

МЕХАНИЗМ ВЫЯВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ГАЗИЕВА Инна Александровна – канд. социол. наук, директор центра общеакадемических образовательных инициатив, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. E-mail: gazieva-ia@ranepa.ru

Аннотация. В данной статье обосновывается необходимость разработки и внедрения механизма, нацеленного на выявление кадрового потенциала организации, его диагностику и профессиональное развитие. Описывается опыт Института организационного развития и стратегических инициатив Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ по эффективному использованию такого механизма. В частности, речь идет о конкурсе лучших практик Президентской академии, который представляет собой совокупность образовательных мероприятий, направленных на выявление, поддержку и продвижение лучших технологий и практик в сфере внедрения образовательных технологий, управления кафедрой, результатов интеллектуальной деятельности, а также на их тиражирование среди факультетов и филиальной сети академии. Кроме того, в статье приводятся результаты анализа линейных распределений данных авторского социологического опроса, результаты факторного и кластерного анализа массива социологических данных, демонстрирующие разницу в уровне развития профессионального потенциала у двух групп респондентов – участвующих в конкурсе и не участвующих в нем. Делается вывод об эффективности конкурса как механизма выявления и развития кадрового потенциала и о возможности его использования в практической деятельности других организаций.

Ключевые слова: профессиональное развитие, проектные технологии, кадровый потенциал организации, кадровая политика, социология образования, социология управления

Для цитирования: Газиева И. А. Механизм выявления и развития кадрового потенциала организации // Высшее образование в России. 2017. № 208 (1). С. 99–104.

В любом трудовом коллективе есть сотрудники, которые благодаря своим личным качествам и уровню развитости профессиональных компетенций составляют кадровый потенциал организации. Однако зачастую ситуация складывается так, что сотрудники, имеющие большой профессиональный потенциал, не оказываются в фокусе внимания руководства при замещении вакантных должностей ввиду отсутствия в вузе сформированного кадрового резерва. К тому же большинство таких сотрудников, как правило, выстраивают траекторию профессионального развития самостоятельно; сегодня это является нормой. Однако если индивидуальная траектория не корректируется или не регулируется

руководством организации, а ориентирована лишь на достижение персональных целей и задач, это может привести к снижению общей эффективности деятельности организации.

В этой связи очевидна необходимость разработки механизма, обеспечивающего не только выявление кадрового потенциала организации, но и определение уровня его профессионального развития, ориентацию его на цели и задачи организации, а также являющегося инструментом его дальнейшего развития. Попытка разработки и внедрения такого механизма была сделана Институтом организационного развития и стратегических инициатив (ИОРСИ) Российской академии народного хозяйства и

государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС). Оговоримся, что одной из причин, побудивших разработчиков задуматься о создании данного механизма, является большое количество сотрудников и представителей профессорско-преподавательского состава академии (около 5000 человек), а также их весьма обширное распределение по стране (61 филиал).

Таким механизмом, обеспечивающим непрерывную работу с кадровым потенциалом вуза, стал конкурс лучших практик Президентской академии (RANERA Best Practices Competition), реализующийся уже четвертый сезон (<http://practice-ranera.ru>). Конкурс представляет собой совокупность образовательных мероприятий, направленных на выявление, поддержку и продвижение лучших технологий и практик в сфере внедрения образовательных технологий, управления карьерой, результатов интеллектуальной деятельности, а также на их тиражирование среди факультетов и филиальной сети академии. Конкурс организуется по 12–15 номинациям (номинации формулируются исходя из наиболее актуальных задач, требующих решения) и включает в себя несколько этапов, реализуемых на протяжении всего учебного года.

Первый этап: запуск конкурса. Организуется в рамках «road-show» (выезд в крупные филиалы с привлечением заинтересованных сотрудников и представителей профессорско-преподавательского состава), а также в форме видеоконференций; на этом этапе сотрудникам и преподавателям академии разъясняются правила конкурса, условия участия, особенности нового сезона, новые тренды развития вуза, ключевые задачи.

Второй этап: образовательная сессия. Проводится для всех участников конкурса на основании поданных заявок; образовательные мероприятия в рамках сессии нацелены не только на совершенствование проектной компетенции, но и на формирование компетенций по «упаковке» проектов

(оформлению в соответствии с требованиями) и их защите.

Третий этап: экспертиза проектов. Определение соответствия проектов конкурсным требованиям, анализ новизны предлагаемых проектных решений. Экспертиза проектов проводится внешними и внутренними экспертами дистанционно.

Четвертый этап: очные конкурсные мероприятия. Проекты, успешно прошедшие экспертизу и доработанные с учетом рекомендаций экспертов, допускаются до конкурсных соревнований, проходящих в головном кампусе. Отметим, что традиционно очные конкурсные мероприятия встроены в Форум лучших практик, в рамках которого, помимо защит проектов, организуются экспертные площадки, на которых происходит обмен опытом между представителями головного кампуса и филиальной сети, не обязательно являющимися участниками финальных конкурсных мероприятий, а также внешними экспертами.

Пятый этап: стажировка. Победители конкурса в каждой номинации направляются на зарубежную стажировку «Образовательные инновации и реализация программ по развитию центров карьеры в учебном заведении», целью которой является изучение методов и технологий образовательных инноваций и управления карьерой с использованием зарубежного опыта. Победители конкурсного сезона 2012–2013 гг. были направлены на стажировку в Университет Маастрихта (Нидерланды). Победители конкурсного сезона 2013–2014 гг. стали участниками комплексной стажировки в Португалии, которая охватила не только учебные заведения (Lisboa School of Economics and Management, National Institute of Public Administration and Catolica Porto School of Economics and Management), но и бизнес-структуры и органы власти. Победители сезона 2014–2015 гг. были направлены на стажировку в Израиль, где также посетили и образовательные учреждения разных уровней, и органы власти.

Шестой этап: внедрение. На этом этапе происходит реализация и тиражирование в филиальной сети лучших образовательных проектов и проектов по управлению карьерой, а также проектов, доработанных с учетом изученного в ходе стажировки опыта. Это, пожалуй, один из основных этапов конкурса, поскольку здесь его победители становятся субъектами своего профессионального развития.

На основе наблюдений за участниками конкурса в ходе поездок по филиальной сети, а также в рамках проведения образовательных и конкурсных мероприятий мы пришли к убеждению, что данный конкурс, изначально нацеленный на поиск примеров передового педагогического опыта в филиальной сети, по сути, является механизмом выявления кадрового потенциала и его развития. С целью подтверждения или опровержения данной гипотезы автор провел социологическое исследование среди сотрудников и представителей профессорско-преподавательского состава РАНХиГС (N=315, июнь 2015 г.), в число которых вошли респонденты, участвовавшие и не участвовавшие в конкурсе.

В *таблице 1* представлено сравнение

доли участников конкурса, оценивших максимально высоко (на «5» по пятибалльной шкале) степень важности приведенных мероприятий, и представителей профессорско-преподавательского состава академии, не являющихся участниками конкурса («обычные» ППС и сотрудники академии).

Таким образом, можно говорить о том, что участников конкурса лучших практик Президентской академии можно охарактеризовать как людей инициативных, образовательно активных, которые значимо выделяются в профессиональном плане из общего числа сотрудников и преподавателей.

С целью более глубокой диагностики профессионального потенциала респондентов, являющихся участниками конкурса и не являющихся ими, был проведен многомерный статистический анализ массива данных. В результате выделился фактор, который по совокупности социальных характеристик, составляющих его содержание, мы назвали фактором *развития и реализации профессионального потенциала* (параметры фактора и факторные веса представлены в *таблице 2*).

В зоне положительных значений данного фактора находятся респонденты, кото-

Таблица 1

Сравнительная таблица важности образовательных и публикационных возможностей для участников конкурса и «обычных» преподавателей и сотрудников, %

№ п/п	Высокая степень важности следующих мероприятий	Участники конкурса	«Обычные» ППС и сотрудники академии
1	Очное участие во всероссийских и международных конференциях, проводящихся в ДРУГОМ РЕГИОНЕ РФ	64	53
2	Очное участие во всероссийских и международных конференциях, проводящихся в ВАШЕМ РЕГИОНЕ	71	52
3	Очное участие во всероссийских и международных конференциях, проводящихся в МОСКВЕ	82	41
2	Возможность пройти стажировку в органах государственной и муниципальной власти или в крупной российской компании (по профилю читаемого курса или по профилю деятельности) в ВАШЕМ РЕГИОНЕ	71	52
3	Возможность пройти стажировку в органах государственной и муниципальной власти или в крупной российской компании (по профилю читаемого курса или по профилю деятельности) в МОСКВЕ	84	21
4	Возможность публиковать результаты работы в сборнике РАНХиГС	76	52
5	Возможность публиковать статьи в сборниках, входящих в РИНЦ	80	66
6	Возможность публиковать статьи в сборниках, входящих в перечень ВАК	84	61
7	ЗАОЧНОЕ участие в конференции любого уровня	38	47

Таблица 2

Содержание фактора развития и реализации профессионального потенциала

№ пп.	Параметры фактора	Факторный вес
1	Вы вносите предложения по вопросам совершенствования деятельности вашей кафедры (подразделения)	0,838
2	Вы участвуете в разработке планов деятельности вашей кафедры (подразделения)	0,810
3	Для Вас важно быть лидером в коллективе	0,758
4	Для Вас важно нести высокую ответственность перед вашим руководством за результаты профессиональной деятельности	0,754
5	Для Вас важно нести высокую ответственность перед студентами за результаты профессиональной деятельности	0,742
6	Вы проявляете в работе инициативу	0,693
7	Для Вас важно проявлять в работе инициативу	0,652
8	Для Вас важно учить других, передавать свой опыт другим	0,606
9	Вы являетесь лидером в своем коллективе	0,601
10	Для Вас важно участвовать в разработке планов деятельности вашего филиала	0,589
11	Для Вас важно получать справедливую оценку своего труда	0,543
12	Для Вас важно получать высокую оценку результатов профессиональной деятельности со стороны студентов	0,542
13	Для Вас важно участвовать в разработке планов деятельности вашей кафедры (подразделения)	0,535
14	Коллеги с Вами часто советуются по вопросам работы	0,529
15	Для Вас важно участвовать в разработке планов деятельности РАНХиГС	0,504
16	Вы несете высокую ответственность перед руководством вашего филиала за результаты профессиональной деятельности	0,496
17	Для Вас важно получать высокую оценку результатов профессиональной деятельности со стороны руководства	0,485
18	Вы видите реальную пользу для студентов филиала от выполняемой Вами работы	0,462
19	Для Вас важно иметь возможность реализовать свои профессиональные компетенции	0,458
20	Для Вас важно занять престижное положение в обществе	0,447
21	Для Вас важно иметь перспективы профессионального роста	0,407

рых можно назвать инициативными лидерами. Они участвуют не только в разработке планов совершенствования деятельности их кафедры (подразделения), но и в разработке планов деятельности филиала и даже РАНХиГС в целом; для них важно нести высокую ответственность перед своим руководством и перед студентами за результаты своей профессиональной деятельности, и они в полной мере осознают эту ответственность. Для респондентов, которые оказались в положительной зоне данного фактора, важно учить других, передавать им свой опыт, иметь перспективы профессионального роста и возможность реализовывать свои профессиональные компетенции, а также получать высокую оценку результатов своей профессиональ-

ной деятельности не только со стороны руководства, но и со стороны студентов. Можно сказать, что они в полной мере ощущают ценность своей работы, поскольку с ними часто советуются коллеги по вопросам профессиональной деятельности и, кроме того, они видят реальную пользу для студентов от выполняемой ими работы. (В зоне отрицательных значений фактора находятся респонденты, выражающие несогласие с его параметрами).

Кластерный анализ данных по фактору «реализация профессионального потенциала» мы проводили, расщепив массив на две части – в зависимости от участия или неучастия респондентов в конкурсе. Графическое отображение распределения расщепленного массива данных по фактору пред-

ставлено на *рисунках 1 и 2*. Здесь приведены центры и размеры полученных кластеров (групп респондентов). Мы видим, что в ходе анализа выделилось пять кластеров, различающихся своими координатами. В зоне положительных значений первого мас-

сива данных (респондентов, не участвовавших в конкурсе) находится значительно меньше респондентов, чем в зоне положительных значений второго массива (респондентов, участвовавших в конкурсе). В частности, в рамках массива данных участни-

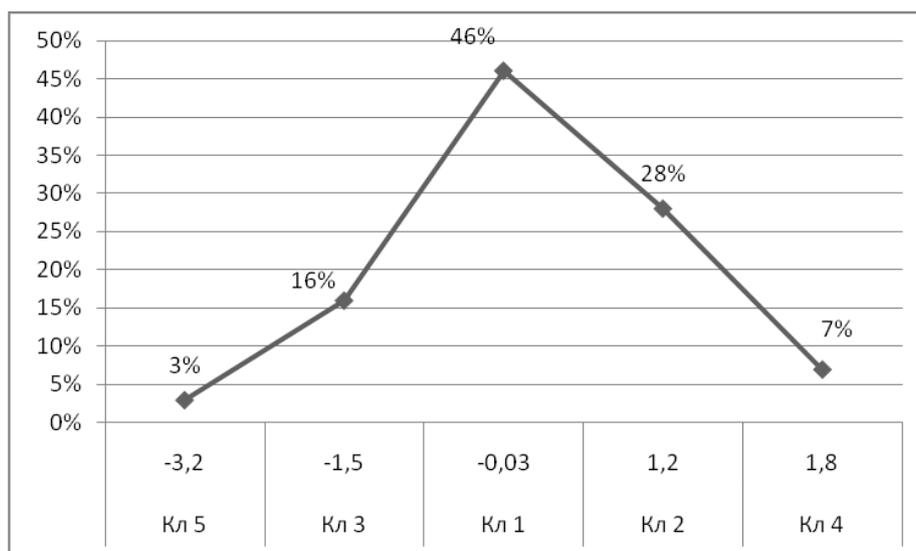


Рис. 1. Графическое отображение распределения массива данных по не участвовавшим в конкурсе респондентам (на оси абсцисс отмечены номера и центры кластеров)

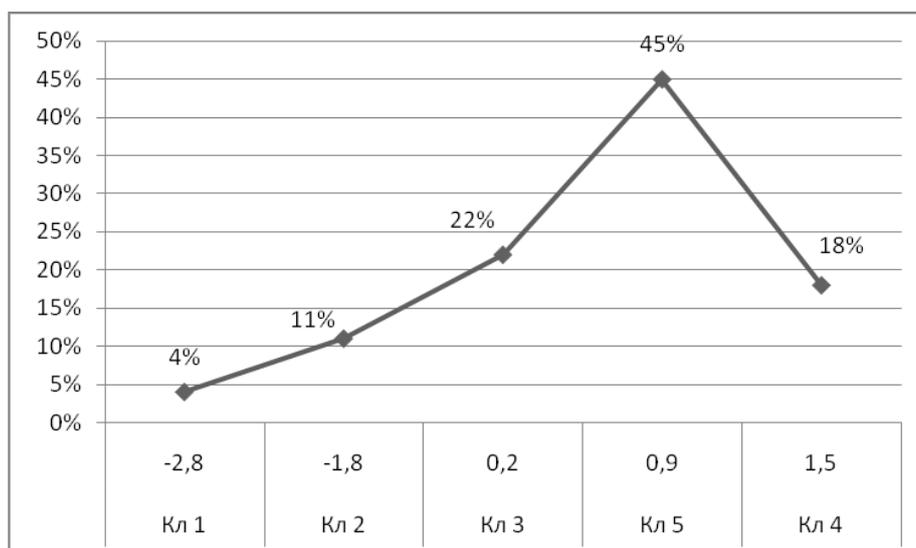


Рис. 2. Графическое отображение распределения массива данных по участвовавшим в конкурсе респондентам (на оси абсцисс отмечены номера и центры кластеров)

ков конкурса (Рис. 2) в зоне положительных значений фактора находится 63% респондентов (кластеры 4 и 5), а в зоне отрицательных значений – лишь 15% (кластеры 1 и 2). Такая картина говорит о том, что большинство участников нашего конкурса – это люди с богатым профессиональным потенциалом, для развития и реализации которого в их филиалах созданы адекватные условия, и он реализуется. В то же время у таких сотрудников есть явно выраженная потребность в более серьёзной актуализации своего потенциала. По сути, эти люди могут входить в общеакадемический кадровый резерв для замещения различных должностей. Надо также заметить, что для сотрудников, находящихся в зоне положительных значений фактора,

важен не столько карьерный рост и восходящая вертикальная мобильность, сколько именно профессиональное развитие, создание условий для реализации своего профессионализма.

Исходя из результатов проведённого исследования, можно говорить о том, что конкурс лучших практик Президентской академии является достаточно эффективным механизмом выявления и профессионального развития кадрового потенциала вуза, который при должной доработке можно использовать в других крупных организациях. Кроме того, апробированный в ходе опроса инструментарий (анкета) может использоваться для диагностики кадров на предмет их включения в кадровый резерв.

Статья поступила в редакцию 08.09.16.

COMPETITIVE ACTIVITIES AS A MECHANISM FOR HUMAN RESOURCES IDENTIFICATION AND DEVELOPMENT

GAZIEVA Inna A. – Cand. Sci. (Sociology), Head of the Department of educational technologies. E-mail: gazieva-ia@ranepa.ru

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia

82, Prospect Vernadskogo, Moscow, 119571, Russian Federation

Abstract. This article actualizes the need to develop and implement a mechanism to identify the organization staff capacity, to its diagnosis and professional development. The article describes the experience of the Institute of organizational development and strategic initiatives of The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, which shows the effective use of such an approach. In particular, we are talking about the RANEPA best practices competition. This is a set of educational activities with a competitive component designed to identify, support and promote the best technologies and practices in the implementation of educational technologies, career management, intellectual property, their dissemination among the departments and branches of the Academy. The article presents the results of frequency analysis of the author's opinion poll, the results of factor and cluster analysis, showing the difference in the level of development of the professional capacity of the respondents. The study results confirmed the effectiveness of the Competition as an approach for identifying and human resources development and the possibility of its use in practical activities of other organizations.

Keywords: professional development, project learning method, human resources of organization, personnel policy, sociology of education, sociology of management

Cite as: Gazieva, I.A. (2017). [Competitive Activities as a Mechanism for Human Resources Identification and Development]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 208 (1), pp. 99-104. (In Russ., abstract in Eng.)

The paper was submitted 08.09.16.