

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Тверской государственный технический университет»**  
(ТвГТУ)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор  
по научной работе



Е.А. Евстифеева  
2016 г.

**ПРОГРАММА  
ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ  
(МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ЭКЗАМЕНА)  
И ПОРЯДОК ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ**

**для поступающих в магистратуру**

по направлению подготовки  
38.04.03 «Управление персоналом»

Профиль подготовки  
**Управление персоналом организации**

Вступительное испытание проводится в форме **письменного экзамена**

Тверь 2016

Программа содержит перечень тем (вопросов) по дисциплинам базовой части учебного плана подготовки бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом, вошедших в содержание билетов (тестовых заданий) вступительных испытаний в магистратуру.

Составители:

к.и.н., доцент

к.с.н., доцент

к.ф.н., доцент

к.с.н., доцент



Э.Ю. Майкова

М.В. Блохина

Л.Г. Григорьев

Е.В. Симонова

Программа обсуждена и рекомендована к использованию на заседании кафедры Социологии и социальных технологий (протокол № 8 от 21.04 2016 г.).

Научный руководитель образовательной программы

магистерской подготовки к.и.н., доцент



Э.Ю. Майкова

Зав. кафедрой

к.и.н., доцент



Э.Ю. Майкова

Согласовано:

Начальник УАР



С.В. Рассадин

# 1. ДИСЦИПЛИНЫ, ВКЛЮЧЁННЫЕ В ПРОГРАММУ ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ В МАГИСТРАТУРУ

- 1.1. Основы управления персоналом.
- 1.2. Основы теории управления.
- 1.3. Управление персоналом организации.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНЫХ ДИСЦИПЛИН

### 2.1. Основы управления персоналом

Тема 1. Управление персоналом как наука и специфическая область управления.

Предмет и место управления персоналом в системе современных наук. Полидисциплинарные истоки управления персоналом. Управление персоналом и экономика предприятия. Управление персоналом и другие науки. Современное состояние науки и практики управления персоналом. Практическая значимость управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на управление персоналом. Понятие и цели управления персоналом. Понятие экономической и социальной эффективности. Деловая эффективность. Место управления персоналом в системе управления организацией. Субъекты, функции и методы управления.

Тема 2. Формирование основных парадигм управления персоналом в XX веке.

Становление кадрового менеджмента как профессиональной деятельности. Основные подходы в работе с персоналом в первой половине XX столетия. Доктрина научного управления. Представители школы научного управления. Технократический подход в организации производственных и трудовых процессов: основные положения подхода, его достоинства и недостатки. Доктрина человеческих отношений. Представители школы человеческих отношений. Гуманизация трудовых отношений: основные положения подхода, его достоинства и недостатки. Основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе. Парадигмальная направленность в схемах управленческого мышления во второй половине XX столетия. Основополагающие формы совместной творческой деятельности. Доктрина контракции индивидуальной ответственности: основные положения подхода. Доктрина командного менеджмента: основные положения.

Тема 3. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента.

Классификация типов профессиональной культуры кадрового менеджмента (Д. Коул). Бюрократическая организационная культура: специфика стереотипов деятельности менеджера по работе с персоналом. Органическая организационная культура: характеристика представлений об организации труда. Предпринимательская организационная культура:

особенности подхода. Партиципативная организационная культура: стереотипы об организации труда.

#### Тема 4. Современные службы управления персоналом. Этика деловых отношений. Моральный климат в организации. Деловой этикет.

Назначение служб управления персоналом. Организация служб управления персоналом. Модель компетентности менеджера по персоналу. Характеристики профессионального профиля менеджера по персоналу. Должностные инструкции менеджера по персоналу. Ключевые роли для профессии менеджер по персоналу: кадровый стратег, руководитель службы управления персоналом, кадровый технолог, кадровый инноватор, исполнитель, кадровый консультант. Характеристики компетентности менеджера по персоналу. Основа профессиональной этики. Труд как ценность. Профессия и призвание. Профессиональный долг. Эволюция профессиональной этики кадрового работника в XX в. Три революции в работе с персоналом: доктрины «X», «Y», «Z».

Моральный климат организации. Модели взаимодействия начальника и подчинённого. Программы этического тренинга. Моральные обязанности руководителя. Этические модели лидерства. Понятие делового этикета. Основные положения делового этикета.

#### Тема 5. Экономический, органический и гуманистический подходы к управлению персоналом.

Экономический подход к управлению персоналом. Концепция использования трудовых ресурсов как основа экономического подхода. Основные принципы концепции использования трудовых ресурсов. Органический подход к управлению персоналом. Концепция управления человеческими ресурсами. Организация как живая система. Теория мотивации А. Маслоу: соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности. Принципы голографического строения организации. Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом. Гуманистический подход к управлению персоналом, его сущность. Позитивная роль гуманистического подхода.

#### Тема 6. Организационная культура как объект управленческой деятельности.

Организационно-культурный подход к управлению персоналом. Понятие корпоративной культуры. Исторические типы организационных культур и их характеристика. Поликультурные организации. Механизмы и инструменты целеполагания.

#### Тема 7. Концепция «человеческого капитала».

Роль человеческих ресурсов. Теория человеческого капитала. Понятие человеческого капитала. Возникновение концепции «Анализ человеческих ресурсов» (АЧР). Основные задачи АЧР. АЧР при работе с персоналом: отбор персонала; развитие персонала; кадровая политика; расстановка персонала; проблема удержания персонала; уровень текучести персонала; системы оценки и вознаграждения; использование персонала. Стоимость человеческих ресурсов. Первоначальные издержки. Издержки набора и отбора. Издержки

ориентации и формальной подготовки. Косвенные издержки. Восстановительные издержки. Позиционные издержки.

#### Тема 8. Кадровая политика: типы, этапы построения и условия разработки.

Понятие политики организации. Широкое и узкое понимание кадровой политики. Понятие кадровой стратегии. Типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная (рациональная и авантюристская), их характеристика. Открытая и закрытая кадровая политика, их сущность. Этапы кадровой политики: нормирование, программирование, мониторинг персонала. Условия разработки кадровой политики. Факторы внешней и внутренней среды организации.

#### Тема 9. Планирование потребности в персонале. Анализ кадровой ситуации в регионе.

Общие принципы планирование потребности в персонале. Характер оценок потребности в персонале. Расчет потребности в персонале: текущая потребность в персонале, долговременная потребность в специалистах. Технологии планирования персонала. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала. Кадровая ситуация в регионе. Назначение анализа кадровой ситуации в регионе. Особенности анализа основных профессионально-возрастных групп. Специфика анализа регионального рынка профессий. Анализ уровня оплаты труда по категориям, уровня занятости по категориям и информации об учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов. Показатели, учитываемые при анализе демографической ситуации и демографическом прогнозе. Характеристики анализа национальных и культурных особенностей жителей региона.

#### Тема 10. Анализ профессиональной деятельности. Должностные инструкции. Привлечение кандидатов на работу в организацию.

Задачи и стадии анализа деятельности. Проектирование рабочих мест. Стадии анализа и конструирования рабочего мест. Структура должностной инструкции. Структура описания рабочего места. Профессиографический анализ. Профессиограмма. Специфика процесса привлечение кандидатов на работу в организацию.

Эффективность отбора персонала. Факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на привлечение кандидатов на работу в организацию. Критерии отбора. Задачи менеджера по привлечению персонала. Внутренние и внешние источники привлечения кандидатов. Альтернативы найму. Затраты на привлечение персонала. Временный наем персонала.

#### Тема 11. Оценка кандидатов при приёме на работу. Конкурсный набор персонала.

Проблема объективности оценки персонала. Ступени отбора при приеме на работу. Методы оценки персонала. Центры оценки персонала, тесты на профпригодность, общие тесты способностей, биографические тесты и изучение биографии, личностные тесты, интервью, рекомендации, нетрадиционные методы. Затраты на отбор персонала. Цели и элементы

конкурса. Парадигмы конкурса: выборы, подбор, отбор. Этапы конкурса: подготовительный этап, основной этап, заключительный этап. Способы формирования программы конкурса: аттестационный способ, игротехнический способ, способ ситуационного моделирования.

#### Тема 12. Адаптация персонала.

Понятие и цели адаптации. Классификация видов адаптации. Этапы адаптации: оценка уровня подготовленности новичка; ориентация и ее программа; специальная программа ориентации и ее элементы; действенная адаптация, функционирование. Наставничество.

#### Тема 13. Повышение производительности и нормирование труда. Оценка рабочих мест.

Понятие работоспособности. Понятие производительности труда. Цели и факторы повышения производительности труда. Подходы к оценке производительности труда. Управление производительностью труда. Понятие и цели нормирования труда. Методы нормирования труда. Нормирование управленческого труда. Процесс повышения качества труда и его направления: уровень качества изделия; уровень качества технологии и торговой марки; уровень качества конкретного исполнителя. Оценка рабочих мест.

#### Тема 14. Оценка труда: уровни, подходы методы.

Понятие оценки труда и ее задачи. Этапы оценки труда. Требования к процедуре оценки труда. Основные подходы к оценке труда: оценка результата, оценка поведения, рейтинги успешности, процедуры ранжирования. Методы оценки труда: оценочная анкета, анкета заданного выбора, шкала рейтингов поведенческих установок, описательный метод оценки, метод оценки по решающей ситуации, шкала наблюдения за поведением. Методы групповой оценки: метод классификации, сравнение по парам, метод заданного распределения. Сообщение результатов оценки. Составление отчета о проведении оценки. Юридические и этические аспекты оценки персонала. Проблемы оценки персонала и их преодоление. Роль оценки персонала в управлении эффективностью исполнения работ.

#### Тема 15. Аттестация персонала, её функции, элементы, анализ результатов.

Понятие аттестации персонала. Функции по проведению аттестации. Элементы аттестации: оценка труда, оценка персонала. Этапы аттестации: подготовка, проведение, подведение итогов. Анализ результатов аттестации: оценка труда, оценка персонала, сведение и обработка данных, проведение собеседований, организация хранения данных.

#### Тема 16. Формирование кадрового резерва.

Понятие кадрового резерва. Типы резерва: по виду деятельности, по времени назначения. Принципы формирования кадрового резерва. Источники кадрового резерва. Этапы работы с резервом: анализ потребности в резерве; формирование, составление списка резерва и методы его формирования; подготовка кандидатов и ее формы; социально-психологическая подготовка.

Тема 17. Разработка программ стимулирования труда: ключевые положения. Социальные программы организации.

Понятие стимулирования труда. Характеристика основных систем оплаты труда. Структура оплаты труда: базовые ставки, дополнительные выплаты (стимулирование инноваций, оплата за квалификацию). Единица квалификации. Основные преимущества системы «оплата за квалификацию». Участие работников в прибыли. Система Скэнлона. Система Ракера. Система Ипрошеар. Условия эффективности применения системы участия в прибылях. Социальные программы организации. Льготы. Банки отпусков. Нетрадиционные способы мотивации.

Тема 18. Обучение персонала.

Профессиональное обучение и повышение квалификации. Непрерывное образование. Цели направления и формы обучения. Оценка потребности в обучении. Обучение персонала управления. Тренинг профессиональных навыков. Модели подготовки рабочих кадров. Затраты на обучение персонала. Основной капитал и его характеристики: цена приобретения; восстановительная стоимость; балансовая стоимость. Эффективность процесса обучения и его субъекты. Внутрифирменное обучение. Консультационные технологии. Подходы к организации консультационной работы: экспертный, процессуальный. Направления обучения: специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности), программы командообразования, развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов, управленческая подготовка, подготовка к организационным инновациям. Управление по компетенциям. Управление знаниями.

**Вопросы к вступительному испытанию**

1. Управление персоналом как наука и специфическая область управления.
2. Формирование основных парадигм управления персоналом в XX веке.
3. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента.
4. Современные службы управления персоналом.
5. Этика деловых отношений. Деловой этикет.
6. Моральный климат в организации.
7. Экономический, органический и гуманистический подходы к управлению персоналом.
8. Организационная культура как объект управленческой деятельности.
9. Концепция «человеческого капитала».
10. Кадровая политика: типы, этапы построения и условия разработки.
11. Планирование потребности в персонале.
12. Анализ кадровой ситуации в регионе.
13. Анализ профессиональной деятельности.
14. Должностные инструкции.
15. Привлечение кандидатов на работу в организацию.
16. Оценка кандидатов при приеме на работу.
17. Конкурсный набор персонала.

18. Адаптация персонала.
19. Повышение производительности и нормирование труда.
20. Оценка рабочих мест.
21. Оценка труда: уровни, подходы, методы.
22. Аттестация персонала, её функции, элементы, анализ результатов.
23. Формирование кадрового резерва.
24. Разработка программ стимулирования труда: ключевые положения.
25. Социальные программы организации.
26. Обучение персонала.

## **2.2. Основы теории управления**

Тема 1. Историческое развитие теории менеджмента, школы и направления.

Менеджмент в системе научных знаний. Развитие менеджмента как науки (основные этапы становления и развития менеджмента). Основные школы управления: школы научного управления, административно-классическая школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, школа науки управления.

Тема 2. Методологические основы менеджмента.

Общенаучные методы теории управления и менеджмента. Подходы к управлению. Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений. Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации. Процессный подход как процесс взаимодействия всех функций управления.

Тема 3. Природа и функции менеджмента.

Понятие и развитие управления. Управленческие революции. Факторы, определяющие развитие современного управления. Социальное управление. Этапы управления деятельностью. Принципы управления. Методологический подход к содержанию и развитию функций управления. Сущность основных функций управления. Общие и конкретные функции менеджмента.

Тема 4. Инфраструктура менеджмента.

Общая характеристика и составляющие инфраструктуры менеджмента. Внутренняя и внешняя среда организации. Элементы среды прямого и косвенного воздействия, их характеристика.

Тема 5. Цели и задачи стратегического планирования.

Сущность планирования. Классификация планирования. Функции управленческой деятельности в рамках планирования. Долгосрочные и стратегические планы. Этапы стратегического планирования. Виды стратегий. Тактическое планирование.

Тема 6. Мотивация деятельности в менеджменте.

Понятие функции мотивации. Понятие потребностей, вознаграждения. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации:



иерархическая структура потребностей А.Маслоу, потребности высших уровней Д.Макклелланда, двухфакторная модель потребностей Ф.Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В.Врума, теория справедливости Дж.С. Адамсона и модель ожидания Портера-Лоулера. Система мотивации. Элементы системы мотивации. Основные факторы мотивации.

#### Тема 7. Моделирование ситуаций и принятие решений.

Определение понятия «управленческое решение». Процесс принятия управленческих решений. Стадии и этапы принятия решений: сбор информации, выявление причин возникновения проблем, формулирование целей решения проблемы, обоснование стратегии решения, разработка вариантов решения, выбор лучшего из них, корректировка, согласование и реализация решения. Моделирование и оптимизация решений.

#### Тема 8. Контроль и регулирование в системе менеджмента.

Сущность контроля, его определение. Принципы контроля: гибкость, экономичность, ориентированность на человеческий фактор. Стадии прохождения контроля. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый. Контроллинг.

#### Тема 9. Определение эффективности менеджмента.

Понятие «эффективность управления». Критерий результативности управления. Факторы эффективности. Основные показатели эффективности менеджмента. Методы анализа эффективности работы менеджера.

#### Тема 10. Разнообразие моделей менеджмента.

Японская модель менеджмента: факторы формирования, основные положения и идеи. Американская модель: особенности и положение в общей мировой системе менеджмента. Европейская модель менеджмента. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента в России. Отличительные особенности российского менеджмента. Особенности национальной деловой культуры. Роль российской культуры в системе современного менеджмента. Развитие менеджмента в России.

### **Вопросы к вступительному испытанию**

1. Историческое развитие теории менеджмента, школы и направления.
2. Методологические основы менеджмента.
3. Природа и функции менеджмента.
4. Инфраструктура менеджмента.
5. Цели и задачи стратегического планирования.
6. Мотивация деятельности в менеджменте.
7. Моделирование ситуаций и принятие решений.
8. Контроль и регулирование в системе менеджмента.
9. Определение эффективности менеджмента.
10. Разнообразие моделей менеджмента.

## **2.3. Управление персоналом организации**

### Тема 1. Организационные структуры управления.

Организация как сложная технико-экономическая и социальная система. Организация как единство организационной структуры и организационного процесса. Виды структур и их характеристика. Линейная структура. Функциональная структура. Линейно-функциональная структура. Матричная структура. Дивизионная структура, бригадная структура. Три уровня управления фирмой: высший, средний, нижний. Вертикальное и горизонтальное разделение труда.

### Тема 2. Элементы организации.

Цель. Миссия. Видение. Структура организации: линейная, функциональная и адаптивная. Понятие технологии, особенности технологий и уровни технологичности. Типы совместной деятельности: совместно-взаимодействующий тип, совместно последовательный тип, совместно индивидуальный тип, совместно-творческий тип. Особенности персонала, действующего в разных типах взаимодействия. Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности. Понятие персонала. Особенности индивидуального поведения. Особенности группового поведения. Особенности поведения руководителей.

### Тема 3. Жизненные стадии и циклы организации.

Понятие стадии и жизненного цикла развития организации. Стадии развития организации: формирование, рост, стабилизация, кризис (спад). Целевая ориентация организации на различных этапах ее развития. Генеральная целевая, ценностная установка фирмы. Ценностные установки в циклах развития организации.

### Тема 4. Проектирование структуры организации.

Принципы построения структуры эффективной организации. Виды структурирования организации. Особенности линейной организационной структуры. Особенности функциональной организационной структуры. Адаптивные структуры. Понятие факторов проектирования организации, их классификация. Факторы внешней среды. Особенности персонала и корпоративной культуры. Основные этапы проектирования организации. Современные тенденции реформирования организационной структуры: дивизионные типы организационных структур; направления развития; способы реформирования организационной структуры; ключевые процессы в рамках новой управленческой концепции.

### Тема 5. Управление человеком и управление группой.

Человеческий потенциал как важный фактор успеха организации. Основные составляющие управления человеческими ресурсами. Виды человеческого капитала. Управление человеком как личностью. Типы поведения человека: стабильный и нестабильный. Интроверсия и экстраверсия. Типы и особенности групп. Признаки, определяющие группу как коллектив. Виды коллективов, групп. Психологические характеристики коллектива.

## Тема 6. Стили руководства. Лидерство.

Стиль менеджмента и его основы. Методы и модели руководства как фактор формирования стиля управления. Руководитель как субъект, реализующий стили управления. Стили управления: авторитарный, демократический, либеральный. Стили руководства и уровни зрелости подчиненных. Современные интерпретации стилей руководства: одификации авторитарного стиля; кооперативный стиль; тренерский стиль (коучинг); менторский стиль руководства. Одномерные и многомерные стили руководства. Решетки Р.Блейка и Д.Моутона.

Формирование лидерства. Психологическое объяснение мотивации лидерства. Инструментальная, коммуникационная и игровая мотивация лидерства. Типологии лидерства. Управление лидерством в организации. Выявление и развитие лидеров. Неформальное лидерство. Устранение деструктивного лидерства.

Понятие имиджа. Имидж менеджера как модель социального поведения. Классификация имиджей руководителя. Функции имиджмейкера. Основные составляющие имиджа менеджера.

## Тема 7. Техника, средства и модели руководства.

Понятие техники руководства. Рамочное управление. Управление посредством делегирования. Управление по целям и системное управление. Условия эффективности и общий механизм управления по целям. Достоинства и недостатки управления по целям. Управление по результатам и системное управление, его достоинства и недостатки. Коммуникационные средства руководителя. Информирование, индивидуальная беседа и обсуждение. Конференция, переговоры и жалобы. Признание и похвала. Критика, порицание и участие. Модели руководства. Основные принципы гарцбургской модели. Компоненты гарцбургской модели, ее достоинства и недостатки.

## Тема 8. Конфликт в организации.

Понятие, сущность и признаки конфликта. Субъекты конфликта. Стадии конфликта. Типы конфликтов: межгрупповые и межличностные. Уровни и источники конфликтов. Пути разрешения конфликтов. Негативные последствия конфликтов. Позитивные последствия конфликтов. Диагностирование и предупреждение конфликта.

### **Вопросы к вступительному испытанию**

1. Организационные структуры управления.
2. Элементы организации.
3. Жизненные стадии и циклы организации.
4. Проектирование структуры организации.
5. Управление человеком и управление группой.
6. Стили руководства. Лидерство.
7. Техника, средства и модели руководства.
8. Конфликт в организации.

## Литература для подготовки

### Основная литература

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Электронный ресурс]: электронный учебник / В.Р.Веснин. – М.: КноРус, 2009. – CD.
2. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов по группе специальностей "Экономика и управление" - М.: Дашков и К, 2011.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: учеб. пособие для вузов по спец. "Менеджмент орг." и "Упр. персоналом" / Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. ; Гос. ун-т упр. - М.: КноРус, 2010.
4. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]:учебник/ В.М.Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2011.
5. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: электронный учебник / Л.В. Плахова, Т.М.Анурина, С.А.Легостаева [и др.]. – М.: КноРус, 2008. – CD.
6. Тебекин, А.В. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: электронный учебник / А.В.Тебекин, Б.С. Касаев. – М.: КноРус, 2008. – CD.
7. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов по спец. «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / И.Б.Дуракова, Л.П.Волкова, Е.Н.Кобцева, [и др.]; под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009.
8. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие для вузов по спец. «Менеджмент организации» / Н.В Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2008.

### Дополнительная литература

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие. - М.: Академия, 2006.
2. Байдаченко, П.Г. Служба управления персоналом. - Новосибирск: ЭКО, 2008.
3. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
4. Большаков, А.Б. Менеджмент. - СПб.: изд. ЗАО «Питер», 2009.
5. Власова, Н.М. Руководство по управлению людьми. - М.: ИНФА-М, 2006.
6. Гвишиани, Д.М. Организация и управление. - М.: ИНФА-М, 2002.
7. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2008.
8. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы: учебник. - М.: Вузовский учебник, 2009.
9. Глумаков, В. Н. Организационное поведение: учебник. - М.: Дело, 2009.
10. Основы управления: учеб.для вузов : пер. с англ. / Дж. Л. Гибсон. - М. : ИНФРА-М, 2009.
- 11.Зайцев, Л.Г. Организационное поведение: учебник для вузов. - М. : Магистр, 2008.
- 12.Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Норма-Инфа, 2009.

- 13.Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практики: учеб. пособие. - М : Инфра-М, 2009.
- 14.Мананникова, Е.Н. Психология управления: учеб. пособие - М.: Дашков и К, 2008.
- 15.Новиков, Д.А. Механизмы стимулирования в организационных системах. Петрозаводск: Ю-Пресс, 2006.
- 16.Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Козакова, И.А.Сергеева. - М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2007.
- 17.Пригожин, А.И. Социология организаций. - М.: Просвещение, 2009.
- 18.Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов. - М.: Академия, 2008.
- 19.Пустынникова, Е.В. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие по спец. «Управление персоналом»/ Е.В.Пусынникова. – М.: КноРус, 2008.
- 20.Тарасов, В.К. Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров. - СПб.: Питер, 2009.
- 21.Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2005.
- 22.Управление персоналом /Под ред. Т.Ю. Базарова.- М.: Инфо, 2007.

### ***Основные профессиональные журналы***

1. Кадровик
2. Кадровые решения
3. Кадры предприятия
4. Менеджмент в России и за рубежом
5. Справочник кадровика
6. Справочник по управлению персоналом
7. Управление персоналом
8. Человек и труд

### 3. ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тверской государственный технический университет»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_\_

вступительных испытаний для абитуриентов направления подготовки  
магистратуры 38.04.03 Управление персоналом  
БЛОК 1

**Задание 1: Выберите правильный вариант ответа (в каждом вопросе только один правильный ответ).**

**Вопрос 1.1: Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме одного или нескольких работников из возможных кандидатур, это:**

- 1) отбор кандидатов;
- 2) найм работника;
- 3) подбор кандидатов;
- 4) привлечение кандидатов.

**Вопрос 1.2: К какой группе методов управления персоналом относится разработка положений, должностных инструкций:**

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические;
- 4) стимулирования.

**Вопрос 1.3: Какая категория лиц из перечисленных ниже относится к числу линейных руководителей:**

- 1) лица, которые отвечают за определенный функциональный участок работы в системе управления организацией;
- 2) лица, которые действуют на основе единоначалия и отвечают за состояние и развитие организации или ее отдельной (организационно оформленной) части;
- 3) работники, которые непосредственно не принимают участия в технологическом процессе, но способствуют его осуществлению;
- 4) лица, осуществляющие проверку соответствия результатов деятельности сотрудников намеченным целям.

**Вопрос 1.4: Движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником, это:**

- 1) ротация кадров;
- 2) текучесть кадров;
- 3) мобильность кадров;
- 4) увольнение персонала.

**Вопрос 1.5: Одной из современных персонал-технологий, связанной с использованием временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации, является:**

- 1) вахтовый метод;
- 2) аутсорсинг;
- 3) лизинг персонала;
- 4) аутстаффинг.

**Вопрос 1.6:** Главная общая цель предприятия, понимаемая как долговременная задача по отличному и лучшему, чем у конкурентов, удовлетворению потребностей основных покупателей производимых организацией товаров и услуг, это:

- 1) философия фирмы;
- 2) цель-видение;
- 3) цель-задание;
- 4) цель-миссия.

**Вопрос 1.7:** К основным формам оплаты труда НЕ относится:

- 1) повременная;
- 2) сдельная;
- 3) премиальная;
- 4) бонусная.

**Вопрос 1.8:** Для какого типа организационной культуры характерна ориентация работников на личные цели, на получение прибыли, на денежное вознаграждение в соответствии с индивидуальным вкладом:

- 1) партиципативная;
- 2) органическая;
- 3) предпринимательская;
- 4) авторитарная.

**Вопрос 1.9:** С именем какого исследователя связано возникновение управленческой модели человеческих отношений:

- 1) Ф. Тэйлор;
- 2) Ф. Герцберг;
- 3) Э. Мэйо;
- 4) В. Врум.

**Вопрос 1.10:** Численность постоянных, сезонных, временных и других работников, состоящих в списках организации, фактически работающих и отсутствующих на работе по разным причинам, но не расторгнувших с организацией трудовых отношений, это:

- 1) оборот персонала;
- 2) списочная численность персонала;
- 3) явочная численность персонала;
- 4) штат предприятия.

## БЛОК 2

**Вопрос 2.1:** Соотнесите понятия с их определениями:

Понятие	Определение
1) организация	А) вид управленческой деятельности, целью которой является разработка и реализация приемов, способствующих повышению уровня заинтересованности работников в осуществлении планов предприятия
2) планирование	Б) деятельность, связанная с разработкой плана, т.е. совокупности широких краткосрочных намерений, задуманных с целью восстановить или расширить область

	деятельности или воспрепятствовать тому, что мешает ее расширению
3) контроль	В) вид управленческой деятельности, обеспечивающей согласованность всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними (документальные материалы, обсуждение, интервьюирование, технические средства)
4) мотивация	Г) управленческая деятельность, связанная с реализацией плана через систему структурных единиц, имеющих общую цель и согласованные линии связи
5) координация	Д) деятельность, связанная с проверкой соответствия результатов деятельности сотрудников намеченным целям

**Вопрос 2.2: Соотнесите виды адаптации с их характеристиками:**

<b>Вид адаптации</b>	<b>Характеристика</b>
1) психофизиологический	А) усвоение роли и статуса рабочего места и подразделения в общей структуре организации, а также понимание особенностей механизма управления организацией
2) социально-психологический	Б) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда, а именно: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность и т.п.)
3) профессиональный	В) приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе; включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями
4) организационный	Г) постепенная доработка трудовых способностей, профессионально необходимых качеств личности

**Вопрос 2.3: Соотнесите подходы к организации управления с их характерными чертами:**

<b>Подход к организации управления</b>	<b>Характерные черты</b>
1) американский подход	А) пожизненный найм персонала
2) японский подход	Б) быстрая оценка и продвижение
	В) индивидуальное принятие решений
	Г) формальные, количественные механизмы контроля



	Д) повышенное внимание к человеческому фактору
	Е) неспециализированная деятельность

**Вопрос 2.4: Соотнесите типы кадровой политики с их характеристиками:**

Тип кадровой политики	Характеристика
1) активная	А) ориентация руководства на осуществление контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принятие мер по локализации проблем
2) реактивная	Б) наличие у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал
3) закрытая	В) отсутствие у руководства организации четко выраженной программы действий в отношении персонала
4) пассивная	Г) ориентация руководства на включение нового персонала в организацию только с низшего должностного уровня

**БЛОК 3**

**Вопрос 3.1: С помощью расчетного метода определите численность основных рабочих на каждом рабочем месте участка механического цеха машиностроительного предприятия:**

Формула расчета:

$$R_{осн} = \sum Q_{тр} / F_{эф} \times K_{в},$$

где  $Q_{тр}$  – трудоемкость производственной программы в нормочасах на каждом рабочем месте;

$F_{эф}$  – эффективный фонд времени работы одного рабочего в час;

$K_{в}$  – коэффициент выполнения норм выработки ( $K_{в}=1,05; 1,1; 1,2$ ).

$$Q_{тр} = T_{шт} \times V,$$

где  $T_{шт}$  – штучное время (в часах) для изготовления одного изделия;

$V$  – количество изделий в единицу времени (в год).

$$F_{эф} = [365 - (V_{д} + П_{д})] \times 8 \times K_{пн},$$

где  $365$  – количество дней в году;

$V_{д}$  – выходные дни;

$П_{д}$  – праздничные дни;

$8$  – количество часов в смену;

$K_{пн}$  –  $0,88/0,9$  – коэффициент, учитывающий плановые невыходы на работу (отпуск, б/л, командировки).

Исходные данные для расчета потребности в персонале:

№ п/п	Номенклатура	Кол-во штук на год	Трудоемкость	В том числе по операциям								Итого объем в норма/часах	
				токарная		сверлильная		фрезерная		шлифовальная			
				Те д	ΣТгод	Те д	ΣТгод	Те д	ΣТгод	Те д	ΣТгод		

1	Кронштейн	1000	4	2		0,6		0,8		0,6		
2	Каркас	1500	2	0,2		0,8		0,4		0,6		
3	Упор	4000	1,5	0,5		0,4		0,6				
4	Корпус	2000	5	2,5		0,5		1,5		0,5		
5	Прочие работы				2000		2200		3500		2500	
	Итого объем вн/ч											

**Вопрос 3.2: Составьте бланк отборочного собеседования (в виде полужурнализованного интервью) для использования в процессе осуществления процедур по найму сотрудника на должность менеджера по персоналу в крупное рекламное агентство.**

Научный руководитель образовательной программы  
магистерской подготовки – д.ф.н., доцент

Э.Ю. Майкова