

Кудашкина Л. А., Соколов Д. Н.

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Россия

Стимулы к участию в программе кадрового резерва университета у работников с высоким потенциалом

Ключевые слова: кадровый резерв, управление талантами, сотрудники с высоким потенциалом, глубинное интервью, менеджериализм в университете.

Кадровый резерв как технология работы с персоналом завоевывает все большую популярность в российских университетах, чему свидетельство растущее число тематических профессиональных конференций и научных публикаций. В настоящей статье предпринята попытка дать оценку программам кадрового резерва с точки зрения индивидуальных ожиданий сотрудников вузов, участвующих в подобных программах. Цель текущей работы состоит в выявлении ведущих стимулов у работников, обладающих высоким профессиональным и лидерским потенциалом, к вступлению в резерв кадров вуза. Исследование выполнено на материале глубинных полуструктурированных интервью с 116 участниками программы кадрового резерва НИ ТГУ. Выбор метода исследования обуславливался потребностью получить наиболее релевантные ответы о мотивации сотрудников, не ограниченные форматом вопроса и свободные от влияния группы.

По итогам исследования определены важнейшие стимулы работников, побуждающие их к участию в кадровом

резерве, в числе которых: возможность развития своих профессиональных и «над-профессиональных» компетенций, знакомство и общение с коллегами, материальные выгоды, перспектива карьерного продвижения. В качестве ключевого результата исследования выявлена общая потребность сотрудников с высоким потенциалом в общеуниверситетских программах развития кадрового потенциала. Эта потребность связана с расширением форм коммуникаций талантливых сотрудников и руководства вуза, а также возможностями реализации инициатив сотрудников и их консолидации со стратегией развития университета. Кроме того, делается вывод о важности совершенствования технологий работы с талантливыми сотрудниками для развития современных вузов.

Выделенные стимулы могут лечь в основу «мотивационных пакетов» для резервистов в создаваемых в российских университетах программах кадрового резерва. Теоретическая значимость исследования связана с развитием технологий управления персоналом в специфике организаций высшего образования. Статья будет иметь практическую ценность для специалистов по управлению персоналом вузов и представителей вузовского и корпоративного сообществ, интересующихся заданной проблематикой.

Введение

В условиях очередного этапа трансформации российской системы высшего образования, вызванного, главным образом, стремлением отечественных университетов встроиться в международную кооперацию, большое распространение получают различные корпоративные менеджерские практики в университетском управлении. Причины этого залегают в изменении государственной образовательной политики, возрастающей открытости вузов рынку, а также в обостряющейся «войне за таланты» [4]. Тренд заимствования вузами управленческих технологий из бизнеса получил название «новый менеджериализм» и был хорошо изучен в университетах Великобритании [1]. В России же

необходимо признать слабую изученность трансфера управленческих технологий из бизнеса в университеты.

Одной из таких технологий, успешно перекочевавших в университеты из корпоративного мира, является кадровый резерв. Сегодня работа с кадровым резервом ведется в большинстве ведущих российских университетов. Интерес вузов к управлению кадровым резервом подтверждает также растущее число профессиональных конференций и научных статей, посвященных данной тематике. Авторы полагают, что появление и распространение программ кадрового резерва в российских университетах связано не столько с соответствующей государственной инициативой, сколько с реальной потребностью университетов, ставящих перед собой задачи развития и трансформации. Анализ деятельности

Кудашкина Людмила Алексеевна — старший преподаватель кафедры управления образованием факультета психологии, Национальный исследовательский Томский государственный университет, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36, (3822) 529–679, kudashkinaluda@mail.ru.

Соколов Дмитрий Николаевич — аспирант кафедры системного менеджмента и экономики предпринимательства экономического факультета, ассистент кафедры управления образованием факультета психологии, Национальный исследовательский Томский государственный университет, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36, (3822) 529–679, sokoldmitr@gmail.com.

российских вузов по формированию кадрового резерва позволяет сделать вывод об определенном разнообразии взглядов о назначении кадровых резервов в современном университете. Резервы кадров ведутся для формирования преемственности позиций топ-менеджмента вуза, развития профессиональных компетенций персонала (в том числе научно-педагогического), адаптации новых работников в коллективе, сопровождения реализации проектов-инициатив сотрудников. Так или иначе, все целевые установки или их сочетания предполагают выделение в вузовском коллективе специальной группы лиц, обладающих высоким профессиональным или лидерским потенциалом.

Вместе с тем избираемый наблюдаемыми университетами подход к управлению кадровым резервом едва ли можно назвать традиционным. Из интервью руководителей программ кадровых резервов ведущих вузов, опубликованных в бюллетене НИУ ВШЭ «Академическая среда» [2], можно заключить, что важнейшей задачей формирования резерва является вовлечение талантливых сотрудников в решение общеуниверситетских стратегических задач. Для определения назначения своих программ руководители используют выражения: «кристаллизация процессов формирования критической массы людей, готовых поддерживать изменения, которые делают университет конкурентоспособным в международном масштабе», «сформировать среду и сообщество, которое будет заниматься программами развития», «резервисты имеют возможность проявлять инициативу, участвовать в реализации общеуниверситетских задач, руководить временными рабочими группами и т. п.», «кадровый резерв — это как раз та инициативная группа, которая не только развивается сама, но и увлекает за собой других коллег, создавая тем самым развивающую, инновационную среду». Описываемая вузовскими менеджерами практика больше согласуется с идеями концепции стратегического управления талантами [6, 11], чем с традиционным подходом, управление в рамках которого заключается в подготовке кандидатов для вакантных управленческих должностей [5].

В бизнес-организациях прослеживается зависимость избираемой модели работы с кадровым резервом (в случае с западной традицией — модели управления талантами) от стратегии компании на рынке. Так, если политика организации ориентирована на экстенсивное развитие (расширение производства, наращивание капитала и т. п.), то организация склонна выбирать модель резерва, обеспечивающую подготовку кандидатов под конкретные, заранее определенные позиции. Организации, которые решают стратегические задачи инновационного развития или трансформации системы управления, создают модели, в которых кадровый резерв выступает как ресурс поддержки стратегии и изменений [5, 9].

В этой связи наиболее успешные практики управления кадровым резервом в бизнес-организациях связаны с выявлением талантливых сотрудников, созданием условий для их развития и привлечением их к реальным задачам развития компании. О схожей зависимости можно говорить и в университетах: активность вуза в работе с высокопотенциальными сотрудниками может косвенно свидетельствовать о динамике развития университета.

В то время как технологии управления талантами в бизнесе доказали свою эффективность (в частности, установлено их влияние на доход и продажи компании [7], на положение на рынке среди конкурентов [8], а также на эффективность деятельности организации в целом [6, 10]), роль и назначение этого управленческого подхода для вузов образуют важную исследовательскую задачу. В условиях амбициозных целей, стоящих перед ведущими российскими университетами, именно в развитии человеческого капитала вузов и управлении талантами необходимо искать потенциал для движения вперед.

Эффективность программ кадрового резерва университета связана с потребностью ключевых представителей самого вузовского сообщества в форматах и практиках, которые предлагают имплементируемые технологии. В случае если лидеры коллектива, сами эти талантливые сотрудники, видят пользу в мероприятиях таких программ, их можно считать эффективными, нужными, полезными. Данная статья посвящена анализу индивидуальных стимулов сотрудников с высоким потенциалом к вхождению в кадровый резерв университета. Предметом изучения выбраны именно стимулы работников, так как описываемый подход предполагает довольно грубое обобщение и очерчивание внутренних или внешних мотивов, побудивших сотрудника к принятию решения о вступлении в кадровый резерв. Кроме того, в данной статье мы оставили за рамками дискуссию о разделении талантливых сотрудников и сотрудников с высоким потенциалом, имея в виду и под первыми, и под вторыми персонал, наиболее полно соответствующий задачам конкретной программы кадрового резерва вуза. Исследование проводилось на материале кадрового резерва НИ ТГУ при помощи анализа полуструктурированных глубинных интервью с сотрудниками, прошедшими отбор в кадровый резерв.

Кадровый резерв НИ ТГУ

Кадровый резерв Национального исследовательского Томского государственного университета был набран путем открытого конкурса в 2013 году. За два года функционирования спектр задач, решаемых программой кадрового резерва, значительно расширился.

Если первоначально резерв служил для сопровождения разработки и реализации общеуниверситетских проектов, то цель программы сегодня — это формирование высокоэффективной команды для реализации актуальных задач развития университета посредством вовлечения сотрудников в проектную деятельность и развития профессионального лидерства. Кадровый резерв ТГУ делится на две взаимосвязанных подпрограммы: для административно-управленческого персонала и для научно-педагогических работников. Всего в кадровый резерв ТГУ входят более 140 сотрудников университета. Ключевыми форматами деятельности кадрового резерва являются стратегические и форсайтные сессии, лекции и тренинговые занятия с ведущими российскими и зарубежными специалистами, курсы английского языка, специальные программы повышения квалификации, встречи проектных и экспертных групп.

Настоящее исследование явилось результатом индивидуальных бесед с участниками программы, целью которых было формирование индивидуальных планов развития резервистов. Форматом беседы было выбрано полуструктурированное глубинное интервью. По замыслу авторов, метод индивидуального глубинного интервью позволит получить наиболее релевантные ответы о мотивации сотрудников, не ограниченные форматом вопроса и свободные от влияния группы. Индивидуальные беседы содержали элементы коучинга, то есть, во-первых, были посвящены рефлексии индивидуального опыта резервиста и, во-вторых, ориентированы на построение плана профессионального и личностного развития сотрудника. Длительность интервью составляла от 45 минут до полутора часов. Содержанием беседы являлись: реконструкция профессионального опыта участника кадрового резерва, анализ профессиональных дефицитов; обсуждение возможных целей в кадровом резерве, определение знаний, операций, средств и орудий, необходимых для достижения поставленных целей.

Был сформирован сценарий интервью, следуя которому интервьюер задавал свои вопросы. Характер каждого интервью зависел от личностных качеств респондента и хода беседы, однако заданная сценарием структура интервью в основном соблюдалась. Всего было проведено 116 бесед с сотрудниками, работающими на научно-педагогических должностях (48 %) и административно-управленческих позициях (52 %).

Результаты исследования

Результаты интервью были проанализированы и обобщены. Обобщение позволяет нам выделить ключевые стимулы сотрудников, прошедших отбор в кадровый резерв, к участию в программе.

Размышляя о дефицитах в своей профессиональной деятельности, опрошенные резервисты отмечают ряд компетенций, приобретение которых они связывают с программой кадрового резерва. Большинство из названных компетенций являются «над-профессиональными», т. е. навыками и способностями, необходимыми не в одной узкой деятельности, а ценны для любого профессионала [3]. Наиболее часто назывались: управление изменениями, управление временем, стрессоустойчивость, ориентация на результат, владение иностранным языком, коммуникативная компетентность. Полный перечень выделенных в ходе анализа компетенций представлен в таблице 1. Вместе с тем резервистами формулировались и узко-профессиональные компетенции, привязанные к исполняемой ими должности.

Таблица 1

«Над-профессиональные» компетенции, дефицит в которых отметили участники кадрового резерва

| № | Формулировка компетенции | Количество человек, отметивших дефицит |
|----|--------------------------------|--|
| 1 | Владение иностранным языком | 58 |
| 2 | Управление временем | 52 |
| 3 | Управление проектами | 48 |
| 4 | Ориентация на результат | 44 |
| 5 | Коммуникативная компетентность | 35 |
| 6 | Управление информацией | 32 |
| 7 | Самоорганизация деятельности | 30 |
| 8 | Работа в команде | 29 |
| 9 | Лидерство | 29 |
| 10 | Управление изменениями | 20 |
| 11 | Стрессоустойчивость | 20 |
| 12 | Решение проблем | 17 |

Задачу развития выделенных компетенций резервисты занесли в свои индивидуальные планы развития. **Возможность развития своих профессиональных и «над-профессиональных» компетенций** мы склонны расценивать как ключевой стимул для сотрудников к участию в программе.

На протяжении всей беседы резервисты указывали на прочие причины, побудившие их подать заявку в кадровый резерв.

Включение в процесс преобразования университета. В силу того, что кадровый резерв на этапе набора группы позиционировал себя как механизм поддержки изменений, а тема трансформации ТГУ во время проведения интервью уже прочно закрепились во внутриуниверситетском дискурсе, подобные формулировки звучали от подавляющего большинства резервистов. Сотрудники обозначали

стремление повысить свою осведомленность об изменениях в университете и найти точки приложения собственных усилий в них. Как выразилась одна из резервисток: «...я хочу быть сопричастной к изменениям, которые я чувствую, что происходят в университете».

Знакомство и общение с коллегами. Многие опрошенные сотрудники видели в программе кадрового резерва потенциал для установления ценных социальных связей. Для резервистов ценным оказался междисциплинарный характер группы резерва. Называлось, что «...кадровый резерв — это место, где соберутся лучшие люди отовсюду». Рассматривая автономность и «изолированность» подразделений университета как важную проблему, одна из сотрудниц отметила, что понимает, что «может быть значимой для других в других пространствах, за пределом факультета. А другие, в свою очередь, могут быть полезны для меня». Для ряда собеседников, начавших работу в ТГУ менее года назад (от даты проведения интервью), кадровый резерв был возможностью первого знакомства с представителями других подразделений. В этом смысле кадровый резерв выступил как механизм адаптации сотрудников в университете.

Материальные выгоды. Несмотря на то, что кадровый резерв ТГУ не предполагает выплат сотрудникам за членство в нем, ряд сотрудников отметили различные потенциальные материальные выгоды от участия в резерве. В обсуждениях звучали как важные: возможности для зарубежных стажировок и поездок, финансовые, административные и прочие ресурсы для реализации задуманных проектов, перспективы различных премиальных выплат.

Карьерное продвижение. Само название программы «Кадровый резерв ТГУ» предопределило формирование у претендентов ожиданий о карьерном росте по итогам их участия в программе, в т. ч. о занятии управленческих должностей. Вместе с тем к карьерному продвижению относились и недолжностные формы развития (то есть развития в рамках т. н. *boundaryless career*): участие в новых проектах, грантах, работа в комитетах и коллегиях, встраивание в другие виды деятельности в вузе.

Представительство подразделения в общеуниверситетской программе. По признанию некоторых резервистов, в кадровый резерв они были направлены руководителем их подразделения. И хотя это не исключало наличие собственных стимулов у человека, без рекомендаций (или поручений) непосредственного руководителя свои кандидатуры в кадровый резерв они бы не выдвинули.

Итоги интервью позволяют говорить об общей потребности сотрудников с высоким потенциалом в общеуниверситетских специализированных форматах коммуникации, способствующих расширению их участия в жизни университета. На наш взгляд,

данный вывод необходимо рассматривать как свидетельство эффективности программ кадрового резерва в российских университетах на текущем этапе их развития. Анализируя результаты, можно говорить о том, что важность программ кадрового резерва в современных вузах заключается в:

- расширении горизонтальных коммуникаций между сотрудниками с высоким потенциалом, а также коммуникаций таких сотрудников с администрацией университета;
- появлении действенных способов реализации инициатив сотрудников и их консолидации со стратегией развития университета.

Вместе с тем становятся очевидны и проблемы управления кадровым резервом в вузах. С одной стороны, собственная интерпретация университетами назначения программ кадрового резерва все больше оставляет в стороне первоначальную идею резервирования кадров. В силу особенностей построения карьеры в вузе, университетские программы кадрового резерва не могут обеспечить резервистам перспективы карьерного продвижения в той мере, как это делают бизнес-организации. Это в значительной степени препятствует становлению обсуждаемой управленческой технологии в университетах.

С другой стороны, уже сегодня можно наблюдать, что задаваемые кадровым резервом новые управленческие форматы вступают в конфликт с устоявшейся в университете административно-иерархической системой управления. Опыт ведения кадровых резервов современными российскими вузами говорит о том, что инициативы и проектные изменения требуют принципиально иной рабочей среды и специальных форматов поддержки. Безусловно, конфликт бюрократии и адхократии носит институциональный характер, однако сами программы кадрового резерва должны предлагать варианты выхода из него.

Задача исследования заключалась в раскрытии мотивации талантливых сотрудников в программах кадрового резерва. Несмотря на то что общая картина стимулов кандидатов в кадровый резерв была нами сформирована, получившиеся результаты обладают важными ограничениями. Во-первых, необходимо допустить наличие субъективизма при интерпретации результатов. Для его преодоления необходимы дальнейшие исследования, в том числе с применением количественных исследовательских методов. И, во-вторых, некоторые сомнения вызывает возможность масштабирования результатов на другие российские и зарубежные университеты. Это обусловлено и особым «мотивационным пакетом» в рассмотренной программе кадрового резерва (который, например, не предполагает регулярных денежных выплат за членство), и некоторыми особенностями системы управления и корпоративной культуры Томского государственного университета.

Таким образом, амбициозные задачи, в условиях которых живут российские университеты, вынуждают их применять не свойственные им ранее управленческие технологии и практики, в т. ч. путем их заимствования из бизнеса. И хотя о результативности новой системы управления говорить пока рано, пример кадрового резерва показывает нам позитивную сторону менеджериализма в высшей школе.

Список литературы

1. Дим Р. «Новый менеджериализм» и высшее образование: управление качеством и продуктивностью работы в университетах Великобритании // Вопросы образования. — 2004. — № 3. — С. 44–56.
2. Кадровый резерв университета: цели и средства // Академическая среда. Приложение к информационному бюллетеню «Окна роста». — 2014. — № 8 (31).
3. Каххаров Ш. Над-профессиональные компетенции и управление ими // Организационная психология. — 2014. — Т. 4. — № 4. — С. 103–120.
4. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэнфилд-Джонс, Б. Экселрод; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 272 с.
5. Cannon J. A., McGee R. Talent management and succession planning, London: Chartered institute of personal development, 2011, 305 p.
6. Collings D. G., Mellahi K. Strategic talent management: a review and research agenda, Human Resource management review, 2009, 19: 4, P. 304–313.
7. Farndale E., Scullion H., Sparrow P. The Role of corporate HR function in global talent management, Journal of world business, 2010, Vol. 45, No. 2, P. 161–168.
8. Lattner D. The Talent Imperative, Boardroom Briefing. The Consultants Issue, 2007, Winter, P. 32–34.
9. Lewis R. E., Heckman R. J. Talent management: a critical review, Human resource management review, 2006, Vol. 16, P. 139–154.
10. Morton L. Talent management value imperatives: strategy for execution, New York: The conference board.
11. Siltzer R., Church A. H. The pearls and perils of identifying potential, Industrial and organizational psychology, 2009, Vol. 2, P. 377–412.

Kudashkina Lyudmila A., Sokolov Dmitriy N.
National research Tomsk state university, Russia

High potential workers' incentives for participating in talent pool

Keywords: talent pool, talent management, high potential workers, in-depth interview, managerialism at university.

Talent pool as a method of managing personnel is becoming more and more popular at the Russian universities which is demonstrated by a growing number of professional conferences and publications on this topic. This article aims at evaluating talent pool programs from the point of view of individual expectations of university staff members participating in these programs. The task is to identify leading stimuli for entering university talent pool for employers with high professional and leadership potential. The research is made on the basis of in depth semi-structured interviews with 116 participants of talent pool at National Research Tomsk State University. The choice of this method is explained by the need for obtaining the most relevant answers concerning employees' motivation not limited with question format or group influence.

Based on research results the most important stimuli inducing employees to participate in talent pool were identified, such as: a chance to develop professional and personal competen-

cies, meeting colleagues, material benefits, career growth. The key result of the research is identification of an overall high potential employees' need in general university programs for personnel potential development. This need is related to broadened number of communication forms for talented young employees and university management as well as opportunities for implementing employees' initiatives and their consolidation with university development strategy. Besides that the authors make a conclusion concerning the importance of improving technologies of working with talented staff members for modern university development.

Identified stimuli can form the basis of "motivation packages" for talent pool members in talent pool programs created at Russian universities. Theoretical importance of the research is related to the development of staff management technologies in the specific higher educational context. The article is of practical interest for HR specialists at universities and representatives of university and corporate communities interested in such topic.

Kudashkina Lyudmila A. Senior lecturer, chair of educational management, Faculty of psychology, National research Tomsk state university, 634050, Tomsk, Lenina av., 36, +7 (3822) 529–679, kudashkinaluda@mail.ru.

Sokolov Dmitriy N. PhD student, Chair of System Management and Economics of Entrepreneurship, Faculty of economics, assistant, Chair of educational management, Faculty of psychology, National research Tomsk state university, 634050, Tomsk, Lenina av., 36, +7 (3822) 529–679, sokoldmitr@gmail.com.

References

1. Dim R. «Novyj menedzherializm» i vysshee obrazovanie: upravlenie kachestvom i produktivnost'ju raboty v universitetah Velikobritanii [“New managerialism” and higher education: quality and performance management in British universities] // Voprosy obrazovanija [Educational Studies]. — 2004. — № 3. — P. 44–56.
2. Kadrovyy rezerv universiteta: celi i sredstva [Talent pool of university: goals and means] // Akademicheskaja sreda. Prilozhenie k informacionnomu bjulletenju «Okna rosta» [Academic environment]. — 2014. — № 8 (31).
3. Kahharov Sh. Nad-professional'nye kompetencii i upravlenie imi [Over-professional competence and management] // Organizacionnaja psihologija [Organisational psychology]. — 2014. — T. 4. — № 4. — P. 103–120.
4. Michaels E. Vojna za talanty [War for talent] / E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod; translated from English by Ju. E. Kornilovich. — M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2005. — 272 p.
5. Cannon J. A. McGee R. Talent management and succession planning, London: Chartered institute of personal development, 2011. 305 p.
6. Collings D. G., Mellahi K. Strategic talent management: a review and research agenda, Human Resource management review, 2009, 19: 4, P. 304–313.
7. Farndale E., Scullion H., Sparrow P. The Role of corporate HR function in global talent management, Journal of world business, 2010, Vol. 45, No 2, P. 161–168.
8. Lattner D. The Talent Imperative, Boardroom Briefing. The Consultants Issue, 2007, Winter, P. 32–34.
9. Lewis R. E., Heckman R. J. Talent management: a critical review, Human resource management review, 2006, Vol. 16, P. 139–154.
10. Morton L. Talent management value imperatives: strategy for execution, New York: The conference board.
11. Siltzer R., Church A. H. The pearls and perils of identifying potential, Industrial and organizational psychology, 2009, Vol. 2, P. 377–412.

УУ

