

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Золотухина К.А., Некурящих Т.И. Компетентностный подход при формировании кадрового резерва // Human progress. – 2017. - Том 3, № 4 [Электронный ресурс] URL: [http://progress-human.com/images/2017/tom3\\_4/Zolotukhina\\_Nekuryanikh.pdf](http://progress-human.com/images/2017/tom3_4/Zolotukhina_Nekuryanikh.pdf), свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.108.4

## **КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

**Золотухина Ксения Александровна**

Менеджер по персоналу  
ООО «Элемент-Трейд»,  
Магистрант направления Экономика  
и управление персоналом  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

Ksunishka2008@mail.ru  
ул. 8-е Марта, 62, ауд. 455  
г. Екатеринбург, РФ, 620144  
+7 (343) 22-11-757

**Некурящих Татьяна Игоревна**

Старший специалист  
Публичное акционерное общество «Сбербанк»

tanya1992bravo@yandex.ru  
ул. Амундсена, 73  
г. Екатеринбург, РФ, 620146  
+7 (922) 153-68-45

### **Аннотация.**

Статья посвящена изучению кадрового резерва современных компаний на основе компетентностного подхода. Статья содержит трактовки определения компетенций и компетентности. Далее перечисляются основные и наиболее важные компетенции сотрудников, которые входят в кадровый резерв. Предложено использовать модели компетенций, основываясь на структуру которых организовывать работу с кадровым резервом. В статье представлена составленная авторами технология применения модели компетенций в работе с кадровым резервом. Применение модели компетенций и технологии работы с ней позволяет выбирать направления развития и разрабатывать программы развития управленческого резерва. Далее в работе описаны результаты социологического исследования, проведенного авторами в организациях города Далматово Курганской

области. Опрашивались руководители организаций и их заместители 17 организаций различных сфер и направлений деятельности. Целью исследования было выявление, имеется ли в опрошенных компаниях кадровый резерв, и какими основными компетенциями должны обладать сотрудники, входящие в кадровый резерв, по мнению руководителей этих компаний. Анализ результатов социологического опроса позволил авторам выделить основные критерии отбора кандидатов в кадровый резерв.

**Ключевые слова:** кадровый резерв; компетенции; модель компетенций; резервист; навыки и знания.

**JEL коды:** J24; M12.

## **Введение**

Всё большее число руководителей современных российских компаний уделяет сегодня своё внимание поиску наиболее эффективных способов подготовки внутри компании специалистов, способных при необходимости занять руководящие должности различного уровня. Это, прежде всего, связано с тем, что даже, несмотря на кризисные времена, всё труднее становится привлекать руководящие кадры из «вне». На рынке труда по данной категории персонала в определенных отраслях нередко возникает ситуация, когда количество предложений превышает спрос или уровень подготовки руководителей, заинтересованных в поиске работы не соответствует требованиям к руководящей должности в конкретной компании.

Формирование собственного кадрового резерва происходит из кандидатов с помощью оценки компетенций, методами структурированного интервью и ассесмент.

Целью данной статьи является представление результатов авторского исследования о наличии кадрового резерва в современных компаниях города Далматово Курганской области, а также определение основных компетенций, которыми должны обладать резервисты на руководящую должность.

## **Компетентностный подход, как основной инструмент формирования кадрового резерва.**

Широкое использование компетентностей породило множество точек зрения на их определение, структуру и содержание. Наиболее часто под этим понятием предполагается грамотность, опыт, знания, умения, навыки и способности человека, которые помогут справиться со сложными задачами на работе.

Компетенция - это личная способность специалиста эффективно решать и выполнять определенный уровень профессиональных задач. Дополнительно компетенция рассматривается как установленные требования к профессиональным, личностным и другим качествам сотрудника организации. В данном значении компетенции используются при оценке персонала. [1]

Компетенции - это требования успешной деятельности, сформулированные в терминах интегральных качеств индивидуального или коллективного субъекта. Эти качества, как правило, сочетают в себе знания, профессиональные навыки и организационно-культурные характеристики, необходимые для успешной работы. Говоря о компетенции сотрудника, подразумевается его способность к выполнению работы определенного вида, например, проводить переговоры или анализировать финансовые показатели, с требуемым уровнем качества.

Компетентность – более широкое понятие, которое включает в себя как демонстрируемые индивидуумом результаты деятельности («выходы»), так и поведенческие характеристики («входы»). [2]

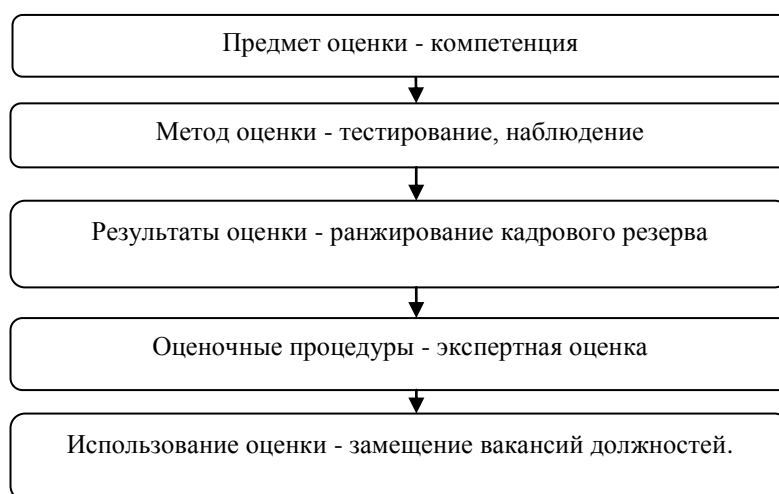
Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. [3]

Основные составляющие компетенции: знания, умения и навыки, личностно - деловые качества, мотивационные и целевые установки, опыт.

Можно выделить основные и важные компетенции сотрудников, которые входят в кадровый резерв: профессиональные знания и навыки, скорость мыслительных процессов, стратегическое мышление, обучаемость, организаторские способности, лидерские качества, нацеленность на результат, амбициозность, лояльное отношение к компании. Безусловно, этот список не может быть универсальным и готов изменяться в определенной организации или ее подразделениях, в связи с тем, что компетенции тесно связаны с особенностями деятельности компании, стадией ее развития.

Благодаря использованию моделей компетенций, можно составить ясный «портрет» требуемого кандидата и оценить соискателей на предмет соответствия необходимым требованиям. Основываясь на структуре модели компетенций, можно использовать технологию применения модели компетенций в работе с кадровым резервом. Выглядит это технология следующим образом (рис.1).

**Рис.1: Технология использования модели компетенций в работе с кадровым резервом<sup>1</sup>**



Сформированная в итоге модель компетенций обеспечивает максимально точное определение управленческих качеств персонала организации и позволяет выбирать направления развития и разрабатывать программы развития управленческого резерва.

Отбор по компетенциям позволяет сократить список кандидатов в кадровый резерв еще на 30-50% и оставить тех сотрудников, которых действительно можно и нужно продвигать по карьерной лестнице, их обычно называют «золотым запасом компании»

С помощью корпоративной модели компетенций, сотрудник может видеть дальнейшие шаги своего развития, уравнивать личные цели со стратегическими целями организации. Благодаря оценке компетенций, с помощью центра оценки, можно определить потребность в обучении и получении новой информации того или иного сотрудника. На основании полученных оценок, организация будет учить того, кого нужно учить. Предоставлять ту информацию, которая необходима, и обучать только тогда, когда это будет необходимо. Такое обучение позволяет организации быть эффективной и особенной. [4]

Чтобы выяснить, актуальна ли сейчас проблема кадрового резерва в организациях, и какими компетенциями должен обладать сотрудник, чтобы попасть в кадровый резерв мы проанализировали организации города Далматово Курганской области. Анализ заключался в проведении опроса руководителей организаций и их заместителей. В исследовании приняло участие 17 организаций различных направлений, а именно:

1. Производство - одна организация.
2. Строительство и недвижимость - 2 организации.
3. Банки - 2 организации.

<sup>1</sup> Составлено авторами

4. Торговля - 6 организаций.
5. Энергетика - 1 организация.
6. Здравоохранение - 1 организация.
7. Образование и культура - 4 организации.

Результаты данного исследования сведены в таблице 1.

**Табл.1: Результаты опроса «Компетентностный подход в формировании кадрового резерва»<sup>2</sup>**

Показатели	Наличие кадрового резерва	Компетенции отбора в кадровый резерв	Количество сотрудников в кадровом резерве	Общее количество сотрудников
Производство	Имеется кадровый резерв	Образование; опыт работы в должности; профессиональные результаты	Более 10 человек	Средняя численность 10-49 человек
Строительство и недвижимость	В одной из двух организаций имеется кадровый резерв	Образование; опыт	Менее 10 человек	Средняя численность 10-49 человек
Банки	Имеется кадровый резерв	Возраст; образование; опыт; Саморазвитие	Менее 10 человек	Средняя численность 50-249
Торговля	Отсутствует кадровый резерв	-	-	Средняя численность 10-49 человек
Энергетика	Отсутствует кадровый резерв	-	-	Средняя численность 10-49 человек
Здравоохранение	Имеется кадровый резерв	Возраст; стремление к саморазвитию и самообучению; опыт работы в должности; образование	Менее 10 человек	Средняя численность 10-49 человек
Образование и культура	Отсутствует кадровый резерв	-	-	Средняя численность 10-49 человек

Из таблицы 1 можно сделать вывод, что в городе преобладают организации в сфере торговли. По данным опроса можно выделить, что организации имеют среднюю численность персонала, но всё же имеется кадровый резерв. Только в одних организациях он более развит, чем в других.

Чтобы выделить соотношение и единство кандидата к определенным требованиям, эти требования должны быть выработаны так, чтобы их было достаточно для включения в кадровый резерв. Характеристики кандидатов и являются компетенциями, которые и формируют модель компетенций.

Проанализировав результаты опроса, мы выделили основные критерии отбора кандидатов в кадровый резерв, которые представлены в табл.2.

<sup>2</sup> Составлено авторами

**Табл.2: Критерии отбора в кадровый резерв<sup>3</sup>**

Критерии	Описание
Возраст	В качестве кандидатов на руководящую должность желательный возраст 25-35 лет. К этому возрасту у человека получен определенный профессиональный, жизненный опыт, имеется высшее образование. К тому же, отмечается и тот факт, что в таком возрасте, сотрудник хочет долгосрочного карьерного роста, профессионального становления и совершение шагов к личной самореализации. Тем самым, зачисление в кадровый резерв поможет повысить мотивацию на работе и совершить толчок к профессиональному развитию. Не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет в кадровый резерв руководителем высшего звена
Образование	Рекомендуется выбирать сотрудников на руководящую позицию среднего звена с высшим, желательно профессиональным образованием. Топ - менеджеры при включении в кадровый резерв должны иметь высшее образование в сфере финансов, экономики и управления
Опыт работы в компании на базовой должности	Некоторые компании при включении в кадровый резерв учитывают, где сотрудник получил профессиональный опыт. Одна компания включает только сотрудников, получивших опыт в их организации, а другие компании ищут профессионала, независимо от места получения профессионального опыта. Данный критерий раскрывает принципы корпоративной культуры организации и должен соответствовать принятым в компании нормам
Результаты профессиональной деятельности	Чтобы быть включенным в кадровый резерв, сотруднику необходимо выполнять должностные обязанности, показывать высокие результаты на занимаемой им должности и быть профессионалом в своем деле. Если сотрудник не будет таковым, но находится в кадровом резерве, то других сотрудников этот факт будет демотивировать, пропадет стремление развиваться и быть лучше
Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры	Если у сотрудника нет желания развиваться, стремиться к карьерному росту и достигать профессиональных высот, то эти критерии и могут быть главным препятствием при включении в кадровый резерв, даже если резервист будет идеально подходить под все требования резервируемой должности. [5]

Данный список может дополняться или сокращаться с учетом корпоративной культуры организации, задач, которые решаются с помощью кадрового резерва. Модели компетентностей используются для реализации конкретных практических задач в компании или ставятся во главе всей системы управления персоналом для эффективной работы организации в целом.

Развитие резервистов может осуществляться на основе индивидуальных планов развития, которые представляют собой перечень практических заданий, целью, которой является развитие одной из управленческих компетенций до нужного уровня. Этот план рассчитан на 1 год. [6]

## **Заключение**

В любой организации, ориентированной на перспективы длительного развития, возникает настоятельная необходимость развития всех ресурсов, в том числе и персонала как обязательного условия реализации целей организации. Для подготовки резервистов важно

<sup>3</sup> Составлено авторами

знать разницу между имеющейся и требуемой профессиональной компетентностью. Работа в этом направлении [7-12] позволяет создать модель компетенций, которая позволяет организации сформировать конкретные критерии, которые могут быть положены в основу отбора персонала из числа кадрового резерва.

Измерение уровня развития компетенций рекомендуется проводить методом ассессмент. Компетентностный подход при формировании кадрового резерва поможет организации выявлять работников с высоким управленческим потенциалом; повышать уровень компетентности резервистов; формировать понимание корпоративного управленческого эталона деятельности; способствовать позитивному восприятию работы по оценке и развитию работников; разработке и внедрению инновационных предложений от персонала организации.

## Литература

1. Белоножко М. Л. Управление персоналом в кризисных и межкризисных условиях / М.Л. Белоножко, А.Н. Силин // Проблемы и пути усовершенствования экономического механизма предпринимательской деятельности // Материалы IV межд.научно-практ. конференции - Днепрпетровск : Стратегия, 2012.
2. Коковихин А.Ю. Управление компетенциями в обеспечении конкурентоспособности человеческих ресурсов государства, региона и организации / Новая индустриализация: мировое, национальное, региональное измерение, Мат. Межд.науч.-практ. конф., Изд-во УрГЭУ, 2016. – Т. 2, С.45-53.
3. Коковихин А.Ю. Кадровая политика организации. Екатеринбург, Изд-во УрГЭУ, 2016.
4. Коковихин А.Ю. Механизмы управления компетенциями в кадровом обеспечении промышленного развития региона, Изд-во Вестник УрФУ. Серия экономика и управление, 2016. – Т. 15, № 5, С. 780-803.
5. Шотин М.А. Формирование кадрового резерва и новые технологии // Управление человеческим потенциалом: Изд-во дом «Гребенников», 2013. – С. 26-31.
6. Чуланова О.А. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика: диссертация на соискание учёной степени доктора экономических наук 08.00.05 / Чуланова Оксана Леонидовна. – М., 2014. – 339 с.
7. Иванова С.В. Формирование профиля кандидата на основе стратегических и текущих целей организации [Текст] / С.В. Иванова // Справочник по управлению персоналом. 2002. - № 10. - С. 13-20.
8. Иванов А.О. Подготовка кадрового резерва // Профессионал. 2011. № 2 – с. 54-66.



9. Суханова О.В. Система формирования резервов руководителей производственных коллективов // Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. М.: Знание, 2009.
10. Шеметова Н.К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. 2010. № 1 (1), С. 13-17.
11. Ефремова Н.Ф. Компетенции в образовании: формирование и оценивание. М.: Национальное образование, 2012, С. 416.
12. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2012, С. 72.

## **COMPETENCE APPROACH TO THE PERSONNEL RESERVE FORMATION**

**Ksenia Zolotukhina**

**HR Manager in OOO «Element-Treyd» (Element-Trade LLC)**

**Yekaterinburg, Russia**

**Tatiana Nekuryanikh**

**Senior Specialist in Public Joint Stock Company «Sberbank»**

**Yekaterinburg, Russia**

**Abstract.** The article is devoted to the study of the personnel reserve in modern companies based on the competence approach. The article contains interpretations of the definition “competency” and “competence”. The following are the main and most important employees’ competences are further listed who are part of the personnel reserve. It is proposed to use competency models and to organize work with the personnel reserve, based on the structure of them. The article presents the authors' technology of applying the competency model in work with the personnel reserve. The application of the competency model and the technology of working with it allow to choose the development directions and to develop programs for the managerial reserve learning. The results of a sociological survey conducted by the authors in the organizations of the Dalmatovo city, Kurgan region, are described further in the paper. Heads of organizations and their deputies were



interrogated in 17 organizations of various spheres and directions of activity. The purpose of the study was to identify whether there is a staff reserve in the surveyed companies, and what are the main competencies that staff members should have if they are part of the personnel reserve, according to the leaders of these companies point of view. Analysis of the sociological survey results have allowed the authors to identify the main criteria for selecting candidates for the personnel reserve.

**Key words:** staff reserve; competence; model of competences; reservist; skills and knowledge.

**JEL Code:** J24; M12.

## References

1. Belonozhko M.L. Personnel management in crisis and intercrisis conditions / M.L. Belonozhko, A.N. Silin // Problems and Ways of Improving the Economic Mechanism of Entrepreneurial Activity // Proceedings of the 4th Interdisciplinary Scientific Seminar. Conference - Dnepropetrovsk: Strategy, 2012.
2. Kokovikhin A.Y. Competence management in ensuring competitiveness of human resources of the state, region and organization / New industrialization: global, national, regional dimension, Mat. Interd.-scientific-practical. Conf., Izd. USUE, 2016. - T. 2, P.45-53.
3. Kokovikhin A.Y. Personnel policy of the organization. Ekaterinburg, Publishing house of the USUE, 2016.
4. Kokovikhin A.Y. Mechanisms of competence management in the personnel supply of industrial development in the region, Publishing House of the UrFU. Series of Economics and Management, 2016. - T. 15, № 5, P. 780-803.
5. Chulanova O.A. Formation and development of the competence approach in the work with the staff: theory, methodology, practice: dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences 08.00.05 / Chulanova Oksana Leonidovna. - M., 2014. - 339 p.
6. Shotin M.A. Formation of the personnel reserve and new technologies // Human potential management: Publishing House of Grebennikov, 2013. - P. 26-31.
7. Ivanova S.V. Forming a profile of a candidate on the basis of strategic and current goals of the organization [Text] / S.V. Ivanova // Handbook of personnel management. 2002. - No. 10. - P. 13-20.
8. Ivanov A.O. Preparation of the personnel reserve / Professional. 2011. № 2, pp. 54-66.

9. Sukhanov O.V. The system of formation of reserves of managers of production teams // Socially-psychological methods of practical work in the team: diagnostics and impact. М .: Knowledge, 2009.
10. Shemetova N.K. The use of the competence model as a method of making managerial decisions in the field of personnel management // EGO: Economics. The state. Society. 2010. № 1 (1), pp. 13-17.
11. Efremova N.F. Competencies in education: formation and evaluation. М .: National Education, 2012, 416 p.
12. Mitrofanova E.A., Konovalova V.G., Belova O.L. Personnel management: theory and practice. Competence approach in the management of personnel: an educational and practical guide. Moscow: Prospekt, 2012. P. 72.

### **Contact**

Ksenia Zolotukhina

Element Trade Ltd

62-455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

Ksunishka2008@mail.ru

Tatiana Nekuryanikh

Public Joint Stock Company «Sberbank»

73, Amundsen Str., 620146, Yekaterinburg, Russia

tanya1992bravo@yandex.ru