

## **ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

для поступающих на основную образовательную программу магистратуры  
«Стратегическое управление человеческими ресурсами  
(с дополнительными квалификациями «Специалист по управлению персоналом» /  
«Консультант по управлению персоналом» / «Специалист по подбору персонала  
(рекрутер)» / «Специалист по экономике труда»)»  
по направлению подготовки 38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

**по предмету «Деловые коммуникации (Стратегическое управление  
человеческими ресурсами)»**

### **РАЗДЕЛ I. СОДЕРЖАНИЕ ЭКЗАМЕНА**

Вступительное испытание состоит из двух этапов: письменная часть (30% оценки) и собеседование с экзаменационной комиссией (70% оценки). Экзамен проводится в дистанционном формате с применением системы прокторинга.

#### **ПИСЬМЕННАЯ ЧАСТЬ**

Цель письменной части ВИ - оценить уровень теоретических знаний в области менеджмента и уровень владения профессиональной лексикой на языке программы, необходимые для успешного обучения в соответствии с требованиями магистерской программы.

В письменной части абитуриенту необходимо ответить на 10 вопросов. Допускается только один правильный ответ из предложенных.

#### **ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ВОПРОСОВ:**

1. Менеджеры и организации. Основные понятия и подходы к определению: организация, фирма, менеджмент, эффективность в широком и узком смысле.
2. Понятие стратегии и стратегического менеджмента. Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии. Современные взгляды на стратегический менеджмент.
3. Внешняя и внутренняя среда организации: уровни, основные параметры, взаимосвязь организации и внешней среды.
4. Руководство и лидерство, лидерство и власть. Эволюция взглядов на феномен лидерства. Практические аспекты лидерства. Типы лидерства.
5. Организационные структуры. Типы организационных структур.
6. Концепции мотивации. Основные теории мотивации. Психологические и управленческие концепции мотивации. Основные детерминанты мотивации.
7. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие. Эволюция подходов к корпоративной социальной ответственности.
8. Руководство командами: типы, роли и процессы. Типы команд. Характеристики команды. Эффективность команды. Стадии развития команды.
9. Управление имиджем и брендом организации. Корпоративный имидж, социальный имидж, бренд работодателя.
10. Управление производительностью и качеством. Сбалансированная система показателей, управление по целям, ключевые показатели эффективности.

### Примеры вопросов:

1. В среднесписочную численность включаются следующие работники:
  - a) постоянный персонал, сезонные и временные работники, а также собственники предприятия, получающие заработную плату;
  - b) постоянный персонал, сезонные и временные работники, а также внешние совместители, работающие неполный рабочий день по трудовому договору, получающие заработную плату;
  - c) постоянный персонал, сезонные и временные работники, а также работающие по договору подряда;
  - d) постоянный персонал, сезонные и временные работники, а также собственники предприятия, не получающие заработную плату.
2. Сотрудники с каким типом мотивации ценят в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать, что может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно?
  - a) инструментальный тип мотивации;
  - b) профессиональный тип мотивации;
  - c) патриотический тип мотивации;
  - d) хозяйский тип мотивации;
  - e) избегательный тип мотивации.
3. Ситуационная теория лидерства нашла свое отражение в работах...
  - a) У. Бенниса;
  - b) Д. МакКлелланда;
  - c) П. Херси и К. Бланшара;
  - d) Д. Макгрегора.

### УСТНАЯ ЧАСТЬ (СОБЕСЕДОВАНИЕ)

Цель устной части ВИ - оценить навыки профессиональной устной коммуникации кандидата на языке программы, его личностные компетенции и мотивацию к обучению.

Кандидаты оцениваются по 3 ключевым критериям/компетенциям:

**Мотивация к достижению результатов** (компетенция 1) предполагает наличие активной заинтересованности кандидата к профессиональному и личностному развитию, способности к целеполаганию и расстановке приоритетов в процессе работы. Кандидат планирует действия, стремится к достижению целей и может сформулировать их, делая выбор. Основа для оценки - представление мотивации кандидата к поступлению на программы.

**Эффективная коммуникация** (компетенция 2) предполагает, что у кандидата на высоком уровне развиты коммуникативные навыки и способность ясно, логично и уверенно выражать свои мысли, точно передавать информацию, эффективно представлять аргументы и демонстрировать способность убеждать других и отстаивать собственную точку зрения.

**Аналитические способности** (компетенция 3) проявляются в умении находить актуальные или потенциально важные области исследования, в демонстрации глубокого анализа исследуемой проблемы. Кандидату необходимо продемонстрировать аналитическое мышление - способность разложить сложную информацию на составные части, чтобы понять ее глубинную структуру, а также критическое мышление - способность объективно анализировать факты и формировать суждение.

**РАЗДЕЛ II. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2018.
2. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2019.
3. Генкин Б.М. Экономика труда. Учебник. – М.: Изд-во «Норма», 2022. – 352 с.
4. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – 15-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 848 с.
5. Латфуллин Г.Р., Громова О.П. Организационное поведение: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2023.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2017. – 672 с.
7. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М., 2023. – 695 с.

### III. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

#### Структура вступительного испытания

Письменная часть (10 вопросов)	30 баллов (%)
Устная часть (Собеседование)	70 баллов (%)

#### Письменная часть.

Процедура проведения письменной части:

- письменная часть проводится на электронной площадке, утвержденной СПбГУ;
- экзамен проводится через систему прокторинга;
- во время экзамена не допускается использование любых материалов (включая глоссарии и словари, электронные ресурсы);
- кандидат должен ответить на все 10 вопросов по тематике, соответствующей разделу I настоящей программы вступительного экзамена по дисциплине «Деловые коммуникации (Стратегическое управление человеческими ресурсами)»;
- на каждый вопрос может быть дан только один правильный ответ.
- продолжительность экзамена: 45 минут.

**Устная часть (Собеседование)** проводится посредством утвержденного в СПбГУ приложения для видеоконференцсвязи (может отличаться от приложения для письменной части) одновременно 2-5 экзаменаторами.

Процедура проведения устной части:

- собеседование проводится на русском языке;
- собеседование проводится после письменной части по расписанию, утвержденному приемной комиссией;
- продолжительность устной части экзамена: 20-30 минут (в том числе 5 минут на самопрезентацию), затем после отключения кандидата в течение 2-5 минут происходит закрытое обсуждение экзаменаторами и принятие решения об оценке;
- сценарий собеседования включает самопрезентацию кандидата, анализ мини-кейсов и ответы на вопросы комиссии;
- структура самопрезентации кандидата: мотивация поступления на выбранную программу и карьерные перспективы, которые открывает программа; формулировка ключевых интересов в области выбранной программы; представление успешного кейса, в котором можно продемонстрировать аналитические способности кандидата.
- Примеры мини-кейсов:
  - *В крупной промышленной российской фирме по инициативе HR-директора впервые вводится ежегодная формализованная оценка деятельности. В ходе подготовки к ее первому проведению HR-служба сталкивается с сопротивлением со стороны линейных менеджеров. Объясните подробно, чем может быть вызвано данное сопротивление (необходимо назвать и объяснить не менее 3-х причин).*
  - *По оценкам специалистов, внедрение модели компетенций в практику управления персоналом может привести к существенному (25-30%) снижению средней стоимости закрытия вакансий. Дайте не менее 2-х объяснений того, почему и каким образом это происходит.*

#### IV. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

**Максимальная оценка за вступительный экзамен составляет 100 % (баллов).**

Общий результат рассчитывается как сумма баллов за письменную и устную части.

Минимальные баллы за отдельные части отсутствуют.

Каждая часть оценивается в баллах, которые затем переводятся в общий балл в соответствии с весовыми коэффициентами:

Письменная часть - 30% (баллов) от общего балла за вступительный экзамен.

Устная часть - 70% (баллов) от общего балла за вступительный экзамен.

Устная часть вступительного испытания сдается только один раз при поступлении на основные образовательные программы магистратуры:

1. «Стратегическое управление человеческими ресурсами (с дополнительными квалификациями «Специалист по управлению персоналом» / «Консультант по управлению персоналом» / «Специалист по подбору персонала (рекрутер)» / «Специалист по экономике труда»)» по направлению подготовки 38.04.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»;
2. «Управление умным городом» по направлению подготовки 38.04.04 «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ».

Таким образом, результат (балл), полученный за устную часть вступительного испытания по предмету «Деловые коммуникации (Стратегическое управление человеческими ресурсами)» автоматически засчитывается и как результат (балл) по устной части вступительного испытания по предмету «Деловые коммуникации (Управление умным городом)» при поступлении на основную образовательную программу магистратуры «Управление умным городом» по направлению подготовки 38.04.04 «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ» при условии, что данные программы указаны в заявлении о приеме на обучение в СПбГУ.

#### **Оценка письменной части:**

Если выбран правильный ответ на вопрос - 3 балла, в противном случае - 0 баллов.

Таким образом, максимальная оценка за письменную часть (за 10 вопросов) составляет 30 баллов.

#### **Оценка устной части:**

Критерии устной части:

#### **№1. Мотивация к достижению результатов**

Максимальный балл	Уровень компетенции	Описание	Результаты собеседования с кандидатом
5	Отлично	Полностью соответствует (90 % и более) определению компетенций	Уверенная демонстрация компетенции выражается в проявлении большинства (90% и выше) требуемых поведенческих характеристик.

4	Очень хорошо	Соответствует более чем наполовину определению компетенций	Продемонстрированные сильные поведенческие характеристики преобладают над количеством слабых поведенческих характеристик.
3	Хорошо	Наполовину соответствует определению компетенций	Демонстрация сильного присутствия половины требуемых поведенческих характеристик и слабого/недостаточного присутствия остальных поведенческих характеристик.
2	Удовлетворительно	Соответствует менее чем наполовину определению компетенций	Недостаточная демонстрация большинства требуемых поведенческих характеристик.
1	Неудовлетворительно	Не соответствует определению компетенции	Продемонстрирован слабый/недостаточный уровень компетенции. Не продемонстрировано ни одной сильной стороны.
0	Отсутствие каких-либо индикаторов	Отсутствие какого-либо продемонстрированного признака определения компетенции	Не продемонстрировано ни одного признака требуемых поведенческих характеристик.

## № 2. Эффективная коммуникация

Максимальный балл	Уровень компетенции	Описание	Результаты собеседования с кандидатом
5	Отлично	Полностью соответствует (90 % и более) определению компетенций	Уверенная демонстрация компетенции выражается в проявлении большинства (90% и выше) требуемых поведенческих характеристик.
4	Очень хорошо	Соответствует более чем наполовину определению компетенций	Продемонстрированные сильные поведенческие характеристики преобладают над количеством слабых поведенческих характеристик.
3	Хорошо	Наполовину соответствует определению компетенций	Демонстрация сильного присутствия половины требуемых поведенческих характеристик и слабого/недостаточного присутствия остальных

			поведенческих характеристик.
2	Удовлетворительно	Соответствует менее чем наполовину определению компетенций	Недостаточная демонстрация большинства требуемых поведенческих характеристик.
1	Неудовлетворительно	Не соответствует определению компетенции	Продемонстрирован слабый/недостаточный уровень компетенции. Не продемонстрировано ни одной сильной стороны.
0	Отсутствие каких-либо индикаторов	Отсутствие какого-либо продемонстрированного признака определения компетенции	Не продемонстрировано ни одного признака требуемых поведенческих характеристик.

### № 3. Аналитические способности

Максимальный балл	Уровень компетенции	Описание	Результаты собеседования с кандидатом
5	Отлично	Полностью соответствует (90 % и более) определению компетенций	Уверенная демонстрация компетенции выражается в проявлении большинства (90% и выше) требуемых поведенческих характеристик.
4	Очень хорошо	Соответствует более чем наполовину определению компетенций	Продемонстрированные сильные поведенческие характеристики преобладают над количеством слабых поведенческих характеристик.
3	Хорошо	Наполовину соответствует определению компетенций	Демонстрация сильного присутствия половины требуемых поведенческих характеристик и слабого/недостаточного присутствия остальных поведенческих характеристик.
2	Удовлетворительно	Соответствует менее чем наполовину определению компетенций	Недостаточная демонстрация большинства требуемых поведенческих характеристик.
1	Неудовлетворительно	Не соответствует определению компетенции	Продемонстрирован слабый/недостаточный уровень компетенции. Не продемонстрировано ни одной сильной стороны.
0	Отсутствие каких-	Отсутствие какого-либо	Не продемонстрировано ни

	либо индикаторов	продемонстрированного признака определения компетенции	одного признака требуемых поведенческих характеристик.
--	------------------	--	--

**Шкала пересчета баллов (устная часть ВИ):**

Набранные баллы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Итоговые оценки	0	5	9	14	19	23	28	33	37	42	47	51	56	61	65	70