

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2021 Н. А. Новиков

Воронежский институт высоких технологий (Воронеж, Россия)

Эффективная деятельность современных организаций во многом определяется результативностью труда работников, которая зависит от наличия необходимых для успешного выполнения работы компетенций персонала.

Ключевые слова: компетенция; компетентностный подход; модель компетенций; профиль компетенций; управление персоналом; кадровая политика.

Для эффективного управления организацией руководству необходимо знание возможностей персонала, предполагающее выявление и изучение компетенций сотрудников с целью максимального использования их потенциала, а также своевременного и целенаправленного его развития. В связи с этим понятие эффективности, применяемое к результатам решения стратегических задач управления персоналом, связано с внедрением системы управления профессиональными компетенциями работников [1].

Для совершенствования трудовой деятельности работников организации разрабатывается модель компетенций, являющаяся инструментом управления кадровой политикой организации, ключевой задачей которой является определение необходимых для реализации стратегии организации требований к работникам по уровню их знаний, навыков, умений и личностным качеств работников. Модель компетенций – это набор ключевых компетенций, необходимых работникам для успешного достижения стратегических целей организации, с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности [2]. Несмотря на многообразие существующих моделей компетенций, принятая модель не может быть полностью взята за основу при разработке модели для другой организации, поэтому каждой организации необходимо разработать собственную модель компетенций, которая бы подчеркивала специфиче-

ские особенности ее деятельности. Модель компетенций, разработанная для конкретной должности, имеет название профильной модели компетенций.

Для разработки профиля компетенций должности руководителя отдела продаж необходимо выделить компетенции, которые необходимы для успешного выполнения работы на указанной должности. Результатом изучения предъявляемых требований к замещению указанной должности стали следующие компетенции (табл. 1).

Таблица 1

Компетенции руководителя отдела продаж

Названия компетенций	
Клиентоориентированность	Ориентация на достижение
Лояльность к организации	Аналитическое мышление
Воздействие и оказание влияния на подчиненных	Планирование и организация
Управление отделом и сотрудничество	Развитие подчиненных
Уверенность в себе	Коммуникабельность
Межфункциональное взаимодействие	Лидерство
Самоконтроль	Принятие решений и умение брать ответственность

Профильная модель компетенций должна состоять из четко сформулированных параметров, являющихся не только

Новиков Никита Андреевич – Воронежский институт высоких технологий, преподаватель, dyadyanovik1995@list.ru.

требованиями к должности, но и критериями оценки. Фрагмент профильной модели

компетенций с руководителя отдела продаж представлен в таблице 2.

Таблица 2

Фрагмент профильной модели компетенций руководителя отдела продаж

Компетенция	Характеристика	Уровень развития				
		А (лидерский)	В (сильный)	С (базовый)	Д (Недостаточный)	Е (Не развита)
Клиентоориентированность	Умение определить потребность	Способен безошибочно определить потребность	Способен определить большинство потребностей	Способен определить базовые потребности	Способен определить несколько потребностей	Не способен определять потребности
	Умение работать с претензиями	Эффективно работает с претензиями, готов обучить других	Эффективно работает с претензиями	Периодически применяет алгоритм работы с претензиями	Понимает алгоритм работы с претензиями	Не работает с претензиями
Аналитическое мышление	Навык анализа информации	Способен провести анализ, обосновать решение другим	Способен выстроить логичные причинно-следственные связи	Способен сделать основные выводы	Способен систематизировать информацию	Не способен к аналитике
	Умение определять платежеспособность точки	Безошибочно определяет платежеспособность	Определяет платежеспособность большинства точек	Способен определить платежеспособность с отклонениями	Понимает алгоритм определения платежеспособности	Не способен определить платежеспособность
	Знание сценария продаж	Знает, применяет и может объяснить сценарий	Досконально знает сценарий	Знает основные этапы продаж	Понимает алгоритм продаж	Не знает сценария продаж

В целях осуществления ранжирования компетенций целесообразно применить метод парного сравнения компетенций. Технология сравнения компетенций заключается в следующем.

Компетенция 1 сравнивается с компетенцией 2 путем постановки вопроса: «Что важнее иметь сотруднику, чтобы быть успешным в этой должности?». Если компетенция 1 важнее компетенции 2, то она получает 2 балла. Если обе компетенции одинаково важны, то компетенция 1 получает 1

балл (компетенции 2 в данный момент сравнения не присваиваются баллы). Если компетенция 1 важна менее компетенции 2, то она получает 0 баллов. Таким образом, компетенции сравниваются друг с другом и ранжируются в зависимости от количества баллов, набранных в парных сравнениях.

Назначение метода парного сравнения компетенций заключается в определении компетенций, которые должны быть более развиты для анализируемой должности. Данный метод может быть применен для

определения уровня владения каждой из компетенций. Должность руководителя отдела продаж организации предполагает владение компетенциями на высоком уровне.

С помощью ранжирования компетенций методом парного сравнения представляется возможным определить уровень выраженности компетенций руководителя отдела продаж организации (табл. 3).

Таблица 3

Результаты ранжирования компетенций

Компетенции	Клиентоориентированность	Лояльность к организации	Воздействие и оказание влияния на подчиненных	Управление отделом и сотрудничество	Уверенность в себе	Лидерство	Самоконтроль	Ориентация на результат	Аналитическое мышление	Планирование и организация	Развитие подчиненных	Коммуникабельность	Межфункциональное взаимодействие	Принятие решений и умение брать ответственность	Итого в баллах
Клиентоориентированность	-	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	21
Лояльность к организации	0	-	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	4
Воздействие и оказание влияния на подчиненных	1	2	-	1	1	2	1	0	2	1	1	1	1	0	14
Управление отделом и сотрудничество	0	2	1	-	2	1	2	0	1	2	1	1	1	1	15
Уверенность в себе	0	2	1	0	-	1	1	0	1	0	1	0	1	0	8
Лидерство	0	2	0	1	1	-	1	0	1	0	1	0	1	0	8
Самоконтроль	0	1	1	0	1	1	-	0	1	0	1	0	0	0	6
Ориентация на результат	1	2	2	2	2	2	2	-	2	1	2	2	2	2	24
Аналитическое мышление	0	1	0	1	1	1	1	0	-	0	1	0	0	0	6
Планирование и организация	1	2	1	0	2	2	2	1	2	-	2	1	2	1	19
Развитие подчиненных	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	-	0	1	0	8
Коммуникабельность	1	2	1	1	2	2	2	0	2	1	2	-	1	1	18
Межфункциональное взаимодействие	0	1	1	1	1	1	2	0	2	0	1	1	-	1	12
Принятие решений и умение брать ответственность	1	2	2	1	2	2	2	0	2	1	2	1	1	-	19

Автором построен профиль компетенций руководителя отдела продаж организации (рис.).

Внедрение модели компетенций в систему управления персоналом позволяет создать структурированную кадровую политику организации, где модель компетенций выступает центральным элементом системы управления персоналом, вокруг которого

сосредоточены конкретные функциональные направления управления персоналом. Модель компетенций является эффективным инструментом при осуществлении подбора персонала, позволяя формировать «портрет» необходимого кандидата и оценивать соискателей на предмет соответствия данным требованиям [3].



Рисунок. Профиль компетенций руководителя отдела продаж организации

ЛИТЕРАТУРА

1. Демьянченко Н. В. Компетенция персонала в системе менеджмента современной организации / Н. В. Демьянченко // Сфера услуг: инновации и качество. – 2019. – № 5. http://journal.kfrgiteu.ru/files/1/2019_5_12.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
2. Стрыгина В. В. Профиль должности и оценка кандидатов на должность / В. В. Стрыгина // Управление персоналом. – 2019. – № 21. <http://www.top-personal.ru/issue.html?2218> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
3. Ткаченко О. А. Развитие персонала предприятия на основе компетентностного подхода // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Т. II. / О. А. Ткаченко. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2018. – С. 206-208.

COMPETENCY MODEL AS A TOOL OF MANAGEMENT OF PERSONNEL POLICIES IN THE ORGANIZATION

© 2021 N. A. Novikov

Voronezh Institute of High Technologies (Voronezh, Russia)

The effective activities of modern companies often determined by the effectiveness of the employees, which depends on the availability of the staff competencies necessary for the successful implementation.

Keywords: competency; competency-based approach; competency model; competency profile; personnel management; personnel policy.