

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(АНО ВО «РОСНОУ»)

Институт бизнес технологий
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Ректор АНО ВО РосНОУ

В.А. Зернов

« 16 » *август* 2025 г.



Программа

**вступительного экзамена в магистратуру
по направлению подготовки
38.04.03 «Управление персоналом»
Направленность (профиль)
«Кадровый консалтинг и коучинг»**

Москва 2025

1. Программа вступительного экзамена в магистратуру

Основы управления персоналом

Управление трудовыми ресурсами как основа управления персоналом. Эволюция концепций управления персоналом, как отражение развития теории и практики менеджмента. Основные подходы к созданию моделей управления человеческими ресурсами».

Мировоззренческие основы управления персоналом. Методологические основы управления персоналом. Американский, западноевропейский и японский опыт управления персоналом. Управление персоналом как системой и процессом. Принципы управления: общая характеристика. Методы управления персоналом: общая характеристика.

Планирование трудовых ресурсов как процесс. Место и роль анализа рабочих мест и содержание работ в подготовке планирования. Источники привлечения рабочей силы: преимущества и недостатки.

Роль кадровой политики в общей системе управления предприятием. Кадровая политика: понятие и определение. Назначение кадровой политики. Содержание и задачи кадровой политики Цель кадровой политики. Общие требования, предъявляемые к кадровой политике.

Потенциал и внутрифирменная политика организации: общая характеристика. Сущность и содержание кадровой стратегии организации. Основные стратегии управления персоналом организации.

Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора.

Адаптация: понятие, задачи и виды. Первичная и вторичная адаптация. Социализация персонала. Производственная и внепроизводственная адаптация. Психологические, социально-психологические, профессиональные, организационные аспекты адаптации.

Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.

Роль оценки персонала для эффективной работы работника, структурного подразделения, кадровой службы. Оценка результатов работы и оценка потенциала сотрудников.

Роль профессионального потенциала в развитии организации. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации.

Цели и задачи развития персонала. Основные подходы к профессиональному обучению персонала.

Управление подготовкой квалифицированного персонала. Управление карьерой или продвижением по службе. Планирование карьеры, как основа развития потенциала рабочей силы фирмы.

Баланс власти и влияния. Стиль лидерства и модель руководства. Виды власти, влияния и лидерства. Характеристики типов темперамента персонала организации. Групповая динамика и управленческое лидерство.

Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.

Методики анализа эффективности системы управления персоналом. Критерии оценки эффективности. Сущность и структура затрат на персонал.

Основные виды эффективности управления персоналом: экономическая, техническая, социальная. Методы оценки и показатели эффективности работы служб управления персоналом.

Маркетинг персонала

Маркетинг: подходы к определению. Принципы маркетинга персонала. Уровни маркетинга персонала: стратегический и оперативный. Внешний и внутренний маркетинг персонала. Персонал-маркетинг-микс: модели, средства, стратегии управления персоналом.

Основные категории маркетинга персонала (потребности, спрос, предложение, сделка или трудовое соглашение, обмен трудовыми ресурсами, трудовые ресурсы, рынок труда, рабочей силы, рынок трудовых ресурсов).

Этапы оценки потребности в персонале. Проработка функциональной структуры управления. Цель должности. Место должности в рамках организационной структуры. Руководство, подчинение, замещение сотрудника. Требования к сотруднику: образование, специальность, знания, навыки, опыт работы

Порядок описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня. Должностные обязанности сотрудника. Формы отчетности. Критерии эффективности труда. Взаимодействие внутри организации. Взаимодействие с внешними структурами. Права. Ответственность.

Критерии подбора и расстановки персонала. Анализ и контроль эффективности распределения трудовых ресурсов организации по должностным позициям.

Документационное обеспечение управления персоналом

Сущность, направления и виды государственного регулирования документационного обеспечения управления. Нормативное регулирование

документационного обеспечения управления, состав и назначение законов и нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти, регламентирующих документационное обеспечение управления, роль подзаконных актов в его регулировании. Нормативно-методическое регулирование документационного обеспечения управления, состав и назначение общегосударственных и локальных нормативно-методических документов, регламентирующих документационное обеспечение управления, роль государственных стандартов в его регулировании.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Определение трудовой мотивации в двух значениях: содержательном и функциональном. Мотивация как субъективный процесс и как процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов поведения людей. Личностная подсистема трудовой мотивации. Основные элементы механизма мотивации на личностном уровне - потребности, интересы, ценности и мотивы.

Содержательные и процессуальные теории мотивации. Недостатки теорий. Значимые выводы теорий, используемые в практике менеджмента. Теории управления поведением человека в организации. Критика действующих ныне мотивационных теорий и моделей. Значимые выводы теорий используемые в практике менеджмента.

Стимулирование труда и его виды. Материальное стимулирование: денежное и неденежное. Нематериальное стимулирование. Административные взыскания. Методы морального поощрения.

Экономика организации

Основные категории рыночной экономики и структура национальной экономики. Основные категории рыночной экономики. Структура национальной экономики. Типы предприятий. Товарное производство и рынок. Государственное регулирование рыночной экономики. Организационно-правовые формы предприятий, их классификация. Понятие предприятия. Классификация предприятий.

Предпринимательская деятельность и ее характеристика. Виды предпринимательства, их взаимосвязь и особенности участия в бизнесе.

Состав и структура кадров предприятия. Категории работников. Планирование численности персонала основного и вспомогательного производства. Баланс рабочего времени. Управление персоналом. Производительность труда, ее характеристика и пути повышения. Организация и нормирование труда.

Сущность заработной платы, ее функции и принципы организации. Принцип опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы. Организация заработной платы. Модели определения уровня заработной платы и премирования. Тарифная система: тарифная ставка, тарифные коэффициенты, тарифно-квалификационный справочник, районные коэффициенты. Формы и системы оплаты труда. Планирование фонда заработной платы. Четыре способа планирования фонда заработной платы. Мотивация труда. Система стимулов труда.

Принципы планирования на предприятии: единства, непрерывности, гибкости, точности, участия. Основные методы планирования, их характеристика и отличия. Виды планирования. Прогнозирование на предприятии. Практические задачи прогнозирования. Задачи экономического прогнозирования. Основные задачи научно-технического прогнозирования. Пассивные и активные методы прогнозирования.

Трудовое право

Понятие, предмет, метод и система трудового права. Источники трудового права. Принципы трудового права. Субъекты трудового права. Правоотношения в сфере трудового права. Социальное партнерство в сфере труда. Правовое регулирование занятости и трудоустройства. Трудовой договор. Защита персональных данных работника. Рабочее время. Время отдыха. Заработная плата и нормирование труда, гарантии и компенсации. Дисциплина труда. Охрана труда. Защита трудовых прав работников. Трудовые споры и порядок их рассмотрения.

Кадровый консалтинг

Понятие консалтинга и требования к бизнес-консультантам. Понятие кадрового консалтинга и его специфика. Динамика рынка консалтинговых услуг и HR-консалтинга. Понятие объекта консалтинга в сфере управления персоналом

Особенности подбора и управления персоналом в консалтинге. Общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консультирования. Процедура отбора из числа претендентов на должность консультанта. Специфика управления персоналом консалтинговой компании.

Профессиональные стандарты кадрового консалтинга. Причины и международная практика стандартизации управленческого консалтинга. Примеры профессиональных кодексов.

Кадровый аутсорсинг и тимбилдинг. Понятие и причины аутсорсинга. Кадровый аутсорсинг. Принципы и условия аутсорсинга кадрового учета,

восстановление кадрового учета. Тимбилдинг: понятие и принципы. Эффективность корпоративных тимбилдинговых программ. Специальные методы решения управленческих задач в сфере управления персоналом.

Внешнее обучение и привлечение клиентов Внешнее обучение как направление кадрового консалтинга. Обучение в организации: задачи и методы. Внешнее обучение как консалтинговая услуга. Основы построения тренинговой компании, создание бренда, анализ рынка и собственных возможностей, разработка стратегий. Привлечение клиентов. Типовые способы привлечения клиентов в консалтинге. Анализ рынка потенциальных клиентов. Планирование привлечения клиентов. Диагностика клиента.

Методология аудита персонала. Персонал и кадровая политика организации. Диагностика работы с персоналом. Уровни проведения аудита персонала. Исследовательские подходы и инструментарий проведения аудита персонала. Этапы проведения аудита персонала. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала. Аудит рабочих мест, аудит условий труда, безопасности и здоровья. Аудит работы служб управления персоналом.

Коучинг.

Определение коучинга, подходы к пониманию. Виды коучинга (внутренний и внешний коучинг, индивидуальный коучинг, лайф-коучинг, бизнес-коучинг, командный коучинг, семейный коучинг, «коактивный», «эффективный» и др. разновидности коучинга.) Методологические истоки коучинга. Коучинг, тренинг, психотерапия, наставничество: сравнительный анализ. Различные школы коучинга. Основные принципы. Этика коучинга.

Лайф-коучинг. Лайф коучинг. «Колесо жизни». Колесо баланса как возможная отправная точка работы с клиентом. Возможности инструмента.

Классический индивидуальный коучинг. Макромодели коучинга (GROW, SCORE, ABC и другие). Модель GROW как базовая модель коуч-сессии. Начало работы. Выбор темы и постановка целей. Микромодели, применяемые при постановки целей (SMART, хорошо сформулированный результат и др.). Технологии, используемые в коучинге на этапе формирования целей. Особенности постановки краткосрочных и долгосрочных целей. Результат и критерии его достижения Исследование реальности как шаг модели GROW. Понятие логических уровней. 4-позиционное описание реальности. Поиск возможностей. Модель Т, формат "как если бы". Итоги. Разработка планов действий (создание лестницы роста), прием «начинать с видимого конца», позиция «реалист», раскадровка, 5 ключей к успеху.

Базовые навыки коуча. Базовые навыки коуча. Раппорт, технологии «присоединения». Сбор невербальной информации, виды слушания. Технология задавания специальных вопросов. Вопросы как основной инструмент работы коуча. Виды вопросов. Способ задавания вопросов 3-1. Речь клиента как ключ к пониманию его картины мира. Обратная связь (отзеркаливание, резюмирование, вызов, поддержка и др.). Примерная программа коучинга: начало коучинга, первая встреча, заключение контракта, основные сессии, завершение. Мгновенный коучинг «5 вопросов».

Источники развития подходов и техник коучинга. Использование понятия «внутренняя игра» в коучинге. Прием следования за интересом. Исследование фильтров, влияющих как на наше восприятие других людей в целом, так и на эффективность коуч-консультации в частности (механизмы проекции, перенос и контрперенос). Мастерство коммуникации. Стили взаимодействия с людьми. Способы противостояния влиянию и манипуляции. Стили управления. Использование межличностного давления (по Бьюдженталю) в работе коуча.

Командный коучинг. Разновидности командного коучинга. Классический командный коучинг. Командный коучинг-тренинг. Командообразующий коучинг. Навыки установления контакта с группой. Разработка формулировки миссии и видения в группе. Ключевые коучинговые разговоры в команде. Фасилитация диалога в команде. Сцепление своих целей и целей группы. Мозговой штурм. Дебрифинг - подведение итогов на командных встречах. Мо-дель GROW в групповом контексте.

Коучинг в организации Коучинг в организации. «Внешний» и «внутренний» коучинг в организации. Коуч-консультант «внутри» организации – его роль, цели деятельности. С кем может работать внутренний коуч. Ожидаемые результаты его работы. Границы деятельности коуча. Необходимые условия, для успешной работы внутреннего коуча. «Точки приложения» коучинга в компании: для кого (ключевые категории сотрудников) и для чего (для какого класса задач). Коучинг на рабочих местах сотрудников. Коучинг как стиль управления – использование коучинга в практике менеджера. Коридорный коучинг и менеджмент в стиле коучинга. Коучинг в делегировании ответственности и полномочий: постановка задач сотрудникам в соответствии с их уровнем компетентности. Множественная модель SCORE.

2. Критерии оценивания вступительного испытания

Внимательно прочитайте каждое задание и предлагаемые варианты ответа, если они имеются. Отвечайте только после того, как вы поняли вопрос и проанализировали все варианты ответа. Выполняйте задания в том порядке, в котором они даны. Если какое-то задание вызывает у вас затруднение, пропустите его. К пропущенным заданиям вы сможете вернуться, если у вас останется время.

При выполнении заданий можно пользоваться черновиком. Записи в черновике не учитываются при оценивании работы. Баллы, полученные Вами за выполненные задания, суммируются. Постарайтесь выполнить как можно больше заданий и набрать наибольшее количество баллов.

На выполнение экзаменационной работы отводится 2 часа (120 минут).

Верное выполнение каждого задания оценивается в 2 балла. Максимальное количество баллов за всю работу - 100.

3. Список рекомендуемых источников

Нормативно-законодательные материалы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в ред. от 09.03.2021).

3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37)

4. Профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом (утв. постановлением Минтруда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. № 691н)

Основная и дополнительная литература

1. Абрамов В.С., Абрамов С.В. Стратегический менеджмент. В 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — М.: Юрайт, 2020. — 270 с.

2. Абрютин М. С. Экономика предприятия: учебное пособие / М.С. Абрютин. - М.: Дело и сервис.-2020 г. - 528 с.

3. Архипова Н.И., Седова О.Л. Основы управления персоналом: учебник / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: нет данных, по году выпуска нет данных. – 249 с.

4. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации: учебное пособие / Л.К. Авчиренко - М.: ИНФРА-М, 2020. - 482 с.
5. Армстронг М.. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг.– Санкт-Петербург: Профессия, 2021. – 154 с.
6. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации / А. Р. Алавердов. — М.: Университет Синергия, 2022. — 281 с.
7. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 383 с.
8. Балдин И.В. Менеджмент: учебное пособие /И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ.-2020 г. – 305 с.
9. Бойко. И.И. Основы кадровой политики: учебник / И.И. Бойко. – Москва: Русайнс, 2021. – 148 с.
10. Баринов В. А. Теория менеджмента: учебное пособие /В.А. Баринов. - М.: НИЦ ИНФРА-М.- 2020 г. - 207 с.
11. Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: учебное пособие /М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М.- 2021 г. - 506 с.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебное пособие /О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарика.- 2020 г. - 256 с.
13. Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: КолосС, 2020. – 246 с.
14. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. - 2-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумова – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.
15. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В. Р. Веснин. — М.: Проспект, 2023. — 688 с.
16. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 211 с.
17. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие / Т.П. Галкина. - Москва: Тетралит, 2020. - 223 с.
18. Грошев И.В. Организационная культура: учебник / И.В. Грошев. – Москва : Юнити, 2021. - 535 с.
19. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей: учебное пособие / В. В. Глухов.- М.: Питер Пресс.- 2020 г. - 600 с.
20. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебное пособие /А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К.- 2020 г. - 288 с.

21. Дуракова И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учебное пособие / И. Б. Дуракова, Е. С. Корыстина. — Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2021. — 140 с.
22. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 240 с.
23. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 352 с.
24. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие /О.В. Евтихов. - М: Инфа-М.- 2020 г.- 128 с.
25. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 172 с.
26. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности / В.Г. Каменская. – Москва: Академический Проспект, 2020. – 167 с.
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. - 378 с.
28. Карпов А. В. Технологии управления развитием персонала: учебное пособие /А.В. Карпов, Н.В. Ключева. - М.: Проспект.-2020 г. - 416 с.
29. Куприянов Е.А. Управление производительностью труда как фактор роста эффективности производства / Е. А. Куприянов, А. А. Баранников, К. Э. Тихонова. — М.: РУСАЙНС, 2021. — 96 с.
30. Курбанова О. В. Правовые аспекты оценки персонала / О. В. Курбанова. — М.: Русайнс, 2021. — 72 с.
31. Латфуллин Г.Р. [и др.] Организационное поведение : учебник и практикум для вузов ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 291 с.
32. Мазурин Э.Б. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие /Э.Б. Мазурин. - М.: Academia.- 2022 г. - 253 с.
33. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: учебное пособие /И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ.-2021 г. - 272 с.
34. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 451 с.
35. Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва: Юрайт, 2021. – 191 с.
36. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя: учебное пособие / Л.М. Митина. - Москва: Академический Проспект,

Адреса ресурсов Internet

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – [М.]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>
2. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»: <http://ecsocman.edu.ru/>.
3. Министерство труда и социальной защиты РФ - <https://mintrud.gov.ru/>
4. Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях»: <http://eup.ru/>.
5. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>
6. Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. – [М.]– Режим доступа: <http://www.kdelo.ru/>