

# **Формування профілю посади на основі стратегічних і поточних цілей організації**

Правильно сформульоване завдання під час пошуку персоналу комерційної компанії є чинником, що визначає добір методів оцінювання. Це питання стратегії й вибудовування організації на багато років уперед.

Інформація про вимоги до кандидата на вакантну посаду має бути структурована, зведена в єдину систему критеріїв і вимог (професійних та особистісних) до майбутнього працівника, яка водночас ураховує корпоративні настанови компанії щодо персоналу, кадрової політики, особливості робочого місця.

**Профіль** — це опис компетенцій, досвіду, а також анкетних даних, необхідних для виконання певної роботи в певній організації. Під компетенціями маємо на увазі як індивідуально-особистісні характеристики (наприклад, стресостійкість, скильність до командної роботи, креативність тощо), так і навички (наприклад, уміння вести перемовини або складати бізнес-план). Узагалі слово «компетенція» походить від латинського дієслова *competere* — відповідати, підходити.

Компетенція загальна — це здатність застосовувати знання, уміння, успішно діяти на основі практичного досвіду в процесі виконання завдань загального спрямування, а також у певній широкій галузі.

Компетенція професійна — здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, уміння та знань у процесі виконання завдань професійного спрямування.

Важливий момент: кожен етап розвитку бізнесу потребує людей різних типів. Для пояснення залучимо Бостонську матрицю \*. На стадії «зірки», коли бізнес активно зростає, розвивається, розширюється, вимагає постійних вкладень і нових підходів, потрібні люди креативні, ініціативні, які вміють швидко ухвалювати нестандартні рішення. На стадії «дійні корови», коли бізнес стабільний, добре структурований і потребує насамперед підтримки й системного підходу, необхідні люди стабільні, добре організовані, схильні дотримуватися процедур, а не змінювати їх. Те саме можна сказати про різні вимоги до людей залежно від того, який тип корпоративної культури ми збираємося будувати чи підтримувати. Отже, перше, з чого слід почати, — це визначення стратегії розвитку організації загалом і людських ресурсів у межах цієї стратегії.

У додатку «Компетенції на різних етапах життєвого циклу компаній» ви зможете знайти більш детальний матеріал із цієї теми і практичні завдання — приклади.

У такий спосіб на підставі сформованих та усвідомлених стратегій складають профіль посади майбутнього кандидата — перший крок у процесі добору й оцінювання персоналу.

---

\* Матриця, запропонована Boston Consulting Group, — класична портфельна модель, яка відображає чотири основні позиції бізнесу:

- висококонкурентний бізнес на ринках, які швидко зростають, — стадія «зірки»;
- висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, схильних до застою ринках — ця стадія приносить сталі прибутки — «дійні корови»;
- компанії, що не мають вдалих конкурентних позицій, але функціонують на перспективних ринках з невизначеним майбутнім, — «знаки питання»;
- бізнес зі слабкими конкурентними позиціями на ринках, які перебувають у стані застою, — «злі собаки».

Під час складання профілю враховують чотири основних моменти:

- 1) особливості корпоративної культури — системи цінностей, норм і правил;
- 2) особливості найближчого оточення, з яким людина взаємодіятиме в процесі роботи (наприклад, та сама посада за умови авторитарного й демократичного керівника потребує різних характеристик співробітника);
- 3) перспективи розвитку посади (чи необхідний лідерський потенціал, чи він тільки заважатиме; людина має бути схильною до змін чи до сталості);
- 4) особливості виконуваної роботи й середовища, у якому її виконують.

Частина, яка охоплює очікування від нового співробітника згідно з корпоративною культурою компанії, а також відповідність цінностей і поглядів працівника цінностям компанії, є не менш важливою під час складання профілю, ніж професійні компетенції. Дуже часто перших трьох чинників не враховують. У результаті — сумна й прикра ситуація, коли вправний працівник приходить на роботу в стабільну компанію й незабаром покидає її через те, що він і компанія, хоч і добре порізно, просто не підходять одне одному. Складання профілю й оцінювання працівника відповідно до нього допоможуть знизити ризик виникнення подібних ситуацій. Такий профіль може ґрунтуватися на цінностях і культурі організації, поглядах керівника, наявних традиціях, з одного боку, і на вимогах до виконуваної роботи — з іншого.

Перш ніж складати профіль, важливо визначитися, хто саме візьме участь у цьому процесі й ухваленні рішення. У формуванні профілю обов'язково повинні брати участь безпосередній керівник майбутнього працівника й менеджер із персоналу. Кожен із них зробить свій внесок: керівник краще розуміє поточні

завдання, менеджер із персоналу — загальні тенденції в компанії й ситуацію на ринку праці. Коли ж ідеться про аспекти профілю, які є важливими з погляду системи цінностей компанії, бажано, щоб у їх визначенні брали участь усі топ-менеджери.

Водночас треба домовитися про терміни і єдине розуміння завдань. В іншому разі учасники процесу говоритимуть різними мовами. Одним зі способів оптимізації такого процесу є тренінг для всіх учасників, що дає можливість домогтися спільногорозуміння не лише цілей і завдань, а й методів оцінювання людей.

Оптимально, коли в компанії добре розроблена та частина профілю, яка відображає корпоративні цінності й норми. Участь у складанні цієї частини профілю повинні взяти всі або більшість керівників. Це можуть бути:

- пріоритети під час ухвалення рішень (наприклад, завжди пріоритетним є прагнення розв'язати конфлікт, а не уникати його);
- певні очікування щодо бажаного стилю керівництва;
- основні напрями мотивації (наприклад, той факт, що оптимальний кандидат повинен бути орієнтований на командну роботу й колектив або, навпаки, віддавати перевагу роботі в межах самостійних проектів);
- чесність і лояльність (знову-таки, у різних бізнес-середовищах різні вподобання) та багато іншого.

Один із найпростіших шляхів складання цієї частини профілю — проведення опитування керівників із проханням:

- а) вибрати із запропонованого переліку компетенцій і цінностей те, що є ОБОВ'ЯЗКОВИМ для майбутнього співробітника компанії, і проранжувати значущість інших чинників;
- б) вибрати із запропонованого переліку компетенцій те, що найбільше подобається у співробітниках, які вже працюють;