

Санаев А. О.

*аспирант,
Академия труда и социальных отношений,
ООО НПО Деост,
руководитель отдела обучения продукту и поддержки продаж
e-mail: dad.dancing@yandex.ru*

Анализ и исследование модели профессиональных компетенций менеджеров коммерческих организаций

В статье автором подчеркивается важность применения модели профессиональных компетенций в коммерческой организации, ее влияние на эффективность деятельности. Также в статье можно найти пример и методику составления модели профессиональных компетенций для ключевых должностей сбытовой организации.

Ключевые слова: модель профессиональных компетенций, матричная система проверки знаний, финансовые показатели, эффективность деятельности.

Sanaev A. O.

*postgraduate student, Academy of Labour and Social Relations,
head of product education and sales support at ООО NPO «Deost»*

Analysis and research of professional competencies model of sales managers

The author emphasizes in the article an importance of implementation of the professional competencies model in commercial firm, its influence onto the work efficiency and success. There are example and technique for creation of professional competencies model for key jobs in commercial firm.

Keywords: professional competencies model, matrix system, financial indexation, work efficiency.

Как известно, ключевым элементом успешности любой организации являются сотрудники, поэтому одной из важнейших задач современного HR-менеджмента является их развитие и совершенствование. При этом, каждый руководитель службы, выполняющий данную задачу, должен четко понимать какие профессиональные компетенции и деловые качества сотрудников нужно формировать и развивать. Согласно все более набирающему вес компетентностному подходу, широко описанному рядом крупных теоретиков и практиков, ключе-

вым элементом успешности каждого отдельно взятого сотрудника являются его профессиональные компетенции.

Очевидно, что поиск и выявление ключевых профессиональных компетенций, составление их моделей и последующее их развитие у сотрудников является основным направлением стратегического управления человеческими ресурсами в целом, в том числе в организациях, занимающихся деятельностью по сбыту товаров и услуг, поскольку именно эффективная работа сотрудников позволит таким коммерческим организациям получать нормальную прибыль в условиях высококонкурентной борьбы.

Следует отметить, что несмотря на актуальность данной проблемы, не все компании придерживаются такого мнения. Согласно опросу одного из российских порталов trainings.ru «в компаниях у 31% респондентов отсутствует модель компетенций. Такое же количество участников опроса отметило, что в их компаниях модель компетенций хоть и есть, но она используется только при оценке деятельности сотрудников или отборе кандидатов. 17% опрошенных утверждают о постоянном использовании модели компетенций руководителями на местах. О том, что она используется с трудом и только HR-специалистами, говорят 11% респондентов. У 6% компаний модель компетенций создана, но не используется»¹.

На сегодняшний день существует среди множества трактовок понятий «компетенции», «профессиональные компетенции» и «модель компетенций» условно можно выделить два подхода²: европейский, основывающийся на описании компетенций как способности действовать в соответствии со стандартами организации, и американский, базирующийся на понимании компетенции как элемента поведения. Определением, сочетающим в себе элементы обоих подходов, является трактовка, данная Шапиро С.А. и Потаповой Е.В. где профессиональные компетенции представлены как «совокупность специальных требований, предъявляемых к знаниям и навыкам работника, необходимым для качественного выполнения трудовых функций соответствующей квалификации и одновременно с этим, комплекс ин-

¹ Как в компаниях используется модель компетенции? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12925>, свободный. — Загл. с экрана, дата последнего обращения — 7 июня 2015

² Славинский А.Э. Формирование модели компетенций для оценки персонала предприятия: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина. — Москва, 2009.

дивидуально-личностных характеристик, называемых общими компетенциями, обеспечивающих высокую эффективность трудовой деятельности»³.

Таким образом, для большинства современных сбытовых компаний важны как развитые навыки, так и знания сотрудника в области того продукта, который реализует каждая конкретная компания. Поскольку в данном исследовании мы рассматриваем коммерческие организации, то основным критерием успешности работника вполне логично считать его финансовые показатели его деятельности, а точнее — то количество прибыли, которое он обеспечил компании в результате своей профессиональной деятельности. Так как основным, приносящим компании прибыль звеном, являются менеджеры по продажам, то мы сосредоточимся на исследовании и анализе модели данной категории сотрудников.

Задачи и методы исследования

Анализ и исследование профиля компетенций было проведено автором в одной из коммерческих компаний, представленной в 50 регионах РФ и занимающейся продажами медицинского оборудования и расходных материалов для травматологии и ортопедии. В целях исследования модели компетенций для менеджеров по продажам было принято следующее решение: все, что относится к информации о продукте — обозначается как «знания»; все, что относится к навыкам и умениям — обозначается как «навыки».

Для оценки знаний автором была разработана собственная методика-«матричная модель оценки знаний»⁴.

Принцип построения модели заключается в следующем: массив информации разделяется по принципу модульности, т.е. необходимо выделить несколько самостоятельных блоков информации в рамках одной или нескольких тем, построенных по логике — базовые знания — продвинутое знания — экспертные знания (так называемые категории знаний). Затем, внутри каждой категории (если это возможно), выделить подкатегории. Следующий этап состоит в том, что по каждому из блоков составляется определенное количество тестовых вопросов по

³ Шапиро С.А. Потапова Е.В., Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. — М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. — С.14.

⁴ Санаев А.О. Инновационные подходы к обучению менеджеров сбытовых организаций // Ученые записки Российской Академии предпринимательства, «Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России». — 2015. — Вып. 43. — С. 272–274.

любой из известных методик. После проверки теста общий бал можно выставить как просто в процентах, так и в процентах владения каждой категорией или подкатегорией знаний.

Для оценки навыков использовался метод ассесмент-центра, предложенный компанией Formatta⁵.

Анализ результатов исследования

По описанным выше методикам было оценено и протестировано 132 менеджера по продажам данной компании. Результаты были объединены в общую сводную таблицу персонализированную таблицу, содержащую оценку компетенций по баллам (от 1 до 10), базовым и продвинутым знаниям (в процентах от 0,00% до 100,00%). Затем в данную таблицу были добавлены выполнение плана валовой выручки в процентах (%ВПВВ) и валовая выручка в рублях⁶. На основе данных по знаниям⁷ и % ВПВВ были выделены 4 группы менеджеров по продажам⁸:

1) 1 группа менеджеров, обладающих достаточным уровнем знаний и % ВПВВ более 100,00%;

2) 2 группа менеджеров, не обладающих достаточным уровнем знаний, но с % ВПВВ более 100,00%;

3) 3 группа менеджеров, обладающих достаточным уровнем знаний и % ВПВВ менее 100,00%;

4) 4 группа менеджеров, не обладающих достаточным уровнем знаний и % ВПВВ менее 100,00%.

Затем, в каждой группе было определено количество развитых навыков. Если значение навыка в баллах более 6,9, то навык считается развитым. В итоге, в первой и второй группах оказалось развито в среднем около 11 навыков, в третьей в среднем 6, в четвертой 9 (см. табл. 1).

На основании данных финансовых показателей мы вполне справедливо можем сделать вывод об успешности деятельности каждой группы продавцов, соответственно, группа 1 — наиболее успешные продавцы, группа 4 — наименее успешные продавцы (Рис. 1 и 2 Сравнение финансовых показателей).

⁵ Ассесмент-центр. [Электронный ресурс]. — Режим доступа <http://formatta.ru/assessment-centre/свободный>. — Загл. с экрана, дата последнего обращения 7 июня 2015 г.

⁶ В силу соблюдения коммерческой тайны данные по ВВ и % ВПВВ приводятся в виде заглавных латинских букв, их значения распределяются следующим образом $A > B > C > D$ и $A1 > B1 > C1 > D1$.

⁷ Достаточный уровень по базовым знаниям более 45,00% и продвинутым более 20,00%.

⁸ Численность каждой группы более 10 чел.

Таблица 1

Сводная таблица с данными тестирования знаний, проверки навыков и финансовыми показателями

Группа	ВВ	%ВПВВ	Базовые знания, %	Продвинутые знания, %	Количество навыков, шт.
1	A	A1	52,75	28,91	10,91
2	B	B1	21,74	6,52	10,70
3	C	C1	46,14	20,29	5,63
4	D	D1	24,28	10,60	9,22

Затем для сравнения и составления профилей мы раскрыли развитые компетенции в группе 1 и группе 4 и графически спроецировали друг относительно друга (Рис. 1). Из пересечений линий очевидно, что по ряду компетенций успешные отличаются от неуспешных, а именно в таких вопросах как заключение сделок, использование экспертизы, представление информации, изменение точки зрения клиента, преодоление возражений, вера в собственные силы, преследование конкретных целей, а также различие в уровне знаний (см. табл. 1). Принимая во внимание разницу⁹ финансовых показателей (Рис. 1 и 2), являющихся мерилom эффективности деятельности каждого продавца, мы можем предполагать, что данные найденные нами различия и являются ключевыми компетенциями продавца, на совершенствование которых следует направлять усилия службы, занимающейся вопросами его обучения и развития. Для составления полной модели компетенций менеджера по продажам, её требуется уточнить.

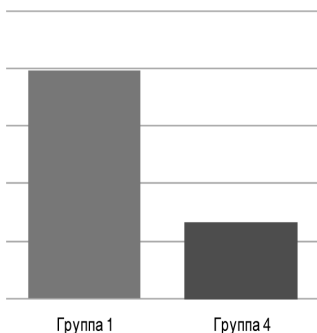


Рис. 1. Выполнение плана в процентах

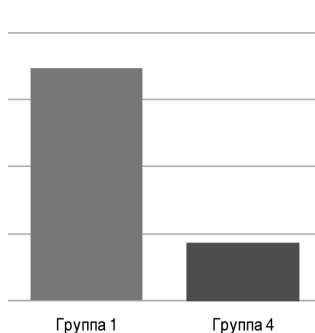


Рис. 2. Валовая выручка в рублях

⁹ Отличие по показателю % ВПВВ группы 1 от группы 4 в 3 раза, по показателю ВВ в 4,3 раза.

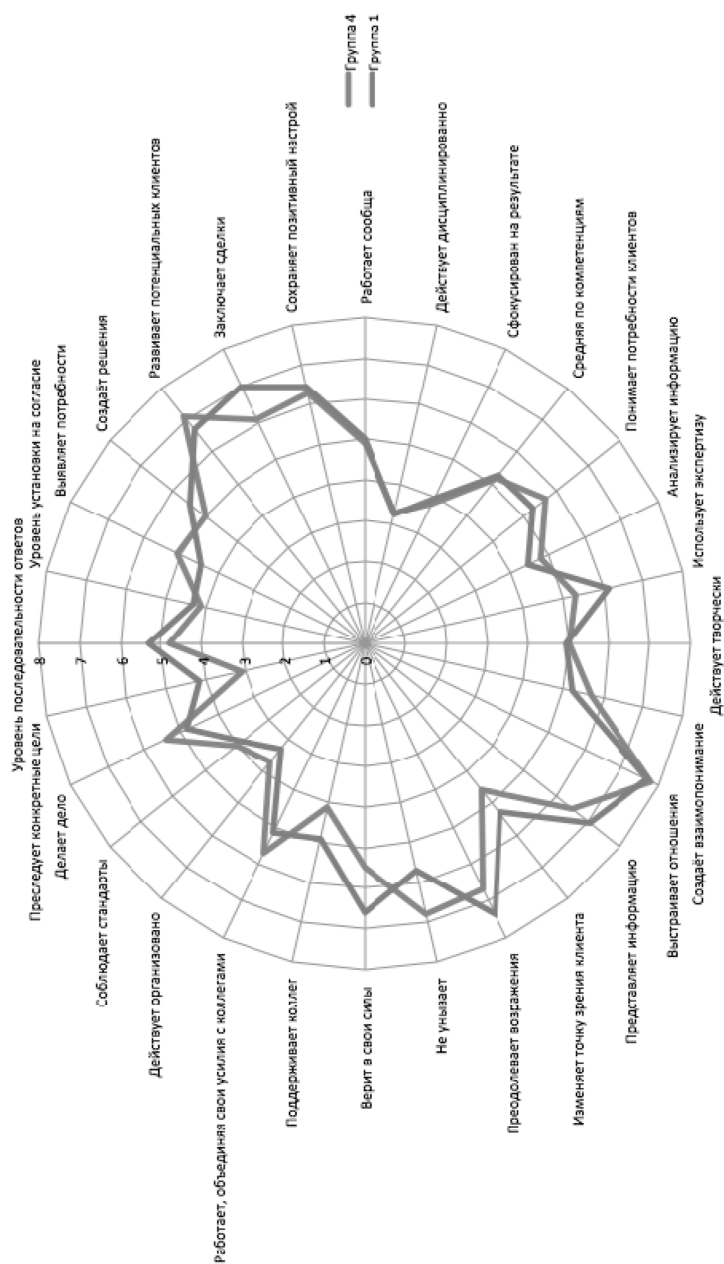


Рис. 3. Сравнение профилей компетенций успешного продавца (группа 1) и неуспешного продавца (группа 4)

Для этого, во-первых, следует уточнить, какая из компонент компетенций в рамках принятого решения — знания или навыки, в той или иной степени повлияли на показанный финансовый результат. В группе 2 мы видим недостаточный уровень знаний, но такое же количество навыков, как и у группы 1 в среднем около 11. В группе 3 мы видим достаточное количество знаний, но количество развитых навыков в среднем только 6. Соответственно, для группы 2 мы можем предположить, что имеющаяся успешность по ВВ и % ВПВВ достигается не столько за счет знаний, сколько за счет навыков, равно как и в группе 3 не столько за счет навыков, сколько знаний. Уточнить какие именно навыки влияют на финансовую успешность, мы сможем, совместив модели компетенций всех четырех групп менеджеров (Рис. 4).

Очевидно, что при сравнении групп 1 и 2, у группы 2 мы видим более развитые компетенции такие как выявление потребностей, дисциплинированное действие, работа в команде, анализ информации, действие творчески, вера в собственные силы, поддержка коллег, работа с объединением усилий с коллегами, организованное действие; но при этом, имеются провалы по ряду компетенций, схожие с таковыми у группы 4, а именно преследование конкретных целей и изменение точки зрения клиента. Сравнив между собой группы 1 и 3, группа 3 показывает более высокий результат в таких вопросах как выявление потребностей, работа в команде, понимание потребностей клиентов, представление информации, организованное действие, объединение усилий с коллегами, соблюдение стандартов, но имеются провалы, схожие с группой 4 в преследовании конкретных целей, создании решений, заключении сделок и сфокусированности на результате. При этом, очевидно, что группа 1 наиболее развита по сравнению с группой 2, 3 и 4 в таких аспектах как преследование конкретных целей, заключение сделок, использование экспертизы и преодоление возражений.

Таким образом, сравнив между собой все 4 группы и приняв во внимание, что у группы 2 недостаточный уровень знаний, у группы 3 достаточный, но менее, чем у группы 1, а значения ВВ и % ВПВВ группы 2, соответственно, $B > C > D$ и $B1 > C1 > D1$, то уточненная модель компетенций для менеджеров данной организации будет иметь вид, представленный в таблице 2.

Данная модель компетенций может использоваться службой персонала предприятия для достижения нескольких целей:

- 1) При найме персонала на позицию менеджера по продажам;
- 2) При оценке персонала, его дальнейшем обучении и развитии;

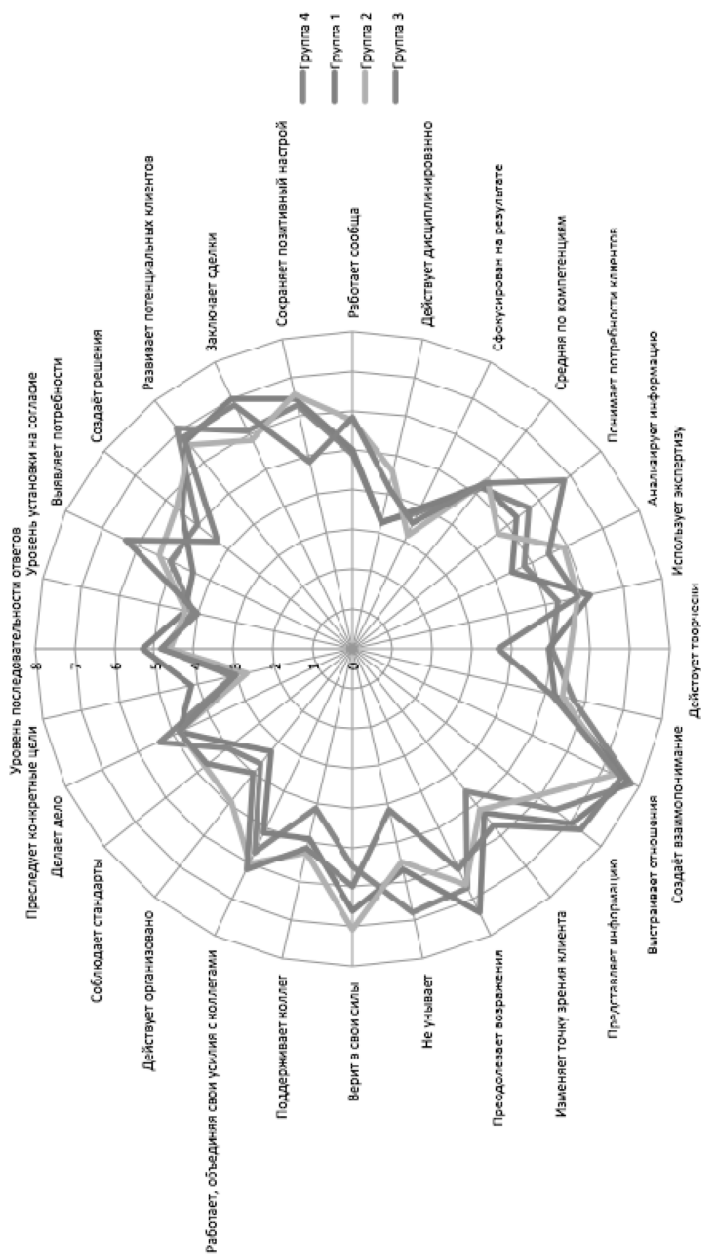


Рис. 4. Сравнение профилей компетенций всех четырёх групп

Таблица 2

**Уточненная модель компетенций менеджера по продажам
коммерческой организации**

<i>Навыки</i>	<i>Знания</i>	<i>Степень важности</i>
Преследование конкретных целей	Базовые	<i>Первый приоритет</i>
Заклучение сделок		
Использование экспертизы		
Преодоление возражений		
Выявление потребностей	Продвинутые	<i>Второй приоритет</i>
Дисциплинированное действие		
Работа в команде		
Анализ информации		
Действие творчески		
Вера в собственные силы		
Поддержка коллег		
Работа с объединением усилий с коллегами		
Организованное действие		

3) При решении вопроса о соответствии занимаемой должности и т.д.

Таким образом, анализ и исследование модели компетенций и последующее её составление является одной из главнейших задач службы персонала коммерческой организации. Её практическое применение обеспечит не только правильный подбор, найм, обучение и развитие персонала, но и решение стратегических задач предприятия, таких как удержание, сохранение и увеличение прибыли, что является особенно важным в современных микро- и макроэкономических условиях. Предложенный автором анализ прост в использовании, не требует больших затрат и является высокоэффективным в решении стратегических задач управления человеческими ресурсами коммерческих компаний.

Используемые источники

1. Ассесмент-центр. [Электронный ресурс]. — Режим доступа <http://formatta.ru/assessment-centre/свободный>. — Загл. с экрана, дата последнего обращения 7 июня 2015 г.;

2. Как в компаниях используется модель компетенции? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12925>, свободный. — Загл. с экрана, дата последнего обращения — 7 июня 2015.
3. Санаев А.О. Инновационные подходы к обучению менеджеров сбытовых организаций // Ученые записки Российской Академии предпринимательства, «Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России». — 2015. — Вып. 43.
4. Славинский А.Э. Формирование модели компетенций для оценки персонала предприятия: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина. — Москва, 2009.
5. Шапиро С.А. Потапова Е.В. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. — М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012.