

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра организационного развития

HR-БИЗНЕС-ПАРТНЕРСТВО

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.03.03 Управление персоналом

Код и наименование направления подготовки/специальности

**«Управление персоналом и экономика бизнеса»
(с дополнительной квалификацией в области экономики бизнеса)**

Наименование специализации

Уровень высшего образования: Бакалавриат
Форма обучения: очно-заочная

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2024

HR-бизнес-партнерство
Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.т.н., доцент О.Л.Седова

УТВЕРЖДЕНО
Протокол заседания кафедры
№ 8 от 25.03.2024

Оглавление

1. Пояснительная записка	Error! Bookmark not defined.
1.1. Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
2. Структура дисциплины	5
3. Содержание дисциплины	5
4. Образовательные технологии	6
5. Оценка планируемых результатов обучения	6
5.1. Система оценивания	6
5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине	7
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	8
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение	10
6.1. Список источников и литературы	10
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины	10
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	10
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины	10
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	10
9. Методические материалы	12
9.1. Планы семинарских занятий.	12
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ	13
Приложение 1. Аннотация дисциплины	14

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: формирование у обучающихся системных представлений о модели бизнес-партнерства в сфере управления персоналом

Задачи дисциплины: изучить методика и овладеть навыками разработки и реализации деятельности по управлению персоналом на основе модели бизнес-партнерства работников.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-3 Способен управлять организацией труда персонала и его оплатой	ПК-3.7 Владеет навыками взаимодействия с государственными и общественными организациями по вопросам управления персоналом	<i>Знать:</i> - порядок взаимодействия с государственными и общественными организациями по вопросам управления персоналом <i>Уметь:</i> - взаимодействовать с государственными и общественными организациями по вопросам управления персоналом <i>Владеть:</i> - навыками взаимодействия с государственными и общественными организациями по вопросам управления персоналом
ПК-6- Способен обеспечивать реализацию миссии, достижение стратегических целей и обеспечивать экономическую эффективность на основе результативного управления человеческим капиталом	ПК-6.1 Осуществляет бизнес-партнерство	<i>Знать:</i> основы бизнес-партнерства <i>Уметь:</i> осуществлять бизнес-партнерство <i>Владеть:</i> навыками бизнес-партнерства
	ПК-6.2 Владеет методами оценки и управления человеческим капиталом	<i>Знать:</i> методы оценки и управления человеческим капиталом <i>Уметь:</i> применять методы оценки и управления человеческим капиталом <i>Владеть:</i> навыками применения методов оценки и управления человеческим капиталом

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «HR-бизнес-партнерство» относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана.

2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа.

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
9	Лекции	12
9	Семинары	12
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часов.

3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Концепция HR-бизнес-партнерства, бизнес-план и бизнес-процессы организации	Трансформация роли, задач и функций служб управления персоналом в современных условиях. Модель HR-бизнес-партнерства. Влияние модели HR-бизнес-партнерства на бизнес-планирование и бизнес-процессы организации
2	Централизация и децентрализация функций управления персоналом в HR - службе на основе модели HR бизнес-партнерства	Централизация и децентрализация: понятия, сущность. Факторы выбора централизованной или децентрализованной модели реализации функций управления персоналом: масштаб организации, организационная структура, уровень автоматизации и цифровизации управленческих процессов, характер выполняемых HR- функций. Классификация функций системы управления персоналом: поддерживающие, базовые, управляющие. Выбор централизованной или децентрализованной модели реализации функций управления персоналом. Общие центры обслуживания персонала (ОЦО). Варианты организационных решений создания ОЦО в структуре современных компаний. Трехуровневая модель ОЦО. Сервисная модель централизации функций управления персоналом.
3	Организационная структура HR - служб на основе модели HR бизнес-партнерства	Структурные элементы HR - службы на основе модели HR бизнес-партнерства Центр экспертизы: цели, функции. Центр обслуживания: цели, функции.

		HR бизнес-партнер: основные задачи и обязанности.
4	Центр экспертизы	Мониторинг лучших HR-практик организаций-конкурентов, тенденций рынка труда, провайдеров HR-услуг. Разработка эффективных решений, программ, процессов, политик и процедур в сфере управления персоналом организации. Экспертная поддержка и консультирование бизнес-партнеров и специалистов Центра обслуживания.
5	Центр обслуживания	Оказание HR-услуг в соответствии с разработанными в организации стандартами (регламентами). Консультирование сотрудников по стандартным операционным вопросам в сфере управления персоналом и поддержка пользователей портала самообслуживания.
6	HR бизнес-партнеры (HR BP)	Основные цели, задачи, должностные обязанности. Участие в бизнес-планировании и принятии бизнес-решений вместе с другими стейкхолдерами. Решение стратегических задач и оказание помощи бизнесу (конкретной бизнес-единице) в достижении результатов за счет решения проблем в сфере управления персоналом Консультирование руководителей бизнеса по вопросам управления человеческими ресурсами Роли HR бизнес-партнера. HR бизнес-партнер как стратегический партнер. HR бизнес-партнер как агент изменений. HR бизнес-партнер как администратор и защитник интересов персонала Формы взаимодействия с HR бизнес-партнера с руководителем и сотрудниками бизнес-единицы, Директором по персоналу, HR-менеджерами.

4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- Опрос, участие в дискуссии на семинаре	5 баллов	30 баллов

- Доклад	10 баллов	20 баллов
Промежуточная аттестация – зачет		40 баллов
Итого за семестр		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетворительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Вопросы для дискуссии на семинарских занятиях приведены в п.9

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии учитываются (максимально 5 баллов):

- степень раскрытия темы обсуждения;
- обоснованность выводов;
- качество изложения материала (грамотность речи, точность использования терминологии, логическая последовательность изложения материала);
- формулировка личного мнения студента.

При оценивании доклада учитывается:

- доклад представлен, содержание полностью соответствует заявленной тематике, логична последовательность изложения материала, выводы обоснованы, использована актуальная литература по теме и привлечен современный российский и/или международный опыт (5 баллов),

- доклад представлен, содержание соответствует теме, выводы логичны, но не подтверждены опытом, ограниченный список литературы (4 балла),

- доклад представлен, содержание соответствует теме, однако имеются недочеты, например, неточное использование терминологии, нарушение логической последовательности изложения материала, необоснованность части выводов (3 балла),

- доклад представлен, содержание соответствует заявленной теме, однако имеются серьезные недочеты, например, рассмотрены не все аспекты темы, ошибки в использовании терминологии, отсутствие логично обоснованных выводов (2 балла),

- доклад не представлен, либо представлен и более чем на 30% является недобросовестным копированием, либо представлен и полностью не соответствует заявленной теме (0 баллов).

Пример задания для написания Доклада

Тема: Преимущества и проблемы управления персоналом на основе модели бизнес-партнерства

На основании анализа результатов исследований консалтинговых компаний, экспертов сформулировать авторскую позицию о преимуществах и проблемах управления персоналом на основе модели бизнес-партнерства.

- Проанализировать результаты исследований об управлении персоналом на основе модели бизнес-партнерства
- Сформулировать основные преимущества управления персоналом на основе модели бизнес-партнерства
- Сформулировать основные проблемы управления персоналом на основе модели бизнес-партнерства
- Определить пути решения проблем управления персоналом на основе модели бизнес-партнерства
- Аргументировать авторскую точку зрения

Примерные вопросы для промежуточной аттестации

1. Трансформация роли, задач и функций служб управления персоналом в современных условиях.
2. Модель HR-бизнес-партнерства
3. Централизация и децентрализация функций управления персоналом: понятия, сущность.
4. Классификация функций системы управления персоналом: поддерживающие, базовые, управляющие
5. Факторы выбора централизованной или децентрализованной модели реализации функций управления персоналом
6. Выбор централизованной или децентрализованной модели реализации функций управления персоналом
7. Общие центры обслуживания персонала (ОЦО): назначение, функции, практика применения
8. Варианты организационных решений создания ОЦО в структуре современных компаний
9. Сервисная модель централизации функций управления персоналом
10. Структурные элементы HR - службы на основе модели HR бизнес-партнерства
11. Центр экспертизы: цели, функции.
12. Центр обслуживания: цели, функции.
13. HR бизнес-партнер: основные задачи и обязанности
14. Роль HR бизнес-партнера в решении стратегических задач компании
15. Разработка эффективных решений, программ, процессов, политик и процедур в сфере управления персоналом организации.
16. HR бизнес-партнер как стратегический партнер.
17. HR бизнес-партнер как агент изменений.
18. HR бизнес-партнер как администратор и защитник интересов персонала
19. Участие HR бизнес-партнера в бизнес-планировании и принятии бизнес-решений
20. Формы взаимодействия с HR бизнес-партнера с руководителем и сотрудниками бизнес-единицы, Директором по персоналу, HR-менеджерами.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Список источников и литературы

Литература

Основная

1. Архипова, Н. И. Современные проблемы управления персоналом / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова. - 2-е изд. - Москва : РГГУ, 2022. - 100 с. - ISBN 978-5-7281-3083-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2034468>
2. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4 : монография / под ред. проф. И. Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 242 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-012762-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2017324>

Дополнительная

1. Современные технологии управления персоналом : учебник / А. А. Литвинюк, Л. С. Бабынина, Л. Н. Иванова-Швец [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук А. А. Литвинюка. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 220 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1863127. - ISBN 978-5-16-017618-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1863127>

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru
 Электронная библиотека Grebennikon.ru www.grebennikon.ru

6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. Методические материалы

9.1 Планы семинарских / практических/ занятий

Тема 1. Концепция HR-бизнес-партнерства, бизнес-план и бизнес-процессы организации

Вопросы для обсуждения

1. Трансформация роли, задач и функций служб управления персоналом в современных условиях.
2. Модель HR-бизнес-партнерства.
3. Влияние модели HR-бизнес-партнерства на бизнес-планирование и бизнес-процессы организации

Тема 2. Централизация и децентрализация функций управления персоналом в HR - службе на основе модели HR бизнес-партнерства

Вопросы для обсуждения

1. Классификация функций системы управления персоналом: поддерживающие, базовые, управляющие.
2. Факторы выбора централизованной или децентрализованной модели реализации функций управления персоналом.
3. Сервисная модель централизации функций управления персоналом.

Тема 3. Организационная структура HR - служб на основе модели HR бизнес-партнерства

Вопросы для обсуждения

1. Структурные элементы HR - службы на основе модели HR бизнес-партнерства
2. Центр экспертизы: цели, функции.
3. Центр обслуживания: цели, функции.
4. HR бизнес-партнер: основные задачи и обязанности

Тема 4. Центр экспертизы

Вопросы для обсуждения

1. Мониторинг лучших HR-практик организаций-конкурентов, тенденций рынка труда, провайдеров HR-услуг.
2. Разработка эффективных решений, программ, процессов, политик и процедур в сфере управления персоналом организации.
3. Экспертная поддержка и консультирование бизнес-партнеров и специалистов Центра обслуживания.

Тема 5. Центр обслуживания

Вопросы для обсуждения

1. Организационные решения Центра обслуживания в модели бизнес-партнерства
2. Оказание HR-услуг в соответствии с разработанными в организации стандартами (регламентами).
3. Консультирование сотрудников по стандартным операционным вопросам в сфере управления персоналом и поддержка пользователей портала самообслуживания

Тема 6. HR бизнес-партнеры (HR BP)

Вопросы для обсуждения

1. Основные цели, задачи, должностные обязанности HR бизнес-партнеров.
2. Участие HR бизнес-партнеров в бизнес-планировании и принятии бизнес-решений
3. Роли HR бизнес-партнера.
4. Формы взаимодействия с HR бизнес-партнера с руководителем и сотрудниками бизнес-единицы, Директором по персоналу, HR-менеджерами.

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Подготовка докладов и презентаций

Письменная работа состоит из двух частей: презентации и доклада. Презентация может быть представлена в программе Microsoft Power Point. Началом работы над докладом является выбор темы и определение задач исследования. Выбор темы зависит от личной заинтересованности обучающегося.

Подготовка к работе начинается с ознакомления с имеющейся литературой и источниками по избранной теме исследования. Большую помощь в определении степени разработки научной проблемы оказывают справочные издания (энциклопедии, словари, справочники, электронные ресурсы, библиографические указатели и др.), с просмотра которых следует начинать работу по составлению списка источников и литературы по теме работы. Затем обучающийся обращается непосредственно к литературе, которая содержит наиболее общий и полный обзор современного состояния данной проблемы, и знакомится со всей имеющейся литературой и источниками по теме, отбирая среди них необходимые, по мнению обучающегося, для раскрытия целей и задач семинарского доклада-презентации.

Работа имеет определенную структуру, обязательными частями которой является: 1) титульный лист, 2) оглавление, 3) цели задачи, 4) разделы, 5) заключение, 6) список используемых источников и литературы.

Титульный лист является первым листом слайда, в нем последовательно указывается название ведомства (министерства) и института, факультет, курс, фамилия студента, тема доклада, фамилия научного руководителя (преподавателя), место и год написания.

Оглавление (содержание) помещается за титульным листом, в нем должны быть указаны названия всех разделов (тем). Далее обязательно указать цель и задачи работы. Затем основная часть работы. Следующим пунктом необходимо представить заключение. Последний слайдом является список использованных источников и литературы.

АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: формирование у обучающихся системных представлений о модели бизнес-партнерства в сфере управления персоналом

Задачи дисциплины: изучить методики и овладеть навыками разработки и реализации деятельности по управлению персоналом на основе модели бизнес-партнерства работников.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- порядок взаимодействия с государственными и общественными организациями по вопросам управления персоналом
- основы бизнес-партнерства
- методы оценки и управления человеческим капиталом

Уметь:

- взаимодействовать с государственными и общественными организациями по вопросам управления персоналом
- осуществлять бизнес-партнерство
- применять методы оценки и управления человеческим капиталом

Владеть:

- навыками взаимодействия с государственными и общественными организациями по вопросам управления персоналом
- навыками бизнес-партнерства
- навыками применения методов оценки и управления человеческим капиталом