УДК 316.4 DOI: 10.22394/2071-2367-2017-12-2-133-142

КОНКУРСНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ КАК ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

***Газиева И.А.*[1]**

В статье приводятся результаты социологического опроса сотрудников и преподавателей филиальной сети РАНХиГС, участвовавших и не участвовавших в Конкурсе лучших практик Президентской академии. На основе результатов многомерного статистического анализа данных – факторного и кластерного – выделены типологические группы в пространстве фактора профессиональной активности и профессиональной самореализации; дано описание типологических групп с позиции развития кадрового потенциала; сформулированы рекомендации по разработке кадровой политики академии.

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

COMPETITIVE EDUCATIONAL ACTIVITIES AS THE TECHNOLOGY OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION

GAZIEVA I.A. – Candidate of Sociological Sciences, Docent, Institute of Organizational Development and Strategic Initiatives, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Moscow)

The article presents the results of a sociological survey of employees and teachers of the branch network of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, who participated and did not participate in the Best Practices Competition of the Presidential Academy. On the basis of the results of multivariate statistical analysis of data: factor and cluster, typological groups are identified in the space of the factor of professional activity and professional self-realization; the description of typological groups from the position of development of human potential is given; some recommendations for the development of the personnel policy of the Academy are singled out.

Keywords: professional development, project technologies, personnel potential of the organization, personnel policy, sociology of education, sociology of management.

Проблема использования образовательных технологий в реализации кадровой политики через профессиональное развитие кадров и кадрового потенциала является одной из ключевых не только для ученых гуманитарного блока, но и для руководителей организаций, различных по численности персонала, форме собственности и отраслевой специфике. В данной статье мы предлагаем рассмотреть практику использования конкурсных образовательных мероприятий в качестве технологии, которая позволяет, с одной стороны, выявить кадровый потенциал организации, с другой стороны, разработать схему дальнейшей реализации кадровой политики через построение системы профессионального развития, ротации кадров, создания условий для профессиональной самореализации.

Газиева Инна Александровна – кандидат социологических наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Институт организационного развития и стратегических инициатив, директор Центра общеакадемических образовательных инициатив, адрес: 119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, д. 84, e-mail: gazieva-ia@ranepa.ru

В свете динамичных изменений, происходящих во всех сферах общественного производства, многие организации, как государственные, так и негосударственные, нуждаются в разработке и использовании действенного механизма для выявления кадрового потенциала, его последующей диагностики и профессионального развития. Оговоримся, что в данной статье под кадровым потенциалом мы понимаем скрытые и еще не использованные социальные возможности, и профессиональные способности кадров организации[1]. Безусловно, в любом трудовом коллективе есть сотрудники, которые благодаря личностным качествам и уровню развитости профессиональных компетенций составляют кадровый потенциал организации. Однако зачастую ситуация складывается так, что сотрудники, имеющие большой профессиональный потенциал, во-первых, не оказываются в фокусе внимания руководства при замещении вакантных должностей ввиду отсутствия сформированного кадрового резерва, во-вторых, большинство таких сотрудников выстраивают самостоятельно индивидуальную траекторию профессионального развития, что сегодня является нормой. Однако если эта траектория не корректируется или не регулируется руководством организации, то ориентирована в большинстве своем на достижение персональных целей и задач развития конкретного человека без ориентации на цели и задачи всей организации, что приводит к снижению общей эффективности профессиональной деятельности, т.к. результат ее разрознен.

В этой связи очевидна необходимость разработки технологии, ориентированной не только на выявление кадрового потенциала организации, но и на определение уровня его профессионального развития, на ориентацию его на цели и задачи организации, а также являющегося инструментом для его дальнейшего развития. Причем такая технология в силу своей многозадачности должна представлять собой систему взаимосвязанных мероприятий.

Попытка разработки и внедрения такой технологии была сделана Институтом организационного развития и стратегических инициатив (ИОРСИ) Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) – был разработан и запущен Конкурс лучших практик Президентской академии (RANEPA best practices competition), обеспечивающий непрерывную работу с кадровым потенциалом академии уже пятый сезон (http://practice-ranepa.ru/). По сути данное мероприятие представляет собой образовательную площадку с конкурсной составляющей, миссией которого являются выявление, поддержка и продвижение лучших технологий и практик в сфере внедрения образовательных технологий, управления карьерой, результатов интеллектуальной деятельности, а также их тиражирование среди факультетов и филиальной сети Академии при Президенте РФ[2].

Основу такой площадки составляет совокупность образовательных мероприятий, которые проходят дважды в году в очном формате. Однако, в силу большой рассредоточенности реальных и потенциальных участников по стране, материалы всех тренингов, видеоматериалы и презентации размещаются в разделе «Библиотека» на сайте Конкурса.

Сам же Конкурс организуется по 12–15 номинациям, которые формулируются, исходя из наиболее актуальных задач, требующих решения в Академии. В начале каждого сезона все желающие принять участие в данном мероприятии подают заявки, заполняя специальные формы на сайте Конкурса, имея возможность далее привести оформление проектов в соответствие с требованиями Конкурса, используя навыки и информацию, полученную в ходе об-

[1] Газиева И.А. Кадровая политика в сфере государственной гражданской службы. - Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co, 2010. – P. 88.

[2] Газиева И.А., Шоптенко В.В. Общеакадемические образовательные мероприятия Президентской академии как инструмент формирования и развития кадрового потенциала // Образовательные инновации и практики карьеры: сборник методических материалов и статей. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – С.7 – 19.

разовательных мероприятий. Далее формы проектов попадают на проверку к внешним рецензентам, по результатам которой определяются финалисты: участники Конкурса, набравшие наибольшее число баллов в своей номинации (по три в каждой) и получающие возможность участвовать в очной защите проектов. Очные конкурсные мероприятия проходят традиционно в рамках Форума лучших практик, куда приглашаются не только финалисты Конкурса, но и все участники с целью изучения лучших образовательных практик Академии и обмена профессиональным опытом. Победители Конкурса, по одному человеку в каждой номинации, направляются на зарубежную стажировку, целью которой является изучение методов и технологий образовательных инноваций и управления карьерой с использованием зарубежного опыта. Последним важным этапом, который, однако, выходит за рамки Конкурса как такового, является реализация и тиражирование в филиальной сети лучших образовательных проектов и проектов по управлению карьерой, а также проектов, доработанных с учетом изученного в ходе зарубежной стажировки опыта.

На основе наблюдений за участниками Конкурса в ходе поездок по филиальной сети, а также в ходе проведения образовательных и конкурсных мероприятий мы пришли к тому, что данный Конкурс, изначально нацеленный на поиск примеров передового педагогического опыта в филиальной сети, по сути, является и механизмом выявления и развития кадрового потенциала, и может являться основой для принятия кадровых решений, разработки и реализации кадровой политики как в каждом отдельно взятом филиале, так и Академии в целом.

С целью подтверждения или опровержения данной гипотезы автор провел социологическое исследование среди сотрудников и представителей профессорско-преподавательского состава Академии (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 для них приведенных в таблице мероприятий, и сотрудников и представителей профессорско-преподавательского состава Академии, не являющихся участниками Конкурса («обычные» ППС и сотрудники Академии).

Результаты, представленные в таблице 1, ярко демонстрируют нам высокую образовательную активность и мобильность участников Конкурса на фоне преподавателей и сотрудников, не участвующих в нем.

Итак, большинство участников Конкурса демонстрируют следующие потребности:

– участвовать больше в московских мероприятиях, чем в любых региональных: высокую важность участия во всероссийских и международных конференциях, проводящихся в другом регионе, отметили 64% участников Конкурса и 53% «обычных» ППС; важность участия в мероприятиях, проводящихся в своем регионе, отметили 71% и 52% респондентов соответственно, проводящихся в Москве – 82% и 41% респондентов; высокую важность прохождения стажировки в органах государственной и муниципальной власти или в крупной российской компании (по профилю читаемого курса или по профилю деятельности) в их регионе отметили 71% и 52% респондентов, в Москве – 84% и 21% респондентов соответственно;

– публиковать результаты работы в сборниках РАНХиГС – 76% и 52%; в сборниках, входящих в РИНЦ, - 80% и 66%; в сборниках, входящих в перечень ВАК, – 84% и 61% соответственно.

Показательно мало́ количество участников Конкурса, желающих участвовать в мероприятиях не «для галочки», что подтверждается самой низкой оценкой важности заочных конференций для участников Конкурса (38%).

Таблица 1 – Сравнительная таблица важности образовательных и публикационных возможностей для участников Конкурса и «обычных» преподавателей и сотрудников, %

Table 1 – Comparative table of the importance of educational and publication opportunities for the participants of the Contest and "ordinary" teachers and staff,%

№ 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
4.	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
5.	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
6.	Возможность публиковать результаты работы в сборнике РАНХиГС	76	52
7.	Возможность публиковать статьи в сборниках, входящих в РИНЦ	80	66
8.	Возможность публиковать статьи в сборниках, входящих в перечень ВАК	84	61
9.	ЗАОЧНОЕ участие в конференции любого уровня	38	47

Таким образом, согласно данным, приведенным в таблице 1, 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 Академии. Поэтому целесообразным является дальнейшее более детальное изучение кадрового потенциала именно среди этой группы респондентов.

С этой целью был проведен многомерный статистический анализ массива социологических данных, полученных от респондентов, участвовавших в Конкурсе; в результате анализа выделилось два фактора. Охарактеризуем каждый из них.

Первый фактор по совокупности социальных характеристик, составляющих его содержание, мы назвали фактором ***профессиональной активности*** (параметры фактора и факторные веса представлены в табл. 2)**.**

В зоне положительных значений данного фактора находятся респонденты, которых можно назвать инициативными лидерами, поскольку они делают то, что для них важно. А важны для них не только ежедневные обязательные элементы их профессиональной деятельности, но и реализуемое ими участие в разработке планов деятельности филиала и их подразделения,

внесение предложений по вопросам совершенствования их деятельности. Более того, респонденты, находящиеся в зоне положительных значений данного фактора, видят реальную пользу для студентов филиала от выполняемой ими работы. Это люди с высоким уровнем профессиональной ответственности, которую им важно нести и перед руководством филиала, и перед студентами, и они несут эту ответственность.

Безусловно, это сотрудники, обладающие высоким профессиональным потенциалом, который они готовы реализовывать: для них важно иметь возможность реализовать свои профессиональные компетенции и иметь перспективы профессионального роста. Однако есть и важные потребности, которые им удается удовлетворить: для них важно быть самостоятельными в выборе решений служебных задач и проявлять в работе инициативу, что они успешно реализуют. Ну и конечно, респонденты, находящиеся в положительной зоне данного фактора, обладают потребностью не просто в том, чтобы быть оцененными, но и в получении высокой оценки результатов профессиональной деятельности, причем как со стороны руководства, так и со стороны студентов.

Таблица 2 – Содержание фактора профессиональной активности
Table 2 – The content of the factor of professional activity

Параметры фактора	**Факторные веса**
1. Для Вас важно нести высокую ответственность перед Вашим руководством за результаты профессиональной деятельности	0,779
2. Для Вас важно быть лидером в коллективе	0,753
3. Для Вас важно учить других, передавать свой опыт другим	0,744
4. Для Вас важно участвовать в разработке планов деятельности Вашего филиала	0,744
5. Для Вас важно нести высокую ответственность перед студентами за результаты профессиональной деятельности	0,704
6. Для Вас важно проявлять в работе инициативу	0,681
7. Вы несете высокую ответственность перед руководством Вашего филиала за результаты профессиональной деятельности	0,652
8. Для Вас важно иметь возможность реализовать свои профессиональные компетенции	0,632
9. Вы проявляете в работе инициативу	0,632
10. Вы видите реальную пользу для студентов филиала от выполняемой Вами работы	0,627
11. Для Вас важно участвовать в разработке планов деятельности РАНХиГС	0,608
12. Для Вас важно участвовать в разработке планов деятельности Вашей кафедры (подразделения)	0,607
13. Вы несете высокую ответственность перед студентами Вашего филиала за результаты профессиональной деятельности	0,597
14. Для Вас важно получать высокую оценку результатов профессиональной деятельности со стороны студентов	0,582
15. Для Вас важно получать справедливую оценку своего труда	0,565
16. Для Вас важно получать высокую оценку результатов профессиональной деятельности со стороны руководства	0,530
17. Для Вас важно иметь перспективы профессионального роста	0,459
18. Для Вас важно быть самостоятельным в выборе решений служебных задач	0,452

В зоне отрицательных значений фактора находятся респонденты, выражающие несогласие с его параметрами. Второй фактор, выделенный нами в результате проведенного многомерного статистического анализа данных исследования, – фактор профессиональной самореализации. Как видно из содержания фактора, представленного в таблице 3, в зоне его положительных значений находятся люди, которые не только имеют потребность в реализации своего потенциала, но и реализовали его. В частности, руководство филиала высоко оценивает результаты профессиональной деятельности этих респондентов, и они знают эту оценку, поскольку руководство видит, отмечает их вклад в деятельность и филиала, и кафедры (подразделения), а также часто советуется с ними по вопросам работы.

Это люди, которые вносят предложения по вопросам совершенствования деятельности филиала и участвуют в разработке планов его деятельности, они самостоятельны в выборе решений профессиональных задач, их предложения чаще всего учитываются руководством.

Также респондентов, находящихся в зоне положительных значений данного фактора, можно охарактеризовать как людей, которые видят в филиале реальные перспективы должностного и профессионального роста, совершенствования, у них есть возможность реализовать свои профессиональные компетенции.

Таблица 3 – Содержание фактора профессиональной самореализации
Table 3 – The content of the factor of professional self-realization

Параметры фактора	**Факторные веса**
1. Вы получаете высокую оценку результатов профессиональной деятельности со стороны руководства Вашего филиала	0,913
2. Вы знаете оценку руководства Вашей текущей профессиональной деятельности	0,886
3. Руководство видит, отмечает Ваш вклад в деятельность Вашего филиала	0,871
4. Вы самостоятельны в выборе решений профессиональных задач	0,828
5. Руководство видит, отмечает Ваш вклад в деятельность Вашей кафедры (подразделения)	0,788
6. В Вашем филиале есть реальные перспективы профессионального роста, совершенствования	0,773
7. Ваши предложения чаще всего учитываются	0,752
8. Вы участвуете в разработке планов деятельности Вашего филиала	0,745
9. По вопросам работы с Вами часто советуется Ваш непосредственный руководитель	0,740
10. Вы вносите предложения по вопросам совершенствования деятельности Вашего филиала	0,633
11. У Вас есть реальные перспективы должностного роста	0,568
12. У Вас есть возможность реализовать свои профессиональные компетенции	0,466

Для более глубокой диагностики профессиональной активности кадрового потенциала и выработки конкретных рекомендаций по работе с ним мы выделили посредством кластерного анализа в пространстве двух факторов пять типологических групп, различающихся своим положением в обрисованном двухмерном пространстве. На рис. 1 приведено положение полученных типологических групп в пространстве двух факторов. Охарактеризуем эти группы.

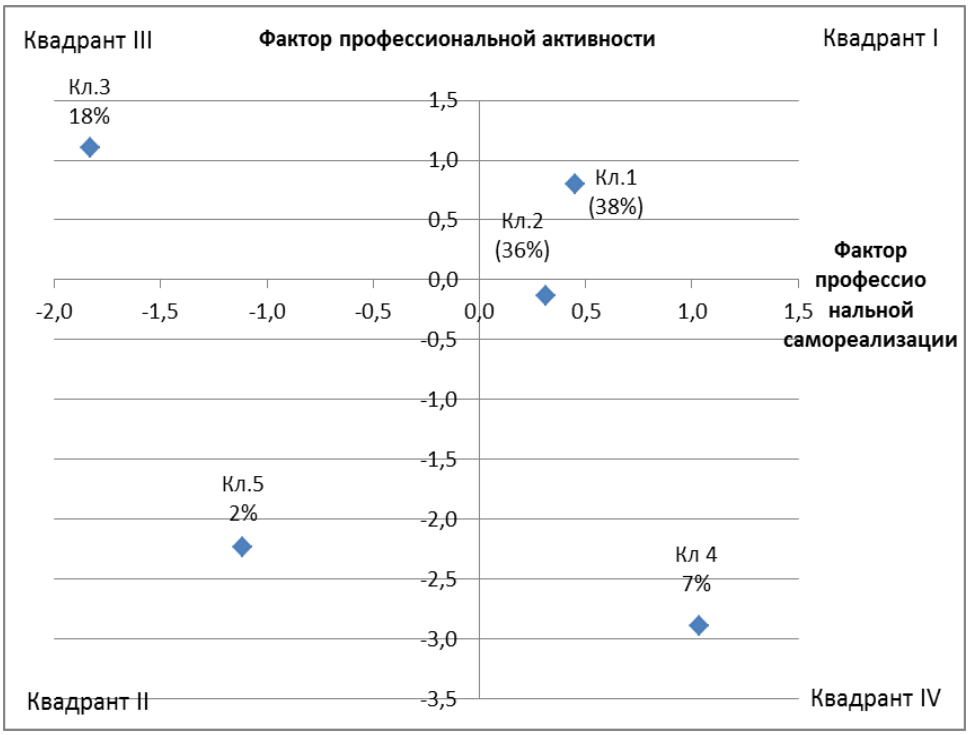


Рисунок 1– Распределение типологических групп в пространстве двух факторов
Figure 1 – Distribution of typological groups in the space of two factors

Первая типологическая группа *(квадрант I, кластер 1)* характеризуется положительными координатами по обоим факторам и соответственно объединяет и респондентов, обладающих высоким уровнем профессиональной активности, и респондентов с наиболее высоким уровнем реализации их профессионального потенциала. Данный квадрант, в который вошло 38% респондентов, объединяет наиболее профессионально успешных сотрудников филиальной сети, участвовавших в Конкурсе лучших практик. У них есть целый ряд профессиональных потребностей, которые им удается удовлетворить.

Вторая типологическая группа *(квадрант II, кластер 5)* имеет отрицательные координаты по обоим факторам и объединяет лишь 2% респондентов. Ввиду достаточно больших величин отрицательных координат, это респонденты, которые не имеют ни серьезных профессиональных потребностей, ни желания или возможности проявлять какую-то профессиональную активность. Ввиду того, что это лишь 2% респондентов, думается, что они волей случая стали участниками Конкурса и уж точно не были проектными лидерами своих команд. Возможно, при факторизации и кластеризации массива данных, полученных в результате опроса преподавателей и сотрудников, не участвовавших в Конкурсе, эта типологическая группа имела бы значимо бОльший объем.

Третья типологическая группа *(квадрант III, кластер 3)* имеет положительный показатель по фактору профессиональной активности и большой отрицательный показатель по фактору профессиональной самореализации. Такие координаты дают возможность охарактеризовать

респондентов этой типологической группы как людей с очень низким уровнем профессионального признания, однако с высоким уровнем профессиональной активности. Это говорит о том, что 18% респондентов из числа участников Конкурса лучших практик, для которых важно проявлять активность в различных направлениях профессиональной деятельности, реально такой возможности не имеют.

Поскольку это те люди, которые готовы нести ответственность за результаты своей деятельности и реально несут ее, для них важно иметь перспективы профессионального роста и иметь признание со стороны руководства, чего они не имеют, пока эти респонденты являются достойным кадровым потенциалом, к сожалению, для внешней среды. Однако при условии проведения грамотной кадровой политики в их отношении их потенциал сможет реализоваться максимально эффективно для филиала.

Четвертая типологическая группа *(квадрант IV, кластер 4)* – эта типологическая группа отличается значимой положительной координатой по фактору профессиональной самореализации, имея значимую отрицательную координату по фактору профессиональной активности. По сути сюда попали респонденты, достигшие пика и профессиональной самореализации, и профессионального признания, что значимо снижает уровень их активности в профессиональной сфере. Таких респондентов из числа участников Конкурса – лишь 7%.

Пятая типологическая группа *(квадрант IV, кластер 2)* – данная типологическая группа имеет немалый объем: сюда входит 36% респондентов, которые, согласно координатам группы в пространстве двух факторов, имеют незначительный положительный показатель профессиональной активности и незначительный отрицательный показатель профессиональной самореализации. Возможно, это те участники, которые находятся в начале своего профессионального пути и еще не определили для себя конкретных профессиональных траекторий. Но факт того, что они все же стали участниками Конкурса лучших практик, говорит о наличии у них определенных амбиций, которые являются для них, возможно, определяющим стимулом для профессионального самосовершенствования.

Данная типологическая группа представляет собой целевую аудиторию для проведения таких мероприятий, которые вскрыли бы их профессиональные потребности и активизировали их деятельность.

Подводя итоги описанию результатов проведенной выше социологической диагностики, необходимо сказать 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 для таких сотрудников существует явно выраженная потребность в более серьезном использовании их потенциала. По сути эти люди могут входить в кадровый резерв для замещения различных должностей в Академии. Однако важно отметить и то, что для сотрудников, находящихся в зоне положительных значений обоих факторов, важны не столько карьерный рост и восходящая вертикальная мобильность, сколько именно профессиональное развитие, создание условий для него и для реализации своего профессионализма.

Исходя из результатов проведенного исследования, можно говорить и о том, что Конкурс лучших практик Президентской академии является достаточно эффективным механизмом по выявлению и профессиональному развитию кадрового потенциала вуза, который при должной доработке можно использовать в других крупных компаниях.

В частности, организация корпоративного конкурса проектов, направленных на решение широкого спектра задач организации на функциональном уровне, поможет определить кадровый потенциал, в ходе развивающих мероприятий сформировать более четкое понимание корпоративных целей и задач, решить точечные задачи через внедрение разработанных проектов.

Кроме того, апробированный в ходе опроса инструментарий (анкета) может быть также использован для диагностики кадрового состава организации на предмет включения их в кадровый резерв; на основе результатов диагностики возможна разработка конкретных технологических рекомендаций по работе с кадровым резервом организации.

Библиография/References:

1. Газиева И.А. Кадровая политика в сфере государственной гражданской службы. - Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co, 2010. – 196 p.

2. Газиева И.А., Шоптенко В.В. Общеакадемические образовательные конкурсы РАНХиГС как инструмент построения новых образовательных траекторий // Лучшие практики в образовании и профориентации Президентской академии: сборник методических материалов и статей – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2016. – С. 7–13.

3. Газиева И.А., Шоптенко В.В. Общеакадемические образовательные мероприятия Президентской академии как инструмент формирования и развития кадрового потенциала // Образовательные инновации и практики карьеры: сборник методических материалов и статей. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – С. 7–19.

4. Коростылева Н.Н. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих: результаты социологического мониторинга // Вестник Поволжского института управления. – 2014. – № 2. – С. 58–66.

5. Магомедов К.О. и др. Проблемы профессионального развития и кадровых процессов на государственной гражданской службе: социологический анализ / Под редакцией А.И. Турчинова – М.: Издательство ООО "Буки Веди", 2014. – 234 с.

6. Магомедов К.О. Социологический анализ практики применения кадровых технологий в российских организациях // Социально-гуманитарные технологии. – 2016. – № 1 (1). – С. 55-62.

7. Слатинов В.Б. Кадровые инновации на государственной гражданской службе России: инициативы «открытого правительства» // Среднерусский вестник общественных наук. – 2013. – № 4. – С. 129–136.

8. Турчинов А.И., Кононенко Т.А., Магомедов К.О. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях: социологический анализ: Монография. – М.: МАКС Пресс, 2013. – 304 с.

1. Gazieva, I.A. (2010) Kadrovaia politika v sfere gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby [Personnel policy in the sphere of state civil service]. - Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. – 196 p. (In Russ.)

2. Gazieva, I.A., Shoptenko, V.V. (2016) Obshcheakademicheskie obrazovatel'nye konkursy RANKhiGS kak instrument postroeniia novykh obrazovatel'nykh traektorii [The general academic educational contests RANHiGS as a tool for constructing new educational trajectories] // Luchshie praktiki v obrazovanii i proforientatsii Prezidentskoi akademii [The best practice in education and vocational guidance of the Presidential Academy]: sbornik metodicheskikh materialov i statei – M.: Izdatel'skii dom «Delo» RANKhiGS. – P. 7–13. (In Russ.)

3. Gazieva, I.A., Shoptenko, V.V. (2015) Obshcheakademicheskie obrazovatel'nye meropriiatiia Prezidentskoi akademii kak instrument formirovaniia i razvitiia kadrovogo potentsiala [The general academic educational activities of the Presidential Academy as an instrument of formation and development of human resource capacity] // Obrazovatel'nye innovatsii i praktiki kar'ery [Educational Innovation and career practice]: sbornik metodicheskikh materialov i statei. – M.: Izdatel'skii dom «Delo» RANKhiGS. – P. 7–19. (In Russ.)

4. Korostyleva, N.N. (2014) Professional'noe razvitie gosudarstvennykh grazhdanskikh slu-

zhashchikh: rezul'taty sotsiologicheskogo monitoringa [Professional development of state civil servants: the results of sociological monitoring] // Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniia [The Bulletin of the Volga Region Institute of Administration]. – № 2. – P. 58–66. (In Russ.)

5. Magomedov, K.O. i dr. (2014) Problemy professional'nogo razvitiia i kadrovykh protsessov na gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe: sotsiologicheskii analiz [Problems of professional development and personnel processes in the state civil service: sociological analysis] / Pod redaktsiei A.I. Turchinova – M.: Izdatel'stvo OOO "Buki Vedi". – 234 p.

6. Magomedov, K.O. (2016) Sotsiologicheskii analiz praktiki primeneniia kadrovykh tekhnologii v rossiiskikh organizatsiiakh [Sociological analysis of the practice of employing human resources technologies in Russian organizations] // Sotsial'no-gumanitarnye tekhnologii. – № 1 (1). – S. 55-62.

7. Slatinov, V.B. (2013) Kadrovye innovatsii na gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe Rossii: initsiativy «otkrytogo pravitel'stva» [Personnel Innovations in the Civil Service of Russia: Initiatives of the "Open Government"] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – № 4. – S. 129–136.

8. Turchinov, A.I., Kononenko, T.A., Magomedov, K.O. (2013) Sovremennaia kadrovaia politika i upravlenie personalom v rossiiskikh organizatsiiakh: sotsiologicheskii analiz [Modern personnel policy and personnel management in Russian organizations: a sociological analysis]: Monografiia. – M.: MAKS Press. – 304 p. (In Russ.)