



**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ**

**Программа вступительного испытания по дисциплине  
«Основы управления персоналом» (письменно)  
для абитуриентов, поступающих в магистратуру на  
направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»  
(программа «Кадровое администрирование»)**

Программа разработана на основе Образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого Московским государственным университетом имени М.В.Ломоносова для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата)

**Управление персоналом в организации как часть современного менеджмента.**

Парадигмы управления персоналом в XX веке. Кадровый менеджмент: вызовы XXI века. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента.

Современный этап развития управления персоналом и его особенности. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами (УЧР).

Структура управления персоналом. Единство и различия руководства персоналом, работы с кадрами и менеджмента персонала. Особенности и основные компоненты работы с кадрами и руководства персоналом. Система управления персоналом в современной организации и ее основные компоненты. Функции, субъекты и методы управления персоналом.

Службы персонала в современной организации. Основные этапы

развития служб персонала. Структура, функции и штаты служб персонала. Задачи, права и обязанности менеджеров по персоналу и сотрудников кадровых служб. Управление персоналом как наука, ее специфика и соотношение с другими науками. Структура знаний науки об управлении персоналом. Вхождение в управление персоналом выводов других наук. Управление персоналом как учебная дисциплина.

### **Стили, техники, средства и модели руководства.**

Понятие стиля руководства. Классические стили руководства. Авторитарный, демократический и попустительский стили руководства и их организационная эффективность. Кооперативный стиль. Одномерные и многомерные стили руководства.

Ситуационная теория стилей руководства. Понятие техники руководства. Рамочное (by Exception) управление. Управление посредством делегирования (by Delegation).

Управление по целям (by Objectives). Условия эффективности и общий механизм управления по целям. Достоинства и недостатки управления по целям. Управление по результатам и системное управление.

Средства руководства. Информирование, индивидуальная беседа и обсуждение. Инструктирование и поручение. Конференция, переговоры и жалоба. Признание и похвала.

Советы, критика, порицание и участие. Модели руководства. Гарцбургская модель, ее элементы и основные принципы. Другие современные модели руководства.

### **Технологии и методы управления персоналом.**

Методы формирования кадрового состава. Проектирование структуры организации. Линейная организационная структура. Функциональная организационная структура. Адаптивные структуры. Факторы проектирования организаций. Технология работ и тип совместной деятельности. Особенности персонала и корпоративной культуры. Этапы проектирования организации. Современные тенденции реформирования организационной структуры.

Оценка потребности в персонале. Характер оценок потребности в персонале. Расчет потребности в персонале.

Анализ кадровой политики в регионе. Анализ деятельности. Должностные инструкции. Цели и стадии анализа деятельности. Типовая структура психогаммы. Профессиографический анализ рабочего места

специалиста по персоналу. Привлечение кандидатов на работу в организацию. Источники привлечения кандидатов.

### **Организационное лидерство и власть.**

Понятие и природа организационного лидерства. Формальное и неформальное лидерство в организации. Лидерство и руководство.

Истоки лидерства. Природа лидерства. Основные теории лидерства. Мотивация и типы лидерства. Управление лидерством в организации. Имидж лидера: понятие, структура, функции в организации. Формирование имиджа лидера. Модель поведения лидера и ее конструирование.

Власть как конституирующее начало и инструмент лидерства. Понятия власти и авторитета. Виды авторитета и их использование в управлении персоналом. Структура власти в организации. Ресурсы власти.

Политика в организации. Понятие микрополитики, ее важнейшие проявления, причины и последствия. Управление микрополитикой.

### **Эффективность руководства.**

Роли и функции руководителя. Физические и социально-экономические параметры. Пол руководителя. Отличия организационного поведения мужчин и женщин. Особенности деловой карьеры мужчин и женщин-руководителей.

Возраст и здоровье. Влияние возраста, здоровья и социально-экономического положения на занятие руководящих постов.

Личностные черты. Интеллект, воля, целеустремленность, предусмотрительность, активность и другие индивидуальные качества, их роль в деятельности руководителя.

Важнейшие факторы успешной деятельности руководителя. Эмпирическая проверка качеств руководителя.

### **Руководство группой.**

Формальные и неформальные группы в организации. Понятие рабочей группы.

Возможности (плюсы и минусы) группового влияния и их учет в управлении персоналом. Управленческий потенциал коллектива. Фактор риска в групповых решениях. Симптомы группового давления. Ограничение негативных последствий группового мышления.

Команды как разновидность групп. Понятие и отличительные признаки команды. Важнейшие условия эффективности деятельности команд.

Типы команд. Команды по подготовке рекомендаций. Кружки качества.

Проектные группы. Автономные рабочие группы и управленческие команды. Формирование команд.

### **Организационная культура и организационный конфликт.**

Понятие, структура и функции организационной культуры. Диагностика организационных культур, их основные типы. Деструктивные и конструктивные культуры.

Формирование организационных культур. Методы управления организационной культурой.

Кросскультурный менеджмент. Модель национальных деловых культур Г. Хофстеде. Особенности национальной культуры России.

Понятие и основные признаки организационного конфликта. Типы конфликтов в организации. Диагностирование и предупреждение конфликта. Профилактика конфликтов. Причины и последствия конфликтов в организации. Структурные и персональные причины конфликта. Негативные и позитивные последствия конфликта. Стадии развертывания, механизм и типология конфликтов.

Обращение с конфликтами в организации. Урегулирование и разрешение конфликтов. Методы управления конфликтами в организации. Правовые механизмы разрешения трудовых споров.

### **Планирование и отбор персонала.**

Планирование персонала как исходный этап кадрового менеджмента. Цели, задачи и организация кадрового планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Стратегическое управление человеческими ресурсами, его особенности и роль в управлении организацией.

Виды планирования. Планирование состава персонала. Планирование карьеры. Планирование развития персонала. Планирование изменений персонала. Планирование расходов на персонал.

Отбор персонала и его задачи. Отборочная оценка персонала. Профессиональное тестирование. Собеседование. Виды интервью: структурированное, полуструктурированное, свободное и др.

Стратегия организации в области найма. Источники привлечения кандидатов в организацию. Учет особенностей и состояния рынка труда при составлении программ по найму персонала в организацию.

## **Развитие и оценка персонала.**

Понятие и цели развития персонала. Профессиональное образование, повышение квалификации, переподготовка и саморазвитие как способы развития персонала. Методы профессионального обучения.

Деловая карьера и ее виды. Планирование и развитие карьеры. Роль кадрового резерва в подготовке руководителей.

Понятие и значение оценки персонала в кадровом менеджменте. Важнейшие виды оценки персонала, их назначение и особенности. Технология «Центр оценки персонала» и ее использование. Понятие, цели и способы аттестации персонала.

## **Мотивация персонала.**

Понятие, цели и механизмы мотивации персонала. Основные теории мотивации. Система мотивации. Субъекты, объекты и ресурсы мотивации в организации. Важнейшие факторы мотивации. Мотивация и стимулирование. Общая классификация стимулов. Денежные стимулы и социальные льготы. Организационно-административные стимулы. Стимулы, связанные с организацией труда, его содержанием и условиями. Стратификационные и пространственно-временные стимулы. Стимулы участия. Коммуникационные стимулы, стимулы личностного и профессионального развития, групповые стимулы. Целевая мотивация. Деструктивная мотивация, ее основные виды и способы ограничения.

Компенсация труда и ее задачи. Функции компенсации труда. Материальное и нематериальное стимулирование работников. Постоянные и переменные выплаты. Современные системы заработной платы. Социальные льготы, их назначение и роль в стимулировании персонала.

Моральное стимулирование. Возможности и ограничения морального стимулирования персонала.

## **Примерное направление тематики вопросов, выносимых на вступительный экзамен в магистратуру по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»**

### **программа «Кадровое администрирование».**

1. Современный этап развития управления персоналом и его особенности. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами (УЧР).
2. Система управления персоналом в современной организации и ее

- основные компоненты. Функции, субъекты и методы управления персоналом.
3. Структура, функции и штаты служб персонала. Задачи, права и обязанности менеджеров по персоналу и сотрудников кадровых служб.
  4. Понятие стиля руководства. Классические стили руководства. Авторитарный, демократический и попустительский стили руководства и их организационная эффективность
  5. Условия эффективности и общий механизм управления по целям. Достоинства и недостатки управления по целям. Управление по результатам и системное управление.
  6. Модели руководства. Гарцбургская модель, ее элементы и основные принципы. Другие современные модели руководства.
  7. Проектирование структуры организации. Линейная организационная структура. Функциональная организационная структура
  8. Оценка потребности в персонале. Характер оценок потребности в персонале. Расчет потребности в персонале.
  9. Понятие и природа организационного лидерства. Формальное и неформальное лидерство в организации. Лидерство и руководство.
  10. Важнейшие факторы успешной деятельности руководителя. Эмпирическая проверка качеств руководителя.
  11. Команды как разновидность групп. Понятие и отличительные признаки команды. Важнейшие условия эффективности деятельности команд.
  12. Понятие, структура и функции организационной культуры. Диагностика организационных культур, их основные типы. Деструктивные и конструктивные культуры.
  13. Понятие и основные признаки организационного конфликта. Типы конфликтов в организации. Диагностирование и предупреждение конфликта. Профилактика конфликтов.
  14. Причины и последствия конфликтов в организации. Структурные и персональные причины конфликта. Негативные и позитивные последствия конфликта
  15. Обращение с конфликтами в организации. Урегулирование и разрешение конфликтов. Методы управления конфликтами в организации
  16. Планирование персонала как исходный этап кадрового менеджмента. Цели, задачи и организация кадрового планирования.
  17. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Стратегическое управление человеческими ресурсами, его особенности и роль в управлении организацией.
  18. Планирование состава персонала. Планирование карьеры. Планирование развития персонала. Планирование изменений

- персонала.
19. Отбор персонала и его задачи. Отборочная оценка персонала. Профессиональное тестирование. Собеседование. Виды интервью.
  20. Стратегия организации в области найма. Источники привлечения кандидатов в организацию.
  21. Понятие и цели развития персонала. Профессиональное образование, повышение квалификации, переподготовка и саморазвитие как способы развития персонала.
  22. Деловая карьера и ее виды. Планирование и развитие карьеры. Роль кадрового резерва в подготовке руководителей.
  23. Понятие и значение оценки персонала в кадровом менеджменте. Важнейшие виды оценки персонала, их назначение и особенности.
  24. Понятие, цели и механизмы мотивации персонала. Основные теории мотивации. Система мотивации. Субъекты, объекты и ресурсы мотивации в организации.
  25. Компенсация труда и ее задачи. Функции компенсации труда. Материальное и нематериальное стимулирование работников.
  26. Раскрыть специфику человеческих ресурсов и управления ими.
  27. Рассмотреть роли специалистов по управлению человеческими ресурсами и линейных руководителей в управлении персоналом.
  28. Описать основные методы отбора персонала.
  29. Описать роль профессионального развития персонала в управлении организацией.
  30. Охарактеризовать систему управления карьерой современной организации.
  31. Описать методы планирования и подготовки резерва руководителей.
  32. Раскрыть роль системы оценки персонала в управлении человеческими ресурсами.
  33. Охарактеризовать роль системы компенсации в управлении персоналом.
  34. Связь системы управления персоналом с целями организации.
  35. Соответствие систем управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации.
  36. Участие руководства организации в процессе управления персоналом.

## Литература.

1. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. (Бакалавр. Академический курс).: <https://biblio-online.ru/bcode/4>
2. Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. — (Бакалавр. Прикладной курс).: <https://biblio-online.ru/bcode/431932>
3. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Университеты России).: <https://biblio-online.ru/bcode/437209>
4. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 467 с. — (Бакалавр. Академический курс).: <https://biblio-online.ru/bcode/431878>
5. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 402 с. — (Бакалавр. Академический курс).: <https://biblio-online.ru/bcode/426686>
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Учебник. 10-е изд. СПб., 2010.
7. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Н.-Н.: Проспект, 2016.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие. М., 2015.
9. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами. М., 2012.
10. Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов организации. М., 2012.
11. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие. Под ред. проф. В.П. Пугачева. М., 2013.
12. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. М., 2014.
13. Пугачев В.П., Опарина Н.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие. М., 2015.
14. Основы управления персоналом. Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2014.
15. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. М., 2013.