

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

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.04.03 Управление персоналом

Код и наименование направления подготовки/специальности

Современные технологии в управлении человеческими ресурсами

Наименование направленности (профиля)/ специализации

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная, очно-заочная, заочная*

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2024

Современные проблемы управления персоналом
Рабочая программа дисциплины

Составители:

Д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой организационного развития Н.И.Архипова
Канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры организационного развития С.В.Назайкинский

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 8 от 25.03.2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка	4
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.....	7
4. Образовательные технологии	8
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	9
5.1 Система оценивания	9
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	9
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	10
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	13
6.1 Список источников и литературы	13
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».	15
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	15
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины	15
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	15
9. Методические материалы.....	16
9.1 Планы семинарских занятий.....	16
9.2 Глоссарий по дисциплине	18
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины	24

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины:

Формирование у обучающихся компетенций, связанных со способностью при решении профессиональных задач обобщать, критически оценивать и применять существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом

Задачи дисциплины:

- изучение существующих передовых практик и результатов научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях,
- изучение способов разработки и реализации деятельности по управлению персоналом в контексте устойчивого развития организации,
- формирование умений и навыков разработки и реализации деятельности по подбору и отбору персонала,
- формирование умений и навыков по организации и проведению мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая интересы разных групп заинтересованных сторон,
- формирование умений и навыков обучения и адаптации персонала для обеспечения устойчивого кадрового потенциала организации.

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

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
<p><i>ОПК-1.</i> Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях</p>	<p><i>ОПК-1.4.</i> Демонстрирует способность при решении профессиональных задач обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях</p>	<p><i>Знать</i> способы обобщения и критической оценки существующих передовых практик и результатов научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях <i>Уметь</i> обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях <i>Владеть</i> навыками обобщения и критической оценки существующих передовых практик и результатов научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях</p>

<p><i>ПК-2.</i> Способен разработать и реализовать деятельность по управлению персоналом</p>	<p><i>ПК-2.2</i> Осуществляет сбор информации о потребностях организации в персонале с учетом концепции устойчивого развития организации.</p>	<p><i>Знать</i> методы сбора информации о потребностях организации в персонале <i>Уметь</i> осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале с учетом концепции устойчивого развития организации <i>Владеть</i> навыками сбора и анализа информации о потребностях организации в персонале с учетом концепции устойчивого развития организации</p>
	<p><i>ПК-2.4</i> Демонстрирует способность организовать и провести оценку и аттестацию персонала.</p>	<p><i>Знать</i> методы оценки и аттестации персонала <i>Уметь</i> организовать и провести оценку и аттестацию персонала <i>Владеть</i> навыками организации и проведения оценки и аттестации персонала</p>
	<p><i>ПК-2.5.</i> Демонстрирует способность организовать и провести мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая интересы разных групп заинтересованных сторон</p>	<p><i>Знать</i> способы организации и проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая интересы разных групп заинтересованных сторон <i>Уметь</i> организовать и провести мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая интересы разных групп заинтересованных сторон <i>Владеть</i> навыками организации и проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая интересы разных групп заинтересованных сторон</p>

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные проблемы управления персоналом» является дисциплиной обязательной части блока дисциплин учебного плана.

2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 з.е., 180 академических часов.

Структура дисциплины для очной формы обучения

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
1	Лекции	8
1	Семинары	12
2	Лекции	10
2	Семинары	20
Всего:		50

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 130 академических часов.

Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

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
1	Лекции	6
1	Семинары	10
2	Лекции	8
2	Семинары	16
Всего:		48

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 140 академических часа.

Структура дисциплины для заочной формы обучения

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
1	Лекции	4
2	Семинары	8
3	Лекции	2
3	Семинары	6
Всего:		20

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 160 академических час.

3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Влияние рынка труда на трансформацию управления персоналом в современных условиях	<p>Особенности современного рынка труда Влияние демографической ситуации в России на управление персоналом в организации Изменение возрастной структуры населения Дисбаланс спроса и предложения на рынке труда Неоднородность рынка труда на региональном уровне, в отраслевом разрезе Занятость и безработица на рынке труда Влияние современного состояния рынка труда на управление персоналом в организации</p>
2	Проблемы управления персоналом поколений «X», «Y», «Z»	<p>Теория поколений Структура трудовых ресурсов в контексте теории поколений Ценностные установки работников - представителей поколений «X», «Y» «Z» Особенности трудовой деятельности работников - представителей поколений «X», «Y» «Z» Особенности подбора и отбора персонала поколений «X», «Y» «Z» Особенности развития и профессиональной карьеры персонала поколений «X», «Y» «Z»</p>
3	Проблемы управления многонациональным составом сотрудников в условиях развития миграционных процессов	<p>Концепция миграционной политики РФ Структура работников-мигрантов Проблема подбора и отбора мигрантов и экспатов в организации Особенности адаптации работников – мигрантов Проблема профессионального развития и оценки работников – мигрантов Расширение функций Служб управления персоналом в условиях привлечения работников-мигрантов</p>
4	Проблемы управления персоналом в условиях дистанционной занятости	<p>Дистанционная занятость: особенности организации работы персонала Достоинства и проблемы удаленной работы персонала Особенности подбора и отбора, развития и мотивации работников с дистанционной формой занятости Роль коммуникационной политики в повышении эффективности деятельности работников с дистанционной занятостью</p>
5	Проблема трансформации роли и функций Служб управления персоналом в современных условиях	<p>Передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях в современных условиях Централизация и децентрализация функций управления персоналом Расширение функций Службы управления персоналом Модель бизнес-партнерства Дейва Ульриха Перераспределение функций управления персоналом между Службами персонала и линейными руководителями</p>

		<p>Менеджер по персоналу как бизнес-партнер</p> <p>Аутсорсинг и инсорсинг в управлении персоналом</p>
6	<p>Проблемы управления персоналом организации на основе профессиональных стандартов</p>	<p>Национальная система компетенций и квалификаций</p> <p>История разработки профессиональных стандартов в России</p> <p>Подбор и отбор персонала с использованием профессиональных стандартов</p> <p>Оценка персонала с использованием профессиональных стандартов</p> <p>Профессиональное развитие персонала с использованием профессиональных стандартов</p>
7	<p>Проблемы цифровизации технологий управления персоналом</p>	<p>Передовые практики цифровизации технологий управления персоналом</p> <p>Научные исследования в сфере цифровизации управления персоналом</p> <p>Автоматизация функций системы управления персоналом</p> <p>Социальные сети в управлении персоналом</p> <p>Цифровизация технологий подбора, отбора, развития, персонала (боты, роботы и т.д.)</p> <p>Применение технологии Big Data в управлении персоналом</p> <p>HR- аналитика как основа принятия управленческих решений</p> <p>Трансформация технологий управления персоналом в условиях цифровизации</p>
8	<p>Проблемы геймификации управления персоналом</p>	<p>Геймификация как новый инструмент управления персоналом</p> <p>Проблемы геймификации процесса подбора и отбора персонала</p> <p>Игры в процессе адаптации и обучения персонала</p> <p>Мотивация персонала с использованием геймификации</p> <p>Передовая практика отечественных и зарубежных компаний по применению инструментов геймификации в управлении персоналом</p>
9	<p>Проблемы персонализации управления персоналом в современных условиях</p>	<p>Концепция баланса работы и личной жизни</p> <p>Гибкие графики работы</p> <p>Гибкие социальные пакеты</p> <p>Программы благополучия работников</p> <p>Индивидуальные траектории развития работников</p> <p>Передовая практика отечественных и зарубежных компаний по персонализации управления персоналом</p>

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
1 семестр		
Текущий контроль:		60 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	12	48
- выполнение практического задания	3	12
Промежуточная аттестация – зачет с оценкой		40 баллов
Итого за семестр		100 баллов
2 семестр		
Текущий контроль:		60 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	10	50
- выполнение практического задания	2	10
Промежуточная аттестация – экзамен		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>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
82-68/ С	хорошо/ зачтено	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. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	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. 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. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов 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

Примеры практических заданий

Тема 1. Влияние рынка труда на трансформацию управления персоналом в современных условиях

1. Проанализировать демографическую ситуацию в соответствии с Концепцией демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года, утв. Указом Президента РФ от 09.10.2007 № 1351 и Демографическим прогнозом до 2030 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru>. Выявить основные направления трансформации управления персоналом в связи с демографической ситуацией в стране.
2. Проанализировать влияние региональных рынков труда на управление персоналом

Тема 2 . Проблемы управления персоналом поколений «X», «Y» «Z»

1. Составьте типовой портрет работника типа «X» в соответствии с теорией поколений
2. Составьте типовой портрет работника типа «Y» в соответствии с теорией поколений
3. Составьте типовой портрет работника типа «Z» в соответствии с теорией поколений

4. Проведите исследование рынка труда РФ, определите долю работников типа «У» и типа «Z» в структуре трудоспособного населения.

Тема 3. Проблема трансформации роли и функций Служб управления персоналом в современных условиях

1. Охарактеризуйте типовые виды деятельности Службы управления персоналом в соответствии с комплексной моделью «Пять уровней вклада HR» Джона Салливэна (заполнить таблицу).

Управление информационными потоками и осуществление базовых операций	
Реализация основных функций	
Координация усилий, направленных на повышение продуктивности	
Развитие конкурентных преимуществ через таланты	
Разработка решений для стратегических бизнес-проблем и поиск новых возможностей	

2. Проведите сравнительный анализ функций системы управления персоналом пяти конкретных организаций, выявите новые функции системы управления персоналом

3. Определите приоритетные направления деятельности Служб управления персоналом в зависимости от стадии развития организации (заполнить таблицу)

Стадия жизненного цикла организации	Приоритетные направления деятельности Службы управления персоналом
Стадия создания	
Стадия роста	
Стадия стабилизации	
Стадия спада (реформирования)	

4. Проведите сравнительный анализ организационных структур служб управления персоналом пяти разных организаций

Тема 3. Проблемы управления персоналом на основе профессиональных стандартов

1. На основе профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» сформулируйте требования к претенденту на данную должность

2. На основе профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» разработайте должностную инструкцию для данного сотрудника

3. На основе профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» разработайте программу оценки данного специалиста

4. На основе профессиональных стандартов проведите сравнительный анализ обобщенных трудовых и трудовых функций Специалиста по управлению персоналом и Специалиста по подбору персоналом

Тема 4 . Проблемы геймификации управления персоналом

1. Проанализировать практику применения инструментов геймификации при подборе и отборе персонала в конкретной организации
2. Проанализировать практику применения инструментов геймификации при обучении персонала в конкретной организации
3. Проанализировать практику применения инструментов геймификации при мотивации персонала в конкретной организации
4. Сформулировать основные достоинства и проблемы внедрения инструментов геймификации в управление персоналом

Примерные вопросы для промежуточной аттестации, 1 семестр (зачет с оценкой)

1. Влияние состояния современного рынка труда на трансформацию управления персоналом в организации
2. Влияние демографической ситуации в стране на трансформацию управления персоналом
3. Анализ структуры трудовых ресурсов в контексте теории поколений
4. Особенности трудовой деятельности работников - представителей поколений «X», «Y» «Z»
5. Особенности управления персоналом поколений «X», «Y» «Z»
6. Влияние миграционной политики на управление персоналом в организации
7. Проблемы привлечения мигрантов и экспатов в организации
8. Проблемы адаптации работников – мигрантов
9. Проблема профессионального обучения и оценки работников – мигрантов
10. Расширение функций Служб управления персоналом в условиях привлечения работников-мигрантов
11. Особенности привлечения, адаптации, обучения, контроля, мотивации работников с дистанционной формой занятости

Примерные вопросы для промежуточной аттестации, 2 семестр (экзамен)

1. Централизация и децентрализация функций управления персоналом
2. Модель бизнес-партнерства Дейва Ульриха)
3. Перераспределение функций управления персоналом между Службами персонала и линейными руководителями
4. Аутсорсинг и инсорсинг в управлении персоналом
5. Подбор и отбор персонала с использованием профессиональных стандартов
6. Оценка персонала с использованием профессиональных стандартов
7. Профессиональное развитие персонала с использованием профессиональных стандартов
8. Социальные сети в управлении персоналом
9. Цифровизация технологий управления персоналом (боты, роботы и т.д.) Применение технологии Big Data в управлении персоналом
10. HR- аналитика как основа принятия управленческих решений в сфере управления персоналом
11. Трансформация технологий управления персоналом в условиях цифровизации
12. Проблемы геймификации процесса подбора и отбора персонала
13. Игры в процессе адаптации и обучения персонала
14. Мотивация персонала с использованием геймификации
15. Концепция баланса работы и личной жизни
16. Достоинства и проблемы применения гибких графиков работы
17. Достоинства и проблемы применения гибких социальных пакетов

18. Достоинства и проблемы применения программ благополучия работников

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Список источников и литературы

Источники

Основные

1. Конституция Российской Федерации (1993 г., с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
3. Закон Российской Федерации от 19 апреля 1991 г. «О занятости населения в Российской Федерации» (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/
4. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8840/
5. Федеральный закон от 03.07.2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации» - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200485/
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2002 г. № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39412/
7. Постановление Правительства РФ от 16 ноября 2016 г. № 1204 «Об утверждении правил проведения Центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена.» - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207283/c05463c8058fa56f90c675ca223d49a58742c2d3/
8. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94, принят постановлением Госстандарта Российской Федерации от 26 декабря 1994 г. № 367 (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58964/
9. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержден постановлением Минтруда Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58804/
10. Постановление Минтруда Российской Федерации от 31 декабря 2002 г. № 85 «Об утверждении перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности» - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40830/

Дополнительные

1. Федеральный закон от 25 июля 2002 г. № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37868/
2. Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утв. Президентом РФ 13 июня 2012 года -

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310139/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2000 г. № 162 «Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин» (с последующими изменениями) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_26364/3980bc932427885fb8d9dc529d70c26d793fedd1/

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2000 г. № 163 «Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда лиц моложе восемнадцати лет» (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_26364/3980bc932427885fb8d9dc529d70c26d793fedd1/

5. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 июня 2016 г. № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности» - <http://static.government.ru/media/files/veokd43AYXiPLA6BdoqgGEJCVWg96X68.pdf>

6. Приказ Минтруда Российской Федерации от 2 ноября 2015 г. № 832 «Об утверждении справочника востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, в том числе требующих среднего профессионального образования» (с последующими изменениями) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_188421/

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 организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 301 с. - <https://new.znanium.com/catalog/product/1067540>

Дополнительная

1. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: Монография / Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 156 с. - <https://new.znanium.com/catalog/product/1010783>
2. HR: от администрирования к стратегическому управлению. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://iteam.ru/publications/human/section_45/article_1840
3. Передаем HR-функции на аутсорсинг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru>article/8552>
4. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. - М.: Магистр, 2011. - 287 с. - <https://new.znanium.com/catalog/product/246967>
5. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 283 с. - <https://new.znanium.com/catalog/product/1039269>

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 занятий

Тема 1: Влияние рынка труда на трансформацию управления персоналом в современных условиях

Вопросы для обсуждения

1. Современное состояние и тенденции развития отечественного рынка труда
2. Влияние демографической ситуации на трансформацию управления персоналом
3. Влияние спроса и предложения на рынке труда на трансформацию управления персоналом
4. Влияние региональной и отраслевой неоднородности рынка труда на трансформацию управления персоналом

Тема 2 : Проблемы управления персоналом поколений «X», «Y», «Z»

Вопросы для обсуждения

1. Теория поколений
2. Общая характеристика работников поколения «X», поколения «Y», поколения «Z».
3. Особенности управления работниками поколения «X», поколения «Y», поколения «Z».

Тема 3: Проблемы управления многонациональным составом сотрудников в условиях развития миграционных процессов

Вопросы для обсуждения

1. Концепция миграционной политики РФ
2. Проблема привлечения мигрантов и экспатов в организации
3. Особенности адаптации работников – мигрантов
4. Проблема профессионального обучения и оценки работников – мигрантов
5. Трансформация управления персоналом в условиях привлечения работников-мигрантов

Тема 4: Проблемы управления персоналом в условиях дистанционной занятости

Вопросы для обсуждения

1. Дистанционная занятость: особенности организации работы персонала
2. Особенности привлечения, адаптации, обучения, контроля, мотивации работников с дистанционной формой занятости
3. Роль коммуникационной политики в повышении эффективности деятельности работников с дистанционной занятостью
4. Трансформация управления персоналом в условиях дистанционной занятости персонала

Тема 5: Проблема трансформации роли и функций Служб управления персоналом в современных условиях

Вопросы для обсуждения

1. Централизация и децентрализация функций управления персоналом
2. Модель бизнес-партнерства Дейва Ульриха
3. Менеджер по персоналу как бизнес-партнер
4. Аутсорсинг и инсорсинг в управлении персоналом

Тема 6. Проблемы управления персоналом организации на основе профессиональных стандартов

Вопросы для обсуждения

1. Национальная система компетенций и квалификаций
2. Трансформация технологии подбора и отбора персонала с использованием профессиональных стандартов
3. Трансформация технологии оценки персонала с использованием профессиональных стандартов
4. Профессиональное развитие персонала с использованием профессиональных стандартов

Тема 7. Проблемы цифровизации технологий управления персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Проблема автоматизации функций системы управления персоналом
2. Применение социальных сетей в управлении персоналом
3. Цифровизация технологий управления персоналом (боты, роботы и т.д.)
4. Применение технологии Big Data в управлении персоналом
5. HR- аналитика как основа принятия управленческих решений
6. Трансформация технологий управления персоналом в условиях цифровизации

Тема 8. Проблемы геймификации управления персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Геймификация как новый инструмент управления персоналом
2. Проблемы геймификации процесса подбора и отбора персонала

3. Игры в процессе адаптации и обучения персонала
4. Мотивация персонала с использованием геймификации

Тема 9. Проблемы персонализации управления персоналом в современных условиях

Вопросы для обсуждения

1. Концепция баланса работы и личной жизни
2. Гибкие графики работы
3. Гибкие социальные пакеты
4. Программы благополучия работников
5. Индивидуальные траектории развития работников

9.2 Глоссарий по дисциплине

Тема 1. Особенности спроса и предложения на рынке труда

1. **Коэффициент демографической нагрузки** - отношение численности населения нетрудоспособного возраста к численности населения трудоспособного возраста.
2. **Коэффициент напряженности** – соотношение численности безработных граждан, состоящих на регистрационном учете в органах службы занятости, и вакансий, заявленных работодателями
3. **Предложение на рынке труда** – потребности людей трудоспособного возраста в работе определенного содержания и уровня оплаты.
4. **Рынок труда** –сфера взаимодействия работодателей и работников с целью «купли-продажи» трудовых услуг.
5. **Спрос на рынке труда** - потребности работодателей в работниках определенной квалификации.
6. **Трудоспособное население** – численность населения в трудоспособном возрасте.
7. **Уровень безработицы** – отношение занятого населения к общей численности трудоспособного населения.
8. **Уровень занятости** - отношение численности занятого населения определенной возрастной группы к общей численности населения соответствующей возрастной группы.
9. **Численность населения** - число жителей на территории страны или ее части, которые постоянно проживают на данной территории, включая временно отсутствующих.
10. **Индекс hh** - количество резюме в расчете на одну вакансию.

Тема 2. Проблемы управления персоналом поколений «X», «Y», «Z»

11. **Поколение** - совокупность сверстников со схожими ценностями, формирующаяся в определенный исторический период под влиянием одних событий и воздействием схожих социальных норм.
12. **Поколение «беби-бумеров»** - люди, родившиеся с 1943 по 1963 годы.
13. **Поколение «X»** - люди, родившиеся с 1963 по 1983 годы.
14. **Поколение «Y»** - люди, родившиеся с 1983 по 2003 годы.
15. **Поколение «Z»** - люди, родившиеся с 2003 по 2010 годы.
16. **Поколение «a»** - люди, родившиеся после 2010 года.

17. **«Ядро» поколения** - представители поколения, которые являются носителями ярко выраженных «поколенческих» черт.
18. **«Основная масса» поколения** - представители поколения с преобладающими характерными «поколенческими» чертами.
19. **«Периферия» поколения** - представители поколения, которые родились на границе предыдущего и последующего поколений.

Тема 3. Проблемы управления многонациональным составом сотрудников в условиях развития миграционных процессов

20. **Миграция** – перемещение населения с одной территории на другую.
21. **Трудовая миграция** – вид миграции, представляющий собой совокупность территориальных перемещений людей, связанный с занятостью и поисками работы.
22. **Иностраный гражданин** - физическое лицо, не являющееся гражданином Российской Федерации и имеющее доказательства наличия гражданства (подданства) иностранного государства.
23. **Иностраный работник** - иностранный гражданин, временно пребывающий в Российской Федерации и осуществляющий в установленном порядке трудовую деятельность.
24. **Трудовая деятельность иностранного гражданина** - работа иностранного гражданина в Российской Федерации на основании трудового договора или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг).
25. **Разрешение на работу** - документ, подтверждающий право иностранного гражданина, прибывшего в Российскую Федерацию в порядке, требующем получения визы, на временное осуществление на территории Российской Федерации трудовой деятельности.
26. **Патент** - документ, подтверждающий право иностранного гражданина, прибывшего в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы, на временное осуществление на территории Российской Федерации трудовой деятельности.
27. **Высококвалифицированный специалист** - иностранный гражданин, имеющий опыт работы, навыки или достижения в конкретной области деятельности, которому работодатель обязан выплачивать вознаграждение не ниже определенного размера.
28. **Экспат** – высококвалифицированный специалист, относящийся к категории топ-менеджмента.

ТЕМА 4. Проблемы управления персоналом в условиях альтернативных форм занятости

29. **Занятость** - трудовая деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей и приносящая им заработок, трудовой доход.
30. **Занятые** - лица трудоспособного возраста от 15 лет и старше, которые выполняют любую деятельность, связанную с производством товаров или оказанием услуг за оплату или прибыль.
31. **Работающие по найму (наемные работники)** – лица, с которыми работодатели заключили трудовой договор, гарантирующий определенные условия труда и базовое вознаграждение.
32. **Работающие не по найму** – лица, которые выполняют работу, определенную как «работа на собственном предприятии, в собственном деле».
33. **Вахтовый метод организации работы** – особая форма осуществления трудового процесса вне места постоянного проживания работников, когда не может быть обеспечено их ежедневное возвращение к месту постоянного проживания.

34. **Режим гибкого рабочего времени** - распорядок, при котором начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня (смены) определяются по соглашению сторон трудового договора в пределах нормы рабочего времени за учетный период.
35. **Дистанционная (удаленная) работа** - выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя с использованием информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети "Интернет", и сетей связи общего пользования.
36. **Фрилансер** - физическое лицо с дистанционной формой занятости, которое осуществляет профессиональную деятельность на основе договора гражданско-правового характера (ГПХ).
37. **Самозанятость** – профессиональная деятельность физических лиц, которые получают доход от самостоятельно выполняемой профессиональной деятельности без привлечения наемных работников и платят только налог на профессиональный доход.
38. **Индивидуальный предприниматель** - физическое лицо, зарегистрированное в установленном порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.
39. **Платформенная занятость** - форма занятости, при которой поставщик услуг (исполнитель работы) и потребитель (клиент) взаимодействуют с использованием онлайн-платформы (цифровой платформы) на ее условиях, правилах и тарифах.

Тема 5. Проблемы трансформации деятельности современных служб управления персоналом

40. **Служба управления персоналом** - структурное подразделение организации, на которое возложена реализация HR-функций.
41. **Централизация функций управления персоналом** - реализация всех функций управления персоналом сотрудниками служб управления персоналом.
42. **Децентрализация функций управления персоналом** - распределение HR-функций между службой управления персоналом и руководителями структурных подразделений или другими структурными единицами организации.
43. **Поддерживающие функции управления персоналом** – типовые, строго регламентированные, единые для всех подразделений организации функции кадрового учета, документационного обеспечения управления, расчета заработной платы.
44. **Базовые функции управления персоналом** – традиционные функции подбора, отбора, адаптации, обучения, оценки персонала.
45. **Управляющие функции управления персоналом** – функции стратегического управления персоналом, организационного развития, аналитики, прогнозирования.
46. **Общий центр обслуживания (ОЦО)** – структурное подразделение
47. **Аутсорсинг HR-функций** – передача выполнения поддерживающих и базовых функций управления персоналом внешним провайдером.
48. **HR- биржи** - маркетплейсы HR продуктов, услуг, заказов в сфере управления персоналом.
49. **HR бизнес-партнер (HR BP)** – сотрудник службы управления персоналом, который отвечает за определение приоритетов управления персоналом и эффективную реализацию HR- функций в конкретных бизнес-единицах компании.

Тема 6 . Проблемы управления персоналом на основе профессиональных стандартов

50. **Национальная система квалификаций** – совокупность механизмов правового и институционального регулирования квалификаций работников со стороны рынка труда и предложения квалификаций со стороны системы образования и обучения

51. **Национальный совет при Президенте РФ по профессиональным квалификациям** - консультативный орган, осуществляющий координацию деятельности всех органов и организаций в сфере развития профессиональных квалификаций.
52. **Национальное агентство развития квалификаций (НАРК)** – автономное некоммерческое общество по организационному, методическому, экспертно-аналитическому обеспечению деятельности советов по профессиональным квалификациям и центров оценки квалификаций.
53. **Профессиональный стандарт** – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции
54. **Трудовая функция** – работа по должности, профессии, конкретный вид поручаемой работы работнику
55. **Квалификация работника** - уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.
56. **Уровень квалификации** - требования к знаниям, умениям, профессиональным навыкам, опыту работы в зависимости от полномочий и ответственности работника.
57. **Независимая оценка квалификации** – процедура подтверждения соответствия квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации
58. **Центр оценки квалификаций** - юридическое лицо, осуществляющее деятельность по проведению независимой оценки квалификации.

Тема 7. Проблемы цифровизации технологий управления персоналом

59. **Искусственный интеллект** - комплекс технологических решений, позволяющих имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека
60. **Чат-бот** - специальная программа, основанная на искусственном интеллекте, которая осуществляет взаимодействие с человеком в режиме диалога, используя естественный язык.
61. **HR-робот** - виртуальный робот, который представляет собой интеллектуальную программу с использованием нейронной сети.
62. **Виртуальная реальность (Virtual reality, VR)** - созданный компьютером «искусственный» мир, доступ к которому обеспечивается с помощью иммерсивных устройств (шлем, наушники, перчатки).
63. **Дополненная реальность (Augmented reality, AR)** - технология, позволяющая с помощью компьютера или другого устройства дополнять физический мир виртуальными цифровыми объектами, доступ к которому обеспечивается с помощью специальных устройств (AR – очки, шлем).
64. **Большие данные (Big Data)** - структурированные и неструктурированные массивы данных большого объема и различного формата, которые обрабатывают при помощи специальных автоматизированных инструментов для анализа, прогнозирования и принятия решений.
65. **HR-аналитика** - процесс анализа данных по персоналу с применением методов бизнес-аналитики и обработки данных.
66. **Агрегаторы** – сервисы, которые объединяют в единую базу данные из разных источников.

67. **Уберизация** - процесс использования цифровой платформы для непосредственного взаимодействия заказчика и исполнителя услуг в различных видах экономической деятельности

Тема 8. Проблемы геймификации управления персоналом

68. **Геймификация** - применение игровых приемов, методов и элементов в **неигровых процессах**.
69. **Внутренняя геймификация** – внедрение игровых приемов, методов и элементов в процесс профессиональной деятельности сотрудников организации
70. **Внешняя геймификация** - внедрение игровых приемов, методов и элементов в процесс взаимодействия с потенциальными сотрудниками организации.
71. **Социально-направленная геймификация** - внедрение игровых приемов, методов и элементов в процесс формирования у работников социально-полезных привычек.
72. **Управленческая игра** - внедрение игровых приемов, методов и элементов в процесс формирования у участников навыков руководства коллективом.
73. **Функциональная игра** - внедрение игровых приемов, методов и элементов в процесс формирования у участников навыков управления одной из функциональных сфер деятельности компании.
74. **Ситуационная игра** - внедрение игровых приемов, методов и элементов в процесс формирования у участников навыков решения конкретных ситуаций.

Тема 9. Проблемы персонализации управления персоналом в современных условиях

75. **Режим гибкого рабочего времени** - распорядок, при котором начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня (смены) определяются по соглашению сторон трудового договора в пределах нормы рабочего времени за учетный период.
76. **Компенсационный пакет** - комбинация выплат, социальных льгот и пособий, предлагаемых работодателем своим сотрудникам.
77. **Гибкая программа предоставления социальных льгот** - обеспечение возможности работнику самостоятельно выбирать конкретные виды социальных льгот в пределах годового лимита, который устанавливается в зависимости от должности работника.
78. **Программа предоставления социальных льгот «кафетерий»** - возможность выбора сотрудником социальных льгот из стандартного набора.
79. **Программа предоставления социальных льгот «буфет»** - возможность увеличения сотрудником объема наиболее важных для него льгот за счет сокращения других.
80. **Программа предоставления социальных льгот «комплексный обед»** - возможность выбора сотрудником одного из нескольких стандартных пакетов социальных льгот одинаковых по стоимости, но различных по составу.
81. **Здоровье (health)** - состояние полного физического, психического и социального благополучия работника.
82. **Здоровый образ жизни (healthy lifestyle)** - образ жизни, снижающий риск серьезного заболевания или преждевременной смерти.
83. **Корпоративная программа здорового образа жизни (healthy lifestyle corporate programme)** - комплекс мер, проводимых организацией с целью корректировки образа жизни своих сотрудников.
84. **Благополучие (well-being)** - обеспечение эмоционального, социального, финансового, профессионального благополучия работника.

85. **Профессиональное благополучие работника** - обеспечение возможности профессионального развития, карьерного продвижения, профессиональной самореализации работника.
86. **Финансовое благополучие работника** - обеспечение возможности сотрудникам влиять на размер денежного вознаграждения, получать финансовое консультирование, повышать финансовую грамотность.

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: формирование у обучающихся компетенций, связанных со способностью при решении профессиональных задач обобщать, критически оценивать и применять существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом

Задачи дисциплины:

- изучение существующих передовых практик и результатов научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях,
- изучение способов разработки и реализации деятельности по управлению персоналом в контексте устойчивого развития организации,
- формирование умений и навыков разработки и реализации деятельности по подбору и отбору персонала,
- формирование умений и навыков по организации и проведению мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая интересы разных групп заинтересованных сторон,
- формирование умений и навыков обучения и адаптации персонала для обеспечения устойчивого кадрового потенциала организации.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

1. способы обобщения и критической оценки существующих передовых практик и результатов научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях;
2. методы сбора информации о потребностях организации в персонале;
3. методы оценки и аттестации персонала;
4. способы организации и проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая интересы разных групп заинтересованных сторон.

Уметь:

1. обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях;
2. осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале с учетом концепции устойчивого развития организации;
3. организовать и провести оценку и аттестацию персонала;
4. организовать и провести мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая интересы разных групп заинтересованных сторон.

Владеть:

1. навыками обобщения и критической оценки существующих передовых практик и результатов научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях;
2. навыками сбора и анализа информации о потребностях организации в персонале с учетом концепции устойчивого развития организации;
3. навыками организации и проведения оценки и аттестации персонала;
4. навыками организации и проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая интересы разных групп заинтересованных сторон.