

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет имени  
М.К. Аммосова»  
Финансово-экономический институт

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор ФЭИ СВФУ  
 А.Т. Набережная  
« 17 » 09 2019 г.

**Программа вступительных испытаний в магистратуру**  
по направлению  
38.04.03 «Управление персоналом»,  
программа «Управление человеческими ресурсами»  
Программа Прикладная  
Квалификация выпускника  
Магистр  
Форма обучения  
Очная  
Заочная

Составитель:  
Михайлова А.В.  
к.э.н., зав. кафедрой  
«Социологии и управления  
персоналом»

Якутск, 2019

## **Пояснительная записка**

Программа вступительного испытания составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки «Управление персоналом» (№ 37058 от 29.04.2015, ФГОС ВО 38.04.03), предъявляемыми к уровню подготовки необходимой для освоения специализированной подготовки магистра, а также требованиями, предъявляемыми к профессиональной подготовки выпускника по направлению подготовки магистра «Управление персоналом».

Данная программа предназначена для подготовки к вступительным испытаниям в магистратуру Финансово-экономического института по направлению 38.04.03 «Управление персоналом», программа «Управление человеческими ресурсами». Профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом утвержден Минтруда России от 06.10.2015 № 691-Н и зарегистрирован Минюст России 19.10.2015 № 39362.

Вступительные испытания проводятся для лиц имеющих диплом о высшем образовании (специалиста и/или бакалавра).

### **Цели и задачи вступительного испытания**

Вступительные испытания по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», программа «Управление человеческими ресурсами» проводятся в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (в действующей редакции); Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 19 декабря 2013 года №1367 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (направление подготовки «Управление персоналом») от 29 апреля 2015 № 37058.

К конкурсному отбору на право поступления на специализированную подготовку магистра в Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова допускаются лица, успешно завершившие обучение по одной из основных образовательных программ высшего образования и имеющие диплом государственного образца о высшем образовании.

Целью вступительного испытания является определение базовых знаний поступающего в магистратуру в объеме подготовки бакалавра или специалиста по данному направлению.

Вступительные испытания в магистратуру проводятся в форме, установленной Правилами приема в Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова.

### **Форма проведения**

Программа вступительного экзамена включает подготовку в соответствии с программой вступительного экзамена.

Поступающими, получившими высшее профессиональное образование с присвоением квалификации «бакалавр» по направлению, совпадающему с избранным направлением магистерской подготовки, в качестве результата вступительного испытания профильной направленности зачитываются результаты государственного экзамена и защиты бакалаврской работы по направлению подготовки бакалавриата.

Форма проведения вступительного испытания - устное собеседование по вопросам.

В структуру собеседования включены два вопроса по различным разделам и темам управления персоналом и менеджмента. Дополнительные вопросы задаются членами предметной экзаменационной комиссии в рамках программы вступительного экзамена. Полнота и качество ответа оценивается членами комиссии. После чего в результате открытого голосования простым большинством выставляется оценка.

Важным условием подготовки к вступительному экзамену в магистратуру является предварительное ознакомление экзаменуемого с содержанием программы вступительных испытаний, и ориентация на неё при подготовке к вступительным испытаниям.

Для прохождения конкурсного отбора поступающие представляют в комиссию документы (при наличии):

- дипломы победителей олимпиад и лауреатов конкурсов научных и проектных работ (при наличии по профилю «Управление персоналом организации», при отсутствии по другим профилям);
- данные о наличии именных стипендий и грантов министерств, ведомств, фондов, подтверждённых документально;
- опубликованные научные и научно-практические работы (копии, заверенные);
- мотивационное письмо (не более двух страниц печатного текста формата А4), в котором должны быть отражены: образование и практический опыт поступающего;
- профессиональные планы на будущее; причины, по которым Поступающий хочет обучаться по избранной магистерской программе; каким образом Поступающий будет использовать знания и навыки, полученные во время обучения в магистратуре в своей деятельности;
- рекомендации ГАК (при наличии).

# Содержание программы вступительных испытаний

## ЧАСТЬ 1. ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Менеджмент в организации: цели, структура, функции.** Определения менеджмента и организации. Функции менеджмента и организации. Субъект и объект управления. Менеджер как субъект управления. Структура управления в организации. Роль менеджера в организации. Управленческие подразделения. Управленческие процессы. Менеджмент как управление производством и как управление людьми. Принципы работы менеджера в организации.

**Классические теории научного менеджмента.** Принципы научного менеджмента Ф. Тейлора. Технические и организационные нововведения, использованные Тейлором для повышения производительности труда. Функции и принципы управления А. Файоля, определение им необходимых качеств менеджеров. Вклад Г. Форда в формирование науки управления. Учение М. Вебера об идеальной бюрократической организации управления. Специфика понимания межличностных отношений в рамках теории бюрократической организации. Принципы «безличной беспристрастности» и «корпоративного духа».

**Доктрина «человеческих отношений» в менеджменте.** Значение хоторнских экспериментов для развития теории менеджмента. Необходимость исследования неформальных структур организации для успешного достижения ее целей. Критика жесткой иерархии и формализации производственных процессов в концепциях «человеческих отношений». Доктрина «человеческих отношений» и японский менеджмент.

**Ситуационные и кибернетические теории менеджмента.** Ситуативные теории менеджмента. Определение факторов, составляющих управленческую ситуацию. Ситуационное понимание функций управления и связующих процессов в организации. Кибернетические подходы в управлении. Социотехническая модель организации (Тавистокский институт). «Рациональная» и «естественная» модели организации Э. Голднера.

**Организация как система.** Основные характеристики организации. Структура организации. Департаментизация и кооперация. Связи в организации и координация. Типы связей. Централизация и децентрализация. Дифференциация и интеграция. Функции управления организацией. Проектирование работы в организации. Содержание работы. Требования к работе. Параметры работы. Масштаб работы. Модели проектирования работы в организации.

**Типы организаций и их структуры.** Типы организаций по взаимодействию с внешней средой: механистический и органический типы. Типы организаций по взаимодействию подразделений: традиционная, дивизиональная, матричная. Типы организаций по взаимодействию с человеком: корпоративная, индивидуалистическая. Эдхократическая организация. Мнестомерная организация. Партиципативная организация. Предпринимательская организация. Организации, ориентированные на рынок.

**Планирование в системе менеджмента организации.** Планирование как функция менеджмента. Стратегическое и текущее планирование. Планирование в условиях рыночной среды. Система стратегического управления. Миссия и цели

организации. Разновидности организационных целей. Цель как планируемый результат и как желательный результат. Рациональный и интуитивный подходы к формированию организационной цели. Разработка миссии организации. Основные цели организации и их иерархия. Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды. SWOT-анализ.

**Типы стратегий бизнеса.** Сущность стратегического управления. Определение стратегии фирмы. Базовые стратегии фирмы. Выработка стратегии фирмой. Принципы выбора стратегии. Стадии выполнения стратегии. Стратегические изменения. Проблемы проведения стратегических изменений. Сопротивление изменениям.

**Принятие управленческих решений.** Принятие решений как управленческая функция. Модели принятия решений. Процесс принятия решений. Стадии выработки решения. Выполнения решения. Проблемы принятия управленческого решения. Механизмы оптимизации принятия управленческого решения.

**Организационная культура** Концепция организационной культуры. Понятие и структура организационной культуры. Уровни изучения организационной культуры. Субъективная и объективная организационная культура. Содержание организационной культуры. Характеристики организационной культуры. Организационные субкультуры и контркультуры. Развитие организационной культуры. Проблема внешней и внутренней интеграции по Э. Шайну. Поддержание организационной культуры. Понятие «силы» культуры организации. Изменение организационной культуры. Модели организационной культуры.

## **ЧАСТЬ 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Взаимодействие человека и организации.** Организационное окружение человека. Деятельность человека в организации. Социальное окружение человека в организации. Ожидания человека в отношении организации. Ожидания организации в отношении человека. Роли человека в организации. Ролевые конфликты в организации. Восприятие человеком организационного окружения. Факторы, влияющие на отношение человека к организации. Внешние и внутренние факторы, влияющие на трудовую деятельность.

**Взаимодействие человека и группы в организации.** Положение человека в трудовом коллективе. Общее понятие группы. Общая характеристика группы. Групповая динамика. Формальные и неформальные группы. Характеристики группы как трудового коллектива. Взаимозависимость людей в трудовом коллективе. Значение трудового коллектива для работника. Социализация работника в трудовом коллективе.

**Адаптация человека в организации.** Вхождение человека в организацию. Проявление дезадаптации человека в организационном поведении. Механизмы адаптации человека к организационным условиям. Обучение как фактор адаптации. Социальные факторы адаптации человека. Личностные факторы адаптации человека. Усвоение норм и ценностей организации сотрудником.

**Трудовая мотивация.** Понятие мотивации. Структура мотивации. Мотивационный процесс. Внутренняя и внешняя мотивация. Роль денег как мотива. Возможность управления мотивацией. Проблемы мотивации в современной России.

**Содержательные теории мотивации.** Иерархия потребностей А. Маслоу. Теория ERG К. Альдерфера. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Двухфакторная концепция Ф. Герцберга. Практика применения содержательных теорий мотивации. Ограничения содержательных теорий. Приуменьшение роли денежного вознаграждения как мотивирующего фактора.

**Процессуальные теории мотивации.** Теория ожиданий В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера. Виды мотивационных ожиданий. Сила мотивационных ожиданий. Процесс оправдания ожиданий. Теория постановки целей Э. Локка, Т. Райена, Г. Латэма. Теория равенства С. Адамса. Применение процессуальных теорий в деятельности менеджера.

**Конфликты и стрессы в организации.** Понятие конфликта. Конфликтные ситуации. Причины, вызывающие конфликтные ситуации. Типы конфликтов. Причины конфликтов в организации. Стадии развития конфликта. Формы развития конфликтов в организации. Положительные и отрицательные составляющие конфликта. Разрешение конфликтных ситуаций. Профилактика конфликтов. Природа стресса и его причины: организационные и личностные факторы. Способы снятия стрессовых состояний.

**Власть и лидерство.** Феномен власти в компании. Источники власти в организации. Недостаток и избыток власти. Власть руководителя и власть подчиненных. Механизмы реализации власти. Принуждение. Положительные и отрицательные стороны метода принуждения. Метод переговоров. Метод убеждения. Приобщение работников к глобальным целям организации посредством метода убеждения. Понятие руководства и лидерства в менеджменте: сходство и различие. Формальное и неформальное лидерство. Качества лидера.

**Основные теории лидерства.** Подходы к изучению лидерства. Теория лидерских качеств. Образ «идеального руководителя». Концепции лидерского поведения. Стили руководства по К. Левину. Базовые стили лидерства в исследованиях Р. Лайкерта. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон как пример нормативного подхода в оценке эффективности руководства. Концепции ситуативного лидерства. Шкала лидерского поведения Р. Танненбаума — В. Шмидта. Модель Ф. Фидлера. Инструментальный подход — «путь-цель» Т. Митчела - Р. Хауса. Модель ситуационного лидерства Дж. Стинсона — Т. Джонсона. Концепции атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства.

**Коммуникации в управлении.** Понятие коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационная сеть. Коммуникационные стили. Проблема выбора канала передачи информации. Избирательность восприятия. Проблемы фильтров и шумов в процессе коммуникаций. Обратная связь в менеджменте. Необходимость оптимизации обратной связи в современных условиях. Коммуникационные барьеры. Оптимизация коммуникации. Применение IT-технологий для оптимизации коммуникации.

2. Вопросы вступительного собеседования устно по направлению 38.04.03 «Управление человеческими ресурсами»

### **Вопросы к экзамену в виде устного собеседования**

1. Классическая школа управления человеческими ресурсами: сходство и различие взглядов Ф. Тейлора, А. Файоля и М. Вебера.
2. Гуманистические теории управления человеческими ресурсами: школа человеческих отношений, бихевиористская школа.
3. Трансформация концепции управления персоналом в концепцию управления человеческими ресурсами: различие принципов и методов управления.
4. Российская модель управления человеческими ресурсами: факторы формирования и характерные особенности.
5. Кадровая политика организации в современных условиях: сущность, классификация, элементы кадровой политики.
6. Трудовые ресурсы общества и организации: содержание и измерение. Экономическая активность, неактивность населения. Уровень экономической активности, уровень занятости, уровень трудоспособности населения.
7. Трудовой потенциал: содержание, формирование, использование и измерение.
8. Человеческий капитал организации, его формирование и измерение отдачи от инвестиций.
9. Кадровая стратегия. Формы реализации управления человеческими ресурсами в условиях стратегического развития организации.
10. Система управления персоналом, ее место в организационной структуре, функциональные подсистемы.
11. Управление поведением индивидов, факторы, влияющие на поведение работников.
12. Теории и типы лидерства в организациях.
13. Современная интерпретация стилей руководства в схеме Танненбаума-Шмитта. Решетка стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутона.
14. Группа, рабочая группа, команда, процесс формирования команды, групповые нормы, групповое поведение, командный менеджмент.
15. Конфликты в организации: условия и причины, классификация, влияние на поведение человека в организации.
16. Организационная культура: типы, особенности и методы управления.
17. Маркетинг персонала: виды деятельности и направления маркетинга, цели. Внешний и внутренний маркетинг персонала.
18. Технология отбора, набора и приема персонала: источники, методы, виды тестирования при отборе кандидатов.
19. Увольнение и сокращение персонала: общие правила, система мероприятий по высвобождению персонала.

20. Адаптация персонала в организации: содержание, виды трудовой адаптации, измерение.
21. Обучение и развитие персонала. Оценка потребности в обучении. Классификация видов обучения.
22. Оценка и аттестация персонала: цели, направления, периодичность проведения, методы оценки.
23. Обеспечение безопасности и охрана труда. Основные положения действующего законодательства Российской Федерации об охране труда. Нормативные правовые акты по охране труда и ответственность за их соблюдение.
24. Инновация в кадровой работе: характеристика организационных изменений в рамках инновационного вектора развития организации.
25. Методы инновационного развития кадрового потенциала организации.
26. Экономика рабочего времени, его структура и методы исследования.
27. Оценка производительности труда. Показатели и методы измерения производительности труда. Факторы, влияющие на производительность труда.
28. Контроллинг в трудовой сфере: сущность, виды. Классификация видов аудита персонала.
29. Служба управления человеческими ресурсами: содержание и направления деятельности, классификация задач. Система показателей эффективности организации деятельности кадровой службы.
30. Нормирование собственной трудовой деятельности и самоменеджмент
31. Трудовая мотивация: содержание, факторы и механизм реализации
32. Заработная плата: причины различий в заработной плате. Формы и виды оплаты труда. Базовая ставка. Компенсационные и стимулирующие выплаты. Тарифная система оплаты труда.
33. Общая классификация теорий мотивации трудовой деятельности: анализ отношения человека к труду, анализ потребностей человека, анализ ожиданий человека.
34. Структура современных мотивационных пакетов: базовая ставка, компенсационные и стимулирующие выплаты, переменные краткосрочные выплаты льготы, нематериальное вознаграждение.
35. Рынок труда: сущность, классификация, теоретические концепции развития рынка труда, институционализация рынка труда.
36. Занятость как экономическая категория. Структура занятости. Неформальная и нестандартная занятость населения. Государственные программы поддержки занятости населения.
37. Качество рабочей силы и человеческий капитал. Теория образовательных сигналов на рынке труда.
38. Инвестиции в человеческий капитал. Модель индивидуальной отдачи от инвестиций в человеческий капитал. Инвестиции фирмы в человеческий капитал.



39. Безработица: определение, измерение, причины. Виды безработицы: фрикционная, структурная, циклическая, сезонная, скрытая. Уровень безработицы. Формула Оукена.
40. Документирование кадровой деятельности: состав и содержание кадровой документации. Личное дело сотрудника: структура, порядок ведения.
41. Трудовой договор. Основные элементы.
42. Психология управления

### **Критерии оценки вступительных испытаний для поступления в магистратуру**

Итоговые показатели вступительного экзамена складываются из суммы баллов:

- полнота изложения материала – 0-20 балла;
- владение специальной терминологией – 0-20 балла;
- логичность изложения материала – 0-20 балла;
- владение основной и дополнительной научной литературой, рекомендованной программой – 0-20 балла;
- грамотное оформление ответа – 0-20 баллов.

**Критерий 1** - полнота изложения материала: 20 баллов – полный, исчерпывающий ответ на вопрос; 10 баллов – представлены отдельные аспекты рассматриваемой проблемы; 0 баллов - не раскрыта проблема, обнаруживаются пробелы в знаниях абитуриента (бакалавра менеджмента, специалиста).

**Критерий 2** – владение специальной терминологией: 20 баллов – при ответе грамотно использована специальная терминология и категориальный аппарат; 10 баллов – абитуриент испытывает незначительные трудности при подборе терминов; 0 баллов – абитуриент не владеет специальной терминологией.

**Критерий 3** – логичность изложения материала: 20 баллов – абитуриент логично излагает материал при ответе на вопрос; 10 баллов – абитуриент представляет ответ вне логического плана, но определяет логику ответа по просьбе экзаменатора; 0 баллов – в ответе на вопрос абитуриент затрудняется в установлении логики изложения материала.

**Критерий 4** – владение основной и дополнительной научной литературой, рекомендованной программой: 20 баллов – абитуриент знаком с основной и дополнительной литературой, рекомендованной программой; 10 баллов – абитуриент знаком с основной литературой (учебниками, учебными пособиями, хрестоматиями), рекомендованной программой; 0 баллов – абитуриент не ориентируется в обязательном минимуме учебников.

**Критерий 5** – грамотное оформление ответа: 20 баллов – грамотное оформление ответа, отсутствие ошибок при ответе на вопрос; 10 баллов – в

ответе на вопрос допущены ошибки, незначительные по количеству; 0 баллов  
– в ответе на вопрос допущены значительные ошибки

Максимальное количество баллов в целом за ответ – 100. Граница положительной оценки – 50 баллов.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ**

### **Основная литература**

1. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 422 с.
2. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 305 с.
3. 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.
4. 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.
5. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева и др.; Под ред. А.Я.Кибанова; ГУУ - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017 - 695 с.

### **Дополнительная литература**

1. 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.
2. Юкаева В.С. Менеджмент. Краткий курс : учебное пособие / В.С. Юкаева. — М. : Дашков и К, 2016. — 104 с
3. Основы менеджмента : курс лекций / Ю.Н. Кулаков [и др.]. М. : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 120 с
4. Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с.
5. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для академического бакалавриата / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 197 с.
6. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 210 с.

### **Специализированные журналы:**

«Управление персоналом», «Служба кадров», «Служба персонала», «Кадры», «Социальная защита», «Проблемы теории и практики управления», «Труд за рубежом», «Человек и труд».

### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://www.nber.org> – working papers
2. <http://www.economics.harvard.edu/>
3. <http://www.ifs.org.uk/>
4. <http://www.irs.princeton.edu/pubs/>
5. <http://www.eale.nl> – European Association of Labour Economists
6. <http://www.urbaneeconomics.ru>
7. <http://www.gks.ru>