

**УВО «Университет управления «ТИСБИ»**

**Факультет управления**

**Кафедра Менеджмента и предпринимательства**

**«СОГЛАСОВАНО»**

на заседании Совета  
факультета управления  
8 сентября 2020

Протокол № 2

И.о. декана, к.э.н, доцент

А.М. Найда



**«УТВЕРЖДЕНО»**

на заседании  
кафедры менеджмента  
и предпринимательства  
8 сентября 2020

Протокол № 2

Зав. каф., д.э.н, профессор

Ф.Ф. Хамидуллин

Руководитель программы

Е.А. Багрова

## **ПРОГРАММА**

**вступительного экзамена в магистратуру**

**по направлению подготовки**

**38.04.03 «Управление персоналом»**

**Казань - 2020**

**ПРОГРАММА**  
**вступительных экзаменов в магистратуру**  
**по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»**

Дисциплины, включенные в Программу вступительных испытаний:

- Основы современных концепций управления персоналом
- Управление персоналом организации
- Практикум по управлению персоналом
- Формирование команды
- Методы принятия управленческих решений
- Теория организации
- Основы кадровой политики и кадрового планирования

**ОСНОВЫ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

Эволюция концепций управления персоналом. Управление человеческими ресурсами в системе управленческих функций организации. Связь политики управления человеческими ресурсами с особенностями стратегии бизнеса и корпоративной культурой организации. Концепции планирования человеческих ресурсов. Концепции мотивации персонала.

Философия управления персоналом. Содержание и задачи философии управления персоналом и кадровой политики. Кадровая политика и ее выбор. Типы кадровой политики. Взаимосвязь кадровой политики и корпоративных целей и стратегии развития организации. Взаимосвязь кадровой политики и жизненного цикла организации. Определение кадровой стратегии организации.

Модели управления персоналом (американская, японская, европейские, российская). Современные модели управления персоналом за рубежом.

Основные периоды развития системы управления персоналом. Управление персоналом в американской модели менеджмента. Управление персоналом в японской модели менеджмента. Специфика организации работы по управлению персоналом в европейских странах. Особенности управления персоналом в российских компаниях.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Основы методологии управления персоналом: философия, концепция, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом, методы построения системы управления персоналом. Школы персонал-менеджмента. Кадровая политика. Этапы проектирования и условия разработки. Система управления персоналом на предприятии: сущность и этапы организационного проектирования системы управления персоналом, цели, функции и оргструктура системы управления персоналом, обеспечение системы управления персоналом (кадровое, делопроизводственное, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое). Стили управления. Привлечение кандидатов на работу в организацию. Источники

привлечения кандидатов. Затраты на привлечение персонала. Научный подход к подбору персонала в современных условиях. Основы психологии труда и профессиографии. Адаптация персонала. Мотивация трудового поведения. Коучинг. Оценка работников и планирование деловой карьеры. Технология управления персоналом организации и его развитием, оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологий управления персоналом.

#### ПРАКТИКУМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ.

Управление персоналом организации; философия управления персоналом; философия организации; концепция управления персоналом; методология управления персоналом;

Система управления персоналом; технология управления персоналом; методы управления персоналом; цели и функции управления персоналом;

Концепция управления персоналом. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом крупной организации. Состав подсистем системы управления персоналом организации. Подсистема развития. Схема современной организационной структуры системы управления персоналом организации. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации. Закономерности и принципы управления персоналом. Принципы построения системы управления персоналом. Методы управления персоналом.

Принципы построения системы управления персоналом организации. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации.

Типы документов, разрабатываемых при проектировании и внедрения системы управления организацией. Организационный рабочий проект системы управления организацией. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.

Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Практика взаимодействия с кадровыми агентствами, практика взаимодействия с Государственной инспекцией труда Российской Федерации, практика взаимодействия с Фондом обязательного медицинского страхования Российской Федерации, практика взаимодействия с Фондом социального страхования Российской Федерации, практика взаимодействия с Пенсионным фондом Российской Федерации, практика взаимодействия с Министерством труда и социальной защиты РФ, центрами занятости.

#### ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ.

Типы и виды групп, и их структура. Общая характеристика группы в организационном пространстве: размер группы, целевое назначение, природа образования, гомогенность, фоновые свойства, степень открытости, сплоченность, статус членов группы. Факторы, содействующие сплоченности группы. Последствия сплоченности.

Понятие групповой динамики. Характеристики групповой динамики: цели и задачи группы, нормы группы, групповые роли и проблема лидерства, групповое напряжение, фазы развития группы. Типы поведения личности в группе.

Факторы, влияющие на формирование группы. Взаимодействие индивида и группы. Формальные и неформальные группы в организации. Возможности группового влияния.

Факторы, влияющие на групповую динамику.

Понятие команды. Команда и группа. Условия формирования эффективной команды. Представительство интересов команды и снижение уровня противоречий внутри команды. Факторы групповой сплоченности. Психологическая совместимость. Типологические профили и их использование при формировании команд.

Построение эффективных команд: этапы и характеристика. Характеристика уровней командообразования. Роль командной работы в организации. Определение потребности в командной работе. Исследование эффективности групп и команд. Сравнительный анализ моделей взаимодействия сотрудников в команде.

Понятие, признаки и функции трудового коллектива. Виды коллектива: по составу – гетерогенные, гомогенные; по статусу, по характеру внутренних связей, по размеру.

Команда – разновидность коллектива. Психологические характеристики коллектива: формального и неформального. Социальный контроль в коллективе. Процесс создания и развития коллектива. Конформизм и его роль в управлении коллективом. Роль лидерства в организации при формировании управленческой команды. Личность в процессе формирования управленческой команды в организации. Роль коммуникативного процесса в ходе формирования и управленческой команды. Управление поведением группы. Система мотивации и стимулирования в процессе командообразования.

## ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

Предмет и метод теории организации. Функции теории организации. Связь организационной теории с другими областями знаний. Организация и организационные отношения. Методы теории организации.

Сущность системного подхода к изучению и классификации систем. Дихометрический принцип классификации систем в зависимости от целей исследования. Системные свойства организации.

Классификация социальных систем по сферам общественной жизни. Правовые формы организаций. Социально – экономическая организация как открытая система. Признаки фирмы, ее концепции. Стратегический подход к фирме.

Условия осуществления производственно-хозяйственной деятельности в условиях рынка. Способы образования хозяйственной организации. Классификация хозяйственных организаций. Виды объединений

предприятий в хозяйственной организации. Интегрированные структуры хозяйственной организации.

Содержание и логика развития управления организацией. Организация управления. Структура подсистем и элементов системы управления и их взаимосвязь. Процесс организации: содержание, элементы, субъекты. Классификация процессов организации. Управленческая деятельность. Ресурсы управления.

Классификация законов организации. Законы организации и законы для организации. Основополагающие законы функционирования организации. Закон синергии, самосохранения, закон развития (онтогенеза).

Методы и принципы проектирования организованных систем. Метод организационного моделирования. Объекты моделирования: функции, структуры и процессы

Понятие организационного механизма и принципов обеспечения управляющего воздействия на структуры и процессы организации. Принципы сочетаемости элементов и систем А.А.Богданова. Классификация принципов организации.

Концепция эволюционного развития организации. Концепция институционального развития организации. Трансформации в жизненном цикле организации.

Субъекты организационной деятельности. Понятие кризиса корпоративной культуры компании в процессах трансформационных изменений. Принципы соответствия организационной культуры выбранной стратегии. Понятие и виды самоорганизации в социальных системах. Этапы и условия протекания процессов самоорганизации. Типы обучающихся организаций.

## МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Принятие решений как функция менеджмента. Связь управленческих решений с планированием, организацией, мотивацией, контролем, налаживанием коммуникаций, руководством и координацией. Подходы к принятию решений.

Сущность понятия «решение», «принятия решений», «разработка решений», «решение проблем». Управленческие решения и характер принятия управленческих решений.

Факторы, влияющие на разработку и принятие управленческих решений, характер качественного организационного решения.

Цель моделирования управленческой ситуации. Типология управленческих моделей.

Реактивное, активное и превентивное решение проблем управления. Альтернативные варианты действий по решению проблемы. Анализ внешних угроз, опасностей и новых возможностей в процессе разработки управленческих решений. Анализ конкурентоспособности и принятие решений, маржинальный анализ альтернативных вариантов действий.

Рискованная ситуация: статистические и экспертные методы оценки вероятности результатов решений. Основные признаки рискованной ситуации.

Методы принятия решений в ситуации полной неопределенности. Факторы, влияющие на величину предпринимательского риска. Разновидности управленческого риска.

Поведение менеджера в рискованной ситуации.

Эффективность и результативность решений.

Принципы организации контроля исполнения решений. Фокусирование контроля реализации управленческих решений.

Метод делегирования полномочий в процессе разработки принятия и реализации управленческих решений. Оценки степени ответственности за реализацию принятых решений.

Методы анализа альтернатив действий. Методы анализа внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив действий. Методы разработки и выбора УР в условиях неопределенности и риска. Методы оценки эффективности решений.

## ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.

Кадровая политика как часть общей политики организации. Концепция кадровой политики. Виды кадровой политики. Механизм государственной кадровой политики. Цели и задачи кадровой политики организации.

Понятие и цели кадрового планирования. Кадровый контроллинг. Сущность оперативного плана работы с персоналом.

Понятие планирования численности персонала. Сущность планирования численности персонала. Оптимизация численности персонала: приоритеты работодателя. Планирование высвобождения персонала. Оптимизация использования персонала

Планирование численности персонала. Стратегическое планирование численности персонала. Тактическое планирование численности персонала. Методы планирования численности персонала

Планирование кадров и их подбор. Явочный, списочный и среднесписочный состав кадров. Методы расчета численности работающих. Подбор кадров.

Определение потребности в специалистах службы управления персоналом. Затраты на кадровое обеспечение. Способы планирования кадрового состава. Определение качества реализации функций по управлению персоналом.

**Вопросы к вступительному экзамену  
по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»**

1. Современные концепции управления персоналом: особенности разработки и реализации
2. Основы разработки и реализации кадровой политики организации
3. Основы стратегического управления персоналом
4. Основы кадрового планирования
5. Маркетинг персонала
6. Разработка и реализация стратегии привлечения персонала
7. Разработка и внедрение требований к должностям
8. Критерии подбора и расстановки персонала
9. Основы найма: разработка и внедрение программ и процедур подбора и отбора персонала
10. Методы деловой оценки персонала при найме: особенности применения на практике
11. Основы профориентации персонала
12. Принципы формирования системы адаптации персонала.
13. Разработка и внедрение программ адаптации персонала.
14. Основы научной организации и нормирования труда.
15. Методы анализа работ и рабочих мест
16. Особенности организации групповой работы.
17. Процессы групповой динамики и принципы формирования команды.
18. Виды. Формы и методы обучения персонала.
19. Основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала.
20. Организация работы с кадровым резервом.
21. Текущая деловая оценка персонала: определение цели, задач и видов деловой оценки в соответствии со стратегическими планами организации.
22. Технологии текущей деловой оценки персонала.
23. Организация проведения текущей деловой оценки различных категорий персонала.
24. Аттестация как разновидность текущей деловой оценки персонала
25. Конкурс как разновидность текущей деловой оценки персонала.
26. Принципы формирования системы мотивации и стимулирования персонала.
27. Формирование системы оплаты труда персонала.
28. Порядок применения дисциплинарных взысканий.
29. Политика организации по безопасности труда.
30. Оптимизация режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала.
31. Расчет продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала.
32. Технологии управления безопасностью труда.

33. Трудовой кодекс РФ и иные нормативные правовые акты в трудовом праве.
34. Процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом РФ
35. Нормативно-правовая база безопасности и охраны труда
36. Кодекс об административных правонарушениях РФ, Уголовный кодекс РФ и иные федеральные законы в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права
37. Гражданский кодекс РФ в части, относящейся к деятельности кадровой службы
38. Основные разделы Социального права, касающиеся социально-трудовой сферы.
39. Основные разделы Миграционного права, касающиеся социально-трудовой сферы
40. Содержание основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.)
41. Разработка и внедрение корпоративных стандартов в области управления персоналом.
42. Разработка организационной и функционально-штатной структуры.
43. Разработка локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках и пр.)
44. Разработка и внедрение кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем взаимодействия между подразделениями
45. Оформление результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документы о поощрениях и взысканиях)
46. Разработка и внедрение процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации
47. Организация процедуры ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами
48. Кадровое делопроизводство: особенности организации и ведения.
49. Организация архивного хранения кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами.
50. Основы кадровой статистики и кадровой отчетности.
51. Обеспечение защиты персональных данных сотрудников.
52. Работа службы управления персоналом с внешними организациями (Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования, Фонд обязательного медицинского страхования РФ, Государственная инспекция труда, кадровые агентства, службы занятости населения)
53. Взаимодействие Службы управления персоналом с Национальным союзом кадровиков, профсоюзами и трудовым коллективом.



54. Управление трудовыми конфликтами в организации. Разрешение трудовых споров.
55. Экономические показатели деятельности организации и показатели по труду. Мероприятия по их улучшению.
56. Внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала
57. Численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации.
58. Анализ конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала
59. Функционал сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции и т.д.)
60. Методы оценки и прогнозирования профессиональных рисков
61. Методы анализа травматизма и профессиональных заболеваний
62. Основы оценки социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала
63. Рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом
64. Обучение и развитие персонала: методы сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала и получение обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала
65. Эффективность текущей деловой оценки (в т.ч. аттестации) персонала, и получение обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала
66. Оценка качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом
67. Контроль за использованием рабочего времени
68. Бюджет затрат на персонал
69. Подготовка, организация и проведение исследований удовлетворенности персонала работой в организации.
70. Методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.
71. Анализ и диагностика состояния социальной сферы организации
72. Анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом
73. Методы экономического и статистического анализа трудовых показателей
74. Основы проведения аудита и контроллинга персонала
75. Методы и программные средства обработки деловой информации.
76. Использование корпоративных информационных систем при решении задач управления персоналом
77. Информационное обеспечение процессов внутренних коммуникаций
78. Прикладные исследования в профессиональной деятельности.
79. Современные технологии социальной работы с персоналом

80. Планы (программы) социального развития: их составление и реализация с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации.
81. Формирование слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат)
82. Инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива
83. Диагностика организационной культуры
84. Обеспечение соблюдения этических норм взаимоотношений в организации
85. Диагностика и управление конфликтами и стрессами
86. Предупреждение и профилактика личной профессиональной деформации и профессионального выгорания
87. Навыки самоуправления и самостоятельного обучения
88. Организационное проектирование системы и процессов управления персоналом.
89. Распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования
90. Планирование, создание и реализация проектов в области управления персоналом
91. Процедуры, методы контроля и оценки деятельности персонала
92. Инновации в сфере управления персоналом
93. Методы оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала
94. Программы организационных изменений (в т.ч. в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом

**Примерная тематика рефератов  
по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»**

1. Управление деловой карьерой и служебным продвижением персонала на предприятии
2. Организация кадрового менеджмента на современном предприятии
3. Внедрение системы качества в работе с персоналом
4. Роль организационной культуры в формировании приверженности сотрудников
5. Совершенствование методов аттестации персонала в организации
6. Особенности управления персоналом на малых предприятиях
7. Формирование кадрового резерва в организации
8. Роль службы управления персоналом в процессе адаптации сотрудников организации
9. Особенности подбора и обучения персонала отдела продаж
10. Аттестация как метод оценки работников предприятия
11. Планирование работы с персоналом организации
12. Процесс подготовки, повышения квалификации и продвижения кадров на предприятии
13. Использование социологических исследований в управлении персоналом организации
14. Хедхантинг: возможности применения, принципы и технологии
15. Организация оплаты труда работников предприятия
16. Кадровая политика организации и основные направления ее развития
17. Аттестация персонала в организации
18. Социальная политика предприятия и ее роль в повышении эффективности труда
19. Нормирование труда в деятельности промышленного предприятия
20. Оплата труда управленческих кадров на предприятии
21. Современные технологии оценки персонала
22. Организация работы службы управления персоналом предприятия
23. Организация работы учебного центра предприятия
24. Тренинговые формы обучения персонала
25. Организация работы рекрутингового агентства
26. Аутсорсинг персонала
27. Применение кадрового аудита в повышение эффективности предприятия
28. Применение интернет-ресурсов в деятельности службы управления персоналом предприятия
29. Профессиональный профиль HR – менеджера
30. Компетентностный подход в управлении персоналом организации

## Учебно-методическое и информационное обеспечение экзамена

1. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник/ Е.В. Алябина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014.— 705 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47701>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента : практикум для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 160 с. — ISBN 978-5-394-03204-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85612.html>— ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — Москва : Дашков и К, 2018. — 389 с. — ISBN 978-5-394-02048-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85237.html>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

4. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22644>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

5. Пузыня, Т. А. Управленческая экономика : учебное пособие / Т. А. Пузыня. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 83 с. — ISBN 978-5-4487-0589-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87088.html>

6. Сафонова, Л. А. Экономика предприятия : учебное пособие / Л. А. Сафонова, Т. М. Левченко. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2019. — 190 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90605.html>

7. Фролов Ю.В. Теория организации и организационное поведение. Часть I. Методология организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Фролов Ю.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 124 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26631>.

8. Захарова Т.И. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Захарова Т.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2010.— 344 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10734>.

9. Валеева Е.О. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Валеева Е.О.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31936>

10. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — Москва : Дашков и К, 2018. — 468 с. — ISBN 978-5-394-01974-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html> — ЭБС «IPRbooks», по паролю

Зав. кафедрой



Ф.Ф. Хамидуллин