

© 2017 г.

Руслан Долженко

доктор экономических наук, зам. директора НЧОУ ВО «ТУ УГМК»,
профессор Уральского государственного экономического университета
(e-mail: snurk17@gmail.com)

Светлана Гиниева

кандидат экономических наук, доцент
Уральского государственного экономического университета
(e-mail: ginsb@usue.ru)

ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

В статье рассматриваются возможности использования профессиональных сообществ для решения вопросов, связанных с развитием системы профессиональных квалификаций. Описаны результаты исследования численности специалистов по работе с персоналом (HR-специалистов), проанализированы профессиональные сообщества в сфере управления персоналом, существующие в РФ, определена их готовность к решению задач развития системы профессиональных квалификаций в области управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, профессиональные сообщества, система профессиональных квалификаций, профессиональные стандарты.

Нобелевский лауреат 2009 г. по экономике Э. Острома утверждала, что «локальные, самоорганизующиеся институты являются важнейшим активом в институциональном портфеле человечества, и они должны продолжать существовать в XXI в.» [1]. Одной из форм подобных самоорганизующихся социальных образований являются профессиональные сообщества, общие отношения, нормы, знания и представления которых могут позволить более эффективно внедрять новые инструменты взаимодействия участников экономической жизни.

В потенциале самоорганизующеся объединение профессионалов своего дела могут принимать активное участие в решении большого перечня самых разных вопросов, в том числе стоящих перед государством.

Понятие и сущность профессионального сообщества. Назначение HR-сообщества в современных условиях. Под профессиональным сообществом традиционно понимается саморегулируемое объединение представителей одной профессии, которые являются носителями её ценностей и норм. Само это понятие используется достаточно давно, профессиональные объединения существуют с давних пор в виде цехов, гильдий, союзов, сообществ, ассоциаций и пр. Однако в связи с переходом общества к постиндустриальной стадии, развитием компьютерных технологий, постоянными трансформациями, которым подвержены организации, значение этого понятия меняется. Критерий принадлежности к одной профессии

отходит на второй план, первичным становится требование быть экспертом в какой-либо области [2]. Если раньше основной функцией профессиональных сообществ была защитная, то в настоящее время она нивелирована, её место заняла функция развития участников сообщества.

С нашей точки зрения, профессиональное сообщество можно обозначить как объединение специалистов различных организаций в какой-либо конкретной профессиональной области, осуществляющих регулярные коммуникации с целью обмена знаниями, опытом, лучшими практиками, поиска новых идей и более эффективных подходов к решению поставленных перед ними задач [3].

Зачем профессионалы объединяются в общественные организации? Очевидно, что наиболее ценным в профессиональных объединениях является возможность обмена опытом решения прикладных задач, повышение собственной профессиональной компетентности, получение оперативного доступа к информации и базам данных.

Таким образом, целью построения профессиональных сообществ является улучшение коммуникаций и ускорение решения сложных вопросов, актуальных для организаций, за счёт объединения экспертов по областям и создания сети свободного обмена знаниями и лучшими практиками. Также, профессиональное сообщество позволяет наладить постоянный контакт между экспертами различных организаций и обеспечить их эффективное взаимодействие друг с другом для быстрого решения различных профессиональных задач [4].

Основные задачи, которые могут выполняться в рамках профессионального сообщества, сводятся к следующим: сохранение критически важных знаний и их формализация; обмен экспертными знаниями и опытом; быстрое распространение и внедрение лучших практик; увеличение скорости создания и внедрения инноваций; участие в создании новых или повышении качества существующих продуктов и услуг; участие в повышении эффективности организационных процессов; участие в сокращении операционных расходов (финансовых и временных затрат на операционную деятельность).

Отметим, что тематика профессиональных сообществ привлекает активное внимание многих ученых, однако большая часть из них рассматривает вопросы формирования профессиональных сообществ педагогов. Так, наиболее цитируемые работы, в которых исследуются различные вопросы организации профессиональных сообществ, касаются создания сообществ в школах через организационное обучение [5], оценки влияния профсообществ на достижения учеников [6].

Использование профессиональных сообществ в области управления персоналом проанализировано в работе Nancy J. Adler и Susan Bartholomew («Академические и профессиональные сообщества дискурсно-генерирующих знаний по транснациональному управлению человеческими

ресурсами» [7]), в частности в статье показано, что профессиональное сообщество, объединяющее ученых и специалистов в области управления персоналом, ведет к генерированию знаний, которые могут быть использованы его участниками.

Самый важный аспект коллаборации теоретиков и практиков в рамках профессиональных сообществ с точки зрения ученых связан с обменом знаниями. Такого мнения придерживаются Alexander Ardichvili, Vaughn Page и Tim Wentling [8]. Однако для того чтобы знания транслировались, необходимо, чтобы они рассматривались в качестве общественного блага. Еще одним важным фактором диффузии знаний и практик является доверие между участниками, которое должно формироваться с помощью различных инструментов.

В то же время проведенный нами анализ научных работ показал, что возможности использования внешних по отношению к организации профессиональных объединений пока находится за пределами внимания теоретиков и практиков.

Актуальность формирования профессионального сообщества в сфере управления персоналом (HR-сообщества). Потенциал, знания, опыт руководителей предприятий, специалистов по персоналу, представителей профсоюзов, органов власти и науки может быть объединён и использован для решения актуальных для них задач. Для этого в регионах создаются объединения, в рамках которых обсуждаются и решаются вопросы управления человеческими ресурсами в конкретных случаях, применительно к нуждам бизнеса, отдельных профессионалов, органов государственной власти. В качестве примера подобных сообществ мирового уровня можно привести Европейскую ассоциацию по управлению человеческими ресурсами (The European Association for People Management), которая была основана в 1962 г. на основе объединения национальных ассоциаций и профессиональных организаций по управлению персоналом Франции, Германии, Швеции, Швейцарии и Соединённого Королевства, а также Всемирную федерацию ассоциаций по персоналу (The World Federation of People Management Associations), основанную в 1976 г.

Исходя из актуальности данного направления в условиях формирования в Российской Федерации системы профессиональных квалификаций нами было проведено исследование возможностей использования опыта и знаний участников профессиональных сообществ в сфере управления персоналом (HR-сообществ) для формирования соответствующей подсистемы профессиональных квалификаций в области HR.

На первом этапе исследования был изучен контекст ситуации, обусловившей потребность в создании HR-сообществ, определены участники профсообществ; выявлены проблемы, с которыми сталкиваются сообщества при решении своих задач.

На втором этапе был проанализирован комплекс актуальных вопросов в сфере управления персоналом, представляющих интерес для HR-сообществ.

На третьем этапе исследования определена готовность сообществ к решению задач федерального масштаба, направленных на развитие системы профессиональных квалификаций в области управления персоналом.

Период исследования — с момента создания и начала активной деятельности большинства HR-сообществ в России (2010 г.) и до момента подведения итогов анкетирования сообществ (1 квартал 2017 г.). Исследованию подлежало более 100 российских профессиональных сообществ в области управления персоналом, оно базировалось на материалах профсообществ, представленных в открытом доступе на официальных сайтах организаций, личном опыте участия в деятельности профсообществ (авторы исследования являются членами Свердловского регионального общественного объединения «Ассоциация руководителей и специалистов по управлению человеческими ресурсами»), на результатах опросов по итогам мониторинга профсообществ, проведенных в период 2010–2016 гг. (последний этап исследования закончился в феврале 2017 г. и является частью мониторинга рабочей группы Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом, в котором принимают участие авторы исследования).

Первый этап исследования. Общая характеристика HR-сообществ. Исследованию подлежали 104 российских профессиональных сообщества в области управления персоналом, данные по которым были представлены на открытых сайтах сообществ.

Следует отметить, что первые профессиональные HR-сообщества, которые по настоящее время ведут активную деятельность в Российской Федерации, стали создаваться еще в 1999–2000-х годах.

Рост активности появления сообществ начинается с 2002 года, при этом наибольшее число сообществ появилось в 2007, 2011, 2013 и 2014 гг. По оценке представителей сообществ, рост активности в 2010–2011 гг. был связан с необходимостью поиска путей решения кризисных ситуаций, оптимизации HR-процессов, обусловленных экономическим кризисом 2008–2009 гг., а, следовательно, возросшей потребностью в обмене опытом, практической информацией. Некоторое снижение интереса к созданию сообществ в 2015–2016 гг., по мнению авторов исследования, связано с появлением к этому периоду сформированного пула сообществ в регионах, которые уже на тот момент занимали достаточно активную общественную позицию. К тому же данный период характеризуется ростом онлайн-сообществ, заменивших собой по определенным направлениям классические формализованные объединения. Большая часть подобных сообществ не указывает дату их создания. Еще

одной причиной снижения активности сообществ является высокая конкуренция со стороны коммерческих организаций, заинтересованных в привлечении внимания HR-ов и реализующих многие классические направления деятельности сообществ (проведение мастер-классов и иных форматов, в том числе, бесплатного обучения; конференций, форумов). Так, практически все крупные порталы (HeadHunter, Работа.ру, SuperJob и др.) создают свои HR-клубы, в рамках которых проводят разнообразные мероприятия, организуют обмен опытом в формате HR-мастерских и т.п.

В ходе анализа деятельности сообществ авторы исследования выделили несколько признаков классификации сообществ.

По форме собственности: формализованное (имеющее юридический статус); неформальное (не имеющее юридического статуса).

26% сообществ (27 организаций) имеют юридический статус и, как правило, создаются в форме некоммерческих организаций, регулируемых ФЗ РФ «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 N7-ФЗ. В соответствии со статьей 2 данного ФЗ «некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками» [9].

Наиболее популярными формами некоммерческих организаций, согласно нашего исследования, являются: общественные организации (объединения), предполагающие добровольное объединение граждан; некоммерческие партнерства, ассоциации (союзы), учреждаемые гражданами и (или) юридическими лицами.

Небольшая доля сообществ, имеющих юридически оформленный формат взаимодействия, объясняется представителями сообществ отсутствием необходимых временных, финансовых, человеческих ресурсов, которые требуются для регистрации данного сообщества, а также последующего учета деятельности и организации необходимой отчетности перед контролирующими органами.

В этой связи, на сегодняшний день преобладают HR-сообщества, не имеющие юридического статуса (74% от общего числа HR-сообществ). Более подробный анализ деятельности данных сообществ показал, что в структуре неформальных сообществ более 50% — это объединения, основанные на базе организаций, имеющих своей ключевой целью — извлечение прибыли (29% создано на базе консалтинговых компаний, 12% — на базе кадровых, рекрутинговых агентств, 13% — на базе образовательных организаций). Возглавляют, как правило, данные организации, руководители компаний, на базе которых они создаются. В данном случае, ключевой целью при создании подобных объединений является формирование базы HR-специалистов, которые в перспективе могут стать клиентами, потребителями услуг коммерческих организаций.

Следующая классификация сообществ — по формату взаимодействия:

- оффлайн (традиционное взаимодействие, в котором, как правило, не используются интернет-коммуникации);
- онлайн (интернет-ресурсы; рабочие порталы, объединяющие специалистов по работе с персоналом, организующие онлайн-взаимодействие и обсуждение по отдельным направлениям деятельности в сфере HR).

Результаты мониторинга показали, что на сегодняшний день практически нет сообществ (менее 4%), которые существуют исключительно в оффлайн-формате. И напротив, с каждым годом растет число сообществ, присутствующих только в онлайн-формате. Так, на сегодняшний день 17% сообществ находятся только в интернет-пространстве и осуществляют онлайн-взаимодействие на площадке сайтов, социальных сетей, чатов. Особенно характерно подобное взаимодействие для HR-сообществ в IT-сфере. Так, в перечне интернет-платформ представлено 10 сообществ, использующих в качестве коммуникационной платформы чаты в скуре. Можно предположить, что в ближайшем будущем доля сообществ, присутствующих исключительно в интернете-пространстве, социальных сетях, использующих онлайн-формат для взаимодействия, станет преобладающей.

Еще одна классификация сообществ — по территориальному признаку. Возможное распределение профсообществ по регионам России можно оценить через присутствие специалистов в сфере управления персоналом в данных регионах. Для определения структуры занятых в сфере управления персоналом по регионам РФ использовались, в том числе, данные статистического отчета «Численность занятых по субъектам Российской Федерации».

Наибольшее число HRов работает в следующих округах:

- Центральный федеральный округ (28,16% от общей численности занятых в сфере управления персоналом по регионам РФ);
- Приволжский федеральный округ (20,41% от общей численности занятых в сфере управления персоналом по регионам РФ);
- Сибирский федеральный округ (12,53% от общей численности занятых в сфере управления персоналом по регионам РФ).

Существует корреляция между численностью HR-ов, занятых в регионах, и активностью профсообществ в регионах.

Наибольшее число сообществ (1 и 2 место) наблюдается в тех же округах, где преобладает число работающих в сфере управления персоналом: в Центральном федеральном округе (31% от общего числа HR-сообществ) и в Приволжском федеральном округе (17% от общего числа HR-сообществ); на Интернет-платформе — 17% от общего числа HR-сообществ.

Более подробно присутствие HR-сообществ по округам РФ представлено в табл. 1.

Таблица 1

Присутствие HR-сообществ по округам РФ

Наименование округа	Число HR-сообществ	Город
Центральный ФО	32	Москва, Сколково, Белгород, Воронеж, Калуга, Тверь, Рязань, Тула, Курск, Брянск
Приволжский ФО	18	Пермь, Самара, Саратов, Нижний Новгород, Киров, Уфа, Казань, Елабуга, Саранск
Северо-Западный ФО	17	Санкт-Петербург, Калининград, Сыктывкар, Вологда, Великий Новгород, Петрозаводск, Псков
Сибирский ФО	7	Новосибирск, Омск, Иркутск, Красноярск
Уральский ФО	5	Екатеринбург, Челябинск, Тюмень
Южный ФО	5	Краснодар, Ростов-на-Дону, Севастополь, Симферополь, Астрахань
Дальневосточный ФО	2	Владивосток, Южно-Сахалинск
Интернет-платформа	18	—
Всего, сообществ	104	—

В заключении первого этапа исследований отметим ключевых участников профсообществ: представители служб управления персоналом предприятий и организаций; собственники, руководители организаций малого и среднего бизнеса, в которых, как правило, отсутствуют выделенные службы управления персоналом, в связи с чем руководители лично занимаются основными вопросами управления персоналом; представители консалтинговых, кадровых, рекрутинговых агентств и прочих организаций, предоставляющих услуги в сфере управления персоналом; преподаватели ВУЗов, представители научно-исследовательских учреждений, обладающие базовыми, фундаментальными знаниями в области управления человеческими ресурсами; представители органов власти, занимающиеся вопросам управления человеческими ресурсами на макроуровне (например, представители центров занятости, департаментов по труду и т.д.).

Второй этап исследования: комплекс актуальных для HR-сообществ вопросов в сфере управления персоналом. На этом этапе выявлялись «узкие места» кадровой работы: проблемы и методы «удержания»

квалифицированного персонала; управление персоналом в условиях реструктуризации бизнеса; направления оптимизации численности и затрат на персонал; технология формирования корпоративной культуры и HR-бренда; развитие системы профессиональных квалификаций (внедрение профессиональных стандартов в практику управления персоналом, независимая оценка квалификаций); формирование системы нормирования, организации труда.

По данным мониторинга рынка труда, проведенного рабочей группой Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом, среди занятых в сфере управления персоналом 6,99% составляют руководители, что в абсолютном выражении составляет порядка 17 000 человек [10]. Можно предположить, что данная численность представляет собой потенциальную количественную характеристику числа лидеров или экспертов, которые могли бы участвовать, либо возглавлять подобные сообщества на уровне организации, города, региона и выше.

Наиболее популярные направления, интересующие профсообщества: кадровое делопроизводство (18,82%); организация оплаты труда (19,75%); обучение и развитие персонала (11,13%); мотивация и стимулирование персонала (10,59%).

Очевидно, что наиболее ценным в профессиональных объединениях является возможность обмена опытом решения прикладных задач, повышение собственной профессиональной компетентности, получение оперативного доступа к информации и базам данных. При этом некоторые общественные объединения специалистов по управлению персоналом, как показал анализ, ставят более масштабные цели, такие как:

- содействие общественному обсуждению и внесению предложений по совершенствованию законодательной и нормативной базы РФ в области управления человеческими ресурсами;
- активное влияние на формирование в регионе цивилизованного рынка услуг в сфере управления персоналом;
- совершенствование культуры кадрового рынка и трудовых отношений, управления человеческими ресурсами;
- внедрение инноваций в области кадровой политики в рабочий процесс предприятий [11].

Однако следует заострить внимание на том, что HR-сообщество на стадии формирования может столкнуться со следующими сложностями:

- консерватизм значительного числа менеджеров по персоналу, которые скептически относятся к новым трендам, а также не видят ценности в собственном развитии;
- некоторую пассивность HR-специалистов, обусловленную во многом значительно возросшим объемом текущих задач в связи с оптимизацией численности;

— настороженное отношение к коллегам по цеху, рассмотрение их скорее как конкурентов, чем как партнеров, особенно при работе HR-специалистов в конкурирующих компаниях из-за опасения переманивания наиболее ценных специалистов.

Третий этап исследования был посвящен оценке готовности сообществ к реализации задач федерального масштаба, направленных на развитие системы профессиональных квалификаций в области управления персоналом.

Исследование позволило определить ряд новых, актуальных направлений деятельности российских HR-сообществ, которые могли бы качественно их выделить от большинства сообществ, присутствующих на сегодняшний день в регионах и реализующих исключительно event-мероприятия, не имеющих серьезной организационной структуры, не выполняющих общественные задачи по совершенствованию в целом системы управления человеческими ресурсами как на уровне организации, так и на уровне страны в целом.

Среди таких направлений стоит выделить: внедрение профстандартов в сферу управления персоналом, развитие независимой оценки квалификаций. Развитие системы профессиональных квалификаций в области управления персоналом обусловлено появлением нормативно-правовой базы, регулирующей данное направление деятельности: Указ Президента Российской Федерации от 16 апреля 2014 г. № 249 «О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям» [12], Распоряжение Правительства РФ от 14 мая 2015 г. № 881-р «Об утверждении плана-графика формирования сети независимых центров сертификации профессиональных квалификаций» [13], ФЗ «О независимой оценке квалификаций» № 238-ФЗ от 3 июля 2016 г. [14] и др.

В целях рассмотрения вопросов, касающихся создания и развития системы профессиональных квалификаций в области управления персоналом в 2015 г. был создан Совет по профессиональным квалификациям (СПК) в области управления персоналом, который формируется на основе представительства заинтересованных сторон: представителей общероссийских объединений работодателей, профессиональных сообществ, работодателей, представителей системы профессионального образования и обучения, органов государственной власти [15]. Роль профсообществ в работе Совета представляется ключевой, в связи с чем один из этапов нашего исследования был посвящён опросу лидеров профессиональных сообществ в части готовности к развитию в своих регионах системы профессиональных квалификаций.

К участию в опросе были приглашены 55 сообществ, которые были отобраны из 104 сообществ, изучаемых авторами исследования совместно с экспертами рабочей группы по мониторингу рынка труда Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом.

Как показали результаты опроса 55 профессиональных сообществ, несмотря на актуальность темы, не все сообщества готовы к реализации данных направлений деятельности: только 17 сообществ (31% от общего числа опрашиваемых) выразили свою готовность к сотрудничеству. Основные причины неготовности, как отметили представители объединений: отсутствие достаточного числа экспертов, компетентных в данной области; отсутствие финансовых возможностей для популяризации данной темы в регионах и внедрения независимой оценки квалификаций; отсутствие уверенности в получении реальной экономической выгоды от работы в данном направлении (данный вариант ответа особенно характерен для объединений, ключевая цель деятельности которых – получение прибыли).

HR-сообщества, выразившие свою готовность к участию в развитии системы профессиональных квалификаций в области управления персоналом, определили следующие направления сотрудничества в части развития системы профессиональных квалификаций в области управления персоналом (88% сообществ готовы развивать данные направления):

- экспертное участие в разработке и апробации профессиональных стандартов в области управления персоналом;
- участие в работе по разработке или реализации системы независимой оценки квалификаций, в том числе, получив аккредитацию как Центр оценки квалификаций;
- экспертное участие в общественной аккредитации образовательных программ в области управления персоналом.

Меньший интерес представляют такие направления взаимодействия как информационная поддержка по профессиональным квалификациям в области управления персоналом в виде проведения очных мероприятий Совета (82% сообществ), участие в мониторинге рынка труда в области управления персоналом (76% сообществ), партнёрское участие в конкурсе на звание «Лучший по профессии» среди специалистов по управлению персоналом, а также «Универсиаде» (41% сообществ).

Подобное распределение, по мнению авторов исследования, обусловлено преобладанием коммерческих направлений деятельности большинства сообществ. Так, проведение независимой оценки квалификаций, экспертное участие в оценке квалификаций и аккредитации образовательных программ предполагает финансовое вознаграждение.

Итак, в современных условиях возрастает значение профессиональных сообществ в организациях, на рынке труда, в экономике и обществе в целом. Это связано с тем, что ситуация постоянно меняется, а существующих регулятивных структур недостаточно для гарантирования эффективного взаимодействия субъектов хозяйственной жизни, поэтому они сами начинают формировать свои сообщества, призванные решать внутренние проблемы. Особенно актуально это для сферы управления

персоналом в связи с деятельностью государства по формированию независимой системы компетенций и квалификаций. Очевидно, что без привлечения представителей профессиональных сообществ к решению данной задачи, качество профессиональных стандартов и независимой оценки квалификаций не будет достаточным.

Литература

1. *Aligica P.D., Boettke P.J.* Challenging Institutional Analysis and Development / The Bloomington School. L. Routledge. 2009. P. 150.
2. *Мартьянова Н. А.* Конструирование профессиональных объединений: от профессиональных групп к экспертным сообществам / Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена // СПб. 2013. № 162. С. 136–140.
3. *Долженко Р. А.* Профессиональные сообщества: возможности формирования и использования в организации // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2015. № 1. С. 34–39.
4. *Сергеева А. В., Андреева Т. Е.* Как управленческие практики влияют на обмен знаниями между сотрудниками? Результаты исследования в средних школах / Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 2. С. 67–98.
5. *Scribner J.P., Cockrell K.S., Cockrell D.H. and Valentine J.W.* Creating professional communities in schools through organizational learning: An evaluation of a school improvement process. Educational administration quarterly. / 1999. Vol. 35 № 1, P. 130–160. DOI: 10.1177/0013161X99351007.
6. *Lomos C.; Hofman R.H. and Bosker R.J.* Professional communities and student achievement – a meta-analysis. School effectiveness and school improvement. 2011. Vol. 22 № 2 P. 121–148.
7. *Adler N. and Bartholomew S.* Academic and Professional Communities of Discourse: Generating Knowledge on Transnational Human Resource Management / Journal of International Business Studies. 1992. № 23: 551. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490279.
8. *Ardichvili A., Page V., and Wentling T.* Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. Journal of knowledge management. 2003. № 7.1, P. 64–77.
9. Федеральный закон “О некоммерческих организациях” от 12.01.1996 № 7-ФЗ.
10. *Гиниева С. Б., Долженко Р. А.* HR-сообщество как инструмент решения задач в области управления персоналом в России и регионах: задача качественной и количественной оценки / Кадровик. 2017. № 1. С. 52–66.
11. *Гиниева С. Б., Федорова А. Э.* Эффективное управление человеческими ресурсами – путь к инновационному развитию региона / Управленец. 2010. № 9–10(13–14). С. 44–53.
12. Указ Президента РФ от 16.04.2014 N 249 (ред. от 18.12.2016) “О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям” (вместе с “Положением о Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям”) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017).
13. Распоряжение Правительства РФ от 14 мая 2015 г. № 881-р «Об утверждении плана-графика формирования сети независимых центров сертификации профессиональных квалификаций».
14. Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификаций» (Принят Государственной Думой 22 июня 2016 года).
15. Интернет-сайт Совета по профессиональным квалификациям (СПК) в области управления персоналом. Режим доступа: Электронный ресурс <http://sovethr.ru/>. Дата обращения: 01.05.2017.