

Критерии оценки олимпиадных работ по профилю «HR-аналитика»<sup>1</sup>

КОД - 144

**Общее замечание:** Статья была изначально подобрана таким образом, чтобы участники олимпиады, хорошо владеющие английским языком, могли найти *поверхностные* ответы на все поставленные вопросы (кроме №№ 4 и 5) прямо в статье. При этом, просто нахождение правильных ответов недостаточно для отличной оценки по олимпиадному заданию. Олимпиадное задание предусматривало не просто *прочтение* статьи, но и ее *анализ*, и высший балл получают ответы, которые интегрировали знания по предмету в анализ прочтенного материала.

Ответы на все вопросы поделены на две группы: те, что имелись в статье (и наличие которых обеспечивает участнику олимпиады 12-16 баллов из 20 за каждый вопрос), и те, которых в статье не было, но наличие которых отделяет отличные работы от хороших, с соответствующей оценкой в 17-20 баллов за каждый вопрос. Предполагается, что участники олимпиады, набравшие менее 12 баллов по 20-балльной шкале за вопрос, до конкурсной планки не дотянут, поэтому распределение баллов менее 12 остается на рассмотрение проверяющего.

Вопрос и краткое пояснение ответа	Баллы и комментарии к ним
<p><b>1. Каковы основные проблемы, рассматриваемые в статье?</b></p> <p>В статье рассматривается взаимосвязь нескольких крупных проблем и проясняется детальная взаимосвязь их более мелких составляющих.</p> <p>1. <b><u>Основополагающая проблема</u></b> – <u>определение причинно-следственной связи между аспектами управления талантами (TMP), такими как воспринимаемая организационная поддержка (POS) и воспринимаемая поддержка от руководителя (PSS), а также их влияние на текучесть и намерения сотрудников поколения Y уйти.</u> На основании проблемы высокой текучести рабочей силы в индустрии гостеприимства, фиксации сильных и слабых сторон управления талантами, а также отличительных особенностей поколения Y от других поколенческих когорт рабочей силы, авторы утверждают, что удержанию талантливых работников поколения Y способствуют позитивное восприятие этими работниками практик управления талантами (TMP), организационной поддержки</p>	<p><b>20 баллов</b></p> <p>Каждый элемент (выделенная проблема) – по 4 балла: <u>2 балла</u> – за указание на элемент + дополнительные <u>2 балла</u> – за пояснения.</p> <p>Дополнительные 4 балла получают ответы, в которых участники отметят, что такое переменные–<b>медиаторы</b> <b>или опосредование</b>. Знание этого типа взаимоотношений и правильное объяснение добавляет 4 балла к ответу (в зависимости от</p>

<sup>1</sup> Подготовлена на основе: Gupta V. Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019. Vol. 3(1). N 10.

работников (POS), поддержки руководителя (PSS), при том, что PSS является медиатором связи воспринимаемого ТМР и намерения сотрудника уйти (intention to quit the organization). Эта причинно-следственная цепочка формулируется последовательно в теоретических разделах статьи (во введении, в разделе «Управление талантами и поколение Y», обзоре литературы с формулировкой гипотез и в заключительном разделе «Обсуждение и будущие исследования».

## 2. Сильные и слабые стороны стратегии управления талантами (ТМ или ТМР).

Развитие, привлечение и удержание талантов за счет эффективного управления талантами (ТМ) обеспечивает не только превосходство на рынке, но и всплеск внутренних финансовых показателей организации. Эффективный ТМ связан с ценностями организации, миссией, основными целями и возможностями. Предыдущие исследования показывают, что поддерживающая практика в области УЧР является предшественником POS. Таким образом, ТМ можно классифицировать как вспомогательную HR-практику.

Одним из главных критических замечаний остается то, что управление талантами, как правило, предполагает организационную или управленческую перспективу (*Gallardo-Gallardo, Thunnissen, 2016*) и игнорирует отдельных сотрудников, их ожидания и потребности (*Al Ariss et al, 2014*). Кроме того, большинство исследований ТМ проводилось в развитых западных странах, и лишь немногие в развивающихся странах Азии, таких как Индия, Китай и страны юго-восточной Азии (*Skuzza et al, 2013; Вайман, Холден, 2011*). Решением для организаций гостиничного бизнеса авторы видят необходимость использовать стратегию развития талантов для удержания сотрудников поколения Y: эта практика одновременно удовлетворяет их ориентацию на развитие и формирует у работников представление о поддержке их развития со стороны организации.

## 3. Особенности поколения Y. Авторы описывают условия жизни (появление

интернета, популярность социальных медиа, рост экологической осведомленности, экономическая либерализация и рост терроризма), приведшие к следующим характеристикам образа жизни и отношения к работе поколения Y, в отличие от других поколенческих когорт (счастливые, радостные и склонные к риску, уверенные в своих способностях, целеустремленные, творческие, с сильным чувством самоуважения, социально связанные, технологически грамотные и сильно ориентированные на

глубины объяснения), то есть в этом случае участник может получить 20 баллов, даже не перечислив все указанные элементы (проблемы).

Всегда есть вероятность, что участник сформулировал проблемы, не перечисленные здесь. В этом случае, на усмотрение проверяющего, за такие ответы могут быть начислены баллы – если ответы были по существу.

Сумма баллов не может превышать **20 баллов** за ответ на вопрос.

отношения). Упоминаются их специфические отличия от других когорт: потребности в оценке своей работы и вклада (заслуг), постоянная необходимость в обучении и развитии, обновлении своих знаний и возможностей, высокие амбиции и потребность в скором успехе.

а) авторы видят основную причину частой смены работы поколением Y и высоких показателей текучести в их восприимчивости к условиям работы и поддержке со стороны организации, в то время как в компаниях отсутствуют заметные изменения в практике управления человеческими ресурсами (HRM), которые с прежних времен остаются мало привлекательными для сотрудников (*Davidson et al, 2011*).

б) причины высокой текучести в индустрии гостеприимства, через обзор известных работ, исследователи связывают с целым веером обстоятельств, таких как специфика условий работы в отрасли (низкий доход, неудобство рабочих часов, утомительный график работы и неадекватные возможности карьерного роста), с постоянным оттоком работников в отрасли с улучшенными условиями труда, с низкой вовлеченностью в работу, с демографическими проблемами (стареющее население и сокращение рождаемости, сокращение рабочей силы в секторе гостеприимства), а также поколенческими изменениями в структуре рабочей силы (преобладание поколения Y наряду с выходом на пенсию поколения бэби-бумеров).

**4. Теоретические пробелы исследований вопроса.** В разделе «Обзор литературы» уточняются проблемы теоретического исследования:

а) исследования, связанные с оценкой намерения сотрудников поколения Y уйти из сектора гостеприимства, по-прежнему незначительны и существует пробел, который должен быть заполнен в этом исследовании;

б) в нескольких исследованиях изучалась взаимосвязь между УЧР, POS и текучестью кадров и были проведены обширные исследования о положительной взаимосвязи между предполагаемой поддержкой работника руководителями, POS и намерением уйти;

в) предыдущая литература не имеет каких-либо данных, которые касаются причинно-следственной связи между воспринимаемой TMP, POS и воспринимаемой поддержкой руководителей – супервизоров (PSS) и намерением поколения Y уйти из

<p>организации. PSS является медиатором между восприятием ТМР и намерением сотрудника уйти;</p> <p>г) восприятие сотрудниками поколения Y ТМР (предшественника POS) становится основой для их восприятия поддержки со стороны руководства и руководителей, что еще больше влияет на их восприятие поддержки организации. Сотрудники с высоким POS имеют меньше шансов искать и согласиться принять альтернативы своей существующей работе. Кроме того, POS может выступать в качестве посредника (медиатора) в организационной поддержке практики УЧР и, следовательно, может косвенно повлиять на намерение работника уйти.</p>	
<p><b>2. Какие из приведенных в статье исследовательских методов и выводов по результатам исследования представляются Вам спорными, недостаточно обоснованными? Почему?</b></p> <p>В статье встречаются первоначальные положения, которые могут быть оспорены.</p> <p><b>1. Теоретическая модель исследования:</b></p> <p>а) интегрированная концептуальная модель исследования нацелена на изучение влияния переменных практик управления талантами (ТМР), воспринимаемой поддержки организации (POS) и воспринимаемой поддержки непосредственного руководителя (PSS) на намерение остаться, а также определение характера связи этих переменных и их влияние друг на друга (медиации или модерации). Однако факторы текучести гораздо шире выделенного предмета исследования. Авторы используют узкий подход и не включают такие переменные как удовлетворенность работой, заработной платой, соответствие работника и организации, которые выделяются в современных моделях текучести;</p> <p>б) в теоретической модели рассматривается только переменная «намерение остаться», хотя текучесть определяется также показателем «намеренных уйти». Факторы удержания и факторы текучести могут не совпадать, что не учитывается в концептуальной модели;</p> <p>в) в концептуальной теоретической модели рассматривается статичная модель текучести, хотя в современных исследованиях есть данные о динамическом формировании решения уйти, в котором играют роль такие факторы как имеющиеся альтернативы работы, уровень должности, издержки в связи с поиском новой работы. В случае расширения</p>	<p style="text-align: center;"><b>20 баллов</b></p> <p>Ответы на этот вопрос могут быть разными. У участников олимпиады разная подготовка, кто-то ответит более, кто-то менее детально.</p> <p>Приведенные ответы являются примерными. Проверяющие смотрят на количество и качество приведенных ответов.</p> <p>Каждый перечисленный элемент – <u>3 балла, объяснение к нему – еще 2.</u></p> <p>То есть, чтобы набрать 20 баллов, нужно указать, как минимум, 4 элемента, которые будут подробно описаны и аргументированы.</p>

границ исследования и более глубокого конструирования для переменной «намерение уйти», картина могла бы быть более выпуклой и многовариантной, что опять же подчеркивает вопрос о роли неучтённых (других) переменных в конструкции теоретической модели и анкеты.

2. **Эмпирическая интерпретация переменных исследования.** Хотя авторы нацелены использовать интегрированную концептуальную модель, построенную на основе анализа литературы за предыдущие десятилетия, где отношения между соответствующими конструкциями проверены, их подход все же не лишен недостатков:

а) комплексное определение всех HR-практик поддержки работника, которое стоит за термином «воспринимаемая организационная поддержка» не дает представления о том, какие именно практики (управление карьерой, обучение, мотивация, командная работа, проектная работы, управление здоровьем и т.д.) оказывают влияние на намерение остаться. В частности, встает вопрос о составляющих управления талантами (девять практик управления талантами - процесс выявления таланта, укомплектовании персонала, стратегия, вовлеченность таланта, развитии таланта, приобретении таланта, раскрытие таланта, удержание таланта и производственные результаты таланта), влияющих на намерение работников остаться. Таким образом, использование комплексной переменной (а не отдельных практик) не решает и не высвечивает слабые звенья в HRM-системе и системе TMR.

б) встает вопрос о поведенческих индикаторах POS и PSS, которые закладывались в анкету. Детализация конструкций вопросов не приводится, описывается только шкала Лайкерта как вариации ответа. Указание на использование адаптированной версии Индекса человеческого капитала Института человеческого капитала и Vurv Технологии (2008) из 45 пунктов и измерения восьми TMR не проясняет конструкцию вопросов.

3. **Выборка:**

а) на объеме выборки в 288 наблюдений (при 39% процентов ответа и последующей отбраковки анкет с пропущенными или частично заполненными данными) делать выводы об аспектах управления талантами и их связи с удержанием сотрудников поколения Y во всей индустрии гостеприимства представляется мало возможным. Устойчивость

<p>полученных результатов требует проверки на больших выборках, так же как и подтверждаемость теоретической модели;</p> <p>б) в выборку включены различные сегменты гостеприимства т.е. отели звездных категорий, рестораны и авиакомпании в различных регионах по всему миру, без выделения специфики отраслей (гостиничный бизнес, питание, авиаперевозки) и предприятий в выборке (государственная собственность – частная, крупный-мелкий бизнес). Для разных сегментов индустрии гостеприимства с их разными способами организации деятельности, для разных стран с особенностями регионов нахождения компаний могут быть скрытые предикторы восприятия и поведения работников в этих странах по сравнению с другими (например, трудовое законодательство, особенности рабочей силы или рынка труда и др.). Кроме того, развитые и развивающиеся страны могут иметь свои культурные или ценностные особенности работников. Выводы требуют тестирования на разных сегментах индустрии гостеприимства с учетом специфики стран расположения компаний на стратифицированной выборке.</p> <p>4. <b><u>Контрольные переменные респондентов</u></b> (пол, матримониальный статус, владение английским, тип найма, статус в управленческой иерархии, уровень квалификации, стаж) фактически не обсуждены в теоретическом анализе. Будучи представленными в дескриптивной статистике, характер их влияния не описан и не объяснены причины исключения из последующего анализа и обсуждения.</p>	
<p><b>3. Каковы ограничения проведенного исследования?</b></p> <p>Эти ограничения были обозначены в статье в описании методологии и результатов анализа, а также в разделе «Дискуссии и применение результатов» и могут быть прокомментированы участниками олимпиады.</p> <p>1. <b><u>Сравнение поколения Y и других поколенческих когорт.</u></b> Исследование сосредоточилось на восприятии POS и TMP сотрудников поколения Y, работающих в индустрии туризма и развлечений. Причины высокой текучести среди других поколений, т.е. бэби-бумеров и поколения X не могут быть обобщены с поколением Y и не дают базы для сравнения. Возможно выявленные закономерности свойственны в целом для индустрии</p>	<p><b>20 баллов</b></p> <p>Ограничений, как и у любого исследования, достаточно много. Здесь перечислены лишь некоторые варианты без объяснений, в ответах можно было указывать любые. Если в ответе указаны ограничения, которые не были здесь перечислены, то соответствие такого ответа требованиям остается на усмотрение проверяющего – есть ли в таком</p>

<p>туризма и развлечений без учета возрастных когорт – этого сравнения сделано не было, как и отстройки от трудового поведения поколения Y от других поколенческих групп.</p> <p>2. <u>Организация опроса.</u> Данные исследования собирались через электронную платформу (электронные письма), то есть не было возможности оценить и интерпретировать восприятие вопросов анкеты и исследовать глубинные причины ухода сотрудников из организации.</p> <p>3. <u>Тип и объем выборки.</u></p> <p>а) удобная выборка при подборе респондентов через анализ их профилей в сетях и методом снежного кома не позволяет распространять полученные выводы на все выборочную совокупность работников поколения Y;</p> <p>б) такой объем выборки допустим для использованных приведенных статистических методов, но имеет ограниченные прогнозные возможности для распространения на сотрудников поколения Y и других поколений бэби-бумеров, поколения X или миллениалов;</p> <p>в) в выборку вошли только те сотрудники, кто занят в ключевых операционных отделах организаций, что существенно снижает возможности прогнозировать поведение работников поколения Y в целом.</p> <p>4. <u>Логические разрывы между вводной и результативной частью.</u> Несмотря на то, что во вводной части статьи указано, что проблема закрепления поколения Y актуальна для Индии и в целом для всего мира, и пилотирование инструмента проводилось в Дели, далее в выборке и выводах идет анализ проблемы для всего мира, без выделения Индии. Так, в таблице I указаны страны происхождения работников (Европа, Азия, Африка, Америка, Океания). Также не ясно, почему при условии начала пилотажа в Дели (Индия), работники-индийцы не учтены в выборке.</p> <p><b>* Вопрос повышенной сложности, при указании заслуживает 4 балла.</b> Используемый метод множественного регрессионного анализа имеет свои недостатки, и его результативность существенно зависит от того, какие переменные были включены в основу каждой из моделей (TMP и POS в качестве независимых переменных) и проведения дополнительных тестов. Данные о тесте на надежность пунктов измерения и проверке</p>	<p>ответе смысл, и является ли указанный элемент действительно ограничением.</p> <p>Для получения 20 баллов достаточно перечислить любые пять (по 4 балла за ответ: <u>2 балла</u> – просто за указание элемента, <u>еще 2 балла</u> – за пояснение, почему в контексте именно данного исследования это является значимым).</p>
--	---

<p>корреляция Пирсона в тексте статьи есть. Но для оценки медиации/модерации (гипотезы H5 и H8 в данном исследовании содержат этот тип взаимосвязи) чаще используют метод структурных уравнений, так что выбор в пользу регрессии также стоило обосновать, чего авторы статьи не сделали.</p>	
<p><b>4. Каковы направления использования HR-менеджерами результатов этого исследования?</b></p> <p>Статья написана для менеджеров и разработчиков HR-политик, практическое применение результатов следует из постановки проблемы и результатов исследования. Могут быть обозначены следующие направления применения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• организационные инициативы дают возможность для изучения и развития предикторов привлечения и удержания сотрудников поколения Y в индустрии гостеприимства;</li> <li>• Y рассматривают TMR, в том числе процессы оценки таланта, развития таланта, укомплектование и планирование трудовых ресурсов и приобретение как важную часть поддержки организации, если сравнивать значение восприятия управления талантами по сравнению с другими поколениями работников;</li> <li>• для результативности управления талантами в компании необходимо наладить позитивное восприятие работниками практик HRM, поскольку, согласно результатам исследования, существует значимая позитивная связь между TMR организации и POS, а восприятие сотрудниками поддерживающих методов УЧР – предшественник POS;</li> <li>• критически важным фактором результативности управления талантами и низкой текучести является роль непосредственных руководителей: то, что супервизоры действуют как посредники для организации и являются воплощением ТМ. Одна из особенностей TMR – то, что все супервизоры ответственны за внедрение инициатив ТМ. Сотрудники, о которых супервизоры заботятся и поддерживают их, менее склонны покинуть свою организацию;</li> <li>• практики управления талантами действительно эффективны для удержания талантливых сотрудников, поскольку позитивное восприятие применения ТМ в организации приводит к снижению уровня потенциальной текучести;</li> <li>• выводы также подтвердили, что работники, представляющие, что организация, в которой они работают, поддерживает их, менее настроены искать дополнительную занятость, что в дальнейшем, уменьшает текучесть сотрудника в</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>20 баллов</b></p> <p>Этот вопрос остается на усмотрение проверяющего. Вся статья написана для менеджеров и тех, кто определяет основные политики компании, и участник олимпиады мог описать, как общие элементы применения статьи в практике УЧР и управления компанией, так и остановить внимание на деталях.</p> <p>ВАЖНО: должно быть объяснение, <b>почему</b> какой-то объясненный элемент важен, и иметь прямое отношение или к результатам исследования, или к постановке вопросов статьи.</p> <p><u>Распределение баллов:</u>  <b>10 баллов</b> – перечисление направлений использования;  <b>5 баллов</b> – объяснение (даже краткое), логики применения полученных результатов;  <b>5 баллов</b> – объем.</p> <p>Важно, чтобы на этот вопрос был дан исчерпывающий ответ, опирающийся на подтвержденные гипотезы или общие выводы статьи.</p>



<p>организации. Поэтому работодатели должны искать новые направления, чтобы сохранить мотивацию этих сотрудников, поскольку они – самая уязвимая группа среди всех сотрудников;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• данные обосновывают инвестиции средств и усилий в человеческий капитал в целях увеличения удержания сотрудника через ТМР;</li> <li>• в целом, учет названных факторов поможет организации планировать и проводить политику, которая уменьшит намерение сотрудника уйти и одновременно поможет уменьшить текучесть, которая является серьезной проблемой в индустрии туризма и развлечений;</li> <li>• эффективный ТМ связан с ценностями организации, миссией, основными целями и ресурсами и подготавливает менеджеров организации развивать конкурентное преимущество через работу с персоналом компании.</li> </ul>	<p>Почерки у всех участников олимпиады разные, как и стиль письма, но 4-5 коротких предложений – недостаточно. Ответ должен быть исчерпывающим, примерно в объеме половины машинописного листа – в таком объеме можно ответить на вопрос адекватно.</p>
<p><b>5. Являются ли рассмотренные в статье проблемы актуальными для российских организаций (организаций в Вашей стране)?</b></p> <p>Ответы будут разными. Можно ли считать сделанные выводы в статье универсальными для России? Принимаются аргументы как «за», так и «против».</p> <p>Специальных исследований о взаимосвязи управления талантами, положительного восприятия поддержки организации и положительного восприятия поддержки непосредственных руководителей на намерение работников поколения Y в индустрии гостеприимства уйти на выборке российских компаний очень мало. В статье не рассматриваются какие-либо факторы, относящиеся к макросреде, поэтому и в России возможно провести подобное исследование.</p> <p>В российских компаниях, как и везде, постоянно решается вопрос о том, нужно ли инвестировать ресурсы в целом в УЧР и в отдельные практики, в каком объеме, можно ли ожидать отдачи от этих инвестиций и в какой период.</p> <p>Концептуальная модель исследования, его цель, гипотезы и дизайн идеально подходят для описательных и прогнозирующих функций, связанных с исследованием корреляции и для оценки взаимосвязи различных переменных трудового поведения, что важно для институционализации HR-аналитики как управленческой функции и ее развития</p>	<p style="text-align: center;"><b>20 баллов</b></p> <p><u>16-20 баллов:</u> логически аргументированный ответ со ссылкой на теории (или их отсутствие) относительно применения описанных подходов и методов в российской науке и практике.</p> <p><u>Ближе к 20 баллам:</u> востребованность данных и способы анализа рассматриваются: с теоретической точки зрения, с практической точки зрения и связываются с другими данными по смежным темам (поколение Y, текучесть, ТМ и т.п.).</p> <p><u>Ближе к 16 баллам:</u> используется исключительно материал статьи.</p>

в российском УЧР и управлении социальным капиталом, как на корпоративном, так и на страновом уровне.	
--	--

### Пояснения к ответам

#### 1. Каковы основные проблемы, рассматриваемые в статье?

Ответы на первый вопрос даны непосредственно в статье. Требовалось внимательно прочитать первые страницы текста, где в деталях объясняются рассматриваемые проблемы и понятия, описана теоретическая модель исследования, а также заключение – в котором подведен итог исследования. Более того, построенная авторами статьи теоретическая модель достаточно сложна, и при этом каждый ее компонент принципиально важен. В этом вопросе недостаточно просто перечислить все элементы. Каждый элемент описан в деталях, с указанием теорий, и основываясь на предшествующих исследованиях. Поэтому простое перечисление элементов, без указания теорий, особенности подхода авторов, пояснений и комментариев – это только половина начисляемых баллов.

#### 2. Какие из приведенных в статье исследовательских методов и выводов по результатам исследования представляются Вам спорными, недостаточно обоснованными? Почему?

Здесь важно было написать не только о том, какие выводы могут быть необоснованными, но и «почему». Объяснение является ключевым элементом ответа. Если написано просто «переменные имели ограничения», этого недостаточно. Объяснение может быть недлинным, но должна быть видна логика.

#### 3. Каковы ограничения проведенного исследования?

В тексте ограничения исследования не даны, но их можно понять из описания теоретической модели, методологии и описания результатов. Ограничений, как всегда, достаточно – невозможно провести идеальное исследование. Поэтому любые перечисленные объяснения будут засчитаны, при условии, что они действительно являются ограничениями и если даны объяснения (последствия) применения тех или иных исследовательских процедур и всего подхода в целом.

**Вопросы 4 и 5** не имеют четкой структуры. Поэтому ответы на них будут отделять сильные работы от слабых. Качество ответов будет отличаться значительно, поэтому проверяющие будут смотреть и на содержание, и на объем – действительно ли это хороший ответ, или просто отписка. Особенно важно в ответах использовать результаты, полученные в исследовании, и продемонстрировать знание теорий, смежных тем, а не просто представить общие рассуждения на отвлеченные темы.

