

ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

КОЛЫЧЕВ Владимир Дмитриевич – канд. техн. наук, доцент, начальник отдела оценки эффективности и развития кадрового потенциала дирекции по управлению персоналом.

E-mail: Kolychhev@mephi.ru

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия

Адрес: 115409, г. Москва, Каширское шоссе, д. 31

БЕЛЯЕВА Татьяна Владимировна, директор центра по работе с вузами и выпускниками, АНО «Корпоративная академия Росатома», магистрант НИЯУ МИФИ.

E-mail: belyaeva@rosatom-academy.ru

БРОННИКОВА Юлия Алексеевна, руководитель проектов АНО «Корпоративная академия Росатома», магистрант НИЯУ МИФИ. E-mail: bronnikova@rosatom-academy.ru

АНО «Корпоративная академия Росатома», Москва, Россия

Адрес: 115114, Москва, Кожевнический пр-д, 1

Аннотация. В статье рассматривается опыт НИЯУ МИФИ по вовлечению сотрудников университета в проектные формы деятельности и решению задач повышения конкурентоспособности вуза за счёт эффективного командообразования, ориентации на достижение результатов. Рассматривается система формирования кадрового резерва в университете на основе лучших практик успешных компаний, в частности Госкорпорации «Росатом». Достижение результатов возможно на пути формирования пула высокомотивированных сотрудников и развития у них компетенций, необходимых НИЯУ МИФИ для решения перспективных задач управления изменениями, организационного проектирования, структурного развития и управления эффективностью деятельности. Кадровый резерв рассматривается как конкурентное преимущество университета в ходе достижения позитивных изменений в рамках программы обеспечения конкурентоспособности вуза.

Ключевые слова: кадровый резерв, управление эффективностью, вовлечённость персонала, компетенции кадрового резерва, модель формирования кадрового резерва, индивидуальные области развития

Для цитирования: Колычев В.Д., Беляева Т.В., Бронникова Ю.А. Формирование кадрового резерва: опыт МИФИ // Высшее образование в России. 2017. № 6 (213). С. 114-120.

Введение

Подготовка контингента на замещение критически важных вакантных должностей в вузе на основе вовлечения сотрудников в реализацию проектной деятельности является одной из перспективных задач развития университета. Кадровый резерв создаётся с целью формирования пула высокопотенциальных сотрудников, способных решать перспективные задачи, в том числе в рамках программы повышения конкурентоспособности ведущих российских вузов [1]. В 2016 г. стартовала работа по формированию кадрового

резерва НИЯУ МИФИ. В настоящий момент она реализуется в соответствии с лучшими практиками, моделями и подходами, принятыми в Госкорпорации «Росатом» [2]. Главное внимание в статье уделяется проблеме вовлечения сотрудников университета в проектную деятельность, развития у них соответствующих проектно-ориентированных компетенций. Они формируются преимущественно на основе практико-ориентированного подхода [3; 4], реализуемого с помощью системы тренингов, способных учитывать индивидуальные особенности личностного



Рис. 1. Уровни кадрового резерва НИЯУ МИФИ

роста, а также совершенствования необходимых личностных качеств кандидатов в кадровый резерв.

Модель формирования кадрового резерва

Кадровый резерв НИЯУ МИФИ структурирован в соответствии с тремя уровнями: «Топ-лидер» – руководители институтов САЕ, руководители крупных функциональных подразделений, «Лидер» – руководители структурных подразделений университета, имеющие опыт руководящей работы, «Точка роста» – специалисты или руководители специалистов, не имеющие опыта руководящей работы. Характеристики, цели формирования, особенности и структура кадрового резерва с учётом уровней представлены на *рисунке 1*.

Отбор в состав кадрового резерва НИЯУ МИФИ осуществляется по следующему алгоритму:

1) определяется список критически важных должностей, на замещение которых претендует кандидат или которые необходимо заполнить;

2) с руководителями крупных структурных подразделений, стратегических академических единиц, департаментов, офисов образовательных программ согласуется

список кандидатов в кадровый резерв с указанием срока их готовности к замещению критически важной должности, а также уровня кадрового резерва («Лидер» или «Точка роста»);

3) отобранный руководителями подразделений список перспективных сотрудников и критически важных должностей согласуется с руководством университета; посредством опроса формируется ранжированный в приоритетном порядке список кандидатов;

4) прежде чем стать участником кадрового резерва, каждый кандидат получает индивидуальную оценку по результатам рейтингования.

Далее осуществляется комплекс оценочных мероприятий непосредственно с кандидатами в кадровый резерв. Они включают: индивидуальное интервьюирование и тестирование, анализ результатов и обратную связь с кандидатом с целью проведения индивидуальной работы и выявления дополнительно развиваемых компетенций сотрудника. Технология отбора кандидатов в кадровый резерв представлена на *рисунке 2*.

В результате процедуры отбора определяются индивидуальные области развития кандидатов [2; 4], их потенциал; по результатам индивидуальных результатов оценки



Рис. 2. Критерии отбора в состав кадрового резерва и последовательность выполняемых этапов [2]

сотрудников формируется окончательный рейтинг кандидатов, рекомендованных к зачислению в кадровый резерв. В результате комплекса отборочных мероприятий кандидаты направляются на обучение по программам развития «Лидер» или «Точка роста».

Образовательные технологии подготовки кадрового резерва

На основе выполненного отбора определяются дополнительные характеристики кандидатов: возрастной состав, сроки готовности, подразделение, направившее в резерв. Выявленные характеристики кадрового резерва используются при формировании программ развивающих тренингов, определении продолжительности обучения и набора развиваемых компетенций. На *рисунке 3* представлены результаты анализа кандидатов в кадровый резерв «Лидер» и «Точка роста».

Технология обучения и подготовки кадрового резерва включает в себя проведение стартовой конференции, реализацию обучающих модулей, проектную работу, разработку, внедрение и защиту личного проекта

по изменениям (трансформации) университета. Одним из мотивирующих факторов [4; 5] является также проведение стартовой конференции кадрового резерва, в рамках которой выполняются мероприятия по вовлечению сотрудников в проектную деятельность по перспективным направлениям работы университета. Обучение по программам подготовки кадрового резерва включает также проведение итоговой конференции, в рамках которой оцениваются приобретенные сотрудниками компетенции, проходят защиты индивидуальных проектов по индивидуальным и групповым результатам деятельности.

Программа обучения сфокусирована на развивающих мероприятиях и проектной межмодульной работе по закреплению учебного материала. Требуемые компетенции [4] формируются в формате интерактивных тренингов, обучающие мероприятия реализуются в группах от 15 до 17 человек. На *рисунке 4* приведены детализированные индикаторы оценки кандидатов в кадровый резерв, которые используются при форми-

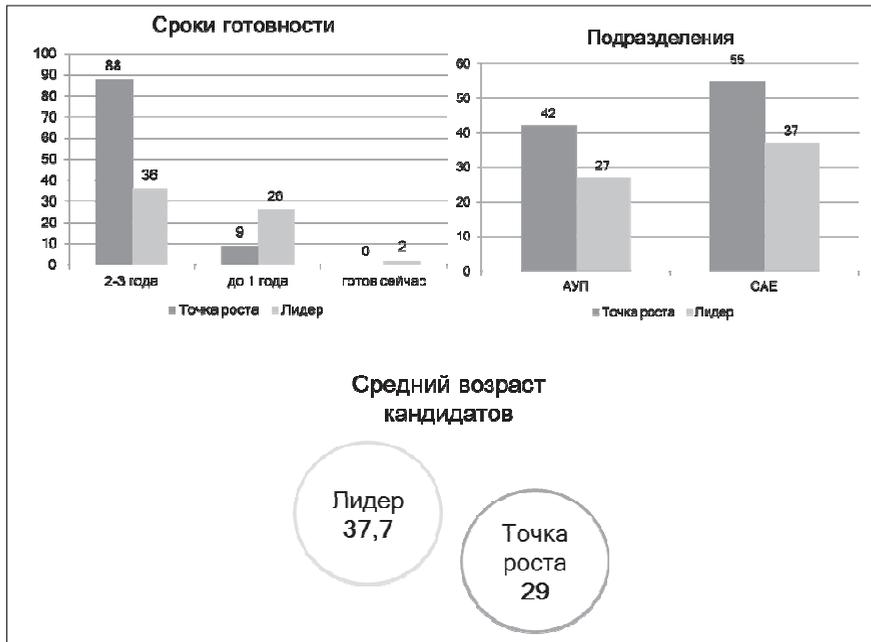


Рис. 3. Анализ кандидатов в кадровый резерв по срокам готовности, возрасту и подразделениям



Рис. 4. Индикаторы оценки и компетенции, формируемые у кандидатов в кадровый резерв в процессе обучения в программах обучающих тренингов, направленных на индивидуальное развитие, личностный и профессиональный рост сотрудников. Программа обучения сотрудников НИЯУ МИФИ по подготовке кадрового резерва «Лидер» включает следующие образовательные модули: «Управление изменениями», «Создание эффективной команды»,

«Достижение результатов через управление вовлечённостью», «Ориентация на результат». Программа обучения «Точка роста» включает следующие образовательные модули: «Основы управления проектами», «Системное мышление», «Навыки влияния без полномочий», «Бизнес-аргументация и защита идей». Программа обучения топ-менеджеров, лидеров из числа руководителей САЕ, проректоров включает блоки: «Управленческая ответственность», «Стратегическое мышление», «Управление персоналом», «Управление проектами», «Государственное и муниципальное управление».

Участие кадрового резерва в проектной работе по направлениям деятельности университета позволяет вовлечь высокопотенциальных сотрудников [6] в решение перспективных задач, актуальных для развития университета в плане повышения его конкурентоспособности.

С учётом задач, стоящих перед университетом в контексте реализации программы повышения конкурентоспособности, сформулированы перспективные направления деятельности, подразумевающие групповую форму работы участников кадрового резерва. Среди них:

- продвижение университета в рейтингах;
- сервисы для иностранных специалистов и обучающихся;
- англоязычная среда;
- формирование человеческого капитала университета;
- предпринимательская среда и инновационные проекты в университете;
- исследования внутриуниверситетской среды;
- продвижение образовательных программ;
- продвижение результатов научных исследований;
- электронное образование;
- взаимодействие с зарубежными партнёрами (научно-образовательными организациями, объединениями вузов и др.).

Заключение

Участие кадрового резерва в проектной работе по направлениям деятельности университета позволяет вовлечь высокопотенциальных сотрудников в решение перспективных задач, актуальных для развития университета в контексте повышения его конкурентоспособности [7]. Формирование кадрового резерва позволяет подготовить пул высокопотенциальных сотрудников, способных решать стратегические задачи, стоящие перед университетом. Кандидаты в кадровый резерв распределены в соответствии с тремя категориями: «Топ-менеджмент», «Лидер» и «Точка роста». В НИЯУ МИФИ проведено оценивание кандидатов на основе индивидуального интервьюирования и тестирования с привлечением ведущих специалистов Корпоративной академии Росатома [2]. В результате проведённого оценивания определён рейтинг кандидатов и сформированы учебные группы по программам «Лидер» и «Точка роста».

Планируемые дальнейшие шаги связаны с формированием нового потока резервистов в 2018 г., разработкой учебных модулей, ориентированных на развитие индивидуальных компетенций сотрудников, а также с разработкой единого порядка планирования карьеры работников и внедрения технологичной оценки эффективности персонала [2; 4].

Литература

1. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» на 2013–2020 годы. URL: https://mephi.ru/upload/road_map.pdf
2. *Апфелков В.В., Коробицын П.А., Лебедева Е.С.* Отчёт о выполнении работ по проведению мероприятий по организационному развитию и совершенствованию механизмов управления эффективностью деятельности НИЯУ МИФИ. М.: АНО «Корпоративная Академия Росатома». 15 апреля 2017 г. 70 с.

3. Панов М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М.: Инфра-М, 2013. 255 с.
 4. Индина Т. CEO 2.0. Тренинг руководителя нового поколения. СПб.: Питер, 2015. 368 с.
 5. Рубин Ю.Б. Формирование компетенций в сфере предпринимательства на образовательном пространстве бакалавриата // Высшее образование в России. 2016. № 1 (197). С. 7–21.
 6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, Методики, Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 149 с.
 7. Luneva E.V. Key Performance Indicators (KPI) System in Education // Asian Social Science. V. 11, Issue 8, 20 March 2015. P. 194–200.
- Статья поступила в редакцию 16.05.17.
Принята к публикации 25.05.17.*

MEPHI'S EXPERIENCE IN FORMATION OF PERSONNEL RESERVE PARTICIPANTS

Vladimir D. KOLYCHEV – Cand. Sci. (Engineering), Assoc. Prof., Head of performance evaluating and development of human resource capacity office of HR-directorate, e-mail: Kolychev@mephi.ru

National Research Nuclear University MEPHI (Moscow Engineering Physics Institute), Russia, Moscow

Address: 31, Kashirskoe shosse, Moscow, 115409, Russian Federation

Tatyana V. BELYAEVA – Director of the Center for work with Higher education institutions and graduates, ANO «Corporate Rosatom Academy», master's student of NRNU MEPHI, e-mail: belyaeva@rosatom-academy.ru

Yulia A. BRONNIKOVA – Project manager of ANO «Corporate Rosatom Academy», master's student of NRNU MEPHI, e-mail: bronnikova@rosatom-academy.ru

Corporate Rosatom Academy, Moscow, Russia

Address: 1, Kozhevnichestkiy proezd, Moscow, 115114, Russian Federation

Abstract. This paper highlights NRNU MEPHI's experience of involvement of employees in project-oriented forms of activities and also in University program for increasing its competitiveness by the means of effective team building and orientation on the result attainment. The authors consider the system of personnel reserve formation at the University based on the best practices of successful companies, in particular the state atomic energy corporation Rosatom. Achievement of results and task solving by the participants of personnel reserve are possible due to formation of a pool of high-potential employees and the development of the competences necessary for NRNU MEPHI for the solution of perspective tasks of change management, organizational design, structural development and efficiency management. Personnel reserve is viewed as a competitive advantage of the University within the Program of competitiveness.

Keywords: personnel reserve, efficiency management, personnel involvement, competencies of personnel reserve, model of personnel reserve formation, individual areas of development

Cite as: Kolychev, V.D., Belyaeva T.V., Bronnikova Yu.A. (2017). [MEPHI's Experience in Formation of Personnel Reserve Participants]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 6 (213), pp. 114-120. (In Russ., abstract in Eng.)

References

1. *Plan of Actions for the Implementation of Competitive Growth Program of Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Professional Education National Research Nuclear University MEPHI Among World Leading Scientific and Educational Centers for the Years 2013–2020.* Available at: https://mephi.ru/upload/road_map.pdf

2. Aprelkov, V.V., Korobitsyn, P.A., Lebedeva, E.S. (2017). *Report on the Performance of Work on Holding Actions for Organizational Development and Improvement of Mechanisms of Efficiency Management of NRNU MEPhI*. Moscow: Corporate Academy of Rosatom Publ. April 15 2017, 70 p.
3. Panov, M. (2013). *Assessment of Activity and Control System of the Company on the Basis of KPI*. Moscow: Infra-M Publ., 255 p.
4. Indina, T. (2015). *CEO 2.0. Training of Managers of a New Generation*. St. Petersburg: Piter Publ., 368 p.
5. Rubin, Yu. B. (2016). [Creation of Graduates' Entrepreneurial Competencies within the Educational Area of Baccalaureate]. *Vyshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 1 (197), pp. 7-21. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Vetluzhskikh, E. (2016). *Motivation and Compensation. Tools, Techniques, Practice*. Moscow: Alpine Business books. 149 p.
7. Luneva, E.V. (2015). Key Performance Indicators (KPI) System in Education. *Asian Social Science*. Vol. 11, Issue 8, 20 March, pp. 194-200.

The paper was submitted 16.05.17.

Accepted for publication 25.05.17.

