

1. СОДЕРЖАНИЕ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ

Программа вступительного испытания в магистратуру по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» составлена на основе требований федерального государственного образовательного стандарта к минимуму содержания и уровню подготовки бакалавра по направлениям подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» и 38.03.02 «Менеджмент».

Программа включает основные разделы менеджмента и управления персоналом, соответствующие уровню компетенций бакалавриата, необходимые для последующего освоения дисциплин магистерской программы. В процессе испытания поступающие должны показать подготовленность к продолжению образования в магистратуре и продемонстрировать готовность к управлению деятельности, аналитические способности и креативный потенциал. Вопросы для поступающих на образовательную программу магистратуры «Стратегическое управление персоналом организации» направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» охватывают все темы, приведённые в программе.

2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ПРОГРАММЫ

Тема 1. Общая характеристика менеджмента

Сущность и содержание менеджмента. Менеджмент как наука, искусство, вид деятельности. Менеджмент как целенаправленное воздействие. Цели и задачи менеджмента организации. Менеджмент как процесс реализации функций, подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Роль менеджмента в организации. Субъекты и объекты менеджмента. Эволюция управленческой мысли. Предпосылки возникновения менеджмента как особой области знаний. Российские и зарубежные школы управления: научного менеджеризма, классическая административная, человеческих отношений, социальных систем. Основные этапы и концепции менеджмента, разработанные в России.

Тема 2. Организация как объект управления

Коллектив и основные его признаки. Основные виды коллективов. Содержание понятия «организация». Правовые формы организации. Организация как система. Управленческие отношения. Понятие и сущность управленческих отношений. Экономические, правовые и социальные аспекты управленческих отношений. Субъективные и объективные начала управленческих отношений. Миссия организации. Цели управления, их значимость. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. Сфера установления целей. Иерархия целей. Ключевые требования к правильно сформулированным целям. Дерево целей. Процесс выработки целей, его четыре фазы.

Тема 3. Стратегия организации

Организация как целостная и открытая социально-экономическая система. Сущность стратегического управления. Стратегические цели. Система стратегического

управления. Анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ. Типы стратегий бизнеса. Эталонные стратегии. Выработка стратегии. Реализация стратегии. Понятие организационной структуры в стратегическом контексте. Генезис структур управления. Каскадирование стратегических целей на всех организационных уровнях.

Тема 4. Функции и методы управления организацией

Понятие функций управления и их классификация. Информационно-аналитическая функция, планирование, организация, координация, регулирование, контроль, руководство как функции управления, их понятие и особенности.

Функциональное разделение управленческого труда. Специализация и комбинирование различных управленческих работ как постоянный процесс.

Методы управления и их разновидности. Административные методы управления: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность. Экономические методы управления: заработная плата, премиальные выплаты, установление льгот, преференции. Социально-психологические методы управления: социальное планирование, мораль, партнёрство, соревнование, общение, конфликты.

Социальные методы: стимулирования (поощрения, наказания, критической оценки), регулирования (информирования, разрешения, запрещения, предписания). Психологические методы и приёмы: внушение, убеждение, принуждение, осуждение, запрещение, намёк, «взрыв» и др.

Тема 5. Процесс управления

Сущность и основные этапы процесса управления. Свойства процесса управления. Этапы и стадии процесса управления и их содержание. Реализация основных функций управления в процессе управления.

Процессный подход к управлению организацией. Функциональная организационная структура и процессный подход. Элементы и участники управленческого процесса. Основные и вспомогательные управленческие процессы. Сети управленческих процессов в организации. Модель (схема) управленческого процесса. Реализация процессного подхода посредством перехода на матричную организационную структуру управления: перспективы и проблемы. Представление бизнес-процессов для проведения анализа, картирование бизнес-процессов. Методология LEAN (бережливого производства).

Тема 6. Человек и организация

Взаимодействие человека и организации. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации. Личностный аспект взаимодействия человека и организации. Взаимодействие человека и группы. Адаптация человека к организационному окружению. Баланс работы и личной жизни (work-life balance). Современные взгляды на систему развития и обучения в организации. Подходы к оценке эффективности развития и обучения. Показатели эффективности обучения и развития человеческих ресурсов.

Формирование «самообучающихся организаций» и подходы к оценке их эффективности.

Управление человеческими ресурсами. Измерение качества человеческих ресурсов: теория управления персоналом и человеческими ресурсами. Понятия «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «персонал», «кадры организации», «человеческие ресурсы организации», «человеческий капитал» — их общность и различия. Кадровая политика организации. Соотношение понятий «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «персонал», «человеческие ресурсы».

Основные показатели состава, движения, квалификации и использования человеческих ресурсов. Содержание теории человеческого капитала.

Роль кадровых служб в современных организациях.

Тема 7. Мотивация деятельности

Мотивация и подходы к её изучению. Основные теории мотивации и их развитие. Теории содержания мотивации. Теории процесса мотивации. Мотивация как функция менеджмента. Потребности и интересы как основа мотивации. Понятие и роль мотивации в менеджменте, классификация мотивов. Формы мотивации в российской организации. Компетенции управления человеческими ресурсами. Компоненты компетенций стратегического управления человеческими ресурсами. Обобщённый опыт современных организаций по разработке политики и стратегии управления человеческими ресурсами.

Компетенции как модели поведения, необходимые для успешного выполнения работы. Характеристика современных научных взглядов на «технические» и «поведенческие» компетенции. Модели компетенций и их роль в системе управления организаций.

Тема 8. Коммуникации в процессе управления

Понятие коммуникации. Функции коммуникаций в организации. Коммуникационный континuum в организации. Коммуникационные технологии. Межличностные коммуникации. Системная оценка качества коммуникаций. Коммуникационный процесс. Вербальные и невербальные коммуникации. Схема коммуникации. Шумы в коммуникации. Роль обратной связи в коммуникации. Барьеры коммуникаций и их снятие в организации. Роль руководителей в коммуникации. Основные навыки коммуникации.

Умение слушать и умение говорить в коммуникации. Развитие основных навыков коммуникации.

Понятие «внутренние коммуникации» и система внутренних коммуникаций. Цели и задачи внутренних коммуникаций. Роль внутренних коммуникаций в управлении корпоративной культурой, их связь с целями и ценностями организации. Каналы коммуникаций и форма связи. Виды передачи информации (формальные и неформальные). Признаки эффективной внутренней коммуникации. Методы управления коммуникацией. Этапы создания системы внутренних коммуникаций.

Тема 9. Руководство и лидерство в организации

Понятие руководства. Модели поведения руководителя. Понятие и виды стилей

руководства (управления). Одномерные стили управления: авторитарный, демократический, либеральный стили управления; «Теория X и У» Дугласа Мак-Грегора; стили руководства по К. Левину. Содержание и особенности труда руководителя. Оценка деятельности руководителя. Совершенствование стиля руководства.

Понятие лидерства. Модели лидерства. Лидерские качества. Лидерское поведение. Ситуационное лидерство. Практическое применение теорий лидерства. Основные подходы и проблемные области в сфере руководства и лидерства в организации.

Тема 10. Управление конфликтами

Понятие конфликта: традиционные и современные взгляды на конфликт. Конфликт как процесс разрешения противоречий. Типы конфликтов. Понятие организационного конфликта. Инструментальная роль организационного конфликта. Психологический и организационный уровень конфликтов. Источники и причины организационных конфликтов. Конструктивное управление конфликтом. Участие третьей стороны в управлении конфликтом. Конфликт в системе инновационного развития организаций. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации.

Тема 11. Корпоративная культура и управление изменениями

Понятие «корпоративная культура организации». Роль корпоративной культуры в организации. Составляющие культуры организации. Модели корпоративной культуры. Модель Э. Шейна. Модель Ф. Харриса и Р. Морана. Влияние корпоративной культуры на бизнес-результаты организации. Алгоритм формирования корпоративной культуры. Распространённые ошибки при формировании корпоративной культуры. «Дисфункция» культуры. Характеристики высокоэффективных культур. Факторы, влияющие на создание высокоэффективной культуры.

Организационные изменения. Преодоление сопротивления организационным изменениям. Методы проведения организационных изменений.

Тема 12. Стратегическое планирование персонала

Стратегия и планирование человеческих ресурсов. Виды и содержание политик и стратегий в области управления человеческими ресурсами. Стратегическое планирование человеческих ресурсов, включая обоснование потребности в персонале, привлечение, оценку, отбор, развитие и обучение, планирование карьеры и перемещений, высвобождения, изменения систем мотивации и стимулирования. Современные стратегии управления персоналом. Возможности применения методов стратегического менеджмента при управлении человеческими ресурсами. Текущее оперативное планирование потребности и динамики человеческих ресурсов.

Правовые нормы и законодательное поле в области управления человеческими ресурсами.

Принципы формирования службы по управлению человеческими ресурсами. Структура службы управления человеческими ресурсами и оценка эффективности ее работы.

3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ

Вступительное испытание проводится в устной форме: собеседование по вопросам, соответствующим направленности (профилю) программы «Стратегическое управление персоналом организации». Один билет включает два вопроса.

На подготовку к ответу абитуриенту отводится до 30 минут, на ответ — до 15 минут. Во время ответа абитуриент может пользоваться листом устного ответа.

Листы устного ответа не проверяются и не оцениваются.

Абитуриенту могут быть заданы дополнительные вопросы, как по содержанию экзаменационного билета, так и по любым разделам программы вступительного экзамена.

Во время проведения вступительных испытаний их участникам и лицам, привлекаемым к их проведению, запрещается использовать любые средства связи.

Участники вступительных испытаний могут иметь при себе и использовать справочные материалы и электронно-вычислительную технику, разрешённые приёмной комиссией к использованию во время проведения вступительных испытаний.

4. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ

1. Сущность менеджмента. Виды менеджмента, их классификация.
2. Организация как объект и как субъект управления.
3. Роль и место управления человеческими ресурсами в системе менеджмента.
4. Этапы процесса принятия управленческих решений. Особенности работы руководителя на каждом из этапов.
5. Специфика менеджмента в России.
6. Основные характеристики организации, отличающие её от других сообществ.
7. Управленческие отношения — их сущность и виды. Специфика различных видов управленческих отношений.
8. Миссия и стратегия организации — их сущность и взаимосвязь.
9. Цели и их разновидности. Целеполагание, дерево целей.
10. Критерии правильно поставленной цели.
11. Стратегическое управление как специфическая функция — понятие и особенности.
12. Методы анализа внешней среды. SWOT-анализ и практика его использования.
13. Стратегия, её сущность и определения. Связь стратегии и тактики.
14. Стратегия и структура — их взаимосвязь.
15. Принципы построения организационной структуры, виды организационных структур.
16. Функции управления — их виды и классификация.
17. Методы управления — их сущность, разновидности и специфика применения.
18. Экономические и неэкономические методы управления — примеры использования.
19. Управление как административный и социальный процесс. Учёт человеческого фактора в управлении.
20. Человек как объект и как субъект управления.

21. Процесс управления — его сущность и основные компоненты. Управленческий цикл.
22. Процессный подход — сущность и содержание, отличие от других подходов к управлению.
23. Процессный подход и структура управления компании.
24. Методы представления бизнес-процессов в организации.
25. Бережливое производство (LEAN) как методология оптимизации бизнес-процессов.
26. Жизнь и деятельность человека в организационном контексте — основные проблемы и пути их решения.
27. Проблема нахождения баланса работы и личной жизни и пути её решения.
28. Сущность и содержание кадровой политики организации.
29. Сущность человеческого капитала, особенности человеческого капитала в ряду других форм капитала.
30. Планирование потребности в человеческих ресурсах на уровне организации, региона, государства.
31. Мотивация и стимулирование, сущность и взаимосвязь этих понятий.
32. Основные подходы к пониманию и анализу мотивации на работе.
33. Компетенции и компетентностный подход. Сущность компетенций и их использование в практике управления.
34. Принципы построения «самообучающейся организации», современные тенденции в формировании «самообучающихся организаций».
35. Оценка эффективности мероприятий в области развития и обучения персонала.
36. Суть и содержание коммуникации. Виды коммуникации.
37. Процесс коммуникации, его основные составляющие. Основные проблемы, связанные с нарушением процесса коммуникации, и пути их решения.
38. Внешние и внутренние коммуникации и их роль в системе управления персоналом.
39. Обратная связь, её роль в управленческих коммуникациях, принципы эффективной обратной связи.
40. Барьеры в коммуникации и пути их устранения в организации.
41. Руководство и лидерство — сущность, сходства и различия.
42. Соотношение стилей руководства и стилей подчинения как основа эффективного управления людьми.
43. Природа лидерства — основные взгляды и теоретические концепции.
44. Основные проблемы перехода с рядовых позиций на руководящие и с линейных позиций на позиции стратегического руководства. Пути решения данных проблем.
45. Стили управления и их соответствие целям и стратегии организации, а также специфике работы.
46. Сущность конфликта, роль конфликта в управлении организацией.
47. Стили поведения в конфликте.
48. Разрешение конфликтов — методы, практика применения.
49. Посредничество в конфликте, медиация.
50. Корпоративная культура: типы, элементы и функции.

51. Корпоративная культура как инструмент управления в организации.
52. Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры — сущность, примеры.
53. Принципы и методы формирования корпоративной культуры.
54. Роль руководителя в преодолении сопротивления организационным изменениям.
55. Изменения в организациях, основные проблемы управления изменениями и пути их решения.
56. Стратегия управления персоналом в контексте стратегии организации.
57. Модель компетенций как инструмент стратегического управления человеческими ресурсами.
58. Влияние внешнего окружения на стратегию управления персоналом.
59. Подразделение по управлению персоналом и его место в структуре организации.
60. Оценка эффективности системы управления персоналом, ключевые метрики в области управления персоналом.

5. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

Результаты вступительного испытания определяются балльной системой. Максимальное количество баллов — 100. Каждый ответ на вопрос билета оценивается по шкале 0–50 баллов:

- 41–50 баллов — «отлично»;
- 30–40 баллов — «хорошо»;
- 20–29 баллов — «удовлетворительно»;
- 0–19 баллов — «неудовлетворительно».

Результаты объявляются в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседаний экзаменационной комиссии.

Установлены следующие критерии оценки знаний:

— оценка «отлично» выставляется абитуриентам, показавшим глубокое знание теоретической части, умение проиллюстрировать изложение практическими примерами, полно и подробно ответившим на основные вопросы и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии. Абитуриент должен показать глубокие, прочные и содержательные знания, его ответ должен быть логичным и доказательным, отражать новейшие достижения науки;

— оценка «хорошо» выставляется абитуриентам, ответившим на вопросы с незначительными замечаниями, показавшим глубокое знание теоретической части, умение проиллюстрировать изложение практическими примерами, полностью ответившим на вопрос и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии, но допустившим при ответах незначительные неточности, указывающие на наличие пробелов в знаниях;

— оценка «удовлетворительно» выставляется абитуриентам, ответившим со значительными замечаниями, показавшим знание основных положений теории при наличии существенных пробелов в деталях, испытывающим затруднения при практическом применении теории, допустившим ошибки при ответах на основные вопросы и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии;

— оценка «неудовлетворительно» выставляется, если абитуриент показал существенные пробелы в знаниях основных положений теории, не умеет применять теоретические знания на практике.

6. ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

1. Конституция Российской Федерации (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.
3. Балашов, А. П. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие. Гриф УМО / А.П. Балашов. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. — 299 с. — (Вузовский учебник). - ISBN 978-5-9558-0343-2. - Текст: электронный // ЭБС Znaniум.com [сайт]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1153776>
4. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов. Гриф УМО / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17206-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532688> + 6 экз. (2013, 2015 годы).
5. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. Гриф УМО / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511366>
6. Дайнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. Гриф МО / А. В. Дайнека, В. А. Беспалько. - 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 388 с. - ISBN 978-5-394-051261-5. - Текст: электронный // ЭБС Znaniум.com [сайт]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/432121>
7. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов. Гриф УМО / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07226-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530803>
8. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов. Гриф УМО / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536105>
9. Ильин, В. А. Психология лидерства: учебник для вузов. Гриф УМО / В. А. Ильин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511051>
10. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536176>
11. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник. Гриф УМО / А.Я. Кибанов.

- 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 440 с. + доп. материалы. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-009561-5. — Текст: электронный // ЭБС Znaniум.com [сайт]. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1871550>
12. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512140>
13. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. Гриф УМО / Н. В. Кузнецова. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 222 с. + доп. материалы. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-018911-6. — Текст: электронный // ЭБС Znaniум.com [сайт]. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2076927>
14. Лифшиц, А. С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебное пособие. Гриф / А. С. Лифшиц. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2024. — 266 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-369-01711-1. — Текст: электронный // ЭБС Znaniум.com [сайт]. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2128122>
15. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13908-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543996>
16. Менеджмент: учебник для вузов. Гриф УМО / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533555>
17. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17962-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534059>
18. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511220>
19. Селезнева, Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов. Гриф УМО / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510924>
20. Спивак, В. А. Лидерство: учебник для вузов. Гриф УМО / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6921-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511178>
21. Теория управления: учебник для вузов. Гриф УМО / Н. И. Астахова [и др.]; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6671-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510919>

22. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для вузов. Гриф УМО / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 236 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05153-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515041>