

РОЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ОТБОРА КАНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ Клеткина Н. В.

*Клеткина Наталия Викторовна / Kletkina Natalija Viktorovna – магистрант,
кафедра менеджмента,
направление: управление человеческими ресурсами,
Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва*

Аннотация: статья посвящена актуальности и роли компетенций при отборе персонала в современных условиях рынка. Раскрыто понятие отбора персонала. Раскрыты сущность и понятие компетенции и модели компетенций. Рассмотрены и перечислены основные виды и типы компетенций в управлении персоналом. Рассмотрено управление персоналом при компетентностном подходе. Показана и исследована современная модель компетенций в организации. В статье представлен опрос при отборе кандидата на должность, основанный на модели компетенций в организации.

Ключевые слова: компетенции, модель компетенций, отбор кандидатов.

Актуальность данной темы заключается в том, что эффективная экономическая и социальная деятельность любой компании невозможна без правильно подобранных кадров, соответствующих конкретной организации, ее корпоративной культуре и бренду по своим профессиональным и личностным качествам. Именно поэтому необходимо при организации отбора кандидатов на должность изначально ставить высокую планку для кандидатов как на линейные, так и на руководящие позиции.

Отбор персонала – ответственный период в деятельности по управлению персоналом. Это – процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки [4, с. 38].

При отборе модель компетенций четко описывает ожидания от кандидатов на конкретной должности. За счет такой модели можно оценить насколько соответствует профиль навыков и опыта кандидата профилю компетенций необходимых на должность в компании.

Модель компетенций используется не только для оценки кандидатов при отборе на должность, но и для оценки уже работающего персонала в компании (выявление недостающих компетенций у персонала и дальнейшее планирование обучения, формирование кадрового резерва, выявление худшего работника при сокращении, внедрении справедливых ставок зарплат).

Компетенция – это характеристика позиции (роли, должности), а не индивида. Это то, что индивид должен делать, когда занимает определенную позицию в соответствии с предписаниями и стандартами выполнения, соответствующими этой позиции. Компетенции описываются с помощью стандартов и критериев выполнения заданий или

Компетенции – это устойчивые модели поведения, определяемые опытом, знаниями, навыками, личностными качествами и мотивацией сотрудников [1, с. 214]. Пример компетенций в компании:

- Планирование и организация;
- Лидерские качества;
- Ориентация на качество;
- Нацеленность на результат;
- Сбор и анализ информации;
- Навыки коммуникации;
- Умение работать в команде.

Весь этот набор поведенческих индикаторов, необходим кандидатам для успешного выполнения работы, для достижения целей и задач компании. По этим показателям оценивается эффективность работы персонала, а также можно подобрать наиболее подходящего кандидата для конкретной должности. Компетенции можно разделить на виды:

1) Приобретенные компетенции - личностные качества, профессиональные знания и умения, которые приобретены на работе в компании или в процессе обучения в повседневной жизни.

2) Природные компетенции – базовый набор качеств и умений, который имеется у кандидата или сотрудника с рождения.

3) Адаптивные компетенции – набор качеств, знаний и умений кандидата или сотрудника, которые не имеются с рождения, а могут быть приобретены и развиты для стремления к новой цели.

Также компетенции можно разделить по типам:

1) Корпоративные компетенции, используются для оценки к любой должности в компании. Следуют из миссии и ценностей компании, которые фиксируются в корпоративных документах

компании. В состав этой компетенции входят деловые и личные качества, которые должны быть у сотрудника в той или иной должности организации.

2) Управленческие компетенции, которые используются для оценки руководителей. В состав компетенции входит совокупность личностных качеств, профессиональных знаний и умений, необходимых руководителям для успешного достижения бизнес-целей.

3) Профессиональные компетенции, используются для оценки определенной группы должностей или разрабатываются под определенные должности в компании. В состав этой компетенции входят знания и умения, необходимые работникам для успешного выполнения своих должностных обязанностей.

Как показывает практика в наибольшей степени компании в современных условиях рынка используют корпоративные и управленческие компетенции, так как компании стараются делать акцент на работниках руководящих должностей, а также придерживаются своих ценностей и миссии, из-за чего кандидаты на должность подбираются на основе модели компетенции.

Модель компетенций – это термин для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения. Модели включают детальное описание стандартов поведения персонала конкретного отдела или стандарты действий, ведущих к достижению специальных целей [2, с. 9].

Модель компетенций - полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания [3, с. 163].

Как правило, стандартная модель компетенций включает в себя:

- Кластеры компетенций - набор связанных между собой компетенций
- Компетенции.
- Поведенческие индикаторы - стандарты поведения в действиях персонала или кандидата.

Модель профессиональных компетенций необходима для успешного выполнения персонала его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной компании с ее индивидуальными целями, задачами и корпоративной культурой.

Компания «Эльдорадо» одна из крупнейших в России сетей магазинов по продаже электроники и бытовой техники. Для эффективной работы сотрудников, успешного отбора кандидатов и достижения своих целей компания «Эльдорадо» в модели компетенций использует 9 компетенций (табл. 1).

Таблица 1. Модель компетенций в компании «Эльдорадо»

Кластер	Компетенция	Поведенческий индикатор
Межличностные навыки	Работа в команде	1) Может зажечь идеей коллектив 2) Стремится помогать коллегам
	Обслуживание клиентов	1) Уверенно и доброжелательно общается 2) Стремится узнать об интересах клиента
	Убедительные коммуникации	1) Умеет четко и ясно излагать свои мысли 2) Аргументирует свою точку зрения
Рабочие процессы	Ориентация на качество	1) Сопровождает клиентов по всем инстанциям 2) Проверяет работу сотрудников в конце дня
	Нацеленность на результат	1) Своевременно выполняет поручения 2) Несет ответственность за свои действия
	Саморазвитие	1) Быстро осваивает новые подходы в работе 2) Понимает и развивает свои слабые стороны
Управленческие навыки	Планирование и организация	1) Расставляет приоритеты в делах 2) Грамотно организует рабочий день
	Работа с информацией	1) Собирает и структурирует факты, делает выводы и предлагает решение проблем
	Развитие подчиненных	1) Выявляет сильные/слабые стороны персонала 2) Своевременно предоставляет обратную связь

Компания «Эльдорадо» проводит отбор кандидатов на должность основываясь на свою модель компетенции, которая помогает выявить высококвалифицированных специалистов, а также поддержать конкурентоспособность. Данная модель компетенций основана на клиентах, построение взаимоотношений с ними, для увеличения клиентской базы, на работу с подчиненными для увеличения продаж.

При организации отбора на должность продавца-консультанта в Эльдорадо используются вопросы, относящиеся к определенной компетенции, которые предполагают наличие реального опыта кандидата (табл. 2).

Таблица 2. Опрос при отборе кандидата на должность продавца-консультанта, основанный на модели компетенций в «Эльдорадо»

Компетенция	Вопросы
1) Умение работать в команде	1) Приведите пример Вашей работы в команде. Удалось ли достичь цель? 2) Был ли случай у Вас в практике, когда Вас раздражали коллеги по работе? Приведите пример. 3) Приходилось ли Вам изменять свою точку зрения, для того чтобы учесть мнение других членов команды? Приведите пример.
2) Обслуживание клиентов	1) Что Вас больше всего раздражает в людях? Клиентах? 2) Были ли случаи, когда клиенты критиковали Вас за проданный товар? Приведите пример. 3) Опишите ситуацию, в которой Вы сделали для клиента больше, чем он от Вас ожидал.
3) Убедительные коммуникации	1) Умеете ли Вы располагать к себе людей? 2) Был ли случай в Вашей практике, когда при продаже товара Вы подстроились под клиента, чтобы ему угодить? Приведите пример. 3) Опишите случай, когда с помощью аргументации Вам удалось убедить клиента в покупке товара.

Данные вопросы помогают компании проанализировать профессиональные и личностные возможности, как качественно кандидат будет выполнять работу, что может дать компании в будущем, подходит ли он именно на эту должность.

Заключение

Рассмотрев и изучив сущность и понятие модели компетенций можно сделать вывод, что при организации отбора кандидатов на должность использование компетентностного подхода позволяет качественно, эффективно и обоснованно отобрать среди всех кандидатов, квалифицированных специалистов. Сущность модели компетенций состоит в выявлении соответствия компетенций кандидата к компетенциям необходимым компании для определенной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей перспективы его развития, во время отбора и оценке опираются только на реальный опыт персонала.

Литература

1. *Андреева И. С., Данилов И. П.* Применение модели компетенций в управлении персоналом / Вестник Чувашского университета, 2014. № 1. Стр. 214-218.
2. *Нестерова О. В.* Модели профессиональных компетенций в управлении персоналом: Handbook / Нестерова О. В. М: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2011. 38 с.
3. *Михайлова А. В.* Понятие, сущность и виды компетенций при отборе и найме персонала / Экономика и социум, 2012. № 3. Стр. 159–164.
4. *Ступина М. В.* Основы управления персоналом: учебное пособие. Вологда: ВоГУ, 2014. 111 с.