

Журнал "Мировые цивилизации" / Scientific journal "World civilizations" <https://wcj.world>

2018, №2, Том 3 / 2018, No 2, Vol 3 <https://wcj.world/issue-2-2018.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/05ECMZ218.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Золотарев В.А. Перспективы развития национальной экономики в области кадровой политики организаций // Мировые цивилизации, 2018 №2, <https://wcj.world/PDF/05ECMZ218.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Zolotarev V.A. (2018). Perspectives of development economics in the sphere of human resources policies. *World civilizations*, Vol. 3, No. 2. <https://wcj.world/PDF/05ECMZ218.pdf> (In Russ.)

УДК 2964

ГРНТИ 06.75

**Золотарев Владимир Александрович**

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия

Аспирант первого курса обучения

E-mail: [Vladimir\\_zolotarev@yahoo.com](mailto:Vladimir_zolotarev@yahoo.com)

## **Перспективы развития национальной экономики в области кадровой политики организаций**

**Аннотация.** В статье рассматривается проблематика национальной кадровой политики. В результате авторского исследования выявлены основные проблемы национальной экономики и политики в сфере управления кадровыми ресурсами, а также представлены возможные пути решения этих проблем с использованием исторического опыта нашей цивилизации, а также достижений и опыта европейских цивилизаций. В результате авторского исследования выявлены следующие ключевые проблемы в национальной кадровой политики в области организаций: отсутствие базы данных управляющих высшего звена, а также государственных и муниципальных управленцев, отсутствие стимулов и стройной системы организации общественного самоуправления, особенно среди молодежи, недостаточное финансирование и поддержка образовательных программ в сфере высшего менеджмента, государственного и муниципального управления, устаревание законодательной и нормативно-правовой базы в области кадровой политики организаций. Автором статьи предложены решения каждой из перечисленных выше проблем. Ряд проблем предлагается решить путём использования опыта нашей цивилизации, но при этом выдвигается инновационное решение оценивать и контролировать развитие в области кадровой политики организации на основе метрик и индексов, разработанных западными цивилизациями (Западная Европа и Соединенные Штаты Америки).

**Ключевые слова:** кадровая политика; высший менеджмент; общественное самоуправление; государственное управление; трудовая законодательная база; образовательные программы в сфере менеджмента; безработица; индекс человеческого развития; кадровый резерв; всемирный индекс счастья

Сегодня увеличение эффективности организации возможно, лишь за счет совершенствования механизмов регулирования трудовых отношений, эффективного использования человеческих ресурсов, ведения грамотной кадровой политики. Не случайно в настоящее время все больше уделяется вниманию кадровой политики организации, так как

сегодня невозможно достичь высоких результатов труда, оставаясь в рамках прежней системы управления персоналом и ведения кадровой политики.

Первоочередным этапом сегодня, является внедрение работодателями новых профессиональных стандартов РФ, в которых используются современные конструкции в виде сочетания различных требований к профессиональным навыкам персонала организации.

Что такое «кадровая политика»? Существует множество определений этого понятия. Чаще они сводятся к определению кадровой работы организации по управлению персоналом. Научная школа Российской академии государственной службы при Президенте РФ (РАГС), в свое время, занимаясь разработкой теории кадровой политики, представляла ее как выражение стратегии формирования, профессионального развития и рационального использования кадрового потенциала общества [3, с. 48].

Начнем с понятия «политика». Здесь также множество определений. Я бы определил его так: политика – это концептуальный стратегический подход к формированию технологий деятельности органов власти, направленной на обеспечение функционирования и развития подвластной ей социальной системы.

Тогда в этом случае, кадровая политика – деятельность органов власти, направленная на создание системы подготовки резерва кадров, отбора из этого резерва профессионально подготовленных кадров на замещение соответствующих им должностей и дальнейшее их продвижение, обеспечивающее эффективное управление социальной организацией.

Выделим основные проблемы, которые говорят об отсутствии, на наш взгляд, стройной и качественной кадровой политики.

Первая проблема связана с действующей системой подбора кадров. На конкурсную комиссию по замещению вакантных должностей, как правило, приходят люди, которые по каким-то причинам ушли с предыдущего места работы. Рассмотрение таких кандидатур происходит в основном по формальным признакам. Разрушение Советского Союза началось именно с разрушения системы формирования кадрового корпуса людей, которые себя зарекомендовали с положительной стороны.

Такие люди входили в базу данных, которая называлась номенклатурой кадров. Она не была закрытой. Номенклатура кадров имела четыре уровня – районный, городской, областной и союзный. Такая система позволяла осуществлять постоянный контакт с людьми, входящими в номенклатуру, видеть их достижения, вести повышение квалификации, включать в резерв на вышестоящие должности, продвигать по карьерной лестнице. Невозможно было попасть на должность случайному человеку. Также невозможно было попасть на должность областного или союзного уровня, не имея опыта работы на районном и городском уровне.

Сегодня, к сожалению, эта система полностью ликвидирована. Отсюда – попадание на должности в аппараты управления случайных людей, людей по принципу личной преданности, корысти, что дает основание для текучести кадров, коррупции, непрофессионализму и другим негативным последствиям.

Вторая проблема связана с отсутствием системы привлечения молодежи для участия в работе управления, начиная с местного самоуправления. Показателем демократизма общества является то, насколько широко и активно молодежь участвует в решении управленческих задач, как в сознании молодых людей отражается политическая реальность, каков для них образ государства и власти.

Участие молодежи в политической жизни страны, муниципального образования с одной стороны способствует представительству интересов молодежи в общественных делах, с другой – привлечению молодого поколения к управлению делами местных органов власти. Кроме того,

это дает возможность наиболее талантливым и инициативным молодым людям проявить себя, получить практические навыки управления и принятия решений.

Это способствует созданию нового поколения управленческих кадров, формированию кадровой политики. Богатый опыт формирования управленческих кадров в молодежной среде в нашей стране был. Тогда кадровая политика на всех уровнях управления строилась с привлечением молодых людей, была создана система работы с молодежью, выявления, формирования и отбора социально-активных юношей и девушек, лидеров, которые в дальнейшем составляли резерв управленческих кадров [5, с. 15].

Эта система имела вертикальное строение соответственно возрасту молодого человека: членство в организации «октябрат» – возраст от 7 до 9 лет, затем пионеры – возраст от 9 до 14 лет, далее – комсомол, и позже – вступление в партию. В данной работе мы рассматриваем не идеологические и политические аспекты данной системы, а именно организационный механизм воспитания, подготовки и отбора социально-активных молодых людей, лидеров и организаторов, равнодушных к решению общественных проблем.

Существовавшая система охватывала всю страну и на этом строилась кадровая политика, решались многие государственные социальные программы. Безусловно, положительным являлось квотирование мест для молодежи в составах всех уровней власти. Это позволяло поддерживать постоянное присутствие в органах власти представителей молодого поколения, что создавало не только условия для преемственности в деятельности органов управления, но и постоянно учитывать запросы, интересы и настроения молодого поколения, решать актуальные для них задачи с их же участием [3, с. 16].

Однако в девяностые годы в результате неумело проведенных политических реформ произошло отчуждение молодежи от политики, власти, управления. Была сломана прежняя система политической социализации молодежи, а новая не создана. Исследования показывают слабую включенность молодежи в политическую жизнь страны. Систематическое участие в выборах характерно лишь 24,4 % опрошенных.

Большинство респондентов не являются членами молодежных общественных объединений (77,6 %). Знает об этих организациях лишь 21 % из числа респондентов. Наиболее эффективными формами участия молодежи в местном самоуправлении, по мнению респондентов, являются участие в разработке молодежных программ и проектов (26 %), участие в организации досуга для молодежи (25 %), участие в благоустройстве территории района (23 %).

В целом молодые люди в незначительной степени участвуют в деятельности органов общественного самоуправления (7,4 % на уровне организации и 0,9 % на уровне территории, субъекта Российской Федерации) [4, с. 63].

Третья проблема связана с тем, что система образования в стране полностью отказалась участвовать в формировании кадровой политики. Эти два направления совершенно не пересекаются ни в одной точке. Рассмотрим систему образования. До введения ЕГЭ в школах активно работала профориентационная система. Вузы вели очную и заочную профориентационную работу, которая имела значительные результаты – выпускники школ поступали в высшие учебные заведения, исходя из желания, кем они хотят быть.

После введения ЕГЭ ситуация резко изменилась. Абитуриенты теперь в большей степени ориентируются на проходные баллы на бюджетные места. Профориентационная работа в школах значительно утратила своё значение и результативность.

Вторая ступень образования – вуз. И здесь государство полностью устранилось от трудоустройства даже тех, кого готовит за бюджетные деньги. Логика отсутствует полностью:

выделены бюджетные деньги на подготовку специалистов, а спроса за то, какова результативность потраченных денег, нет.

Возможна ли такая ситуация в коммерческой организации? Конечно, нет. Предпринимателя интересует отдача от каждого вложенного в дело рубля. А в государственной системе образования этого нет. Неважно, что студент, поступивший на бюджет, плохо учится (он не отчитывается перед тем, на чьи деньги он учится), после окончания вуза оказывается безработным или идет работать не по специальности.

Здесь мы говорим о тех, кто учится за счет бюджетных средств, а о контрактниках вообще речи нет. Теперь о системе трудоустройства и продвижения кадров, что тоже важнейшие элементы кадровой политики. В отечественной практике была замечательная система трудоустройства выпускников вузов.

С одной стороны отраслевые министерства подавали заявки на замещение вакантных мест в отрасли, с другой – министерство труда давало направления для выпускников в те регионы страны, где требовались кадры. Сегодня эта система полностью отсутствует. Логично было бы ее оставить для студентов, обучающихся за счет бюджетных средств. Особенно удивляет отказ государства от бюджетной подготовки кадров для государственной и муниципальной службы.

После открытия специальности «государственное и муниципальное управление» в нашей стране в 1999 году, первые годы бюджетные места выделялись, но увидев, что конкурс на них превзошел 100 человек на место, вместо того, чтобы как-то усилить систему отбора кадров для поступления на эту специальность, сделать ее более тщательной, было принято решения не выделять больше для нее бюджетных мест. Как можно тогда сегодня говорить о качестве государственных и муниципальных служащих. Прежняя система четко связывала способности человека к управлению и его образование.

Четвертая проблема тоже связана с образованием, а именно с организацией системы повышения квалификации и переподготовки муниципальных служащих. Исследования, проводимые ВСМС (Всероссийский совет местного самоуправления), показали, что кадровый потенциал управленческих кадров муниципальных образований сегодня характеризуется следующими параметрами: в органах местного самоуправления в России занято около 718 тыс. человек – 236 тыс. депутатов представительных органов муниципальных образований и 482 тыс. работников органов местного самоуправления, среди которых 341 тыс. составляют муниципальные служащие.

Прежде всего, это низкий образовательный уровень и профессионализм должностных и выборных лиц органов местного самоуправления. Среди депутатов только 50,8 % имеют высшее образование. Причём, юридическое только 3,5 %, экономическое – 6,6 %, а по специальности «государственное и муниципальное управление» только 2,5 %.

Среди глав муниципальных образований высшее образование имеют только 68 % и, как правило, это техническое или иное непрофильное образование. А высшим образованием среди муниципальных служащих обладают 75,5 %, но почти у половины это образование не является профильным.

Отсутствие высшего образования, а тем более профильного, говорит о том, что эти работники сферы муниципальной деятельности не обладают необходимыми профессиональными компетенциями [6, с. 52].

В значительном числе случаев организация работы по повышению квалификации муниципальных служащих ведется не эффективно. Назрела острейшая проблема, связанная с необходимостью формирования муниципальной кадровой политики в стране в целом. Эта

кадровая политика должна быть связана с созданием системы подбора и обучения управленческих кадров. Не зря часто вспоминаются известные слова: «Кадры решают всё».

Муниципальная кадровая политика должна включать следующие этапы:

1. подбор кадров для муниципальной службы;
2. обучение кадров с постоянной привязкой к практической деятельности в органах местного самоуправления;
3. повышение квалификации и переподготовка кадров в системе местного самоуправления.

Решение этих задач было бы эффективным, если в рамках дополнения к ФЗ № 131 ввести обязательность отбора в среде молодёжи муниципального образования лиц, имеющих склонность к управленческой деятельности, проявивших себя в конкретных делах данного территориального сообщества, имеющих положительные результаты в учёбе.

Местные органы власти должны получить возможность направлять по 1 человеку в 2-3 года в вуз для обучения по специальности «государственное и муниципальное управление» за свой счёт. В этом случае положительный эффект имело бы заключение договора между местным органом власти и вузом, имеющим лицензию на подготовку кадров по направлению «государственное и муниципальное управление» и входящим в состав того же субъекта федерации.

Целевое направление ребят на учёбу за счет местных органов власти позволит повысить мотивацию и качество их обучения, так как за свои оценки по итогам сессии они должны отчитываться перед своим будущим работодателем, который за него платит.

Кроме того, выполнение курсовых работ, практики и дипломного проектирования студентов отвечало бы интересам конкретного муниципального образования, и являлось персональным заданием местных органов власти. Трудоустройство этих студентов в этом случае было бы гарантировано, что значительно повысило бы их мотивацию к учёбе и овладению профессиональными компетенциями [6, с. 51].

Повышение квалификации и переподготовку муниципальных служащих, депутатов и выборных должностных лиц было бы разумно вести в рамках организации постоянной учёбы на местах. Обучение одновременно группы работников аппарата или депутатского корпуса на конкретном материале данного муниципального образования гораздо продуктивнее, чем штучное обучение работников, с отрывом от работы и отъездом в другие регионы.

Безусловно, кадровая политика – широкое поле деятельности, которое должно включать в себя и работу по подготовке резерва кадров, и по повышению привлекательности муниципальной службы для высококвалифицированных специалистов.

Повышение привлекательности муниципальной службы связано и с оплатой труда работников, и с перспективой их роста. Но рассмотрение этих вопросов требует специальной проработки и может быть темой дальнейшего исследования.

Разработка эффективной системы кадровой работы является одной из важнейших задач российского государства. Увеличение ценности человеческих ресурсов привело к разработке совершенно новых программ развития персонала.

Ведущая роль в системе управления трудовыми ресурсами России отведена государственной кадровой политике. Государственную кадровую политику можно определить, как систему определенных и документально закрепленных целей, задач, принципов и

приоритетов деятельности органов государственной власти по широкому кругу кадровых вопросов.

Главными целями ГКП являются:

1. Формирование равных и благоприятных условий, правовых гарантий, способствующих реализации потенциала каждого работника;
2. Укомплектование всех сфер деятельности квалифицированными добросовестными работниками;
3. Создание препятствий на пути проникновения на руководящие и управленческие должности людей недостойных, склонных к карьеризму.

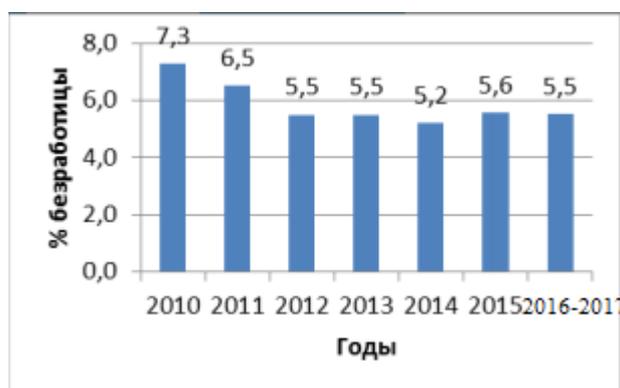
В отношении того, необходима ли государственная кадровая политика, общественное мнение разделилось. Сторонники радикальных рыночных решений и либеральных взглядов склонны к тому, что ГКП мешает развитию рыночной экономики и что все кадровые вопросы способны решить рынок труда и свободная конкуренция.

Другая сторона уверена, что государству следует контролировать кадровые вопросы только в государственных структурах [5, с. 69]. В советское время особое внимание уделялось воспитанию молодежи, образованию и дальнейшему трудоустройству. Безработицы не было, талант каждого был задействован.

Существовала статья «за тунеядтство» в уголовном праве. Возникает представление об отличной кадровой политике. Однако существенный минус в том, что у людей не было выбора. Всё было под тотальным контролем государства.

Современная кадровая доктрина направлена на осуществление таких принципов как демократизм, гуманизм, социальная справедливость. А вмешательство государства в кадровую деятельность бизнеса реализуется только посредством принимаемых законов [2, с. 47].

Как определить, насколько успешна государственная кадровая политика в настоящее время? В первую очередь с помощью внутренних экономических показателей. Если для времен советской власти понятие безработицы было дико, то в рыночной экономике без этого не обойтись. На рисунке 1 представлена динамика безработицы в России за 7 лет [3, с. 85].



*Рисунок 1. Уровень безработицы в России 2010-2017 гг.*

Как видно из рисунка, безработица в России на протяжении последних лет имеет тенденции к снижению. Однако российский рынок труда имеет характерную особенность в виде высокого уровня скрытой безработицы. По конституции РФ каждый в праве выбирать место и род своей деятельности. Однако с выбором в России тяжело. Таким образом, государство не создало условий полного обеспечения граждан рабочими местами.

Интересным показателем, отражающим атмосферу в стране, является уровень качества жизни. Этот показатель иллюстрирует то, насколько люди, живущие в той или иной стране, либо отдельно взятые ее регионы, удовлетворены с точки зрения духовных и материальных потребностей в определенный промежуток времени.

В 2017 году по данным агентства Legatum Prosperity Index Россия в мировом списке занимает 61 место (всего пунктов 142), уступая Белоруссии, Казахстану, Эстонии. Рассмотрим также индекс человеческого развития, в котором содержатся ожидаемая продолжительность жизни, величина ВВП на душу населения, уровень грамотности взрослых.

В 2017 году российский индекс составил 0,804, и это 49 место в рейтинге стран. Не обойдем стороной и такой показатель, как Всемирный индекс счастья. При составлении такого рейтинга учитываются такие показатели благополучия, как уровень ВВП на душу населения, ожидаемая продолжительность жизни, наличие гражданских свобод, чувство безопасности и уверенности в завтрашнем дне, стабильность семей, гарантии занятости, уровень коррупции, а также такие категории как уровень доверия в обществе, великодушные и щедрость.

По данным аналитиков международного проекта «Сеть решений устойчивого развития» Россия в 2017 году занимает 56 место, это примерно середина списка, между Молдовой и Польшей. Узбекистан и Казахстан в данном списке счастливее нас. Уже по таким показателям можно сделать вывод о том, что в кадровой политике Российской Федерации есть пробелы, недоработки. Государственные решения в области развития кадрового потенциала несомненно есть.

Так в 2011-2012 году началось сокращение вузов, не отвечающих стандартам образования, введены профессиональные стандарты для специалистов управления человеческими ресурсами, происходят реформы пенсии, стимулирующие работать официально. Ходят разговоры о том, чтобы пенсию начислять только при стаже по специальности. Однако государство не может обеспечить выпускников рабочими местами, тем более по своей профессии.

Одна из причин такого отставания в реализации кадровой политики государства, как бы это банально не звучало, кроется именно в кадрах, которые составляют систему государственной кадровой политики. Повышение профессионализма, разумное использование знаний и потенциала государственных служащих для развития общества и государства является приоритетным направлением в области государственной кадровой политики.

Сейчас для решения вопросов кадрового обеспечения активно привлекают молодежь к общегосударственным вопросам. Создаются молодежные парламенты на различных уровнях, которые становятся одновременно кадровым резервом. Руководителями администраций становятся не представители местных элит, а направленные из федерального центра компетентные специалисты. Однако проблемы коррупции и привлечения некомпетентных людей к решению государственных вопросов до сих пор не решены.

Таким образом, мы видим следующие тенденции в развитии государственной кадровой политики. В результате перестройки и перехода к рыночным отношениям кадровой политике уделялось мало внимания, в отношениях между работодателем и работником творился полный хаос в 90-х и начале нулевых. И лишь в последнее время кадровый вопрос в стране стал наиболее актуальным. Но возникла другая сторона. Для реализации данных вопросов нужны компетентные люди.

В России еще слабо развиты институты подготовки государственных служащих, и назначение на должность чаще всего возможна только административным методом, причем не исключена коррупция. Отсутствие единой системы подготовки кадров для государственной службы негативно сказывается на качестве управления государством.

В начале нулевых перед государственной кадровой политикой стояла задача трансформации политического класса в инновационный класс, но она так и не была решена. Кроме того, нормативная база государственной кадровой политики носит устаревший и недоработанный характер. Нормы, содержащиеся во многих актах, охватывают не все аспекты государственной кадровой политики, и часто носят декларативный характер.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аблязова А.И., Клевцов О.И., Мухаметов Д.А. Введение в кадровую политику современного Российского общества // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки» №7. 2017.
2. Гапоненко А.Л., Иванов В.Н., Мельников С.Б. и др. Муниципальная кадровая политика: подготовка команд профессиональных региональных и муниципальных менеджеров. Учебное пособие для вузов / Москва, 2016. (3-е издание, переработанное и дополненное).
3. Евстратова Т.А. Молодежь в местном самоуправлении России: социолого-управленческий аспект. Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Российский государственный социальный университет. Москва, 2016.
4. Иванова Е.Ю. государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы // Социально-экономические явления и процессы. – №1-2 (023-024). – 2016. – С. 92-97.
5. Турчинов А.И. и др. Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации / под общ. ред. А.И. Турчинова. М.: РАГС, 2015.
6. Уржа О.А. Подготовка управленческих кадров в условиях многоуровневого образования. В сборнике: Профессиональное социальное образование: уровни, опыт и перспективы развития. Сборник материалов XIII Всероссийского социально-педагогического конгресса. Ответственный за выпуск: В.В. Сизикова. 2016. С. 327-329.
7. Уржа О.А. Формирование кадровой политики на муниципальном уровне: проблемы и пути решения. Материалы Афанасьевских чтений. 2017. Т.1. №13. С. 83-87.
8. Уржа О.А., Медведева Н.В. Особенности внедрения компетентностного подхода в системе высшего образования. Социальная политика и социология. 2011. № 3 (69). С. 268-277.
9. Занятость и безработица / федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] URL [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour\\_force/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_force/#): (дата обращения 28.03.2018).

**Zolotarev Vladimir Alexandrovich**

Institute of world civilizations, Moscow, Russia  
E-mail: Vladimir\_zolotarev@yahoo.com

## **Perspectives of development economics in the sphere of human resources policies**

**Abstract.** The article analyses the main problems of national human resources policies. The result of author's research is the main problems of national economics in the sphere, the main ways of solving problems, which based on historical and international experience. As a result of research there are a lot of problems in the area of national human resources policies: lack of top and government management's united national base, lack of incentive to self-governance, lack of funding resources of education programs in the sphere of management, obsolescence of law base. Author find solutions, based on historical and western world experience. Solutions based on experience of Russian Civilization, but control success of solving proposed by using American and Western Europe standards, metrics and ratings.

**Keywords:** human resources policies; top management; self-governance; public administration; human resources law base; educational programs in the sphere of human resources; unemployment; human development index; human resources reserve; Happy Planet Index

### **REFERENCES**

1. Ablyazova A.I., Klevczov O.I., Muxametov D.A. Vvedenie v kadrovuyu politiku sovremennogo Rossijskogo obshhestva // «Nauchno-prakticheskij e`lektronny`j zhurnal Alleya Nauki» №7. 2017.
2. Gaponenko A.L., Ivanov V.N., Mel`nikov S.B. i dr. Municipal`naya kadrovaya politika: podgotovka komand professional`ny`x regional`ny`x i municipal`ny`x menedzherov. Uchebnoe posobie dlya vuzov / Moskva, 2016. (3-e izdanie, pererabotannoe i dopolnennoe).
3. Evstratova T.A. Molodezh` v mestnom samoupravlenii Rossii: sociologo-upravlencheskij aspekt. Dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni kandidata sociologicheskix nauk / Rossijskij gosudarstvenny`j social`ny`j universitet. Moskva, 2016.
4. Ivanova E.Yu. gosudarstvennaya kadrovaya politika: sushhnost` i aktual`ny`e problemy` // Social`no-e`konomicheskie yavleniya i processy`. – №1-2 (023-024). – 2016. – S. 92-97.
5. Turchinov A.I. i dr. Gosudarstvennaya kadrovaya politika i mexanizmy` ee realizacii / pod obshh. red. A.I. Turchinova. M.: RAGS, 2015.
6. Urzha O.A. Podgotovka upravlencheskix kadrov v usloviyax mnogourovneogo obrazovaniya. V sbornike: Professional`noe social`noe obrazovanie: urovni, opyt` i perspektivy` razvitiya. Sbornik materialov XIII Vserossijskogo social`no-pedagogicheskogo kongressa. Otvetstvenny`j za vy`pusk: V.V. Sizikova. 2016. S. 327-329.
7. Urzha O.A. Formirovanie kadrovoj politiki na municipal`nom urovne: problemy` i puti resheniya. Materialy` Afanas`evskix chtenij. 2017. T.1. №13. S. 83-87.
8. Urzha O.A., Medvedeva N.V. Osobennosti vnedreniya kompetentnostnogo podxoda v sisteme vy`sshego obrazovaniya. Social`naya politika i sociologiya. 2011. № 3 (69). S. 268-277.
9. Zanyatost` i bezraboticzka / federal`naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki [E`lektronny`j resurs] URL [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour\\_force/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_force/#): (data obrashheniya 28.03.2018).