

Дисциплина: Рекрутмент персонала

Слушатели: студенты направления 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), 4 курс

Тип занятия: лекция

Формат: дистанционно

Преподаватель: доцент кафедры менеджмента Пюрвеева Кермен Анатольевна

Тема лекционного занятия: Профиль должности

Актуальность: Зачастую менеджеры по персоналу, рекрутеры и все те, кто занимается подбором, пренебрегают составлением профиля должности, считая это формальностью и ссылаясь на нехватку времени. Но, по сути, составление профиля должности – это первый шаг, который нужно сделать, чтобы найти подходящего специалиста.

После завершения собеседований, может оказаться, что ни один из соискателей не соответствует тому образу, который сложился в голове у руководителя. А сложился ли он, и точно ли руководитель знает, кто ему нужен – это большой вопрос.

Цель: изучить теоретические и практические вопросы составления профиля должности при осуществлении подбора специалиста, сотрудника организации.

Вопросы:

1. Понятие и составляющие профиля должности
2. Должностное описание, его составляющие блоки
3. Профессионально-психологический портрет, основные ошибки при составлении
4. Карта ключевых компетенций, оценка кандидата на собеседовании

Пояснение. С целью более глубокого погружения в тему лекции к занятию студенты самостоятельно рассмотрели примеры, имеющиеся в свободном доступе, профиля должности для таких вакансий как: менеджер по продажам, главный бухгалтер, коммерческий директор. Примеры, которые студент оценил, как наиболее приемлемые, он демонстрирует и объясняет свою позицию, по каким критериям он отдал предпочтение именно этому профилю, чего не хватило в других рассматриваемых примерах (выступают 2-3 студента).

Далее проходит обсуждение, и студенты предлагают составляющие, параметры которые необходимо отразить в профиле должности. Важно отметить, что при обсуждении акцент делается именно на структуре составления должности, а не на описании, так как несмотря на одинаковое наименование должности, требования у разных работодателей будут отличаться.

Далее переходим к структурированной лекции, когда необходимо

ссылаемся на примеры приведенные студентами. Для этого необходимо, чтобы студенты прислали свои «правильные» примеры заблаговременно, чтобы можно было внести подходящие в презентацию лекции. Устно отмечаем тех студентов, примеры которых были использованы. Если таких примеров не оказалось, то отмечаем наиболее подходящие и какие дополнения можно внести в пример профиля, также можно использовать не весь пример, а какую-то его составляющую.

Лекция.

1. Понятие и составляющие профиля должности

Профиль должности – это основополагающий документ, который содержит в себе перечень требований и характеристик для вакантной должности.

При составлении профиля учитываются два основных положения:

1. Особенности корпоративной культуры (команды).
2. Особенности выполняемой работы и среды, в которой она выполняется.

Часть, включающая ожидания от нового сотрудника в соответствии с корпоративной культурой компании, а также соответствие ценностей и взглядов сотрудника ценностям компании являются наиболее важными при составлении профиля.

Профиль должности включает в себя:

- должностное описание
- карту ключевых компетенций
- профессионально-психологический портрет.

В формировании профиля обязательно должны принимать участие непосредственный руководитель того сотрудника, которого предполагается найти, и менеджер по персоналу. Каждый из них внесет свой вклад: руководитель лучше представляет себе текущие задачи, менеджер по персоналу — общие тенденции в компании и ситуацию на рынке труда. Когда же речь идет о тех аспектах профиля, которые важны с точки зрения системы ценностей компании, желательно, чтобы в их определении участвовал весь топ-менеджмент.

Алгоритм взаимодействия с заказчиком:

1. Заполнение заявки. Это не обязательно письменно оформленная заявка, которую принес с собой заказчик. Вы можете расспросить его устно и самостоятельно заполнить заявку с его слов.

2. Должностное описание. Описание начинается с цели должности. Лучше всего, чтобы заказчик сформулировал ее сам, но если затрудняется, рекрутер должен помочь в этом вопросе. Подумайте над этим вместе.

3. Профессионально-психологический портрет. Основные формальности – из заявки. Здесь тоже должен говорить заказчик, каким он видит своего сотрудника. А вы фиксируете. Затем на основании информации, полученной от заказчика, вы составите портрет вашего кандидата.

4. Карта ключевых компетенций. Это вы можете сделать

самостоятельно, основываясь на полученной информации при составлении должностного описания и описании профессионально-психологического портрета.

Для качественного составления профиля должности важно тесно взаимодействовать с заказчиком, будущим руководителем.

2. Должностное описание, составляющие блоки

Должностное описание – это расширенный аналог должностной инструкции. Должностное описание включает в себя следующие блоки: цель должности, задачи должности, функции и обязанности, полномочия, ответственность, взаимодействия, а также условия работы.

Очень важно помнить о том, что составление должностного описания – тоже совместный процесс, в котором участвует и заказчик, и рекрутер.

Самое главное – четко сформулировать **цель должности**, так как от этого зависит, какие задачи будут стоять перед сотрудником, какие функции он будет выполнять, чтобы решить эти задачи.

Если в компании принято подбирать персонал под имеющиеся задачи, а не наоборот, то профиль во многом определяет, кого необходимо искать. Ведь кандидат должен обладать определенным набором знаний, навыков и качеств, чтобы решать поставленные задачи и выполнять цель должности.

Нужно помнить, что цель должна быть конкретной и лаконичной, в то же время она более глобальна, чем задачи. Чтобы сформулировать цель должности, необходимо ответить на вопрос: зачем этот сотрудник нужен компании? Какую выгоду получает компания, закрывая данную вакансию?

После определения цели должности, необходимо сформулировать задачи, которые будет решать сотрудник. Какие задачи будет решать менеджер продаж, чтобы достичь цели своей должности?

Примеры того, как можно формулировать цель должности и задачи, представлены на слайде.

Коммерческий директор

Цель должности: использовать рыночный потенциал для увеличения прибыли предприятия.

Задачи:

- Организация и увеличение продажам
- Управление закупками
- Управление маркетингом
- Управление персоналом

Главный бухгалтер

Цель должности: Бухгалтерский учет и отчетность организованы, ведутся оптимально и рационально, в соответствии с действующим законодательством и поставленными целями.

Задачи:

- Формирование учетной политики
- Постановка и ведение бухгалтерского учёта
- Организация работы бухгалтерии предприятия
- Защита фин. интересов предприятия в контролирующих органах

Менеджер по персоналу

Цель должности: формирование профессионального капитала компании

Задачи должности:

- Своевременное обеспечение компании персоналом в соответствии с требованиями вакансий.
- Проведение адаптации и организация введения в должность новых сотрудников.
- Подготовка, организация и проведение мероприятий по обучению, оценке и аттестации персонала компании.
- Организация материальной и нематериальной мотивации и стимулирования.
- Формирование корпоративной культуры, положительного имиджа компании во внешней и внутренней среде.

Далее следует определить, какие функции позволят вашему сотруднику достигать результата в решении задач.

Функция должности – это не что иное, как часть общей цели компании, возложенная на конкретного сотрудника, выполняющего конкретные должностные обязанности. Это некий вклад сотрудника в развитие организации.

Примеры того, как можно описать функции сотрудника, представлены на слайде.

Основные функции менеджера по персоналу

- Привлечение, отбор и найм персонала.
- Организация рабочих мест для нового персонала.
- Организация и координация адаптации для вновь принятых сотрудников.
- Разработка, организация и проведение мероприятий по развитию, обучению и оценке персонала.
- Разработка и внедрение систем материальной и нематериальной мотивации и стимулирования персонала.
- Участие в разработке и внедрении систем оплаты труда.
- Разработка, организация и проведение мероприятий по формированию корпоративной культуры в соответствии с целями и задачами компании.
- Разработка и оформление регламентирующих документов для всех категорий должностей компании.

Основные функции менеджера по снабжению:

- Учёт. Планирование и отчётность.
- Взаимодействие с поставщиками
- Работа с производством (графики, согласования по всем вопросам)
- Работа с финансовыми специалистами (согласование, бюджет, оплата)
- Выполнение регламентов по снабжению

Следующий пункт в должностном описании – это полномочия, которыми наделен сотрудник. Какие решения он может принимать самостоятельно, на что он может влиять, что он вправе просить, запрашивать, требовать от других.

Полномочия сотрудника – какие решения он может принимать самостоятельно, на что он может влиять, что он вправе просить, запрашивать, требовать от других.

Пример:

Полномочия начальника котельной

- Самостоятельно планировать работу теплового хозяйства в соответствии с должностной инструкцией и организационными планами;
- Инициировать проекты, направленные на достижение целей должности;
- Разрабатывать структуру теплового хозяйства, формировать рабочие места в рамках утвержденной структуры;
- Принимать участие в отборе, найме и введении в должность сотрудников теплового хозяйства;
- Производить прием, оценку результатов труда специалистов, находящихся в прямом подчинении;
- Вносить предложения по повышению эффективности работы теплового хозяйства;
- Рационально использовать предоставленные для данной должности ресурсы;
- Представлять интересы предприятия по вопросам, отнесенным к компетенции должности;
- Запрашивать информацию, касающуюся деятельности предприятия, необходимую для выполнения своих должностных обязанностей.

После полномочий следует подробно описать, за что несет ответственность сотрудник. Не стоит использовать здесь шаблонные выражения и фразы, которые можно встретить в должностных инструкциях, взятых из интернета.

Ни о чем не говорящие фразы типа «несет ответственность в пределах своей компетенции» не играют никакой роли. Лучше написать меньше пунктов, но они будут всем понятны.

Пример описания ответственности, представлен на слайде.

Ответственность сотрудника

Пример:

Менеджер продаж транспортных услуг несет ответственность за:

- *Надлежащее исполнение правил и требований перевозки грузов.*
- *Точную, полную информацию, указание достоверных данных при оформлении утвержденного пакета документов.*
- *Выполнение ежемесячного плана продаж.*
- *Поддержание имиджа компании во внешней и внутренней среде.*

Обязательным пунктом должностного описания является описание взаимодействий: с кем и по каким вопросам будет взаимодействовать новый сотрудник, кому он будет подчиняться, кем руководить. Пример представлен на слайде.

Взаимодействия: с кем и по каким вопросам будет взаимодействовать новый сотрудник, кому он будет подчиняться, кем руководить.

Пример:

Взаимодействия начальника АХО:

- *Подчиняется*
- *Исполнительному директору*
- *Руководит:*
- *системным администратором*
- *инженером связи*
- *электриком*
- *сантехником*
- *подсобным рабочим*
- *уборщиком территорий*
- *уборщиком служебных помещений*
- *Взаимодействует с:*
- *ведущим бухгалтером*
- *директором по производству*
- *руководителями структурных подразделений*

Далее необходимо прописать условия работы. Это могут быть

и формальные условия, например, график работы, продолжительность рабочего дня, количество предоставляемых дней отпуска, место работы, заработная плата. Также это могут быть и неформальные условия – мотивационная карта, бонусы и бенефиты, а также перспективы роста.

После составления должностного описания на вакансию, в дальнейшем будет проще найти сотрудника и составить план адаптации, разработать систему мотивации и т. д.

В должностном описании заложена вся информация о функционале, необходимая для работы с сотрудником.

Цель должности поможет вам лучше понять, каким должен быть ваш кандидат, какими качествами он должен обладать.

Прописав задачи, вы будете четко понимать, каких результатов компания ждет от сотрудника. Вы сможете транслировать это кандидатам, что также упростит вам задачу поиска и подбора. Кроме того, на собеседовании вы сможете легко проверить, способен ли ваш кандидат решить эти задачи в процессе трудовой деятельности.

Четко сформулированный функционал также поможет определить, насколько подходит на вакансию кандидат, сидящий на собеседовании. Вы можете сэкономить время, спросив кандидата, что он выполнял для реализации такой-то функции. Вам не придется воспринимать много лишней информации, ведь рассказывая об обязанностях, кандидат говорит и о функциях, и о задачах, и об обязанностях, и даже о достижениях.

Прописанные полномочия, ответственность и взаимодействия помогут максимально скорректировать требования к кандидату, а также подготовить вопросы для собеседования и оценить кандидата.

3. Профессионально-психологический портрет, основные ошибки при составлении

Стоит заранее прописать профессионально-психологический портрет, чтобы четко представлять, кто вам нужен, и тем самым повысить вероятность найти такого сотрудника.

Профессионально-психологический портрет включает в себя:

- формальные признаки
- профессиональный опыт, знания, навыки
- личностные и деловые качества
- мотивацию и ценностные ориентиры

Прописывая подробно все пункты, получится портрет идеального кандидата. Может случиться так, что будет сложно найти человека, который соответствует вакансии по всем пунктам.

Поэтому целесообразно отметить, какие допущения можно рассматривать.

Указав допущения, вы получите портрет идеального и допустимого кандидата. Если у вас будет возможность выбрать между идеальным и допустимым кандидатом, выбираем идеального. Но если же идеальный кандидат не попадется, у вас будут несколько допустимых, которые ничуть

не хуже справятся со своими должностными обязанностями.

Структура:

Формальные признаки – это пол, возраст, образование, трудовой опыт, где и кем работал ваш кандидат ранее, а также его знания и навыки. Чаще всего эти признаки можно оценить уже на этапе рассмотрения резюме. Но в любом случае, некоторые формальные признаки, например, знания и навыки, нужно обязательно уточнять у кандидатов. Желательно это делать на этапе телефонного интервью, чтобы не было неожиданностей и сюрпризов на собеседовании.

Следующий пункт портрета – это деловые качества. Деловые качества – это такие качества, которые необходимы сотруднику для выполнения возложенных на него обязанностей. Например, для менеджера продаж это способность к ведению переговоров, развитые коммуникативные навыки, для секретаря это организаторские способности, навык работы с большим объемом информации, способность к самоорганизации.

Личностные качества – это индивидуальные особенности человека. От того, какими личными качествами обладает сотрудник, зависит то, как он будет добиваться результата. И будет ли вообще результат от его деятельности.

К личным качествам можно отнести целеустремленность, активность, ориентацию на процесс или на результат, неконфликтность, гибкость, внимательность, пунктуальность и т. д.

При соответствии индивидуально-личностных качеств и потенциала кандидата компания готова вкладывать время и средства в его обучение и развитие. Практика показывает, что во многих видах деятельности человека гораздо проще обучить, чем «переделать».

Примеры деловых и личностных качеств, необходимых для успешной работы представлены на слайде:

Примеры деловых и личных качеств:

Секретарь.
Деловые качества: навык самоорганизации, навык работы с большим объемом информации, грамотная устная и письменная речь, умение расставлять приоритеты.
Личные качества: дисциплинированность, внимательность, переключаемость, неконфликтность.

Руководитель
Деловые качества: способность управлять коллективом, навык постановки задач, способность к ведению переговоров, умение делегировать.
Личные качества: организованность, лидерские качества, аналитический склад ума, стрессоустойчивость и эмоциональная стабильность.

Большая ошибка – при составлении портрета и формулировании требований к кандидату перечислять все возможные деловые и личностные качества.

Необходимо сконцентрироваться на тех качествах, которые действительно необходимы сотруднику для эффективной работы. Их может быть 5–7, а может быть и всего 3.

Описывая деловые и личностные качества, необходимо обдумать, как их проверить. Теме техники и методики оценки кандидатов должно быть уделено максимально времени.

Следующая составляющая портрета – мотивационная сфера. Ей стоит уделить особое внимание. Ведь от того, насколько правильно вы определите мотивацию ваших кандидатов, во многом зависит успешность и результативность вашего сотрудника.

Мотивация – это то, что заставляет человека каждое утро вставать с постели и идти на работу. Это то, что побуждает человека расти и развиваться, учиться новому, стремиться к большему.

Мотивация – это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Выполняя одну и ту же работу, два сотрудника могут руководствоваться различными мотивами, и получать абсолютно разные результаты. Кто-то лучше, кто-то хуже, а кто-то вообще никак.

Для того чтобы найти хорошего сотрудника, нужно четко определить, с какой мотивацией человек на данной позиции будет максимально эффективен. Для этого давайте рассмотрим вкратце, какие виды мотивации существуют.

Монетарная мотивация: сотрудник работает только ради денег, не важно, кем работать – главное чтобы платили.

Мотивация на стабильность: важна уверенность в завтрашнем дне, стабильная работа и зарплата.

Профессиональная мотивация: интересно содержание работы, важно заниматься любимым делом.

Мотивация на достижение результата: сотрудник отличается целеустремленностью, в работе эффективен, если видит четкую цель.

Мотивация на влияние: сотрудник хочет влиять на процессы, стремится оптимизировать работу свою и других.

Мотивация на статус: сотруднику важно иметь статус, важна не суть работы и результаты, а место в компании.

Мотивация на безопасность: важно, чтобы была еда и дом, чувствовать себя защищенным.

Мотивация на сопричастность: быть частью команды, вносить свой вклад

Ведущая мотивация – мотивация, которая руководит кандидатом в первую очередь, которая является определяющей в его действиях, поступках и выборах.

Как правило, у каждого человека в определенный момент времени выражены 2–3 вида мотивации, например: профессиональная мотивация, мотивация на стабильность и мотивация сопричастности.

Это лишь краткая информация о мотивации, более подробно вы можете прочитать об этом в отдельной книге.

Если у сотрудника не удовлетворяется мотивация, то он неэффективен. Если мотивация сотрудника отличается от той, которая необходима для

работы на данной должности, то он не эффективен.

Конечно, мотивация человека не статичная величина и может меняться со временем, но не стоит делать ставку на это. Лучше всего сразу определить необходимый вид мотивации и искать правильно мотивированного кандидата. Ведь если у него есть мотивация, а значит, стремление, то он точно сможет и добьется необходимого результата.

Ценностные ориентиры также важны, поскольку если компания транслирует определенный набор ценностей, а сотрудник их не разделяет, то рано или поздно он станет нелояльным сотрудником, то есть вредителем.

Конфликт на уровне ценностей можно решить двумя способами: через увольнение сотрудника «не в ценностях» или через сложную многоэтапную работу по формированию ценностей в коллективе.

Но, как известно, ценности – это то, что с нами по жизни, то, что мы впитываем годами, формируясь и взрослея. И тут очень сильно влияние окружения, родителей, бабушек и т. д.

Также в портрете логично прописать и индивидуальные особенности. Это поможет вам составить более полное представление о кандидате. Здесь нет каких-то особых правил, просто опишите своими словами, а лучше словами заказчика, каким вы видите кандидата.

Если хорошо проработан портрет, то возникает заверченный образ кандидата, которого на собеседовании вы точно узнаете.

4. Карта ключевых компетенций

Карта ключевых компетенций – это перечень профессиональных и деловых качеств кандидата, которые мы хотим видеть в нашем сотруднике.

Карту ключевых компетенций составляют для того чтобы четко понимать и представлять, что оценивать на собеседовании и как понять, что эти качества у кандидата есть.

Карта компетенций содержит следующую информацию:

- компетенция
- суть компетенции
- как проявляется компетенция в деятельности и поведении

Вы можете составить общий перечень, так называемый банк компетенций. Такой банк компетенций очень удобно использовать в работе с различными вакансиями. Один раз составили, и когда у вас появляется вакансия, вы просто выбирайте нужные компетенции из списка. Этот список можно постоянно дополнять и расширять.

Ключевые показатели эффективности

Еще одна составляющая профиля должности – это ключевые показатели эффективности, или как их принято называть КРІ. Их можно включить в карту рабочего места либо оформить отдельным документом.

Ключевые показатели эффективности – это такие показатели трудовой деятельности сотрудника, при достижении которых можно сказать, что

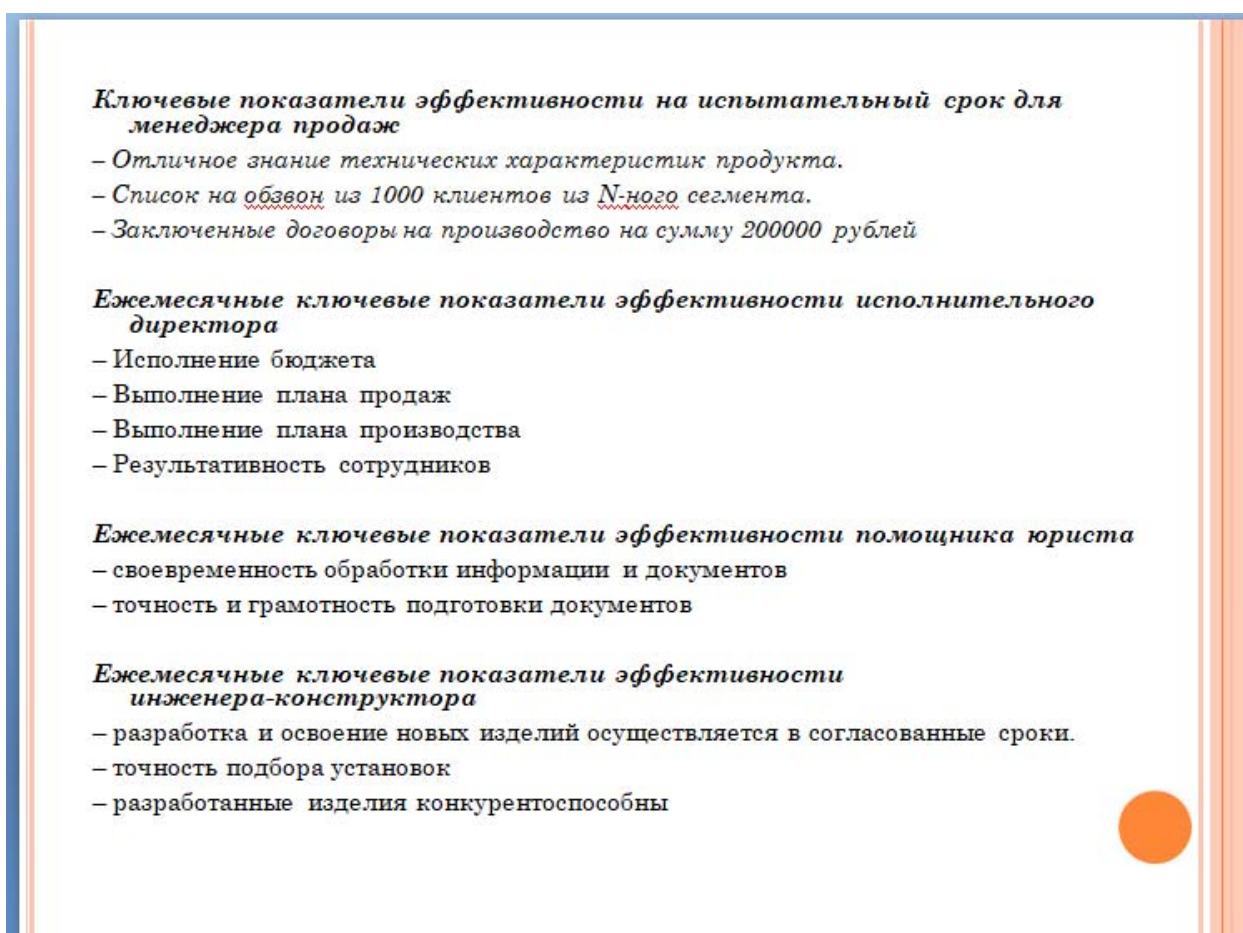
работа выполнена качественно, в полном объеме, а результат достигнут.

Ключевые показатели эффективности важно знать для грамотной оценки работы сотрудника, будь то ежемесячная или другая периодическая оценка.

Ключевые показатели эффективности могут быть прописаны, к примеру, для оценки по результатам испытательного срока.

Для того, чтобы выделить и сформулировать КПЭ, необходимо ответить на вопрос – каких результатов должен достичь новичок или сотрудник к окончанию испытательного срока, или же через 6 месяцев, или через год. Или ежемесячно.

Пример представлен на слайде.



Ключевые показатели эффективности на испытательный срок для менеджера продаж

- Отличное знание технических характеристик продукта.
- Список на обзвон из 1000 клиентов из N-ного сегмента.
- Заключенные договоры на производство на сумму 200000 рублей

Ежемесячные ключевые показатели эффективности исполнительного директора

- Исполнение бюджета
- Выполнение плана продаж
- Выполнение плана производства
- Результативность сотрудников

Ежемесячные ключевые показатели эффективности помощника юриста

- своевременность обработки информации и документов
- точность и грамотность подготовки документов

Ежемесячные ключевые показатели эффективности инженера-конструктора

- разработка и освоение новых изделий осуществляется в согласованные сроки.
- точность подбора установок
- разработанные изделия конкурентоспособны

Следовательно, если ключевые показатели эффективности выполнены, значит, сотрудник эффективен. Если нет, то стоит задуматься и разобраться, почему так происходит. Возможно, требуется дополнительное обучение или пересмотр системы мотивации.

Показатели могут быть промежуточные и итоговые. Они могут определяться как в количественном (количество звонков, проведенных встреч, сроки сдачи отчетности, процент брака на производстве), так и в качественном (отсутствие жалоб, сервис, соблюдение технологий и стандартов) выражении.

Как правило, на одну должность целесообразно выделить 5–7 ключевых показателей.

Изучив всю информацию и выполнив задания, то получился настоящий профиль должности: заявка, должностное описание, портрет, карта ключевых

компетенций и ключевые показатели эффективности.

Грамотное построение профиля дает возможность четко соотносить подбор людей со стратегическими задачами, постоянно совершенствовать процессы подбора и развития персонала и в конечном счете дает важнейшее конкурентное преимущество — уровень людей, работающих в компании. А это именно тот решающий фактор, на основе которого конкурируют наиболее успешные в бизнесе коммерческие компании.

Далее необходимо правильно определить источники поиска нужного сотрудника. Об этом мы поговорим на следующем занятии.

Практическое задание.

На основе приведенных данных разработать профиль должности. 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 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	способность использовать формальные и	влияние

использовали?	неформальные виды власти	
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.

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.

Таблица 2

Уровни компетенций начальника отдела продаж

Степень	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

Литература

1. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова. - 5-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 160 с.

2. Иванова, С.В. 50 советов по рекрутингу : практическое пособие : [16+] / С.В. Иванова. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 256 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229800>
3. Казанцева А. Эффективный подбор персонала. Практическое руководство для начинающих: руководство : [12+] / А. Казанцева. – Екатеринбург: Издательские решения, 2020. – 141 с.
4. Управление персоналом : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363>
5. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др. ; ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>