Применение компетентностного подхода в процессе формирования кадрового резерва

Юркова Ирина Геннадьевна
доцент, кандидат психологических наук, доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии, Кубанский государственный университет, shelig@rambler.ru,

Каткова Юлия Эдуардовна
старший преподаватель, кафедры управления персоналом и организационной психологии, Кубанский государственный университет, emylife_mk@mail.ru,

Мезужок Михаил Валерьевич
преподаватель кафедры управления персоналом и организационной психологии, Кубанский государственный университет, mike93@mail.ru,

Балакина Елизавета Владимировна
магистрант по направлению подготовки «Управление персоналом», кафедра управления персоналом и организационной психологии, Кубанский государственный университет, lizynka2001@yandex.ru

Предметом исследования данной работы выступает компетентностный подход в работе с кадровым резервом. Компетентностный подход - направление, которое активно внедряется в систему управления персоналом в различных сферах. Одним из элементов системы управления персоналом является управление кадровым резервом. Благодаря использованию компетентностного подхода, организации могут разрабатывать для каждой должности в кадровом резерве модель компетенций и на ее основе формировать программы развития резервистов. Базой исследования выступала транспортно-логистическая компания. Рассматривалось применение компетентностного подхода при организации работы с кадровым резервом на должность руководитель отдела продаж. Результатом исследования выступил алгоритм разработки и внедрения модели компетенций для должности руководителя отдела продаж транспортно-логистической компании.
Ключевые слова: компетентностный подход, компетенции, модель компетенций, кадровый резерв, руководителя отдела продаж, управление персоналом, индикаторы компетенций, профессиональный стандарт.

Введение

В системе управления персоналом особое место занимает работа с кадровым резервом, которая рассматривается как стратегический инструмент организации. Работа с кадровым резервом — это целенаправленная деятельность по формированию, развитию и подготовке группы сотрудников, обладающих потенциалом для замещения руководящих и ключевых должностей. Перед организациями во все времена вставал вопрос - как «воспитать» нужных для организации руководителей и лидеров. Для мелких организаций работа с кадровым резервом не является актуальным вопросом, поскольку численность небольшая и соотношение руководителей к специалистам не велико. Кадровый резерв больше интересен для среднего и крупного бизнеса, поскольку численность руководителей к специалистам выше. Какими инструментами и подходами будет выстраиваться работа с кадровым резервом решает организация.

Для более детального рассмотрения процесса работы с кадровым резервом необходимо понять, что это и какие особенности формирования кадрового резерва. По мнению отечественных авторов, таких как Базаров Т.Ю., Б.Л. Еремин и Е.А. Аксенова, кадровый резерв — это специально сформированная группа работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способных к управленческой деятельности [10].

Для того чтобы требования к руководителям различных уровней были не декларативными, а рабочими, необходима система отбора резервистов, которая переводит эти требования в измеримые критерии и процедуры оценки. Самый гибкий и современный это компетентностный подход и создание модели компетенции.

По мнению Коломеец Н.В., компетенции — это характеристики личности, проявляющиеся в поведении на рабочем месте и позволяющие эффективно выполнять работу [6]. Соответственно, на основании имеющихся компетенций работников можно выстраивать систему важных и необходимых компетенций для организации.

Использование компетентностного подхода в процессе формирования кадрового резерва позволяет организации гибко реагировать на вызовы внешней среды и оперативно менять показатели компетенций. Данный подход также позволяет решать следующие вопросы:

потребности и возможности бизнеса (организации выбирают и прогнозируют вакантные руководящие позиции и рассчитывают ресурсы);

развитие персонала (работники удовлетворяют свою потребность в развитии и профессиональном росте, а также повышают лояльность и преданность к компании, которая предоставляет им такую возможность);

вызовы окружающей среды (в современном обществе невозможно предугадывать потребность в руководящих позициях на ближайшие 10 лет, поскольку рынок труда меняется сейчас каждый день) [1, 2, 3, 4].

Результаты и обсуждения

Модель компетенций — это система, которая включает в себя значимые компетенции для должности и уровень их развития, который измеряется индикаторами. Для кадрового резерва это именно тот инструмент, который позволяет быстро и качественно оценивать резервистов, и определять направления и методы их развития.

В данной работе рассматривается разработка модели компетенций для формирования кадрового резерва в отделе продаж в транспортно-логистической компании. Отдел продаж является одним из наиболее значимых подразделений организации, поскольку результаты его работы непосредственно отражаются на выручке и прибыли компании. В связи с этим к кандидатам на должность руководителя отдела продаж (РОП) предъявляется комплекс требований, с учетом специфики деятельности компании. Соответствие компетенций кандидата данным требованиям выступает условием эффективного выполнения должностных обязанностей.

Для разработки модели компетенций можно использовать как внутренних экспертов в компании, так и привлеченных со стороны. Для найма внешних компаний, конечно, потребуется больше времени и финансовых средств для ее разработки. Если используются внутренние ресурсы, то выделяется определенная группа экспертов, которая будет работать над созданием и тестированием модели. Как правило, для разработки компетенций и индикаторов в качестве экспертов привлекаются максимально приближенные к этой должности, а именно: непосредственный руководитель в данном подразделении (или руководитель/руководители, которые определены организационной структурой должностными обязанностями), вышестоящие руководители, специалист в сфере управления персоналом, специалист по обучению и развитию персонала (если такой имеется).

В начале работы по созданию модели определяется перечень компетенций, которые важны в работе. Для этого берется либо профессиональный стандарт, либо разработанная и действующая должностная инструкция руководителя отдела продаж данной компании. Таким образом, образовывается

пул компетенций, которые нужно количественно оценивать. Для этого к каждой компетенции разрабатываются минимум 3 индикатора (компетенция – это общее понимание, умение, знание, опыт; индикатор – это узко направленное и конкретное знание). Важно подбирать такие индикаторы, которые эксперты смогут оценить с помощью каких-либо заданий. Когда индикаторы для каждой компетенции готовы, разрабатываются сами задания, на основании которых будет проводиться оценка текущего уровня развития компетенций кандидата. Задания могут как разрабатываться внутри компании, так и использоваться готовые. Например, для определения уровня английского необязательно с нуля создавать тест, можно воспользоваться готовым тестом и добавить профессиональные термины. Для проведения тестирования приглашается специалист по управлению персоналом, которые анализирует результаты теста и предоставляет их экспертам по разработке модели компетенций.

Рассмотрим практический опыт разработки модели компетенций Руководителя отдела продаж в транспортно-логистической компании. Экспертами в данной работе выступали коммерческий директор, специалист по управлению персоналом, руководитель отдела продаж смежного отдела, генеральный менеджер. На первом этапе работы экспертами были определены 3 компетенции и разработаны индикаторы к ним, по которым будет проводиться оценка уровня развития каждой компетенции у кандидата на должность руководителя отдела продаж.

Каждый индикатор оценивается количественной мерой, например, компетенцию «Знание английского языка» и индикатор «Грамматика» можно оценить по балльной системе, где 0 баллов – ни одного правильного ответа, индикатор не развит, а 10 баллов – задания все выполнены правильно, индикатор развит (уровень мастерства). В таблице 1 представлены выбранные компетенции и индикаторы.

Таблица 1
Ключевые компетенции руководителя отдела продаж (РОП)

Компетенция	Индикаторы компетенций
Знание английского языка	-лексика (1); -грамматика (2); -аудирование (3).
Знание оперативной работы логиста	-размещение букингов (4); -выставление счетов по перевозкам (5); -заполнение коносамента (морского перевозочного документа) (6)
Продажа логистических услуг	-составление договоров с контрагентами и клиентами (7); -грамотное ведение переписки с клиентами (8); -расчет ставок для перевозки груза клиента (9).

Источник: Составлено автором на основании исследования в компании

Далее составляется комплекс практических заданий, кейсов или тестов. Такие практические задания составляются с экспертами, которые понимают специфику деятельности и знают все тонкости работы. Поскольку сфера логистики исследуемой компании специфична, то внешние эксперты в нашем случае не были приглашены, так как посторонние организации предлагают модели для рядовых должностей, без углубления в специфику деятельности.

Рассмотрим пример задания для индикатора 4 – размещение букингов. Для выполнения задания необходимо предоставить кандидату исходные данные по перевозке, а именно: грузоотправитель (со всеми данными организации), грузополучатель (со всеми данными организации), вид груза, порт отправления, порт назначения, количество груза общее, количество контейнеров. Задача кандидата – в зависимости от груза подобрать морскую линию и отправить готовый шаблон букинга на согласование. Так как у каждой морской линии есть свои ограничения по виду груза (например, линия MSC не возит химическую продукцию), кандидат должен выбрать правильную линию, запросить у линии шаблон букинга (так как у всех организаций разные драфты). После этого кандидат должен корректно заполнить исходные данные и заполнить их по номерам контейнеров и массе (распределить общее количество груза между имеющимися объемами контейнеров). После заполнения кандидат направляет букинг на согласование в линию и, если все корректно заполнено, линия со своей стороны предлагает свободные даты для отправки груза.

Оценивается задание следующим образом:

10 баллов - корректное заполнение букинга и положительный ответ от линии с номером присвоения букинга + корректный статус для отслеживания.

7-9 баллов – все поля в букинге заполнены верно, но нет документального подтверждения от линии или статус по отслеживанию находится в обработке.

4-6 баллов – есть мелкие ошибки: неверный порт, неправильные габариты контейнера, неверный код груза, но ответ от линии получен на исправление букинга.

1-3 балла – неправильно заполнены грузоотправитель, грузополучатель, не подтверждена ставка для перевозки.

0 баллов – букинг отклонен линией (может быть из-за неправильно подобранной линии для конкретного груза).

На следующем этапе определяем кандидатов на должность руководителя отдела продаж. В нашем случае, у нас есть 5 кандидатов, которые сейчас работают менеджерами данного отдела. Каждый из кандидатов проработал в компании больше 1 года (это одно из условий включения в кадровый резерв). Для того, чтобы определить, кто из кандидатов наиболее подходит для должности руководителя, необходимо оценить нынешний уровень развития компетенций. Для каждой компетенции предоставляем кандидатам тесты/задания/кейсы и на основании результатов проводим первичный отбор кандидатов.

Рассмотрим пример результатов оценки кандидатов, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2
Результаты оценки кандидатов кадрового резерва на должность руководителя отдела продаж (РОП)

Кандидат	Знание английского языка			Знание оперативной работы логиста			Продажа логистических услуг			Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Кандидат №1	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10	9/10	89
Кандидат №2	8/10	8/10	10/10	10/10	9/10	9/10	10/10	10/10	9/10	83
Кандидат №3	8/10	10/10	7/10	9/10	10/10	10/10	10/10	10/10	9/10	83
Кандидат №4	9/10	9/10	10/10	10/10	10/10	9/10	10/10	10/10	10/10	87
Кандидат №5	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10	9/10	10/10	10/10	10/10	89

Источник: Составлено автором на основании исследования в компании

Исходя из данных таблицы выделяем трех лидеров: Кандидат №1 (89 баллов из 90), Кандидат №4 (87 баллов из 90), Кандидат №5 (89 баллов из 90). Таким образом, благодаря оценке уровня развития компетенций, мы видим по каким конкретно индикаторам у каждого из кандидатов отставание от эталонного значения (в данном случае 10 баллов – это эталон). Соответственно, для приведения профилей кандидатов в соответствие с эталонными значениями Кандидату №1 нужно восполнить пробелы в практических знаниях по расчету ставок для перевозки груза, Кандидату №4 пройти обучение по английскому языку с акцентом на грамматику и лексику, а также подтянуть практические знания в заполнении коносамента, Кандидату №5 усовершенствовать знания по заполнению коносаментов.

Выводы

На примере создания модели компетенций для должности руководителя отдела продаж транспортно-логистической компании можно сделать ряд выводов.

Во-первых, модель компетенций позволяет собрать все самые значимые навыки кандидата на должность в одной системе. Эта модель может вестись как в электронных ресурсах и учетных системах, так и таблице Excel. Для ее ведения и актуализации не нужны дополнительные затраты на программное обеспечение.

Во-вторых, благодаря использованию компетентностного подхода в процессе формирования и развития кадрового резерва можно с нуля обучить сотрудника на позицию руководителя [13, 14]. Так как в модели выбираются эталонные значения, то можно оценить реальную картину уровня развития компетенций кандидата и эталонного значения. Сокращение выявленного разрыва достигается посредством разработки и назначения кандидату индивидуальной программы обучения, ориентированной на развитие конкретной компетенции.

В-третьих, модель компетенций позволяет рассмотреть должность со всех сторон. Это дает возможность увидеть позицию не только со стороны «руководитель» (оценить и выделить основные компетенции руководителя), но и со стороны «эксперт» (детальное понимание специфики работы).

В-четвертых, компетентностный подход позволяет гибко реагировать на любые изменения. Например, компания начала заниматься не только ж\д и автоперевозками, но и авиаперевозками. Соответственно, здесь добавляется компетенция - знание мультимодальной логистики (что включает в себя правила перевозки по всем видам транспорта, тарифы и т.д.). Эксперты добавляют в модель новую компетенцию, подбирают к ней индикаторы и выбирают количественные мерки.

Таким образом, компетентностный подход в процессе формирования кадрового резерва — это гибкий и современный метод, который позволяет рассмотреть позицию из кадрового резерва со всех сторон и подобрать эталонные значения для каждого индикатора компетенции. Важно соблюдать баланс между эталонными значениями и реальностью, поскольку мерки должны соответствовать реальным значениям.

Литература

1. Андреева И.С., Данилов И.П. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия // Вестник Чувашского университета. 2014. № 1. С. 218-224.

2. Афанасьева Л.А., Коптева К.В. Разработка инвариантной модели компетенций как элемент кадровой политики компании // Auditorium. 2015. №1 (5). С. 48-57.
3. Гончарова А.В. Создание условий для реализации компетентностного подхода в обучении и развитии персонала // Human Progress. 2018. №4.
4. Калачев А.Е., Смирнова Е.Е. Применение компетентностного подхода в управлении персоналом // Инновационные технологии управления и права. 2015. № 2(12). С. 38-43.
5. Калинина М.В. Совершенствование системы управления персоналом на основе компетентностного подхода // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития : сборник научных статей 5-й Международной научно-практической конференции в 2-х томах, Курск, 29–30 декабря 2015 года / Ответственный редактор: Горохов А.А. Том 1. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2015. С. 207-210.
6. Коломеец Н.В. Компетентностный подход в обучении и развитии персонала // Вестник ОмГУ. Серия «Экономика». 2017. №4 (60). С. 79-85.
7. Османова З.О. Модель компетенций в оценке и управлении персоналом предприятия // Бюллетень науки и практики. 2017. №1 (14). С.170-175.
8. Останина М.В. Проблема компетентностного подхода к персоналу в стратегическом управлении человеческими // Актуальные вопросы современной науки. 2008. № 4-1. С. 66-78.
9. Родина В.Н., Горбова В.Ю. Компетентностный подход к управлению развитием персонала // Промышленная и торговая политика: приоритеты, ресурсы, риски: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Тюмень, 14–16 ноября 2014 года. – Тюмень: Тюменский государственный нефтегазовый университет, 2014. С. 212-214.
10. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А. Аксенова [и др.]; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2017. 570 с.
11. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебник. – Москва : ИНФРА-М, 2023. 368 с.
12. Чуланова О.Л., Борисенко Н.С. Минимизация кадровых рисков при внедрении компетентностного подхода в управление персоналом организаций // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 8-1. С. 229-234.
13. Юркова И.Г., Каткова Ю.Э., Капусткина Е.А. Характер работы со стратегическим резервом кадров на аграрном предприятии // Первый экономический журнал. 2025. № 3(357). С. 161-167.
14. Юркова И.Г., Скрипниченко Л.С., Лебедева Ю.Э. Личностные факторы успешности руководителя: монография. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2022. 362 с.

The application of a competence-based approach in the process of forming a personnel reserve

Yurkova I.G., Katkova Ju.E., Mezuzhok M.V., Balakina E.V.
Kuban State University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The subject of this research is the competency-based approach to working with the talent pool. The competency-based approach is a direction that is actively being introduced into the personnel management system in various fields. One of the elements of the personnel management system is talent pool management. Thanks to the use of the competency-based approach, organizations can develop a competency model for each position in the talent pool and, based on it, create development programs for the pool members. The research was based on a transport and logistics company. The application of the competency-based approach in organizing work with the personnel reserve for the position of sales department head was considered. The result of the study was an algorithm for developing and implementing a competency model for the position of sales department head in a transport and logistics company.

Keywords: competency-based approach, competencies, competency model, personnel reserve, sales department head, personnel management, competency indicators, professional standard.

References

1. Andreeva I.S., Danilov I.P. Competence-based approach to personnel management as a competitive advantage of the enterprise // Bulletin of the Chuvash University. 2014. No. 1. P. 218–224.
2. Afanasyeva L.A., Kopteva K.V. Development of an invariant competency model as an element of a company's personnel policy // Auditorium. 2015. No. 1 (5). Pp. 48–57.
3. Goncharova A.V. Creating conditions for implementing the competency-based approach in personnel training and development // Human Progress. 2018. No. 4.
4. Kalachev A.E., Smirnova E.E. Application of the competency-based approach in personnel management // Innovative Technologies of Management and Law. 2015. No. 2(12). Pp. 38–43.
5. Kalinina M.V. Improving the personnel management system based on a competency-based approach // Research into the innovative potential of society and the formation of directions for its strategic development: collection of scientific articles of the 5th International Scientific and Practical Conference in 2 volumes, Kursk, December 29–30, 2015 / Executive editor: A.A. Gorokhov. Volume 1. – Kursk: Closed Joint-Stock Company «Universitetskaya Kniga», 2015. Pp. 207–210.
6. Kolomeets N.V. Competency-based approach in staff training and development // Vestnik OmGU. Series "Economics". 2017. No. 4 (60). Pp. 79–85.
7. Osmanova Z.O. Model of competencies in the assessment and management of enterprise personnel // Bulletin of science and practice. 2017. No. 1 (14). Pp. 170–175.
8. Ostanina M.V. The problem of a competency-based approach to personnel in strategic human resource management // Actual issues of modern science. 2008. No. 4-1. Pp. 66–78.
9. Rodina V.N., Gorbova V.Yu. Competence-based approach to personnel development management // Industrial and trade policy: priorities, resources, risks: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference with international participation, Tyumen, November 14–16, 2014. – Tyumen: Tyumen State Oil and Gas University, 2014. Pp. 212–214.
10. Personal Management: a textbook for universities / E.A. Aksenov [et al. (eds.). T.Yu. Bazarov, B.L. Ieremin. – 2nd ed., revised and supplemented. – Moscow: UNITY, 2017. 570 p.
11. Chulanova O.L. Competency-based approach in personnel management: a textbook. – Moscow: INFRA-M, 2023. 368 p.
12. Chulanova O.L., Borisenko N.S. Minimizing HR risks during the implementation of a competency-based approach in organizational personnel management // Current Issues in Humanities and Natural Sciences. 2015. No. 8-1. P. 229-234.
13. Yurkova I.G., Katkova Yu.E., Kapustkina E.A. The nature of work with the strategic personnel reserve at an agricultural enterprise // First Economic Journal. 2025. No. 3(357). Pp. 161-167.
14. Yurkova I.G., Skripnichenko L.S., Lebedeva Yu.E. Personal factors of a leader's success: a monograph. – Krasnodar: Kuban State University, 2022. 362 p.