УДК 331.101

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ВУЗА

© 2018

Варкулевич Татьяна Владимировна, кандидат экономических наук,
заведующая кафедрой «Управления»
Белоглазова Виктория Александровна, магистрант
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: beloglazova.va@mail.ru)

Аннотация. В настоящее время в системе управления деятельностью образовательных учреждений актуальность формирования эффективной кадровой политики не вызывает сомнений, ведь из всей совокупности факторов, влияющих сегодня на эффективность и результативность современного университета, кадры, трудовые ресурсы являются определяющим. Понятие эффективность имеет ключевое значение для оценки деятельности любого субъекта хозяйствования, а в частности для государственного образовательного учреждения. В свою очередь, одним из инструментов достижения эффективности деятельности государственного вуза выступает использование эффективной кадровой политики. Тем самым, крайне необходимо формирование кадровой политики нового формата, которая в свою очередь позволит обеспечить повышение кадрового потенциала в целом**.** Данная статья посвящена проблеме формирования эффективной кадровой политики современного государственного вуза, призванной служить инструментом его эффективного функционирования и развития, определяя кадровую стратегию, обретающую особую актуальность в условиях новых взаимоотношений внутри системы высшего образования и усиления конкуренции на рынке образовательных услуг. Кадровая политика современного вуза должна служить инструментом эффективного его функционирования и развития и в этой связи важным является определение кадровых стратегий, обретающих актуальность в условиях новых взаимоотношений внутри системы высшего образования и усиления конкуренции на рынке образовательных услуг. Таким образом, она становится элементом стратегического управления деятельностью вуза, которое в условиях рынка является фактором повышения его конкурентоспособности и эффективного функционирования в долгосрочной перспективе. Тем самым в статье обоснована необходимость разработки новой кадровой политики, ориентированной на организацию социального управления и соблюдение приоритета социальных ценностей, а также рассмотрены характерные особенности и условия успешной реализации кадровой политики, как инструмента повышения эффективности деятельности государственного вуза.

Ключевые слова: эффективная кадровая политика, кадровый потенциал, концепция, стратегическая направленность, динамический вектор развития, государственное образовательное учреждение.

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF EFFECTIVE PERSONNEL POLICY OF THE STATE UNIVERSITY

© 2018

Varkulevich Tatyana Vladimirovna, candidate of economical science,
head of the chair of Management
Beloglazova Victoria Alexandrovna, master
Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya Street, 41, e-mail: beloglazova.va@mail.ru)

Abstract. Currently, in the management system of the activities of educational institutions, the urgency of the formation of an effective personnel policy is unquestionable, because of all the factors affecting today's efficiency and effectiveness of the modern university, human resources and labor resources are decisive. The concept of efficiency is key to assessing the performance of any business entity, and in particular for the state educational institution. In turn, one of the tools to achieve the effectiveness of the state institution of higher education is the use of effective personnel policy. Thus, it is extremely necessary to form the personnel policy of the new format, which in turn will ensure the increase of the personnel potential as a whole. This article is devoted to the problem of forming an effective personnel policy of a modern state university, designed to serve as an instrument for its effective functioning and development, defining a personnel strategy that acquires special relevance in the context of new interrelations within the system of higher education and increased competition in the market of educational services. The personnel policy of a modern university should serve as an instrument for its effective functioning and development, and in this connection it is important to identify personnel strategies that become relevant in the context of new interrelations within the higher education system and increase competition in the market of educational services. Thus, it becomes an element of strategic management of the university activity, which in the market conditions is a factor of increasing its competitiveness and effective functioning in the long term. Thus, the article substantiates the need to develop a new personnel policy oriented to the organization of social management and the observance of the priority of social values, as well as the characteristic features and conditions for the successful implementation of personnel policy as a tool for increasing the efficiency of the state institution.

Keywords: effective personnel policy, personnel potential, concept, strategic direction, dynamic development vector, state educational institution.

Обеспечение приоритетного развития системы образования в современной российской экономике предусмотрено политикой государства и требует решения комплекса проблем, среди которых важное место занимают вопросы совершенствования системы государственного регулирования этой сферы и повышения эффективности финансового механизма деятельности вузов, в частности посредством создания финансово-экономических механизмов, обеспечивающих инвестиционную привлекательность образования. Рыночные экономические отношения в России, глубоко и устойчиво внедрившиеся и в систему образования, наряду с безусловно имеющимися позитивными результатами в формировании механизмов системы высшей школы на базе новых экономических отношений обусловили возникновение многих проблем и негативных тенденций в использовании накопленного в социалистический период ресурсного и кадрового потенциала.

Современная Российская экономика представляет собой не простую сумму национальных хозяйств, а целостную экономическую систему с наличием государственных, частных, а также международных компаний. В этой связи необходим комплексный подход к разработке стратегических решений, который бы обеспечивал устойчивое развитие государственных учреждений, и, прежде всего, образовательных.

Стратегии Российской Федерации в области развития науки и инноваций, ряд, сформированных в ее развитие межведомственных и ведомственных программ в сфере образования создали базу для решения следующих основных задач, направленных на усиление роли национальной системы образования в социально-экономическом развитии страны:

– приведение содержания, технологий обучения и методов оценки качества образования в соответствие с требованиями современного общества;

– разработка механизмов управления, адекватных задачам развития национальной системы образования;

– создание финансово-экономических механизмов, обеспечивающих инвестиционную привлекательность образования.

Налицо становление нового подхода к управлению вузом и высшей школой в целом, отличительная особенность которого заключается в использовании интеллектуального потенциала, систематическом и крупномасштабном применении организационно-управленческих инноваций, целевым образом воздействующих на рыночный спрос и результат деятельности образовательных учреждений.

Деятельность государственных образовательных учреждений высшего образования ежегодно подвергается мониторингу со стороны Учредителя в лице Министерства образования и науки Российской Федерации и оценивается по целому ряду критериев, характеризующих эффективность функционирования образовательного учреждения. В их число входят такие показатели, как:

1. Образовательная деятельность.
2. Научно-исследовательская деятельность.
3. Международная деятельность.
4. Финансово-экономическая деятельность.
5. Инфраструктура.
6. Трудоустройство выпускников.
7. Средняя заработная плата преподавателей.

Выполнение указанного перечня показателей сегодня является основополагающим при принятии Учредителем решения о выделении контрольных цифр приема образовательному учреждению и об объемах бюджетного финансирования на иные цели.

Тем временем, эффективность функционирования образовательного учреждения возможна только с учетом факторов, способных обеспечить качество образовательных услуг, высокий имидж учреждения и его конкурентоспособность на образовательном рынке, и, соответственно, востребованность реализуемых образовательных программ и научных проектов. По мнению авторов, к одним из основных составляющих процессов образования, можно отнести следующие:

– уровень остепенённости профессорско-преподавательского состава;

– введение усовершенствованных образовательных программ и информационных технологий в процессы обучения;

– состояние аудиторного фонда;

– оснащенность учебных аудиторий, библиотек технологичным оборудованием и иными необходимыми ресурсами;

– создание благоприятных условий для проживания иногородних и иностранных студентов на территории вуза.

Совершенно очевидно, что за каждым из них стоит кадровый потенциал образовательного учреждения, ведь именно кадры являются движущей силой любого процесса.

Современный этап экономического развития любого хозяйствующего субъекта существенно меняет ключевые принципы и предмет кадровой политики. В связи с этим, крайне актуальным является создание, анализ и улучшение организационно-методических основ кадровой политики, способной обеспечить повышение эффективности каждого бизнес-процесса и функционирования учебного заведения в целом.

Кадровая политика – это элемент комбинации стратегически ориентированной политики любого субъекта хозяйствования, независимо от формы собственности и специфики деятельности, государственные учреждения, в том числе образовательные не являются исключением. Она представляет собой совокупность целей и принципов, которые определяют вектор развития работы с персоналом [1].

С помощью кадровой политики реализуются задачи и достигаются цели управления персоналом, поэтому именно её считают центром системы управления персоналом, ориентированную на организацию трудового коллектива, который в свою очередь, будет максимально способствовать объединению целей и приоритетов самого субъекта хозяйствования и его сотрудников [2].

Целью любой кадровой политики выступает обеспечение равновесия между различными процессами, такими как: обновление и удержание как качественного, так и количественного состава персонала, учитывая основные потребности субъекта хозяйствования, факторов, продиктованных рынком труда и требования действующего законодательства [3-14].

Постоянное изменение внешней среды, побуждает государственный вуз развивать и обновлять стратегию, структуру и технологии достижения основных целей, заявленных в миссии. Это обуславливает взаимосвязанное формирование кадровой политики, с учётом фактора новизны [15].

Формирование эффективной кадровой политики всегда было чрезвычайно актуальным вопросом в системе управления государственных образовательных учреждений, ведь из всей совокупности факторов, позволяющих влиять сегодня на их эффективность и результативность, кадры, трудовые ресурсы являются определяющим, от них зависит насколько эффективно используются ресурсы образовательного учреждения, которыми служат основой для его деятельности [16; 17].

Поэтому обязательным условием успешного развития кадровой политики, является ориентация на повышение уровня квалификации сотрудников и формирование высокопрофессионального руководящего звена, способного быстро реагировать на изменения внешней среды и обеспечить вовлеченность персонала в процессы, обеспечивающие жизнедеятельность образовательного учреждения, ориентированную на результат, как финансовый, так и социальный.

Хотелось бы отметить, что проведенный анализ литературных источников показал, что исследования в сфере применения кадровой политики, как инструмента повышения эффективности деятельности государственного вуза проводились, но представляли собой лишь теоретический обзор на примере уже существующих моделей [18].

Обращаясь к научной литературе, освещающей аспект эффективности деятельности государственного вуза, через разработку и применение эффективной кадровой политики, необходимо акцентировать свое внимание на следующие показатели:

1. Подбор и продвижение кадров.
2. Подготовка кадров и их перманентное обучение.
3. Совершенствование и развитие методов стимулирования труда.
4. Создание благоприятных условий труда для работников.

Для поддержания уровня профессионализма и способности быстро реагировать на изменения внешней среды активно используется система повышения квалификации кадров. Она представляет собой обучение, целью которого является углубление и совершенствование профессиональных знаний [19-28].

В связи с чем, к традиционным факторам реализации

эффективной кадровой политики, можно отнести:

– наличие четких целей в области кадровой политики;

– стратегия эффективного использования человеческих ресурсов;

– поиск новых подходов к использованию управленческих кадров;

– ответственность руководства за разумное использование потенциала менеджеров и персонала;

– стремление повысить конкурентоспособность;

– учет управленческих способностей настоящих и будущих руководителей;

– учет и использование потенциала персонала.

Как было уже отмечено авторами, кадровая политика современного вуза должна служить инструментом эффективного его функционирования и развития и в этой связи важным является определение кадровых стратегий. Таким образом, она становится элементом стратегического управления деятельностью вуза, которое в условиях рынка является фактором повышения его конкурентоспособности и эффективного функционирования в долгосрочной перспективе [29].

Значимым условием кадровой политики является то, как полно она соответствует задачам вуза, этапу его развития и степени адаптации к внешним и внутренним изменениям [30]. В связи с чем, авторами отмечаются базовые направления в реализации кадровой политики, перечисленные ниже:

– совершенствование форм профессионального развития;

– применение современных методов управления карьерой;

– разработка программ по привлечению молодых специалистов;

– внедрение современных технологий оценки профессорско-преподавательского состава;

– формирование целостной системы стимулирования и мотивации;

– развитие востребованности новых компетенций профессорско-преподавательского состава;

– соответствие профессиональным стандартам;

– совершенствование рейтинговых систем;

– развитие систем заработной платы на основании показателей результативности;

– признание и вознаграждение профессорско-преподавательского состава, с учётом высоких результатов научно-педагогической деятельности.

Также важным фактором является ограниченная способность вуза как учреждения сектора государственного управления быть гибким. В связи с этим невозможно оперативное перестроение кадровой политики и большая часть учёных акцентируют внимание на разработке кадровой политики, позволяющей эффективно и оперативно видоизменяться и адаптироваться за счёт изменений внешних факторов. Явным примером является процесс изменений по стратегическому управлению профессорско-преподавательским составом при смене стратегических приоритетов государственного вуза.

Из чего, можно вывести базовые характеристики содержания эффективной кадровой политики в современных условиях [31].

Во-первых, кадровая политика должна обретать форму симбиоза со стратегией развития вуза.

Во-вторых, она должна иметь возможность в короткие сроки адаптироваться под изменения внешней среды и быть гибкой. Это предполагает, что она должна быть стабильной, поскольку постоянство – это ключевой фактор ожидания персонала, но в тоже время – динамичной, то есть своевременно корректироваться в соответствии с организационными изменениями внутри вуза а так же под влиянием внешних изменений – социальных, производственных, финансовых и др.

В-третьих, она должна обеспечивать характер индивидуальности в работе с каждым сотрудником.

Так, в настоящее время актуальным становится разработка новой кадровой политики, ориентированной на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей.

В свою очередь, хотелось бы отметить, что эффективность вуза не обязательно должна быть выражена в количественных показателях, зачастую гораздо большое значение имеют показатели качественные [32; 33]. Однако, необходимо учитывать, что качественное состояние эффективности постоянно наполняется новым содержанием под воздействием стремительного научно-технического прогресса и все большей востребованности у вузов предпринимательской идеологии, ориентированной на экономическую эффективность деятельности.

В связи с чем, можно выделить пять важнейших, на наш взгляд, качественных показателей кадровой политики:

1. Применение инновационных технологий в обучения профессорско-преподавательского состава с целью повышения их квалификации.

2. Постоянный мониторинг качества образовательных услуг.

3. Совершенствование и оптимизация кадрового документооборота с учётом внедрения профессиональных стандартов и «эффективных контрактов».

4. Формирование общих принципов и правил проведения аттестации персонала.

5. Выявление потребности в обновлении существующего кадрового состава университета и повышении квалификации работников, осуществляющих трудовую функцию по приоритетным направлениям деятельности университета.

Совокупность приведенных показателей, определяемых эффективной кадровой политикой позволяет вывести схематичную модель, ориентированную на обеспечения динамичного развития современного университета и повышения эффективности его деятельности по всем направлениям.

Чем выше уровень квалификации кадрового состава университета, тем выше качество всех обеспечиваемых им процессов, тем выше эффективность деятельности университета как с точки зрения выполнения показателей мониторинга МОН, так и со стороны бизнес-сообщества, тем привлекательнее он для абитуриентов. Таким образом, взаимозависимость эффективной кадровой политики и повышения эффективности вуза в целом не вызывает сомнения.

На основе проведенного анализа научных трудов и существующих практик можно выделить основообразующие тенденции развития кадровой политики государственного высшего учебного заведения. Важным является то, что они взаимосвязаны со всеми ключевыми элементами стратегии работы с персоналом.

1. Сосредоточенность на процессах найма, адаптации, стимулировании роста производительности труда, оценке результативности труда и разработке универсальной системы мотивации для всех категорий ППС.

В связи с чем, необходима разработка эффективного контракта, предусматривающего сочетание в себе уровня оплаты труда, концентрирования на академической деятельности и обеспечения системы стимулирующих выплат.

2. Разработка и внедрение грамотного менеджмента и затем системы контроля со стороны администрации вуза за результатами работы.

3. Симбиоз стратегической направленности вузов и вопросов кадровой политики, сочетающих в себе ценности академического и предпринимательского характеров, с учетом формирования элементов новой профессиональной культуры.

4. Формализация кадровой политики через принятие соответствующих документов и организацию внутриуниверситетских служб для ее осуществления.

5. Формирование принципа дифференцирования кадровых политик, новых мотивов труда ППС.

Большая часть теоретиков выделяют необходимость создания кадровой политики нового типа для государственного вуза, сочетающей в себе развитие вышеприведённых тенденций. Вместе с тем, важным является тот факт, что кадровая политика вуза имеет свои слабые места, на которые необходимо оказывать первоочередное воздействие.

Во-первых, учитывая, что в государственном вузе система управления имеет, в некоторой степени, бюрократический характер, процессы централизации и децентрализации управления персоналом принимаются в сложном иерархическом порядке, зачастую новации в управлении персоналом встречают жесткое сопротивление, люди – оказываются не готовы к переменам, продиктованным современными принципами управления, ориентированного на результат.

Другой, не менее важной проблемой является сложность оперативного формирования внутриорганизационной культуры, стимулирующей достижение поставленных целей. Как показывает практика, миссия и стратегия университетов часто лишь декларируется, не имея практической реализации.

В-третьих, большинство вузов сегодня вынуждены жить в режиме экономии ресурсов, имея, в том числе, ограниченные возможности в обеспечении необходимыми ресурсами трудовыми, что, зачастую, делает невозможным привлечения сотрудников к разработке и реализации тех или иных организационных документов , актуализации стратегических планов, в том числе кадровой политики.

Так, при дальнейшей разработке организационно-методических основ эффективной кадровой политики государственного вуза важно стремиться к получению взаимной связи со стороны профессорско-преподавательского состава, усовершенствовать систему коммуникаций, проводить оценку уровня вовлеченности персонала в процессы преобразования [34].

Проведённое исследование на основе анализа теоретической базы обуславливает необходимость формирования кадровой политики государственного вуза, отвечающей в первую очередь за её стратегическую направленность.

Очевидно, что симбиозом методов развития интеллектуального потенциала и в тоже время функций антикризисного управления вуза является эффективная кадровая политика, при этом выраженная в высокопрофессиональном кадровом составе, эффективных руководителях, в результативных кадровых технологиях и методах кадровой работы.

Она представляет собой базовую линию поведения в работе с персоналом, которая рассматривается как направление, сопряженное с миссией и стратегией вуза.

Кадровая политика должна быть напрямую связана с определением целевых задач, ориентированных на дальнейшую перспективу, на оперативное решение кадровых вопросов и на создание взаимосвязи между стратегией и тактикой достижения поставленных целей.

Так, приоритетным направлением эффективной кадровой политики государственного вуза должна быть ориентация не только на профессиональные, но и социальные ценности сотрудников.

Таким образом, кадровая политика является одной из ключевых частей всей управленческой деятельности субъекта хозяйствования, в этой связи, важным является создание организационно-методических основ эффективной кадровой политики, направленных на совершенствование и укрепление кадрового потенциала вуза, что впоследствии будет служить инструментом повышения эффективности функционирования государственного образовательного учреждения в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Википедия [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0B0.
2. Данилов О.Ф. Проектный подход к управлению кадровой стратегией вуза. - Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2014 г.
3. Васяйчева В.А. Кадровая политика как инструмент совершенствования системы управления предприятиями / Васяйчева В.А., Сахабиев В.А., Сахабиева Г.А. // Вестн. Самар. муниц. ин-та упр. - 2010. - № 4. - С. 37–43.
4. Аушева З.Г. Пути совершенствования кадрового менеджмента / Аушева З.Г., Бероева З.М. // Изв. Чечен. гос. пед. ин-та. – 2014 г. - № 2 (8). - С. 168–174.
5. Бобровский Е.А. Кадровая политика в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 4 (21). С. 315-318.
6. Гладцын А.Ю. Кадровый потенциал технического сервиса // Вестник НГИЭИ. 2013. № 11 (30). С. 17-22.
7. Ковальчук Е.С. Кадровые стандарты педагогических лидеров в школах стран Западной Европы // Балтийский гуманитарный журнал. 2013. № 3. С. 39-44.
8. Зародина В.В. Аттестация в системе оценки персонала // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 279-282.
9. Невская Н.А. Формирование кадровых индикаторов национальной конкурентоспособности с учетом влияния санкций // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 116-118.
10. Щербакова О.Ю. Кадровый потенциал в контексте социально-экономической характеристики региона // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 1 (10). С. 112-114.
11. Полякова А.Г., Колмаков В.В. Проблемы развития кадрового потенциала в российском здравоохранении // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 123-126.
12. Ксенофонтова Х.З. Наращенный кадровый потенциал - основа психологической устойчивости предприятия в социально-кризисных условиях // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2016. № 4 (32). С. 131-139.
13. Щербакова О.Ю. Проблемы изучения понятия «кадровый потенциал» // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 4. С. 175-178.
14. Николаева М.А. Инновационные требования к профессиональной подготовке государственных служащих // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 4 (21). С. 409-411.
15. Довлетмурзаева М.А. Инновационный и кадровый потенциал вуза: развитие и эффективность использования: монография. – Палеолит, 2009 г.
16. Коновалов В.В. Поддержка самых работоспособных, или как правильно разработать кадровую политику. Кадровик. Кадровый менеджмент. - № 1, январь 2007 г.
17. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для вузов / В.В. Черепанов. – М.: Юнити-Дана, 2014 г. – 679 с.
18. Леньков Р.В., Боровлёва Е.И. Корпоративная культура как фактор эффективности вуза. - Интернет-журнал Науковедение, № 5 (18), 2013 г.
19. Кириллов Ю.В. Кадровая политика в муниципальном образовании – Обнинск: Институт муниципального управления, 2002 г.
20. Пчелинцева Н.Б. Вузы в поисках эффективности. – «Руководитель автономного учреждения», п. 4, 2010 г.
21. Ярыгина Н.А. Теоретико-методологические подходы к подготовке кадров высшей квалификации в условиях болонского процесса // Балтийский гуманитарный журнал. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 353-357.
22. Чекалдин А.М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации // Вестник НГИЭИ. 2015. № 11 (54). С. 92-99.
23. Шумилова О.Н. Электронное портфолио преподавателей как фактор повышения качества образования

вуза // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 2 (19). С. 200-202.

24. Куликова Ю.Н., Волков С.Н. Возможность использования «идеи свободного выбора» в системе повышения квалификации научно- педагогических кадров высшей школы в России // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2015. Т. 2. № 1 (23). С. 79-84.

25. Насырова Э.Ф., Руднева Р.И. Система непрерывного повышения квалификации учителей школ в условиях северного региона // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 126-130.

26. Власенко С.В., Чемоданова Г.И. Использование инновационных форм организации обучения в современном процессе системы повышения квалификации педагогов // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. № 2 (11). С. 37-41.

27. Коваль Н.Н. Сравнительный анализ качества подготовки руководителей школ на курсах повышения квалификации в Украине и в России // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. № 1 (10). С. 117-122.

28. Шкиль О.С., Гаврилюк Е.А. Об участии работодателей во внешней оценке качества профессиональной подготовки кадров // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 240-243.

29. Мальцева Г.В., Романенко Т.В. – Аутсорсинг; трансфертное ценообразование, проектно-ориентированное бюджетирование, внутренний контроль и аудит эффективности использования ресурсов при реализации финансовой стратегии вуза (№ 6, 2006 г.).

30. Штейн Е.И. Оценка эффективности подготовки вузами квалифицированных кадров с использованием компетентностного подхода. - Интернет-журнал Науковедение, № 4 (23), 2014 г.

31. Варкулевич Т.В., Ослопова М.В. Организационные основы обеспечения устойчивого развития государственного вуза в условиях реформирования системы образования. Экономика и предпринимательство.2012 г. № 4 (27).

32. Ярных В.С., Челуцца А.В. Профессиональные стандарты: новые условия и новые возможности. – «Управление развитием персонала», № 2, 2016 г.

33. Кафидов В.В. Методология оценки эффективности управления персоналом и человеческими ресурсами. - Теория управления, 80 УЭкС, № 8, 2015 г.

34. Кибанов А.А., Ушакова М.С. Концепции стратегии кадровой политики организации. Кадровик. Кадровый менеджмент. - № 10, октябрь 2008 г.

Статья поступила в редакцию 04.04.2018
Статья принята к публикации 25.06.2018