

## РАЗРАБОТКА ПРОФИЛЬНОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ НАЧАЛЬНИКА СЛУЖБЫ СБЫТА ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

кандидат экономических наук **О. А. Бурянина**

АНО ВПО Московский гуманитарно-экономический институт Воронежский филиал,  
г. Воронеж, Российская Федерация

Важным элементом построения системы управления человеческими ресурсами является процесс формирования компетенций персонала, которые создают основу для конкурентного преимущества предприятия. Универсальной модели компетенций, подходящей для любой организации, не существует, поэтому предприятие должно самостоятельно создавать свои модели, отвечающие современному уровню развития и целям деятельности. На предприятиях деревообрабатывающего комплекса со стороны руководства не уделяется внимания вопросам построения системы управления персоналом на основе компетентностного подхода. А как показывает практика, именно по оценкам управленческих компетенций сотрудников составляется план развития персонала, который позволит предприятию достичь более высоких результатов в своей хозяйственной деятельности. Целью исследования являлась разработка профильной модели компетенций управленческого персонала. В статье были разработаны основные компетенции для должности начальника службы сбыта деревообрабатывающего предприятия. Также дана характеристика уровней компетенций и определен уровень выраженности компетенций, необходимый для замещения вакантной должности начальника службы сбыта деревообрабатывающего предприятия. Уровень выраженности компетенций определен на основании баллов по компетенциям, полученных путем ранжирования компетенций методом попарного сравнения. Предлагаемый подход предусматривает выстраивание соответствия профиля должности на основе предварительной оценки ее параметров профилю компетенций. На основании модели компетенций, разработанной системы оценки уровней кандидата, автором построен профиль компетенций руководителя отдела продаж деревообрабатывающего предприятия. Результаты исследования показали, что внедрение модели компетенций в систему управления персоналом позволяют создать структурированную кадровую политику организации, где модель компетенций выступает центральным элементом системы управления персоналом.

**Ключевые слова:** компетенция, профильная модель компетенций, уровень выраженности компетенций, управление персоналом

## DEVELOPMENT OF A CORE COMPETENCY MODEL OF A HEAD OF SALES FOR A WOODWORKING ENTERPRISE

PhD in Economics **O. A. Buryanina**

ANO VPO Moscow humanitarian and economic Institute, Voronezh branch, Voronezh, Russian Federation

### Abstract

An important element of constructing of a system of human resource management is the process of formation of competences that provides the basis for competitive advantages of an enterprise. Generic competence model, which would be suitable for any organization does not exist, therefore, enterprises should create their own models, corresponding to the current level of their development and the purposes of their activity. The management of woodworking enterprises does not pay attention to the issues of building a system of personnel management based on competence approach. But in practice, evaluation of managerial competences of the staff make it possible to plan staff development which will enable the company to achieve better results in their business. The aim of the research is to develop a core competency model of managerial staff. The article developed core competencies for the position of head of sales for a woodworking enterprise. The article also characterizes, levels of competencies and determines the level of expression of competences, which is necessary to fill the vacant position of a head of sales in a woodworking enterprise. The level of expression of competences was defined on the basis of scores, obtained by ranking the compe-

tencies using the method of paired comparison. The proposed approach involves building matching job profile on the basis of a preliminary assessment of the options to profile competencies. On the basis of the competency model, and the system of assessing the levels of a candidate, developed in this article the author built a profile of competencies of a sales Manager of wood processing enterprises. The results of the study showed that the implementation of competence model in personnel management system allow you to create structural personnel policy of the organization, where the competency model is the Central element of the system of personnel management.

**Keywords:** competences, core competences model, level of expression of competences, personnel management

В настоящее время государство уделяет большое внимание развитию лесной и деревообрабатывающей промышленности, модернизации отрасли.

Несмотря на то что в 2014 году по сравнению с 2005 годом произошло увеличение производства продукции (объем отгруженных товаров «обработка древесины и производство изделий из дерева» в 2014 году увеличился с 145 млрд руб. до 373 млрд руб.), отрасль в общем объеме обрабатывающей промышленности занимает достаточно скромное место – 1,3 % (в 2005 – 1,6 %). Также в 2014 году по сравнению с 2005 годом произошло значительное уменьшение численности персонала (на 30,2 %) [9].

Одной из причин, оказывающих негативное влияние на конкурентоспособность отрасли, является недостаточно эффективная кадровая политика [1].

В то же время исследование кадровой политики в ряде предприятий деревообрабатывающей промышленности показывает, что при отборе кандидата на должности руководителей среднего и высшего звена учитываются преимущественно профессиональные знания, а функциональные требования к руководителю в качестве менеджера оцениваются недостаточно [3].

Для эффективного управления организацией руководством предприятий необходимо знание и развитие трудового потенциала работников, предполагающее выявление и оценку компетенций сотрудников [2].

Изучение литературы, посвященной изучению моделей компетенций, показывает большое разнообразие подходов к понятию компетенции как экономической категории. В большинстве из них фигурируют такие ее составляющие, как знания, профессионально важные качества личности, навыки, способности [7]. Авторы сходятся во мнении, что компетенции – это не только знания, умения, навыки, но и возможность применить их в своей профессиональной деятельности. По мнению Боятциса Р., компетенция – это основная ха-

рактеристика человека, которая причинно связана с эффективной работой [10].

Таким образом, компетенция представляет собой совокупность знаний, навыков, способностей персонала, выполняющего определенные функциональные обязанности, которые можно измерить через поведение [6].

Модель компетенций, разработанная для конкретной должности, имеет название профильной модели компетенций. Модель компетенций – набор ключевых компетенций, необходимых работнику для успешного достижения стратегических целей организации, с конкретными показателями их проявления в профессиональной деятельности [6].

Существуют различные точки зрения авторов на классификацию компетенций, количество компетенций в эффективной модели, определение уровней в модели компетенций и т. д. Так, Л. Спенсер разделяет компетенции на кластеры: менеджерские компетенции, личная эффективность, достижение и действие, коммуникативные, когнитивные компетенции, креативные компетенции [12].

Особенностью деревообрабатывающих предприятий, особенно в мебельной промышленности, является достаточно длительный личный контакт с клиентом. От первой встречи до заключения договора может пройти несколько месяцев. На начальном этапе менеджеру по продажам необходимо выявить потребительские ожидания клиента и подобрать для него индивидуальный дизайн, далее составляется эскиз изделия, выбираются материалы. Процесс изготовления и сборки также занимает достаточно длительный период времени. В связи с такой спецификой, можно сделать вывод о том, что учет индивидуальных потребностей клиентов является основным фактором, определяющим характер деятельности таких предприятий.

Специфика отрасли оказывает влияние на систему управления продажами деревообрабатывающей

продукции, в основе которой лежат принципы маркетинга партнерских взаимоотношений [4]. Менеджеры по продажам деревообрабатывающих предприятий должны обладать не только профессиональными компетенциями, ориентацией на достижение результата, но и компетенциями клиентоориентированности и работы в команде.

Фрагмент профильной модели компетенций начальника отдела сбыта деревообрабатывающего предприятия представлен в табл. 1.

Определим уровень выраженности компетенций, необходимый для замещения вакантной должности начальника службы сбыта деревообрабатывающего предприятия. Для этого выбранные компетенции необходимо сравнить методом попарного сравнения. Максимальный балл получили следующие компетенции: «принятие решений» (14 баллов) и компетенция «лидерство» (14 баллов). Минимальный балл получила оценка компетенции «лояльность к организации» (4 балла). Таким образом, разница между максимальными и минимальными баллами по выбранным компетенциям должности начальника службы сбыта составит 10 баллов. Из пяти возможных уровней компетенций, представленных в табл. 2, для начальника службы сбыта приемлемы 3, 4 и 5 уровни, 1 и 2 могут быть достаточными для начинающего специалиста отдела продаж.

Для определения уровня выраженности компетенций необходимо полученное значение в 10 баллов разделить на три уровня. Следовательно, мы получим 3

Для определения уровня выраженности компетенций необходимо полученное значение в 10 баллов разделить на три уровня. Следовательно, мы получим 3

Таблица 1

Фрагмент профильной модели компетенций начальника отдела сбыта деревообрабатывающего предприятия

Компетенция	Характеристика компетенции	Уровень	Описание уровня
Лидерство	Описывает способность влиять на поведение и убеждения других людей	Начальный уровень	-избегает ситуаций, в которых он вынужден выполнять роль лидера; -проявляет низкую активность в ситуациях, требующих мобилизации группы
		Уровень развития	-умение демонстрировать личный пример; -пытается лидировать при доброжелательном отношении команды; -в случае появления недоброжелательного отношения сотрудников или конкуренции уступает роль неформальному лидеру в команде
		Уровень опыта	-мобилизует команду для достижения целей; -умеет разрешать возникшие в команде конфликты; -транслирует сотрудникам приоритеты и цели развития организации
		Уровень мастерства	-умение заинтересовать людей; -сохраняет уверенность команды в успехе даже в критических ситуациях; -с готовностью берет ответственность за группу и за себя; -успешно оказывает влияние на окружающих
		Экспертный уровень	-умение вовлекать команду в процесс принятия решения и выявлять свои лидерские качества; -умение заинтересовать людей и мобилизовать, делая из них соратников; -создает атмосферу взаимопомощи и сотрудничества в коллективе
Клиентоориентированность	Описывает способность эффективного взаимодействия с клиентом для осуществления продаж и реализации проектов	Начальный уровень	-умеет найти общий язык с клиентами; -проводит переговоры совместно с руководителем или коллегой; -ограничен в принятии решений относительно работы с клиентами
		Уровень развития	-самостоятельно проводит переговоры с клиентами; -действует строго в установленных рамках; -поддерживает клиентскую базу
		Уровень опыта	-уверенный переговорщик; - способен оказывать влияние на противоположную сторону; -поддерживает и активно развивает клиентскую базу;
		Уровень мастерства	-способен проводить переговоры с ключевыми лицами, достигать договоренностей; -способен творчески решать значительные, сложные, нестандартные проблемы; -способен внедрять значительные улучшения в методы и процедуры работы
		Экспертный уровень	-способен осуществлять взаимодействие с новыми потенциальными клиентами; - внедряет нововведения в методы взаимодействия с клиентами, а также стратегические инициативы в данной компетенции

Результаты ранжирования компетенций для должности начальника службы сбыта деревообрабатывающего предприятия

Наименование компетенции	Организация работы	Ориентация на достижение	Мотивация и развитие сотрудников	Принятие решений	Лидерство	Работа в команде	Лояльность к организации	Аналитическое мышление	Клиентоориентированность	Коммуникабельность	Итого баллов	Уровень выраженности компетенций
Организация работы		1	2	1	1	2	2	2	1	1	13	5
Ориентация на достижение	1		1	1	1	1	2	2	1	2	12	5
Мотивация и развитие сотрудников	0	1		0	0	1	1	1	1	2	7	3
Принятие решений	1	1	2		1	2	2	1	2	2	14	5
Лидерство	1	1	2	1		1	2	2	2	2	14	5
Работа в команде	0	1	1	0	1		2	1	0	1	7	3
Лояльность к организации	0	0	1	0	0	0		1	1	1	4	3
Аналитическое мышление	0	0	1	1	0	1	1		1	1	6	3
Клиентоориентированность	1	1	1	0	0	2	1	1		1	8	4
Коммуникабельность	1	0	0	0	0	1	1	1	1		5	3

возможных интервала значений баллов для каждого уровня: от 4 до 7,33 баллов – 3 уровень; от 7,33 до 10,6 баллов – 4 уровень; 10,6 – 14 баллов – 5 уровень. Автором построен профиль компетенций руководителя отдела продаж деревообрабатывающего предприятия (табл. 3).

Таким образом, внедрение модели компетенций в систему управления персоналом позволяет создать структурированную кадровую политику организации, где модель компетенций выступает центральным элементом системы управления персоналом, вокруг кото-

рого сосредоточены конкретные функциональные направления управления персоналом [8].

Опишем преимущества, которые дает создание и применение модели компетенций для организации и сотрудника.

Для сотрудника:

- возможность обучения и развития персонала;
- поддержка мотивации исполнителя в процессе работы;
- освоение эффективных принципов в постановках задач;

Таблица 3

Профиль компетенций руководителя отдела продаж деревообрабатывающего предприятия

N п/п	Компетенции	Уровень выраженности компетенций				
		1	2	3	4	5
1	Организация работы					
2	Ориентация на достижение					
3	Мотивация и развитие сотрудников					
4	Принятие решений					
5	Лидерство					
6	Работа в команде					
7	Лояльность к организации					
8	Аналитическое мышление					
9	Клиентоориентированность					
10	Коммуникабельность					

-понимание основных механизмов и принципов в постановках задач [11].

Для организации [5]:

- основа для подбора и ротации кадров;
- оценка работников, основанная на построении модели компетенций, и возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника;
- использование информации для планирова-

ния и обучения персонала;

- приведение знаний, навыков и умений работников к корпоративным стандартам, отраженным в компетенциях;
- формирование резерва кадров;
- предоставление информации для создания комплексной системы мотивации и стимулирования труда.

### Библиографический список

1. Бакай, О.Н. Роль управленческих компетенций в развитии предприятий нефтехимической отрасли [Текст] / О.Н.Бакай // Теория и практика общественного развития. – 2014. – №14. – С. 45-51.
2. Balogun, J. & Johnson G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking [Text] / Balogun J. & Johnson G. // Academy of Management Journal. – 2004. – no 47. – pp.13-15
3. Ефремова, Н.Е. Компетенции в организации. Формирование и оценивание [Текст] / Н.Е. Ефремова. – М.: Национальное образование, 2012. – 416 с.
4. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников. Профили компетенций, лидерство, коммуникации [Текст] / С. Иванова, Д. Болдагов. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 280 с.
5. Mayer, M. & Smith A. The practice of change: understanding the role of middle managers, emotions and tools [Text] / Mayer M. & Smith A. // European Management Journal. – 2007. – Vol. 25. – pp. 2.
6. Mollick, E.R. People and Process, Suits and Innovators: The Role of Individuals in Firm Performance [Text] / E.R. Mollick // Strategic Management Journal. – 2012. – Vol. 33. – Iss. 9.
7. Whiddett, S. The Competencies Handbook [Text] / S. Whiddett, S. Holliforde // Chartered Institute of Personnel (May 1, 1999). – 224 p.
8. Пахлова, И.В. Модель компетенции как инструмент кадровой политики в организации [Текст] / И.В. Пахлова // Науковедение. – 2014. – Вып. 5 (24). – С. 162-169.
9. Россия в цифрах - 2015 г. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main)
10. Richrd, E. Boyatzis The Competent Manager: A Model for Effective Performance [Text] / Richard E. Boyatzis, Wiley, 1982. – 348 p.
11. Rouleau, L. & Balogun J. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence [Text] / Rouleau L. & Balogun J. // Journal of Management Studies. – 2011. – Vol. 4. – pp. 5.
12. Спенсер, Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе [Текст] / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер ; пер. с англ. – М. : НРРО, 2005. – 384 с.

### References

1. Bakai O.N. *Rol' upravlencheskikh kompetentsiy v razvitii predpriyatiy neftekhimicheskoy otrasli* [The role of managerial competencies in the development of the petrochemical industry]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* [Theory and practice of social development], 2014, no. 14, pp. 45-51. (In Russian).
2. Balogun J. & Johnson G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 2004, no. 47, pp.13-15.
3. Efremova N.E. *Kompetentsii v organizatsii. Formirovanie i otsenivanie* [Competence in the organization. Development and evaluation]. Moscow, 2012, 416 p. (In Russian).
4. Ivanova S. Blagoev D. *Razvitie potentsiala sotrudnikov. Profili kompetentsiy, liderstvo, kommunikatsii* [The Development of employees potential. Competence profiles, leadership, communication]. Moscow, 2012, 280 p. (In Russian).
5. Mayer M. & Smith A. The practice of change: understanding the role of middle managers, emotions and

tools. European Management Journal, 2007, Vol. 25, pp. 2.

6. Mollick E.R. People and Process, Suits and Innovators: The Role of Individuals in Firm Performance. Strategic Management Journal, 2012, Vol. 33, Iss. 9
7. Whiddett S., Holliforde S. The Competencies Handbook. Chartered Institute of Personnel (May 1, 1999), 224 p.
8. Pohlova I.V. *Model' kompetentsii kak instrument kadrovoy politikoy v organizatsii* [The competence model as an instrument of personnel policy in the organization ]. *Naukovedenie*. [Naukovedenie]. 2014, Issue 5 (24), pp. 162-169 (In Russian).
9. *Rossija v cifrah - 2015 g. Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki* [Russia in figures - 2015 Federal state statistics service]. Available at: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main). (In Russian).
10. Richrd E. Boyatzis *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, 1982, 348 p.
11. Rouleau L. & Balogun J. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 2011, Vol. 4, pp. 5.
12. Spencer L.M., Spencer S.M. *Kompetentsii na rabote* [Competence at work] translation. Moscow, 2005, 384 p. (In Russian).

### Сведения об авторе

*Бурянина Оксана Александровна* – доцент кафедры менеджмента и рекламы АНО ВПО Московский гуманитарно-экономический институт Воронежский филиал, кандидат экономических наук, г. Воронеж, Российская Федерация; email: [buba.79.79@mail.ru](mailto:buba.79.79@mail.ru).

### Information about author

*Buryanina Oksana Aleksandrovna* – Associate Professor Department of management and advertising of the ANO VPO Moscow humanitarian and economic Institute, Voronezh branch, PhD in Economics, Voronezh, Russian Federation; email: [buba.79.79@mail.ru](mailto:buba.79.79@mail.ru).

DOI: 10.12737/19973

УДК 332

## СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА СОЗДАНИЯ ОБЪЕКТОВ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПОДДЕРЖКИ СТАРТАПОВ В РЕГИОНАХ РОССИИ

**О. Г. Гузеева<sup>1</sup>**

доктор экономических наук, профессор **Е. А. Колесниченко<sup>2</sup>**

кандидат педагогических наук, доцент **Н. Г. Выжимова<sup>2</sup>**

1 – ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова»,  
г. Воронеж, Российская Федерация

2 – ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»,  
г. Тамбов, Российская Федерация

В статье обоснована необходимость создания универсального элемента инфраструктуры, максимально учитывающего интересы инвесторов и стартапов, а также стимулирующего развитие здоровой конкуренции в инновационной сфере – электронной инвестиционной площадки поддержки стартапов (ЭИПС). Исследование посвящено решению проблемы разработки методических положений, организационного и информационно-алгоритмического обеспечения процесса создания (развития) объектов инфраструктуры поддержки инвесторов и стартапов в регионах России, включающих разработку и апробацию инструментария создания (развития) единого информационного электронного ресурса обеспечения взаимодействия предпринимателей, инвесторов, экспертов и органов государственной власти – электронной инвестиционной площадки поддержки стартапов (ЭИПС). Авторами выявлены недостат-