

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Вологодская государственная молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина»
Экономический факультет
Кафедра экономики и управления в АПК

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление подготовки (специальность) 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) Экономика предприятий и организаций

Квалификация выпускника бакалавр

Вологда – Молочное
2023 г.

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЙ

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль Экономика предприятий и организаций

Разработчик, к.э.н., доцент Родионова Т.Г.

Программа одобрена на заседании кафедры экономики и управления в АПК от «24» января 2023 года, протокол №6.

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент Шилова И.Н.

Рабочая программа дисциплины согласована и утверждена на заседании методической комиссии экономического факультета «16» февраля 2023 года, протокол №6.

Председатель методической комиссии, к.ф.н., доцент Дьякова Н.С.

1 Цели и задачи учебной дисциплины

Цель изучения дисциплины - сформировать систему знаний о понятиях, закономерностях и методах работы с кадрами современной организации и освоить навыки практической работы в области управления персоналом, необходимых для эффективного ведения бизнеса.

Задачи освоения дисциплины:

1. Сформировать систему знаний по разработке организационного механизма управления персоналом - целям, функциям, организационной структуре, основным процедурам управления;

2. Изучить различные взгляды на эффективное управление и овладеть современными методами работы с кадрами;

3. Освоить методы исследования состояния персонала, способы интерпретации информации о кадрах организации и подходы к обеспечению развития кадрового потенциала;

4. Изучить содержание и принципы формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом;

5. Выработать навыки практической работы по планированию количественной и качественной потребности в кадрах, организации работы по набору и отбору кадров, формированию резерва и планированию деловой карьеры, подготовки и переподготовки кадров, обучению, мотивации и организации труда работников, проведению деловой оценки кадров, организации маркетинговой деятельности в области кадров;

6. Освоить способы координации взаимоотношений руководителя, трудового коллектива и отдельных работников;

2 Место дисциплины в структуре ООП

Индекс дисциплины Б1.В.ДВ.03.02

Область профессиональной деятельности выпускников: 08 Финансы и экономика (в сферах: производства продукции и услуг).

Виды профессиональной деятельности выпускников:

- аналитический;
расчетно-экономический.

Объекты профессиональной деятельности выпускников: Поведение хозяйствующих агентов, их затраты и результаты, функционирующие рынки, финансовые и информационные потоки, производственные процессы.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной Блока 1, части, формируемой участниками образовательных отношений дисциплин федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций» (бакалавриат) (Б1.В.ДВ.03.02).

К числу входных знаний, навыков и компетенций студента, приступающего к изучению курса «Управление человеческими ресурсами», должно относиться следующее:

- наличие базовых теоретических знаний в сфере менеджмента, маркетинга и экономики;

- умение использовать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели и находить пути их достижения в условиях формирования и развития информационного общества;

- наличие навыка работы с количественной информацией;

Освоение учебной дисциплины «Управление персоналом» базируется на знаниях и умениях, полученных студентами при изучении таких дисциплин как «История», «Микроэкономика», «Макроэкономика».

Знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной, необходимы для изучения последующих дисциплин «Антикризисное управление»

3 Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
ПК-11 Способен участвовать в разработке вариантов управленческих решений, обосновании их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений	ИД-1 <small>УК-3</small> Знать способы разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений
	ИД-2 <small>УК-3</small> Уметь способы разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений
	ИД-3 <small>УК-3</small> Владеть способами разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений

4 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

4.1 Структура учебной дисциплины

Вид учебной работы	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
	Семестр 6	Семестр 9	Курс 4
Аудиторные занятия (всего)	48	20	10
В том числе:			
Лекции (Л)	16	10	4
Практические занятия (ПЗ)	32	10	6
Лабораторные работы (ЛР)			
Самостоятельная работа	48	84	94
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет, контрольная работа	Зачет, контрольная работа
Контроль	12	4	4
Общая трудоемкость дисциплины, часы	108	108	108
Зачетные единицы	3	3	3

4.2 Содержание разделов учебной дисциплины

Раздел 1. Концепция и философия управления кадрами

1.1 Предмет задачи, структура курса. Основное содержание дисциплины. Управление человеческими ресурсами в системе управления.

Характеристика и задачи государственной системы управления человеческими ресурсами, ее роль в условиях рыночной экономики.

1.2 Эволюция теории управления человеческими ресурсами: классические теории (Ф. Тейлор, Ф. Гильбрет, Г. Эмерсон, А. Файоль); теории человеческих отношений (Э. Мэйо, Р. Лайкерт); теории человеческих ресурсов (Ч. Барнард, школа поведенческих наук); теории человеческого капитала (Г. Беккер, Я. Минсер, Т. Шульц), теории стратегического управления человеческими ресурсами (С. Фомбрун, М. Бир, П. Боксалл).

1.3 Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы». Отличие понятий «персонал» и «человеческие ресурсы». Понятие и содержание человеческого,

социального, организационного и интеллектуального капитала. Сходство и различие управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

1.4 Философия управления человеческими ресурсами: понятие, содержание документа "Философия организации". Варианты управления человеческими ресурсами: жесткий и мягкий. Особенности российской и зарубежной философии управления человеческими ресурсами.

1.5 Сущность концепции управления человеческими ресурсами в рыночной экономике и ее составляющие: методология, формирование системы управления кадрами и технология управления кадрами. Модели управления человеческими ресурсами: Мичиганская, Гарвардская, модель приверженности, модель соответствия.

1.6 Системный подход к управлению человеческими ресурсами организации и формированию системы управления ими. Основные функции и подсистемы управления человеческими ресурсами в организации. Современные проблемы управления человеческими ресурсами.

Раздел 2 Принципы и методы управления человеческими ресурсами

2.1 Требования к системе управления организацией и кадрами. Объективные основы организации УЧР. Закономерности рыночной экономики и закономерности развития системы управления человеческими ресурсами. Важнейшие принципы (правила) управления кадрами в условиях рынка.

2.2 Методы управления кадрами, их классификация, области применения. Сущность и состав административных, экономических и социально-психологических методов управления кадрами. Зарубежный опыт применения методов воздействия на работников. Взаимосвязь и взаимодействие административных, экономических и социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.

2.3 Организация трудовых коллективов. Групповые методы работы с кадрами и их эффективность. Типы групп в организации. Структура трудовых коллективов. Формальные и неформальные группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы: размер, состав, сплоченность, конфликтность, групповые нормы и др. Требования к формированию трудовых коллективов. Ограничения, препятствующие эффективной групповой деятельности.

Раздел 3 Сущность и содержание организационного проекта системы управления человеческими ресурсами организации

3.1 Системы управления организацией, состав подсистем и элементов. Варианты включения подсистемы управления человеческими ресурсами в общую систему управления организаций.

Система управления человеческими ресурсами и ее элементы: отдел мотивации и оплаты труда, отдел управления кадрами, отдел развития и обучения кадров, отдел социального развития, отдел организации управления и т.д. Направления совершенствования УЧР.

3.2 Сущность и виды современного организационного проектирования систем управления организацией и системы управления кадрами. Принципы формирования системы управления человеческими ресурсами. Характеристика основных стадий: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения и их этапов.

3.3 Кадровое, нормативно-методическое, правовое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение формирования системы управления человеческими ресурсами.

Раздел 4 Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами

4.1 Система целей управления человеческими ресурсами. Построение "дерева целей" управления человеческими ресурсами. Определение количественных показателей (критериев) достижения целей управления организацией. Две группы целей системы

управления кадрами: цели работника и цели администрации. Их сходство, различие и противоречивость.

4.2 Функции управления человеческими ресурсами. Разработка проектных документов: функциограмм, схем функциональных взаимосвязей и др. Методическое и нормативное обеспечение функционального разделения труда в системе управления человеческими ресурсами. Функциональные подсистемы системы управления человеческими ресурсами. Состав и содержание функций управления человеческими ресурсами. Методы определения трудоемкости функций по управлению человеческими ресурсами.

4.3 Факторы, определяющие организационную структуру управления организацией. Формирование структурных подразделений системы управления человеческими ресурсами. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления человеческими ресурсами. Состав проектной документации: схемы управления, штатные расписания, должностные инструкции и т.п.

4.4 Выделение структурных звеньев службы управления человеческими ресурсами. Сбалансированность обязанностей, прав и ответственности. Возможные варианты построения организационной структуры управления кадрами в зависимости от особенностей организации. Взаимосвязь звеньев службы управления кадрами с другими подразделениями организации.

4.5 Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Система показателей и их классификация. Методика оценки.

Раздел 5 Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами

5.1 Сущность кадровой политики организации и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. Элементы кадровой политики организации: тип власти в обществе, стиль руководства, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор и др. Исходные документы для формирования кадровой политики организации. Документы, в которых находит отражение кадровая политика организации.

5.2 Стратегические принципы управления человеческими ресурсами. Сущность стратегии управления организацией и стратегии управления кадрами и их связь. Условия разработки стратегии управления кадрами: цели организации, ее ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления кадрами, качество человеческих ресурсов и др. Критерии выбора стратегии управления кадрами.

5.3 Субъект и объект стратегического управления человеческими ресурсами. Этапы формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами: миссия организации, анализ внешней социально-экономической среды, анализ кадровой ситуации в организации, разработка вариантов стратегии, выбор и реализация стратегии, стратегический контроль.

5.4 Конкурентоспособности трудового потенциала работника и человеческих ресурсов организации, методы ее оценки. Роль руководителей и системы управления человеческими ресурсами в реализации кадровой политики и стратегии управления кадрами.

Раздел 6 Маркетинг человеческих ресурсов

6.1 Маркетинг человеческих ресурсов. Понятийный аппарат маркетинга человеческих ресурсов. Процесс управления маркетинговой деятельностью в области кадров. Особенности маркетинга человеческих ресурсов. Маркетинговые исследования и маркетинговая информация. Исследование профессионально-квалификационной структуры труда. Факторы внешней и внутренней среды, определяющие содержание маркетинговой деятельности в области кадров. Исследование рынка труда. Анализ позиций организации на рынке труда. Источники информации для маркетинга человеческих ресурсов.

6.2 Сегментирование рынка труда. 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 ЧР.

6.3 Политика найма в организации. Расчет затрат на приобретение и использование человеческих ресурсов. Выбор источников и путей покрытия потребности в человеческих ресурсах. Паблик рилейшнз в области управления кадрами.

Раздел 7 Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в человеческих ресурсах

7.1 Цели, задачи и сущность кадрового планирования в организации. Характеристика кадрового планирования. Объект кадрового планирования и принципы его организации. Функции подразделений по планированию кадровой работы в организации. Этапы и виды кадрового планирования.

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

7.3 Качественная потребность в человеческих ресурсах - ее структура, показатели. Информация и методы определения качественной потребности в кадрах. Модели определения качественной потребности в кадрах.

7.4 Взаимосвязь качественной и количественной потребностей в кадрах. Показатели количественной потребности в кадрах и методы ее определения: метод трудоемкости производственного процесса, метод Розен-кранца, расчет численности по нормам обслуживания, по рабочим местам и нормативам численности. Нормы управляемости. Стохастические методы расчета численности. Методы экспертных оценок. Факторы, определяющие потребность в человеческих ресурсах.

Раздел 8 Найм, отбор и прием кадров

8.1 Политика найма кадров. Внутренние и внешние источники привлечения человеческих ресурсов. Их преимущества и недостатки. Выбор источников найма кадров. Понятие рекрутирования.

8.2 Цели отбора кадров. Основные подходы зарубежных фирм к отбору внешних претендентов. Типовые этапы отбора, их содержание. Организация процедуры отбора. Группировка и содержание критериев и показателей отбора.

8.3 Анализ и описание работы и рабочего места. Задачи анализа работы (рабочего места). Основные характеристики работы и рабочего места. Методы анализа работы: наблюдение, собеседование, вопросы. Модель рабочего места.

8.4 Цели описания работы и рабочего места. Описание работы - основа разработки должностных инструкций, квалификационной карты, карты компетенции, личностной спецификации. Организация анализа и описания работы (рабочего места). Расчет затрат на рабочее место.

8.5 Методы оценки претендентов на вакантную должность (рабочее место). Организация приема кадров. Соблюдение правовых норм при приеме. Процедура приема и документация. Расстановка кадров. Адаптация работников.

Раздел 9 Мотивация в работе с человеческими ресурсами

9.1 Понятие и роль мотивации в достижении целей управления. Первичные и вторичные потребности. Модель мотивации поведения персонала. Развитие теории мотивации. Содержательные теории мотивации (теории Маслоу, Мака Келланда, Фредерика Герцберга). Процессуальные теории мотивации (теория ожидания, теория справедливости, теория Портера-Лоулера).

9.2 Оплата труда: сущность и понятие. Функции заработной платы. Сущность стимулирующей функции заработной платы. Материальное и нематериальное стимулирование. Совершенствование оплаты труда. Недостатки действующих систем материального стимулирования. Сущность и содержание гибких систем оплаты труда.

Современные технологии мотивации персонала. Зарубежный опыт в организации оплаты труда

Раздел 10 Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов организации

10.1 Понятие деловой оценки. Периодичность проведения деловой оценки. Цели деловой оценки кадров. Элементы и этапы оценки персонала. Организация проведения деловой оценки. Типичные ошибки при проведении оценки. Способы снижения субъективности оценки. Объекты и субъекты деловой оценки. Документационное и информационное обеспечение процесса деловой оценки.

10.2 Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки и аттестации. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Формирование экспертного заключения по результатам деловой оценки.

10.3 Показатели деловой оценки и их классификация. Показатели для оценки различных групп работников. Требования к формированию системы показателей оценки.

10.4 Методы оценки кадров: оценка потенциала работника, деловая оценка персонала. Методы индивидуальной оценки и методы групповой оценки персонала. Преимущества и недостатки методов оценки кадров. Особенности применения различных методов оценивания. Документационное сопровождение различных методов оценивания. Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.

10.5 Аттестация кадров: сущность, цели и задачи проведения. Показатели оценки при аттестации сотрудников. Этапы проведения аттестации: подготовительный этап, аттестация, заключительный этап. Методы аттестации: методы описательного характера, комбинированные методы, псевдоколичественные методы оценки. Формы бланков, применяемых при проведении аттестации работников организации.

Раздел 11 Управление развитием человеческих ресурсов

11.1 Понятие развития человеческих ресурсов. Сущность и цели обучения персонала. Классификация видов и форм обучения персонала. Анализ основных

11.2 Профорентация: понятие, роль. Формы профорориентационной работы: профессиональное просвещение, профессиональная информация, профессиональная консультация.

11.3 Продвижение кадров. Понятие карьеры. Выбор и виды карьеры. Этапы карьерного роста. Моделирование карьеры. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Планирование карьеры.

11.4 Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Системный подход к обучению. Современные методы и технологии обучения. Сущность непрерывной системы обучения кадров.

Виды и формы обучения: внутрифирменное и внешнее обучение персонала. Дистанционное обучение проблемы и перспективы. Модульное обучение персонала. Переподготовка кадров. Повышение квалификации персонала.

Коучинг и наставничество: понятие и различия. Этапы процесса коучинга и его преимущества.

11.5 Формирование взаимоотношений в коллективе. Степень «открытости» организации для работников. Информирование работников, обратная связь, сбор и использование предложений работников. Предупреждение и разрешение конфликтов. Фирменные праздники и совместные формы проведения досуга. Взаимодействие с органами, представляющими интересы работников. Процедуры управления направленные на повышение приверженности.

4.3 Разделы учебной дисциплины и вид занятий

№ п/п	Раздел дисциплины	Лекции	Практические занятия	СРС	Контроль	Всего
1	Концепция и философия управления человеческими	1	2	4	1	8

	ресурсами					
2	Принципы и методы управления человеческими ресурсами	2	2	4	1	9
3	Сущность и содержание организационного проекта системы управления человеческими ресурсами организации	1	2	4	1	8
4	Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами	2	2	4	1	9
5	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	2	2	4	1	9
6	Маркетинг человеческих ресурсов	1	2	4	1	8
7	Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в человеческих ресурсах	2	4	4	1	10
8	Найм, отбор и прием человеческих ресурсов	1	4	4	1	10
9	Мотивация в работе с человеческими ресурсами	1	4	6	1	12
10	Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов	1	4	8	1	14
11	Управление развитием человеческих ресурсов	2	4	2	2	22
Всего часов		16	32	48	12	108

5 Матрица формирования компетенций по дисциплине

№ п/п	Раздел дисциплины	Профессиональные компетенции	Общее количество компетенций
		ПК-11	
1	Концепция и философия управления человеческими ресурсами	+	1
2	Принципы и методы управления человеческими ресурсами	+	1
3	Сущность и содержание организационного проекта системы управления человеческими ресурсами организации	+	1
4	Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами	+	1
5	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	+	1
6	Маркетинг человеческих ресурсов	+	1
7	Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в человеческих ресурсах	+	1
8	Найм, отбор и прием человеческих ресурсов	+	1
9	Мотивация в работе с человеческими ресурсами	+	1
10	Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов	+	1
11	Управление развитием человеческих ресурсов	+	1

6 Образовательные технологии

Объем аудиторных занятий: всего 48 часов, в том числе лекции 16 часов, практические занятия 32 часов, интерактивные занятия от общего объема аудиторных занятий составляют 47%.

Семестр	Вид занятия (Л, ПЗ)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
6	ПЗ	Групповая работа по темам курса	4
6	ПЗ	Групповая работа по теме Аттестация кадров	4
6	ПЗ	Групповая работа по теме Учет персонала	4
6	Л	Проблемная лекция по теме Мотивация	6
6	Л	Проблемная лекция по теме Планирование деловой карьеры	4
Итого			22

7 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

7.1 Виды самостоятельной работы, порядок их выполнения и контроля

№ п/п	Раздел дисциплины	Виды СРС	Порядок выполнения СРС	Метод контроля
1	Концепция и философия управления человеческими ресурсами	Работа с литературой Подготовка к устному опросу	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой, Интернет-ресурсами	Устный опрос
2	Принципы и методы управления человеческими ресурсами	Работа с литературой Подготовка к устному опросу	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой, Интернет-ресурсами	Устный опрос
3	Сущность и содержание организационного проекта системы управления человеческими ресурсами организации	Работа с литературой Подготовка к устному опросу	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой, Интернет-ресурсами	Устный опрос
4	Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами	Работа с литературой Подготовка к устному опросу	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой,	Устный опрос

			Интернет-ресурсами	
5	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	Работа с литературой Подготовка к устному опросу	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой, Интернет-ресурсами	Устный опрос
6	Маркетинг человеческих ресурсов	Работа с литературой Подготовка к устному опросу	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой, Интернет-ресурсами	Устный опрос
7	Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в человеческих ресурсах	Работа с литературой Подготовка к устному опросу	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой, Интернет-ресурсами	Устный опрос
8	Найм, отбор и прием человеческих ресурсов	Работа с литературой Подготовка к устному опросу	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой, Интернет-ресурсами	Устный опрос
9	Мотивация в работе с человеческими ресурсами	Работа с литературой Подготовка к устному опросу	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой, Интернет-ресурсами	Устный опрос
10	Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов	Работа с литературой Подготовка к устному опросу	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой, Интернет-ресурсами	Устный опрос
11	Управление развитием человеческих ресурсов	Работа с литературой Подготовка к устному опросу	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой, Интернет-ресурсами	Устный опрос

7.2 Контрольные вопросы для самопроверки

№ п/п	Раздел дисциплины	Контрольные вопросы для самопроверки
1	Концепция и философия управления человеческими ресурсами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление человеческими ресурсами в системе управления. 2. Эволюция теории управления человеческими ресурсами. 3. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы». 4. Философия управления человеческими ресурсами. 5. Варианты управления человеческими ресурсами: жесткий и мягкий. 6. Сущность концепции управления человеческими ресурсами и ее составляющие: методология, формирование системы управления кадрами и технология управления кадрами. 7. Модели управления человеческими ресурсами. 8. Системный подход к управлению человеческими ресурсами организации и формированию системы управления ими. 9. Основные функции и подсистемы управления человеческими ресурсами в организации. 10. Современные проблемы управления человеческими ресурсами.
2	Принципы и методы управления человеческими ресурсами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требования к системе управления организацией и кадрами. 2. Объективные основы организации УЧР. 3. Методы управления кадрами, их классификация, области применения. 4. Сущность и состав административных, экономических и социально-психологических методов управления кадрами. 5. Организация трудовых коллективов. 6. Групповые методы работы с кадрами и их эффективность. 7. Структура трудовых коллективов. 8. Факторы, влияющие на эффективность работы группы: размер, состав, сплоченность, конфликтность, групповые нормы и др. 9. Требования к формированию трудовых коллективов. 10. Ограничения, препятствующие эффективной групповой деятельности.
3	Сущность и содержание организационного проекта системы управления человеческими ресурсами организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Системы управления организацией, состав подсистем и элементов. 2. Варианты включения подсистемы управления человеческими ресурсами в общую систему управления организацией. 3. Направления совершенствования УЧР. 4. Сущность и виды современного организационного проектирования систем управления организацией и системы управления кадрами. 5. Принципы формирования системы управления человеческими ресурсами. 6. Характеристика основных стадий: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения и их этапов. 7. Кадровое, нормативно-методическое, правовое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение формирования системы управления человеческими ресурсами.
4	Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система целей управления человеческими ресурсами. 2. Построение "дерева целей" управления человеческими ресурсами. 3. Две группы целей системы управления кадрами: цели работника и цели администрации. Их сходство, различие и противоречивость. 4. Функции управления человеческими ресурсами. 5. Разработка проектных документов: функциограмм, схем функциональных взаимосвязей и др. 6. Методическое и нормативное обеспечение функционального разделения труда в системе управления человеческими ресурсами. 7. Функциональные подсистемы системы управления человеческими ресурсами. 8. Состав и содержание функций управления человеческими ресурсами. 9. Методы определения трудоемкости функций по управлению

		<p>человеческими ресурсами.</p> <p>10. Факторы, определяющие организационную структуру управления организацией.</p> <p>11. Формирование структурных подразделений системы управления человеческими ресурсами.</p> <p>12. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.</p>
5	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность кадровой политики организации и ее особенности на современном этапе. 2. Основные направления кадровой политики. Элементы кадровой политики организации: тип власти в обществе, стиль руководства, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор и др. 3. Стратегические принципы управления человеческими ресурсами. 4. Сущность стратегии управления организацией и стратегии управления кадрами и их связь. 5. Условия разработки стратегии управления кадрами: цели организации, ее ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления кадрами, качество человеческих ресурсов и др. 6. Критерии выбора стратегии управления кадрами. 7. Субъект и объект стратегического управления человеческими ресурсами. 8. Этапы формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами: миссия организации, анализ внешней социально-экономической среды, анализ кадровой ситуации в организации, разработка вариантов стратегии, выбор и реализация стратегии, стратегический контроль. 9. Конкурентоспособность трудового потенциала работника и человеческих ресурсов организации, методы ее оценки. 10. Роль руководителей и системы управления человеческими ресурсами в реализации кадровой политики и стратегии управления кадрами.
6	Маркетинг человеческих ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процесс управления маркетинговой деятельностью в области кадров. 2. Особенности маркетинга человеческих ресурсов. 3. Маркетинговые исследования и маркетинговая информация. 4. Исследование профессионально-квалификационной структуры труда. 5. Факторы внешней и внутренней среды, определяющие содержание маркетинговой деятельности в области кадров. 6. Исследование рынка труда. 7. Анализ позиций организации на рынке труда. 8. Источники информации для маркетинга человеческих ресурсов. 9. Сегментирование рынка труда. 10. Занятость человеческих ресурсов. 11. Экономически активное население. 12. Теория и практика поиска работы. 13. Прогнозирование численности ЧР. 14. Политика найма в организации. 15. Расчет затрат на приобретение и использование человеческих ресурсов. 16. Выбор источников и путей покрытия потребности в человеческих ресурсах.
7	Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в человеческих ресурсах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цели, задачи и сущность кадрового планирования в организации. 2. Характеристика кадрового планирования. 3. Объект кадрового планирования и принципы его организации. 4. Функции подразделений по планированию кадровой работы в организации. 5. Этапы и виды кадрового планирования. 6. Структура типового оперативного плана кадровой работы в организации.

		<ul style="list-style-type: none"> 7. Информация для кадрового планирования, 8. Качественная потребность в человеческих ресурсах - ее структура, показатели. 9. Информация и методы определения качественной потребности в кадрах. 10. Модели определения качественной потребности в кадрах. 11. Взаимосвязь качественной и количественной потребностей в кадрах. 12. Показатели количественной потребности в кадрах и методы ее определения. 13. Нормы управляемости. 14. Факторы, определяющие потребность в человеческих ресурсах.
8	Найм, отбор и прием человеческих ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> 1. Политика найма кадров. 2. Внутренние и внешние источники привлечения человеческих ресурсов. Их преимущества и недостатки. 3. Выбор источников найма кадров. Понятие рекрутирования. 4. Цели отбора кадров. 5. Типовые этапы отбора, их содержание. 6. Организация процедуры отбора 7. Анализ и описание работы и рабочего места. 8. Модель рабочего места. 9. Описание работы - основа разработки должностных инструкций, квалификационной карты, карты компетенции, личностной спецификации. 10. Расчет затрат на рабочее место. 11. Методы оценки претендентов на вакантную должность (рабочее место). 12. Организация приема кадров. 13. Процедура приема и документация. 14. Расстановка кадров. 15. Адаптация работников.
9	Мотивация в работе с человеческими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> 1. Понятие и роль мотивации в достижении целей управления. 2. Модель мотивации поведения персонала. 3. Содержательные теории мотивации (теории Маслоу, Мака Клеlland, Фредерика Герцберга). 4. Процессуальные теории мотивации. 5. Оплата труда: сущность и понятие. 6. Функции заработной платы. 7. Сущность стимулирующей функции заработной платы. 8. Материальное и нематериальное стимулирование. 9. Совершенствование оплаты труда. 10. Недостатки действующих систем материального стимулирования. 11. Сущность и содержание гибких систем оплаты труда. 12. Современные технологии мотивации персонала.
10	Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> 1. Понятие деловой оценки. 2. Периодичность проведения деловой оценки. 3. Элементы и этапы оценки персонала. 4. Организация проведения деловой оценки. 5. Способы снижения субъективности оценки. 6. Объекты и субъекты деловой оценки. 7. Документационное и информационное обеспечение процесса деловой оценки. 8. Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки и аттестации. 9. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. 10. Формирование экспертного заключения по результатам деловой оценки. 11. Показатели деловой оценки и их классификация. 12. Требования к формированию системы показателей оценки.

		<p>13. Методы оценки кадров: оценка потенциала работника, деловая оценка персонала.</p> <p>14. Методы индивидуальной оценки и методы групповой оценки персонала.</p> <p>15. Преимущества и недостатки методов оценки кадров.</p> <p>16. Особенности применения различных методов оценивания.</p> <p>17. Документационное сопровождение различных методов оценивания.</p> <p>18. Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.</p> <p>19. Аттестация кадров: сущность, цели и задачи проведения.</p> <p>20. Показатели оценки при аттестации сотрудников.</p> <p>21. Этапы проведения аттестации: подготовительный этап, аттестация, заключительный этап.</p> <p>22. Методы аттестации: методы описательного характера, комбинированные методы, псевдоколичественные методы оценки.</p>
11	Управление развитием человеческих ресурсов	<p>1. Понятие развития человеческих ресурсов.</p> <p>2. Сущность и цели обучения персонала.</p> <p>3. Классификация видов и форм обучения персонала.</p> <p>4. Профориентация: понятие, роль.</p> <p>5. Продвижение кадров.</p> <p>6. Понятие карьеры. Выбор и виды карьеры.</p> <p>7. Этапы карьерного роста.</p> <p>8. Моделирование карьеры.</p> <p>9. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением.</p> <p>10. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.</p> <p>11. Системный подход к обучению.</p> <p>12. Современные методы и технологии обучения.</p> <p>13. Сущность непрерывной системы обучения кадров.</p> <p>14. Переподготовка кадров. П</p> <p>15. овышение квалификации персонала.</p> <p>16. Коучинг и наставничество: понятие и различия.</p> <p>17. Этапы процесса коучинга и его преимущества.</p> <p>18. Формирование взаимоотношений в коллективе.</p> <p>19. Степень «открытости» организации для работников.</p> <p>20. Предупреждение и разрешение конфликтов.</p> <p>21. Фирменные праздники и совместные формы проведения досуга.</p> <p>22. Процедуры управления направленные на повышение приверженности.</p>

7.3 Вопросы для промежуточной аттестации

Вопросы для зачета

1. Предмет управления человеческими ресурсами. Основные цели и задачи курса.
2. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией.
3. Эволюция теории управления человеческими ресурсами
4. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы».
5. Понятие и содержание человеческого, социального, организационного и интеллектуального капитала.
6. Философия управления человеческими ресурсами.
7. Системный подход к управлению человеческими ресурсами организации.
8. Принципы управления человеческими ресурсами организации и их классификация.
9. Классификация нормативно-методических документов системы управления человеческими ресурсами.
10. Организационно-распорядительные документы.
11. Регламентирующие документы. Коллективный договор и другие
12. Методы управления человеческими ресурсами и их классификация.

13. Формирование трудовых коллективов.
14. Варианты включения подсистемы управления человеческими ресурсами в общую систему управления организаций.
15. Организационное проектирование системы управления кадрами.
16. Принципы формирования системы управления человеческими ресурсами.
17. Этапы организационного проектирования системы управления человеческими ресурсами.
18. Кадровое, нормативно-методическое, правовое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение формирования системы управления человеческими ресурсами.
19. Система целей управления человеческими ресурсами.
20. Функции управления человеческими ресурсами и функциональное разделение труда
21. Состав и структура подсистем системы управления человеческими ресурсами
22. Кадровая политика управления человеческими ресурсами.
23. Стратегия управления кадрами.
24. Этапы формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами.
25. Конкурентоспособность трудового потенциала отдельного работника и человеческих ресурсов организации, методы ее оценки.
26. Маркетинг человеческих ресурсов.
27. Сегментирование рынка труда.
28. Политика найма в организации.
29. Цели, задачи и сущность кадрового планирования в организации.
30. Типовой оперативный план кадровой работы в организации.
31. Качественная потребность в человеческих ресурсах и методы ее определения.
32. Количественная потребность в человеческих ресурсах и методы ее определения.
33. Политика найма кадров. Источники привлечения человеческих ресурсов.
34. Профориентационная работа.
35. Подбор кадров,
36. Цели и этапы отбора, их содержание.
37. Модель рабочего места, ее значение и содержание.
38. Методы оценки претендентов на вакантную должность (рабочее место).
39. Процедура приема работника в организацию и документация процесса.
40. Профессиональная, социальная и организационная адаптация кадров.
41. Расчет затрат на рабочее место.
42. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности: понятие и роль.
43. Содержательные теории мотивации.
44. Процессуальные теории мотивации. Комплексная система мотивации человеческими ресурсами, ее инструментарий.
45. Оплата труда: сущность и понятие.
46. Функции заработной платы.
47. Материальное и нематериальное стимулирование.
48. Сущность и содержание гибких систем оплаты труда.
49. Деловая оценка кадров: понятие, цели, периодичность.
50. Элементы и этапы оценки персонала.
51. Организация проведения деловой оценки.
52. Документационное и информационное обеспечение процесса деловой оценки.
53. Показатели деловой оценки и их классификация.
54. Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки и аттестации.
55. Оценка и анализ кадрового потенциала.
56. Оценка трудового вклада работника.

57. Документационное сопровождение различных методов оценивания и подведение итогов оценки кадров.
58. Аттестация кадров: сущность, цели и задачи проведения.
59. Показатели оценки при аттестации сотрудников.
60. Этапы проведения аттестации: подготовительный этап, аттестация, заключительный этап.
61. Методы аттестации: методы описательного характера, комбинированные методы, псевдоколичественные методы оценки.
62. Документирование при проведении аттестации работников организации.
63. Понятие развития человеческих ресурсов.
64. Сущность, цели, виды и формы обучения персонала.
65. Современные методы и технологии обучения.
66. Коучинг и наставничество: понятие и различия.
67. Организация обучения кадров.
68. Профориентационная работа: понятие, роль и формы.
69. Перемещения кадров, работа с кадровым резервом
70. Понятие и виды карьеры, их классификация.
71. Этапы карьерного роста.
72. Модели карьеры.
73. Планирование деловой карьеры.
74. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации человеческих ресурсов.
75. Высвобождение кадров.
76. Конфликты в коллективе.
77. «Открытость» организации для работников и обратная связь.
78. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Основная литература

1. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник / [А. Я. Кибанов и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - Электрон.дан. - М. : Инфра-М, 2019. - 695 с. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=1003212>
2. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала [Электронный ресурс] : учебник / [О. К. Минева и др.] ; под ред. О. К. Минева. - Электрон.дан. - М. : Инфра-М, 2019. - 160 с. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=1003546>
3. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. И. Бухалков. - Электрон.дан. - М. : Инфра-М, 2019. - 191 с. - (Высшее образование - Магистратура). - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=1006759>
4. Компетентностный подход в управлении персоналом [Электронный ресурс] : учебник / О. Л. Чуланова. - Электрон.дан. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 368 с. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=1009602>

8.2. Дополнительная литература, в том числе методические указания

1. Управление человеческими ресурсами: Методические указания по выполнению самостоятельной работы / Сост. Т.Г. Родионова – Вологда – Молочное: ФГБОУ ВО Вологодская ГМХА, 2020. – 34 с.
2. Советов, Павел Михайлович. Человеческий капитал. Сущность, оценка, мотивация [Электронный ресурс] : монография / П. М. Советов, С. Е. Кабичкин. - Электрон. дан. (12245 КБ). - [Б. м.] : LAP LAMBERT AcademicPublishing, 2013. - 172 с. - Загл.

- с титул. экрана. - Режим доступа: <http://molochное.ru/bookdl/?id=388> Внешняя ссылка: <http://molochное.ru/bookdl/?id=388>
3. Эфендиев, А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления [Электронный ресурс] : монография / А. Г. Эфендиев, Е. С. Балабанова, А. В. Ребров. - Электрон. дан. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 192 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=459403>
 4. Генкин, Борис Михайлович. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. - Электрон. дан. - М. : Норма : ИНФРА-М, 2013. - 464 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=405393>
 5. Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / [Н. И. Шаталова и др.] ; ред. Н. И. Шаталова. - Электрон. дан. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 221 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=413110>
 6. Резник, Семен Давыдович. Менеджмент [Электронный ресурс] : монография / С. Д. Резник. - Электрон.дан. Кн. 4 : Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 319 с. Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=448652>

8.3 Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Лицензионное программное обеспечение:

Microsoft Windows XP / Microsoft Windows 7 Professional , Microsoft Office Professional 2003 / Microsoft Office Professional 2007 / Microsoft Office Professional 2010
STATISTICA Advanced + QC 10 for Windows

в т.ч. отечественное

Astra Linux Special Edition РУСБ 10015-01 версии 1.6.
1С:Предприятие 8. Конфигурация, 1С: Бухгалтерия 8 (учебная версия)
Project Expert 7 (Tutorial) for Windows
СПС КонсультантПлюс
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный

Свободно распространяемое лицензионное программное обеспечение:

OpenOffice
LibreOffice
7-Zip
Adobe Acrobat Reader
Google Chrome
в т.ч. отечественное
Яндекс.Браузер

Информационные справочные системы

- [Единое окно доступа к образовательным ресурсам](http://window.edu.ru/) – режим доступа: <http://window.edu.ru/>
- ИПС «КонсультантПлюс» – режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- Интерфакс - Центр раскрытия корпоративной информации (сервер раскрытия информации) – режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/>
- Информационно-правовой портал ГАРАНТ.RU – режим доступа: <http://www.garant.ru/>
- Автоматизированная справочная система «Сельхозтехника» (web-версия) - режим доступ: <http://gtexam.ru/>

Профессиональные базы данных

- Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – режим доступа: <http://elibrary.ru>

- Научнометрическая база данных Scopus: база данных рефератов и цитирования – режим доступа: <https://www.scopus.com/customer/profile/display.uri>
- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики – режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (Открытый доступ)
- Российская Академия Наук, открытый доступ к научным журналам – режим доступа: <http://www.ras.ru> (Открытый доступ)
- Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Российской Федерации – режим доступа: <http://mcx.ru/> (Открытый доступ)

Электронные библиотечные системы:

- Электронный библиотечный каталог Web ИРБИС – режим доступа: https://molochnoe.ru/cgi-bin/irbis64r_14/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBNAM=STATIC&I21DBN=STATIC
- ЭБС ЛАНЬ – режим доступа: <https://e.lanbook.com/>
- ЭБС Znanium.com – режим доступа: <https://new.znanium.com/>
- ЭБС ЮРАЙТ – режим доступа: <https://urait.ru/>
- ЭБС POLPRED.COM: <http://www.polpred.com/>
- Электронная библиотека издательского центра «Академия»: <https://www.academia-moscow.ru/elibrary/> (коллекция СПО)
- ЭБС ФГБОУ ВО Вологодская ГМХА – режим доступа: <https://molochnoe.ru/ebs/>

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

9.1 Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения

Учебная аудитория 5101 Лекционная аудитория, для проведения групповых и индивидуальных консультаций; текущего контроля и промежуточной аттестации. Оснащенность: Учебная мебель: столы – 31, стулья – 70, доска меловая. Основное оборудование: экран для проектора 1 шт., проектор - 1 шт., компьютер в комплекте - 1 шт. Программное обеспечение: Microsoft Windows 7 Professional, Лицензии 49230531, Microsoft Office Professional 2007, Лицензии 42543554

Учебная аудитория 5206 для проведения семинарских и практических занятий, групповых консультаций, самостоятельной работы. Оснащенность: Учебная мебель: столы – 15, стулья – 29, доска меловая

9.2 Обеспечение образования для лиц с ОВЗ

Для обеспечения образования инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья реализация дисциплины может осуществляться в адаптированном виде, исходя из индивидуальных психофизических особенностей и по личному заявлению обучающегося, в части создания специальных условий.

В специальные условия могут входить: предоставление отдельной аудитории, необходимых технических средств, присутствие ассистента, оказывающего необходимую техническую помощь, выбор формы предоставления инструкции по порядку проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, использование специальных технических средств, предоставление перерыва для приема пищи, лекарств и др.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

10 Карта компетенций дисциплины

Управление персоналом					
Цель дисциплины		Цель изучения дисциплины - сформировать систему знаний о понятиях, закономерностях и методах работы с кадрами современной организации и освоить навыки практической работы в области управления персоналом, необходимых для эффективного ведения бизнеса.			
Задачи дисциплины		<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформировать систему знаний по разработке организационного механизма управления персоналом - целям, функциям, организационной структуре, основным процедурам управления; 2. Изучить различные взгляды на эффективное управление и овладеть современными методами работы с кадрами; 3. Освоить методы исследования состояния персонала, способы интерпретации информации о кадрах организации и подходы к обеспечению развития кадрового потенциала; 4. Изучить содержание и принципы формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом; 5. Выработать навыки практической работы по планированию количественной и качественной потребности в кадрах, организации работы по набору и отбору кадров, формированию резерва и планированию деловой карьеры, подготовки и переподготовки кадров, обучению, мотивации и организации труда работников, проведению деловой оценки кадров, организации маркетинговой деятельности в области кадров; 6. Освоить способы координации взаимоотношений руководителя, трудового коллектива и отдельных работников 			
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие					
Компетенции		Планируемые результаты обучения	Технологии формирования	Форма оценочного средства	Ступени уровней освоения компетенции
Индекс	Формулировка				
Профессиональные компетенции					
ПК -11	Способен участвовать в разработке вариантов управленческих решений, обосновании их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений	<p>ИД-1 Ук-3 Знать способы разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений</p> <p>ИД-2 Ук-3 Уметь способы разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений</p> <p>ИД-3 Ук-3 Владеть способами разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической</p>	Работа с лекционным материалом, основной и дополнительной литературой, Интернет-ресурсами	Устный опрос	<p style="text-align: center;">Пороговый (удовлетворительный)</p> <p>Знает способы разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений</p> <p style="text-align: center;">Продвинутый (хорошо)</p> <p>Умеет: разрабатывать варианты управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с</p>

		<p>эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений</p>			<p>учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений</p> <p>Высокий (отлично)</p> <p>Владеет способами разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений</p>
--	--	--	--	--	---

