

 **ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ**

УДК 316.334.2

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА И СИСТЕМА МОТИВАЦИИ КАК ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

**Богданов Юрий Геннадьевич***НОЧУ ВО «Московский
экономический институт»**Россия, 109390, Москва,
ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1**магистрант направления
«Менеджмент»**iurybog@yandex.ru*

Аннотация

В статье исследуется взаимосвязь между формированием кадрового резерва и системой мотивации в контексте повышения эффективности персонала в IT-компаниях. В работе проанализированы действующие практики отбора, подготовки и продвижения сотрудников, а также способы построения мотивационных стратегий с учетом их поведенческих и профессиональных характеристик. Отдельное внимание уделено инструментам нематериального поощрения, прозрачным критериям карьерного роста и механизмам вовлечения персонала в принятие управленческих решений. На основе анализа эмпирических данных предложены управленческие решения, направленные на повышение продуктивности через развитие кадрового резерва и трансформацию мотивационной модели.

Ключевые слова

Кадровый резерв; мотивация; эффективность персонала; IT-компания; нематериальное стимулирование; развитие сотрудников; карьерный рост; управление персоналом.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянного обновления профессиональных стандартов и усложнения требований к качеству труда, особенно в высокотехнологичных отраслях, актуализируется пересмотр подходов к управлению человеческими ресурсами. Важнейшими направлениями, способными обеспечить устойчивый рост производительности и сохранить кадровую стабильность, являются формирование внутреннего кадрового резерва и развитие эффективной системы

мотивации. В среде IT-компаний, где ценность сотрудника определяется не только уровнем его квалификации, но и способностью к адаптации, инициативностью и эффективностью командного взаимодействия, эти два компонента приобретают стратегическое значение.

Целью исследования является анализ механизмов построения кадрового резерва и системы мотивации как ключевых условий для повышения эффективности персонала, на примере IT-компаний. В работе предпринята попытка проанализировать взаимосвязь между карьерным развитием, вовлеченностью работников и их производственными результатами.

В задачи исследования входит: оценка существующих моделей мотивации и продвижения сотрудников; выявление факторов, стимулирующих развитие управленческого и профессионального резерва; анализ препятствий, снижающих отдачу от применения программ нематериального поощрения и карьерного планирования.

Методы исследования. Для достижения цели и решения поставленных задач в работе предполагается использование следующих методов:

1. **Общенаучные методы:**
Сравнительный анализ — для сопоставления существующих моделей формирования кадрового резерва и систем мотивации в различных компаниях (внутри и вне IT-сферы); системный подход — для рассмотрения кадрового резерва и мотивации как взаимосвязанных элементов единой HR-стратегии компании; анализ и синтез — для обработки теоретических источников, выделения ключевых проблем и формирования целостных выводов и рекомендаций.
2. **Специальные методы теоретического исследования:**
Контент-анализ научной литературы, отраслевых отчетов (например, исследований рынка труда в IT, отчетов по вовлеченности персонала) и внутренних документов компании (стратегии развития, положения о кадровом резерве, программы мотивации) для выявления тенденций, стандартов и существующих практик; библиометрический анализ — для определения ключевых научных направлений и авторитетных источников по теме управления талантами и мотивацией в knowledge-интенсивных отраслях.
3. **Эмпирические методы:**
Анкетирование (опрос) сотрудников IT-компаний; глубинное интервью с ключевыми информантами: кейс-стади (Case study) на примере конкретной IT-компаний — для глубокого, всестороннего изучения и описания текущей ситуации, проблем и контекста, что позволит разработать максимально адресные рекомендации.
4. **Метод моделирования:** на основе полученных данных — разработка концептуальной модели / схемы интегрированной системы «кадровый резерв — мотивация», отражающей предложенные взаимосвязи и этапы внедрения.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Результаты исследования указывают на наличие несоответствия между потенциалом персонала и возможностями его раскрытия внутри организации. Установлено, что отсутствие прозрачных критериев отбора в кадровый резерв, а также размытые принципы поощрения снижают уровень вовлеченности и усиливают теку-

честь кадров. Выявлена необходимость в формировании гибкой, многоуровневой модели мотивации, сочетающей финансовые и нефинансовые стимулы, а также в создании системы карьерных маршрутов, ориентированных на реальную производственную и проектную деятельность сотрудников. В заключительной части предложены меры по институциональному оформлению системы работы с резервом и реструктуризации мотивационного блока как элемента корпоративной стратегии управления персоналом.

Современный этап развития высшей школы требует привлечения такого кадрового резерва, который обладает достаточным уровнем мобильности, интеллектуальной активности и физического и психического здоровья, выступая в качестве и рабочей силы, и интеллектуального источника, и потребителя товаров и услуг, и наиболее адаптивной к новым условиям группы населения [1, с. 10].

Данные обстоятельства объясняют стремление закрепить инициативную, способную, талантливую молодежь в вузах. Это обосновывается тем, что именно от позиции молодежи по отношению к образовательному процессу и к научной деятельности, ее стабильности и активности будет зависеть темп развития или даже сохранения российского образования и науки в контексте общественных и рыночных преобразований. Проблема преемственности в кадровом обеспечении организаций, обозначившаяся с начала 1990-х гг., актуальна и для современных российских вузов. В настоящее время можно констатировать сформировавшуюся возрастную диспропорцию в кадрах высшей школы, где практически отсутствуют сотрудники среднего возраста, а преподаватели и научные работники образуют две возрастные группы: сотрудники 25-32 лет и сотрудники старше пятидесяти лет. Данные обстоятельства усложняют реформирование современного образования и могут привести к системному кризису в социальной сфере (исключением в этом плане выступает Институт бизнеса и дизайна, в котором преподаватели среднего возраста составляют основную массу ППС).



Дефицит прозрачных критериев отбора и карьерных маршрутов, а также возрастная диспропорция подрывают кадровый потенциал организаций и усиливают текучесть



Современные подходы к управлению кадровым потенциалом представлены достаточно широко, при этом вопрос формирования кадрового резерва и его эффективного использования остается одним из самых сложных, поскольку от него во многом зависит прогрессивный потенциал инновационного становления высшего профессионального образования. Как отмечает Ю.С. Кузьмина, именно от решения этого вопроса во многом зависит, выживет университет или утратит свои позиции [2, с. 35]. Не случайно в последнее время приоритетным направлением деятельности руководства вузов является четко выстроенная кадровая политика с поэтапным подходом к ее реализации, основанная на развитии и совершенствовании научно-педагогического и административного состава и позволяющая университету на высоком уровне выполнять свои базовые функции и вести конкурентную борьбу на инновационном рынке.

На фоне усиливающейся конкуренции за профессиональные кадры и ускоряющегося темпа трансформации производственных процессов, внутренние кадровые стратегии компаний становятся не предметом рутинной регламентации, а зоной стратегических рисков. Особенно это ощутимо в сферах, связанных с высокими интеллектуальными нагрузками, технологической неопределенностью и проектной динамикой — таких, как информационные технологии. В подобных условиях эффективность персонала перестает быть функцией только квалификации или опыта — она все чаще зависит от способности организации удерживать, развивать и мотивировать потенциально сильных сотрудников, еще не занявших видимых управленческих или экспертных позиций.



Рисунок 1
HR-революция: от контроля
к экосистеме

На примере IT-компании ООО «Пиксель Промо», функционирующей на стыке технологической изобретательности и клиентоориентированной гибкости, было выявлено, что проблема формирования кадрового резерва долгое время воспринималась как второстепенная. Решение задач по текущим проектам, выполнение контрактных обязательств, рост финансовых показателей — всё это затмевало необходимость выстраивания долгосрочных механизмов сохранения и преумножения человеческого капитала. Проведенный анализ выявил, что отсутствие структурированной системы работы с внутренним резервом не только снижает управленческую устойчивость, но и формирует у сотрудников ощущение стагнации, вне зависимости от их реальных успехов в работе [3, с. 52].

Примечательно, что в ходе анкетирования подавляющее большинство респондентов указали на неопределённость карьерных перспектив как на фактор внутреннего беспокойства. При этом сотрудники в большинстве своем не склонны к немотивированному уходу: они заинтересованы в росте, но не видят его траектории. В такой ситуации резонно говорить не о дефиците лояльности, а о дефиците организационного внимания к росту и развитию людей. Кадровый резерв, если его понимать не как перечень фамилий в электронной таблице, а как живую систему — с обучением, наставничеством, сменяемостью ролей и наращиванием ответ-

ственности— становится пространством реального укрепления эффективности без увеличения численности штата.

Однако резерв сам по себе ничего не дает, если он не сопряжен с системой мотивации. Здесь наблюдается другая, не менее характерная, проблема: доминирование фиксированной оплаты при слабой выраженности переменной части и почти полном отсутствии нематериальных форм признания. Повышение по должности, как правило, привязывается к увольнению кого-то из старших коллег, а не к результатам или инициативе. В такой среде нет ощущения внутреннего движения— даже у тех, кто давно перерос рамки своей должности. При этом парадокс заключается в том, что ресурсы для нематериального поощрения присутствуют: участие в знаковых проектах, возможность публичной презентации собственных решений, гибкость в графике и даже доступ к разработке внутренних технологических инициатив. Однако всё это остается неоформленным и никак не интегрированным в систему управления персоналом [4, с. 100].

Возникает двуслойная реальность: с одной стороны, сотрудники чувствуют профессиональный интерес, получают удовольствие от решения сложных технических задач, но с другой— их взаимодействие с системой управления остается фрагментарным и механическим. Этот разрыв— между содержанием труда и формой его оценки— ведет к снижению внутренней мотивации и росту невысказанного недовольства, которое затем проявляется в пассивности, неинициативности или уходе при первом удобном случае.

По результатам исследования становится очевидным, что эффективная система мотивации в условиях такой компании не может быть сведена к денежным бонусам или формальной аттестации. Она должна быть сконструирована как гибкий механизм, в котором материальное вознаграждение сопряжено с возможностью выбора— проекта, роли, уровня ответственности, формата участия. Не менее важной частью такой системы должно стать признание— не громкое, показное, а точечное и своевременное. Когда лидер команды говорит «спасибо» за нестандартное решение, когда руководитель доверяет амбициозную задачу не «по должности», а «по содержанию»,— это создаёт атмосферу, в которой эффективность перестаёт быть принуждением и становится формой самореализации.

Чувство, что занимаемая позиция «резервиста» очень важна организации, является мощным мотивирующим фактором для молодых лидеров организации, из которых формируется кадровый резерв и которые в перспективе займут руководящие должности в организации. Независимо от уровня занимаемой должности в корпоративной иерархии каждый сотрудник хочет чувствовать себя значимым для организации, и нет другого способа дать почувствовать это человеку, как поручать ему действительно значимые задания [5, с. 13].



Эффективный кадровый резерв возможен
лишь при системной интеграции с мотивацией:
через гибкие стимулы, признание и реальные
возможности профессионального роста



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

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

Для людей, осознающих свою ценность, в основу профессионального целеполагания ложится в первую очередь чувство, что компания-работодатель является хорошей и надежной организацией; они хотят гордиться своей работой и компанией, в которой работают [6, с. 42].

В связи с этим ключевым становится понятие корпоративных ценностей и корпоративной культуры организации, которые рассматриваются многими авторами 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 [7, с. 9; 8, pp. 93-99; 9, с. 62-65].

Таким образом, персонал является ключевым системообразующим фактором в системе «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. Кадровый резерв и мотивация не существуют как параллельные управленческие блоки. Они переплетены — психологически, организационно и стратегически. Один без другого не работает: резерв без перспективы выхолащивается, мотивация без роста — обесценивается. Только их совместная настройка — как элементов единой системы — способна сформировать ту внутреннюю среду, в которой эффективность персонала перестает измеряться отчётами и начинает ощущаться в живом ритме команды, в скорости принятия решений, в качестве коммуникаций и в готовности брать на себя больше, чем прописано в должностной инструкции.

ВЫВОДЫ

Практика успешных современных компаний свидетельствует: для выживания и успешного функционирования организации в центре внимания должны быть системообразующие факторы. Людям всех рангов и должностей компания обязана не только своими проблемами, но и своим спасением и процветанием. Главное, чтобы система мотивации (причем в большей степени ее нематериальная составляющая) соответствовала целям компании и ее корпоративной культуре.

Персонал организации с высокой вероятностью отреагирует на неденежное стимулирование повышением производительности труда.

Проведенное исследование показало, что в процессе выработки кадровой стратегии организации важно помнить, что в основе успеха лежат партнерские отношения, где персонал и руководители являются носителями единых целей своей организации, а своевременное выявление как потенциала, так и целевых групп для формирования кадрового резерва в университете инновационного типа создает предпосылки для позитивных перспектив развития современного высшего профессионального образования.

Список литературы

1. Андикаева А.А., Алексеева Н.В. Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (КПИ) // Научный вестник. Экономические науки. 2020. № 2. С. 9-15.
2. Кузьмина Ю.С. Основные тенденции управления развитием кадрового потенциала // Контентус. 2022. № 10. С. 34–42.
3. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организация предприятия, обеспечивающая максимально достижимую эффективность // Единая рекурсивная практическая методика. Деп. в ВИНТИ РАН 13.06.2023. № 26.
4. Мокий М.С. Экономика организации (предприятия). Москва: Экзамен, 2023. 256 с.
5. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2024. 445 с.
6. Сафронов Н.А. Экономика организации. Москва: Издательство Тюменского государственного университета, 2023. 132 с.
7. Коробенкова С.В., Кротова П.Е. Корпоративная культура организации // Бизнес и дизайн ревью. 2019. № 2 (14). С. 9.
8. Tkalenko S.V. Corporate culture of the higher professional educational organization // Pedagogy and Psychology: Theory and Practice. 2019. №. 3(15). P. 93-99. EDN VMNEBB.
9. Лындина О.С. Корпоративная культура в стиле Human interaction, или Культура внутреннего сервиса // Банковское дело. 2019. № 1. С. 62-65. EDN VSMODQ.

TALENT RESERVE FORMATION AND MOTIVATION AS KEY DETERMINANTS OF WORKFORCE EFFECTIVENESS

Bogdanov Yuriy Gennad'yevich

NOCU VO "Moscow Economic Institute"

Russia, 109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1

master's student in "Management"

iurybog@yandex.ru

Abstract

In the context of rapid digitalization and intensifying competition for skilled talent, the development of an effective talent pool and a responsive motivation system becomes a critical factor in enhancing workforce productivity. This study examines the relationship between internal talent pipeline strategies and motivation models as drivers of personnel efficiency, using an IT company as a case study. It reviews current approaches to identifying and preparing potential leaders, as well as methods of building motivation policies tailored to employee competencies and behavior patterns. Special focus is given to non-financial incentives, transparent promotion criteria, and participative management practices. Based on the empirical analysis, the paper presents actionable management strategies aimed at improving employee performance through targeted development of talent reserves and rethinking of motivation frameworks.

Keywords

Talent pool; motivation; workforce efficiency; IT company; non-financial incentives; employee development; career advancement; HR management.

References

1. Andikaeva A.A., Alekseeva N.V. Motivatsiya personala na osnove primeneniya klyuchevykh pokazatelej effektivnosti (KPI) (Personnel Motivation Based on the Application of Key Performance Indicators (KPIs)), Nauchnyj vestnik. Ekonomicheskie nauki, 2020, no 2, pp. 9-15.
2. Kuz'mina Yu.S. Osnovnye tendentsii upravleniya razvitiem kadrovogo potentsiala (Main Trends in Managing the Development of Human Resources), Kontentus, 2022, no 10, pp. 34–42.
3. Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.K. Organizatsiya predpriyatiya, obespechivayushhaya maksimal'no dostizhimuyu effektivnost' (Enterprise Organization Ensuring Maximum Achievable Efficiency), Edinaya rekursivnaya prakticheskaya metodika, Dep. v VINITI RAN 13.06.2023, № 26.
4. Mokij M.S. Ekonomika organizatsii (predpriyatiya) (Economics of an Organization (Enterprise)). Moskva: Ekzamen, 2023, 256 p.
5. Odegov Yu.G. Upravlenie personalom (Personnel Management) / Yu.G. Odegov, G.G. Rudenko. 2-e izd., pererab. i dop. Moskva: Yurajt, 2024, 445 p.
6. Safronov N.A. Ekonomika organizatsii (Economics of the Organization). Moskva: Izdatel'stvo Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta, 2023, 132 p.
7. Korobenkova S.V., Krotova P.E. Korporativnaya kul'tura organizatsii (Corporate Culture of the Organization), Biznes i dizajn revyu, 2019, no 2 (14), p. 9.
8. Tkalenko S.V. Corporate culture of the higher professional educational organization (Corporate Culture of the Higher Professional Educational Organization), Pedagogy and Psychology: Theory and Practice, 2019, no 3(15), pp. 93-99. EDN VMNEBB.
9. Lyndina O.S. Korporativnaya kul'tura v stile Human interaction, ili Kul'tura vnutrennego servisa (Corporate Culture in the Style of Human Interaction, or the Culture of Internal Service), Bankovskoe delo, 2019, no 1, pp. 62-65. EDN VSMODQ.