



УДК 37.08

Н.С. Безуглая

П.Н. Сафонова

Н.В. Фролова

Безуглая Наталия Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой социально-культурной деятельности Краснодарского государственного института культуры (Краснодар, ул. им. 40-летия Победы, 33), e-mail: olimpia_n@mail.ru

Сафонова Полина Николаевна, магистрант 2 курса группы СКД/МАГ-19 Краснодарского государственного института культуры (Краснодар, ул. им. 40-летия Победы, 33), e-mail: PollySafonova@yandex.ru

Фролова Наталья Викторовна, магистрант 2 курса группы СКД/МАГ-19 Краснодарского государственного института культуры (Краснодар, ул. им. 40-летия Победы, 33), e-mail: natashafrovik@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРИМЕРЕ МБУК «ЦК «ПРИКУБАНСКИЙ» Г. КРАСНОДАРА

Для успешного функционирования любой организации большое значение имеет кадровый потенциал, так как оценка качественных и количественных характеристик персонала поможет определить возможности реализации кадровой стратегии и, как следствие – повысить качество предоставляемых услуг и эффективности работы в целом. В данной статье проанализирована многозначность категории «кадрового потенциала», рассмотрена его структура, определена взаимосвязь кадрового потенциала с кадровым

резервом, кадровым ядром. Авторами проведено исследование на примере учреждения образовательной сферы, где были выявлены недостатки кадровой политики и определены методы формирования кадрового потенциала по каждому из них.

Ключевые слова: кадровый потенциал, кадровый резерв, кадровое ядро, этапы формирования кадрового потенциала.

N.S. Bezuglaya

P.N. Safonova

N.V. Frolova

Bezuglaya Nataliya Sergeevna, candidate of economic sciences, associate professor, head of department of social and cultural activity of the Krasnodar state institute of culture (33, im. 40-letiya Pobedy st., Krasnodar), e-mail: olimpia_n@mail.ru

Safonova Polina Nikolaevna, master student of 2nd course of SKD/MAG-19 of the Krasnodar state institute of culture (33, im. 40-letiya Pobedy st., Krasnodar), e-mail: PollySafonova@yandex.ru

Frolova Nataliya Viktorovna, master student of 2nd course of SKD/MAG-19 of the Krasnodar state institute of culture (33, im. 40-letiya Pobedy st., Krasnodar), e-mail: natashafrovik@mail.ru

**MODERN PERSONNEL POTENTIAL DEVELOPMENT METHODS ON
THE EXAMPLE OF CULTURAL CENTER «PRIKUBANSKY»
IN KRASNODAR**

For the successful functioning of any organization, personnel potential is of great importance, since the assessment of the qualitative and quantitative characteristics of personnel will help determine the possibilities of implementing the personnel strategy, and, as a result, improve the quality of services provided and overall performance. This article analyzes the ambiguity of the category of "human

potential", considers its structure, determines the relationship of human potential with the personnel reserve, the personnel core. The authors conducted a study on the example of an educational institution, where the shortcomings of the personnel policy were identified and the methods of forming the personnel potential for each of them were determined.

Key words: personnel potential, personnel reserve, personnel core, stages of personnel potential.

На сегодняшний день формирование кадрового потенциала организации является актуальным и необходимым, поскольку это напрямую влияет на эффективность ее деятельности. Грамотное управление кадрами и продуманная система кадрового менеджмента являются важными факторами на каждом из этапов процесса управления организацией. Практически все учреждения образовательной сферы не ставят приоритетной задачей развитие кадрового потенциала, что, в свою очередь, снижает конкурентоспособность и возможность адаптации к постоянно изменяющимся рыночным условиям.

Объектом исследования является образовательная среда.

Предмет исследования – кадровый потенциал Центра Культуры как образовательной организации.

Цель работы заключается в том, чтобы определить недостатки, препятствующие развитию кадрового потенциала и предложить рекомендации в виде методов по улучшению его формирования.

Цель определила задачи исследования

- исследовать теоретические основы современного представления о кадровом потенциале;
- проанализировать состояние кадрового потенциала Центра Культуры;
- выявить характерные недостатки в формировании кадрового потенциала;

– предложить перспективные направления повышения кадрового потенциала организации.

Поскольку спецификой социокультурной сферы в основном является производство нематериальных продуктов или услуг, то именно человек является главным объектом воздействия и передачи конечного продукта. «Главным ресурсом» можно назвать различного рода опыт, навыки, интеллектуальные и творческие способности, знания и личностные качества работников. Именно творчество превращает их труд в неповторимый и уникальный культурный продукт. Процесс производства культурных благ отличается высокой трудоемкостью, поскольку социокультурная сфера не может быть максимально автоматизирована [6, с. 362]. В сравнении с другими видами экономической деятельности (их всего 20), сфера образования в 2019 году занимала 5-е место по уровню занятости трудовых ресурсов, имеющих высшее образование – 55,1% – и 6-е место – у кадров, имеющих среднее профессиональное образование – 25,8% [13, с. 129].

В научном обиходе понятие «кадровый потенциал» используется сравнительно недавно. Частично в данное понятие входят такие категории, как трудовые ресурсы, рабочая сила, кадры, персонал и др. Тем не менее, «кадровый потенциал» представляет собой обширное и емкое понятие. Особенностью кадрового потенциала является то, что он является обобщенной характеристикой кадровой системы конкретного хозяйствующего субъекта и не может быть применим к «отдельному индивиду». Однако следует различать понятия «кадры» и «кадровый потенциал». Вотякова И.В. подчеркивает, что к категории «кадры» относится больше статистический аспект, в то время как «кадровый потенциал» отражает динамическую суть данной категории [2, с. 4, 10].

Вопросами кадров и, соответственно, кадрового потенциала занимались такие исследователи, как Афанасьев В.Я., Воронцов Н.В. (занимались оценкой кадрового потенциала), Вотякова И.В., Еркомайшвили И.В., Котова Е.В. (исследовали управление кадрового потенциала в

организации), Кузнецова Н.В., Петрова Е.А. и Кузнецов Е.Н. (рассматривали процесс формирования кадрового ядра), Иванов Ю.О., Стеклова О.Е. (рассматривали процесс формирования кадрового резерва).

Рябокоть Н.П. представляет кадровый потенциал исключительно как «совокупность работников», которые обязаны исполнять перечень заданий настолько качественно, чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции [11, с. 173].

Е.В. Котова понимает под кадровым потенциалом такие «возможности и способности работников», используя которые должным образом, можно будет достичь текущих целей и качественно исполнить должностные обязанности. Следовательно, кадровый потенциал позволяет раскрыть и применить как явные, так и скрытые («не востребуемые» на данный момент) способности работников [7, с. 85].

По мнению Кречетникова К.Г., кадровый потенциал образуют «физические и духовные качества человека», которые определяют степень вовлеченности работника в трудовой процесс, а также возможность достигнуть поставленные результаты в конкретных условиях [8, с. 147].

Вотякова И.В. предлагает разграничить общий кадровый потенциал организации на три составляющих и применять к каждому из этих элементов свои методы развития: потенциал руководства, потенциал кадровой службы и потенциал остальной части кадров. Кадровый потенциал должен развиваться по направлениям, соответствующим современным условиям экономики: финансы, информация и коммуникации, кадры, материально-техническое направление [2, с. 9, 13].

Ибрагимов А.У., Ибрагимова Л.А. и Караваева М.В. провели собственный анализ исследований, в которых поднимались вопросы определения структуры кадрового потенциала, и пришли к выводу, что не существует однозначного и «единого мнения относительно структуры кадрового потенциала». Из 16-ти элементов, по мнению различных исследователей, составляющих основу кадрового потенциала, после

компаративного анализа авторы представили его структуру в следующем виде [4, с. 50–51]:

- численность персонала;
- структура персонала;
- ресурсы рабочего времени;
- инновационная и творческая активность;
- затраты на персонал;
- квалификационный уровень;
- уровень компетентности персонала.

«Комплексный интегральный подход», предложенный авторами, позволяет рассчитать показатель по каждому элементу в отдельности, определить его значимость и вес в общей структуре, а также количественно свести их к одному единственному значению, которое, объединяя в себе совокупность «разнородных качественных и количественных показателей», будет отражать состояние кадрового потенциала на конкретный момент времени [4, с. 52].

Иванов Ю.О. и Стеклова О.Е. полагают, что основой кадрового потенциала организации является ее кадровый резерв. Под спецификой формирования кадрового резерва авторы понимают тщательно отобранную «группу сотрудников», которые могут в случае необходимости занять руководящую должность и прошли для этого специальную подготовку.

Во-первых, это позволяет не тратить время на подбор новых сотрудников, их обучение и адаптацию; во-вторых, та часть сотрудников, которых отобрали в кадровый резерв, является наиболее лояльной, мотивированной и профессионально подготовленной; в-третьих, сам факт наличия кадрового резерва уже говорит о сохранении кадрового потенциала. Таким образом, можно сделать вывод о том, что данные категории являются взаимосвязанными. В зависимости от вида организации и наличия в ней свободных денежных средств, руководителям следует определиться с «моделью формирования кадрового резерва». Они могут сделать прогноз с

учетом стратегических целей организации и определить те должности, которые в среднесрочном периоде могут стать вакантными, либо сформировать кадровый резерв для каждой ключевой должности, независимо от стратегических изменений [5, с. 62–63]. Первая модель, очевидно, является наиболее рискованной и трудоемкой, а вторая – более простой, но высоко затратной.

В первую очередь, на качество создания «кадрового резерва» влияют [7, с. 86]:

– Факторы внешней среды (правовые ограничения, действующие на территории района, муниципалитета; актуальная ситуация на рынке труда; состав рабочей силы на рынке и местонахождение учреждения).

– Факторы внутренней среды (кадровая политика – принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип содействия труду уже занятых на производстве работников, принцип постоянной занятости; имидж организации – насколько она привлекательна как рабочее место (привлекательны более крупные компании, компании, известные кандидатам своими продуктами).

Формирование и развитие кадрового потенциала – важное направление работы менеджера по персоналу. Чтобы обеспечить организацию необходимыми человеческими ресурсами, важно создать, определить и проанализировать ситуацию во внешней и внутренней средах, в технологии деятельности и в структуре компании. В процессе формирования кадрового потенциала создается кадровый резерв.

Одним из конкурентных преимуществ организации, сопутствующим формированию кадрового резерва, является формирование кадрового ядра. Как правило, в каждой организации существует свое кадровое ядро – это именно те сотрудники, которые наиболее лояльны, инициативны, профессиональны, обладают высоким уровнем ответственности и обеспечивают кадровую безопасность, более того, положительно влияют на адаптацию в коллективе новых работников. Кадровое ядро в организации не

формируется само по себе. Отличительной его чертой является «командность», которую руководителям необходимо регулярно поддерживать. Именно общность «целей, ценностей и подходов» при реализации общей деятельности и определяет «принадлежность» к команде. Кузнецова Н.В., Петрова Е.А. и Кузнецов Е.Н. сформировали три подхода к формированию кадрового ядра: по степени вовлеченности в основные бизнес-процессы; по оценке результативности труда; по оценке развития трудового потенциала [9, с. 209–210].

Показатели кадрового потенциала могут быть оценены методом экспертных оценок, Мухамедиева С.А. предлагает собственную методику оценки «потенциала работников социокультурной сферы», которая включает в себя следующие аспекты: показатели концептуальной компетенции, технологической компетенции и личностной культуры. Данные показатели позволят руководителям увидеть потенциал каждого работника, время обучения его практическим навыкам, планировать ротацию кадров, их профессиональную подготовку и переподготовку [10, с. 182–84]. Данная методика отличается сложностью расчетов и трудоемкостью экспертных оценок.

Выбор методов развития кадрового потенциала должен опираться на результаты различных методов его оценки. Каждая группа исследователей предлагает свою собственную классификацию, поэтому, как и в случае с определением категории «кадровый потенциал», не существует единой теории, на которую может опираться специалист – ее выбор зависит от специфики деятельности организации и поставленных задач исследования. Авторы данной статьи отмечают самые значимые элементы классификации методов оценки кадрового потенциала [1, с. 6]:

– По видам используемого аналитического инструментария, например, эталонный метод, метод балльных оценок, интегральная оценка и т.д. (Потуданский В.Ф., Трункина Л.В.).

– По методам и подходам оценки кадрового потенциала: на основании

каждого из трех «подходов» (системный, экономико-математический, общенаучный) определяются свойственные только этому подходу количественные и качественные «методы» (Мироседи С.А., Щедрина А.В.).

– По оценке влияния кадрового потенциала на эффективность бизнеса: четыре группы методов (затратный, доходный, экспертный, сравнительный) формируются с учетом доходности и инвестиционной привлекательности бизнеса (Рябчук П.Г., Федорова К.А.).

– Классификация с позиции системности оценки: прямые и косвенные, каждая из двух групп методов подразделяется еще на две подгруппы, в зависимости от субъективности и измеримости полученных показателей (Максимова Л.В., Шойнхорова В.Н.).

В субъектах системы дополнительного образования (Дома культуры, Школы искусств, Центры культуры и т.д.) имеются проблемы и противоречия, связанные как с объективными, так и с субъективными факторами существующей кадровой системы.

Основными, и, пожалуй, самыми глобальными проблемами в сфере образования культуры и искусства являются «финансовые и кадровые» проблемы: недофинансирование учреждений, низкая заработная плата и «старение» кадров. Большая часть работников образовательных учреждений находится еще в старых моделях культурной сферы, в которых отсутствуют инновационные технологии, что снижает потребительский спрос и, соответственно, культурный потенциал и имидж организации. В целом уровень квалификации учреждений культуры в настоящее время относительно высок. Однако «кадровое состояние» на данный момент крайне несбалансированно – около половины учителей и педагогов различных категорий являются пенсионерами или людьми предпенсионного возраста, а молодые педагоги либо имеют низкую категорию, либо не имеют ее вообще.

Развитие кадрового потенциала в учреждениях культуры и искусства предполагает реализацию таких действий, как [3, с. 91–94]:

– *Планирование.* Определение потребности в

высококвалифицированном персонале с учетом результатов контрольных исследований, обеспечивающих определение текущего состояния трудового коллектива и выявление потребности в определенных изменениях с учетом направления образовательных программ и профиля подготовки учащихся.

– *Отбор* будущих сотрудников заключается в выставлении на сайт учреждения вакансий, затем – в проведении собеседования либо с заместителем по УВР, либо с директором. Ключевое внимание уделяется наличию профессиональных компетенций, опыту, образованию (поскольку учреждения культуры являются государственными), соответствию ценностей соискателя цели и миссии учреждения.

– Далее следует *адаптация* самого сотрудника в рабочей среде. Адаптацию человека можно разделить на 4 этапа [12, с. 72–80]:

□ **Оценка.** Оценка уровня подготовки нового члена коллектива имеет большое значение для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если у сотрудника есть не только специальная подготовка, но и опыт работы в аналогичных отделах других учреждений в данной сфере, срок его адаптации будет сокращен до минимума.

□ **Ориентация.** Непосредственно практическое знакомство новичка с задачами и требованиями, которые к нему предъявляет организация.

□ **Эффективная адаптация.** Эта фаза заключается в фактическом приспособлении новичка к своему рабочему месту, статусу, и во многом определяется его вовлеченностью в межличностные отношения с коллегами «по цеху». На этом этапе новичку должна быть предоставлена возможность активно действовать в различных областях, проверить себя и проверить полученные знания об организации. На этом этапе важно оказывать новому сотруднику максимальную поддержку на регулярной основе, чтобы оценить эффективность его деятельности и особенности взаимодействия с коллегами.

□ **Функционирование.** Эта фаза завершает процесс адаптации и характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При спонтанном

развитии процесса адаптации эта фаза обычно наступает через 1–1,5 года работы. Если процесс настройки регламентирован, фаза эффективного функционирования может начаться через несколько месяцев.

– *Повышение квалификации* сотрудников. Продиктовано изменяющимися внешними и как следствие – внутренними условиями учреждения. Согласно планам учреждения, каждый сотрудник должен пройти курсы повышения квалификации раз в 3–5 лет. Помимо стандартных курсов, учреждения часто обмениваются опытом с сотрудниками организаций смежных областей в виде консультаций, мастер-классов, семинаров, круглых столов.

– *Аттестация* сотрудников проводится раз в 5 лет и делится на два периода: межаттестационный этап и непосредственно сама аттестация. За первый период каждый работник должен собрать портфолио с личностными достижениями, которые подтверждают его грамотность, профессионализм, а также непрерывный рост его компетенций. Для получения или подтверждения квалификационной категории проводится аттестация. Она основывается на регрессивном анализе полученных достижений работника, а также на прогностическом анализе личностного и профессионального роста.

В настоящее время авторы на базе исследования, которой является МБУК «ЦК «Прикубанский» города Краснодара, выделили такие недостатки в управлении кадрами учреждений культуры и искусства, как:

– Отсутствие мотивации к эффективному труду (низкая заработная плата, большое количество бумажной работы, слабая заинтересованность в результатах своего труда).

– Отсутствие заинтересованности сотрудников в формировании конкурентных преимуществ в организации (участие в соревнованиях, фестивалях, конкурсах на различных уровнях – муниципальные, краевые, всероссийские, международные).

– Высокий уровень конфликтности в коллективе.

– Основу вознаграждения составляют исключительно коэффициенты

системы труда, не учитываются индивидуальные заслуги сотрудника.

– Отсутствует стратегия развития в организации.

В результате исследования авторы пришли к выводу, что кадровый потенциал как ресурс организации, проявляющийся в выполнении определенных функций и целей, который зачастую можно определить в виде «целостной системы», обладает «количественными и качественными характеристиками» персонала, раскрывающими в том числе и потенциальные возможности работников.

Однако кадровый потенциал Центра как субъекта образовательной среды оценить объективно не представляется возможным ввиду отсутствия четких методик в современных исследованиях. Так, например, подход А.У. Ибрагимова, Л.А. Ибрагимовой и М.В. Караваева, отмеченный в первой части статьи, не может быть использован в практической деятельности Центра Культуры, поскольку три из семи показателей не поддаются расчету по методике «комплексного интегрального подхода», ввиду чего по ней невозможно оценить состояние кадрового потенциала на конкретный момент.

Опираясь на результаты анализа недостатков, авторы предлагают для формирования кадрового потенциала применить следующие методы:

– Развитие проектно-ориентированного направления в работе коллектива.

– Участие коллектива в мероприятиях федерального, регионального, муниципального значения при поддержке Министерства культуры. Также необходимо целесообразное использование бюджетных средств методом проектного планирования.

– Развитие в коллективе структуры коммуникативно-функционального подхода в организации процесса управления. Использование и проработка в компании графика адаптации нового сотрудника.

– Стимулирование интереса сотрудников методом учета заслуг и поощрения в виде балльных коэффициентов.

– Внедрение стратегического планирования и прогнозирования кадровой системы как метод эффективного движения целей организации. Разработка регламента по найму и подбору персонала. Разработка совокупного инструмента комплексной оценки потенциала.

Каждый из перечисленных методов будет эффективным при комплексном его использовании с другими методами. Более того, немаловажным фактом при развитии кадрового потенциала является оценка трудового потенциала сотрудников.

Резюмируя вышесказанное, можно заметить, что развитие персонала – один из важнейших факторов успеха любой организации. В то же время инвестиции в развитие человеческих ресурсов играют большую роль, чем инвестиции в развитие и улучшение производственных мощностей.

Подводя итог данной статьи, авторы пришли к следующему выводу: проблемы развития кадрового потенциала в учреждениях дополнительного образования не решаются системно. Как и предполагалось, анализ кадрового потенциала базы исследования доказал, что работа с человеческими ресурсами не преследует синергетический эффект по повышению кадрового потенциала, и это в дальнейшем сказывается на деятельности всего Центра Культур как характерного субъекта образовательной среды. Приведенные в данной статье методы развития кадрового потенциала, а также понимание специфики кадрового менеджмента поможет руководителям и менеджерам Центра и образовательных учреждений в целом грамотно сформировать команду кадров, поскольку наличие высокого кадрового потенциала является залогом успеха и эффективной деятельности учреждений социокультурной сферы.

Список используемой литературы:

1. *Афанасьев В.Я., Воронцов Н.В., Байкова О.В.* Анализ и оценка кадрового потенциала персонала организации на современном этапе // Вестник университета. – 2020. – № 7. – С. 5–13.

2. *Вотякова И.В.* Управление кадровым потенциалом предприятия в современных условиях: учебное пособие. – Северск: СТИ НИЯУ МИФИ, 2015. – 120 с.
3. *Еркомайшвили И.В., Трифонова Н.Н.* Формирование кадрового потенциала в учреждении дополнительного образования // Проблемы современного педагогического образования. –2017. – № 56-1. – С. 88–94.
4. *Ибрагимов А.У., Ибрагимова Л.А., Караваяева М.В.* Сущность и структура кадрового потенциала // ВЕСТНИК ВГУ. Серия: экономика и управление, 2014. – № 2.– С. 49–53.
5. *Иванов Ю.О., Стеклова О.Е.* Кадровый резерв – основа кадрового потенциала организации // Вестник УлГТУ, 2017. – № 4. – С.62–64.
6. *Игнатов В.Г., Батулин Л.А., Бутов В.И.* Экономика социальной сферы: учебное пособие, 2-е изд. – М., Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2005. –528 с.
7. *Котова Е.В.* Управление развитием кадрового потенциала организации // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 29. –С. 84–89.
8. *Кречетников К.Г.* Управление кадровым потенциалом в интересах развития организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 8. – С. 147–152.
9. *Кузнецова Н.В., Петрова Е.А. и Кузнецов Е.Н.* Формирование кадрового ядра организации как задача кадрового менеджмента // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 2(27). – С. 209–212.
10. *Мухамедиева С.А.* Формирование кадрового потенциала как условие обеспечения качества социально-культурной деятельности в организациях сферы культуры // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. – 2018. – № 44. – С. 175–184.
11. *Рябокоть Н.П., Дергач А.С.* Современные проблемы

формирования отечественного кадрового потенциала // Формирования рыночных отношений в Украине: сб. науч. трудов. – К.: НДЕИ, 2007. – № 4(71). – С. 171–175.

12. *Суровицкая Г.В.* Механизмы развития кадрового потенциала опорных университетов России // Трансформация профессионального поля высшего образования и задачи управления. – 2019. – № 23. – С. 72–80.

13. Российский статистический ежегодник. 2019: Стат. сб. / Росстат. Р76. – М., 2019. – 708 с.