

Литература

1. Бакланова Т. И. Программы, методические рекомендации, поурочные разработки «Музыка». – М.: АСТ: Астрель, 2005. – 144 с.
2. Время Г. В. Свиридова в культурном континууме: сб. ст. по мат-лам Междунар. форума 10–15 дек. 2015 года / науч. ред. и сост. М. Р. Черная и Е. Н. Яковлева. – СПб.: СКИФИЯ-ПРИНТ, 2016. – 314 с.
3. Выготский Л. С. Психология искусства. – М.: Просвещение, 1968. – 344 с.
4. Критская Е. Д., Сергеева Г. П., Шмагина Т. С. Музыка. Начальная школа. 1–4-й классы. – М.: Музыка, 2002. – 138 с.
5. Теплов Б. М. Психология музыкальных способностей. – М.: ВЛАДОС, 2003. – 379 с.

References

1. Baklanova T.I. *Programmy, metodicheskie rekomendatsii, pourochnye razrabotki "Muzyka"* [Programs, methodical recommendations, pourochnye development of "Music"]. Moscow, AST, Astrel' Publ., 2005. 144 p. (In Russ.).
2. *Vremya G.V. Sviridova v kul'turnom kontinuuume: sb. st. po materialam Mezhdunarodnogo foruma 10-15 dekabrya 2015 goda* [The time G.V. Sviridov in the cultural continuum: Sat. Art. on the materials of the International Forum on December 10-15, 2015]. St. Petersburg, SKIFIA-PRINT Publ., 2016. 314 p. (In Russ.).
3. Vygotskiy L.S. *Psikhologiya iskusstva* [Psychology of art]. Moscow, Prosvescheniye Publ., 1968. 344 p. (In Russ.).
4. Kritskaya E.D., Sergeeva G.P., Shmagina T.S. *Muzyka. Nachalnaya shkola. 1-4-y klassy* [Music. Primary School. 1-4 class]. Moscow, Muzyka Publ., 2002. 138 p. (In Russ.).
5. Teplov B.M. *Psikhologiya muzykal'nykh sposobnostey* [Psychology of musical abilities]. Moscow, VLADOS Publ., 2003. 379 p. (In Russ.).

УДК 379.831, 304.2

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
КАК УСЛОВИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА  
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ**

*Мухамедиева Светлана Анатольевна*, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой управления и экономики социально-культурной сферы, Кемеровский государственный институт культуры (г. Кемерово, РФ). E-mail: swet-73@mai.ru

Качество социально-культурной деятельности сегодня является объектом пристального внимания со стороны руководства сферы культуры. Элементы качества деятельности зависят от уровня развития кадрового потенциала в организациях данной сферы. В рамках статьи рассмотрено условие обеспечения качества социально-культурной деятельности – формирование кадрового потенциала. Автором раскрывается сущность кадрового потенциала, которая сопоставляется с понятиями трудового потенциала и человеческого капитала. Для определения направлений по формированию кадрового потенциала в сфере культуры описывается история его развития. В результате уточняется, что в процессе исторического развития выявляется отличие «кадрового потенциала» от «человеческого капитала», которое заключается в рассмотрении функций сотрудника, который их выполняет в рамках деятельности организации, применяя свои знания, умения, навыки, без отражения экономической целесообразности вложения средств в развитие этих знаний, навыков, умений, что и является сущностью человеческого капитала.

Автор уточняет, что анализ кадрового потенциала должен осуществляться в системе, а не параллельно развивающемуся процессу его формирования. При этом проходить он должен поэтапно, по показателям концептуальной, технологической компетентности и личностной культуры работника, на

основе определения категории сотрудников, осуществляющих определенные функции, подлежащие оценке их кадрового потенциала, на основе набора показателей, отражающих концептуальную и технологическую компетентность работника и его личностную культуру с учетом определенного удельного веса, установленного экспертным путем, а также интегральной оценки всех видов компетентности.

Для решения задач по формированию кадрового потенциала автором предложено создать базу и банк данных о кадровом потенциале; ввести систему среднесрочного прогнозирования потребности в кадрах и подготовки специалистов; обеспечить ежегодный мониторинг кадрового обеспечения и кадрового потенциала; создать организационно-педагогические условия развития кадрового потенциала на основе взаимодействия подсистемы по его формированию с другими подсистемами управления организации; по результатам анализа разработать и внедрить индивидуальные траектории профессионального саморазвития сотрудников организаций сферы культуры.

**Ключевые слова:** качество социально-культурной деятельности, кадровый потенциал, концептуальная компетентность, технологическая компетентность.

## CREATING THE PERSONNEL POTENTIAL FOR PROVIDING THE QUALITY OF SOCIOCULTURAL ACTIVITY AT THE INSTITUTIONS OF CULTURAL SPHERE

*Mukhamedieva Svetlana Anatolyevna*, PhD in Economics, Associate Professor, Department Chair of Management and Economics of Sociocultural Sphere, Kemerovo State University of Culture (Kemerovo, Russian Federation). E-mail: swet-73@mail.ru

The quality of sociocultural activity is a subject of the cultural sphere managers' close attention nowadays. The elements of quality depend on the level of personnel potential.

Development at institutions of this sphere. Forming the personnel potential is considered as the condition for providing the quality of sociocultural activity. The author reveals the nature and the contents of personnel potential, which are compared with the concepts of labor potential and the human capital. In addition, the author describes history of forming the personnel potential in the sphere of culture to define its directions. As a result, the author proves the difference between "personnel potential" and "human capital" revealed in the process of historical development. It is considered from the point of the employee's functions at the company with applying his knowledge, abilities and skills, without reflection of economic feasibility to invest capital in developing this knowledge, skills and abilities; so, this is a nature of human capital.

Based on the above mentioned, the author specifies that the analysis of personnel potential has to be carried out in the system, but not in parallel developing the process on its formation. At the same time, the analysis has to be carried out step by step on indicators of conceptual and technological competence and personal culture of a worker; on the basis of determining the category of employees carrying out certain functions, evaluating their personnel potential; on the basis of a set of indicators reflecting the conceptual and technological competence of a worker and his personal culture taking into the account certain specific gravity studied in the expert way and also integrated assessment of all types of competence.

To solve the task for forming the personnel potential, the author offers the following steps: to create a base and a databank on personnel potential; to introduce the medium-term forecast system of need for personnel and training the specialists; to provide annual monitoring the staffing and personnel potential; to create organizational and pedagogical conditions for personnel potential development on the basis of interaction between the subsystem on its formation and other subsystems of company management. Thus, using the results of the analysis, the author suggests developing and introducing the individual trajectories for professional self-development of staff of the cultural institutions.

**Keywords:** quality of social and cultural activity, personnel potential, conceptual competence, technological competence.

В современных условиях развития сферы культуры в области социально-культурной деятельности существует проблема оценки ее качества деятельности. Эта проблема сегодня является одной из наиболее обсуждаемых и очень сложных в своем разрешении.

Непосредственное освоение понятия качества социально-культурной деятельности организаций сферы культуры в системе управления организацией связано в первую очередь с ее результативностью. Качество является комплексным понятием, характеризующим эффективность всех сторон деятельности организации.

Под качеством социально-культурной деятельности нами понимается целенаправленный процесс с определенной структурой и задачами, в результате которого человек приобретает систему знаний, навыков, профессионально значимые качества личности, переходящие в компетенции, которые обеспечат профессиональное становление, необходимое для творческой деятельности, дальнейшего самообразования и саморазвития. Под измерением качества социально-культурной деятельности субъекта сферы культуры понимается оценка уровня достижения определенных количественных показателей деятельности организации в результате управленческого воздействия. В процессе оценки качества социально-культурной деятельности проводят анализ качества предоставляемых услуг на соответствие с Модельным стандартом услуги по организации и проведению культурно-массовых мероприятий и Модельным стандартом услуги по организации деятельности клубных формирований. В частности, проводится анализ соблюдения требований к услуге по организации и проведению культурно-массовых мероприятий, который осуществляется по параметрам: соответствие услуги целевому назначению; социальная адресность; комплексность услуги; эргономичность и комфортность услуги; эстетичность услуги; точность и своевременность предоставления услуги; информативность услуги; безопасность услуги для жизни и здоровья обслуживаемого населения и персонала исполнителя, а также сохранность имущества обслуживаемого населения; организация предоставления услуги; требования к персоналу учреждения-исполнителя и культуре обслуживания; контроль и оценка качества предоставления услуги.

Анализ соблюдения требований к услуге по организации деятельности клубных формирований осуществляется по таким требованиям, как: соответствие услуги целевому назначению; социальная адресность; комплексность услуги; эргономичность и комфортность услуги; эстетичность услуги; точность и своевременность предоставления услуги; информативность услуги; безопасность услуги для жизни и здоровья обслуживаемого населения и персонала исполнителя, а также сохранность имущества обслуживаемого населения; организация предоставления услуги; требования к персоналу учреждения-исполнителя и культуре обслуживания.

С учетом вышесказанного, мы обозначаем следующие составляющие элементы качества социально-культурной деятельности: качество условий, качество материально-технического обеспечения, качество научного и методического обеспечения, качество организационной культуры, качество управления, качество результата. При этом отмечаем, что указанные элементы качества зависят от уровня развития кадрового потенциала организации сферы культуры.

В научных кругах идет спор между двумя сторонами качества социально-культурной деятельности организаций сферы культуры, одна из которых признает важность элементов, связанных с инфраструктурой организаций сферы культуры, а другая утверждает, что основным фактором развития сферы культуры является сам человек, в частности его внутренний мир. Известным фактом является то, что измерить внутренний мир человека не представляется возможным, а, следовательно, невозможно оценить качество деятельности учреждений и организаций сферы культуры. Но, следует заметить, что оценивать кадровый потенциал можно и нужно, так как сегодня для развития сферы культуры требуется качественно новый специалист – универсальный работник, а не просто профессиональный исполнитель. Процесс же формирования кадрового потенциала сегодня рассматривается как важная составная часть деятельности организаций для разработки мероприятий по повышению ее качества деятельности.

Следует заметить, что в соответствии со Стратегией государственной культурной политики на период до 2030 года «для повышения качества кадров в сфере культуры разрабаты-

ется система кадрового потенциала как на федеральном, так и на региональном уровнях, включающая кандидатуры для замещения должностей государственной гражданской службы (группа «Руководитель») и руководящих должностей государственных учреждений культуры. Обеспечивается подготовка и повышение квалификации лиц, вошедших в кадровый резерв. Кроме того, специалисты подведомственных учреждений повышают квалификацию по разным направлениям.

Принимаются меры по сближению профессионального образования с потребностями отрасли путем актуализации (принятия новых) федеральных государственных образовательных стандартов и образовательных стандартов, разрабатываемых и утверждаемых образовательными организациями самостоятельно, с учетом требований, предъявляемых организациями культуры к квалификации кадров, и профессиональных стандартов.

Для осуществления оценки состояния и контроля эффективности реализации государственной культурной политики создается федеральная информационно-аналитическая система мониторинга реализации государственной культурной политики, по результатам которого формируется государственный доклад о реализации государственной культурной политики в Российской Федерации. Указанная система предусматривает внедрение новых критериев оценки достижения результатов культурной деятельности, а также ключевых показателей эффективности руководителей в сфере культуры, образования, науки, молодежной политики. Стратегия предусматривает включение профессиональных союзов и общественных организаций в сфере культуры в процесс реализации государственной культурной политики, включая вопросы подготовки кадров и повышения квалификации» [7].

Таким образом, сегодня, в период развития транзитивной экономики, к кадровому потенциалу предъявляются новые особые требования из-за институциональных преобразований в обществе, из-за интенсивного развития науки, эффективного использования знаний и практических навыков, что в свою очередь позволит работнику снизить риск потери квалификации и снизить разрыв между теорией и практикой. Все это указывает на возможность нематериального ресурсу

организации – работнику – осуществить профессиональную деятельность с высоким показателем эффективности.

Следует заметить, что в области управления организацией в сфере культуры это требование также возникает из-за особенностей трудового процесса:

- во-первых, в системе управления организацией присутствует информационная асимметрия. Информационная асимметрия связана с неравномерным распределением информации между субъектом и работником управления. Это связано с тем, что каждый работник по-разному воспринимает информацию в силу своих психологических особенностей;

- во-вторых, результат труда руководителя учреждения культуры всегда уникален, что не всегда позволяет установить качественный контроль за его работой;

- в-третьих, в системе управления организацией сферы культуры всегда преобладает неоплачиваемый труд;

- в-четвертых, в структуре управления ресурсами организации сферы культуры преобладает «человеческий ресурс», где субъективные особенности людей нередко оказывают решающее влияние на качество трудового процесса. Указанные особенности определяют свойства труда работника сферы культуры, которые предполагают важность работника как кадрового потенциала.

За последние годы вопросу формирования кадрового потенциала посвящено много работ, поэтому в теории уже доказана значимость данной категории, которая связана с тем, что произошла переоценка значения человеческого фактора.

В связи с огромным объемом исследований в области оценки и формирования кадрового потенциала существует понятийный аппарат: «персонал», «человеческий ресурс», «рабочая сила», «кадры», «трудоустройство», «человеческий потенциал», «трудоустройство», «кадровый потенциал». Исследование данных понятий осуществляется на микроуровне (уровне организаций) и на макроуровне (уровне государства). Все термины взаимосвязаны между собой, дублируют и замещают друг друга. Мы акцентируем внимание на понятии «кадровый потенциал». К данному термину относятся те характеристики работников организации, которые необходимы для достижения целей организации.

В связи с этим для установления более жестких границ области применения понятия «кадровый потенциал» приведем его существенные отличия от наиболее близких к нему категорий: «трудовой потенциал», «человеческий капитал».

Следует отметить, что основное отличие данного термина от «трудового потенциала» заключается в том, что оно характеризуется постоянством и квалификацией кадров. То есть, когда речь идет о кадровом потенциале – это имеющийся и возможный уровень знаний, навыков, умений и личностных характеристик той части персонала, которая удовлетворяет условиям постоянства и квалификации. Это указывает на стратегическую ориентацию данного понятия, так как стратегия чаще всего опирается на постоянство и квалификацию кадров (кадровая стратегия). Еще одним отличием данного термина от «трудового потенциала» является его большая ориентированность на микроэкономику.

Отличие «кадрового потенциала» от «человеческого капитала» заключается в рассмотрении его функций, которые сотрудник должен выполнять для развития организации (знаний, умения, навыки). А понятие «человеческий капитал» в большей степени отражает экономическую целесообразность вложения средств в развитие этих знаний, навыков, умений.

Таким образом, понятие «кадровый потенциал» применимо в микроуровне организаций сферы культуры для описания знаний, навыков, умений и личностных характеристик квалифицированного и постоянного кадрового состава предприятия, необходимых для успешной реализации его стратегических целей.

Под кадровым потенциалом организации в обобщенном виде мы будем понимать «совокупность специалистов и работников, которые имеют соответствующую подготовку и которые могут быть использованы в конкретных видах деятельности организации [1, с. 41].

Основы теории развития кадрового потенциала с позиции человеческого капитала были заложены еще в XVIII–XIX веках в работах классиков английской научной школы.

Уильям Петти считал население страны важнейшим элементом национального богатства и произвел собственный подсчет ценности населения современной ему Англии, применяя методологию капитализации дохода.

Адам Смит рассматривал полезные способности человека как основной капитал, реализующийся в его личности, приобретение которого требует определенных затрат. Методологический подход, в соответствии с которым воплощенные в населении страны знания, умения и навыки рассматриваются как специфическая форма капитала, разделяло большинство ведущих ученых прошлого века – от А. Маршалла до Л. Вальраса и Й. Шумпетера. Однако в качестве целостной стройной системы теория развития кадрового потенциала сложилась лишь в 60-х годах прошлого века. Первые исследования этой теории провели представители Чикагской школы, основоположником которой считается М. Фридмен. Что касается термина «человеческий капитал», то его ввел в оборот Т. Шульц. Обращаем внимание, что именно в данный период формирование кадрового потенциала выступает не как спонтанный естественный эффект потребления, а как результат особого направления инвестиций в человека-работника (человеческий капитал).

В современных условиях многие ученые исследуют качественные составляющие человека как работника, его влияние на изменение характеристик различных социально-экономических систем: от отдельных организаций – до региональных и национальных систем. Эти проблемы отражены в работах С. М. Климова [2] и А. Д. Космина [3].

За рубежом капитал человека как кадрового потенциала исследуется также в рамках концепции обучающейся организации, отраженной в публикациях Н. Диксона [8]. В целом человеческий капитал как основа формирования кадрового потенциала рассматривается, с одной стороны, как результат целенаправленных вложений в человека материальных ресурсов, труда и инвестиций, а с другой стороны, как органическая часть живой личности, определяемой его природными и социальными характеристиками и способностями.

Компонентами кадрового потенциала работника являются: интеллектуальный потенциал, профессиональный потенциал, потенциал образа жизни, потенциал мобильности и потенциал мотивации. Рассмотрим их сущность более подробно:

- Интеллектуальный потенциал – это совокупность теоретических знаний практического опыта и индивидуальных способностей работни-

ков, осуществляющих работы по созданию инноваций в организациях [3].

- Потенциал образа жизни – это определенная совокупность реальных и абстрактных возможностей человека адекватно адаптироваться к изменяющимся условиям.

- Потенциал мобильности – это реальная возможность работника участвовать в реализации различных трудовых функций [4].

- Потенциал мотивации – это реакция человека на то, что работа позволяет ему реализовать свои природные способности и склонности [5, с. 116].

На данные компоненты оказывают влияние определенные факторы.

Первая группа – это факторы интеллектуального потенциала и потенциала образа жизни. На наш взгляд, это уровень творческих способностей; уровень интеллекта, таланта; знания в указанной сфере. При этом следует заметить, что данные факторы не очень сильно могут повлиять на кадровую обеспеченность в организации. Зато их влияние на кадровый потенциал может оказать решающее воздействие. Уже в детстве человек должен иметь возможность проявить себя как талант в работе музыкальных, художественных школ, клубов по интересам, через участие в различных творческих конкурсах.

Вторая группа факторов – это факторы профессионального потенциала: способность работника к труду, уровень образования, знания; навыки; ответственность работника. Данная группа подвергается непосредственному влиянию развития организации, так как новые технологии прямо пропорционально воздействуют на уровень знаний, умений.

Третья группа факторов, влияющих на кадровый потенциал, состоит из факторов потенциала мотивации и потенциала мобильности. К ним можно отнести: внедрение новых технологий работы, социально-экономические изменения в экономике страны, региона, стремление к профессиональному росту, стремление к самосовершенствованию; участие в планировании деятельности организации, наличие системы продвижения по службе, включение в резерв на замещение престижных должностей, делегирование полномочий, доступность системы повышения квалификации работников, стимулирование труда за инновации, творчество, за высокие результаты

работы, за качественную работу, престиж профессии работника. Данная группа также зависит от уровня развития отрасли и уровня развития организации.

Имеющиеся различия в указанных факторах и степень влияния уровня развития организации еще раз обуславливают объективную необходимость формирования кадрового потенциала. На практике данное развитие проявляется через повышение уровня престижа работника, это работа по совершенствованию многоуровневой системы подготовки кадров (развитие системы непрерывного образования), это создание экономически выгодных условий оплаты труда работников, это повышение уровня образования, это развитие государственно-частного партнерства и активного участия государства в использовании интеллектуального и человеческого капитала.

Фактически оценка кадров в сфере культуры сегодня осуществляется по количественным показателям, характеризующим трудовые ресурсы, при этом осуществляется анализ показателей эффективности использования рабочего времени персонала организации культуры через определение доли основного персонала в общей численности персонала за отчетный период; доли административно-управленческого персонала в общей численности персонала за отчетный период; доли расходов на оплату труда административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда учреждения (%); нагрузка на одного специалиста основного персонала; нагрузка на одного работника административно-управленческого персонала; нагрузка на одного работника вспомогательного персонала; доля работников учреждения, прошедших повышение квалификации и/или профессиональную подготовку в общем количестве работников за последние два года, предшествующие отчетному периоду; доля стимулирующих выплат в составе общего фонда оплаты труда работников списочного состава и внешних совместителей за отчетный период.

С учетом того, что сфера культуры предполагает огромное количество видов деятельности, стоит отметить требования, которые предъявляются к работникам сферы культуры:

- общие требования (физическое здоровье, психическое здоровье, внешняя привлекатель-

ность, профессиональная компетентность, достаточный уровень образования, умения, навыки, профессиональный и деловой опыт, организаторские способности, добросовестность, порядочность, надежность, принципиальность;

- специфические требования (особая ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми, способность к публичной импровизации и т. д.).

Более конкретные требования определяются уставными функциями, отдельными проектами и программами, должностными инструкциями организаций сферы культуры.

В общем виде профессиональная подготовка работников культуры осуществляется в гуманитарных высших учебных заведениях (университеты, академии и институты культуры, факультеты ряда университетов, вузы художественного творчества: театральные, изобразительного искусства, музыки, кинематографии) и средних специальных учебных заведениях (колледжи, училища).

Прежде чем говорить о формировании кадрового потенциала следует остановиться на методике его оценки. Детальное рассмотрение методов, методик и подходов к оценке кадрового потенциала показало, что исследуемая тема раскрыта достаточно полно. Однако большинство используемых подходов к оценке кадрового потенциала громоздки и не применимы для сферы культуры, так как не учитывают ее особенности.

Освоенные знания, полученные умения и личностные качества служат показателем кадрового потенциала специалиста, это позволяет обеспечить качество его профессиональной деятельности, поэтому анализ и формирование кадрового потенциала должно осуществляться в системе, а не параллельно развивающемуся процессу, в частности, анализ должен осуществляться по следующим показателям:

1. Показатель концептуальной компетентности работника – отражает разрыв в системе знаний, умений и их применении на практике, предполагает понимание теоретических основ деятельности, в организациях этот показатель должен оцениваться по результатам обучения в учебном заведении (интеллектуальный потенциал; потенциал образа жизни, творческий потенциал);

2. Показатель технологической компетентности – отражает навыки в профессиональной области деятельности. Данный показатель должен оцениваться в процессе аттестации работников либо по результатам социологического опроса линейных руководителей о качестве работы сотрудника (отражает профессиональный потенциал);

3. Показатель личностной культуры работника – отражает уровень способности работника. Так как знания, умения и навыки являются неустойчивыми и могут быстро утратить свою актуальность и соответствие требованиям реального времени. К данному показателю можно отнести мобильность профессионального мышления, деятельности, преодоление стереотипов, креативность, способность к стратегическому мышлению на основе предвидения перспектив и способность к инновационным решениям. Данный показатель отражает потенциал мобильности и потенциал мотивации.

Кадровый потенциал работника имеет две стороны: одна обращена к работе, а другая к человеку. Первые два показателя отражают кадровый потенциал должности работника, то есть отражают все требования, необходимые для успешного выполнения работы. Третий показатель говорит о готовности работника к выполнению работы с требуемым уровнем качества. Требования к кадровому потенциалу должны быть оформлены в виде показателей эффективной работы в трудовом договоре. Унифицировать данные показатели для всех организаций практически невозможно, но для отдельной организации это реально осуществимо. Оценивать кадровый потенциал работника и организации мы предлагаем поэтапно.

Первый этап включает в себя определение категории сотрудников, осуществляющих определенные функции, подлежащих оценке их кадрового потенциала.

На втором этапе необходимо определить набор показателей, отражающих концептуальную и технологическую компетентность работника, а также его личностную культуру. Эти показатели должны полностью соответствовать показателям трудового контракта.

На следующем, третьем этапе оценки необходимо определить вес каждого показателя, на основе метода экспертных оценок.

Четвертый этап включает в себя интегральную оценку кадрового потенциала по формуле:

$$I = N_{\text{факт.}} - N_{\text{min}} / N_{\text{max}} - N_{\text{min}}$$

$N_{\text{факт.}}$  – показатель, отражающий определенный потенциал в баллах;

$N_{\text{min}}$  – нижний уровень показателя, отражающий определенный потенциал в баллах (устанавливается экспертным путем);

$N_{\text{max}}$  – верхний уровень показателя, отражающий определенный потенциал в баллах (устанавливается экспертным путем =100 баллов).

На основе определенного показателя можно сделать вывод о состоянии кадрового потенциала как работника, так и всей организации. При этом показатель будет учитывать и качество подготовки специалиста в учебном заведении. Результаты данного показателя должны быть включены в банк данных о кадровом потенциале по следующей структуре:

- показатели концептуальной компетенции: уровень интеллектуального потенциала; уровень потенциала образа жизни; уровень творческого потенциала.

- показатели технологической компетенции: уровень профессионального потенциала.

- показатель личностной культуры работника: показатель потенциала мобильности; показатель потенциала мотивации.

Кроме того, в банк данных должны быть включены и количественные показатели, характеризующие кадровый потенциал. Интеллектуальный потенциал работника можно измерить с помощью теста Айзенка IQ. На выполнение теста дается тридцать минут, в течение которых нужно ответить на представленные вопросы. По истечении данного времени будет автоматически показан результат теста в виде вывода числа – показателя IQ. Минимальный уровень IQ = 70, максимальный 180. Средний уровень IQ колеблется от 100 до 120 баллов. Данный тест можно пройти online по следующему сайту: <http://iqtest.kulichki.net/aizenek>. Данные типы тестов используются при приеме на работу в российской практике уже давно. Потенциал образа жизни также можно измерить при помощи теста «Эйдобионт», автором которого является Ника Арmani. Данный тест определяет 20 параметров, которые подскажут работнику путь к успеху. Тест «Эйдобионт» можно пройти на следующем

сайте: <http://eydobiont.psihelp.ru/>. Данный тип тестов очень распространен, поэтому в организациях не будет проблем, связанных с приобретением информационной оболочки для применения этого теста. Творческий потенциал можно определить экспертным путем. Совокупный показатель по результатам тестов и экспертной оценки будет характеризовать показатель концептуальной компетенции работника.

Показатель технологической компетенции, то есть профессионального потенциала оценивается по результатам аттестации, которая должна проводиться в организации регулярно, в соответствии с нормативными документами.

Показатель личностной культуры работника может быть оценен по показателю мобильности (анализ записей в трудовой книжке) либо экспертным путем со стороны линейного руководителя непосредственного работника и по показателю уровня мотивации.

С целью подтверждения практической значимости предложенной методики, мы провели опрос и определили уровень кадрового потенциала работников сферы культуры. В эксперименте участвовали студенты, обучающиеся по заочной форме обучения и работающие в организациях сферы культуры. Результаты представлены в таблице 1.

Результаты эксперимента показали, что самым высоким уровнем кадрового потенциала обладает 3-й респондент, его показатель 0,72 к норме 1. У данного сотрудника высокий уровень концептуальной компетенции, технологической компетенции и высокий уровень личностной культуры. Но самый высокий уровень технологической компетенции (профессионального потенциала) зафиксирован у 2-го респондента – 0,9. Данные показатели наглядно демонстрируют потенциальные возможности работников, которые можно использовать для повышения эффективности деятельности организации.

Таким образом, итоговый показатель уровня развития кадрового потенциала работника покажет потенциал работника как специалиста, что позволит сократить время на реальное изучение практических навыков работника, позволит руководителям структурных подразделений осуществлять планирование карьерного роста, ротацию кадров, процессы обучения и переобучения кадров.



Результаты определения уровня кадрового потенциала работника сферы культуры

Показатели кадрового потенциала / границы показателя	Респондент 1		Респондент 2		Респондент 3	
	Абсолютный показатель	Интегральный показатель	Абсолютный показатель	Интегральный показатель	Абсолютный показатель	Интегральный показатель
1. Показатель концептуальной компетенции	-	0,56	-	0,6	-	0,75
Интеллектуальный потенциал / 70–180	160	0,8	145	0,6	165	0,86
Потенциал образа жизни / 20–100	45	0,3	80	0,7	75	0,6
Творческий потенциал / 20–80	60	0,6	50	0,5	70	0,8
2. Показатель технологической компетенции (профессиональный потенциал)	-	0,8	-	0,9	-	0,8
Средний балл по диплому / 3–5	4,6	0,8	5	1	4,7	0,8
Оценка руководителя по результатам аттестации / 60–100	65	0,8	79	0,9	94	0,8
3. Показатель личностной культуры	-	0,5	-	0,4	-	0,6
Потенциал мобильности (по оценке руководителя) / 3–5	3,4	0,2	4	0,5	3,7	0,35
Потенциал мотивации / 0–40	35	0,8	30	0,3	37	0,9
Итоговый показатель кадрового потенциала работника	-	0,62	-	0,63	-	0,72

В силу того, что под формированием кадрового потенциала в сфере культуры мы понимаем комплекс мер, направленных на обеспечение отрасли культуры специалистами, способными решать возложенные задачи по сохранению культурных ценностей, обычаев, традиций, по активизации культурно-просветительской деятельности, по приобщению жителей поселений к здоровому образу жизни, по формированию у молодого поколения активной жизненной позиции и инициативности, то решение задач по формированию кадрового потенциала, мы видим через реализацию следующих направлений:

- создание баз и банков данных о кадровом потенциале, на основе предложенной методики;
- введение системы среднесрочного прогнозирования потребности в кадрах и подготовки специалистов;

- осуществление ежегодного мониторинга кадрового обеспечения и кадрового потенциала;

- создание организационно-педагогических условий развития кадрового потенциала на основе взаимодействия подсистемы по формированию кадрового потенциала с другими подсистемами управления, в частности обеспечение квалифицированным персоналом, необходимым для реализации технологических процессов исходя из стратегических целей, а также потребности, заявленной всеми подразделениями организации, и обмен информацией, а также исполнение взаимных требований подсистем по вопросам, связанным с кадровым потенциалом;

- разработка и внедрение индивидуальной траектории профессионального саморазвития сотрудников организаций сферы культуры.

Таким образом, формирование кадрового потенциала должно осуществляться на основе проведенного анализа потенциала работников организации сферы культуры, поскольку он может привлечь внимание руководителей к социально-экономическим проблемам по его формированию: отсутствие необходимых компетенций, когда большая часть сотрудников работают в рамках модели прошлого сферы культуры без использования инновационных технологий, и отсутствие общественного спроса, когда в современных

условиях снижается интерес к получению высшего образования в сфере культуры, что обусловлено низким уровнем престижа и невысоким уровнем оплаты труда.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что формирование кадрового потенциала является одним из условий в обеспечении качества социально-культурной деятельности организаций сферы культуры, его применение позволит руководителю научно обоснованно подойти к организации планирования деятельности в соответствии с установленными нормами качества.

### Литература

1. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. – М.: ИПК Госслужбы, 2001. – 52 с.
2. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб.: Знание, 2002. – 198 с.
3. Косьмин А. Д. Интеллектуальный потенциал общества: формирование, оценка, эффективность использования. – М.: Экономика, 2004. – 318 с.
4. Лаврентьев В. А. Интеллектуальный потенциал предприятия: понятие, структура и направления развития // Креативная экономика. – 2009. – № 2. – С. 83–89.
5. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: оценка эффективности. – М.: Приор, 2014. – 513 с.
6. Приказ Минкультуры России от 20.11.2015 № 2830 «Об утверждении методических рекомендаций по проведению независимой оценки качества оказания услуг организациями культуры» [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_189445](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_189445).
7. Распоряжение правительства РФ от 29.02.2016 № 326-р «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_194820](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194820).
8. Dixon N. *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Effectively*, Al Crow, 1994.

### References

1. Gaponenko A.L. *Upravlenie znaniyami [Knowledge management]*. Moscow, IPK Gossluzhby Publ., 2001. 52 p. (In Russ.).
2. Klimov S.M. *Intellektual'nye resursy obshchestva [Intellectual resources of society]*. St. Petersburg, Znanie Publ., 2002. 198 p. (In Russ.).
3. Kosmin A.D. *Intellektual'nyy potentsial obshchestva: formirovaniye, otsenka, effektivnost' ispol'zovaniya [Intellectual potential of the society: formation, evaluation, efficiency of use]*. Moscow, Ekonomika Publ., 2004. 318 p. (In Russ.).
4. Lavrentyev V.A. *Intellektual'nyy potentsial predpriyatiya: ponyatie, struktura i napravleniya razvitiya [Intellectual potential of the enterprise: the concept of structure and direction of development]*. *Kreativnaya ekonomika [Creative Economy]*, 2009, no. 2, pp. 83-89. (In Russ.).
5. Odegov Y.G. *Upravlenie personalom: otsenka effektivnosti [Personnel Management: Effectiveness Evaluation]*. Moscow, Prior Publ., 2014. 513 p. (In Russ.).
6. *Prikaz Minkul'tury Rossii ot 20.11.2015 № 2830 "Ob utverzhdenii metodicheskikh rekomendatsiy po provedeniyu nezavisimoy otsenki kachestva okazaniya uslug organizatsiyami kul'tury"* [Order of the Ministry of Culture of Russia from 20.11.2015 № 2830 "On the approval of methodological recommendations for conducting an independent assessment of the quality of services provided by cultural organizations"]. (In Russ.). Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_189445/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_189445/).
7. *Rasporyazhenie pravitel'stva RF ot 29.02.2016 № 326-r "Ob utverzhdenii Strategii gosudarstvennoy kul'turnoy politiki na period do 2030 goda"* [Ordinance of the Government of the Russian Federation of February 29, 2016 No. 326-p "On the approval of the State Cultural Policy Strategy for the period until 2030"]. (In Russ.). Available at: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_194820](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194820).
8. Dixon N. *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Effectively*, Al Crow Publ., 1994. (In Engl.).