

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
И.В. Лобанов  
«25» сентября 2018 г.

**ПРОГРАММА  
ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ  
для поступающих в магистратуру  
по направлению подготовки  
38.04.03 «Управление персоналом»**

**МОСКВА  
2018**

Программа разработана

д.э.н., профессором Свистуновым В.М.,  
к.э.н., доцентом Коноваловой В.Г.

Программа рассмотрена и принята  
на заседании кафедры

управления персоналом

Протокол заседания кафедры УП

от «30» августа 2018 г. № 1

Заведующий кафедрой УП

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Р.А. Ашурбеков  
(ФИО)

**СОГЛАСОВАНО:**

# **1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЭКЗАМЕНА**

Цель экзамена — отобрать наиболее подготовленных абитуриентов для обучения в магистратуре.

Продолжительность экзамена 90 минут.

Результаты экзамена оцениваются по стобалльной шкале (100 баллов).

Вопросы для ответов представлены на специальном тестовом бланке. В соответствии с прилагаемой к нему инструкцией, представленной на обороте титульного листа работы, ответы размещаются только в специально отведённом на бланке месте.

Во время экзамена абитуриентам запрещается пользоваться мобильными телефонами и любым другим электронным оборудованием.

Обращаем внимание поступающих на то, что черновики экзаменационной работы ни во время её проверки, ни во время апелляции не рассматриваются.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ПРОГРАММЫ**

### **Раздел 1. Методология и система управления персоналом**

#### **Тема 1. Персонал как объект управления**

Понятия "персонал", «человеческие ресурсы», «трудовой потенциал». Признаки персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям и др. Факторы, влияющие на структуру персонала организации.

Характеристика социально-трудовых отношений как объективно существующих взаимосвязей и взаимодействия субъектов этих отношений в процессе трудовой деятельности. Субъекты и уровни социально-трудовых отношений. Предмет социально-трудовых отношений.

Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами, ее роль в условиях рыночной экономики. Органы управления трудовыми ресурсами на федеральном и региональном уровнях, их функции.

#### **Тема 2. Концепция и философия управления персоналом**

Развитие теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Сущность и составляющие концепции управления персоналом организации: методология формирования системы управления персоналом и технология управления персоналом. Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура, культура и рынок.

Системный подход к управлению персоналом организации и формированию системы управления им.

Философия управления персоналом: понятие, основание для ее разработки, особенности российской и зарубежной философии управления персоналом.

#### **Тема 3. Принципы и методы управления персоналом**

Основные требования, предъявляемые к системе управления организацией и персоналом. Закономерности развития системы управления персоналом. Важнейшие принципы (правила) управления персоналом в условиях рынка.

Система методов управления персоналом, их классификация, области применения. Сущность и состав административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом, их взаимосвязь и взаимодействие.

#### **Тема 4. Сущность и содержание организационного проекта системы управления персоналом организации**

Функционально-целевая модель системы управления организацией, состав подсистем и элементов. Основные варианты включения подсистемы управления персоналом в общую систему управления организацией.

Характеристика системы управления персоналом и подразделений - носителей функций системы управления персоналом.

Сущность, виды, принципы и основные стадии организационного проектирования систем управления организацией и системы управления персоналом. Методы, применяемые при анализе и разработке организационных проектов систем управления.

Кадровое, нормативно - методическое, правовое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

#### **Тема 5. Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом**

Основные понятия теории целеполагания системы управления организацией. Выделение двух групп целей системы управления персоналом: цели работника и цели администрации организации. Место и значение целей системы управления персоналом в обеспечении главных целей организации.

Целевые подсистемы системы управления персоналом. Объекты и носители функций управления персоналом. Функциональные подсистемы системы управления персоналом. Состав и содержание функций управления персоналом. Методы определения трудоемкости функций по управлению персоналом.

Место службы управления персоналом в общей системе управления организацией. Служба управления персоналом в условиях различных видов организационных структур. Централизация и децентрализация в управлении персоналом.

Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.

#### **Тема 6. Кадровая политика и стратегия управления персоналом**

Сущность и основные направления кадровой политики организации. Исходные документы для формирования кадровой политики организации.

Стратегия управления персоналом как элемент стратегии управления организацией. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкурентное преимущество организации. Условия разработки стратегии управления персоналом: цели организации, ее ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и др.

Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом. Субъект и объект стратегического управления персоналом. Стратегическая направленность функций системы управления персоналом.

## **РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО РАЗВИТИЕМ**

### **Тема 7. Маркетинг персонала**

Концепция маркетинга персонала. Процесс управления маркетинговой деятельностью в области персонала. Факторы внешней и внутренней среды, определяющие содержание маркетинговой деятельности в области персонала. Исследование рынка труда. Анализ позиций организации на рынке труда. Источники информации для маркетинга персонала.

Сегментирование рынка труда. Выбор организацией политики найма. Определение затрат на приобретение и использование персонала. Выбор источников и путей покрытия потребности в персонале.

### **Тема 8. Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале**

Цели, задачи и сущность кадрового планирования в организации. Объект кадрового планирования и принципы его организации.

Структура типового оперативного плана кадровой работы в организации. Информация для кадрового планирования,

Качественная потребность в персонале - ее структура, показатели. Методы определения качественной потребности в персонале. Показатели количественной потребности в персонале. Основные методы определения количественной потребности в персонале: метод трудоемкости производственного процесса, метод Розенкранца, расчет численности по нормам обслуживания, по рабочим местам и нормативам численности. Нормы управляемости. Стохастические методы расчета численности. Методы экспертных оценок.

Условия и показатели, влияющие на расчетную численность персонала. Плановые и внеплановые факторы, определяющие потребность в персонале.

### **Тема 9. Найм, отбор и прием персонала**

Политика найма персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки. Выбор источников найма персонала.

Цели отбора персонала. Типовые этапы отбора, их содержание. Организация процедуры отбора. Группировка и содержание критериев и показателей отбора.

Анализ и описание работы и рабочего места как необходимое условие подбора персонала и оценки его деятельности. Задачи анализа работы (рабочего места). Основные характеристики работы и рабочего места. Методы анализа работы: наблюдение, собеседование, вопросники.

Методы оценивания претендентов на вакантную должность. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.

### **Тема 10. Деловая оценка и аттестация персонала**

Понятие деловой оценки. Цели и организационная подготовка проведения деловой оценки персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.

Классификация показателей деловой оценки, их применимость показателей оценки для различных групп сотрудников. Требования к формированию состава показателей оценки. Основные методы оценивания персонала, их преимущества и недостатки, особенности применения.

Сущность аттестации персонала. Основные цели и задачи проведения аттестации. Показатели, оцениваемые при аттестации сотрудников организации. Содержание этапов проведения аттестации: подготовительный этап, аттестация, заключительный этап. Методы аттестации персонала.

### **Тема 11. Профориентация и трудовая адаптация персонала**

Понятие профессиональной ориентации. Цели и задачи профориентации. Основные формы профориентационной работы: просвещение, информация, консультация.

Понятие трудовой адаптации. Виды и направления адаптации. Условия успешной адаптации. Организационные элементы управления трудовой адаптацией. Инструментарий управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.

### **Тема 12. Организация системы обучения персонала**

Сущность системы непрерывного обучения персонала организации. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации.

Принципы, методы, формы и виды обучения. Основные особенности функционирования учебных центров. Содержание форм обучения: на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места, их преимущества и недостатки.

### **Тема 13. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала**

Понятия карьеры, служебно-профессионального продвижения. Виды деловой карьеры. Принципы организации и инструментарий управления деловой карьерой. Этапы деловой карьеры, их содержание.

Сущность служебно-профессионального продвижения персонала. Понятие "ротация" кадров. Характеристика системы служебно-профессионального продвижения персонала, ее цели и задачи.

Сущность управления кадровым резервом. Этапы процесса формирования резерва. Критерии, используемые при подборе кандидатов в резерв. Источники формирования резерва кадров. Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров. Планирование работы с кадровым резервом.

### **Тема 14. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала**

Сущность основных теорий содержания и процесса мотивации. Сравнительная характеристика теорий мотивации - общие и отличительные элементы. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике. Практическое использование теорий мотивации.

Формы оплаты труда персонала. Системы оплаты труда руководителей. Формы участия персонала в прибылях и капитале предприятия. Социальные выплаты и льготы персонала.

Государственное регулирование оплаты труда.

### **Тема 15. Организация труда персонала**

Сущность и содержание организации труда. Основные задачи и функции научной организации труда. Особенности организации управленческого труда. Проектирование организации труда.

Основные принципы организации собственного труда. Методы и техника личной работы, позволяющие находить резервы времени. Саморазвитие работника. Управление личным режимом труда и отдыха.

Методы выявления содержания работ и затрат рабочего времени руководителей и специалистов: анкетирование, устные опросы, фотографии рабочего времени. Классификация затрат рабочего времени и их анализ.

### **Тема 16. Оценка деятельности подразделений управления персоналом. Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом**

Диагностический подход к оценке функционирования подразделений управления персоналом. Основные критерии оценки эффективности работы подразделений управления персоналом.

Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Классификация производственных и непроизводственных факторов. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

## **3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### ***Основная:***

1. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 440 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=993305>
2. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2015.
3. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 695 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=942757>
4. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2017.

### ***Дополнительная:***

5. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015 // <http://znanium.com/bookread2.php?book=480583>
6. Управление персоналом: Энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. -М.: ИНФРА - М, 2009.

#### 4. ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО КВМЭ

<b>А. Выберите правильный ответ и отметьте его. В предложенных тестах имеется единственный вариант ответа на поставленные вопросы. Каждый вопрос оценивается в три балла.</b>			
<b>№</b>	<b>Вопросы</b>	<b>Ответы</b>	<b>Баллы</b>
A1	Функцией маркетинга персонала является:	а) организация отбора и приема персонала б) разработка стратегии управления персоналом в) анализ кадрового потенциала г) оценка кандидатов на вакантную должность, д) текущая периодическая оценка персонала	
A2	Социально-психологические методы управления персоналом включают в себя:	а) а) технико-экономический анализ б) инструктирование в) создание нормального психологического климата г) проектирование и создание условий труда	
A3	Какой метод обучения не относится к форме обучения "на рабочем месте"	а) деловые игры б) наставничество в) инструктаж г) показ приемов работы	
A4	Карьера, которая совмещает в себе элементы горизонтального и вертикального направлений, называется:	а) скрытая б) центростремительная в) ступенчатая г) плоская	
A5	Объектом деловой оценки персонала являются:	а) кандидаты на вакантные должности; б) рабочие места и должности; в) управленческая документация; г) штатные сотрудники организации.	
A6	В правилах внутреннего трудового распорядка отражаются вопросы:	а) должностные обязанности работников б) рекомендации на сотрудников в) личные данные о персонале г) внутриобъектный режим работы	
A7	Расходы на оборудование новых рабочих мест персонала относятся к:	а) внешним текущим затратам б) внутренним текущим затратам в) внешним единовременным затратам г) внутренним единовременным затратам	
A8	Кадровый резерв создается:	а) только на должности высшего звена управления б) на все без исключения должности руководителей в) только на должности высшего и среднего звена управления г) на все без исключения должности персонала	
A9	Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности, называется:	а) основные рабочие б) вспомогательные рабочие в) работники социальной инфраструктуры г) специалисты	
<b>В. Выберите правильный ответ (ответы) и отметьте их. В предложенных тестах допускается множественный вариант ответов на поставленные вопросы. Каждый вопрос оценивается в четыре балла.</b>			
V1	Укрупненными факторами, оказывающими воздействие на людей в организации являются:	а) иерархическая структура организации б) состояние здоровья в) уровень образования г) рынок д) культура	
V2	Социально-психологические методы управления персоналом позволяют:	а) выявить лидеров б) связать мотивацию людей с конечным результатом производства в) оценить результаты деятельности структурного подразделения г) принимать решения о материальном стимулировании	

		<p>работников</p> <p>д) обеспечить эффективные коммуникации и решения конфликтов в коллективе</p>	
<b>В3</b>	К составу проектируемых элементов системы управления организации относятся:	<p>а) предметы труда</p> <p>б) информация</p> <p>в) методы организации управления</p> <p>г) методы организации производства</p> <p>д) продукция</p>	
<b>В4</b>	К функциональным подсистемам управления относятся:	<p>а) делопроизводственное обеспечение управления</p> <p>б) управление развитием управления</p> <p>в) управление учётом и отчётностью</p> <p>г) управление сбытовой деятельностью</p> <p>д) управление финансовой деятельностью</p>	
<b>В5</b>	К методам анализа системы управления персоналом относятся:	<p>а) самообследование</p> <p>б) нормативный</p> <p>в) балансовый</p> <p>г) изучение документов</p> <p>д) контрольных вопросов</p>	
<b>В6</b>	Методы обоснования системы управления персоналом включают в себя следующие:	<p>а) нормативный</p> <p>б) материальное и моральное стимулирование</p> <p>в) расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов</p> <p>г) обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления</p> <p>д) функционально-стоимостной анализ</p>	
<b>В7</b>	"Иерархия потребностей" А. Маслоу базировалась на допущении, что мотивации людей определяются пятью универсальными потребностями. Какими?	<p>а) отношения принадлежности или социальные потребности</p> <p>б) потребности во власти</p> <p>в) потребности безопасности</p> <p>г) потребности достижения</p> <p>д) потребности общения</p> <p>е) потребности самоактуализации (самовыражения)</p> <p>ж) потребности самоуважения</p> <p>з) потребности физиологические</p>	
<b>В8</b>	Выделите основные характеристики трудовой мотивации :	<p>а) тип</p> <p>б) вид</p> <p>в) сила</p> <p>г) направленность</p> <p>д) богатство</p> <p>е) интенсивность</p> <p>ж) движение</p>	
<b>В9</b>	Психологический профессиональный отбор целесообразен и эффективен при выполнении следующих условий:	<p>а) наличие объективной социально-экономической необходимости;</p> <p>б) наличие определенного круга профессий, в которых профессиональная пригодность работника имеет большое значение для достижения им высокой эффективности труда;</p> <p>в) наличия большого количества кандидатов;</p> <p>г) наличие разработанной и апробированной системы отбора;</p> <p>д) наличие высокого уровня зарплат в организации</p> <p>е) наличие специалистов, подготовленных для проведения профессионального отбора и имеющих практический опыт в организации и реализации процедур профотбора</p>	
<p><b>С. Выберите правильный ответ (ответы) и отметьте их. В предложенных тестах допускается множественный вариант ответов на поставленные вопросы. Каждый вопрос оценивается в семь баллов.</b></p>			
<b>С1</b>	Психофизиологические причины утомления:	<p>а) физическое утомление</p> <p>б) синдром «горения на работе»</p> <p>в) утомление при динамической работе.</p> <p>г) синдром "хромой лошадки"</p> <p>д) утомление при статической работе</p> <p>е) синдром «белые воротнички»</p>	
<b>С2</b>	Какие четыре составляющие входят в интегральную	<p>а) трудовая дисциплина и отношение к труду;</p> <p>б) трудовое законодательство и тарифные соглашения;</p>	

	оценку качества рабочей силы:	<ul style="list-style-type: none"> <li>в) соотношение между уровнями зарплаты и производительности труда;</li> <li>г) коэффициент текучести персонала;</li> <li>д) средняя продолжительность жизни;</li> <li>е) уровень квалификации работников.</li> </ul>	
<b>С3</b>	Выберите факторы непосредственного окружения организации, необходимые для анализа внешней среды, с точки зрения управления персоналом::	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) кадровая политика конкурентов;</li> <li>б) макроэкономические факторы;</li> <li>в) продолжительность жизни населения;</li> <li>г) мониторинг окружающей среды;</li> <li>д) научно-технические факторы;</li> <li>е) степень удовлетворения потребностей населения в культурных объектах;</li> <li>ж) развитие торговли и общественного транспорта;</li> <li>з) государственное регулирование в сфере труда и социального обеспечения;</li> <li>и) местный рынок труда и его структура.</li> </ul>	
<b>С4</b>	При определении оптимальной численности резерва кадров необходимо принимать во внимание факторы: :	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) фактическую численность подготовленного к данному времени резерва кадров всех эшелонов управления</li> <li>б) состав комиссии для персонального рассмотрения кандидатур в резерв</li> <li>в) расчетное значение потребности в руководящих кадрах на ближайшие 2-5 лет</li> <li>г) примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников в силу их несоответствия определенным требованиям (невыполнение индивидуальной программы)</li> <li>д) сроки проведения заседания комиссии</li> </ul>	

**D. Выполните задание и напишите правильный ответ. Задание оценивается в девять баллов.**

<p>Среднесписочная численность работников банка – 650 чел. Полезный фонд рабочего времени одного работника – 1940 часов в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости – 1,16. На основе имеющихся данных рассчитайте численность работников службы управления персоналом:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Организационно-управленческие виды работ</th> <th style="text-align: center;">Количество действий по выполнению вида работ</th> <th style="text-align: center;">Время, необходимое для выполнения действия, час.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Найм, отбор и прием персонала</td> <td style="text-align: center;">200</td> <td style="text-align: center;">1.5</td> </tr> <tr> <td>Развитие персонала</td> <td style="text-align: center;">250</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td>Планирование и маркетинг персонала</td> <td style="text-align: center;">280</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Разработка средств стимулирования и мотивации</td> <td style="text-align: center;">250</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, час.	Найм, отбор и прием персонала	200	1.5	Развитие персонала	250	7	Планирование и маркетинг персонала	280	4	Разработка средств стимулирования и мотивации	250	5				<p><b>Ответ:</b> _____</p>
Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, час.																	
Найм, отбор и прием персонала	200	1.5																	
Развитие персонала	250	7																	
Планирование и маркетинг персонала	280	4																	
Разработка средств стимулирования и мотивации	250	5																	