**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**
**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ВЛАДИМИРСКИЙ ФИЛИАЛ**

**УТВЕРЖДАЮ**
Директор
Владимирского филиала РАНХиГС
В.Ю. Картухин

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7827F230727B876C20EE621F19C7842B
Владелец: Картухин Вячеслав Юрьевич
Действителен: с 17.09.2024 до 11.12.2025

# ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ

**по направлению подготовки магистратуры**

**38.04.03 «Управление персоналом»**

(программа «Стратегическое управление персоналом организации»)

Владимир 2025г.

**Автор–составитель:**

доцент кафедры менеджмента, к.псх.н., доцент Ж.А. Жилина

РАССМОТРЕНА И РЕКОМЕНДОВАНА для использования в учебном процессе кафедрой менеджмента Протокол № 5 от «27» декабря 2024 г.

Заведующий кафедрой менеджмента к.псх.н., доцент Ж.А. Жилина

СОГЛАСОВАНО
Заместитель директора Владимирского филиала
РАНХиГС Т.В. Старикова

Ответственный секретарь приемной комиссии Ю.О. Новикова

## Общие положения

Программа предназначена для вступительных испытаний абитуриентов, поступающих по направлению магистратуры 38.04.03 «Управление персоналом» по программе «Стратегическое управление персоналом организации» для оценки их подготовки к обучению по основной образовательной программе данного курса Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

Вступительные испытания проводятся в форме тестирования с целью определения соответствия знаний, умений и навыков поступающих по комплексу общенаучных и профессиональных дисциплин, соответствующих требованиям федерального государственного образовательного стандарта по данному направлению обучения.

## Форма проведения вступительного испытания и шкала оценивания

Условия, конкретные сроки прохождения и порядок организации вступительного испытания определяются Правилами приёма на обучение по образовательным программам магистратуры на 2025/26 учебный год в ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» и его филиалах и графиками проведения вступительных испытаний.

Вступительные испытания для лиц, имеющих высшее образование (бакалавриат или специалитет), проводятся в форме тестирования с целью определения соответствия знаний, умений и навыков поступающих по основным вопросам управления персоналом, соответствующих требованиям федерального государственного образовательного стандарта.

Тестовые задания состоят из 25 вопросов, которые равнозначны между собой. Среди предложенных вариантов ответа только один является

правильным. Задание, оставшееся без ответа, рассматривается как выполненное ошибочно. За каждый правильный ответ абитуриент получает 4 балла.

Максимальное количество баллов, которое может получить абитуриент, ответивший правильно на все вопросы, соответствует 100 баллам.

Абитуриент, набравший менее 50 баллов считается несдавшим вступительные испытания.

Продолжительность подготовки ответов на тесты составляет не более полутора часов. Во время вступительного испытания на столе, за которым сидит абитуриент, могут находиться листы с тестами для вступительных испытаний и ручка. Ответы на тесты оформляются абитуриентами на зарегистрированных приёмной комиссией Владимирского филиала РАНХиГС листах бумаги шариковой (гелевой) ручкой. Сданные ответы абитуриента считаются окончательными.

Использование абитуриентом на вступительном испытании любых средств связи (собственных компьютеров, ноутбуков, смартфонов, коммуникаторов, мобильных телефонов и др.) влечёт за собой удаление с экзамена. Использование шпаргалок не допускается. Выявление факта использования абитуриентом шпаргалки влечёт за собой удаление с экзамена. Выход абитуриента из аудитории во время проведения вступительного испытания не допускается.

## Содержание программы

### Тема 1. Кадровая политика как социальное явление

Понятие, цель, принципы, направления кадровой политики. Элементы кадровой политики предприятия. Структура кадровой политики. Управление персоналом в системе государственной кадровой политики. Уровень и виды кадровой политики. Кадровая политика организации. Типы кадровой политики. Социальная обусловленность кадровой политики. Кадровое

планирование в организации. Стратегическое планирование. Цели кадрового планирования. Понятие, структура и функции кадровых технологий.

### Тема 3. Организационная структура предприятия

Понятие организации: определение, признаки, типология. Формальная и неформальная структуры в организации. Управленческие отношения в организации: понятия и типология. Система управления организацией. Виды структур управления: бюрократические и органические (адаптивные). Человеческие ресурсы организации. Стадии жизненного цикла организации и их характеристики; основные модели организационных структур. Типы управления. Деятельностный подход в анализе организации. Метафоры организации.

### Тема 4. Управление персоналом как система и процесс

Сущность и содержание управления. Этапы развития управления персоналом как вида деятельности. Управление персоналом как вид профессиональной деятельности. Система работы с персоналом. Цели управления персоналом. Важнейшие функции управления персоналом. Субъекты управления персоналом. Общие принципы управления человеком в организации. Частные принципы управления человеком в организации.

### Тема 5. Основные этапы развития теории и практики управления персоналом

Основоположники научного менеджмента Ф. Тейлор, Г. Форд и Г. Эмерсон о принципах и методах кадровой работы. Административная школа об управлении персоналом. Теория рациональной бюрократии М.Вебера. Советский опыт научной организации труда (НОТ) и кадровой работы в 20-е годы (А.К.Гастев, П.М.Керженцев, В.М.Бехтерев, Н.А.Витке). Хоторнские эксперименты Э. Мэйо и их значение для разработки теории и практики «человеческих отношений». Современная концепция управления

человеческими ресурсами. Основные положения теории Z У.Оучи и её применение в современном менеджменте человеческих ресурсов.

## Тема 6. Персонал-маркетинг

Определение потребности в персонале организации. Виды потребности в персонале. Технология установления потребности в персонале, обеспечение организации персоналом. Отбор как кадровая технология, структура отбора персонала, условия отбора. Различие отбора и подбора персонала, базовые принципы отбора, специальные принципы отбора, функции отбора. Основные способы замещения должности. Этапы профессионального отбора персонала. Модель рабочего места. Управление собеседованием, принятие решения по результатам собеседования.

## Тема 7. Наем работников

Процедура найма персонала. Трудовой кодекс РФ о понятии, структуре и процедуре заключения трудового договора (контракта). Срочный и бессрочный трудовой договор. Условия заключения выгодного трудового договора.

## Тема 8. Оценка персонала

Понятие оценки персонала. Принципы оценки персонала. Система оценки персонала. Понятийный аппарат предмета оценки. Методы оценки персонала. Программа оценки персонала. Оценка агрегированных качеств персонала. Аттестация как основная форма оценки. Процедура аттестации персонала. Значение аттестации для повышения эффективности деятельности персонала и формирования здорового морально-психологического климата.

## Тема 9. Расстановка и движение персонала

Принципы и методы расстановки персонала. Классификация карьеры персонала. Стадии профессиональной карьеры. Механизм и процесс

управления карьерой персонала. Движение персонала. Условия и оплата труда, социальные блага и гарантии. Порядок увольнения персонала. Формирование системы кадрового резерва, источники формирования кадрового резерва. Совершенствование технологий отбора, изучения, оценки и подготовки кадрового резерва. Методы практической подготовки кадрового резерва. Работа с кадровым резервом.

## Тема 10. Адаптация персонала

Содержание понятия «адаптация», виды адаптации, стадии адаптации, критерии адаптации персонала, этапы и формы адаптации персонала, испытательный срок, адаптация молодых специалистов, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов, профессиональная дезадаптация.

## Тема 11. Развитие персонала

Роль и назначение программ обучения в современных организациях. Цели организационных программ обучения: оценка потребностей, организационный анализ, метод критических ситуаций, результаты аттестации. Виды обучения: профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров, послевузовское профессиональное образование. Принципы повышения квалификации руководителей и специалистов. Структура программы повышения квалификации. Процесс обучения: активная практика, продолжительная (экстенсивная) и кратковременная (интенсивная) практика, научение целому и научение по частям, перенос знаний, обратная связь, подкрепление. Методы обучения: обучение без отрыва от производства, «обучение в вестибюле», наставничество, компьютеризированное обучение, изучение реальных производственных ситуаций, деловые игры, ролевые игры, оценка эффективности организационных программ обучения.

## Тема 12. Стимулирование и мотивация персонала

Понятие мотивации. Виды мотивации. Мотивы и стимулы. Функции мотива. Содержание теорий мотивации. Теория потребности в достижениях. Теория иерархии потребностей. Теория ERG. Мотиваторно-гигиеническая, или двухфакторная, теория мотивации. Теория характеристик работы. Когнитивные теории мотивации труда. Теория общих ожиданий. Теория постановки целей. Факторы стимулирования и мотивации персонала. Причины снижения мотивации. Особенности мотивации персонала в системе государственной службы. Денежное содержание государственных служащих как фактор мотивации.

## Тема 13. Организационная культура управления

Организационная культура. Руководящие принципы организационной культуры. Функции организационной культуры. Составляющие организационной культуры. Традиционная организационная культура. "Рыночная" модель. Формирование организационной культуры. Философия организации. Задачи философии. Исходные документы организации для разработки философии. Основные элементы философии организации. Организационное поведение, модели. Нормативно-должностная модель. Социально-психологическая модель. Уровни и факторы организационного поведения. Личностный уровень. Групповой уровень. Общеорганизационный уровень. Целерациональная направленность поведения. Информационно-коммуникативный фактор. Социокультурные факторы управления.

## Тема 14. Стили управленческой деятельности и личность руководителя

Теории лидерства: вероятностная теория, теория когнитивного ресурса, теория достижения цели, теория нормативного решения, контакт между руководителем и подчиненным. Лидерство и руководство. Модели организационного поведения руководителя: авторитарная, опекающая, поддерживающая и коллегиальная модель. Индивидуальный стиль

управления: директивный, демократический, либеральный. Ситуационная детерминированность индивидуального стиля управления. Руководитель, взаимодействующий с подчиненными, и руководитель, влияющий на представления подчиненных. Властные полномочия и авторитет руководителя. Роль ожиданий: эффект Пигмалиона. Личностные качества успешных руководителей. Методы управления: экономические, социально-психологические, правовые, морально-этические, административные.

## Тема 15. Принятие управленческих решений

Виды решений и их место в управлении. Управленческие решения в системе управления объектом. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Макроэкономические и микроэкономические решения. Стратегические, тактические и оперативные решения. Индивидуальные, коллегиальные и коллективные решения. Интуитивные решения и решения, основанные на суждениях. Общая схема выработки и принятия управленческих решений. Типичные проблемы, самообнаруживающиеся и скрытые проблемы. Альтернативы решения проблем. Модель сценария действий. Мотивы и предпочтения лиц, принимающих управленческие решения.

## Тема 16. Системный анализ

Ментальные модели проблем. Идентификация проблем. Типология проблем. Структурирование проблем. Организационная патология. Методы активизации творческого мышления. Методы систематизации несистемного и креативного взаимодействия. Обратная связь между решением и проблемой. Закон синергии. Закон самосохранения. Закон развития. Закон информированности-упорядоченности. Закон единства анализа и синтеза. Закон композиции и пропорциональности.

## Тема 17. Командообразование в управлении

Коллектив как социальная группа. Классификация социальных групп. Характерные особенности группы. Стадии развития группы. Групповые нормы. Групповые санкции. Нормы в организации. Формирование групповых норм. Ситуационные переменные, влияющие на групповое поведение. Характеристика социальных групп. Формальные группы. Критерии работоспособности групп. Неформальные социальные группы. Характеристики неформальных групп. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Типовые роли поведения в группах. Целевые роли. Поддерживающие роли. Ограничения эффективной работы коллектива. Построение эффективной команды. Структура и роли членов команды. Типы поведения в команде и роль лидера. Менеджмент изменений. Мероприятия по снижению сопротивления персонала изменениям.

## Тема 18. Конфликты в организации

Деловая коммуникация. Вербальные, невербальные, формальные, неформальные, нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации. Виды конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой, конструктивный и деструктивный конфликты. Объективные факторы возникновения конфликтов. Субъективные причины конфликтов. Организационно-управленческие причины конфликтов. Структурно-организационные причины конфликтов. Личностно-функциональные причины. Ситуативно-управленческие причины конфликтов. Социально-психологические причины конфликтов. Причины конфликтов в звене «руководитель-подчиненный». Стили разрешения конфликтных ситуаций.

## Тема 19. Управление конфликтами

Стадии управления конфликтом: обнаружение, анализ, предотвращение углубления конфронтации сторон, ослабление, подавление. Переговоры, как средство нахождения оптимального, взаимоприемлемого для всех сторон

решения проблемы. Формы, исходы и критерии завершения конфликтов. Разрешение конфликта. Затухание конфликта. Устранение конфликта. Перерастание в другой конфликт. Исход конфликта. Критерии конструктивного разрешения конфликта. Условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов. Логика, стратегии и способы разрешения конфликтов. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны. Медиация: формальная и неформальная. Роль третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель. Результативность участия третьей стороны в урегулировании конфликтов. Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами. Условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали». Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.

## Тема 20. Стратегическое управление

Причины возникновения и сущность концепции стратегического менеджмента. Стратегия и тактика менеджмента: понятие, соотношение и соответствие. Определение миссий и целей организации. SMART-модель требований к целям. Этапы разработки стратегии. Критерии выбора оптимальных стратегий. Конкурентный анализ. Стратегический анализ. Модель «пяти сил» М. Портера. SWOT – анализ. Разработка стратегических альтернатив. Разновидности стратегии в менеджменте организации. Формирование портфеля стратегий. Основные факторы, определяющие выбор стратегических альтернатив. Реализация стратегии. Стратегический контроль.

## Тема 21. Высвобождение персонала

Понятие и причины высвобождения персонала. Основные правила высвобождения персонала: привязка к рабочим местам, осуществимость, минимизация затрат. Методы высвобождения персонала: прекращение найма, перемещение, сокращение рабочего времени, аутплейсмент и др. Технология высвобождения персонала компании.

## Тема 22. Кадровый консалтинг

Кадровый консалтинг как направление управленческого консультирования. Сущность и содержание кадрового консалтинга. Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга. Виды консалтинговых услуг на рынке труда.

## Тема 23. Служба персонала организации

Место службы персонала в системе управления организаций. Задачи и основные функции служб управления персоналом. Организационная структура кадровых служб с учетом профиля и размера предприятия. Взаимодействие кадровых служб с линейным руководством и консультантами.

### Примерные вопросы вступительного испытания

1. Понятие, цель, принципы, направления кадровой политики.
2. Кадровая политика организации.
3. Кадровое планирование в организации.
4. Понятие организации: определение, признаки, типология.
5. Стадии жизненного цикла организации и их характеристики; основные модели организационных структур.
6. Система работы с персоналом. Цели управления персоналом. Важнейшие функции управления персоналом.
7. Общие и частные принципы управления человеком в организации.
8. Основоположники научного менеджмента Ф. Тейлор, Г. Форд и Г. Эмерсон о принципах и методах кадровой работы.
9. Административная школа об управлении персоналом.
10. Теория рациональной бюрократии М.Вебера.
11. Определение потребности в персонале организации. Виды потребности в персонале.

12. Отбор как кадровая технология, структура отбора персонала, условия отбора. Основные способы замещения должности.
13. Понятие оценки персонала. Принципы оценки персонала.
14. Методы оценки персонала. Аттестация как основная форма оценки.
15. Классификация карьеры персонала. Стадии профессиональной карьеры.
16. Формирование системы кадрового резерва, источники формирования кадрового резерва. Работа с кадровым резервом.
17. Содержание понятия «адаптация», виды адаптации, стадии адаптации.
18. Виды обучения: профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров, послевузовское профессиональное образование.
19. Понятие мотивации. Виды мотивации. Мотивы и стимулы.
20. Содержание теорий мотивации.
21. Организационная культура. Функции организационной культуры. Составляющие организационной культуры.
22. Теории лидерства. Лидерство и руководство.
23. Индивидуальный стиль управления: директивный, демократический, либеральный.
24. Ситуационная детерминированность индивидуального стиля управления.
25. Методы управления: экономические, социально-психологические, правовые, морально-этические, административные.
26. Управленческие решения в системе управления объектом.
27. Стратегические, тактические и оперативные решения.
28. Общая схема выработки и принятия управленческих решений.
29. Коллектив как социальная группа. Групповые нормы.
30. Менеджмент изменений. Мероприятия по снижению сопротивления персонала изменениям.

31. Деловая коммуникация. Вербальные, невербальные, формальные, неформальные, нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации.
32. Виды конфликтов. Стили разрешения конфликтных ситуаций.
33. Медиация: формальная и неформальная. Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами.
34. Кадровый консалтинг как направление управленческого консультирования. Сущность и содержание кадрового консалтинга.
35. Место службы персонала в системе управления организаций. Задачи и основные функции служб управления персоналом.

## Перечень рекомендуемой литературы


1. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика [Текст] : Учебник / В.Р.Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 688 с.
2. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: Учебник для магистров / Д.Ю.Знаменский, Н.А.Омельченко; Под ред. Н.А.Омельченко; Гос. ун-т управления. - М. : Юрайт, 2014. - 365 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] : Учеб. пособие / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова; Гос. университет управления. - 2-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 360 с.
4. Кибанов А., Ивановская Л. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. – М.: Проспект, 2014. – 60 с.
5. Кибанов А., Захаров Д., Федорова И. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
6. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения. – М.: Эксмо, 2009. – 448 с.
7. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2011. – 329 с.

8. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Компетенции управленческих команд. - Владимир: Изд-во Владим. Гос. ун-та, 2010. – 252 с.
9. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: Учебник для вузов / Ю.Г.Одегов, М.Г.Лабаджян; Рос. экон. ун-т им. Г.В.Плеханова. - М. : Юрайт, 2014