

М.В. Жилина

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия

Диагностика мотивов вступления в кадровый резерв

В современном HR-сообществе набирает популярность идея управления талантливыми сотрудниками посредством формирования и развития кадрового резерва. При этом руководителю не всегда понятны мотивы вступления сотрудников в кадровый резерв и механизмы управления этой инициативностью. В рамках данной статьи автором исследуются мотивы вступления сотрудников в кадровый резерв, а также анализируется эффективность их деятельности в условиях отсутствия финансирования и поощрения на примере ФГБОУ ВО «ВГУЭС».

Ключевые слова и словосочетания: HR-технология, талант, управление талантами, кадровый резерв.

M.V. Zhilina

Vladivostok State University of Economics and Service
Vladivostok, Russia

The diagnosis of motives entry into the talent pool

In today's HR-community an idea of management talented employees through the formation and development of the talent pool is gaining popularity. At the same time the head of the motives are not always clear entry staff in the personnel reserve and control mechanisms of the initiative. In this article the author examines the motives of the entry of employees into the talent pool, as well as analyze the effectiveness of their activity in the absence of funding and promoting the example VSUES.

Keywords: HR-technology, talent, talent management, talent pool.

В любой организации есть сотрудники, активно поддерживающие идею вступления в то или иное профессиональное сообщество, инициативную группу, кружок по интересам и т.д. При этом руководителю не всегда понятны мотивы такого вступления и механизмы управления этой спонтанной инициативностью. Ясно только одно, что инициаторы в большинстве своем люди неординарные и по-своему талантливые, при правильном использовании потенциала которых организация способна достичь значительных результатов.

В современном HR-сообществе популярна идея управления талантливыми сотрудниками посредством формирования и развития кадрового резерва. По сути дела, это не что иное как HR-технология «взращивания» и раскрытия кадрового потенциала организации. Однако вопрос реализации данной технологии всегда являлся достаточно противоречивым и дискуссионным.

¹ Жилина Марина Владимировна — магистрант кафедры управления персоналом и трудового права; e-mail: eve_miriam@mail.ru.

В отечественной литературе интерес к талантливым сотрудникам начал проявляться в последнее десятилетие, найдя отражение в трудах таких российских исследователей, как А.О. Слепцова [13], М. Латуха [6], М.И. Литвинова [7], А. Савченко [12], Ю. Захарова [4], Е.Н. Емельянов [3]. Базовым, по их мнению, определением термина «талантливый работник» является высокая степень развития прежде всего специальных способностей сотрудника. Это совокупность таких способностей, которые дают возможность получить продукт деятельности, отличающийся новизной, высоким уровнем совершенства и общественной значимости.

Зарубежные авторы (А. Робертсон и Г. Эбби [11], Э. Майклз [8]) талантами считают сотрудников, которые улучшают эффективность компании (дословно — дают приращение организационной исполнительности) либо через непосредственный вклад уже сегодня, либо демонстрируя высочайший потенциал для работы компании в долгосрочной перспективе.

В отечественной литературе тема управления талантливыми сотрудниками по большей части раскрыта в рамках исследования феномена кадрового резерва и нашла свое отражение в трудах таких ученых, как А.И. Турчинов [15], А.Я. Кибанов [5], В.Р. Веснин [2]. Необходимо отметить, что в работах современных теоретиков и специалистов по управлению персоналом зачастую смешиваются понятия «управление карьерой», «управление талантами» и «кадровый резерв», что объясняется единой областью определения данных направлений деятельности службы персонала, а также сравнительной новизной степени разработанности данных феноменов, что обуславливает актуальность темы нашего исследования.

В рамках представленного исследования рассматривается вопрос о мотивах вступления в кадровый резерв на примере ФГБОУ ВО «ВГУЭС». В качестве респондентов были задействованы студенты, магистранты, сотрудники ВГУЭС, пожелавшие принять участие в проекте «Кадровый резерв». Всего было зарегистрировано 27 заявлений участников, из них 14 женщин и 13 мужчин. Возрастной диапазон участников от 22 до 48 лет. Объект исследования – кадровый резерв как технология управления талантливыми сотрудниками. Предмет исследования – мотивы вступления в кадровый резерв участников проекта от ФГБОУ ВО «ВГУЭС».

Методы исследования:

- контент-анализ мотивационных писем участников проекта «Кадровый резерв»;
- анкетирование участников проекта.

Исследование проводилось в два этапа с целью выявления истинных мотивов вступления в проект «Кадровый резерв».

На первом этапе (февраль–март 2014 г.) респондентам было предложено составить мотивационное письмо с обоснованием причин вступления в проект, описания своей возможной полезности для вуза и ожиданий поддержки со стороны вуза.

В связи с отсутствием финансирования проекта централизованная работа с участниками кадрового резерва в течение года практически не проводилась.

На втором этапе (февраль–март 2015 г.) было проведено анкетирование и проанализированы достижения участников проекта за прошедший год.

Изначально в проекте «Кадровый резерв» участвовали 88 человек, из них 78 человек написали мотивационные письма. Основная цель мотивационного письма – получить понимание, к чему стремится участник в своей профессиональной деятельности, ставит ли четкие цели, видит ли возможности для их достижения, понимает ли, какую пользу он может принести университету и, в свою очередь, какую помощь университет может оказать участнику. В ходе анализа мотивационных писем нами было выделено несколько критериев оценки их содержимого:

- четкая формулировка мотивации вступления в кадровый резерв;
- четкая постановка целей и сроков;
- конкретизация помощи, которая необходима от ВГУЭС при достижении поставленных целей.

По результатам проведенного анализа была составлена таблица, в которой проанализированы письма участников по трем вышеперечисленным критериям. Одновременно в табл. 1 указано количество респондентов среди участников проекта «Кадровый резерв», добровольно принявших участие в анкетировании, и показана степень их замотивированности в проекте.

Таблица 1

**Анализ мотивационных писем участников проекта
«Кадровый резерв ВГУЭС»**

Респонденты	Четкая формулировка мотивации вступления в КР		Четкая постановка целей и сроков (чел.)		Конкретизация помощи от ВГУЭС (чел.)	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Участники КР, написавшие мотивационные письма (78 человек)	48	62%	41	53%	43	55%
Участники КР, принявшие участие в анкетировании (27 человек)	24	89%	25	93%	25	93%

Источник: по данным проведенного исследования.

Данные таблицы показывают, что большинство высокомотивированных сотрудников, или так называемых НИРО, оказались среди тех респондентов, кто дал обратную связь в процессе анкетирования.

При этом мотивационные письма участников проекта, которые не ответили на анкеты, отличаются следующие черты:

- размытые формулировки, нет понимания собственной мотивации;
- перечисление собственных регалий и достижений при отсутствии поставленных целей и сроков их достижения.

Мотивация участия в проекте указанных респондентов не до конца ясна, основная цель – продолжать работать, как и работали. Это, возможно, хорошие исполнители, преданные работники, но не НИРО.

Мотивационные письма участников проекта, которые впоследствии дали обратную связь в процессе анкетирования, отличаются следующие черты:

– респонденты четко понимают, чего они хотят добиться в своей профессиональной деятельности. Они видят во ВГУЭС прежде всего партнера, взаимовыгодное сотрудничество с которым поможет их профессиональной реализации и будет способствовать развитию университета;

– респонденты четко ставят цели и задачи, а также прописывают сроки их выполнения. Среди основных целей значатся следующие:

а) написание статей ВАК, РИНЦ, SCOPUS с обозначением сроков и количества (прослеживается у всех категорий респондентов);

б) реализация конкретных проектов в рамках ВГУЭС (категория «будущие преподаватели»);

в) продвижение по карьерной лестнице (категория «будущие управленцы»);

г) защита кандидатской и докторской диссертаций (категория «будущие доценты и будущие профессора»).

После проведения анкетирования участников проекта «Кадровый резерв» были подробно проанализированы ответы участников (2 этап исследования). Всего в анкетировании приняли участие 27 человек, среди них 13 мужчин и 14 женщин.

Респонденты занимают следующие должности/статусы (некоторые из них занимают сразу две должности): ассистент – 9 человек; аспирант – 9 человек; руководитель – 5 человек; магистрант – 4 человека, доцент – 4 человека; научный сотрудник – 3 человека; старший преподаватель – 2 человека.

За 2014 год была выявлена следующая публикационная активность среди респондентов: тезисы конференций – 67; ВАК – 53 статьи; РИНЦ – 51 статья; SCOPUS – 3 статьи; Web of science – 1 статья. В среднем на одного респондента приходится 2 статьи в сборниках конференций, 2 статьи ВАК и 2 статьи РИНЦ в течение года.

За 2014 год респондентами были опубликованы следующие научные труды: 7 монографий; 3 учебных пособия; 2 учебника; 2 учебных программы; 2 кандидатских диссертации.

Были сформулированы и отмечены следующие достижения среди респондентов: получение грамоты, благодарности – 12 человек; получение новой должности – 9 человек; получение гранта – 6 человек; победа в профессиональном конкурсе – 3 человека; защита диссертации – 2 человека; не было достижений у 4 человек.

Был также проведен анализ повышения квалификации респондентов: 13 человек не проходили повышение квалификации, остальные проходили обучение в Японии, Южной Корее, Хабаровске, других городах России и за рубежом.

Был проведен опрос, изменились ли показатели деятельности респондентов, и если да, то на сколько. Рассчитав средневзвешенные повышения и понижения различных показателей деятельности, мы получили следующие данные, отраженные в табл. 2.

Таблица 2

Изменение показателей профессиональной деятельности участников проекта «Кадровый резерв» (средневзвешенные данные)

Показатель	Повышение, в % (средневзвеш.)	Понижение, в % (средневзвеш.)	Без изменений
Доходы	У 8 человек на 34%	У 3 человек на 43%	8
Расходы	У 9 человек на 37%	У 1 человека на 10%	9
Публикационная активность	У 14 человек на 49%	У 4 человек на 40%	3
Рейтинг	У 12 человек на 116%	У 2 человек на 48%	4
Мотивация к участию в университетских проектах	У 8 человек на 59%	У 2 человек на 25%	12
Удовлетворенность работой/учебой	У 10 человек на 51%	У 2 человек на 15%	10

Источник: по данным проведенного исследования.

Если просуммировать строки таблицы, в результате по каждому показателю получится меньше человек, чем в целом было получено анкет. Это связано с тем, что зачастую респонденты оставляли таблицу пустой либо заполняли неполностью. Тем не менее, данные таблицы свидетельствуют, что в большинстве своем доходы у респондентов либо увеличились, либо остались неизменными, такая же динамика и с расходами. У большинства респондентов (14 человек) увеличилась публикационная активность, с этим показателем коррелирует рейтинг, увеличившийся более чем вдвое у 12 человек. Мотивация к участию в проектах в большинстве своем осталась без изменений, при этом степень удовлетворенности работой повысилась у 10 человек и у такого же числа респондентов осталась без изменений. Снижение мотивации и удовлетворенности наблюдается лишь у двоих респондентов.

Были проанализированы основные мотивы вступления респондентов в кадровый резерв. Результаты показаны на рис. 1. Данные рис. показывают, что основными мотивами у респондентов являлись ожидание карьерного роста, финансовой поддержки и стремление к саморазвитию. Половина респондентов основным мотивом отметила интерес к новым проектам и науке. 11% респондентов отметили, что воспринимают «Кадровый резерв» как новый этап в жизни и способ установления нужных контактов. 4% участников отметили вступление в кадровый резерв как возможность быть на виду и путь к самопознанию.

Мотивы вступления в Кадровый резерв



Рис. 1. Мотивы вступления в кадровый резерв

Респонденты также отметили, какую пользу они принесли университету. Большинство (9 человек) увеличили публикационную активность ВГУЭС в журналах с импакт-фактором выше 0,2; 8 человек успешно участвовали в различных НИР; 5 человек активно участвовали в подготовке и прохождении аккредитации.

Респондентами были отмечены следующие проекты на благо университета:

- подготовка УМКД дисциплин, подготовки тестов СИТО;
- участие в гос. контрактах;
- участие в конкурсах и олимпиадах;
- повышение рейтинга Хирша на 1 единицу. Обеспечение повышения качества ППС кафедры;
- открытие МИП ООО «Интер-ВЛ» на базе ВГУЭС;
- разработка проекта автоматизированной системы контроля публикационной активности сотрудников ВГУЭС.

Респонденты отметили следующие виды поддержки, полученной от ВГУЭС:

- оплата проезда и проживания при участии в форумах, конференциях – 4 человека;
- финансовая поддержка в виде премии за победу в конкурсе – 3 человека;
- компенсация за найм жилья – 3 человека;
- финансовая поддержка при публикации статьи, защиты диссертации – 3 человека;
- оплата стажировки – 2 человека;
- не было поддержки – 6 человек.

Была получена обратная связь об оценке проекта «Кадровый резерв». Мы задали респондентам вопрос «Что вам не понравилось в организации проекта». Полученные результаты отмечены на рис. 2. Данные рисунка показывают, что наибольшему количеству респондентов не понравилось в проекте отсутствие ясности программы, отсутствие обратной связи. 11 человек отметили необходимость проведения курсов повышения квалификации для участников проекта, необходимость программ переподготовки, мастер-классов, различных курсов, мероприятий для всех категорий кадрового резерва. 3 человека отметили отсутствие явных перспектив карьерного роста и программы поддержки собственных проектов.



Рис. 2. Оценка участниками проекта «Кадровый резерв»

Один из респондентов отметил неэффективность системы оценки значимости резервистов, когда «проседает» публикационная активность в результате слишком большой нагрузки в рамках подготовки к аккредитации, при этом в проекте эта

деятельность не учитывается. Другой респондент отметил, что «кроме морального самоутверждения этот проект ничего не принес». Два респондента отметили, что в проекте их все устраивает.

По результатам исследования был сделан вывод о том, что истинно замотивированные участники показывают эффективность своей деятельности даже в условиях отсутствия финансирования и поощрения. Высокая степень внутренней заинтересованности в работе и четко поставленные цели явились отличительными чертами респондентов. Соответственно, в дальнейшем необходимо разработать мотивационный опросник или анкету, которые позволят продиагностировать мотивы участия в проектах и минимизировать риски невозврата инвестиций, вложенных в развитие персонала.

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учеб. для слушателей, обучающихся по прогр. «Мастер делового администрирования» / пер. с англ.; под ред. С. К. Мордовина. – М.: Армстронг. – 10-е изд. – М.; СПб.; Н. Новгород: Питер, 2010. – 845 с.
2. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учеб. / В.Р. Веснин. – М.: Велби, Проспект, 2007. – С. 282.
3. Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М.: Армада, 1998. – 511 с.
4. Захарова, Ю. Как управлять талантливыми сотрудниками? // Человек и труд [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fleksagon.ru/?p=1848>
5. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 313.
6. Латуха, М. Управление талантливыми сотрудниками: основные теоретические подходы / М. Латуха // Экономический портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://instituciones.com/general/2144-talantlivye-sotrudniki-v-rossiyskix-i-zarubezhnyx-kompaniyax.html>
7. Литвинова, М.И. Управление талантами: выводы делать рано, вопросов больше, чем ответов / М.И. Литвинова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.) – М.: РИОР, 2011. – Т. II. – С. 59–62.
8. Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 253 с.
9. Могилёвкин, Е.А. Особенности реализации персонал-технологии «Формирование кадрового резерва» в университете / Е.А. Могилёвкин // Вестник НГУЭУ. – 2014. – №3. – С. 182–192.
10. Могилевкин, Е.А. Особенности формирования кадрового резерва в университете в условиях реформирования высшего образования в России / Е.А. Могилевкин, А.С. Новгородов // Высшее образование сегодня. – 2015. – № 1. – С. 40–45.
11. Робертсон, А. Управление талантами: как извлечь выгоду из таланта ваших подчинённых / А. Робертсон, Г. Эбби. пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2004. – 200 с.

12. Савченко, А. Найти и вырастить таланты. Talent-менеджмент как метод управления карьерой / А. Савченко // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5. – С. 75.
13. Слепцова, А.О. Феномен талантливой личности как полифункциональное проявление дарований / А.О. Слепцова // Научная библиотека КиберЛенинка [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-talantlivoy-lichnosti-kak-polifunktsionalnoe-proyavlenie-darovaniy#ixzz3M8eP6X4k>.
14. Стрельникова, Л. Оценка таланта. 2009 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-talanta>.
15. Управление персоналом: учеб. / общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – С. 372–373.
16. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие / Н.В. Федорова. – М.: КНОРУС, 2005. – С. 404.

© Жилина М.В., 2015

Для цитирования: Жилина, М.В. Диагностика мотивов вступления в кадровый резерв / М.В. Жилина // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2015. – №4. – С. 73–81.

For citation: Zhilina M.V. The diagnosis of motives entry into the talent pool / M.V. Zhilina // The Territory Of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service. – 2015. – №4. – P. 73–81.



СОВЕДУЕМ ПРОЧЕСТЬ

.....

Косолапов, А.Б.

Организация сельского туризма в Приморском крае : монография / А.Б. Косолапов, Г.А. Гомилевская, И.Ю. Кушнарева; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : Издательство ВГУЭС, 2014. – 161 с.

Монография содержит комплекс рекомендаций для предпринимателей, занятых в сфере сельского туризма или планирующих этот вид деятельности. Рассмотрены понятие, социальная роль и функция сельского туризма, обозначены нормативно-правовые основы сельского туризма, описаны туристические ресурсы, описаны меры поддержки и субсидии для предпринимателей. Представлены проекты сельского туризма, реализуемые и предлагаемые к реализации в Приморском крае.

Для специалистов и предпринимателей, занимающихся проблемами туризма и рекреации, студентов, обучающихся по туристским специальностям, а также широкого круга читателей, интересующихся проблемами и перспективами развития сельского туризма в Приморском крае.