

Ссылка для цитирования этой статьи:

Закутаева Д.А. Применение модели профессиональных компетенций в работе с кадровым резервом // Human progress. 2018. Том 4, № 3 [Электронный ресурс] URL: http://progress-human.com/images/2018/Том4_3/Zakutayeva.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.108.2

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В РАБОТЕ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Закутаева Дарья Андреевна

Магистрант НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга
и социально-информационных технологий – ИМСИТ»

dasha13zakytaeva@gmail.com

ул. Зиповская, д. 5,
г. Краснодар, РФ, 350010

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению возможностей применения модели профессиональной компетенции в работе с кадровым резервом. Изучены определения понятий «профессиональные компетенции», «кадровый резерв». Определен профиль должности, как ключевой элемент в работе с кадровым резервом. Описана схема технологии применения модели компетенции в работе с кадровым резервом, в том числе предмет оценки, метод оценки, оценочные процедуры, результаты и использование оценки. Указаны традиционные критерии отбора кандидатов в кадровый резерв. В практической части статьи проанализирована практика работы с кадровым резервом ПАО «Сбербанк». Дана социально-экономическая характеристика банка, описана его лидерская позиция на рынке. Проанализированы этапы процедуры работы с резервом линейных руководителей в Сбербанке, критерии выдвижения кандидатов в резерв и методы подготовки резервистов. Выявлено, что в Сбербанке не используется модель компетенций персонала для выдвижения в резерв линейных руководителей, а также в банке не развивают компетенции резервистов в процессе нахождения в кадровом резерве. Рекомендовано применить модель компетенций персонала как инструмента в работе с кадровым резервом, показана универсальность модели профессиональной компетенции.

Ключевые слова: компетенция; профессиональная компетенция; модель компетенций; кадровый резерв; формирование кадрового резерва.

JEL Коды: М 12; М 51.

Введение

Любое предприятие способно стабильно и эффективно функционировать тогда, когда есть все необходимые кадры для выполнения поставленных задач. Во избежание проблем с нехваткой специалистов и квалифицированных работников, ведется работа по формированию кадрового резерва организации.

Кадровый резерв – это группа работников, прошедших предварительный отбор (оценку) и обладающих необходимым потенциалом для выполнения профессиональных обязанностей на определенном участке работы в определенные сроки [1].

Формирование и развитие кадрового резерва, с одной стороны, позволяет обеспечивать организацию подготовленными руководителями для замещения освободившихся должностей, не тратя время на поиск необходимых кандидатов и их адаптацию [2], с другой стороны, позволяет перспективным работникам реализовывать свои карьерные ожидания [3].

Целью данной статьи является анализ возможностей применения модели профессиональных компетенций в работе с кадровым резервом.

Анализ работы с кадровым резервом с применением модели профессиональных компетенций

Работа по формированию кадрового резерва как система включает в себя определенные этапы: анализ и выделение должностей, находящихся в зоне риска, создание профиля должности, оценка и последующий отбор кандидатов, составление индивидуальных планов развития, назначение на должность [4].

Одним из наиболее важных этапов в работе с кадровым резервом является создание профиля должности. Профиль должности включает в себя набор профессиональных компетенций, необходимых для той или иной должности, а также определяет, какой уровень развития данных компетенций должен быть у кандидата.

В общепринятом представлении компетенция рассматривается как перечень характеристик, необходимых для успешной деятельности [1].

В управленческой практике модель профессиональной компетенции рассматривается как многоцелевой инструмент работы с кадрами, ориентированный на достижение стратегических целей организации, реализации ее бизнес-стратегии. В соответствии с данной схемой каждая компетенция представляет собой спайку профессиональных знаний, умений, навыков, установок и ориентаций [5].

Как показывает зарубежный опыт, применение модели компетенций возможно не только в процессе обучения и развития линейного персонала [6], но и в процессе управления

талантами [7].

Исследователями в области формирования кадрового резерва выделены основные компетенции сотрудников: профессиональные знания, умения и навыки, скорость мыслительных процессов, стратегическое мышление, обучаемость, организаторские способности, лидерские качества, нацеленность на результат, амбициозность, лояльность по отношению к политике организации [8]. Этот список не универсален и может изменяться в соответствии с особенностями организации, стадиями ее развития.

Применяя модель профессиональной компетенции, можно составить четкий портрет требуемого кандидата и оценить соискателей на предмет соответствия установленным требованиям.

Основываясь на структуре модели компетенции, технология применения модели компетенции в работе с кадровым резервом выглядит следующим образом:

- 1) предмет оценки – компетенция;
- 2) метод оценки – наблюдение, тестирование;
- 3) оценочные процедуры – экспертная оценка;
- 4) результаты оценки – ранжирование кадрового резерва;
- 5) использование оценки – замещение вакантных должностей [5].

Чтобы определить соответствие кандидата выдвинутым требованиям, данные требования должны быть сформулированы так, чтобы их было достаточно для включения в кадровый резерв. Характеристики кандидатов, в свою очередь, будут являться компетенциями, формирующими модель компетенций для работы с кадровым резервом.

В качестве критериев отбора в кадровый резерв выделяются: возраст, образование, опыт работы в компании на базовой должности (определяется, учитывается ли только опыт в данной компании или в любой другой), результаты профессиональной деятельности (высокие результаты и профессионализм в своем деле), стремление кандидата к самосовершенствованию и развитию своей карьеры.

Проанализируем критерии отбора в кадровый резерв линейных руководителей, применяемые в ПАО «Сбербанк» в России.

По рейтингу банков России ПАО «Сбербанк» лидирует почти по всем показателям. В организационную структуру ПАО «Сбербанка» входят 12 территориальных банков, которые организуют деятельность 17 493 подразделений в 83 субъектах федерации. За рубежом у банка имеется сеть дочерних организаций, филиалов и представительств в 20 странах мира, включая США, Центральную и Восточную Европу, Турцию, а также регионы СНГ.

По состоянию конец 2017 года на долю Сбербанка приходится около 29 % совокупных

банковских активов страны. Порядка 45 % вкладов физических лиц хранятся в Сбербанке, что позволяет ему выступать основным кредитором российской экономики и частных клиентов. Число активных розничных клиентов Сбербанка в России превышает 86 млн. человек, корпоративных клиентов — более 2 млн. из 4,5 млн. зарегистрированных юридических лиц в России, а также 11 млн. человек пользуется услугами Сбербанка за рубежом.

Сбербанк оказывает максимально широкий спектр услуг для частных клиентов: традиционные депозиты, различные виды кредитования, банковские карты, денежные переводы, банковское страхование, брокерские услуги. Интернет-банк «Сбербанк Бизнес Онлайн» стал лауреатом премии Red Dot Award, им пользуется более 1 млн. компаний, зарегистрировано свыше 3 млн. активных пользователей. Сбербанк является лидером в использовании цифровых технологий, 99,6 % транзакций осуществляется в электронном виде.

В 2017 году в Сбербанке была принята Стратегия развития до 2020 года, которая основана на трех приоритетах:

- «Лучший клиентский опыт и экосистема» предусматривает создание лучших финансовых продуктов и сервисов, развитие современных и удобных каналов, а также строительство экосистемы для удовлетворения нефинансовых потребностей клиентов Сбербанка;

- «Технологическое лидерство» включает в себя надежность и эффективность работы банка, создание новой платформы, обеспечение безопасности для клиентов, позиционирование Сбербанка как компании, управляемой с помощью данных и алгоритмов, и постоянное внедрение инноваций;

- «Люди нового качества в эффективных командах» — имеется в виду новая система мотивации и обучения сотрудников Сбербанка, новые навыки и компетенции существующих работников банка, подход к управлению персоналом «команды вместо иерархии», а также усовершенствование HR-процессов.

Кадровый резерв формируется на ключевые должности Банка, для остальных позиций реализуется принцип преемственности. Кадровый резерв формируется и обновляется на ежегодной основе в соответствии с потребностью. Алгоритм формирования кадрового резерва в ПАО «Сбербанк» является достаточно традиционным и включает четыре этапа:

1. Планирование потребности, рекомендации в кадровый резерв.
2. Отбор кандидатов, оценочные мероприятия. На этом этапе выбираются кандидаты на позиции линейных руководителей, проводится интервью с выбранными кандидатами по

шаблону мотивационной беседы для выбора финалистов, и согласовываются финальные кандидаты с руководством.

Критерий, по которым отбирают работников в кадровый резерв:

- средняя производительность – не ниже 100% за последние 3 месяца;
- опыт работы в должности в направлении «Продажи» – не менее 12 месяцев;
- количество отклонений по фиктивным продажам ниже среднего количества за последние 3 месяца;
- наличие высшего образования.

3. Подготовка кандидатов в кадровый резерв.

Подготовка включает стажировку длительностью 10 рабочих дней по утвержденной программе. Оценивает успешность подготовки кандидата по итогам стажировки.

4. Назначение резерва.

Как видим, при отборе кандидатов в резерв не используется модель компетенций. Так же можно отметить отсутствие развития компетенций в процессе подготовки кандидатов, так как стажировка только помогает кандидату влиться в его новую должность, получить опыт, изучить обязанности, но не развить требуемые руководителю компетенции.

В процесс подготовки резервистов необходимо включить также развитие компетенций стратегического мышления [9] и работы в межнациональном коллективе [10].

Основой идеи применения модели профессиональной компетенции является положение об изменчивости корпоративных компетенций, наличие или отсутствие которых не являются постоянной характеристикой, константой для организации [5]. Универсальность модели профессиональной компетенции как инструмента в работе с кадровым резервом, заключается в следующем:

- модель позволяет связать управление кадровым резервом с бизнес-целями организации в текущем периоде и стратегической перспективе.
- модель компетенций лежит в основе работы с кадровым резервом, когда все элементы данной системы ориентированы только на максимально достижимый результат.
- модель профессиональной компетенции одинаково применима к работе с кадровым резервом в различных типах и видах организаций, так как выстраивается на основе координации, обеспечивая единство и согласованность в работе всех структурных подразделений.
- в модели используется язык, понятный и доступный всем работникам, что повышает отдачу при ее применении.

Заключение

Таким образом, применение модели профессиональной компетенции в работе с кадровым резервом является важным для любой организации, ориентированной на перспективу длительного развития, поскольку устойчивое развитие компании напрямую зависит от профессионализма управленческих кадров.

Применение модели профессиональной компетенции при работе с кадровым резервом способствует: выявлению работников с высоким управленческим потенциалом, повышению уровня компетентности резервистов, формированию понимания корпоративного эталона профессиональной деятельности, позитивному восприятию работы по оценке и развитию работников, появлению инновационных предложений от персонала организации.

Литература

1. Маслова, В.М. Управление персоналом: Толковый словарь. М.: Изд-торг.корпорация «Дашков и К». – 2014. 120 с.
2. Гаврилина, Е.В.; Махмудова, Т.А. Современные методы работы с кадровым резервом // Трудовые и социальные отношения. 2008. № 6. С.139-142.
3. Kirillov, A.V.; Ushakov, D.S.; Vinichenko, M.V.; с соавторами Career Opportunities for the Management's Personnel Reserve // Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017. Том: 12 Выпуск: 5B Специальный выпуск: SI. С.: 723-733.
4. Еремина, И.; Дудаева, Л. Резерв управленцев - забота каждодневная // Служба кадров и персонала. 2013. № 9. С.52 - 54.
5. Модель профессиональной компетенции в управлении персоналом / Тренинговое агентство «Мастер-класс». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.master-class.spb.ru/artpersonal/model-professionalnoj-kompetencii-v-upravlenii-personalom/>. (Дата обращения 27.03.2018).
6. Kashi, K. Design of Employee Training and Development System by Utilizing Competency Model / Конференция: 28th International Business-Information-Management-Association Conference Местоположение: Seville, SPAIN публ.: NOV 09-10, 2016, VOLS I – VII. С.: 2561-2569.
7. Fan, W.; Wang, T.; Xie, J.; с соавторами A Study on the Construction of Talent Growth Coordinate System Based on Competency Model of Technological College Students / Конференция: 2nd International Conference on Education, E-learning and Management Technology (EEMT) Местоположение: Xian, PEOPLES R CHINA публ.: JUL 30-31, 2017. Серия книг: DEStech Transactions on Social Science Education and Human Science. С.: 479-488.

8. Чуланова, О. Сущность и содержание модели компетенций персонала организации // Кадровик. 2014. № 5. С.100-106.
9. Goldman, E.; Scott, A.R. Competency models for assessing strategic thinking // Journal of Strategy and Management. 2016. Том: 9 Выпуск: 3 С.: 258-280.
10. Sekova, M.; Vetrakova, M.; Durian, J. The Proposal of Intercultural Competency Model of Managers in Multinational Companies / Конференция: 16th International Scientific Conference on Globalization and its Socio-Economic Consequences Местоположение: Rajecke Teplice, SLOVAKIA публ.: OCT 05-06, 2016. PTS I-V. С.: 1972-1979.

THE PROFESSIONAL COMPETENCE MODEL APPLICATION IN STAFFING RESERVE'S FORMING PROCESS

Darya Zakutayeva

**Master student of Nonstate Accredited Noncommercial Private Educational Establishment
of Higher Education 'The Academy of Marketing and Social Information Technologies –
IMSIT'
Krasnodar, Russia**

Abstract. The article is devoted to possibilities consideration of professional competence model applying in the personnel reserve formation activity. The definitions of the concepts "professional competence", "personnel reserve" are studied. The position profile is defined as a key element in personnel reserve formation activity. The technology scheme of competence model application in the personnel reserve's forming process is described, including the evaluation subject, the method of evaluation, evaluation procedures, assessment results and use of the results. The traditional criteria for selecting candidates to the personnel reserve are indicated. In the practical part of the paper, the practice of personnel reserve formation is analyzed in PJSC "Sberbank". The bank's socio-economic characteristics are given; its leadership market position is described. The procedure stages for line managers reserve forming, the criteria for nominating candidates to the reserve and the reservists' training methods are analyzed in "Sberbank". It is revealed that "Sberbank" does not use the personnel competence model to nominate line managers to the reserve; and the reservists' competence are not also developing in the process of being in the personnel reserve in the bank. It is recommended to apply the personnel competencies model as a tool in the personnel reserve formation activity; the universality of the professional competence model is shown.

Keywords: competence; professional competence; competences model; personnel reserve; personnel reserve formation.

JEL Code: M 12; M 51.

References:

1. Maslova, V.M. Human resource management: Explanatory dictionary. Moscow: Izd-Torg.korporatsiya "Dashkov and K". 2014. 120 p.
2. Gavrilina, E.V.; Mahmudova, T.A. Modern methods of work with the personnel reserve // Labor and social relations. 2008. № 6. P.139-142.
3. Kirillov, A.V.; Ushakov, D.S.; Vinichenko, M.V.; et al. Career Opportunities for the Management's Personnel Reserve // Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017. Volume: 12 Issue: 5B, Special issue: SI. P.: 723-733.
4. Eremina, I.; Dudaeva, L. The reserve of managers is everyday care // Personnel and Personnel Service. 2013. № 9. P.52-54.
5. Model of professional competence in personnel management / Training agency "Master-class". URL: <http://www.master-class.spb.ru/artpersonal/model-professionalnoj-kompetencii-v-upravlenii-personalom/>.
6. Kashi, K. Design of Employee Training and Development System by Utilizing Competency Model. Location: Seville, SPAIN publ.: NOV 09-10, 2016, VOLS I – VII. P.: 2561-2569.
7. Fan, W.; Wang, T.; Xie, J.; et al. A Study on the Construction of Talent Growth Coordinate System Based on Competency Model of Technological College Students / Conference: 2nd International Conference on Education, E-learning and Management Technology (EEMT) Location: Xian, PEOPLES R CHINA publ.: JUL 30 -31, 2017. Book Series: DEStech Transactions on Social Science Education and Human Science. P.: 479-488.
8. Chulanova, O. Essence and content of the competence model of the organization's personnel // Kadrovik. 2014. No. 5. P.100-106.
9. Goldman, E.; Scott, A.R. Competency models for assessing strategic thinking // Journal of Strategy and Management. 2016. Volume: 9 Issue: 3 P.: 258-280.
10. Sekova, M.; Vetrakova, M.; Durian, J. The Proposal of the Intercultural Competency Model of Managers in Multinational Enterprises / Conference: 16th International Scientific Conference on Globalization and its Socio-Economic Consequences Location: Rajecke Teplice, SLOVAKIA publ.: OCT 05-06, 2016. PTS IV P.: 1972-1979.

Contact

Darya Zakutayeva

NAN PEE HE The Academy IMSIT

5, Zirovskaya Str., Krasnodar, 350010, Russia

dasha13zakutaeva@gmail.com

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры государственного и корпоративного управления НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ» Е.Ф. Базык