



Утверждаю  
Ректор

М.В. Цуциева

28 октября 2020 г.

**Программа вступительного комплексного экзамена**  
по направлению **38.04.02 Менеджмент** *профиль «Управление человеческими ресурсами»*  
квалификация «Магистр»

Экзамен проводится в устной форме по вопросам следующих курсов:

- **Теория менеджмента**
- **Управление человеческими ресурсами**
- **Методы принятия управленческих решений**

Знания абитуриентов оцениваются экзаменационной комиссией по 10 балльной шкале.

**Минимальный балл – 5.**

Содержание программы:

**Теория менеджмента**

**1. Сущность и содержание теории управления**

Понятие управления. Субъекты и объекты управления. Предмет теории управления. Методы и технологии управления. Развитие практики управления. Закономерности управления различными системами. Концепция менеджмента.

**2. Научные школы и направления менеджмента**

Подход с позиций выделения различных школ: а) научного управления; б) административного управления; в) человеческих отношений и науки о поведении; г) науки управления или количественных методов. Процессный подход к управлению как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций и связующих процессов - коммуникации и принятия решения. Системный подход, основанный на взаимосвязи элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение определенных целей в условиях меняющейся внешней среды. Ситуационный подход как пригодность различных методов управления определяемых конкретной ситуацией.

**3. Основные функции менеджмента**

Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Характеристика основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации, контроля. Роль и значение функций менеджмента в управлении организацией. Планирование – постановка целей; организация – средство достижения целей организации; мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации; контроль – процесс соизмерения фактически достигнутых результатов с запланированными.

**4. Организационная структура управления**

Структура системы управления как совокупность организационных элементов; конфигурация управляющей системы. Структура системы управления совместно с производственной структурой как организационная структура предприятия. Структура системы управления по иерархическому принципу.

**5. Закон развития организации**

Понятие и основное содержание развития. Формы развития (эволюционная, революционная). Прогресс и регресс. Развитие динамической организации. Стабильность и

изменчивость. Закон развития организации. Принципы развития организации (инерции, эластичности, скорости изменения потенциала, непрерывности, стабилизации).

## **6. Организация и управление**

Место и роль организации в управлении; организация управления; предметы организации управления; сущность, содержание и разнообразие спектра ролей организации в управлении; принципы, функции, методы, структуры и процедуры организации управления.

## **7. Виды коммуникаций и их роль в процессе управления.**

Коммуникация как обмен информацией между людьми. Модель коммуникационного процесса. Структура коммуникации: источник (или отправитель), сообщение, канал, получатель; обратная связь. Преграды в организационных коммуникациях: неудовлетворительная структура организации; неудовлетворительный кадровый состав; неудовлетворительный способ организации власти и распределения задач; конфликты между разными группами и подразделениями. Способы преодоления преград. Роль менеджера в организации и направлении коммуникаций (регламентация деятельности).

## **8. Роль лидера в организации и теории лидерства**

Понятия лидерства и лидера; формальное и неформальное лидерство; функции лидера; механизмы лидерства; отличие лидера от менеджера; теории лидерства: теории личностных качеств лидера, поведенческие теории лидерства, теории лидерства, основанные на ситуационном подходе, теории харизматических качеств лидера.

## **9. Организационная культура и ее функции**

Понятие организационной культуры (ОК); характеристики, лежащие в основе ОК; наличие в организации доминирующей культуры и подкультур в ее рамках; причины возникновения контркультуры в организации; функции ОК; формирование и поддержание ОК; ОК в разных странах.

## **10. Конфликты и их роль в развитии организации**

Сущность управление конфликтами; функциональный и дисфункциональный конфликты; подходы к оценке конфликта; виды конфликтов; источники конфликтов; способы снижения вероятности возникновения конфликтов в организации; процесс возникновения и развития конфликта (пять стадий); стратегии разрешения конфликта; последствия конфликта; классификация конфликтов по типу функциональных систем.

## **11. Эффективность и качество управления: виды и показатели**

Решение поставленных задач, обеспечивающих реализацию целей на основе оптимального использования имеющихся ресурсов как результат эффективной управленческой деятельности. Показатели эффективности производства и управления: обобщающие, характеризующие конечные результаты; частные, характеризующие использование отдельных видов ресурсов; показатели, характеризующие труд менеджера.

Эффективность управленческой системы: количественные и качественные показатели.

## **12. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия**

Подходы к вопросам стратегии на предприятии. Модели стратегического процесса. Схема формирования стратегии развития предприятия. Технологически согласованный набор элементов разработки стратегии.

Рационально обоснованное будущее как цель развития предприятия. Факторы успеха, содействующие достижению целей. Взаимосвязь целей и факторов успеха.

## **13. Стратегия и техническая политика предприятия**

Стратегия как обобщенная модель действий, необходимых для достижения поставленных целей. Цели как ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности, главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована вся деятельность предприятия и его коллектива.

Техническая политика предприятия как генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как целевой подсистемы системы менеджмента.

## **14. Нововведения как объект инновационного управления.**

Нововведение как результат инновационной деятельности, реализация в виде нового или усовершенствованного продукта, реализация на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Инновация как объект воздействия со стороны хозяйственного механизма. Воздействие хозяйственного механизма на процессы создания, реализации и продвижения инноваций, так и на экономические отношения, возникающие между производителями, продавцами и покупателями инноваций.

### **15. Инновационный менеджмент: становление, основные черты, организация инновационного менеджмента**

Инновационный менеджмент как система управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.

Управление инновациями как новое понятие в научно-технической, производственно-технологической и административной сфере деятельности профессиональных управляющих.

Инновационный менеджмент как система управления предприятием. Система инновационного менеджмента: 1) подсистема (субъект управления); 2) управляемая подсистема (объект управления).

### **16. Инновационный менеджмент и стратегическое управление**

Стратегия как процесс принятия решений. Цели (объекты) и средства, с помощью которых достигаются поставленные цели (принимаются решения). Стратегия как взаимосвязанный комплекс действий во имя укрепления жизнеспособности и мощи данного предприятия (фирмы) по отношению к его конкурентам, как детальный всесторонний комплексный план достижения поставленных целей.

Выбор стратегии как залог успеха инновационной деятельности. Предвидения изменяющихся обстоятельств и реакция на них как антикризисная мера.

## **Управление человеческими ресурсами**

### **1. Определение и цели стратегического управления человеческими ресурсами**

Понятие и сущность стратегического управления человеческими ресурсами. Виды и классификация целей стратегического управления человеческими ресурсами. Сущность концепции стратегического УЧР: цели, модели кадровых стратегий. Значение стратегического УЧР.

### **2. Концепция управления человеческими ресурсами**

Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией. УЧР как фактор эффективного менеджмента. Сущность, содержание и принципы управления человеческими ресурсами. Цели и задачи УЧР.

### **3. Формирование человеческих ресурсов**

Основные демографические закономерности формирования человеческих ресурсов. Показатели численности и структуры ЧР. Развитие и обучение ЧР, анализ потребности в обучении. Уроки теории обучения. Профессиональное обучение. Методы обучения. Коучинг.

### **4. Управление интеллектуально-креативными ресурсами**

Интеллектуальные ресурсы: экономическая сущность, и их роль в повышении эффективности деятельности организации. Особенности формирования и управления интеллектуальными ресурсами организации.

### **5. Использование человеческих ресурсов**

Занятость человеческих ресурсов. Экономически активное население. Политика и институты содействия занятости. Государственная политика социальной защиты безработных. Теория и практика поиска работы. Трудовая миграция. Прогнозирование численности человеческих ресурсов.

### **6. Управление человеческими ресурсами**

Система управления ЧР. Модели управления ЧР. Стратегическое управление ЧР. Инновационные стратегии управления ЧР. Основные теории мотивации. Особенности УЧР на малых предприятиях.

### **7. Управление организационным поведением людей и процессами**

Управление поведением отдельных людей, управление группами, управление организациями, управление процессами. Элементы высокоэффективной организации. Самоуправляемые рабочие команды. Обучение организационному поведению. Международное управление ЧР.

#### **8. Практика управления человеческими ресурсами**

Организация работы кадровых служб. Модели обязанностей в управлении ЧР. Специалисты по ЧР как «думающие исполнители». Оценка работы кадровых служб. Аудит и контроллинг персонала

#### **9. Практическое значение теории интеллектуального капитала**

Определение интеллектуального капитала. Значение интеллектуального капитала. Человеческий капитал. Социальный капитал. Организационный капитал. Практическое значение теории интеллектуального капитала. Теория человеческого капитала и использование ЧР. Практическое значение теории социального капитала. Практическое значение теории организационного капитала.

#### **10. Основные виды деятельности в сфере управления человеческими ресурсами**

Роль служб персонала. Общая роль служб персонала. Варианты работы службы персонала. Изменение функций службы персонала. Интеграция вклада ЧР. Организация служб персонала. Обеспечение услуг коллективного пользования в сфере ЧР. Должностные обязанности руководителей служб персонала и линейных подразделений.

#### **11. Институциональная структура органов управления человеческими ресурсами**

Кадровая политика государства. Общегосударственные и региональные органы управления. Система органов государственно управления человеческими ресурсами: цели, задачи, функции.

#### **12. Реализация стратегии управления человеческими ресурсами**

Определение стратегического управления человеческими ресурсами. Цели стратегического УЧР. Обоснование стратегического УЧР. Стратегическое УЧР, ориентированное на ресурсы. Подходы к стратегическому УЧР. Ограничения концепции стратегического УЧР. Формулирование стратегии ЧР. Реализация стратегий УЧР.

#### **13. Международное управление человеческими ресурсами**

Подходы в системе международного менеджмента. Факторы, отличающие УЧР в РФ от международного УЧР. Особенности УЧР в международных компаниях. Проблемы международного УЧР и способы их решения.

#### **14. Персонал предприятия как объект управления**

Управление персоналом как составляющая управленческой деятельности. Специфика человеческих ресурсов (интеллект и реакция на внешние воздействия, способность к совершенствованию и развитию, уникальность каждого отдельного человека и др.). Роль управления персоналом в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценки деятельности и т.д. с точки зрения реализации целей организации. Условия успешного развития организации (управление подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала).

#### **15. Сущность, задачи и технологии управления персоналом**

Отдельный работник и трудовой коллектив как объект управления. Специалисты, выполняющие соответствующие функции как субъект управления. Роль принципов и методов в достижении целей управления. Принципы как устойчивые правила сознательной деятельности.

Методы как способы реализации принципов. Классификация принципов (общие принципы: научность, плановость. Нормативность, экономичность, непрерывность и т.д.; частные: индивидуализация, демократизация, информатизация).

Классификация методов (административные, экономические, социальные).

Технологии управления как инструменты воздействия на работника (многозвенные, посреднические, индивидуальные).

#### **16. Система работы с персоналом организации.**

Работа с персоналом как система. Структура системы. Подсистемы (кадровая политика, подбор, оценка, расстановка, адаптация, обучение, мотивация).

Нормативные документы как отражение системы работы с персоналом.

## **17. Роль, назначение и основные функции менеджера по управлению персоналом организации**

Управление персоналом как функция управленческой деятельности. Делегирование полномочий. Служба управления персоналом. Основные направления работы менеджера по управлению персоналом. Кадровое планирование. Уровни планирования: стратегическое, тактическое, оперативное. Содержание оперативного планирования (планирование потребности в персонале, привлечения, адаптации, высвобождение, использования, деловой карьеры, расходов на персонал).

### **Методы принятия управленческих решений**

#### **1. Методологические основы теории принятия управленческих решений**

Определение понятия «управленческое решение». Классификация задач принятия решений и их характеристика. Методы принятия решений. Классификация методов принятия решений.

#### **2. Организация процесса принятия решения**

Понятие процесса принятия решения (ППР); основные процедуры ППР; анализ ситуации; идентификация проблемы; определение критериев выбора; разработка альтернатив; выбор наилучшей альтернативы; согласования решений; управление реализацией; контроль и оценка результатов

#### **3. Задача линейного программирования (постановка)**

Постановка задачи линейного программирования. Математическая модель задачи линейного программирования (целевая функция, ограничения, условия не отрицательности). Примеры задач линейного программирования

#### **4. Задача линейного программирования (методы решений)**

Постановка задачи линейного программирования. Математическая модель задачи линейного программирования (целевая функция, ограничения, условия не отрицательности). Методы решения задач линейного программирования (графический метод, симплекс-метод). Решение задач линейного программирования графическим методом.

#### **5. Динамическое программирование**

Характеристика особенностей применения метода динамического программирования. Пример и методика решения задачи о прокладке пути между двумя пунктами.

#### **6. Теория игр**

Теория игр как раздел исследования операций. Цель теории игр. Понятия: коалиция действий, коалиционные стратегии, коалиции интересов. Таблица, называемая платежной матрицей.

#### **7. Теория игр. Принцип минимакса**

Цель теории игр. Таблица, называемая платежной матрицей. Принцип разумности противника. Понятие «седловая точка». Преобразования платежных матриц.

#### **8. Теория игр. Игра человека с природой**

Цель теории игр. Таблица, называемая платежной матрицей. Игра человека с природой

#### **9. Теория массового обслуживания**

Теория массового обслуживания позволяет определить оптимальную численность обслуживающего персонала в конкретных условиях. Основные типы систем массового обслуживания: системы с отказами и системы ожиданием. Одинарный стационарный поток без последствий (стационарный пуассоновский).

#### **10. Экспертные оценки. Метод мозговой атаки**

Характеристика метода мозговой атаки. Этапы проведения экспертизы методом мозговой атаки.

#### **11. Экспертные оценки. Метод Дельфи**

Характеристика метода Дельфи. Этапы проведения метода Дельфи.

#### **12. Экспертные оценки. Целевая ориентация управленческих решений**

Методы целеполагания. Метод структуризации. Метод парных сравнений. Метод на основе контент-анализа.