

МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ИННОВАЦИОННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

Рассмотрены актуальность формирования и подготовки кадрового резерва высшего учебного заведения. С помощью исследования выявлен ряд мотивирующих факторов кадрового резерва на примере Томского политехнического университета.

Ключевые слова: инновационные преобразования высшей школы, управление кадровым ресурсом, система мотивации становления и сохранения.

Очевидно, что современные инновационные преобразования высшей школы требуют включения такого «кадрового резерва», который обладает достаточным уровнем мобильности, интеллектуальной активности, физического и психического здоровья, привлекает его в качестве и рабочей силы, и интеллектуального источника, и потребителей товаров и услуг, и наиболее приспособляемой к новым условиям группы населения [1]. Данные обстоятельства объясняют стремление закрепить инициативную, способную, талантливую молодежь в современных вузах. Обосновывается это тем, что именно от позиции молодежи по отношению к образовательному процессу и к научной жизни, их стабильности и активности будет зависеть темп развития или даже сохранения российского образования и науки на пути общественных и рыночных преобразований. Проблема преемственности в кадровом обеспечении организаций, обозначившаяся с начала 90-х гг. XX в., столь же характерна и для сегодняшнего времени и для российских вузов. К настоящему времени можно констатировать сформировавшуюся возрастную «пустоту» в кадрах высшей школы, где практически отсутствуют сотрудники среднего возраста, при этом преподаватели и научные работники образуют две возрастные группы: сотрудники 25–32 лет и сотрудники более пятидесятилетнего возраста. Данные обстоятельства усложняют реформирование современного образования и могут привести к системному кризису в социальной сфере [2].

Современные подходы к управлению кадровым ресурсом представлены достаточно широко, при этом вопрос формирования кадрового ресурса и его эффективного использования остается одним из самых сложных, поскольку от него во многом зависит прогрессивный потенциал инновационного становления высшего профессионального образования. С точки зрения Д. Полякова, именно от решения этого вопроса во многом зависит, выживет университет или сдаст свои позиции [3]. Не случайно в последнее время приоритетным направлением руководства вузов является четко выстроенная кадровая политика с поэтапным подходом к ее реализации, основанная на развитии и совершенствовании научно-педагогического и административного состава, позволяющая университету на высоком уровне выполнять свои базовые функции и вести конкурентную борьбу на инновационном рынке [4, 5].

Одной из проблем сохранения талантливых и квалифицированных работников А.А. Дульзон считает использование «неденежных» мотивов, при котором руководство организации демонстрирует свою заинтересованность в удовлетворении потребностей и инте-

ресов молодых сотрудников. При этом термины «мотивация» или «вовлеченность сотрудника в работу» раскрываются им через идею о том, что сотрудник полностью как с интеллектуальной, так и с эмоциональной стороны посвящает себя выполнению конкретной работы. При этом прикладываемые усилия определяются по их собственному усмотрению, т.е. они не предписаны контрактом, а являются желанием сотрудника [6].

Таким образом, очевидно определение проблемного поля развития современного инновационного университета, в котором существенная роль принадлежит формированию «кадрового резерва» и изучению мотивов его становления и сохранения. Понятие «кадрового резерва» не является для России чем-то новым и передовым – на государственных предприятиях еще в советские времена существовала форма ежегодной отчетности, в которой отражалось состояние работы с «кадровым резервом», однако можно утверждать, что в настоящее время систематическая работа с «резервистами» на государственных предприятиях (в том числе и в вузах) практически не проводится, а если и ведется, то носит декларативный характер, поскольку, как утверждает В.В. Екомасов, «резервисты» не всегда имеют возможность занять ту позицию, в резерве которой они находятся долгие годы [7]. Наличие же в организации «кадрового резерва» потенциально востребованных сотрудников позволяет своевременно решать задачи кадрового планирования и обеспечения.

Наше исследование проходило на базе Томского политехнического университета, где в течение последних 4 лет действует проект «Формирование кадрового резерва ТПУ», целью которого является выявление молодых лидеров университета, которые в ближайшей перспективе должны сыграть ведущую роль в педагогической, научной и административной сферах деятельности вуза [5]. Формирование в университете такого резерва позволяет достичь стабильной, осмысленной и прогнозируемой кадровой политики. В состав «Кадрового резерва ТПУ» входят молодые сотрудники вуза, имеющие высокий научно-педагогический уровень, потенциально способные к руководящей деятельности, прошедшие отбор и систематическую целевую подготовку. При этом кадровая политика рассматривается нами как важнейшее звено в сфере управления университетом, регулирующее отношения между производственными силами и производственными отношениями, университетом и персоналом. Кадровая стратегия выступает как комплекс мероприятий, направленных на осуществление кадровой политики, суть которой – выработка и реализация такой текущей кадровой политики и тактики, которая была бы направлена на прямую

поддержку инновационной стратегии университета, его развития и процветания путем проведения ряда мероприятий с целью создания оптимальной и эффективной системы управления университетом и персоналом. Кадровая стратегия должна быть единой для всего университета, всех его структур, где она может конкретизироваться под углом зрения профильных образовательных и научных интересов, задач и возможностей. Наличие в «кадровом резерве» подготовленных специалистов позволяет университету значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в университете.

Данная статья имеет цель – представить ряд мотивационных факторов формирования «кадрового резерва» организации и анализ опыта работы «кадрового резерва».

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т.к. мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Эволюция применения различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, т.к. в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации (Д. Макклеланда, ERG К. Альдерфера, В. Врума, Л. Полтера и Э. Лоулера, Ф. Герцберга, Д. Адамса, А. Маслоу и др.) весьма различны по своей направленности и эффективности.

Результаты изучения моделей мотивации не позволяют с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение человека и его поведения в процессе труда дает только некоторые общие объяснения мотивации, но даже они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте.

По данным центров, занимающихся оценкой персонала, практически во всех российских компаниях «думают» о продвижении и перемещении кадров. Несмотря на то что около 50% компаний не имеют систематической работы с «кадровым резервом», в подавляющем большинстве организаций ведутся списки «перспективных» сотрудников.

Около 70% компаний имеют те или иные документы по работе с «кадровым резервом»: «Положение о работе с кадровым резервом», «Программа развития кадрового резерва», «Программа удержания кадров», «Список на случай замещения вакансий». Примерно в трети компаний руководители имеют собственное представление о кадровых перемещениях. Только 10% компаний не имеют никаких документов по резерву кадров. При этом экспертами отмечается, что фактически во всех компаниях сотрудники, которые «числятся» в «кадровом резерве», не только знают об этом, но и четко представляют свои перспективы, а также требования, предъявляемые к ним для реального повышения в должности [8].

Организация не может поддерживать людей, которые не вносят очевидного вклада в ее стратегические цели и показатели [9]. Поэтому одной из основных целей создания системы мотивации при формировании «кадрового резерва» – *сориентировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед университетом*. Другими словами, систему стимулирования нужно увязать со стратегическими целями компании [10].

Для любого высшего учебного заведения стратегическими целями являются привнесение в мир знаний и опыта, позволяющих личности, обществу и государству видеть и использовать лучшие образцы подготовки высококлассных специалистов, и эффективная реализация нововведений в сфере науки и высшего образования. Реализация подобной миссии направлена на то, чтобы университет стал признанным центром подготовки специалистов мирового уровня и инноваций в области высшего образования. Достижение таких стратегических целей невозможно без наличия подготовленной профессиональной команды управленцев и высококвалифицированных рабочих в университете. Наличие же «кадрового резерва» позволяет достигать этих целей в кратчайшие сроки [7].

Создавая «кадровый резерв», организация ожидает повышения уровня готовности сотрудников университета к организационным изменениям, которые так или иначе происходят в любой компании. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводятся дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переориентация на другие сферы деятельности, расширение зоны ответственности и т.д. Улучшение положения компании достигается за счет наличия постоянного состава сотрудников, их высокой мотивации к труду, *постоянной профессиональной подготовки* и как следствие – высокой производительности труда, более активному участию самого сотрудника в планировании своей карьеры [7].

Кроме того, сотрудники с большим потенциалом обычно понимают свою ценность. Поэтому в случае неудовлетворенности работой они стремятся найти себе место, которое в большей степени отвечало бы их требованиям и удовлетворяло потребности, причем как в достижении своих личных целей, так и в укреплении чувства собственной значимости как хорошего специалиста [11]. В этой связи необходимо отметить, что компании, планирующие программы привлечения и набора молодых специалистов, не всегда четко представляют свои возможности и требования молодых специалистов, что создает определенные трудности в процессе отбора и удержания сотрудников [12]. Компании все чаще и чаще сталкиваются с проблемами привлечения, поиска и удержания лучших сотрудников, и *материальная мотивация* становится основным стимулом для удержания молодых специалистов. Когда говорят о системе мотивации персонала, то зачастую подразумевают лишь нематериальные ее составляющие. Почему-то считается, что методы материального стимулирования себя изжили: сотрудники уже удовлетворили свои мыслимые и немыслимые потребности, и интересуют их только статус, общественное признание и т.п. Однако, по мнению ряда авторов [12], монетар-

ное вознаграждение до сих пор является мощнейшим инструментом воздействия на персонал [13]. Наш практический опыт работы с «резервистами» показывает, что справедливая политика вознаграждения способствует повышению качества решения системы профессиональных задач в университете. При этом «резервистами» отмечается необходимость увидеть, как именно личный вклад в работу университета влияет на величину получаемых вознаграждений.

Время пребывания в «кадровом резерве» также является существенным фактором мотивации сотрудников. Чаще всего в компаниях, в которых «кадровый резерв» формируется путем опроса руководителей подразделений, встречаются планы по кадрам на 1–5 лет, в основном на 3 года [8]. В университетах такая ситуация в основном неприемлема, в связи с чем более актуальным является явление долгосрочного (стратегического) кадрового планирования. В то же время многолетнее ожидание повышения демотивирует «резервиста» и, как правило, побуждает его задуматься о более достойной самореализации в другом месте.

Практика работы показывает, что идею создания «кадрового резерва» и систематической работы с ним поддерживают не все руководители предприятий и их структурных подразделений, а некоторые, кто поддерживает ее на словах, не поддерживают на деле [14]. Несомненно, значительные сложности вызывает «сдерживание» молодых энергичных сотрудников, обладающих здоровыми амбициями, прошедших программу подготовки «кадрового резерва». Прежде всего, это связано с отсутствием у руководителей необходимых теоретических знаний и опыта в стратегическом управлении трудовыми ресурсами, поэтому во многих случаях такие руководители направляют всю свою энергию не на конструктивное сотрудничество с кадровыми службами, а на противодействие им. Причем такое противодействие редко бывает открытым и чаще всего носит скрытые формы [14].

Как показывает наш анализ ситуации формирования «кадрового резерва», главным оправданием своих действий такие руководители считают то, что работа с «кадровым резервом» (как и работа по адаптации и аттестации работников) является ненужным отвлечением от основных обязанностей и, соответственно, приносит больше вреда, чем пользы. При этом, живя только сегодняшним или максимум завтрашним днем, они не в состоянии оценить стратегическую значимость для предприятия работы с «кадровым резервом» и снисходительно, а то и презрительно относятся к кадровым службам и выполняемым ими задачам. Кадровые службы вынуждены держать под постоянным контролем все этапы системы работы с «кадровым резервом» и особенно вопросы его формирования. В противном случае некоторые руководители подразделений, которым, образно говоря, кадровый резерв будет «дышать в затылок», постараются решить задачу формирования резерва исключительно административным путем. Они выдвинут в состав резерва работников, не обладающих достаточными способностями и потенциалом развития, и при малейшей возможности будут упорно создавать условия для продвижения «своих» кандидатов, что может привести к созданию внутри университета группировок,

цели деятельности которых зачастую не отвечают стратегическим целям университета в целом.

При формировании «кадрового резерва» заслуживающим должного внимания моментом является *создание конкурентной среды внутри подразделения* [15]. С одной стороны, ряд инициативных и способных молодых людей, становясь участниками «кадрового резерва», открыто заявляют о своих претензиях на продвижение по карьерной лестнице, а само включение в резерв университета рассматривают как свидетельство одобрения их кандидатур руководством университета. С другой стороны, есть ряд молодых, активных и не менее преуспевающих преподавателей и научных сотрудников, кандидатуры которых были рассмотрены, но не утверждены в качестве резервных для того или иного подразделения, что вызывает несформированность адекватной конкурентной среды.

Основным недостатком условий подобного формирования «кадрового резерва» психологи-консультанты выделяют возможность «напряженных» отношений внутри коллектива [15], в результате чего могут возникать «трения» между «резервистами» и коллегами по кафедре или лаборатории. При этом может возникнуть ситуация, когда вовлеченность в различного рода инновационные проекты и программы университета рассматривается не с позиции новых возможностей для более полной реализации своего потенциала, а как новые источники дохода.

По мнению многих менеджеров, разделяемому и экспертами-психологами, «резервисты» движимы скорее азартом: не дать заработать больше себя коллеге. Это привело к соблюдению правила скрытости заработка, невозможности сравнения своей зарплаты с зарплатой своих коллег. Но если компания нацелена на рост и развитие, то это правило будет мешать достижению стратегических целей компании. Для людей, нацеленных заработать больше и знающих, как это сделать, *прозрачность и пример «резервиста»*, который продвинулся дальше и, возможно, заработал больше, – важнейший стимул.

В любой динамично развивающейся компании процесс внутреннего перемещения персонала характеризуется определенными особенностями и имеет свои закономерности. Именно *возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице* является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание «кадрового резерва» призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым [7].

В рамках реализуемого проекта формирования «кадрового резерва» нами проведено исследование, направленное на выявление ценностных детерминант участия в проекте «Кадровый резерв ТПУ».

Результаты исследования показали, что 64% респондентов (общая выборка 117 человек 23–35 лет) рассматривают участие в проекте как потенциальную возможность своего профессионального становления (продвижение по карьерной лестнице, возможность участия в «уникальных» проектах, профессиональное «обогащение» международным опытом, ориентирование на себя, понимание ценности развития организации и др.). 85% резервистов имеют осмысленный план карьерного, профессионального и личного развития и

60% убеждены, что их работа может влиять на результаты деятельности университета.

70% участников проекта заявили, что участие в проекте позволило им развиваться в профессиональном плане, расширять объем знаний о своих возможностях в построении жизненной стратегии. 74% участников проекта отметили, что у них в той или иной мере возросла степень ответственности за принятие решений. При этом только 44% респондентов считают, что после участия в проекте у них появилась возможность большей самостоятельности в реализации своих профессиональных планов.

Таким образом, основные мотивационные детерминанты «перспективных» и потенциально сильных «резервистов» представлены: *возможностью самореализации, независимостью, причастностью к ключевым планам как минимум подразделения, а также возможностью самоосуществления в университете*. Особым образом отмечается *возможность участия в планировании стратегий и задач университета*. Более того, для сотрудников, проходящих программу подготовки «кадрового резерва», *приобретение нового опыта, новых знаний* – мощное средство мотивации работать именно в своей организации.

По мнению психологов, многим сотрудникам важно быть «знакомыми» с руководством организации, в которой они работают [11]. Поэтому еще одним реально действующим мотивом для нашей выборки явилось *знакомство с руководством университета*. При формировании проектов или программ, при развитии инновационных направлений деятельности организации руководство прежде всего привлекает к выполнению и задействует ресурсы «кадрового резерва», в том числе в формах совместной деятельности. «Резервистами» при этом отмечаются не только возможности «получения необходимых знаний, требуемых для выполнения новой работы», «более полная реализация своего потенциала», но скорее выраженное стремлением «показать себя», «быть замеченным», «позитивно оцененным руководством». Результаты позволяют рассматривать данные мотивационные особенности как стремление к получению обратной связи о своих профессиональных «вложениях» и эмоционального подкрепления себя в качестве «резервиста». Тот факт, что твое имя «на слуху», создает атмосферу «брошенного вызова» – *представлений, что именно от тебя зависит результат* решаемых задач. Наши исследования показывают, что данные мотивационные домены наиболее характерны для «резервистов», претендующих на лидерство. При этом они проявляют высокую энергичность и способность быстро восстанавливать силы при выполнении даже требующих довольно больших усилий заданий.

Чувство, что *занимаемая позиция «резервиста»* очень важна организации, является безапелляционным мотивирующим фактором для молодых лидеров организации, из которых формируется «кадровый резерв» и которые в ближайшее время займут руководящие должности в университете. Независимо от уровня занимаемой должности в корпоративной иерархии каж-

дый сотрудник хочет чувствовать себя значимым для организации, и нет другого способа дать почувствовать это человеку, как предоставлять ему действительно «важные» задания [11].

Производительность тех работников, которые стремятся к успеху, повышается путем расширения круга выполняемых задач или их обогащения. Включение работников в программы комплексного управления качеством организации положительно сказывается на приверженности сотрудников своей работе [16].

Говоря о мотивации сотрудников, планирующих связать свою дальнейшую трудовую деятельность со своей компанией, сделать карьеру в своей организации, следует отметить особенности отношения «резервиста» к самой организации.

Для людей, осознающих свою ценность, в основу профессионального целеполагания ложится прежде всего чувство, что компания-работодатель является хорошей и надежной организацией, они хотят гордиться своей работой и компанией, на которую они работают.

В связи с этим ключевым становится понятие корпоративных ценностей и корпоративной культуры организации, которые рассматриваются нами как важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, демонстрирующий уважительное, корректное и благожелательное отношение к университету со стороны «резервистов», их личную заинтересованность в его успешном развитии.

Таким образом, персонал является ключевым системообразующим фактором системы «Организация». Именно людям обязана любая организация своим существованием и развитием. Все остальные составляющие этой системы есть не что иное, как воплощенные в материальной или интеллектуальной форме (овеществленные) опыт и знания людей.

Практика успешных современных компаний свидетельствует: для выживания и успешного функционирования системы в центре внимания должны быть именно системообразующие факторы. И именно им (всех рангов и должностей) компания обязана своими проблемами. Но и своим спасением, и процветанием она обязана людям [17]! Главное, чтобы система мотивации (причем в большей степени ее нематериальная составляющая) соответствовала целям компании, ее корпоративной культуре.

Персонал организации, скорее всего, отреагирует на неденежное стимулирование повышением производительности труда.

Проведенное исследование показало, что в процессе выработки кадровой стратегии организации важно помнить, что в основе успеха лежат взаимоприемлемые отношения, где персонал и руководители являются носителями единых целей своей компании [18], а своевременное выявление как «ресурсов», так и «мишеней» формирования кадрового резерва университета инновационного типа создает предпосылки позитивных перспектив развития современного высшего профессионального образования.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации*. М., 2006.
2. *Социологическое исследование*. М., 2004.
3. Поляков Д. Управление кадрами: В поисках экономической эффективности // *Управление компанией*. 2003. № 12.
4. Боровиков Ю.С., Волков Ю.В., Мочалина Т.А. Формирование и развитие кадрового резерва университета // *Повышение качества непрерывного профессионального образования: Материалы Всерос. науч.-метод. конф.* Красноярск: ИПЦ КГТУ, 2005.
5. Боровиков Ю.С., Волков Ю.В., Долматов О.Ю., Мочалина Т.А. Планирование численности кадрового резерва университета // *Известия Томского политехнического университета*. 2005. № 7.
6. Дульзон А.А. Мотивация персонала. Томск: Красное знамя, 2003.
7. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв // *Кадры предприятия*. 2003. № 10.
8. Результаты исследования «Кадровый резерв» // ИАС «Персонал 911». Режим доступа: <http://www.tmconsult.ru/>
9. Лобанова Т.Н. Оценка инвестиций в персонал – «за» и «против» // *Управление персоналом*. 2004. № 11.
10. Соболев М., Рожкова Т. Как разработать систему материального стимулирования персонала. Режим доступа: Klerk.ru
11. Чарльз Вудраф раскрывает секреты мотивации // *Версия для печати*. М, 2005.
12. Горбунов А., Мамыкина В. Когда план компенсаций не мотивирует // *Управление компанией*. 2006. № 59 (4).
13. Федченко И. и др. Отчет по исследованию систем мотивации в компаниях Кузбасса, 2004. Режим доступа: <http://www.hr-zone.net/?mod=articles&go=print&id=293>
14. Шинкаренко О.Н. Резерв кадров – резерв стратегического развития // *Кадры предприятия*. 2004. № 8.
15. Чернов А. Соревнование как способ мотивации // *Технологии корпоративного управления*. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_1320/
16. Хэди Исаакс. Неденежные мотивы повышения производительности труда // *Персонал-Микс*. 2001. № 2(9). Режим доступа: http://www.personal-mix.ru/page.php?page_id=6&article_id=336
17. Ванькова О. Руководителям и топ-менеджерам посвящается... Когда персонал больше, чем капитал // *Топ-Менеджмент*. Режим доступа: <http://www.tmconsult.ru/Inter/tmc/lib.nsf/0/1E3AE246D3102425C3256DEA005A1489>
18. Изотов В.А. Лояльность персонала // *Центр кадровых технологий*. Режим доступа: <http://www.cktpremium.ru/employer/goodtoknow/11/>

Статья представлена научной редакцией «Психология и педагогика» 10 сентября 2008 г.