

**Пермский филиал федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ – Пермь)**

Факультет экономики, менеджмента и бизнес-информатики

**ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ЭКЗАМЕНА
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА «УПРАВЛЕНИЕ
БИЗНЕСОМ»**

**СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И DIGITAL HR»
для набора 2018 года**

УТВЕРЖДЕНА
протоколом ученого совета
НИУ ВШЭ – Пермь
от _____ № _____

Разработчик	Артемьев Д.Г., академический руководитель, доцент, департамент менеджмента
Число кредитов	3
Контактная работа (час.)	2
Самостоятельная работа (час.)	112
Образовательная программа, курс	Управление бизнесом, 4 курс

Пермь, 2021 год

1. Цель, задачи

Государственный междисциплинарный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент является составной частью блока «Государственная итоговая аттестация» (далее – ГИА) выпускников, завершающих обучение по образовательной программе бакалавриата «Управление бизнесом», и представляет собой государственное итоговое испытание, устанавливающее соответствие подготовки выпускников требованиям образовательного стандарта НИУ ВШЭ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Государственный междисциплинарный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (далее – экзамен) является государственным экзаменом, который проводится по нескольким дисциплинам и (или) модулям образовательной программы бакалавриата «Управление бизнесом» (далее – образовательная программа), результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников.

Цель экзамена – проверка владения выпускниками необходимыми знаниями для осуществления основных видов профессиональной деятельности, предусмотренных образовательным стандартом НИУ ВШЭ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Задачи экзамена:

- проверка владения основными категориями и понятиями в области менеджмента;
- проверка владения фактическим материалом в области менеджмента;
- проверка владения знаниями основных методов, технологий и инструментария для их анализа в области менеджмента;
- проверка владения знаниями об основных тенденциях, закономерностях и особенностях в области менеджмента;
- проверка знаний необходимых для ведения научно-исследовательской деятельности;
- проверка знаний необходимых для ведения аналитической деятельности;
- проверка знаний необходимых для ведения культурно-просветительской деятельности.

К экзамену допускается студент, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по образовательной программе.

Формат оценочных средств при проведении экзамена, форма проведения экзамена устанавливаются настоящей Программой экзамена.

2. Содержание

Экзамен включает тематику следующих дисциплин: Теория и история менеджмента; Стратегический менеджмент; Управление человеческими ресурсами; Теория организации и организационное поведение; Маркетинг; Дизайн бизнес-процессов; Методы психологической диагностики и оценки персонала; Управление изменениями; Digital-HR и аналитика.

2.1. Дисциплина «Теория и история менеджмента»

Донаучный период развития управленческой мысли. Научный подход в развитии менеджмента и его современное развитие. Развитие управления в России.

Теоретико – методологические основы теории менеджмента. Функции управления. Связующие процессы в менеджменте.

2.2. Дисциплина «Стратегический менеджмент»

Введение в стратегический менеджмент. Стратегический анализ внутренней и внешней среды. Стратегия и конкурентные преимущества компании. Стратегические альтернативы. Технология разработки стратегического плана. Реализация стратегии.

2.3. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»

Предпосылки развития науки «Управление человеческими ресурсами» и современные концепции управления персоналом. Управление человеческими ресурсами как система.

Служба управления человеческими ресурсами.

Стратегия управления человеческими ресурсами. Кадровое планирование. Набор и отбор персонала. Профессиональная и организационная адаптация персонала. Вознаграждение персонала в процессе трудовой деятельности. Развитие персонала. Система оценки и аттестации персонала. Высвобождение персонала. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами.

2.4. Дисциплина «Теория организации и организационное поведение»

Введение в теорию организации. Классическая школа в теории организации. М. Вебер как представитель классической школы в теории организации. Школа человеческих отношений в теории организации. Школа социальных систем в теории организации. Социотехнический подход в теории организации. Астонская группа. Эмпирическая школа. Ситуационный подход в теории организации. Инновационный подход в теории организации.

Введение в исследование организационного поведения. Модели организационного поведения. Личность в организации. Групповая динамика в организации. Индивидуальное и организационное научение. Лидерство и руководство в организации. Трудовая мотивация: модели, приемы, проблемы. Коммуникации в организации. Организационная культура. Управление конфликтами и стрессами в организации. Управление изменениями и развитием организации.

2.5. Дисциплина «Маркетинг»

Маркетинг. Маркетинговая стратегия и маркетинговый план. Макросреда маркетинга и оценка емкости рынка. Маркетинговая аналитика. Поведение потребителя. STP. Ценовая политика компании. Маркетинговые каналы. Интегрированные маркетинговые коммуникации.

2.6. Дисциплина «Дизайн бизнес-процессов»

Процессная организация и управление бизнес-процессами. Процессный подход к управлению. Выделение бизнес-процессов организации.

Методы и инструменты моделирования бизнес-процессов. Регламентация бизнес-процессов. Моделирование бизнес-процессов. Оптимизация бизнес-процессов.

2.7. Дисциплина «Методы психологической диагностики и оценки персонала»

Основные принципы психологической диагностики и оценки персонала. Виды инструментов оценки персонала, их области применения. Основы психометрики.

Комплексная оценка и диагностика персонала. Технология центра оценки. Модель компетенции.

Тестирование личностных характеристик. Личностные черты. Другие методы оценки личностных характеристик.

Интервью в подборе и оценке персонала. Групповые формы оценки персонала. Методическое обеспечение групповых методов оценки. Проведение и анализ в групповых методах оценки.

2.8. Дисциплина «Управление изменениями»

Основы изменений в организации. Самообучающаяся организации. Управление командой в условиях организационных изменений.

VUCA, SPOD и BANI мир – характеристики тенденций в управлении. Организационные патологии. Сопротивление персонала, управление сопротивлением персонала. Стратегии и модели изменений. Управление изменениями.

2.9. Дисциплина «Digital -HR и аналитика»

Digital-HR и аналитика. SMART-рекрутмент. Современные технологии подбора с учетом digital тенденций. Performance-маркетинг для решения HR-задач. Обучение и развитие при помощи digital-технологий. HR-аналитика. Технологии анализа данных в HR.

3. Перечень вопросов, выносимых на экзамен

3.1. Дисциплина «Теория и история менеджмента»

1. Теория научного управления Ф. Тейлора. Административная школа А. Файоля.

2. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Модель множественных типов Бернса и Сталкера.

3. Школа человеческих отношений Э. Мэйо. Хоторнский эксперимент и его важнейшие результаты.

4. Количественный подход в менеджменте; процессный подход в менеджменте; системный подход в менеджменте; ситуационный подход в менеджменте.

5. Американская и Японская модели менеджмента.

6. Мастерство менеджера: концептуальные, человеческие и технические навыки. Роли менеджера по Г. Минцбергу. Уровни менеджмента в организации. Базовые компетенции менеджера.

7. Организация как объект управления. Модель 7-S (Т. Питерс, Р. Уотерман, Дж. Филипс).

8. Жизненный цикл организации по И. Адизесу. Болезни роста по Филоновичу.

9. Этапы жизненного пути Л.Э. Грейнера.

10. Внешняя организационная среда: среда прямого воздействия, среда косвенного измерения.

11. Внутренняя организационная среда.

12. SWOT – анализ.

13. Планирование в организации. Последовательность планирования (по временным периодам, по сферам деятельности, по уровням и объектам управления).

14. Иерархия целей в организации. Оперативные, тактические и стратегические цели.

15. Понятие миссии, ее элементы.

16. SMART – характеристики целей.

17. Единовременные, постоянные и ситуационные планы. Подходы к планированию в условиях недостатка информации (соотношение рационального подхода и интуиции).

18. Взаимосвязь функции планирования с другими функциями управления.
19. Цикл PDCA (цикл Э. Деминга).
20. Организационная функция менеджмента. Понятие организационной структуры.
21. Специализация труда. Линейные и вспомогательные властные полномочия. Ответственность. Делегирование. Централизация и децентрализация полномочий. Норма управляемости. Высокие и плоские организационные структуры управления.
22. Традиционные типы организационных структур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная. Их достоинства и недостатки
23. Современные типы организационных структур: командный и сетевой подходы к организационной структуре. Их достоинства и недостатки
24. Взаимосвязь функции организации с другими функциями менеджмента.
25. Мотивация как функция управления. Внутренняя и внешняя мотивация. Теория «Х» и теория «Y» Д. МакГрегора.
26. Содержательные теории мотивации (Иерархия потребностей Маслоу. Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга).
27. Процессуальные теории мотивации: Теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум).
28. Мотивационная теория подкрепления.
29. Взаимосвязь функции мотивации с другими функциями менеджмента.
30. Контроль как функция управления. Объект организационного контроля. Этапы традиционного процесса контроля.
31. Фокус организационного контроля: упреждающий контроль, сопутствующий контроль, контроль с обратной связью.
32. Подходы к контролю: традиционный бюрократический контроль, децентрализованный контроль.
33. Характеристики эффективного контроля по У. Ньюмену.
34. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента.
35. Понятие «коммуникации». Коммуникации между людьми. Восприятие. Невербальные коммуникации.
36. Коммуникационные каналы, их емкость. Коммуникационный процесс.
37. Виды организационных коммуникаций. Формальные коммуникации в организации: восходящие, нисходящие и горизонтальные. Командные коммуникации.
38. Неформальные коммуникации в организациях: управление, основанное на выходах в народ, виноградная лоза. Барьеры при коммуникациях и их преодоление (по Р. Дафту).
39. Роль информационных технологий в организационных коммуникациях.
40. Принятие решений как один из основных видов деятельности менеджера.
41. Типы решений: программируемые и непрограммируемые.
42. Модели принятия решений: классическая модель, административная модель.
43. Этапы рационального принятия решений.
44. Методы принятия решений: Количественные методы, Качественные методы.
45. Индивидуальные стили принятия решения.
46. Типы групповых решений, их достоинства и недостатки.

47. Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа).

48. Понятие лидерства. Лидерство и менеджмент. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену.

49. Теории лидерских качеств: Р. Стогдилл, У. Беннис.

50. Концепции лидерского поведения. Авторитарный, Демократический и Либеральный стили руководства, их достоинства и недостатки.

51. Континуум лидерского поведения по Р. Таннебауму и У. Шмидту.

52. Исследования Мичиганского университета.

53. Исследования университета штата Огайо.

54. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.

55. Ситуационные теории лидерства. Ситуационная модель руководства Фидлера. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла.

3.2. Дисциплина «Стратегический менеджмент»

56. Современные особенности стратегического управления рыночной организацией.

57. Понятие стратегии и сущность стратегического менеджмента. Модель 5-Р.

58. Составляющие успешной стратегии. Финансовая перспектива стратегии.

59. PEST-анализ.

60. Модель 5-ти сил конкуренции по М. Портеру.

61. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Конкурентный ресурсный профиль.

62. Матрица SWOT-анализа.

63. Понятия «ключевая компетенция» и «источники конкурентных преимуществ». Внутренние и внешние конкурентные преимущества

64. Взаимосвязь между конкурентной стратегией и стратегией развития.

65. Цепочка создания ценностей по М. Портеру.

66. Стратегии реализации конкурентных преимуществ. Плоскость Ж-Ж. Ламбена. Стратегия низких издержек. Стратегия дифференциации. Сфокусированная стратегия. Матрица М. Портера.

67. Матрица направлений развития компаний (И. Ансоффа). Вертикально-интеграционный рост. Диверсификационный рост.

68. Матрица General Electric/McKinsey.

69. Матрица БКГ.

70. Модели прибыли.

71. Структура стратегического плана. Этапы написания стратегии.

72. Формирование стратегического видения и миссии фирмы.

73. Трансформация стратегического выбора в систему целей и показателей. Сбалансированная система показателей и стратегия компании.

74. Карта организационных изменений и модель 7-S.

75. Организационные формы, используемые при реализации стратегии.

3.3. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»

76. Понятие и классификация персонала.

77. Современные концепции управления персоналом.

78. Современные задачи и функции деятельности служб по персоналу.

79. Система управления персоналом и ее основные элементы.

80. Особенности управления персоналом в США, Японии, Западной Европы.
81. Кадровая стратегия организации: виды и основные этапы построения, влияние внешних и внутренних факторов.
82. Основные этапы планирования трудовых ресурсов.
83. Источники привлечения персонала: преимущества и недостатки.
84. Определение качественной потребности в персонале.
85. Определение количественной потребности в персонале.
86. Основные этапы процесса отбора персонала. Заочное знакомство с претендентом. Анализ анкетно-биографических данных, рекомендаций, послужного списка.
87. Собеседование (персональное интервью): характеристика основных типов, этапы, техника проведения.
88. Задачи руководителя по адаптации и ориентации персонала.
89. Основные направления адаптации (первичная, вторичная).
90. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации.
91. Характеристика основных этапов процесса адаптации.
92. Факторы психологической дезадаптации.
93. Типы мотивированных работников.
94. Стимулы и их основные формы. Принципы стимулирования труда.
95. Поощрения для высококвалифицированных специалистов и профессионалов.
96. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала.
97. Формирование кадрового резерва и работа с кадровым резервом.
98. Виды карьеры. Роль организации в построении моделей карьеры сотрудников.
99. Оценка персонала и аттестация.
100. Основные этапы проведения оценки персонала.
101. Основные методы оценивания. Графические шкалы. Альтернативное ранжирование. Принудительное распределение. Метод критического случая. Рейтинговые шкалы и проблемы работы с ними. Анализ результатов аттестации.
- 3.4. Дисциплина «Теория организации и организационное поведение»**
102. Природа и характеристика организации. Понятие «организационного поведения».
103. Междисциплинарный подход к изучению поведения людей в организации.
104. Факторы организационного поведения: человеческий фактор, организационная структура, технология, внешняя среда.
105. Диверсификация рабочей силы в организации.
106. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения.
107. Системный подход к изучению организационного поведения.
108. Личность и ее развитие в организации.
109. Человеческий фактор в социально-экономических системах. Типология Майерс-Бригс.
110. Ценности и установки. Природа, виды и формирование установок. Функции и изменение установок.
111. Базовые теории групп: теория близости; теория взаимодействия; теория равновесия; теория обмена.

112. Этапы формирования групп. Типы групп. Характеристика групп.
113. Стадии групповой динамики.
114. Формальные и неформальные группы.
115. Ролевые представления членов команды.
116. Статус. Иерархия статусов.
117. Сплоченность группы. Факторы, влияющие на сплоченность.
118. Групповые нормы. Конформизм. Параметры, обуславливающие степень конформности.
119. Подходы к научению: бихевиористский, социального научения, когнитивный.
120. Одинарная и двойная петля научения по К. Арджирису. Принципы научения.
121. Научение и система вознаграждения. Научающиеся организации.
122. Информация как фактор экономической деятельности. Теоретические основы изучения коммуникаций в организации (А.Файоль, Ч.Бернард).
123. Типы коммуникаций. Основные элементы процесса коммуникаций.
124. Этапы коммуникативного процесса. Коммуникативные помехи и барьеры. Методы их преодоления.
125. Вербальные и невербальные формы межличностного взаимодействия.
126. Социально-психологические регуляторы поведения человека.
127. Элементы мотивационной сферы: мотивация, мотив, потребности, цель. Типы мотивов. Виды потребностей.
128. Избегательная и достижительная мотивация. Мотивационные типы сотрудников.
129. Формы и методы стимулирования.
130. Подкрепление - как важный мотивационный фактор. Типы, характеристика подкреплений.
131. Лидерство. Теории лидерства: теории черт; ситуационная теория; системная теория.
132. Лидерство и власть. Источники власти.
133. Властные отношения в организации и политическое поведение. Процессы реализации власти в организации.
134. Руководство. Стили управления.
135. Стадии разработки и принятия управленческого решения. Ловушки, связанные с принятием решений.
136. Стили принятия решений. Критерии выбора стиля при принятии решений.
137. Методы принятия групповых решений.
138. Понятие организационной культуры. Структура организационной культуры по Э.Шейну.
139. Классификация организационной культуры: доминирующая и субкультуры, сильные и слабые культуры, стихийные и моделируемые организационные культуры.
140. Типы организационной культуры по Р. Куинну и Д. Камерону.
141. Национальная культура. Исследование национальной культуры Г.Ховстеде.
142. Организационные изменения: типы, характеристика. Политические, экономические, технологические, социальные и психологические источники организационных изменений.

143. Сопротивление организационным изменениям: логическое, психологическое и социологическое.

144. Концепции организационного развития. Промежуточные и результирующие переменные.

145. Классификация сотрудников по их отношению к изменениям. Агенты перемен.

146. Типовые программы организационного развития. Положительные и отрицательные стороны организационного развития.

3.5. Дисциплина «Маркетинг»

147. Сущность и роль маркетинга. Принципы, цели и функции маркетинга. Основные понятия маркетинга.

148. Развитие маркетинга, основные маркетинговые концепции.

149. Маркетинг взаимоотношений.

150. Маркетинговая ориентация.

151. Сущность сегментирования. Критерии сегментирования на рынке B2C.

152. Оценка привлекательности сегментов. Выбор целевых сегментов.

153. Позиционирование товара. Стратегии позиционирования. Ошибки позиционирования.

154. Теоретические основы анализа поведения потребителей.

155. Модель принятия решения о покупке потребителем на рынке B2C.

156. Факторы, влияющие на поведение потребителей.

157. Способы изучения особенностей потребительского поведения.

158. Классификация маркетинговых исследований по области применения, схеме проведения.

159. Этапы проведения маркетингового исследования.

160. Виды количественных и качественных маркетинговых исследований.

161. Определение товара. Классификация товаров в маркетинге.

162. Жизненный цикл товара.

163. Формы продвижения: реклама, стимулирование сбыта, PR, личные продажи.

164. Специфика продвижения на рынке B2C.

165. BTL-коммуникации.

166. Нестандартные формы продвижения.

167. Сущность маркетингового планирования. Классификация маркетинговых планов.

168. Этапы разработки плана маркетинга.

169. Понятие торговой марки и бренда.

170. Функции бренда для потребителей и компании.

171. Этапы построения бренда.

3.6. Дисциплина «Дизайн бизнес-процессов»

172. Функциональный подход к управлению организацией.

173. Определение и сущность процессного подхода к управлению.

174. Потребители, владельцы бизнес-процесса.

175. Бизнес-процесс и его составляющие (технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда).

176. Понятие входа и выхода бизнес-процесса.

177. Виды ресурсов, используемых в процессах.

- 178. Основные и вспомогательные, внутренние и внешние процессы.
- 179. Потребители процессов.
- 180. Порядок регламентации бизнес-процесса
- 181. Последовательность внимания к стратегии, проектированию организационной структуры управления и моделированию бизнес-процессов.
- 182. Конвертация стратегии в бизнес-процессы на основе BSC.
- 183. Моделирование как способ отражения реальности бизнеса: принципы моделирования деятельности организаций, требования к моделям, их типы, предметные области моделирования.
- 184. Текстовое, табличное, графическое описание бизнес-процессов.
- 185. Понятие нотации. Графический язык блок-схем алгоритмов.
- 186. Модели предметных областей в ARIS.
- 187. Модели описания процессов.
- 188. Основные объекты диаграммы в нотации ARIS, правила построения, логические операторы, ветвления процессов.
- 189. Нотации IDEF0 и IDEF3. Цели использования, правила разработки, особенности использования.
- 190. Система показателей (метрики) бизнес-процессов: их роль в повышении эффективности исполнения бизнес-процессов.
- 191. Сквозные (межфункциональные) процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
- 192. Проблемы выделения границ бизнес-процессов и рекомендуемые варианты ее решения.
- 193. Основные процедуры оптимизации бизнес-процессов.
- 194. Процедура анализа бизнес-процессов организации и принцип постоянного совершенствования.
- 195. Методы и инструменты сбора информации о бизнес-процессах при проведении их анализа.
- 196. Инструменты анализа проблем в бизнес-процессах: диаграмма причин, анализ коренной причины, диаграмма рассеивания, гистограмма. Краткая характеристика, условия применения.
- 197. Ключевые подходы к оптимизации бизнес-процессов: FAST-методика, концентрированное улучшение, перепроектирование, реинжиниринг.
- 198. Отличия инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов.

3.7. Дисциплина «Методы психологической диагностики и оценки персонала»

- 199. Психодиагностика как отрасль психологической науки и практики. Субъективный и объективный подходы в психодиагностике.
- 200. Основы психометрики. Надежность и валидность инструментов оценки. Тестовые нормы. Шкалы оценивания.
- 201. Основные характеристики метода «центр оценки». Типы задач, для решения которых используется центр оценки персонала. Обработка и способы использования результатов.
- 202. Модель ключевых компетенций. Технология определения ключевых компетенции. Уровни компетенций. Внедрение модели компетенций.
- 203. Интеллект и когнитивные характеристики. Способности и склонности. Методы оценки способностей.

204. Социальный, эмоциональный интеллекты и их соотношение с психометрическим интеллектом. Практический интеллект. Методы оценки интеллекта.

205. Модели личностных черт в современной психологии. Использование личностных опросников в различных профессиональных сферах.

206. Интервью. Виды интервью. Структура и закономерности интервью.

207. Задания различных типов и способы их построения и использования (задания для оценки навыков, ценностей; проверяющие модели поведения; оценивающие индивидуально-личностные качества).

208. Деловые и ролевые игры как форма организации экспертной оценки персонала. Обработка и анализ данных экспертного наблюдения.

3.8. Дисциплина «Управление изменениями»

209. Необходимость развития и изменения.

210. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления.

211. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений.

212. Самообучающаяся организации. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели.

213. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений. Лидер изменений.

214. Организационные патологии.

215. Сопротивление персонала, управление сопротивлением персонала.

216. Стратегии и модели изменений.

217. Управление изменениями.

3.9. Дисциплина «Digital HR и аналитика персонала»

218. Научные подходы к анализу управления человеческими ресурсами.

219. Основные тренды в развитии персонала. Применение современных digital-технологий в HR.

220. Аналитика в управлении человеческими ресурсами. Необходимость применения.

221. Обзор трендов в мировом и российском рекруитменте.

222. Подбор персонала. Базовые понятия.

223. SMART-рекруитмент и другие современные технологии и инструменты подбора.

224. Специфика подбора персонала в условиях глобализации.

225. HR-маркетинг.

226. Брендинг.

227. Маркетинг в HR. Основные понятия и базовые принципы.

228. HR-бренд и бренд руководителя. Современное лицо HR.

229. Performance-маркетинг для решения HR-задач. Базовые принципы работы в современных условиях.

230. Корпоративные университеты. Корпоративное обучение глазами руководителя и сотрудника.

231. Современные тренды в развитии hard и soft skills.

232. Обучение и развитие. Основные понятия.

233. Понятие корпоративного университета.

234. Современные решения для реализации корпоративных университетов.
 235. Hard и soft skills. Основы понятий в современном HR.
 236. Специфика развития талантов для капитализации активов предприятия.
 237. Показатели эффективности персонала и организации. Основные понятия. Базовые принципы.
 238. HR-аналитика и эффективность работы предприятия.
 239. Аналитические инструменты оценки перспектив развития сотрудника в компании.

4. Рекомендации обучающимся по подготовке к экзамену

Подготовку к экзамену следует начинать с ознакомления с программой государственного междисциплинарного экзамена по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, образовательная программа «Управление бизнесом», специализация «Организационное развитие и Digital HR» для набора 2018 года (по тексту – Программа экзамена). В период подготовки к экзамену студенты вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют знания. При подготовке к государственному междисциплинарному экзамену студентам целесообразно использовать материалы лекций, источники и литературу, указанные в разделе 8 Программы экзамена.

При повторении изученного материала по дисциплинам необходимо тщательно изучить содержание каждой темы, указанные в разделе 2 «Содержание» настоящей Программы и повторять материал по дисциплинам с учетом содержания каждой темы, указанной в разделе 2 «Содержание» Программы экзамена.

Перед экзаменом проводится консультирование обучающихся по вопросам, включенным в Программу экзамена (далее – предэкзаменационная консультация).

Дополнительные рекомендации и разъяснения, консультации по вопросам, включенным в Программу экзамена, а так же решение типовых заданий можно получить на предэкзаменационных консультациях.

5. Критерии оценки результатов сдачи экзамена

Экзамен проводится в письменной форме.

Экзаменационный билет включает 3 (три) экзаменационных задания:

Экзаменационное задание 1. Теоретический вопрос, предполагающий развернутый письменный ответ на один вопрос из трех дисциплин: «Теория и история менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами»;

Экзаменационное задание 2. Тестовое задание, состоящее из 50 вопросов с множественными вариантами ответов. В тестовое задание включены вопросы по следующим дисциплинам: «Теория организации и организационное поведение», «Маркетинг», «Дизайн бизнес-процессов», «Методы психологической диагностики и оценки персонала»; «Управление изменениями»;

Экзаменационное задание 3. Практическое задание по дисциплине «Digital - HR и аналитика», решение которого предполагает использование соответствующего инструментария (теорий, методов, моделей).

Экзаменационные билеты подписываются академическим руководителем образовательной программы и заверяются штампом факультета.

Время выполнения трех экзаменационных заданий составляет 4 академических часа.

Оценивание знаний студентов экзамену проводится в соответствии с критериями оценивания, установленными в настоящей Программе экзамена, а также с соблюдением Положения об организации и проведении государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики, где результаты любого из видов государственных аттестационных испытаний, включённых в состав ГИА, определяются оценками по пятибалльной и десятибалльной системам оценивания: «отлично» (8,9,10), «хорошо» (6,7), «удовлетворительно» (4,5), «неудовлетворительно» (0,1,2,3)¹.

Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение экзамена.

Критерии оценки за экзаменационное задание 1:

Оценка ответа за теоретический вопрос определяется следующими критериями²:

Оценка «отлично» (10 баллов) – глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений, твердое знание положений смежных менеджеральных дисциплин. Логически последовательный, содержательный, полный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Активное использование в ответе на вопрос материалов всей рекомендованной основной и дополнительной литературы. Использование в ответах практического опыта и материалов, выходящих за рамки образовательной программы.

Оценка «отлично» (9 баллов) – глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений, знание положений смежных менеджеральных дисциплин. Логически последовательный, полный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Использование в необходимой мере в ответе на вопрос материалов всей рекомендованной литературы. Использование в ответах практического опыта.

Оценка «отлично» (8 баллов) – глубокие знания всего программного материала, понимание сущности рассматриваемых управленческих процессов и явлений, знакомство с положениями смежных менеджеральных дисциплин. Логически последовательный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание билета. Использование в ответе на вопрос материалов рекомендованной литературы.

Оценка «хорошо» (7 баллов) – твердые и достаточно полные знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений. Последовательный, правильный, конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета.

¹ Система оценивания результатов государственных аттестационных испытаний аналогична системе оценивания результатов промежуточной аттестации, установленной Положением об организации промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости студентов НИУ ВШЭ.

² Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания.

Использование в ответе на вопрос отдельных материалов рекомендованной основной литературы.

Оценка «хорошо» (6 баллов) – твердые и достаточно полные знания материала, понимание сущности рассматриваемых управленческих процессов и явлений. Последовательный и правильный ответ на поставленный вопрос. Ссылки в ответе на вопрос на отдельные материалы рекомендованной основной литературы.

Оценка «удовлетворительно» (5 баллов) – знание и понимание основных вопросов программы. Правильный и конкретный, без грубых ошибок ответ на поставленный вопрос. Наличие отдельных ошибок при ответе на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Недостаточное использование в ответе на вопрос материалов рекомендованной литературы.

Оценка «удовлетворительно» (4 балла) – знание основных вопросов программы. Правильный, без грубых ошибок ответ на поставленный вопрос. Слабое использование в ответе на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета рекомендованной литературы.

Оценки «неудовлетворительно» (3 балла) – наличие грубых ошибок при ответе на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета и демонстрация незнания в ответе на вопрос материалов рекомендованной литературы.

Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) – неправильный ответ на поставленный вопрос экзаменационного задания, непонимание сущности излагаемых вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» (1 балл) – рассуждения и обоснования не соответствуют тематике заданного вопроса, студент излагает материал неполно, непоследовательно.

Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) – студент не приступал к выполнению экзаменационного задания (сдал письменную работу, не содержащую ответов на предложенные задания).

Критерии оценки за экзаменационное задание 2:

Оценка ответов за тестовое задание выставляется по следующей шкале³:

Доля правильных ответов в тесте	Оценка
От 95% до 100% правильных ответов	«Отлично» (10 баллов)
От 85% до 94% правильных ответов	«Отлично» (9 баллов)
От 75% от 84% правильных ответов	«Отлично» (8 баллов)
От 65% от 74% правильных ответов	«Хорошо» (7 баллов)
От 55% от 64% правильных ответов	«Хорошо» (6 баллов)
От 45% от 54% правильных ответов	«Удовлетворительно» (5 баллов)
От 35% от 44% правильных ответов	«Удовлетворительно» (4 балла)
От 25% от 34% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (3 балла)
От 15% от 24% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (2 балла)
От 5% до 14% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (1 балл)
До 4% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (0 баллов)

При выставлении оценки за тестовое задание используются правила арифметического округления.

³ Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания.

Критерии оценки за экзаменационное задание 3:

Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) – студент не приступал к выполнению экзаменационного задания (сдал письменную работу, не содержащую ответов на предложенные задания).

Оценка «неудовлетворительно» (1 балл) – предпринята попытка решения проблемной ситуации; отсутствуют обоснования, на основе необходимых теоретических знаний; допущены ошибки в применении HR-показателей для анализа ситуации и решений, искажен их смысл, кейс не решен.

Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) – рассуждения и обоснования неверны, студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении HR-показателей, в применении теоретических знаний и аналитических подходов для решения кейса, не может доказательно обосновать свои решения, но присутствуют некоторые знания по данному вопросу.

Оценка «неудовлетворительно» (3 балла) – неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов, грубые ошибки в ответе в части применения HR-показателей, непонимание сущности излагаемых вопросов; неточные и непоследовательные ответы, представление разрозненной информации при ответе на вопросы кейса, необоснованное с точки зрения управления персоналом решение.

Оценка «удовлетворительно» (4 балла) – студент слабо ориентируется в материале, в рассуждениях не демонстрирует логику ответа, HR-показатели выбраны не обосновано и без учета специфики предложенной ситуации. Решение кейса не обосновано в целом, не прослеживается взаимосвязь теории и практики.

Оценка «удовлетворительно» (5 баллов) – студент ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности: не выбраны необходимые HR-показатели или предложенные HR-показатели не раскрывают суть проблемы в предложенном кейсе, решения в связи с этим не обоснованы.

Оценка «хорошо» (6 баллов) – все рассуждения и обоснования верны. Ответ правильный с незначительными неточностями или недостаточно полный в части обоснования выбора HR-показателей, сделанных выводов по решению предложенной ситуации, решения показывают связь управления персоналом с организационной системой.

Оценка «хорошо» (7 баллов) – твёрдые и достаточно полные знания всего программного материала, правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы в кейсе; грамотное изложение и чёткое обоснование решений; есть попытка обоснования выбора HR-показателей с точки зрения системы, но не прослеживается связь с организационной системой в целом.

Оценка «отлично» (8 баллов) – в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания предмета, используемых HR-показателей, грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; студент демонстрирует связь теории с практикой.

Оценка «отлично» (9 баллов) – глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твёрдое знание основных положений смежных дисциплин: логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные

ответы на все вопросы кейса, грамотное изложение и чёткое обоснование примененных HR-показателей, учитывающих специфику проблемной ситуации.

Оценка «отлично» (10 баллов) – глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твёрдое знание основных положений смежных дисциплин: логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы кейса, грамотное изложение и чёткое обоснование примененных HR-показателей, учитывающих специфику проблемной ситуации, результаты обосновывают ситуацию в целом и встроены в систему УЧР, даны рекомендации по использованию данных в будущем для анализируемой ситуации. Использован и продемонстрирован практический опыт и использование дополнительных материалов, выходящих за рамки образовательной программы.

Оценка за экзамен формируется на основе результатов выполнения экзаменационных заданий по следующей методике:

Оценки «отлично» (8, 9, 10 баллов), «хорошо» (6, 7 баллов), «удовлетворительно» (4, 5 баллов) означают успешное прохождение экзамена.

В случае получения оценки «неудовлетворительно» (0, 1, 2, 3 баллов) за одно экзаменационное задание из трех, по решению Государственной экзаменационной комиссии (по тексту – ГЭК) результирующая оценка за экзамен не может быть выше оценки «удовлетворительно» по пятибалльной шкале (5 баллов по десяти балльной шкале). При этом нижеуказанная формула итоговой оценки за экзамен не применяется.

В случае получения оценки «неудовлетворительно» (0, 1, 2, 3 баллов) за два экзаменационных задания из трех, по решению ГЭК студент получает итоговую оценку «неудовлетворительно» за экзамен. При этом нижеуказанная формула итоговой оценки за экзамен не применяется.

Итоговая оценка за экзамен рассчитывается как среднее арифметическое оценок, полученных за каждое экзаменационное задание из 3 (трех) заданий (применяется для трех экзаменационных заданий с оценкой «удовлетворительно» (4 балла включительно и выше по десятибалльной системе)), по следующей формуле:

$$(Оценка за экзаменационное задание 1 + Оценка за экзаменационное задание 2 + + Оценка за экзаменационное задание 3) / 3 = Оценка за экзамен$$

При выставлении оценки за экзамен используются правила арифметического округления.

По завершении экзамена ГЭК на закрытом заседании обсуждает письменную работу студента (после соответствующей проверки) и выставляет каждому студенту согласованную итоговую оценку в соответствии с вышеуказанными критериями оценки.

В случае расхождения мнения членов ГЭК по итоговой оценке на основе оценок, поставленных каждым членом ГЭК в отдельности, решение ГЭК принимается простым большинством голосов членов ГЭК, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя ГЭК. При равном числе голосов председатель обладает правом решающего голоса.

Во время проведения ГИА студентам запрещается иметь при себе и использовать любые средства передачи информации (электронные средства связи)

за исключением устройств и средств связи необходимых для проведения экзамена с применением электронных средств и дистанционных технологий.

Обнаружение у студентов во время экзамена несанкционированных учебных и методических материалов, электронных средств связи, а также нарушение правил проведения государственных испытаний с использованием процедуры прокторинга, являются основанием для принятия решения о выставлении оценки «неудовлетворительно» по результатам экзамена («0» по 10-балльной шкале), вне зависимости от того, были ли использованы указанные материалы (средства) при подготовке ответа.

В случае нарушения студентом академических норм, выявленного в ходе проведения/оценивания результатов экзамена, к студенту применяются меры дисциплинарного взыскания в порядке, установленном Правилами внутреннего распорядка обучающихся НИУ ВШЭ.

6. Порядок подачи и рассмотрения апелляций

Студенты имеют право на апелляцию по результатам государственных аттестационных испытаний. Студент имеет право подать апелляцию в виде письменного мотивированного заявления. Основанием для апелляции могут являться:

- нарушение, по мнению студента, установленной процедуры проведения экзамена;
- несогласие студента с результатами экзамена.

Порядок подачи и рассмотрения апелляции определяется Регламентом работы апелляционной комиссии для рассмотрения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Положением об организации и проведении государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

7. Примеры оценочных средств

Экзаменационное задание 1. Теоретический вопрос, предполагающий развернутый письменный ответ на один вопрос из трех дисциплин: «Теория и история менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами».

1. Пример теоретического вопроса по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»: Основные элементы системы управления персоналом в организации. Взаимосвязь элементов.

Экзаменационное задание 2. Тестовое задание, состоящее из 50 вопросов с множественными вариантами ответов. В тестовое задание включены вопросы по следующим дисциплинам: «Теория организации и организационное поведение», «Маркетинг», «Дизайн бизнес-процессов», «Методы психологической диагностики и оценки персонала»; «Управление изменениями».

2. Примеры вопросов из тестового задания по блоку дисциплин «Теория организации и организационное поведение», «Маркетинг», «Дизайн бизнес-процессов», «Методы психологической диагностики и оценки персонала», «Управление изменениями».

1. Естественное разделение труда обусловлено (несколько вариантов):
 - 1) климатическими условиями
 - 2) геоэкономическим положением
 - 3) уровнем развития инструментов
 - 4) достигнутым уровнем специализации деятельности

2. Механизм реализации промышленной революции базируется:
 - 1) на изменении процессов создания новых товаров и услуг
 - 2) на разделении ролей в цепочке «изобретатель – предприниматель – менеджер – создатель институтов»
 - 3) на внедрении новых технологий в производственные и сервисные процессы
 - 4) на переходе от ориентиров прибыли к ориентирам роста

3. Для импульсивной организационной парадигмы характерна:
 - 1) слабость в стратегии и планировании
 - 2) устойчивость в ситуации стабильности
 - 3) низкая лояльность сотрудников
 - 4) высокая зависимости от качества используемых информационных технологий

4. Инструментом развития конформистской организации является:
 - 1) корпоративный социальный лифт
 - 2) внутрикорпоративное творчество в формате инициативных групп
 - 3) среднесрочный план
 - 4) рынок внутрикорпоративных проектов

5. Модель организационного развития Л. Грейнера строится в координатах:
 - 1) размер организации и время
 - 2) размер организации и количество сотрудников
 - 3) размер организации и прибыльность
 - 4) размер организации и внешняя среда

6. Бизнес-план инвестиционного проекта с нулевым значением NPV может быть принят, если это:
 - 1) проект минимизации издержек
 - 2) проект по замене оборудования
 - 3) проект, позволяющий сохранить капитал инвестору, и у инвестора нет других альтернатив
 - 4) такой проект не может быть принят

Экзаменационное задание 3. Практическое задание по дисциплине «Digital - HR и аналитика», решение которого предполагает использование соответствующего инструментария (теорий, методов, моделей).

3. Пример практического задания по дисциплине «Digital-HR и аналитика».

Вычислить следующие показатели и дать краткую характеристику ситуации в сфере управления персоналом компании, исходя из динамики данных:

- Производительность труда
- ROI инвестиций в персонал
- Коэффициент найма
- Текучесть персонала (*Добровольная, *Не добровольная)
- Затраты на одного сотрудника
- Стоимость одного найма
- % закрытия вакансий
- % удержания сотрудников

8. Ресурсы

Перечень рекомендуемых источников и литературы для подготовки к экзамену:

8.1. Рекомендуемая основная литература для подготовки к экзамену

№ п/п	Наименование
1.	Grover, Varun, et al. Business Process Transformation, Routledge, 2008. ProQuest Ebook Central, https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=2049492
2.	Tulgan, Bruce John Wiley & Sons Incorporated. Bridging the Soft Skills Gap : How to Teach the Missing Basics to Today's Young Talent. 2015. Режим доступа: https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=4041077&query=soft+skills
3.	von, Rosing, Mark, et al. The Complete Business Process Handbook : Body of Knowledge from Process Modeling to Bpm, Elsevier Science & Technology, 2014. ProQuest Ebook Central, https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=1888539
4.	Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф; Пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009. – 343 с. – (Сер. «Теория менеджмента») . - ISBN 978-5-388-00077-4.
5.	Армстронг М Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг; Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 846 с. – (Сер. «Классика МВА») . - ISBN 978-5-911807-71-9.
6.	Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг; Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 831 с. – (Сер. "Классика МВА") . - ISBN 5-88782-415-8
7.	Григорьев, М. Н. Маркетинг: учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Григорьев. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 559 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-05818-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://biblio-online.ru/bcode/43178

№ п/п	Наименование
8.	Дафт Р. Менеджмент / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. «Классика МВА») . - ISBN 5-947230-14-3.
9.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 5-16-002273-2 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/92801
10.	Коргова, М.А. История управленческой мысли: учебное пособие для академического бакалавриата / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 166 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-10651-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/430981
11.	Кочеткова, А.И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 1. Основы, сущность и модели: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08254-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/434335
12.	Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 2. Психологические механизмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 351 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08255-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/437058
13.	Кочеткова, А.И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 207 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08250-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/437060
14.	Лютенс, Ф. Организационное поведение [Электронный ресурс] / Ф. Лютенс; Пер. с англ. 7-го изд. – М: ИНФРА-М, 1999. – XXVIII, 692 с. – ISBN 5-86225-899-X (русск.), ISBN 0-07-039180-7 (англ.). – Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/416225
15.	Организационная культура: Учебное пособие / Балашов А.П. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 278 с.: 60x90 1/16 (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-9558-0475-0 - Режим доступа http://znanium.com/catalog/product/526897
16.	Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора – 3-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2013. – 286 с. Доступ: https://hse.alpinadigital.ru/reader/book/351

8.2.Рекомендуемая дополнительная литература для подготовки к экзамену

№ п/п	Наименование
1.	Kamin, M. Center for Creative Leadership. Soft Skills Revolution : A Guide for Connecting with Compassion for Trainers, Teams, and Leaders. 2013. Режим доступа: https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=821796&query=soft+skills
2.	Keld Laursen and Nicolai J. Foss. Human Resource Management Practices and Innovation. The Oxford Handbook of Innovation Management. 2014. Доступ - https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199694945.001.001/oxfordhb-9780199694945-e-009
3.	Lawler, Edward E.; Boudreau, John W.;and more. Global Trends in Human Resource Management:A Twenty-Year Analysis. Stanford University Press. 2015 г. Доступ - https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=2037817&ppg=1&query=human%20resource%20management
4.	Matthew W. GosneyClaretha Hughes. The History of Human Resource Development, Palgrave Macmillan, New York, 2016 Доступ - https://link.springer.com/book/10.1057/9781137526984
5.	Барсуков И.Б. Опыт перехода от линейно-функциональной модели управления предприятием к матрично-процессной. - http://www.subcontract.ru/Conf2005/Disk/reports/26_Barsukov.htm . - 7 с.
6.	Вологина О. В. Ответьте на сообщение: маркетинговые коммуникации в социальных медиа //Маркетинговые коммуникации. – 2017. – №. 4. – С. 300-305. [Электронный ресурс] // https://elibrary.ru/item.asp?id=32234279
7.	Волчков С.А., Балахонова И.В. Непрерывное улучшение бизнес-процессов на базе стандартов ERP и ИСО серии 9000. - http://www.seminars.ru/bnode/52/article/803/index.htm . - 9 с.
8.	Григорьев Л.Ю. Процессное управление – первые итоги и перспективы. - http://www.mecm.info/clients/UM.nsf/clients/um.nsf/A83A4AC14510B8F4C2256EE100312D6F?Opendocument . – 7 с.
9.	Друкер П. Классические работы по менеджменту. Альпина Паблишер. 2015. URL: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/7877
10.	Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Альпина Паблишер. 2017 г. Доступ: https://hse.alpinadigital.ru/book/28
11.	Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Альпина Паблишер. 2017 г. Доступ: https://hse.alpinadigital.ru/book/28
12.	Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Альпина Паблишер. 2017 г. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library
13.	Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. Альпина Паблишер. 2013 г. Доступ - https://hse.alpinadigital.ru/book/224
14.	Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. Альпина Паблишер. 2013 г. Доступ - https://hse.alpinadigital.ru/book/224

15.	Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство Альпина Паблишер. 2017. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/338
16.	Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство Альпина Паблишер. 2017. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/338
17.	Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 305 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/445032
18.	Каменнова, М.С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. — М.: Издатель-ство Юрайт, 2018. — 282 с. — (Серия: Бакалавр и магистр.кадемический курс). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/8E4355BA-FBFD-4E18-BECF-530C19C668E1
19.	Каменнова, М.С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. — М.: Издатель-ство Юрайт, 2018. — 228 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-09385-8. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/AACCA87A-7157-4A48-BE9A-2BFE4E3E702D
20.	Карташова Л.В. Организационное поведение: Учеб. пособие / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов «Синергия». - М.: ИНФРА-М, 2010. - 157 с.: 60х90 1/16. - (Учебники для программы МВА). (переплет) ISBN 978-5-16-002154-6 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/37581
21.	Коротков, А.В. Маркетинговые исследования : учебник для бакалавров / А.В. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 595 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2878-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://biblio-online.ru/bcode/425254 (дата обращения: 06.11.2019).
22.	Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. Альпина Паблишер. 2016. http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/13426
23.	Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И.В. Липсица, О.К. Ойнер. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 379 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01165-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://biblio-online.ru/bcode/432976 (дата обращения: 06.11.2019).
24.	Маркетинговые исследования: теория и практика: учебник для прикладного бакалавриата / С. П. Азарова [и др.]; под общей редакцией О.Н. Жильцовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 314 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3285-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://biblio-online.ru/bcode/425984 (дата

	обращения: 06.11.2019).
25.	Менеджмент: учебник для вузов / Ю.В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю.В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/432933
26.	Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / А.Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А.Л. Гапоненко. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 398 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/432046
27.	Менеджмент. Маркетинг. Лидерство. Лучшие статьи за 2015 год. Серия HBR. Альпина Паблишер. URL: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/11546
28.	Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Альпина Паблишер. 2017. http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/421
29.	Муртузалиева Т.В. Как адаптировать маркетинг к требованиям зарубежных рынков, чтобы идти вперед? //Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – №. 4. – С. 326-328. [Электронный ресурс] // https://elibrary.ru/item.asp?id=27616794
30.	Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 202 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02242-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/421346
31.	Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 2. Кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 283 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02239-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/437781
32.	Грошев, И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 288 с. - ISBN 978-5-238-00793-0. - Текст: электронный. - URL: http://znanium.com/catalog/product/1028734
33.	Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В.Г. Смирновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 306 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/413140
34.	Ошмарина Е.А. Современный подход к маркетинговым коммуникациям: взаимодействие бренда с целевой аудиторией в рамках вовлекающего маркетинга //Бренд-менеджмент. – 2016. – №. 5. – С. 294-309. [Электронный ресурс] // https://grebennikon.ru/article-tdhe.html

35.	Петренко Ф. Отражение бизнес-процессов. - http://quality.eup.ru/DOCUM/graph.html#001 . – 6 с.
36.	Петров, А.Н. Менеджмент: учебник для бакалавров / А.Н. Петров ; ответственный редактор А.Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 645 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-1853-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/394239
37.	Пономарева Е.В. Практические инструменты сегментирования рынков продуктов питания для бренд-менеджмента //Бренд-менеджмент. – 2017. – Т. 3. – С. 224-233. [Электронный ресурс] // https://grebennikon.ru/article-vj93.html
38.	Резник С.Д. Организационное поведение.: Учебник / С.Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 460 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-004802-4 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/248729 .
39.	Резник, С.Д. Организационное поведение: (практикум : деловые игры, тесты, конкретные ситуации) : учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.И. Шестернина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с. – (Высшее образование - Бакалавриат). – Режим доступа: http://liber.hse.perm.ru/expose/rez.pdf . - Гриф УМО. – Библиогр.: С. 313-315. - ISBN 978-5-16-005000-3.
40.	Репин В.В., Елиферов В.Г. Этапы внедрения процессного подхода. – www.finexpert.ru . – 15 с.
41.	Робсон М., Уллах Р. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2003. – 224 с. http://www.lift.kg/downloads/finbook/Wca7a07e3e8d2b.htm
42.	Руководство по улучшению бизнес-процессов, Harvard Business School Press, Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2015 Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/2953
43.	Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0, Альпина Паблишер, 2016, Режим доступа: lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8013
44.	Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 312 с. - ISBN 978-5-238-01609-2. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/1028803
45.	Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 312 с. - ISBN 978-5-238-01609-2. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/1028803

46.	Стандарт описания, регламентации и описания бизнес-процесса. - http://www.tengrygroup.com/consulting/library/?p=51 . – 69 с.
47.	Сысоева Т.Л., Тимохина Г.С., Жадько Е.А. Выбор инструментов продвижения на основе сегментирования потребителей на рынке молочной продукции в условиях экономического кризиса //Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2017. – №. 4. – С. 282-289. [Электронный ресурс] https://grebennikon.ru/article-5izy.html
48.	ТК РБ 4.2-МР-05-2002. Методика и порядок работ по определению, классификации и идентификации процессов. Описание процессов на базе методологии IDEF0: Методические рекомендации. – Минск, 2002. – 57 с.
49.	Том Чатфилд. Критическое мышление: Анализируй, сомневайся, формируй свое мнение. Альпина Паблишер, 2019 г. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library
50.	Управление бизнесом Серия НБР. Альпина Паблишер. URL: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8923
51.	Фидельман Г.Н., Дедиков С.В. Бизнес-процессы и изменение организации. - www.finexpert.ru . – 20 с.
52.	Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов, 4-е издание, перевод с английского, Альпина Паблишер, М.: 2017. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/41
53.	Хохолова Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П.Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-9776-0367-6 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/509399
54.	Хохолова Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П.Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-9776-0367-6 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/509399
55.	Эдвард де Боно. Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач. Альпина Паблишер, 2013. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/2997

8.3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа/скачивания
1.	MS Office 2010	Из внутренней сети НИУ ВШЭ – Пермь (договор)

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

№ п/п	Наименование	Условия доступа/скачивания
1.	Электронно-библиотечные ресурсы	По подписке НИУ ВШЭ

8.5.Материально-техническое обеспечение

Настоящая программа и экзамен не требует использования дополнительного материально-технического обеспечения, кроме случая, когда принимается решение о дистанционном формате проведения экзамена.

В случае проведения экзамена в дистанционном формате требования к оборудованию определяются используемой системой контроля.

9. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

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

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

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

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

9.2 Порядок проведения экзамена для студентов-инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется также в соответствии с Особенности организации государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.