

УДК 331.108

РАЗРАБОТКА ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ НА ОСНОВАНИИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Бурянина О.А.

*АНО ВПО «Московский гуманитарно-экономический институт» Воронежский филиал,
Воронеж, e-mail: klen@vfmgei.ru*

Настоящая статья посвящена разработке модели компетенций управленческого персонала и построения профиля должности руководителя организации. В статье были разработаны основные компетенции для должности начальника отдела продаж, предложены вопросы, направленные на выявление профессионально важных психологических качеств сотрудников организации, формируемые для оценки каждой компетенции, а также дана характеристика уровней компетенций и представлены критерии оценки по уровню выявленных качеств, знаний, умений, навыков. Предлагаемый подход предусматривает выстраивание соответствия профиля должности на основе предварительной оценки ее параметров профилю компетенций. На основании модели компетенций, разработанной системы оценки уровней кандидатов, разработана модель профиля должности начальника отдела продаж. Результаты определения ключевых компетенций целесообразно использовать при проведении оценки соответствия конкретного работника эталонному профилю должности, что является основой процесса ротации кадров, оценки кандидатов при отборе на вакантные должности. В заключение определено значение внедрения модели компетенций в систему управления персоналом организации.

Ключевые слова: компетенция, модель компетенций, уровни компетенций, профиль должности, оценка персонала, подбор персонала

DEVELOPMENT OF A JOB PROFILE BASED ON THE COMPETENCY MODEL

Buryanina O.A.

*ANO VPO «Moscow Humanitarian and Economic Institute», Voronezh branch,
Voronezh, e-mail: klen@vfmgei.ru*

The present article is devoted to development of a model of competences of management staff and to building the profile of the position of head of organization. The article has developed core competencies for the position of head of sales. It also suggests interview questions designed to identify professionally important psychological qualities of employees, formed to assess each competence, as well as the characteristic of levels of competencies. The article presents evaluation criteria identified according to the level of the qualities, knowledge, abilities, skills. Based on the competency model developed by the assessment system of candidates, levels there has been developed a model of job profile for the head of sales. The proposed approach involves building matching job profile on the basis of a preliminary assessment of the options to profile competencies. Results defining core competencies are supposed to be used when assessing the appropriateness of the employee's specific reference to the job profile, which is the basis of rotation of staff and when, evaluating candidates for the vacant positions. In conclusion the article identifies the value of introducing a competency model in the personnel management system of the organization.

Keywords: competences, model of competences, levels of competences, job profile, staff evaluation, recruiting

Основная проблема процесса найма персонала – это отсутствие четкого представления у работодателя о том, каким требованиям должен отвечать кандидат на вакантную должность и для выполнения каких трудовых обязанностей и функций необходим будущий работник.

К подбору показателей оценки претендентов на должность следует подходить особенно тщательно. От правильного выбора зависит эффективность системы найма и затраты на ее реализацию. Менеджер, решающий эту задачу, должен учитывать следующие условия [2]:

1. Четкость формулирования показателей. Неопределенные формулировки не позволяют определить, какие стандарты считаются приемлемыми для организации.

2. Простота идентификации. Следование этой рекомендации делает систему найма экономичной в эксплуатации.

3. Целесообразность включения показателей. Перечень оценочных показателей должен отражать реальные требования к претенденту.

Результатом разработки модели компетенций являются профили компетенций, построенные для каждой должности. Профили компетенций – это список компетенций, относящихся к конкретной должности а организации, с точным определением уровня их проявления. Профиль компетенций – индивидуальная эталонная модель компетенций, необходимая для достижения успеха в конкретной должности [5].

Понятие «профиль должности» достаточно ново и мало изучено, поэтому вопрос о четком понимании этого термина остается дискуссионным.

По словам О. Марининой, профиль должности – это документ, который включает в себя должностную инструкцию, а также биографические данные сотрудника, специальные знания и навыки, личностные качества и ценности, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей в компании [4]. Под профилем должности традиционно понимается системное описание критериальных требований к потенциальному работнику в терминах компетенций и их значений, которое является основанием для нормального функционирования систем подбора, оценки и развития персонала.

Построение профилей компетенций является эффективным инструментом для корректировки модели компетенций, а также получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих специалистов об

использовании модели компетенций как инструмента управления кадровой политикой организации [1].

Именно на основании профиля должности составляется заявка на подбор сотрудника. Профили должности являются также основой процесса ротации персонала, оценки кандидатов при отборе на вакантные должности. На практике данный профиль составляется непосредственным руководителем и представителем кадровой службы.

Для разработки профиля должности необходимо выделить компетенции, которые необходимы для успешного выполнения работы на выбранной должности. Для должности начальника отдела продаж была разработана оценочная модель, состоящая из следующих компетенций:

1. Организация работы.
2. Ориентация на достижение.
3. Влияние.
4. Мотивация и развитие сотрудников.
5. Работа с информацией и документами.

Таблица 1

Вопросы, направленные на выявление профессионально важных психологических качеств (ПВК) для начальника отдела продаж

Вопрос	Выявляемое ПВК	Компетенция
1. С какими трудностями Вы столкнулись в процессе достижения определенных целей? Что предпринимали, чтобы преодолеть эти трудности?	настойчивость, способность удерживать высокий уровень прикладываемых для решения проблемы усилий	ориентация на достижение
2. Как часто на последнем месте работы вводились какие-либо новые правила? Приходилось ли Вам самому внедрять какие либо нововведения?	гибкость, восприятие нового, способность эффективно внедрять нововведения	ориентация на достижение
3. Какие методы влияния на подчиненных Вы использовали?	способность использовать формальные и неформальные виды власти	влияние
4. Были ли на прежних местах Вашей работы неформальные лидеры? Как Вы их выявили? Как строилось Ваше взаимодействие с ними?	коммуникативные навыки, лидерство, способность выявлять и использовать влиятельных членов коллектива	влияние
5. Расскажите, пожалуйста, какие задачи Вы ставили своим подчиненным. Как это происходило?	организаторские способности, умение правильно ставить задачи	организация работы
6. Каким образом Вы планировали свою работу? На какой срок? Приходилось ли Вам менять рабочие планы?	личная организованность, способность к планированию	организация работы
7. Как Вы считаете, от чего зависит качество работы сотрудника? Какие способы мотивирования Вы использовали ранее в работе с подчиненными?	коммуникативные навыки, лидерство, умение определять и использовать ключевые потребности подчиненных	мотивирование и развитие сотрудников
8. Были ли среди Ваших подчиненных сотрудники, которым Вы доверяли часть своих полномочий? Как Вы определяли таких сотрудников? Какие полномочия Вы делегировали?	умение использовать делегирование для развития подчиненных	мотивирование и развитие сотрудников
9. Какими компьютерными программами Вы владеете? Что приходилось в них делать? Какую информацию Вы могли получить, работая с этими программами?	знание ПК, аналитические способности	работа с информацией и документами

Для оценки компетенций существуют различные методики, подробно описанные в работах С. Ивановой, А.И. Турчинова, Р. Боятцис, А.Я. Кибанова и т.д. Наиболее простым и часто применяемым методом является интервьюирование кандидата. В табл. 1 представлены вопросы, направленные на выявление профессионально важных психологических качеств для начальника отдела продаж компании.

Для формирования профиля должности необходимо подробно описать уровни компетенций, чтобы созданный профиль являлся эталоном должности и содержал все требования, соблюдение которых будет обеспечивать выполнение сотрудником своих обязанностей с требуемым качеством и в установленные сроки [7].

В табл. 2 представлена характеристика уровней компетенции для начальника отдела продаж компании.

Критерии оценки по уровню выявленных качеств, знаний, умений, навыков:

1 – отсутствие или слабое проявление компетенции;

2 – полностью соответствует требованиям;

3 – превышает предъявляемые требования.

На основании модели компетенций, разработанной системы оценки уровней кандидатов, разработана модель профиля должности начальника отдела продаж (табл. 3).

Таким образом, модель компетенций является эффективным инструментом при осуществлении подбора персонала, позволяет сформировать «портрет» необходимого кандидата и оценить соискателей на предмет соответствия данным требованиям.

Внедрение в существующий процесс отбора персонала профилей должности позволит значительно упростить его, оптимизирует время на поиск кандидатов, уменьшит риски принятия кадровых решений, а также позволит повысить эффективность использования человеческих ресурсов в организации.

Таблица 2

Уровни компетенций начальника отдела продаж

Ступень	Необходимый уровень владения (навыками, умениями)
Компетенция «Организация работы»	
I	Умение ставить краткосрочные цели. Без четкого обоснования и путей их достижения
II	Умение ставить краткосрочные цели. Планировать пути достижения их. Достигать поставленных целей
III	Умение ставить как краткосрочные, так и долгосрочные (стратегические) цели. Достигать поставленных целей. Оценивать эффективность методов достижения целей
Компетенция «Влияние»	
I	Умение демонстрировать личный пример
II	Умение демонстрировать личный пример. Иногда брать решение проблем в свои руки. Умение заинтересовать людей
III	Умение демонстрировать личный пример. Всегда брать решение проблем в свои руки. Умение заинтересовать людей и мобилизовать, делая из них соратников
Компетенция «Мотивация и развитие сотрудников»	
I	Умение выстраивать взаимодействие с членами команды (организовывать совместную работу)
II	Умение выстраивать взаимодействие с другими членами команды (выслушивать и считаться с мнением членов команды, организовывать совместную деятельность)
III	Умение выстраивать взаимодействие с другими членами команды (выслушивать и считаться с мнением членов команды, наиболее оптимально организовать совместную деятельность). Способность к взаимозаменяемости и взаимовыручке. Декомпозировать цели команды на собственные цели
Компетенция «Ориентация на достижение»	
I	Способность решать проблемы лишь ограниченного направления. Не всегда достигать результата
II	Способность решать проблемы, иногда с применением современных методов анализа и решения проблем (отсутствие самостоятельности в выборе инструментов решения проблем). Всегда достигать результата
III	Способность решать проблемы с применением современных методов анализа и решения проблем. Всегда достигать результата. Анализировать эффективность выбранных методов решения проблем для дальнейшей коррекции

Профиль должности начальника отдела продаж

Описание	Критерии
1	2
Должность	Начальник отдела продаж
Подразделение	Отдел оптовых продаж
Непосредственный руководитель	Генеральный директор
Функциональный руководитель	Генеральный директор
Функциональные подчиненные	Региональные менеджеры, региональные торговые представители, специалисты по поддержке продаж
Замещение на время отсутствия	Региональный менеджер
Цель должности	В рамках бюджета, политики компании, обеспечивает эффективное управление продажами, гарантируя увеличение доли рынка компании и расширение зоны присутствия в регионе, с целью содействия достижению плановых показателей прибыли компании
Общие требования	
Возраст	От 25 лет
Образование	Высшее (приветствуются специализации: экономика, коммерция, товароведение, менеджмент)
Пол	мужской предпочтительно
Опыт работы	Опыт руководства системой через подчиненных (направлением, организацией) не менее 2-х лет
Владение компьютером	Пакет MS Office
Функционал должности	
Должен знать	– законодательные и нормативные акты, регламентирующие ведение предпринимательской и коммерческой деятельности; – методы управления персоналом; – основы техники продаж и порядок заключения и оформления договоров поставки товара; – основы рыночной экономики, конъюнктуру рынка и его особенности в соответствующей местности; – ассортимент реализуемой продукции, условия ее транспортировки и хранения; – основных конкурентов на рынке города и регионов, входящих в зону интересов компании
Обязан	– организовывать и координировать деятельности отдела продаж; – разрабатывать и предоставлять планы продаж и отчеты по продажам на утверждение руководителю организации; – анализировать и систематизировать клиентскую базу предприятия, анализ данных продаж, анализ эффективности рекламной стратегии компании; – организовывать обучение, повышение квалификации менеджеров отдела; – проводить переговоры с основными клиентами компании
Имеет право	– вносить предложения по совершенствованию работы отдела вышестоящему руководству, а также по дополнительному премированию персонала в случае выполнения или перевыполнения плана продаж; – определять размер скидок в пределах установленных в компании норм; – определять сроки консигнации и размер товарного кредита в пределах установленных в компании норм и по согласованию с руководством; – приостанавливать отгрузку товара на основании объективных данных о возможных рисках компании со стороны клиента; – вносить предложения по приему, увольнению и перемещению сотрудников отдела продаж
Профиль профессиональных компетенций	
Организация работы и контроль	Умение планировать и организовывать работу (текущее и перспективное планирование)
	Умение представить движение к цели в виде бизнес-процесса (технологической цепочки)

Окончание табл. 3

1	2
	Умение определять приоритеты в работе, исходя из реальной ситуации и поставленных задач
	Умение организовывать и вести системный контроль работы подчиненных, определять точки контроля, использовать различные инструменты контроля
Мотивирование и развитие персонала	Понимание принципов формирования системы мотивирования и развития персонала в подразделении, роли руководителя
	Наличие практического опыта и знаний способов мотивирования персонала
	Умение применять мотивирующий стиль управления (определять ключевые потребности подчиненных и использовать информацию для достижения запланированного результата)
Работа с информацией и принятие решений	Умение собирать информацию, используя различные источники
	Умение анализировать полученную информацию, выделять факторы, создающие проблему, определять возможные пути решения
	Умение видеть причинно-следственные связи
Влияние	Обладает лидерским потенциалом, способен завоевать уважение и авторитет у подчиненных и коллег
	Способен создавать систему взаимодействия, при которой подчиненный не может не выполнить распоряжение
	Способен влиять на принятие решений другими людьми
	Способен сохранять самообладание в стрессовых ситуациях
Ориентация на достижение	Мотивация на достижение успеха (выполнение целевых показателей)
	Мотивация на регулярное развитие профессиональных компетенций
	Мотивация на самореализацию внутри компании
Личностный профиль сотрудника	
Личностные компетенции	Ответственность (умение в срок и качественно выполнить задачу, взять на себя ответственность за нахождение решений и результат)
	Высокий уровень обучаемости, стремления к саморазвитию
	Высокая личная организованность
	Высокий уровень ориентации на достижение результата
	Развитые качества лидера
Ценности компании и корпоративной культуры	
Лояльность	Готовность принять требования компании и транслировать их подчиненным
	Готовность собственными действиями формировать правильную управленческую культуру (мотивирующий стиль управления)

Список литературы

References

1. Володина Н.А. Модель компетенций – это не сложно. – <http://www.podborkadrov.ru> (дата обращения 30.11.2008).

2. Ефремова Н.Е. Компетенции в организации. Формирование и оценивание – М.: Национальное образование, 2012. – 416 с.

3. Иванова С. Болдагов Д. Развитие потенциала сотрудников. Профили компетенций, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 280 с.

4. Маринина О. Составляем и описываем требования к должности // Кадровое дело – 2011. – № 8. – <http://otchetonline.ru/art/kadry/8849-6036>.

5. Павлов А.П., Сафронов В.М., Иванова Н.В. Персоналогия образовательного процесса для обучения в малоконтактных группах с применением компетентностного подхода // Наукovedenie. 2012. – № 2. – <http://naukovedenie.ru> (дата обращения 18.14.2014).

6. Стыгина В.В. Профиль должности и оценка кадров на должность // Управление персоналом. – 2009. – № 21. – <http://hrliga.com/index.php?module> (дата обращения 18.14.2014).

1. Volodina N.A. Model kompetencij – jeto ne slozhno. <http://www.podborkadrov.ru> (data obrashhenija 30.11.2008).

2. Efremova N.E. Kompetencii v organizacii. Formirovanie i ocenivanie. M.: Nacionalnoe obrazovanie, 2012. 416 p.

3. Ivanova S. Boldagoev D. Razvitie potenciala sotrudnikov. Profili kompetencij, liderstvo, kommunikacii. M.: Alpina Pablisher, 2012. 280 p.

4. Marinina O. Sostavljaem i opisivaem trebovanija k dolzhnosti // Kadrovoe delo , 2011. no. 8. – <http://otchetonline.ru/art/kadry/8849-6036>.

5. Pavlov A.P., Safronov V.M., Ivanova N.V. Personologija obrazovatel'nogo processa dlja obuchenija v malokomplektnyh gruppah s primeneniem kompetentnostnogo podhoda // Naukovedenie. 2012. no2. <http://naukovedenie.ru> (data obrashhenija 18.14.2014).

6. Strygina V.V. Profil dolzhnosti i ocenka kadrov na dolzhnost // Upravlenie personalom. – 2009. no. 21. <http://hrliga.com/index.php?module> (data obrashhenija 18.14.2014).