Обсуждение в ЖЖ

Обсуждение на форуме

Егорова А.А.

В данной статье на основе модели личностных компетенций выявляется ТИМ «идеального» кандидата на должность директора магазина. Цель статьи — выявить ТИМ «идеального» сотрудника, проанализировать его слабые и сильные стороны, понять при выполнении каких видов работ кандидат будет наиболее успешен, а какие требуют внимания и поддержки со стороны руководителя.

Подбор персонала – важный и трудоемкий процесс в любой компании. Руководители прекрасно знают, как человеческий фактор влияет на результат деятельности и определяет успех бизнеса. Поэтому при подборе сотрудника важно не ошибиться, выбрать из кандидатов именно того, кто нужен. Чтобы понять какие люди будут подходить для данной работы, а какие нет, составим модель личностных компетенций.

Компетенции – это профессиональные навыки и личные качества, описанные в поведенческих индикаторах, которые необходимы для успешной работы на определенной должности в компании. Выделяют личностные компетенции, как набор личностных качеств человека; профессиональные, как набор профессиональных знаний, умений и навыков, и корпоративные, как свод норм и правил, существующих в компании.

Модель компетенций — это набор компетенций, необходимых сотруднику для успешного выполнения работы в данной компании.

Для создания модели компетенций нам необходимо описать **функциональные обязанности** **должности**.
Возьмем для примера должность
директора магазина
.

Функциональные обязанности директора магазина:



1.

Участие в принятии решений по товарному ассортименту, внутренней организации и развитию магазина.

2.

Управление персоналом магазина: подбор, адаптация, наставничество, обучение, участие в аттестации, формирование кадрового резерва.

3.

Обеспечение проведения рекламных акций в магазине. Организация и проведение рекламных и маркетинговых мероприятий в зоне присутствия магазина.

4.

Изучение компаний – конкурентов.

5.

Участие в разработке мероприятий по обеспечению сохранности товара.

6.

Обеспечение соблюдения установленных стандартов Компании.

На основе функциональных обязанностей составим модель личностных компетенций и определим весовой коэффициент каждой из них.

Таблица 1. Модель личностных компетенций и их весовой коэффициент.

Компетенция

Описание компетенции

Весовой коэффициент, %

Влиятельность



Предпочитает лидерство подчинению. Добивается исполнения своих указаний. Отстаивает свою

30

Ориентация

на прибыль



Ориентирован на увеличение доходов. Видит и использует ресурсы для повышения объема прод

20

Планирование и самоорганизация



Последователен в своих решениях и действиях. Управляет своим рабочим временем, равномерно

20

Аргументированность



Четко и ясно излагает свою точку зрения, аргументирует свою позицию. Склонен оценивать «за

15

Клиентоориентированность



Уважительно общается с клиентами компании. Вежлив, дружелюбен, предупредителен. Не допу

10

Коммуникабельность



Проявляет инициативу в установлении контактов с незнакомыми людьми. Имеет широкий круг об

5

Проанализируем компетенции и определим, какие функции модели А и соционические признаки им соответствуют.

Влиятельность. Предпочитает лидерство подчинению. Добивается исполнения своих

указаний. Отстаивает свою позицию. Склонен брать на себя ответственность за решение вопросов и способен нести ответственность за других. (
, Экстраверсия)

Ориентация на прибыль. Ориентирован на увеличение доходов. Видит и использует ресурсы для повышения объема продаж. Ориентирован на сокращение расходов. (
)

Планирование и самоорганизация. Последователен в своих решениях и действиях (Рациональность). Управляет своим рабочим временем, равномерно по времени распределяет задачи. Составляет и использует дневные и недельные планы. Расставляет приоритеты для имеющихся дел и задач. (
,
,
)

Аргументированность. Четко и ясно излагает свою точку зрения, аргументирует свою позицию. Склонен оценивать «за» и «против» решений. Взвешенно подходит к решению проблем. (
,
)

Клиентоориентированность. Уважительно общается с клиентами компании. Вежлив, дружелюбен, предупредителен. Не допускает оскорбительных высказываний о клиентах при них или в их отсутствие. (
) Находит ответы на вопросы клиентов, даже если они нестандартны. Видит за счет чего можно превзойти ожидания клиента и использует эту возможность. (
)

Коммуникабельность. Проявляет инициативу в установлении контактов с незнакомыми людьми (
). Имеет широкий круг общения (Экстраверсия). Предпочитает работу в коллективе. (Экстраверсия)

Обобщим полученные данные в таблице.

Таблица 2. Соответствие функций модели А модели компетенций.

Компетенция	**Весовой коэффициент компетенции,%**	**Функции модели А**	**Весовой коэффициент функции, %**
Влиятельность	30	●,	Экстраверсия	**15/15**

Ориентация на прибыль

20

20

Планирование и самоорганизация

20


,
,
, Рациональность

5/5/5/5

Аргументированность

15


,


7,5/7,5

Клиентоориентированность

10


,


5/5

Коммуникабельность

5


,
Экстраверсия

2,5/2,5

Теперь просуммируем полученные признаки с учетом их весового коэффициента и посчитаем количество баллов для каждого ТИМа, у которого данные функции присутствуют в блоках Эго и Ид.

- 
: 15 %
- 
: 20 + 5 + 7,5 = 32,5 %
- 
: 7,5 + 5 = 12,5 %
- 
: 5 %
- 
: 5 %
- 
: 5 %
- 
: 2,5%
- Экстраверсия: 15 + 2,5 = 17,5 %
- Рациональность: 5 %

Таблица 3. Сумма баллов в % у каждого ТИМа.

ТИМ















Рациона-льность

Экстра-версия

ИТОГО, %

15

32,5

12,5

5

5

5

2,5

5

17,5

100

■

○
(ЛСЭ)

15

32,5

12,5

5

17,5

82,5

■


(ЛИЭ)

32,5

12,5

5

5

5

17,5

77,5


(СЛЭ)

15

32,5

12,5

17,5

77,5

▲
□
(ИЛЭ)

32,5

12,5

5

5

17,5

72,5

□

●
(ЛСИ)

15

32,5

12,5

5

65

○

■
(СЛИ)

15

32,5

12,5

60

□
▲
(ЛИИ)

32,5

12,5

5

5

5

60



(ИЛИ)

32,5

12,5

5

5

55



(ЭСЭ)

15

5

2,5

5

17,5

45



(ЭИЭ)

5

5

5

2,5

5

17,5

40



(СЭЭ)

15

5

2,5

17,5

40



(ИЭЭ)

5

5

5

2,5

17,5

35



(ЭСИ)

15

5

2,5

5

27,5


(СЭИ)

15

5

2,5

22,5


(ЭИИ)

5

5

5

2,5

5

22,5



(ИЭИ)

5

5

5

2,5

17,5

Чтобы сгруппировать ТИМы по количеству набранных баллов, выберем ABC метод ранжирования. Границу групп определим следующим образом: A 77,5-82,5 баллов (29,69%), B 35-72,5 баллов (59,06%), C 17,5-27,5 баллов (11,25%).

1.

наиболее подходящие кандидаты – ■
○
(ЛСЭ), ■
△
(ЛИЭ), ●
□
(СЛЭ).

2.

условно подходящие кандидаты – ▲
□
(ИЛЭ), □
●
(ЛСИ), ○
■
(СЛИ), □
▲
(ЛИИ), △
■
(ИЛИ), ▙
○
(ЭСЭ), ▲
▙
(ИЭЭ), ●
▙
(СЭЭ), ▙

(ЛИЭ)

неподходящие для данной позиции кандидаты —

(ЭСИ),

(СЭИ),

(ЭИИ),

(ЛСЭ)

Планирование и организация работы подчиненных

Анализ рынка и поиск новых клиентов

Умение слушать и слышать собеседника

Ориентация на результат

Умение работать в команде

Умение работать с возражениями

Умение работать в стрессовых ситуациях

Умение работать с информацией

Умение работать с документами

Умение работать с клиентами

Умение работать с деньгами

Умение работать с людьми

Умение работать с техникой

Умение работать с программами

Умение работать с базами данных

Умение работать с электронной почтой

Умение работать с Интернетом

Умение работать с офисной техникой

Умение работать с телефоном

Умение работать с факсом

Умение работать с копировальной техникой

Умение работать с принтером

Умение работать с сканером

Умение работать с ксероксом

Умение работать с факсом

Умение работать с телефоном

Умение работать с офисной техникой

Умение работать с Интернетом

Умение работать с электронной почтой

Умение работать с базами данных

Умение работать с программами

Умение работать с техникой

Умение работать с людьми

Умение работать с деньгами

Умение работать с клиентами

Умение работать с документами

Умение работать с информацией

Умение работать в стрессовых ситуациях

Умение работать с возражениями

Умение работать в команде

Ориентация на результат

Умение слушать и слышать собеседника

Анализ рынка и поиск новых клиентов

Планирование и организация работы подчиненных

(ЛСЭ) (82,5 баллов)

Сильные стороны. Вероятнее всего, данный кандидат будет обладать необходимыми для данной должности лидерскими качествами. Будет способен отстаивать свою позицию и брать на себя ответственность за принятые решения. Ориентирован на увеличение доходов. Последователен в своих решениях и действиях. Способен четко и ясно излагать свою точку зрения, аргументировать свою позицию, взвешенно подходить к решению проблем. Способен проявлять инициативу в установлении контактов с незнакомыми людьми.

Слабые стороны. Возможно, кандидат с данным ТИМом будет испытывать трудности в распределении работ по времени. Вероятно, будет перегружать себя и подчиненных, ставить нереальные сроки или испытывать затруднения с пунктуальностью. Возможно, данный кандидат будет испытывать сложности в чуткости и внимательном отношении к клиентам компании.

(ЛИЭ) (77,5 баллов)

Сильные стороны. Кандидат с данным ТИМом, скорее всего, будет обладать необходимыми для данной должности лидерскими качествами, будет ориентирован на увеличение доходов. Кандидат будет последователен в своих решениях и действиях. Скорее всего, не будет иметь трудностей с планированием. Будет способен четко и ясно излагать свою точку зрения, аргументировать свою позицию, взвешенно подходить к решению проблем.

Слабые стороны. Возможно, данный кандидат будет испытывать сложности в чуткости и внимательном отношении к клиентам компании, будет ориентирован на развитие бизнеса, а не на решение текущих задач.

●
□

(СЛЭ) (77,5 баллов)

Сильные стороны. Кандидат с данным ТИМом будет обладать необходимыми для данной должности лидерскими качествами. Будет способен отстаивать свою позицию и брать на себя ответственность за принятые решения. Ориентирован на увеличение доходов. Способен четко и ясно излагать свою точку зрения, аргументировать свою позицию, взвешенно подходить к решению проблем. Способен проявлять инициативу в установлении контактов с незнакомыми людьми.

Слабые стороны. Возможно, данный кандидат будет испытывать сложности в чуткости и внимательном отношении к клиентам компании. Временами может быть непоследовательным в своих решениях и действиях.

Выводы

1.

Имея модель личностных компетенций, можно узнать ТИМ наиболее подходящего кандидата.

2.

«Идеальных» кандидатов не существует. Даже наиболее подходящий кандидат будет иметь слабые стороны.

3.

Зная сильные и слабые стороны ТИМа сотрудника, можно определить, какую информацию он будет усваивать в большем объеме, проявлять творчество, а по каким аспектам информация будет проходить с искажениями и потерями, а значит, возможны трудности в выполнении той или иной деятельности.

4.

Сильные и слабые стороны ТИМа сотрудника нужно учитывать при построении программ адаптации, мотивации и обучения, при постановке задач и контроле за их исполнением.

5.

Выбирая кандидата с тем или иным ТИМом, необходимо учитывать интертипные отношения в коллективе для прогноза его совместимости с руководителем и будущей командой.

6.

Рассмотренный подход не отменяет необходимость учета профессиональных и корпоративных компетенций, но позволяет делать выбор в пользу того или иного кандидата на основании более полной картины.

Список литературы

1.

Аугустинавичюте А. Соционика: Психотипы. Тесты. – М.: «АСТ», СПб.: «Terra Fantastica», 1998.

2.

Гуленко В. В.. Менеджмент слаженной команды. Соционика и социоанализ для руководителя. – Новосибирск: «РИПЭЛ», 1995.

3.

Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

4.

Прокофьева Т.Н. Соционика. Соционические функции и модели. Учебно-практическое пособие. М., 2005, 80 с.

5.

Прокофьева Т.Н. Соционика. Типы информационного метаболизма. Учебно-практическое пособие. М., 2005, 80 с.

6.

Прокофьева Т.Н. Соционика в построении стратегии успешного взаимодействия: умение разбираться в людях и предсказывать их поведение. – М., 2004.

7.

Соционика для профессионалов. Соционические технологии в педагогике и управлении персоналом. Под ред. Т.Н. Прокофьевой. – М.: «Алмаз» , 2008. – 323 с.