

Кадровая политика и кадровый аудит организации

ЛЕКЦИЯ 1

«Государственная кадровая политика: сущность, методика формирования»

Лекция 1

Государственная кадровая политика: сущность, методика формирования

- 1.1.** Сущность, место и роль государственной кадровой политики в политике государства.
- 1.2.** Механизм формирования государственной кадровой политики.
- 1.3.** Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях.
- 1.4.** Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики.
- 1.5.** Методические подходы к формированию кадровой политики государства.

Лекция 1

Государственная кадровая политика: сущность, методика формирования

1.1. Сущность, место и роль государственной кадровой политики в политике государства.

1.2. Механизм формирования государственной кадровой политики.

1.3. Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях.

1.4. Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики.

1.5. Методические подходы к формированию кадровой политики государства.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА –

совокупность **правил и норм, целей и представлений,** которые определяют **направление и содержание** работы с персоналом.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА –

В широком смысле	В узком смысле
<p>– система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.</p> <p>Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами (отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение) - заранее планируются и <i>согласовываются</i> с общим пониманием целей и задач организации.</p>	<p>– набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.</p> <p>В этом смысле, например, слова «Кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием» - могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.</p>

1.1. Сущность, место и роль государственной...

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА –

1	ядро системы управления персоналом	поскольку через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом.
2	формируется	руководством организации
3	реализуется	кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций
4	находит свое отражение в нормативных документах:	-правилах внутреннего распорядка; -коллективном договоре.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Среди множества **задач** российского государства **первостепенное значение** имеет разработка **эффективной системы** кадровой работы.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА –

заключается в определении **стратегии** работы с кадрами на **общегосударственном** уровне, целью которой является **формирование, развитие и рациональное использование** трудовых ресурсов **страны.**

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Определяя **место кадров** в системе гос. управления, следует подчеркнуть два важных **обстоятельства**:

1) Кадровая политика **проводится и организуется** государством.

2) Кадровая политика и кадровая работа являются **общегосударственной** задачей.

Качество формирования и подготовки кадрового потенциала, эффективное кадровое обеспечение различных отраслей общественной и гос. деятельности напрямую связано с повышением **социальной и экономической эффективности**. Поэтому программы социально-экономического развития **НЕРАЗРЫВНЫ** с программами развития кадров.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Кадровая политика **разрабатывается** и **реализуется** на **РАЗНЫХ УРОВНЯХ** управления:

1. На **федеральном** (общегосударственном) и **региональном** (субъектов РФ) уровне осуществляется государственная кадровая политика.

2. Через законодательство, систему подготовки кадров, государственный контроль она оказывает воздействие также на кадровую политику **муниципалитетов и трудовых организаций.**

1.1. Сущность, место и роль государственной...

ГКП включает ряд различных **областей** социального управления:

- демографическую политику;
- политику в области образования и профессиональной ориентации;
- политику занятости;
- политику в области труда и заработной платы и др.

ГКП выступает как **составная часть гос.политики** в области эффективного управления, как важнейший инструмент реализации программ, планов, концепций. ГКП отводится **ВЕДУЩАЯ РОЛЬ** в системе управления трудовыми ресурсами России. ГКП является **частью, определенной сферой СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ**, через которую она включается в **общий комплекс** внутренней и внешней политики РФ.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Российская государственная кадровая политика находится **в стадии разработки**, формирования ее **концепции**, т.е. системы взглядов на цели и принципы работы с кадрами.

Вместе с тем в процессе теоретической и практической деятельности все более отчетливо вырисовываются главные **цели** и **приоритетные направления** ГКП.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

В концепции ГКП предусматриваются следующие главные **ЦЕЛИ**:

1.обеспечение **высокого профессионального уровня** управленческого и исполнительного труда;

2.**эффективное использование** интеллектуального потенциала трудовых ресурсов страны;

3.создание **благоприятных условий для развития** и проявления способностей работников, системы **стимулирования профессионального роста** и служебного продвижения.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Приоритетными **стратегическими** **направлениями** достижения указанных целей следует считать:

*обеспечение **высококвалифицированными, компетентными кадрами** государственной службы РФ;

*формирование системы **обеспечения рыночной экономики** соответствующими кадрами специалистов массовых профессий, предпринимателей, менеджеров, фермеров и др.;

1.1. Сущность, место и роль государственной...

*реформу средней и высшей школы, специального профессионального образования, в том числе послевузовского, с учетом социальных и экономических преобразований, требований современного этапа научно-технического прогресса и организации труда;

*обеспечение **рациональной трудовой занятости** населения, предотвращение массовой безработицы, особенно среди молодежи, уволенных в запас военнослужащих и специалистов ВПК;

*создание **новой нормативно-правовой и информационной базы** кадровой работы в целях научного обеспечения государственного регулирования кадровых процессов.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

В целом, современная концепция ГКП направлена на укрепление **демократического правового государства** и **социально ориентированной рыночной экономики**, на обеспечение конституционного права граждан **на свободу** выбора места, рода и времени своей трудовой деятельности.

В советский период кадровая политика оставалась **монополией КПСС**. Возможности других субъектов были сведены к минимуму. В современных условиях происходит расширение круга реальных участников разработки и реализации ГКП, и она приобретает новое качество – **многосубъектность**.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

СУБЪЕКТ ГКП –

активный участник кадровых процессов, наделенный **правами и ответственностью**, т.е. **компетенцией вырабатывать и осуществлять** государственную кадровую политику.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Первосубъект ГКП (согласно Конституции РФ) – многонациональный народ России, выступающий первоисточником гос.власти.

НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ участие

выражается через референдумы, выборы высших, региональных и муниципальных должностных лиц (Президента, губернаторов, глав администраций муниципалитетов, депутатов разных уровней).

ОПОСРЕДОВАННОЕ участие

реализуется через представительные органы, конференции, учет общественного мнения и другие демократические процедуры.

! Народ делегирует полномочия субъекта кадровой политики своим **представителям** – депутатам и делегатам.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Государство – ГЛАВНЫЙ субъект ГКП

формирует ее стратегию,
основные принципы и цели.

При этом **ДОЛЖНЫ УЧИТЫВАТЬСЯ** интересы народа, социальных групп и слоев, права отдельного человека. Эта сложная задача решается путем **распределения** кадровых функций среди **ВЕТВЕЙ** гос.власти.

Так, **Федеральное Собрание** РФ не только выражает *волю избирателей*, но и придает кадровой политике *легитимный характер*, закрепляя законодательно ее основы и принципы, контролируя в определенной мере ее осуществление, и практически реализует ее требования в аппаратах Гос.Думы и Совета Федерации (через руководство аппаратов и кадровые службы).

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Правительство РФ отвечает за **реализацию единой** кадровой политики на федеральной гос. службе в исполнительной власти: в аппарате Правительства РФ, центральном аппарате федеральных министерств, ведомств и аппаратах их территориальных подразделений, аппаратах органов исполнительной власти субъектов РФ через соответствующие подразделения гос.службы и кадров в перечисленных аппаратах. **Органы исполнительной власти** субъектов РФ проводят самостоятельную кадровую политику в рамках гос. службы субъекта РФ, за исключением предметов совместного ведения субъекта РФ и РФ (через внутренние подразделения гос.службы и кадров).

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Органы судебной власти обеспечивают (контролируют) соблюдение законности в процессе реализации кадровой политики на гос.службе и через собственные кадровые службы осуществляют реализацию требований этой политики в подчиненных аппаратах. Судебная власть и прокуратура призваны осуществлять правовую и социальную *защиту* государственных и муниципальных служащих, всех работников.

Таким образом, **каждая ветвь власти** выступает в роли **СУБЪЕКТА** ГКП, наделенного определенными функциями и полномочиями.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Президент России как всенародно избранный глава государства призван:

***интегрировать** волю народа и **координировать действия** всех ветвей власти в сфере кадровой политики;

***определять** приоритеты, главные цели и задачи ГВП, **издавая** соответствующие указы, положения и другие документы;

***обеспечивать согласованное взаимодействие** и функционирование органов власти в работе с кадрами;

1.1. Сущность, место и роль государственной...

***назначать** работников на весьма широкий круг должностей, в том числе министров обороны, внутренних дел, иностранных дел, руководителей Федеральной Службы Безопасности;

***вносить** на рассмотрение и утверждение Федерального Собрания РФ предложение по кандидатурам на замещение государственных должностей РФ;

***присваивать** квалификационные разряды действительных государственных советников РФ и государственных советников РФ.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

В обеспечении реализации Президентом РФ его полномочий по решению кадровых вопросов и полномочий по проведению гос.политики в области гос.службы РФ принимает участие **Управление Президента РФ по вопросам гос. службы и кадров**, Положение о котором утверждено Указом Президента РФ от 4 декабря 2009 г. №1382 (в ред. от 28 июля 2012 г.).

Текст Положения –
docs.kodeks.ru/document/902188279.

Начальник Управления – Владимир Яковлевич Кикоть (state.kremlin.ru/administration/division#, дата обращения 11.02.2013).

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Статус **субъектов** ГКП имеют также органы власти **РЕСПУБЛИК, КРАЕВ И ОБЛАСТЕЙ**, на которые возложены **полномочия по реализации** целей и принципов федеральной кадровой политики **в регионе** в процессе выработки и реализации региональной кадровой политики, отражающей **специфические условия** субъекта РФ.

Более или менее активное **ВЛИЯНИЕ** оказывают на ГКП **политические партии, муниципальные органы власти и их объединения** (Союз российских городов (www.urs.ru), Российский Союз местных властей и др.), проф.союзы работников различных отраслей, предпринимателей и товаропроизводителей, финансовые группы и банки.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

Многосубъектность ГКП, как, впрочем, любое демократическое достижение, **усложняет** процесс ее разработки и реализации, но вместе с тем при надлежащей организации **обеспечивает более высокий** уровень профессиональной подготовки, отбора и продвижения кадров.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

ОБЪЕКТЫ ГКП –

трудовые ресурсы страны, отдельные группы и категории населения, кадровые процессы и отношения, **на которые направлена деятельность** субъектов кадровой политики.

Многообразиие **объектов** ГКП побуждает вводить определенное «**разделение труда**» среди субъектов, включая в их **КОМПЕТЕНЦИЮ** **соответствующие** категории кадров, процессы и отношения. Лишь **ГОСУДАРСТВО** как главный субъект ГКП в качестве объекта своего воздействия имеет **все** кадры общества, **все** трудовые ресурсы, **многие** кадровые процессы.

1.1. Сущность, место и роль государственной...

ПОДСИСТЕМЫ ГКП:

- 1.УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ**
- 2.УПРАВЛЕНИЕ ЗАНЯТОСТЬЮ**
- 3.УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

1.1. Сущность, место и роль государственной...

ПОДСИСТЕМЫ ГКП:

1. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

обеспечивает процессы **формирования и возмещения** человеческих ресурсов путем организации:

а) управления **демографическими** процессами (рождаемость, смертность, брачность, забота о семье, детях и т.д.)

б) управления **образованием** (дошкольное воспитание, общеобразовательная подготовка, подготовка рабочих кадров, подготовка специалистов в ВУЗах, повышение квалификации, переподготовка) и профессиональной ориентацией;

в) управления **социальным развитием** (обеспеченность продуктами питания и товарами, здравоохранение, обеспеченность жильем и др.)

1.1. Сущность, место и роль государственной...

ПОДСИСТЕМЫ ГКП:

2. УПРАВЛЕНИЕ ЗАНЯТОСТЬЮ
обеспечивает процессы распределения
человеческих ресурсов путем организации:

а) управления **рабочими местами** (учет действующих и создание новых рабочих мест, организация общественных работ, социальная защита безработных);

б) управления **первичным распределением** (проф.подбор и направление выпускников общеобразовательных школ, ПТУ, высших учебных заведений в различные отрасли хозяйства);

в) управления **перераспределением** (проф.подбор, организация переподготовки, трудоустройство, территориальное переселение, переводы и перемещения работников)

1.1. Сущность, место и роль государственной...

ПОДСИСТЕМЫ ГКП:

3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
обеспечивает процессы использования (потребления)
человеческих ресурсов путем организации:

а) управления **трудом** (совершенствование разделения и кооперации труда, методов труда и организации рабочих мест, укрепления дисциплины труда);

б) управления **кадрами** на уровне п/п (комплектование и подготовка кадров, оценка и расстановка, организация проф.адаптации и внутрифирменной мобильности, мотивация, снижение текучести);

в) управления **социально-демографическими процессами** (помощь семьям, строительство жилья, улучшение мед.обслуживания, организация досуга, развитие подсобных хозяйств, повышение общеобразовательного и культурного уровня работников).

Лекция 1

Государственная кадровая политика: сущность, методика формирования

1.1. Сущность, место и роль государственной кадровой политики в политике государства.

1.2. *Механизм формирования государственной кадровой политики.*

1.3. Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях.

1.4. Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики.

1.5. Методические подходы к формированию кадровой политики государства.

1.2. Механизм формирования ГКП

Кадровая политика РФ наряду с другими видами механизмов **включает:**

а) механизм формирования кадровой политики;

б) механизм реализации кадровой политики, приводящий ее в функциональное состояние – механизм перевода теории, замыслов, концепций, программ кадровой политики в область практической деятельности.

1.2. Механизм формирования ГКП

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ГКП –

сложная система, включающая **определенный** порядок кадровой деятельности, **основанный** на **выявленных** закономерностях, научных принципах, управленческой логике, действующей нормативной правовой базе.

Это, прежде всего, **система** гос.органов, административно-организационных, социально-политических, экономических, правовых, финансовых, кадрово-управленческих, научно-образовательных, методологических, информационных, профессионалогических, культурно-воспитательных учреждений, обеспечивающих **конституирование** и приведение **в действие** официальной кадровой политики.

1.2. Механизм формирования ГКП

КОНСТИТУИРОВАНИЕ –

политический словарь: лат. constituere
«устанавливать» - определение состава, содержания
чего-либо, составление.

1.2. Механизм формирования ГКП

Механизм приводится в действие посредством применения способов, приемов, персонал-технологий, позиций, средств, техник воздействия, процедур и целенаправленных мер должностных лиц по достижению эффективного управления обществом.

Цель такого механизма — достижение нового, более высокого качества гос. управления. Являясь средством гос. органов, он непосредственно реализует кадровый потенциал гос. службы, превращает кадровый корпус в мощный эффективный административный ресурс государства.

1.2. Механизм формирования ГКП

Структурно механизм формирования и реализации ГКП представляет собой целостность, состоящую из **трех основных КОМПОНЕНТОВ**:

1. Субъектов ГКП

2. Кадрово-управленческого процесса, происходящего в конкретной системе, своего рода процесса кадровой деятельности и отношений (включает принципы, формы, методы, способы, технологии, техники, приемы, средства реализации кадрово-политических установок государства, а также отношения, складывающиеся в процессе их формирования и реализации).

3. Объектов ГКП, на которые направлен кадрово-управленческий процесс.

1.2. Механизм формирования ГКП

Механизм формирования и реализации ГКП состоит из самостоятельных, но тесно взаимосвязанных между собой механизмов, образующих следующие группы:

1. Группа механизмов, обеспечивающих ФОРМИРОВАНИЕ ГКП.

2. Группа механизмов, обеспечивающих РЕАЛИЗАЦИЮ ГКП.

1.2. Механизм формирования ГКП

1. Группа механизмов, обеспечивающих ФОРМИРОВАНИЕ ГКП:

-механизм определения и наделения полномочиями субъектов формирования (выработки) ГКП;

-механизм создания концептуальных основ ГКП;

-механизм установления компетенции ГКП и ее ограничений применительно к субъектам РФ, а также меры ее влияния (соотнесения с кадровым менеджментом) на частный сектор;

-механизм включения ГКП в международное кадрово-политическое пространство;

-механизм подготовки программы, законопроектов, финансово-экономических, научных и информационно-методических основ, относящихся к институционализации кадровой политики и др.

1.2. Механизм формирования ГКП

2. Группа механизмов, обеспечивающих РЕАЛИЗАЦИЮ ГКП. Прежде всего речь идет о механизмах, реализация которых относится к ведению субъектов ГКП (Президента РФ, Председателя Правительства РФ, Федерального Собрания РФ). Это механизмы:

-управления гос.службой и кадровыми процессами;

-автономии права гос.службы от трудового права;

-создания и реализации Кодекса этического поведения кадров гос.службы;

-формирования, оптимизации и регулирования кадровых отношений: а) на федеральном уровне; б) в органах гос.власти субъектов РФ; в) в органах муниципального управления.

Лекция 1

Государственная кадровая политика: сущность, методика формирования

1.1. Сущность, место и роль государственной кадровой политики в политике государства.

1.2. Механизм формирования государственной кадровой политики.

1.3. Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях.

1.4. Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики.

1.5. Методические подходы к формированию кадровой политики государства.

Лекция 1

Государственная кадровая политика: сущность, методика формирования

1.1. Сущность, место и роль государственной кадровой политики в политике государства.

1.2. Механизм формирования государственной кадровой политики.

1.3. Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях.

1.4. Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики.

1.5. Методические подходы к формированию кадровой политики государства.

1.4. Закономерности и принципы формирования ГКП

Как показывает **историческая практика**, формирование ГКП является довольно **сложным, многогранным** процессом.

Он может быть **результативным** в случае соблюдения **определенных** требований и условий, включает в себя **последовательное осуществление** ряда научно-исследовательских, организационно-управленческих, политических и законодательных действий.

С учетом сложившейся кадровой ситуации на гос.службе основными приоритетами ГКП признаются **следующие направления**.

1.4. Закономерности и принципы формирования ГКП

1. Сдерживание роста абсолютной численности гос.служащих.

Приостановка и **сдерживание** дальнейшего роста численности гос.служащих, а в перспективном плане – ее **целенаправленное** регулирование, приведение в соответствие с избранной моделью гос.управления.

*Чиновников в Волгограде будут увольнять по 100 человек в год
(vlg-media.ru/society/chinovnikov-v-volgograde-budut-uvolnjat-po-100-chelovek-v-god.html)*

1.4. Закономерности и принципы формирования ГКП

2. Обеспечение стабильности кадрового состава.

В сочетании с его целенаправленным обновлением.

Повышение **престижа** гос.службы,
социальной защищенности гос.служащих.

1.4. Закономерности и принципы формирования ГКП

3. Нормализация показателей структуры кадров гос.служащих по возрастному и половому признакам.

По возрастному признаку – организованное привлечение на гос.службу **молодежи**, создание для нее **условий служебного роста**, **закрепление** на работе **опытных специалистов средних возрастов** и **постепенное возобновление работников старших возрастов** (при соответствующем кадровом и финансовом сопровождении).

Равный доступ к гос.службе связан с **равенством полов**. Для реализации этого принципа необходимо заботиться об увеличении удельного веса **женщин** на руководящих должностях.

1.4. Закономерности и принципы формирования ГКП

4. Обеспечение объективной и комплексной оценки профессиональных качеств гос. служащих.

Как правило, отбор кадров проходит по принципу **личной надежности и преданности**. Отбор кадров должен проводиться по принципу **альтернативности и конкурсности**.

Необходимо обеспечить **объективную и комплексную** оценки профессиональных и личностных качеств претендентов на основе **четко регламентированных** в правовом отношении правил, стандартов и процедур, установление жестких критериев **соответствия** способностей претендентов квалификационным требованиям к государственным должностям.

Немаловажным аспектом является и обеспечение **гласности** этой работы.

1.4. Закономерности и принципы формирования ГКП

5. Обеспечение однородности кадрового состава по уровню профессиональной подготовки.

Следствием **отсутствия** стандартов и процедур отбора на гос.службу становится **дефицит профессионализма и компетентности** гос. служащих в решении проблем.

Неумение анализировать ситуацию, учитывать последствия практических шагов, организовывать и контролировать выполнение принимаемых мер и программ усугубляются **стихийностью и хаотичностью** мероприятий по организации **профессиональной подготовки** гос.служащих.

1.4. Закономерности и принципы формирования ГКП

Поэтому задачей кадровой политики является **достижение однородности** кадрового состава по уровню его профессиональной подготовки, компетентности, наличию управленческих знаний и навыков.

Такая однородность обеспечивается не только **едиными требованиями** подбора кадров на гос. службу, но и действием принципов целенаправленности, одновременности и единого **качественного уровня подготовки** (обучения) кадров гос.служащих для всех и во всех ветвях власти, что достигается на основе централизованного методического и организационного **руководства** системой переподготовки и повышения квалификации гос. служащих.

1.4. Закономерности и принципы формирования ГКП

6. Обеспечение условий продвижения на гос.службе.

Условия продвижения по службе обеспечиваются на основе **рационального** сочетания:

-**автоматизма** повышения по службе со **стажем** службы, **возрастом**, **способностями** и **заслугами** на основе объективной оценки;

-повышения в должности с **повышением разряда**;

-организации постепенного, последовательно-го, нормативного регулируемого **служебного** продвижения с **индивидуальным планированием** карьерного восхождения и т.д.

1.4. Закономерности и принципы формирования ГКП

Юридические принципы, на которых базируется кадровая политика на гос.службе, берут свое начало в **Конституции РФ**.

Именно ею гарантируется **равный доступ** граждан к гос.службе, предусматриваются **обязанности** гос.служащих признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина, принципы **демократизма** гос. службы и др.

Лекция 1

Государственная кадровая политика: сущность, методика формирования

- 1.1.** Сущность, место и роль государственной кадровой политики в политике государства.
- 1.2.** Механизм формирования государственной кадровой политики.
- 1.3.** Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях.
- 1.4.** Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики.
- 1.5. Методические подходы к формированию кадровой политики государства.*

Лекция 1

Государственная кадровая политика: сущность, методика формирования

1.1. Сущность, место и роль государственной кадровой политики в политике государства.

1.2. Механизм формирования государственной кадровой политики.

1.3. *Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях.*

1.4. Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики.

1.5. *Методические подходы к формированию кадровой политики государства.*



Благодарю
за внимание