



Кадровая политика государства и организации

кандидат экономических наук, доктор
педагогических наук, профессор,
Боровикова Тамара Васильевна



- 
- 1. Кадровая политика организации в системе кадровой политики.**
 - 2. Понятие, цели и принципы кадровой политики организации.**
 - 3. Виды кадровой политики.**
 - 4. Механизм разработки и реализации кадровой политики.**

Политика субъекта

система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом, и по которым действуют люди, входящие в эту систему.



- **Кадровая политика** — это система теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий государственных органов и негосударственных организаций, направленных на установление целей, задач, характера этой политики, определение форм и методов кадровой работы.
- **Государственная кадровая политика (ГКП)** — это выражение стратегии государства по формированию, востребованию, профессиональному развитию и рациональному использованию кадрового потенциала страны; это наука и искусство регулирования кадровых процессов и отношений в обществе. ***ЧЕРЕПАНОВ В.В.***

ГЛАВНЫЕ ЦЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ РФ

- Определение места и роли государства в реализации конституционного принципа. ***Создание условий для свободного распоряжения гражданами России своими способностями к труду, выбора рода деятельности и профессии.***
- Выработка и претворение в жизнь новой кадровой доктрины, основывающейся на том, что ***государство и человек в демократическом обществе - социальные партнеры в процессе трудовой деятельности.***
- ***Формирование и востребование кадрового потенциала России как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса государства и общества.*** Для обеспечения динамичного и стабильного политического и социально-экономического развития России.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГКП

- *1. Обеспечение квалифицированными, профессионально подготовленными кадрами государственной и муниципальной службы.*
- В этой сфере государство является единственным работодателем и непосредственно управляет происходящими в ней кадровыми процессами. Это центральная задача государства в работе с кадровым потенциалом.
- Любое государство прежде всего обеспечивает квалифицированными работниками себя — свой государственный механизм, от качества работы которого зависит эффективность государственного управления, судьба власти и благополучие страны.
- Особое значение здесь приобретает кадровое обеспечение реформирования системы государственной службы Российской Федерации.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГКП

- 2. *Кадровое обеспечение рыночной экономики.*
- 3. *Сохранение и укрепление квалифицированных кадров силовых структур государства — Вооруженных сил РФ, правоохранительных органов и органов государственной безопасности.*
- 4. *Сохранение и укрепление кадрового потенциала военно-промышленного комплекса страны.*
- 5. *Формирование и сохранение кадров госбюджетной социо-культурной сферы — медицинских и социальных работников, педагогов, работников культуры и т.д.*
- 6. *Сохранение и подготовка кадров массовых профессий — «серых воротничков», высококвалифицированных рабочих*

ПРОБЛЕМЫ ГКП СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Теоретические проблемы

- 1. *Определение модели государственной кадровой политики.*
Централизованная - децентрализованная (либеральная) - частично централизованная
- 2. *Выработка и научное обоснование системы и механизма кадровой деятельности.*
- 3. *Единство ГКП в масштабе Федерации и соотношения федеральной и региональной кадровой политики.*

ПРОБЛЕМЫ ГКП СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Проблемы практического характера

- 1. Правоприменение норм Трудового кодекса РФ, который требует ***установления государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создания благоприятных условий труда, защиты прав и интересов работников и работодателей.***
- 2. Формирование ***свободного цивилизованного рынка труда.***
- 3. Формирование ***современной нормативно-правовой базы государственной кадровой политики и кадровой деятельности.***
- 4. Создание ***единой информационно-справочной и аналитической базы кадровой деятельности.***
Единый электронный кадровый банк данных.

ПРОБЛЕМЫ ГКП В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Проблемы практического характера

- 5. Создание ***единой системы профессионального образования работников*** с учетом новых социально-политических реалий и требований рыночных отношений.
- 6. ***Защита от безработицы и содействие людям со стороны государства в трудоустройстве.***
- 7. ***Протекционизм и коррупция.*** Кадровая политика рассматривается как инструмент власти, средство достижения личных или корпоративных интересов.
- 8. ***Несоответствие и нестыковка теории ГКП и практики кадровой работы.***

Кадровая политика

**генеральное направление кадровой работы,
совокупность принципов, методов, форм,
организационного механизма
по выработке целей и задач,
направленных на сохранение, укрепление и
развитие кадрового потенциала, на создание
квалифицированного и
высокопроизводительного сплоченного
коллектива,
способного своевременно реагировать на
постоянно меняющиеся требования рынка
с учетом стратегии развития организации и
её кадровой стратегии.**

Основные цели кадровой политики:

Обеспечение высокого качества кадрового потенциала в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда:

- бесперебойное обеспечение всех подразделений организации необходимым персоналом
- сохранение, рациональное использование и развитие кадрового потенциала
- создание высокопроизводительного коллектива
- обеспечение благоприятных организационно-экономических и социально-психологических условий деятельности персонала
- оптимизация затрат на персонал
- разработка теории управления персоналом

БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **гармоничность индивидуальных и организационных целей**
- **научность**, использование всех современных научных разработок в этой области
- **стратегическая ориентация**, т.е. тесная связь со стратегией, т.к. она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
- **гибкость** (ситуационная корректировка) **и стабильность** (ориентация на ожидания работников)
- **комплексность**, когда должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;
- **системность**, т.е. учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы
- **экономическая обоснованность**: любые затраты на кадровые мероприятия должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности
- **прозрачность, открытость**
- **принципы, исходящие из общечеловеческих ценностей** (принцип равенства, уважения, индивидуального подхода, развития, самореализации и т.д.)

Виды кадровой политики



```
graph TD; A[Виды кадровой политики] --> B[1. Уровень влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации]; A --> C[2. Степень открытости организации по отношению к внешней среде]; B --> D[Пассивная]; B --> E[Реактивная]; B --> F[Превентивная]; B --> G[Активная]; G --> H[Рациональная]; G --> I[Авантюристическая]; C --> J[Открытая]; C --> K[Закрытая];
```

**1. Уровень влияния
управленческого аппарата на
кадровую ситуацию
организации**

Пассивная

Реактивная

Превентивная

Активная

Рациональная

Авантюристическая

**2. Степень открытости
организации по отношению
к внешней среде**

Открытая

Закрытая

Сравнительная характеристика видов кадровой политики

<i>Кадровый процесс</i>	<i>Вид кадровой политики</i>	
	<i>ОТКРЫТАЯ</i>	<i>ЗАКРЫТАЯ</i>
<i>Набор персонала</i>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
<i>Адаптация персонала</i>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
<i>Обучение и развитие персонала</i>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
<i>Продвижение персонала</i>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
<i>Мотивация и стимулирование</i>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удов-летворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
<i>Внедрение инноваций</i>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом виде кадровой политики

<i>Тип</i>	<i>Уровень планирования</i>		
<i>стратегии организации</i>	<i>долгосрочный (стратегический)</i>	<i>среднесрочный (управленческий)</i>	<i>краткосрочный (оперативный)</i>
Открытая кадровая политика			
Предпринимательская	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
Динамического роста	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев — формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
Прибыльности	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
Ликвидационная	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
Круговорота	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом виде кадровой политики

<i>Тип</i>	<i>Уровень планирования</i>		
	<i>долгосрочный (стратегический)</i>	<i>среднесрочный (управленческий)</i>	<i>краткосрочный (оперативный)</i>
Закрытая кадровая политика			
Предпринимательская	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамического роста	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
Прибыльности	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков “качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов “внутреннего найма” — совмещение
Ликвидационная	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
Круговорота	Создание “инновационных” отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование “философии фирмы”. Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

**МЕХАНИЗМ
РАЗРАБОТКИ И
РЕАЛИЗАЦИИ
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**



Формирование кадровой политики

1 Этап. Нормирование

Формулирование общих **целей, принципов, направлений** кадровой политики
в соответствии с целями и ценностями
организации

2 Этап. Программирование

Разработка программ, путей достижения
целей кадровой работы. **Кадровый план.**
Комплекс кадровых мероприятий.

3 Этап. Мониторинг персонала

Разработка **процедур**
диагностики и прогнозирования кадровой
ситуации

НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **1) Организационно-штатная политика, политика занятости** — планирование потребности в трудовых ресурсах, найм, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения, высвобождение.
- **2) Финансовая политика** — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы оплаты труда, мотивации и стимулирования труда.
- **3) Политика благосостояния (социального развития)**
- Реализация социальной направленности управления персоналом организации на основе учета влияния внешних социальных факторов, удовлетворения социальных потребностей сотрудников на уровне, обеспечивающем их реальный социальный статус.
- **4) Политика развития персонала** — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, обучения, профессиональная подготовка и повышение квалификации, формирование команд.

НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **5) Политика развития корпоративной культуры**
- Формирование единой организационной культуры организации, разделяемой персоналом и обеспечивающей коллективный подход к реализации стоящих задач как в масштабах организации, так и в масштабах ее отдельных структурных подразделений.

Политика вовлеченности и участия

- Политика вовлеченности и участия должна демонстрировать веру организации в то, что вовлеченность и участие являются средством формирования заинтересованности всех работников в успехе предприятия. Делегирование полномочий.
- **6) Политика отношений работников и работодателей**
- Политика отношений работников и работодателей определяет подход организации к праву работников на создание профсоюзов, профессиональных ассоциаций или каких-то других форм представительств. Она может быть основой работы организации с профсоюзами, например, чтобы эта работа рассматривалась как партнерство. Трудовые споры.

НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **7) Дисциплинарная политика** предполагает, что работники имеют право знать, что от них ожидается и что произойдет, если они нарушат правила организации. Следует также указать, что при рассмотрении дисциплинарных дел организация будет обращаться с работниками в соответствии с принципами естественной справедливости.
- **8) Политика инноваций и творчества**
- Вовлечение персонала в процесс инновационного творчества посредством регулярного проведения конкурсов на лучшую идею, развитие системы стимулирования творческого поиска.
- **9) Политика охраны труда и безопасности**
- Политика охраны труда и безопасности предусматривает, каким образом организация предполагает обеспечить охрану труда и безопасность на рабочих местах.
- **10) Оценка результатов деятельности, политика изменений** — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **Политика равных возможностей**
- Следует указать, что в организации отсутствует дискриминация, решимость организации предоставить всем равные возможности, независимо от пола, расы, вероисповедания или семейного положения.
- **Управление разнообразием** — то, каким образом организация управляет разными работниками, которых она нанимает. Управление разнообразием — это понятие, которое признает выгоду от различий. Оно отличается от политики равенства возможностей, цель которой — создать препятствия для дискриминации. Политика управления разнообразием будет:
 - признавать культурные и индивидуальные различия в работе;
 - утверждать, что организация ценит различные достоинства, которые работники приносят в свою работу;
 - подчеркивать необходимость избавляться от предубеждений в таких областях, как отбор, продвижение по службе, аттестация, оплата труда и возможности обучения;
 - сосредоточить внимание на индивидуальных, а не на социальных различиях.
- Например, отдельно может быть прописана политика по отношению к работникам старшего поколения или молодым сотрудникам.

НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- Равновесие между работой и личной жизнью — политика, направленная на достижение равновесия между трудовой жизнью работников и другими сторонами их жизни.
- Такая политика должна благоприятствовать семейной жизни и может включать соглашения об отпусках, о свободном времени для разрешения непредвиденных домашних сложностей, о срочных трудовых договорах, соглашения о свободном режиме рабочего дня, возможность при необходимости работать на дому, предоставление родителям или опекунам права частично работать на дому, признание, что количество отработанных часов не является критерием для оценки показателей труда, действующие детские сады и субсидии на детей.

НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **Политика отношения к преследованиям может:**
 - определить, что является сексуальным преследованием и грубым обращением;
 - недвусмысленно заявить, что сексуальные преследования и грубое обращение на работе недопустимы и рассматриваются как грубое нарушение дисциплины;
 - определить роль менеджеров в предупреждении преследований и рассмотрении жалоб;
 - предоставить консультации тем, кто обеспокоен преследованиями;
 - описать методы борьбы с преследованиями.
- **Вредные привычки** — указывается, каким образом организация обращается с курящими работниками, работниками, имеющими проблемы с алкоголем или наркотиками.
- **СПИД** — описывается подход организации к найму ВИЧ-инфицированных или больных СПИДом.
- **Интернет** — политика использования Интернета на работе в личных целях и контроля за общением работников через Интернет.

Тактический кадровый план (программа по кадровой политике)

Задача кадровой политики	Срок реализа- ции	Средства реализаци и	Затраты ресурсов	Ответствен- ные исполнители
Увеличение доли работников в возрасте до 35 лет с 25 до 40%	01.01. 2014 – 01.06. 2016 гг.	Найм новых работнико в. Удержание существую - щих (расшире- ние материаль- ных льгот и компенса- ций, деловая карьера)	Фонд зарботной платы Фонд потребления	Зам. директора по персоналу Гл. бухгалтер.

- **Целью** кадровой политики ООО КБ «Транспортный», как составляющей общей стратегии развития организации, является создание эффективной системы управления персоналом, способствующей осуществлению запланированных целей и задач Банка, а также улучшению результатов коммерческой деятельности и созданию новаторских и гибких подходов к работе.
- Компетентные и мотивированные сотрудники являются неотъемлемой частью успеха Банка. Это наша творческая и движущая сила, обеспечивающая конкурентоспособность организации. Основные принципы и стандарты в области управления персоналом отражаются в ценностях Банка и миссии по работе с персоналом.
- **Ценности:**
- **Ответственность:** ответственность перед клиентами и коллегами.
- **Сотрудничество:** умение успешно взаимодействовать со всеми сотрудниками, для достижения целей Банка.
- **Персонал:** командная и индивидуальная работа, которая направлена на создание нашего конкурентного преимущества.
- **Корпоративная культура:** чувство сопричастности к достижению высоких результатов, воспитание командного духа, создание коллектива единомышленников, нацеленного на достижение поставленных стратегических целей.
- **Клиенты:** постоянное следование интересам клиентов для взаимовыгодного делового сотрудничества
- В кадровой политике Банка мы ориентируемся на всестороннее развитие профессиональных, деловых и личностных качеств наших сотрудников, предлагая новые источники мотивации; формируем в коллективе современную корпоративную культуру, опираясь на традиционные корпоративные ценности.
Миссия отдела по работе с персоналом - создать наилучшие условия для эффективной работы сотрудников.

СТРУКТУРА ДОКУМЕНТА «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА» ГРУППЫ КОМПАНИЙ «XXXX»

- **1. Общие положения**
- **Назначение**
- Данный документ определяет требования к работе с персоналом в подразделениях группы компаний «XXXX» (далее – Компании), закрепляет основные принципы, разграничивает функции и полномочия по управлению персоналом между участниками процесса.
- Политику должны знать и использовать в своей работе руководители всех уровней Компании и специалисты Департамента кадровой политики (далее – ДКП).
- **Основные принципы работы с персоналом**
- Политика Компании в области управления персоналом направлена на своевременное и качественное обеспечение ресурсами подразделений компаний, входящих в группу компаний «XXXX». Решение этой задачи предусматривает единый подход к управлению персоналом во всех компаниях группы. Единство подхода основывается на последовательной реализации следующих принципов:
- **Принцип соответствия стратегии компании;**
- **Принцип взаимосвязи работ по управлению персоналом;**
- **Принцип объективности оценки при назначении;**
- **Принцип комплексного развития собственных кадров;**
- **Принцип индивидуального подхода к развитию персонала;**
- **Принцип непрерывности в обучении и подготовке персонала;**
- **Принцип единства корпоративной культуры;**
- **Принцип согласованности экономических и социальных интересов;**
- **Принцип клиенториентированности в работе с персоналом.**
В своей работе Департамент кадровой политики руководствуется потребностями департаментов и подразделений Компании, и стремится к быстрому и качественному сопровождению их деятельности в вопросах управления персоналом.

СТРУКТУРА ДОКУМЕНТА «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА» ГРУППЫ КОМПАНИЙ «XXXX»

- **2. Приоритетные направления в работе с персоналом**
- Для реализации принципов, приведенных в предыдущем разделе, в управлении персоналом на постоянной основе выполняются следующие направления работ:
- **Планирование мероприятий по работе с персоналом**
- Планирование мероприятий по работе с персоналом осуществляет Департамент кадровой политики. На основе потребностей в персонале, планов работы департаментов и подразделений Компании создается ресурсный план. Мероприятия департаментов и подразделений Компании связанные с отдельными направлениями работ с персоналом объединяются и формулируются в оперативных (ежемесячных, ежеквартальных) планах ДКП. Итоговые планы ДКП согласовываются и утверждаются руководством Компании и доводятся до руководителей департаментов и подразделений Компании.
- **Поиск и отбор персонала**
- Поиск персонала в Компанию осуществляет ДПК на основе заявок поступивших от руководителей подразделений. Руководители подразделений определяют четкие требования к кандидатам на работу и критерии отбора. Руководители подразделений Компании осуществляют инструктаж специалистов ДКП занимающихся поиском персонала в их подразделения по требованиям к потенциальным кандидатам на работу к ним. Отбор персонала в подразделения компании осуществляется в 3 этапа: 1 этап – первичный отбор проводит специалист ДКП по требованиям и критериям руководителя подразделения Компании, 2 этап – отбор проводит руководитель подразделения Компании, 3 этап – отбор проводит один из руководителей Компании, курирующий работу подразделения, на работу в которое рассматривается кандидат.

СТРУКТУРА ДОКУМЕНТА «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА» ГРУППЫ КОМПАНИЙ «XXXX»

- **Адаптация сотрудников**
- **Оценка уровня квалификации персонала**
- **Организация обучения и развития сотрудников**
- **Формирование кадрового резерва**
- **Развитие корпоративной культуры**
- **Финансирование расходов на персонал**

Финансирование расходов на персонал осуществляется по двум направлениям:

- 1) расходы на персонал, централизованные в ДКП,
- 2) расходы на персонал, включенные в бюджет департаментов и подразделений компании.

Финансовые ресурсы, которыми распоряжается ДКП, направлены на организацию и проведение общекорпоративных мероприятий по работе с персоналом и развития данного направления работ в Компании в целом. Финансовые ресурсы на персонал, которыми распоряжаются руководители департаментов и подразделений компании направлены на мероприятия по работе с персоналом внутри подразделения.

- **Кадровый учет персонала**

Кадровый учет персонала в полном объеме осуществляет ДКП. Руководители подразделений Компании отвечают за своевременное предоставление работниками подразделений в ДКП документов необходимых для качественного учета персонала. Все распорядительные документы, издаваемые ДКП подписывает Генеральный директор Компании.

- **3. Распределение областей ответственности**
- Области ответственности по реализации кадровой политики Компании распределяются между Генеральным директором Компании, директорами департаментов Компании и Департаментом кадровой политики Компании.
- **Области ответственности Генерального директора Компании**
- При реализации кадровой политики Генеральный директор Компании отвечает за следующие направления:
- Утверждает Кадровую политику Компании;
- Утверждает ресурсные и оперативные планы ДКП;
- Утверждает индивидуальные планы развития работников;
- Утверждает списки резерва кадров на вышестоящие должности;
- Подписывает распорядительные документы подготовленные ДКП.
- **Области ответственности Директоров департаментов**
- **Области ответственности Департамента кадровой политики**



**БЛАГОДАРЮ
ЗА
ВНИМАНИЕ!**