализ. - М.: Юрайт, 2012.
4. \*Качала В.В Теория систем и системный анализ. Учебник для вузов. – М.: Академия, 2013.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 16 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

5. \*Попов В.Н. и др. Системный анализ в менеджменте: учебное пособие/ В.Н.Попов, В.С.Касьянов, И.П.Савченко; под ред. д-ра экон.наук, проф. В.Н.Попова. - М.– КНОРУС, 2011. – 304 с.

### Дополнительная литература

6. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник –М.: ИНФРА-М, 2000.
7. Горшкова Л.А. Анализ организации и управления. Аналитический инструментарий. М.: Финансы и статистика, 2003.
8. \*Афонин П.Н. Системный анализ и управление в таможенном деле – СПб.: Интермедия, 2013.
9. \*Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник: учеб.пособие для вузов/ Под ред. В.Н.Волковой, А.А.Емельянова - М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2012.
10. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: учеб.пособие. – СПб.: Изд-во Бизнес-пресса, 2000. – 326 с.
- 11.\* Хомяков П.М. Системный анализ: Краткий курс/ Под ред. В.П.Прохорова. Изд. 2-е, стереотипное. – М.: КомКнига, 2007. – 216 с.
12. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рисков ситуаций М.: Дашков и К, 2005.

### Организация исследовательской деятельности

Структура и содержание научного исследования. Постановка научной проблемы исследования. Структурирование проблемного исследовательского пространства: принципы и подходы. Оценка актуальности проблемы и выбор темы диссертационного исследования. Гипотеза исследования как прогнозирование получения нового знания на основе учета и использования имеющихся отечественных и зарубежных исследований.

Методы аналитической научной работы. Формирование исходной базы знаний, оценка их полноты и качества на основе обобщения и анализа информации. Верификация и структуризация собранной научной информации. Понятие «нового





Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 17 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

знания»; научно-исследовательская и инновационная деятельность в целях получения нового знания.

Овладение навыками самостоятельной, творческой работы. Умение организовать свой труд.

Организация научного исследования. Инструментальные средства научного исследования. Современные средства получения, хранения, обработки и предъявления информации. Работа с распределенными базами знаний в глобальных компьютерных сетях. Применение инструментальных средств исследования для решения поставленных задач.

Презентация диссертационного исследования. Научная апробация новых идей («научной новизны») диссертационного исследования, разработка подходов к их реализации. Применение результатов диссертационного исследования для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций. Гранты на проведение научных исследований как внедрение результатов диссертационного исследования.

Структура и содержание научного отчета хоздоговорного научного исследования (ХД-НИР). Особенности аналитической научной работы ХД-НИР. Самостоятельное нахождение нетривиальных и эффективных решений задач в условиях недостатка информации и ограниченного времени. Особенности организации ХД-научного исследования в области государственного и муниципального управления. Особенности организации научного исследования в сфере бизнеса (коммерческой деятельности).

Формирование научного отчета ХД-НИР. Типовая структура научного отчета ХД-НИР: реферат, аналитическая записка, выводы и рекомендации. Правила фор-



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 18 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

мирования аналитической записки. Презентация результатов хоздоговорной НИР. Мероприятия и оформление сдачи-приема ХД-НИР.

Управление результатами (оценка результативности (эффективности) работы участников научного (временного творческого) коллектива-ВТК). Управление результатами и организация контроля в ВТК. ПДПС (постоянно действующее производственное совещание) как форма управления результатами. Календарный план выполнения работ как основа контроля. Управление мотивацией; поощрения и санкции в сфере научных исследований. Типичные проблемы функционирования ВТК и методы их разрешения.

Оценка результативности (эффективности) работы участников ВТК. Проблемы нормирования труда и заработной платы в мировой практике. Диалектика «формализма» и «креатива» в оценочных мероприятиях. «Коэффициент трудового участия» (КТУ) как метод оценки результативности (эффективности) работы участников ВТК: теория и история. КТУ в оценочной практике ВТК: достоинства и недостатки.

#### Основная литература

1. \* Горелов, С.В. Основы научных исследований [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.В. Горелов, В.П. Горелов, Е.А. Григорьев ; под ред. В.П. Горелова. – 2-е изд., стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 534 с. – URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443846](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443846) (02.09.2016).
2. \* Зверев, В.В. Методика научной работы [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.В. Зверев. – Москва : Проспект, 2016. – 103 с. – URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443545](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443545) (02.09.2016).
3. \* Комлацкий, В.И. Планирование и организация научных исследований [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Комлацкий, С.В. Логинов, Г.В. Комлацкий. – Ростов на Дону : Феникс, 2014. — 208 с. – URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271595](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271595) (02.09.2016).



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 19 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### Дополнительная литература

4. \* Алексеев, В.П. Основы научных исследований и патентоведение [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.П. Алексеев, Д.В. Озёркин ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2012. – 172 с. – URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=209000 (02.09.2016).
5. \* Агапов, Е.П. Методы исследования в социальной работе [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.П. Агапов. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 219 с. – URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443430 (02.09.2016).
6. \* Вайнштейн, М.З. Основы научных исследований [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.З. Вайнштейн, В.М. Вайнштейн, О.В. Кононова. – Йошкар-Ола : МарГТУ, 2011. – 216 с. – URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277061 (02.09.2016).
7. \* Кожухар, В.М. Основы научных исследований [Текст] : учебное пособие / В.М. Кожухар. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К», 2010. – 216 с.
8. \* Шкляр, М. Ф. Основы научных исследований [Текст] : учебное пособие для вузов / М. Ф. Шкляр. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2009. – 243 с.

### Теория организации и организационное поведение

Теория организации и ее место в системе научных знаний. Концепция системного подхода. Основные определения. Понятие системы, характеризующие ее признаки. Организация как система. Организационные отношения. Внутренняя и внешняя среда организационных отношений. Типология основных объектов управления. Предмет и методы теории организации. Классическая организационная теория. Теория институтов и институциональных изменений. Популяционно-экологическая (эволюционная) теория. Органическая модель организации. Проблемная модель организации. Синергетическая модель организации.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 20 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Теория и содержание организационного поведения. Организационное поведение как явление. Психологические теории организационного поведения. Социологические теории поведения. Субъект организационного поведения. Личность в организации. Структура личности. Восприятие и установки личности. Ролевое поведение в организации. Методы изучения личности. Понятие группы и группового поведения в организации. Формирование сплоченной группы. Методы изучения и анализа взаимоотношений в группе.

Реализация организационного поведения. Виды и формы организационного общения. Организационные связи между индивидами, в группах. Зависимость коммуникативного поведения от целей организации. Роль информации в коммуникативном поведении. Особенности социально-психологического климата и его влияние на коммуникативное поведение.

Формирование группового поведения в организации. Малые группы организации. Групповые социально-психологические процессы. Образование, функционирование и развитие групповых форм организации. Устойчивые компоненты структуры групп и их воздействие на поведение. Основные черты и цели совместной деятельности, принятие группового решения. Метод естественного эксперимента изучения групповых процессов поведения.

Групповые нормы. Их использование в оценке форм поведения. Определение ценностно-ориентационного единства группы. Использование групповых норм в инновационном процессе организации поведения. Оценка групповых норм поведения.

Управление поведением в организации. Управление поведением индивидов и групп. Управление поведением организации. Разнообразие факторов поведения ор-



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 21 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

ганизации. Понятие и законы управления. Принципы управления. Методы управления. Стратегическое мышление. Регулирование и контроль. Культурологический подход к управлению поведением организации. Поведение организаций на различных стадиях онтогенеза.

Управление общением в организации. Процесс общения. Барьеры эффективного общения. Улучшение общения в организациях. Управление принятием решений. Факторы, влияющие на индивидуальное и групповое принятие решений. Управление процессами персонального развития карьеры и социализации.

Развитие организации и организационного поведения. Философия развития и совершенствования организационных систем. Изменения (нововведения) в организации. Тактика снижения сопротивления изменениям. Участие работников и подразделений в организационном развитии. Меры организационного развития: диагностика, обратная связь, образование и повышение квалификации. Контроллинг организации. Основные принципы и механизмы организационного аудита. Стандартизация и учет элементов организации.

Факторы влияния на изменения в организации. Методы обоснования целесообразности изменения организации организационного поведения. Влияние внешней и внутренней среды на изменения в организации. Процедура внесения изменений в организацию. Индивидуальные изменения. Изменения в командах. Методы внедрения изменений. Ответственность и стимулирование. Контроль за ходом изменений организации поведения. Методы оценки результатов новой организации.

#### Основная литература

1. Бардасова, Э. В. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие для слушателей магистратуры / Э.В. Бардасова ; Е.А. Сергеева. — Казань : Издательство КНИТУ, 2013. — 104 с. — ISBN 978-5-7882-1427-6. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258721>.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 22 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

2. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : Учебное пособие. — Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2011. — 329 с. — ISBN 978-5-16-004495-8. — URL: <http://znanium.com/go.php?id=214999>.
3. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : Учебное пособие. — Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013. — 329 с. — ISBN 978-5-16-004495-8. — URL: <http://znanium.com/go.php?id=405089>.
4. Балашов, А. П. Теория организации и организационное поведение : Учебное пособие. — Москва ; Москва : Вузовский учебник : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. — 304 с. — ДЛЯ СТУДЕНТОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕДИЙ. — ISBN 978-5-9558-0343-2. — URL: <http://znanium.com/go.php?id=429092>.
5. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : Учебное пособие. — 1. — Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. — 329 с. — ISBN 978-5-16-004495-8. — URL: <http://znanium.com/go.php?id=615081>.

#### Дополнительная литература

6. Андреева И.В. Организационное поведение [Текст]: Конспект лекций \ И.В. Андреева. — М.: ЭКСМО, 2007
7. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента [Текст]: Учеб.пособие / Ю.Н. Лапыгин. — М.: Рид Групп, 2011
8. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: Учебник. — СПб.: Питер, 2010
- Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации. Учебник. — М.: КноРус, 2009
9. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. — М.: ИНФРА – М., 2011
- Веснин В.Р. Теория организации: Учебник. — М.: Проспект, 2008
10. Закиров Р.Ш. Теория организации [Текст]: Учеб.пособие / Р.Ш. Закиров. — Челябинск: Изд-во Чел ГУ, 2007
11. Мильнер Б.З. Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 2009
12. Резник С.Д. Организационное поведение [Текст]: Учебник / С.Д. Резник. — М.: ИНФРА – М, 2008
13. Спивак В.А. Организационное поведение [Текст]: Учеб.пособие / В.А. Спивак. — М.: ЭКСМО, 2007



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 23 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## **Теория управления человеческими ресурсами**

Эволюция теоретических представлений и подходов в управлении человеческими ресурсами в сфере общественного производства и услуг. Основные понятия и терминология. Становление функции управления человеческими ресурсами. Этапы развития теории и подходов в управлении человеческими ресурсами. Система человеческих ресурсов, цели и задачи управления ими.

Характеристика управления человеческими ресурсами: разнообразие, стратегическая природа и ориентир на взаимность и приверженность, объединяющая роль и индивидуалистический подход. Люди как «человеческий капитал» и унитарное отношение между собственниками труда и капитала.

Критическая оценка взглядов и теоретических положений управления человеческими ресурсами.

Компетенции в системе УЧР и управление знаниями. Понятия, сущность, структура компетенции, компетентности, знания. Персональная функция и компетенция. Способность и готовность в реализации функции. Закономерности развития компетенций. Баланс интересов и ответственности работника и работодателя – ведущее условие развития компетенции. Знание как ресурс в системе компетенции и управление знаниями.

Человеческий капитал: содержание, понятия и методология управления развитием. Сущность понятия; человеческий капитал, его место и роль в процессе эволюции методологии управления человеческими ресурсами.

Критерии конкурентоспособности человеческого капитала субъекта; факторы и методы оценки конкурентоспособности человеческого капитала организации.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 24 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Объектно-субъектные отношения в процессе управления инвестициями в развитие человеческого капитала.

Труд: сущность, теории, формы проявления и содержание. Трудовая теория стоимости, факторов производства, предельных величин, регулирования, неоклассического синтеза.

Труд как целесообразная деятельность и формы его проявления; разделение труда, содержание, характер и разновидности труда. Функции труда и его роль в развитии человека и общества.

Интенсивность, производительность и производительная сила труда. Рабочее и производительное время, критерии оценки труда. Теории трудового процесса, обмена; качество труда; занятость и безработица.

Трудовые, социально-трудовые, социально-экономические и другие виды отношений в организации. Сущность отношений и их значение. Конфликты в трудовой сфере, принципы и способы их разрешения.

Социальное партнерство как важнейшее направление регулирования социально-трудовых отношений: сущность, содержание, механизм и способы формирования системы социального партнерства. Баланс интересов и ответственности работника и работодателя в системе социального партнерства и его роль в обеспечении оперативной эффективности производства, конкурентоспособности и стратегического развития организации.

Доверие, справедливость и формализация отношений.

#### Основная литература

1. \*Балашов, А.И., Котляров, И.Д., Санина, А.Г. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 320с.





Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 25 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

2. \*Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст]. - М.: Проспект, 2013. – 668 с.\*
3. \*Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебник. – М.: ИНФА – М.: 2014. – 235с. (Серия «Учебники для программы МВА»).
4. \*\*Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., Набоков В. И.. Управление персоналом организации. Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2013. - 372с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=144968>).
5. \*\*Грошев И. В., Краснослободцев А. А.. Организационная культура: учебник [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2013. - 536с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119433>).

#### Дополнительная литература

6. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]. М.: Инфа – М, 2009.
7. \*Веснин В. Р. Управление персоналом: учебное пособие / В. Р. Веснин. [Текст] - М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2012. - 407 с.
8. Коркина, Т.А. Инвестиции в человеческий капитал горного предприятия: Теория и практика управления [Текст]. – Екатеринбург: УрО РАН, 2009. – 275с.
9. \* Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании // Управление персоналом. 2013. [Текст] - 456 с. \*
10. \*Травин, В.В., Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Управление человеческими ресурсами [Текст]. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 128 с.
11. \*Хмельницкая, Н.И. Организационная культура: учеб. пособие/Н.И.Хмельницкая. Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2014. – 214 с.
12. \*\*Тангалычева Р. К.. Теории и кейсы межкультурной коммуникации в условиях глобализации [Электронный ресурс] / СПб: Алетейя, 2012. – 247 с. - (ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=110113>).
13. \*\*Ларионов Г. В.. Организационное поведение в экономике наукоемких производств: учебное пособие, Ч. 1 [Электронный ресурс] / М.: БИБЛИО-ГЛОБУС, 2013. - 104с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229656>).



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 26 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

14. \*\*Психологические проблемы современного бизнеса [Электронный ресурс] / М.:НИУ Высшая школа экономики, 2011. -344с. - (ЭБС «Университетская библиотека онлайн») <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=67203>

### **Международный и отечественный опыт управления человеческими ресурсами**

Международный и отечественный опыт применения концепций и моделей управления человеческими ресурсами. Концепции, методы, модели и схемы УЧР в международной и отечественной практике. Зарубежный и отечественный опыт использования компетентностного подхода к управлению человеческими ресурсами. Международный и отечественный опыт управления социально-экономическими отношениями трудовых ресурсов. Практика зарубежных и отечественных организаций управления человеческим капиталом. Формирование и развитие связей и отношений в практике повышения социально-экономической эффективности зарубежных и отечественных организаций. Международный и отечественный опыт управления организационным поведением. Факторы формирования организационного поведения. Опыт управления организационной культурой как фактора обеспечения конкурентоспособности организации

#### **Основная литература**

1. \*Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами, 10-е изд./Пер с англ. Под ред. С.К. Мордовина [Текст]. – СПб.: Питер, 2009. – 848с.
2. \*Балашов, А.И., Котляров, И.Д., Санина, А.Г. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 320с.
3. \*Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст]. - М.:Проспект, 2013. – 668 с.\*
4. \*Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебник. – М.:ИНФА – М.: 2014. –235с. (Серия «Учебники для программы МВА»).



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 27 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

5. \*\*Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., Набоков В. И.. Управление персоналом организации. Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2013. -372с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн») <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=144968>)
6. \*\*Грошев И. В., Краснослободцев А. А.. Организационная культура: учебник [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана, 2013. -536с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн») <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119433>)

#### Дополнительная литература

15. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]. М.: Инфа – М, 2009.
16. \*Веснин В. Р. Управление персоналом: учебное пособие / В. Р. Веснин. [Текст] - М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2012. - 407 с.
17. Коркина, Т.А. Инвестиции в человеческий капитал горного предприятия: Теория и практика управления [Текст]. – Екатеринбург: УрО РАН, 2009. – 275с.
18. \* Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании // Управление персоналом. 2013. [Текст] - 456 с. \*
19. \*Травин, В.В., Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Управление человеческими ресурсами [Текст]. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 128 с.
20. \*Хмельницкая, Н.И. Организационная культура: учеб.пособие/Н.И.Хмельницкая. Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2014. – 214 с.
21. \*\*Тангалычева Р. К.. Теории и кейсы межкультурной коммуникации в условиях глобализации [Электронный ресурс] / СПб:Алетейя, 2012. – 247 с. - (ЭБС «Университетская библиотека онлайн») <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=110113>).
22. \*\*Ларионов Г. В.. Организационное поведение в экономике наукоемких производств: учебное пособие, Ч. 1 [Электронный ресурс] / М.:БИБЛИО-ГЛОБУС, 2013. -104с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн») <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229656>).

\*\*Психологические проблемы современного бизнеса [Электронный ресурс] / М.:НИУ Высшая школа экономики, 2011. -344с. - (ЭБС «Университетская библиотека онлайн») <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=67203>



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 28 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## Управление проектами в сфере человеческих ресурсов

Определения термина «проект», общие признаки, характерные для проектов.

Сущность управления проектами. Система управления проектами.

Процессы и стадии управления проектами. Принципы формирования участников проекта. Характеристики менеджера проекта, его место и функции.

Международные и национальные стандарты управления проектами. Состав и признаки основных фаз ЖЦП. Сущность и роль инициативы проекта. Функции и обязанности заинтересованных в проекте лиц. Планирование проекта. Основные разделы плана проекта. Реализация проекта. Распределение обязанностей участников проекта в «основной системе». Принципы формирования групп управления проектами. Работы, выполняемые группами управления проектами. Общая схема управления содержанием проекта. Три области ответственности в управлении содержанием проекта. Структурная декомпозиция работ (WBS). Характеристика целей проекта, его промежуточных результатов, проектных требований. Содержание процесса управления проектом по временным параметрам. Содержание системной модели составления расписания проекта.

Сетевая модель и график Ганнта, используемые как инструменты календарного планирования в управлении проектом. Составление календарного расписания выполнения работ проекта. Общая схема процессов и процедур управления стоимостью проекта. Виды стоимостных оценок проекта. Затраты, включаемые в смету исходя из структуры жизненного цикла проекта. Бюджет проекта, его формы, методы контроля стоимости проекта. Структура материально-технического обеспечения проекта. Перечень основных задач материально-технического обеспечения проектов. Критерии, используемые при оценке потенциальных поставщиков для проекта. Ор-



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 29 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

ганизация управление поставками для проекта. Основные процессы управления персоналом проекта. Специфика кадровых проблем, связанных с управлением проектами. Требования, предъявляемые к функционированию проектных коллективов. Необходимые умения членов проектных коллективов. Свойства и умения, которыми должен обладать руководитель проекта. Виды основных структур проектных коллективов. Формы и содержание подготовки и переподготовки руководителей и специалистов проектного коллектива.

Коммуникационные процессы, включаемые в управление коммуникациями проекта. Содержание и характеристики коммуникаций между основными участниками проекта. Типы программного обеспечения, используемые в управлении проектами. Современная концепция управления качеством проекта. Ключевые и дополнительные аспекты качества, рассматриваемые в управлении проектом.

Методы и инструменты, используемые в процессах управления качеством проекта. Понятия «неопределенность» и «риск», виды рисков. Процессы планирование и идентификация рисков. Содержание качественного и количественного анализа рисков. Процессы, выполняемые при управлении рисками.

#### Основная литература

1. Новиков Д. А. Управление проектами: организационные механизмы, М.: ПМСОФТ, 2007.
2. Троцкий М. Управление проектами - М.: Финансы и статистика, 2011.
3. Хэлдман К. Управление проектами. Быстрый старт М.: ДМК Пресс, 2008.
4. Матюшок В. М. Управление проектами. Учебное пособие М.: Российский университет дружбы народов, 2010.
5. Горбовцов Г. Я. Управление проектом. Учебно-методический комплекс - М.: Евразийский открытый институт, 2009.
6. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании - М.: ДМК Пресс, 2010.
7. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я - М.: Альпина Паблишер, 2007



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 30 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

8. Лич Л.Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи - М.:Альпина Паблишер,2010.
9. Снедакер С.Управление IT-проектом, или Как стать полноценным СЮ - М.:ДМК Пресс,2009
- 10.Абутидзе З. С.Управление качеством и реинжиниринг организаций. Учебное пособие
- 11.Бурков В. Н.Как управлять проектами - М.:Синтег,1997.
- 12.Белладжио Д.Разработка программного обеспечения: управление изменениями - М.:ДМК Пресс,2009.

#### Дополнительная литература

1. Белладжио Д.Стратегия управления конфигурацией программного обеспечения с использованием IBM Rational ClearCase
2. Кудрявцев Е. М.MS Project Standard. Методы сетевого планирования и управления проектом- М.:ДМК Пресс,2005
3. Новиков А. М.Образовательный проект (методология образовательной деятельности) - М.:Эгвес,2004.
4. Орехов С. А.Менеджмент финансово-промышленных групп. Учебно-методический комплекс. Изд. 5-е, перераб. и допол. - М.:Евразийский открытый институт,2011.

### **Современные технологии управления персоналом**

Сущность и содержание кадровой политики. Понятие кадровой политики. Кадровая политика государства и организации. Основные направления (концепции) ориентиров кадровой политики. Основные задачи кадровой политики организации.

Методы управления персоналом. Схема методов управления персоналом. Административные, экономические, социально-психологические методы управления персоналом.

Сущность, основные источники и методы набора персонала. Понятие «набор персонала». Источники найма. Деятельность, связанная с набором (наймом) персонала. Схема основных мероприятий набора персонала. Отбор кандидатов на работу.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 31 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Этапы работы по отбору кандидатов на замещение вакантных должностей. Основные принципы отбора.

Сущность и содержание социализации и адаптации персонала. Понятие социализации человека. Понятие адаптации работников. Цели, виды, этапы адаптации. Факторы, влияющие на процесс адаптации. Две характеристики адаптации. Типы личностей по характеристике адаптации. Программы адаптации.

Сущность, содержание форм и методов подготовки персонала. Понятие подготовки и обучения персонала. Этапы образования. Элементы системы организации обучения персонала. Функции управления организацией обучения персонала. Основные задачи обучения персонала в организации. Методы (виды) обучения персонала организации. Эффективность обучения работника.

#### Основная литературы

1. Шмаков, А. Г. Современные технологии управления персоналом [Текст] : учебное пособие / А. Г. Шмаков. — Челябинск : Издательство Челябинского государственного университета, 2015. — 232 с. : ил. — Термин. слов.: с. 219-230.
2. \*Управление персоналом организации. Учебник/ Под ред. А. Я. Кибанова - М.: ИНФРА изд. 2011.
3. \*Управление персоналом: тексты лекций / А. Г. Шмаков: Изд-во ЧелГУ, 2011. 171 с.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 32 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## **Правовые основы управления человеческими ресурсами**

Понятие и виды высвобождения персонала. Понятие высвобождения персонала. Различие понятий «высвобождение» и «увольнение». Виды увольнения персонала: увольнение по инициативе работника; увольнение по инициативе работодателя; выход на пенсию. Факторы, связанные с высвобождением персонала.

Прекращение трудового договора по инициативе работодателя. Случаи расторжения трудового договора работодателем: ликвидация организации либо прекращение деятельности работодателем - физическим лицом; сокращение численности или штата работников организации; Несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе; со сменой собственника имущества организации; неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей; в случае однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей; совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности; принятие руководителем организации, его заместителями или главным бухгалтером необоснованного решения, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации; однократное грубое нарушение руководителем организации его заместителями своих трудовых обязанностей; представление работником работодателю подложных документов, заведомо ложных сведений при заключении трудового договора; прекращением допуска к государственной тайне, если выполнение работы требует такого допуска.

Системы и формы оплаты труда в организации. Понятие оплаты труда. Заработная плата в условиях рынка: сущность, функции, принципы организации. Два основных методы регулирования заработной платы: централизованный метод, ло-





Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 33 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

кальные методы. Функции заработной платы. Формы оплаты труда. Системы оплаты труда. Надбавки и доплаты.

### Литература и источники

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.

### Типовые вопросы для собеседования

1. Основные этапы стратегического менеджмента. Цель, задачи и информационная база стратегического анализа. Инструменты стратегического анализа.
2. Анализ макроокружения организации: задачи, методы и порядок проведения
3. Анализ среды непосредственного окружения: задачи, методы и порядок проведения
4. Анализ внутренней среды организации: задачи, методы и порядок проведения. Выявление сильных и слабых сторон организации.
5. Задачи и сущность SWOT-анализа. Цели и основные этапы портфельного анализа диверсифицированной компании.
6. Методы анализа в стратегическом контроле. Оценка степени сопротивления изменениям. Критерии оценки степени выполнения стратегии.
7. Назначение и задачи исследовательской деятельности в управлении. Объект и предмет исследований. Философское и научно-практическое содержание категорий методологии в менеджменте. Этапы исследовательской деятельности.
8. Система методов исследований. Типология методов и сравнительный анализ их характеристик. Принципы и основные этапы выбора метода исследований.
9. Понятие и виды социологических исследований. Методы социологических исследований. Применение статистических методов.
10. Экспериментальные методы исследований: содержание, виды и порядок проведения. Особенности экспериментальных методов
11. Моделирование в социально-экономических системах. Назначение и задачи моделирования. Понятие оптимального решения. Принципы и порядок моделирования.
12. Неформализованные методы исследований: содержание, виды и порядок проведения. Сравнительный анализ методов.
13. Системность мышления. Организация как система. Системный характер



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 34 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

управления. Становление взглядов на природу системности и систем. Основные теоретические направления и тенденции системных исследований.

14. Понятие системы и подходы к ее пониманию. Основные термины и понятия системного подхода. Особенности социально-экономических систем.
15. Системный анализ: цель, объект и предмет. Основные принципы и структура системного анализа. Элементы и методы системного анализа. Алгоритм системного анализа.
16. Методы качественного анализа систем.
17. Методы количественного анализа систем.
18. Системный подход к процессам принятия решений.
19. Принципы и подходы к структурированию проблемного исследовательского пространства.
20. Гипотеза исследования как прогнозирование получения нового знания на основе учета и использования имеющихся отечественных и зарубежных исследований.
21. Формирование исходной базы знаний, оценка их полноты и качества на основе обобщения и анализа информации.
22. Понятие «нового знания»; научно-исследовательская и инновационная деятельность в целях получения нового знания.
23. Современные средства получения, хранения, обработки и предъявления информации.
24. Применение инструментальных средств исследования для решения поставленных задач.
25. Организации: сущность, виды, модели, типы, организационные структуры, организационное проектирование.
26. Законы и принципы организации: общие, динамические, основополагающие законы организации, система принципов организации.
27. Развитие теорий организации: Классические теории, неоклассические теории, современные направления, развитие организационно-управленческой мысли в России.
28. Поведение человека в организации: понятие и структура личности, модели поведения, мотивация и результативность, персональное развитие.
29. Групповое поведение в организации: виды групп, личность и группа, этапы развития групп, групповое мышление, эффективность групп.
30. Организационное поведение: власть в организации, коммуникации, социализация, организационная культура, поведение в условиях изменений.
31. Сущность, цели, варианты, концепции управления человеческими ресурсами.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 35 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

32. Стратегическое управление человеческими ресурсами: цели, подходы, концепции, стратегии.
33. Мотивация человеческих ресурсов: процесс, виды, теории, материальная и нематериальная мотивация.
34. Обеспечение организации трудовыми ресурсами: планирование, подбор и отбор, осуществление работы.
35. Развитие человеческих ресурсов: профессиональное обучение, планирование личного развития, управление карьерой.
36. Отношение с работниками: политика и стратегии отношений, ведение переговоров, вовлечение работников, коммуникации.
37. Отечественный опыт управления человеческими ресурсами: кадровая политика и стратегия, планирование работы с персоналом, оценка деятельности, мотивация, проблемы управления человеческими ресурсами.
38. Особенности управления человеческими ресурсами в международном бизнесе: подбор и отбор персонала, обучение персонала, межкультурные коммуникации.
39. Национально-страновые особенности системы мотивации персонала в странах Европы, Японии, США.
40. Национальные особенности коммуникационного поведения: стили коммуникационного взаимодействия, деловая культура, общение с представителями разных стран.
41. Этапы развития управления человеческими ресурсами в США.
42. Подходы к управлению человеческими ресурсами в Европе и Японии.
43. Основные понятия проекта: сущность и виды проектов, системное понимание проекта, жизненный цикл проекта.
44. Управление проектами: концепция и базовые понятия, области управления, история развития управления проектами.
45. Управление разработкой проекта: инициация, планирование, ресурсное обеспечение, организационные уровни управления проектами.
46. Управление проектными командами: формирование; распределение ролей, ответственности, отчетности; развитие команды проекта; эффективная команда проекта.
47. Управление коммуникациями проекта: виды, планирование, проектные совещания, документация.
48. Управление реализацией проекта: исполнение и контроль проекта, анализ результатов работ, корректирующие действия, управление изменениями проекта, завершение проекта.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 36 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

49. Профессиональное развитие и обучение персонала.
50. Трудовой потенциал и методы его оценки.
51. Кадровая политика государства и организации.
52. Маркетинг персонала.
53. Роль социального партнерства в системе управления человеческими ресурсами.
54. Правовое регулирование времени отдыха и его виды.
55. Правовые гарантии работника в случае прекращения трудовых отношений.
56. Понятие и особенности индивидуальных и коллективных трудовых споров.
57. Процедуры рассмотрения и разрешения трудовых споров.
58. Примирение и посредничество в системе разрешения трудовых конфликтов.
59. Самозащита как способ защиты трудовых прав и интересов работника, ее пределы.
60. Понятие моббинга, пути его предупреждения в профессиональной сфере.

### Типовые практические задания

#### Практическое задание №1.

Постройте матрицу БКГ исходя из приводимых ниже исходных данных для фирмы и ее основного конкурента. Проанализировать состояние портфеля продукции фирмы и конкурента. Дать свои рекомендации фирме.

Краткое название продукта	Продажи	Продажи конкурента	Темпы роста рынка
Продукт 1	100	150	10%
Продукт 2	300	200	20%
Продукт 3	500	400	5%
Продукт 4	800	900	30%
Продукт 5	1000	700	10%

#### Практическое задание №2.

«Норильский никель» огласил концепцию стратегии компании на ближайшие несколько лет, которая включает два направления развития: диверсификацию, позволяющую избежать цикличности материального производства, и захват других



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 37 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

сегментов рынка металлов, как цветных, так и черных. Падение мировых цен на большинство цветных металлов играет на руку «Норникелю», поскольку исчезнут конкуренты, у которых себестоимость продукции значительно выше. В то же время в мировой горно-рудной отрасли идет процесс консолидации, и у «Норникеля» есть все шансы стать ее центром. «Норникель» планирует увеличить производство всех металлов и вытеснить конкурентов на рынке. Так, намечена разработка месторождения Некити в Новой Каледонии (примерно 50 тыс. т никеля и 3,5 тыс. т кобальта ежегодно). Первый этап работ уже начат и займет около двух лет. По данным Argosy Minerals, общая стоимость проекта составит около 800 млн. долл. Не исключено также, что для повышения капитализации будет куплено золоторудное месторождение Сухой Лог в Иркутской области.

«Норникель» планирует скупать и металлургические активы, технологически увязанные с горно-добывающим производством (Екатеринбургский завод по обработке цветных металлов и Красноярский завод цветных металлов). Тем более что в этом случае можно будет осуществлять экспорт уже не аффинажа (драгметаллов), а готовой продукции (ювелирных изделий, тиглей из иридия и платины, катализаторной сетки, стеклоплавильных аппаратов, сплавов, контактов и пр.) и, главное, без участия посредника в лице «Алмазювелирэкспорта», которому положено комиссионное вознаграждение.

Выполните анализ ситуации и укажите вид стратегии, выбранной компанией. Объясните стратегический выбор компании и возможные риски стратегии.

### **Практическое задание №3.**

Построенный и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс» Сургутский газоперерабатывающий завод



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 38 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт — сухой отбензиненный газ — имел надежного потребителя — крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины.

Однако период легкой жизни закончился. Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки, и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования.

К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствие нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов. Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода — производстве и продаже сжиженных газов.

Проведите анализ существующей стратегии завода, предложите стратегические альтернативы и обоснуйте выбор одной из них.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 39 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

#### **Практическое задание №4.**

Введенная в организацию система материального стимулирования труда долгое время (около года) давала хорошие результаты. Нематериальному стимулированию особого внимания руководство компании не уделяло. Однако в последнее время эффективность труда упала, сотрудники стали проявлять недовольство имеющейся системой мотивации.

С помощью каких методов исследования можно наиболее эффективно проанализировать проблемную ситуацию? Предложите решение проблемы.

#### **Практическое задание №5.**

У крупной торговой компании за последний год значительно упал процент продаж в магазинах и отделах компании. Как отмечает руководитель, это может быть связано с тем, что продавцы в торговых точках долго «не задерживаются», продолжительность работы нового сотрудника составляет 1 -2 месяца.

С помощью каких методов исследования можно наиболее эффективно проанализировать проблемную ситуацию? Предложите решение проблемы.

#### **Практическое задание №6.**

Имеется статистика объемов реализации услуг гостиничного комплекса.

1	год	-	75	80	92	107	92	71	70	62	52	50
2	год	-	70	85	93	100	90	72	70	65	50	51
3	год	-	72	81	95	110	91	75	71	64	50	50



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 40 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Какие закономерности изменения объемов реализации вы видите? С помощью каких методов и показателей может быть проведено исследование этих изменений и какие рекомендации по ведению бизнеса могут быть предложены руководству комплекса.

### **Практическое задание №7.**

В организации при реализации проекта принимают участие: менеджер проекта, заказчик, отделы компании, подрядчики. Организационная структура компании линейно-функциональная. Каждый сотрудник находится под началом своего функционального руководителя. Проектный отдел попадает под руководство менеджера проекта, а также под руководство самого руководителя компании. Зачастую менеджер проекта является и инженером проекта. Он самостоятельно определяет сроки и график выполнения работ, потребность в ресурсах, подает заявку в отдел снабжения, осуществляет вместо начальника производственно-технического отдела авторский надзор за ходом и объемами выполнения работ и т.д.

Бюджетом проекта распоряжается финансовый отдел, но ответственность за соблюдение сроков исполнения бюджета и качество проекта несет менеджер. Он по согласованию имеет право материального стимулирования сотрудников за результат работы.

Рассмотрите организацию как системный объект и определите возможные проблемы системы управления. На основе системного анализа предложите комплекс управленческих решений по изменению характера связей в организации с целью повышения ответственности руководителей среднего звена. Укажите возможные риски и угрозы предполагаемых изменений.





Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 41 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## Практическое задание №8.

У компании есть возможность приобрести патент на производство нового товара за 200 тыс.руб. У нее есть три варианта на выбор: она не приобретает патент; она приобретает патент по указанной выше цене; она дополнительно тратит 50 тыс.руб., чтобы провести исследование до приобретения патента. Аналитики компании дали следующие оценки: вероятность того, что дополнительные исследования выявят хороший потенциал нового товара, составляет 60%. Если результаты исследования окажутся положительными, то существует 80%-ная вероятность того, что этот товар принесет компании 1 млн.руб. чистого дохода; 20%-ная вероятность того, что доход составит только 150 тыс.руб. Если результаты исследования окажутся отрицательными, то существует 90%-ная вероятность того, что доход составит 100 тыс.руб., и 10%-ная вероятность того, что он составит 800 тыс.руб. Определите наиболее лучший вариант.

Используя системный подход решите задачу методом построения «дерева решения».



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 42 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### Практическое задание №9.

Имеется четыре потенциальных поставщика, оцениваемых четырьмя экспертами по критериям: цена, надежность поставок, качество поставляемых товаров, финансовое состояние поставщика.

#### *Исходные данные задачи выбора поставщика*

Критерий	Оценки экспертами значимости критерия по десятибалльной системе	Оценки поставщика экспертами			
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>
Цена	6; 8; 7; 3;	2; 3; 4; 5	3; 4; 4; 5	8; 9; 3; 8	3; 5; 7; 6
Надежность поставки	4; 2; 4; 3;	1; 2; 3; 2	4; 5; 3; 6	3; 3; 4; 4	1; 2; 3; 4
Качество товара	3; 2; 4; 5;	4; 7; 6; 4	3; 8; 6; 7	4; 4; 3; 5	3; 3; 5; 4
Финансовое состояние	4; 4; 4; 3;	2; 4; 4; 3	1; 3; 2; 4	1; 2; 1; 4	6; 8; 3; 9

Рассмотрите экспертную систему и определить какому из поставщиков следует отдать предпочтение.

### Практическое задание №10.

Обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассы. К каждому окну выстроилась огромная очередь. В атмосфере царит напряженность, с разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка – объявляет о временном непродолжительном перерыве для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 43 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Второй кассир – пожилая женщина, в присутствии клиентов начинает критиковать действия коллеги, что подогревает атмосферу. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников и клиентов. Желая погасить конфликт, она возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работу.

#### **Задание к ситуации:**

1. Есть ли вина руководства банком в сложившейся ситуации?
2. Оцените правильность действий каждого из кассиров.
3. Чем опасна ситуация в перспективе? (Перечислите вероятные негативные последствия ситуации).
4. Что бы вы, как руководитель, предприняли для недопущения негативных последствий сложившихся ситуации?

#### **Практическое задание №11.**

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, доложил Совету директоров новое организационное построение компании. Один из членов Совета директоров высказал сомнение, целесообразно ли иметь руководителю организации такое большое количество подчиненных, заложенное в новой структуре. На что Виталий Зверев ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные – хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 44 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

работает, указать на ошибки и недостатки немедленно. Почему заведующий секцией в универсальном магазине может иметь в подчинении 25-30 человек, то и я справлюсь. Я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

### **Задание к ситуации:**

1. Какой масштаб управляемости Виталия Зверева по этой схеме? Узкий или широкий масштаб управляемости предлагаемой структуры?
2. Как бы Вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели со своей стороны?
3. Насколько централизованное управление предлагает Виталий Зверев?
4. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данном случае?

### **Практическое задание №12.**

Джек Харви занимает должность в отделе корпоративного планирования крупной компании, ведущей бизнес в областях высоких технологий. Хотя большую часть времени он посвящает долгосрочному стратегическому планированию, он был также включен в рабочую группу по реорганизации компании. Президент компании и совет директоров озабочены тем, что их компания теряет положение на рынке из-за своей устаревшей структуры. Будучи экспертом по планированию, Джек убедил рабочую группу, что прежде всего необходимо точно определить, какой тип структуры они имеют на сегодня, затем проанализировать внешние условия, в которых компания работает теперь и будет работать в будущем, а затем уже разрабатывать соответствующую организационную структуру. На первом этапе группа обнаружи-



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 45 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

ла, что компания построена по классической бюрократической модели. На втором этапе выяснилось, что компании предстоит участвовать в конкуренции в высоко динамичной, быстро растущей и крайне неопределенной внешней среде, которая требует от нее большой гибкости и умения откликаться на изменения.

### **Задание к ситуации:**

1. Какой тип или типы организационных схем, по вашему мнению, должна рекомендовать рабочая группа на третьем, заключительном, этапе своей деятельности?

2. Объясните, как теория систем, экологический, информационный и ситуационный подходы могут помочь в решении данной проблемы.

3. Считаете ли вы, что Джек внес правильные предложения относительно порядка работы над заданием? Какие проблемы могут возникнуть в качестве побочного эффекта при внедрении тех рекомендаций, которые вы предложили при ответе на первый вопрос?

### **Практическое задание №13.**

Вы директор компании N г-н Кисиков. Вам надоели постоянные жалобы сотрудников на их коллегу г-на Морковкина. Морковкину 55 лет, он гениальный программист, незаменимый сотрудник, совмещающий работу с работой в секретном КБ «N». Морковкин – «Сыроед», он сумками носит на работу свежие овощи, непрерывно трет, режет их, и ест. Вы уже несколько раз пересаживали всех сотрудников, пытаясь как-то чередовать их пребывание рядом с Морковкиным. Раздражение в коллективе нарастает. Г-жа Иванова грозит подать в суд, так как от запахов у нее постоянно выделяется желудочный сок и болит желудок; г-жа Петрова оглохла на од-



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 46 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

но ухо, которое было обращено в сторону Морковкина, от постоянного хруста; уборщица Сидорова получила экзему, выгребая остатки овощей с клавиатуры компьютера г-на Морковкина.

В среднем 10 % рабочего времени вы тратите на «разборки» вокруг Морковкина.

### **Задание к ситуации:**

Проанализировать ситуацию, принять необходимое решение и наметить план действий по реализации решения.

### **Практическое задание №14.**

Ситуация «Как вернуть сотрудников?» Руководитель компании узнал, что через две недели уходят 5 сотрудников. Компания небольшая, 15 человек, и фактически лишается целого подразделения (менеджер отдела плюс 4 сотрудника), а также кадрового обеспечения одного из направлений своего бизнеса. Компания занимается рекламной деятельностью, один из отделов работает с городскими заказчиками, второй, уходящий, - с региональными. Сам руководитель работу с регионами оценивает как более перспективную, так как в городе «давно все поделено» и «развернуться негде». По его информации, велика вероятность, что сотрудники намерены всем отделом перейти в компанию-конкурент. У директора осталось еще 2 недели, чтобы попытаться отговорить сотрудников: другого выхода сохранить компанию на прежнем уровне он не видит. Вопрос: Что может предпринять директор?



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 47 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## Практическое задание №15.

В компании «Элегия» произошло сокращение персонала. Александр Васильев, менеджер по работе с клиентами, оказался среди тех, кого руководитель решил не увольнять.

С одной стороны, Александр был очень горд, что его работу оценили по достоинству, признали его профессионализм. С другой – реорганизация компании не прибавила ему энтузиазма. Молодой человек боялся совершить какую-нибудь ошибку и тем самым навлечь на себя гнев начальства. А возможность ошибиться была вполне вероятной. Прежде Александр занимался только поиском клиентов, а теперь ему поручили еще и оформление всех документов по сделке.

Поначалу Александр надеялся, что сам разберется в этом ворохе бумаг. В дальнейшем же он понял, что там не все так просто, как кажется на первый взгляд. В результате молодой человек запустил новое для себя направление работы, количество проблем увеличивалось, как снежный ком. Александр не знал, как их решить, но признаваться в своей некомпетентности не хотел. Молодой человек приуныл, продолжал работать, но уже далеко не с тем энтузиазмом, как прежде.

Так как компания была небольшая, всеми кадровыми вопросами в ней занимался сам руководитель. Он заметил перемены в настроении сотрудника, которого считал перспективным, и решил разобраться в ситуации.

### Задание к ситуации:

1. Как вы считаете, что в этом случае должен предпринять руководитель Александра?
2. Будут оцениваться решения, учитывающие ситуацию в компании, оригинальность предлагаемого руководителю варианта действий.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 48 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### Практическое задание №16.

Представьте, что вы являетесь менеджером по управлению персоналом в европейской компании. Какие конкретные действия вы должны предпринять, чтобы усилить мотивы к труду, используя позитивные и негативные психологические проявления у работников:

- Великие цели, нравственные идеалы, высокую мораль, положительные традиции, стремление к совершенству и т.д.;
- Ненависть, гнев, раздражительность, жадность и стяжательство, страх, корысть и т.д.;
- Старание, рост усилий, настойчивость в работе. Добросовестность. Целеустремленность и т.д.

### Практическое задание №17.

Выскажите свое отношение к стандартам управляющего профессионала и распределите данные высказывания исходя из их приемлемости в управлении мотивацией персонала в Европе, в США и в Японии:

- Увязывай вознаграждение с работой, дающей рост производительности;
- Признавай публично работников, чьи результаты превосходят средние;
- Реализуй принцип «каждому свою долю от роста производительности труда»;
- Не допускай разрыва между обещаниями и фактическим вознаграждением;
- Не поддерживай специальных привилегий для руководства;





Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 49 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- Не представляй дело так, будто бы программы роста производительности труда направлены на повышение условий и оплаты труда работников.

### Практическое задание №18.

Оцените себя как кандидата на роль успешного руководителя проекта по каждой из перечисленных характеристик. Поставьте цифру от 0 до 3 около каждой характеристики, которой, как вы считаете, обладаете. При этом 0 – отсутствие соответствующих навыков и знаний, 3 – обладание ими в полной форме. Подсчитайте сумму. Те характеристики, которые не будут вами отмечены, - это ваши возможности для саморазвития.

Мои характеристики как успешного руководителя проекта заключаются в следующем:

- Я могу организовать выполнение проекта от начала до конца.
- Я могу составить хорошо структурированный план проекта.
- Я могу заставить людей принять мои планы и поддержать их
- Я могу установить измеримые цели проекта.
- Я знаю, как мотивировать членов команды.
- Я способен оказать помощь членам команды в решении их проблем.
- Я представляю себе, как использовать все доступные ресурсы.
- Я способен устранить потери времени и денег.
- Я могу оценить, насколько успешно осуществляется проект.
- Я знаю, как использовать ИТ-системы, которые отвечают требованиям проекта.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 50 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### **Задание к ситуации:**

1. Подсчитайте результат. Легко ли было себя характеризовать?
2. Определите направления саморазвития, необходимые для управления проектами.

### **Практическое задание №19.**

Компания, реализующая долгосрочный проект по своей довольно неплохой методологии проектного управления, слилась с другой, участвующей в этом же проекте как крупный подрядчик. Последняя компания применяла тоже хорошую, но свою проектную методологию. Какую методологию надо применить после слияния? Почему?

### **Практическое задание №20.**

Представьте себя в роли руководителя вашей компании. Предполагая знание стратегической цели вашего бизнеса, придумайте несколько идей проектов, которые бы ей соответствовали. Основные требования – максимальная реалистичность, с вашей точки зрения как директора, прогнозируемость во времени, привлекательность, ограниченное число управляемых параметров, определенное начало или окончание.

### **Задание к ситуации:**

1. Подготовьте краткое описание иницируемого проекта, уделив внимание жизненному циклу, фазам, шлюзам, ограничениям, параметрам проекта.
2. Смоделируйте возможную аргументацию за и против запуска проекта.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 51 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## Практическое задание №21.

### «Изменение системы оплаты труда»

Руководство некоего коммерческого банка в связи с рядом объективных и не-объективных причин (причем последние преобладали) решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления: если раньше его сотрудни-ки получали оклад в размере 500 долл. плюс 10% от суммы комиссии за проведен-ную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специали-стов (без которых работа фондового управления будет парализована сразу, а всего банка - со временем, так как это управление являлось ведущим в данном банке и са-мым рентабельным) подали заявление об уходе. Опрос, проведенный менеджером по управлению персоналом, выявил следующие причины такого поступка: неуве-ренность в получении справедливой оплаты при неблагоприятной ситуации на рын-ке, восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания, отсутствие учета мнения самих работников.

По рекомендации менеджера руководство предложило сначала провести экс-перимент по внедрению новой формы оплаты на заинтересованных работниках. Од-нако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников фондового управления: остальные предпочли уволиться.

Проанализируйте представленную ситуацию и постарайтесь ответить на сле-дующие вопросы.

- Какие мотивационные требования нарушены?
- Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшийся конфликт?
- Как можно предупредить появление подобных ситуаций в организации?



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 52 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## **Практическое задание №22.**

### **«Анализ и совершенствование системы оценки персонала»**

Отдел человеческих ресурсов крупного предприятия провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой по классической схеме:

- А) ежегодное аттестационное собеседование с руководителем,
- Б) специальные формы оценки и плана развития,
- В) повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой.

Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, тем не менее, почти половина опрошенных представили свои ответы на вопросы анкеты. Всего было собрано 70 из розданных 154 анкет.

Результаты опроса сотрудников показали, что:

65% сотрудников не удовлетворены, аттестацией как методом оценки их работы;

50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;

12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

68% сотрудников не чувствуют, что результаты, аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада.

Результаты проводивших аттестацию руководителей показали, что



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 53 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

75% руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Определите:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов предприятия?

### **Практическое задание №23.**

#### **«Привлечение и набор кандидатов в "альфа-банк»**

«В нашем банке работают высокопрофессиональные специалисты и замечательные люди. Это видно по тем успехам, которых достиг "Альфа-банк" за годы своей работы», - говорит начальник управления кадров, зарплаты и трудовых отношений "Альфа-банка" М.А. Малыхина.

Средний возраст сотрудников банка, включая членов правления, - 34 года. Подбирается персонал, который хочет, умеет и может работать. В банке вместе с филиалами в регионах работает около 4,5 тыс. человек, и сеть филиалов постоянно расширяется. В банке существует стенд по подбору персонала, на котором обозначены текущие вакансии и требования к кандидатам. Стенд и сайт в Интернете называются "Нам нужны профессионалы".

В банке используют следующие методы набора персонала:



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 54 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

1. Разработаны анкеты-резюме, которые каждый работник может заполнить и опустить в ящик, находящийся в любом отделении банка и принадлежащий службе управления кадров.
2. Объявления о вакансиях помещаются в профильных изданиях - "Коммерсанте", "Ведомостях". Эта информация предназначена не для людей, активно ищущих работу, а для работающих профессионалов, которые по тем или иным причинам готовы поменять свое рабочее место.
3. Информация о вакансиях размещается в Интернете. Ежедневно приходит до 100 анкет.
4. Организуется стажировка студентов высших учебных заведений.
5. Размещается информация о вакансиях на баннерах на сайтах других компаний, специализирующихся на различных направлениях бизнеса (в зависимости от потребности в специалистах той или иной квалификации).
6. Для кандидатов проводятся "дни карьеры", предусматривающие собеседования с несколькими руководителями подразделений банка.
7. В "днях карьеры" участвуют кадровые агентства и вузы.
8. Для подбора топ-менеджеров банк пользуется услугами рекрутерских агентств, так как на такие позиции привлекаются западные специалисты.

Отбор персонала проходит по следующей схеме:

- первичный отбор проводит отдел подбора кадров;
- профессиональный отбор кандидатов проводят служба управления кадров и специалисты подразделений банка (включая тесты и опросники, разработанные ведущими специалистами структурных подразделений банка, и собеседование);



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Программа государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленности «Управление человеческими ресурсами» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 2

стр. 55 из 55

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- наконец, проводится интервью руководителем подразделения, в которое подбирается кандидат.

#### **Вопросы**

1. Охарактеризуйте кадровую стратегию банка.
2. Обозначьте ключевые требования к работникам банка.