

**Комментарии
к параметрам
вопросника QPD
(Questionnaire Profile of Demands)
Привлечение и удержание талантов**

(В Сборнике)

ATG-CNT Consult

Центр новых технологий
по развитию персонала и организаций
Москва, Проспект Вернадского 93-1-06,
Тел.: +7 495 / 211 60 83

www.atg-consult.com E-Mail: office@atg-consult.com

Все авторские права защищены и являются интеллектуальной собственностью ATG-CNT Consult

Copyright: ATG-CNT Consult (Hamburg-Moscow)

Общие рекомендации по работе с опросником QPD для создания Профилей Компетенций.

1. Этот Комментарий предназначен для облегчения заполнения опросника QPD и содержит разъяснения по всем основным понятиям, использованным в каждом из вопросов.
2. Три первых вопроса имеют тип «Свободного текста», где вы делитесь своим видением и пожеланиями прямым текстом. Чем конкретнее будет ваша формулировка в описании, тем лучше.
3. Исходите из целей позиции и мыслите средне- и долгосрочно. В опроснике QPD описывайте только ПРОЦЕССНЫЕ и ПРОЦЕДУРНЫЕ цели, которые должны быть всегда настроены на НАПРАВЛЯЮЩИЕ и ОБЩИЕ цели компании. (см. Каскад целей, в разделе Приложение, в конце)
4. Часто описания делают слишком обобщенными и пользы от них мало. Будьте кратки, область для «Свободного текста» ограничена до 1000 знаков.
5. С четвертого вопроса Вам представлены разного типа вопросы для единичного или множественного выбора.

1. Рабочая позиция, должность или роль.

Укажите название позиции, должности или роли для формирования профиля компетенций.

2. Цели и задачи

Второй вопрос опросника QPD просит вас описать цели и задачи позиции, должности или роли:

#2 Цели и задачи. Для достижения каких целей и решения каких задач создана данная должность в компании? Назовите их в общих выражениях.

1. **Сначала определяем цели позиции**, которые описываются в короткой и обобщенной форме. Эти цели являются своего рода «долгосрочными поручениями» со стороны руководства компании сотруднику на данной позиции. (Цели — это надежда, что в будущем при помощи предпринятых действий появится желанное состояние).

Опишите 3-6 основные Процессные *цели* на данной позиции (деятельности или роли), которые создают ценность. При этом всегда учитывайте следующее:

- Для чего мы создаем эту позицию?
- Какую ценность она создает? (то есть как она связана с целями компании)
- Какие цели должны быть достигнуты?

Формулировку цели мы начинаем с выражения «На данной позиции необходимо достичь, чтобы...». Эта формулировка заставляет сконцентрироваться на существенном.

Ограничиваемся 3-5 основными Процессными целями. Если получается целей больше, то следует проверить идет ли речь о целях, или мы уже преступили к описанию задач.

Пример 1: Позиция - Менеджер по работе с клиентами. Цель - клиенты «А» чувствуют и ценят личное сопровождение со стороны компании.

Пример 2: Позиция - Директор по организационному и кадровому развитию. Цели:

1. *Обеспечены условия и инструменты для развития на основе стратегии.*
2. *Реализованы эффективные бизнес процессы в управлении человеческим капиталом.*
3. *Работают прозрачные системы управления результативностью и компетенциями.*
4. *Руководители обеспечены эффективными инструментами в работе с людьми.*
5. *Подтверждается высокая привлекательность компании перед основными стейкхолдерами (акционеры, рынки капитала, рынок труда)*

2. Далее выводим ключевые задачи (Процедурные цели).

Задача — это принятая на себя цель, за которую человек берет на себя ответственность

- Какие ключевые задачи необходимо решать, чтобы достичь цели?
- 4-6 ключевых задач с относящимися к выше обозначенным целям.
- Выдерживаем прямое отношение к целям позиции.

Задачи можно формулировать в соответствии с вопросом «Что необходимо делать для того, чтобы достичь цели позиции?»

Пример 1: Позиция - Менеджер по работе с клиентами.

Задачи:

- анализ особенностей клиентов,
- составление списков клиентов,
- телефонные контакты,
- посещение клиента.

Пример 2: Позиция - Директор по организационному и кадровому развитию:

Задачи:

1. *Разработка, оптимизация и внедрение систем в управлении организацией и людьми.*
2. *Сопровождение руководителей и повышение качества взаимоотношений между подразделениями компании в соответствии со стратегией компании.*
3. *Обучение руководителей грамотной работе с методиками и инструментами управления.*
4. *Организация работы своего отдела и руководство сотрудниками.*
5. *Обеспечение наличия квалифицированных сотрудников....*

3. Ожидания со стороны клиентов

Третий вопрос опросника QPD просит вас описать ожидания со стороны клиентов:

#3 Ожидания со стороны клиентов. Какие специфические требования и пожелания предъявляют (внутренние и внешние) клиенты по отношению к сотруднику на данной должности?

- Какими хотят видеть сотрудника его внутренние (руководитель, коллега, сотрудник) и внешний (покупатель, партнер, поставщик) клиенты? Что должен сотрудник по данной позиции, по мнению этих клиентов уметь и хотеть, чтобы успешно решать поставленные задачи?

Формулировку можно начинать со слов «Должен уметь..., должен хотеть, должен быть...». При этом надо помнить, что людей принимают на работу за их знания и умения, а увольняют за поведение. Поведение основывается на личностных качествах и мотивации, и в профиль компетенций должны попасть соответствующие требования, обеспечивающее нужное поведение.

Пример 1: Позиция - Менеджер по работе с клиентами при решении задачи «посещение клиента» должен уметь, быть, хотеть:

- готовность к контактам,
- умение активно слушать,
- умение понять другого,
- желание убеждать,
- грамотная устная и письменная речь...

Пример 2: Позиция - Директор по организационному и кадровому развитию должен уметь, быть, хотеть:

- Яркие стратегические и концептуальные способности,

- Понимание бизнеса и знание основ экономики предприятия,
- Целостная личность с высокими социальными компетенциями,
- Опыт в управлении проектами, связанными с изменениями,
- Развитые коммуникативные способности и навыки (устно и письменно),
- Способность выстраивать долгосрочные отношения и связи (внутри и во вне)
- Профессиональные знание в работе с потенциалом, PM, Change-Management,
- ...

Пример обобщения: менеджер по работе с клиентами (профиль требований)

Цели позиции	Ключевые задачи позиции	Ожидания - Требования «уметь», «хотеть» и «быть»
Клиенты «А» чувствуют и ценят личное сопровождение со стороны компании.	<ul style="list-style-type: none"> - анализ особенностей клиентов, - составление списков клиентов, - телефонные контакты, - регулярные посещение клиента. 	<ul style="list-style-type: none"> -Желает убеждать, -Умеет аргументировать целенаправленность, -Умеет слушать, -Желает удовлетворить потребности клиента на высоком уровне, -умеет сохранять спокойствие со сложными клиентами, -Умеет делегировать, -Умеет принимать решения и реализовывать их на практике.

ВНИМАНИЕ: Основным назначением второго и третьего вопросов опросника QPD является не только ПОЛУЧЕНИЕ ИНДИКАТОРОВ ДЛЯ ВЫВОДОВ ПО НЕОБХОДИМОМУ ПОТЕНЦИАЛУ И КОМПЕТЕНЦИЯМ, которые показывает психометрия SAPTain, но и следующие цели:

1. Руководители овладевают важным инструментарий управления;
2. Нарбатывается ценный навык в формулировке целей, задач и ожиданий со стороны клиентов в краткой и конкретной форме т.е. по-существу;
3. Облегчает и оптимизирует коммуникацию между руководителями всех уровней при принятии организационных, управленческих и кадровых решений.

4. Виды деятельности и основные требования (1 часть)

Под задачами стратегического характера понимаются задачи перспективного развития, для успешного решения которых требуются работать обзорно, в глобальных масштабах, систематизировать и структурировать большие блоки информации, разрабатывать общие концепции.

Задачи оперативного характера – это задачи, связанные с практической реализацией намеченных планов и достижением поставленных целей, разработкой и осуществлением тактических ходов реализации стратегических задач.

Для успешного менеджмента (управления) требуются такие качества, как умение работать с общей информацией и гибко реагировать на ситуацию, отстаивать свою точку зрения и стратегически мыслить, иметь достаточно высокий уровень готовности к принятию решения.

Делопроизводство. Данный вид деятельности требует высокой степени внимания к деталям, четкости и структурированности в работе, умения систематизировать и самостоятельно выполнять поставленные задачи, умения к рутинной работе.

Системные задачи требуют умения видеть общее направление развития всех взаимосвязанных подразделений (направлений, отделов), анализировать степень и качество их влияния друг на друга.

Для выполнения **задач в рамках одного направления**, достаточно уделять внимание развитию одного направления (отдела, подразделения) без необходимости учитывать многогранность процесса и взаимодействие со всеми остальными.

Руководство сотрудниками. Для данного вида деятельности принципиальным является умение взаимодействовать с людьми, но, прежде всего, готовность самого человека быть руководителем и принимать на себя ответственность за работу сотрудников.

Личная ответственность

Если данная рабочая позиция требует умения принимать самостоятельные решения, возможно без затрат дополнительного времени и усилий для их согласования и одобрения вышестоящим руководством, самостоятельно определять этапы работы и ставить цели, то личная ответственность на такой позиции высока.

Напротив, деятельность, которая **выполняется по указанию, распоряжению** и в соответствии с решением другого сотрудника, предполагает умение человека следовать чьим-то распоряжениям, и следовательно, невысокое стремление действовать самостоятельно.

5. Виды деятельности и основные требования (2 часть)

Задачи поиска решения проблем.

Необходимость решать проблемы присутствует в разных объемах на разных рабочих местах. Любой руководитель решает проблемы каждый день, однако, масштабы этих решений, необходимость поиска новых подходов или специфика решений (организационная, интеллектуальная, коммуникативная) у всех разная. Умение решать проблемы складывается из нескольких способностей, таких как креативность мышления, открытость ко всему новому, способность отстаивать свои убеждения и разрабатывать планы их реализации. Кроме того, необходим высокий интеллектуальный потенциал и уровень знаний, а также концептуальный подход. Человек, отвечающий за выход из проблемных ситуаций должен быть готов к персональной ответственности, а значит необходимо взвешено и обдуманно принимать самостоятельные решения, обладать достаточной выдержкой для их реализации.

Административная деятельность.

Такая деятельность, как правило, требует умения выполнять рутинную работу, аккуратности и продуманности действий, без стремления к нововведениям.

Концептуальные задачи.

Разработка концепций, общих направлений развития, размышления теоретического содержания предполагается наличие тех же способностей, что и при решении проблем, за исключением стремления и особых способностей к их практической реализации.

Задачи практической реализации поставленных целей предполагают необходимость работать точно и надежно.

Многоплановое/многоуровневое принятие решений включают в себя разработку общих стратегий, концепций и других масштабных задач, реализация которых коснется практически всех подразделений, отделов и направлений, а значит каждого сотрудника, от руководителя до исполнителя.

Детальная работа

С другой стороны, работа, связанная с необходимостью быть особенно внимательным к частностям, точности в любой мелочи, аккуратности, требует наличия высокой степени внимания к деталям.

Командная работа.

Речь идет о необходимости тесного сотрудничества, совместного творчества с группой людей. Для успешной работы с коллективом и в коллективе необходимо понимание и видение себя в роли члена одной команды, умение и желание быть связанным на эмоциональном уровне с каждым, работать на общий результат и быть заинтересованным в поддержке коллег.

Напротив **лидерство** подразумевает стремление к выступлениям, желание быть в центре внимания, а также высокий уровень личной ответственности и способность (желание) видеть себя на руководящем посту.

Задачи внешних контактов подразумевают работу с внешними клиентами.

6. Вовлеченность в процесс оценки / контроля.

Оценка человеческого поведения предполагает высокий уровень внимания к людям и коммуникации в целом, готовности идти на компромисс, нацеленности на благоприятную атмосферу в коллективе.

А вот **контроль качества предметов и объектов** напротив требует особого внимания к рабочим задачам и правильности их выполнения. Внимание к личным дружеским эмоциональным отношениям будет мешать успешному выполнению такой работы.

Проверка соответствия нормативам предполагает определенную готовность работать в системе договоров, правил, инструкций, предписаний и указаний, без принятия новых самостоятельных решений.

Оценка по нормам, имеющим множество интерпретаций, требует от человека обдуманного поведения, размышлений теоретического характера, структурированности и систематичности.

7. Вид коммуникативной деятельности

При проведении **консультаций** (давать советы) для других сотрудников, коллег или клиентов необходим такой стиль общения, который, с одной стороны, не является подавляющим, а с другой, оказывает достаточное влияние.

Во время **переговоров** важную роль играет умение отстаивать свои интересы, не теряя личного контакта с партнером по переговорам и не оказывая на него чрезмерного давления, а также стремления, в конечном итоге, договориться.

Для того, чтобы кого-либо в чем-либо **убедить**, необходимо иметь достаточную силу убеждения, которая проявляется в четком представлении собственной позиции независимо от правильности аргументов. Кроме того, требуется значительное усилие для того, чтобы повести других за собой, благодаря умению сохранять хорошие отношения и договариваться.

Если данная рабочая позиция предполагает проведение **обучения**, то человек должен обладать достаточно выдержкой и уметь влиять на своих подопечных. Если предполагается проведение **обучающих программ для группы** сотрудников, коллег или партнеров, то необходимо умение и стремление к публичным выступлениям.

При проведении **опросов** (речь идет об активных интервью с незнакомыми людьми) необходимо уметь быстро налаживать хороший личный контакт, поддерживать эмоционально открытый стиль общения с собеседником. Если опросы проводятся в группе людей, то необходимо такое качество, как достаточно высокое стремление быть на виду, в центре внимания.

В процессе исполнения своих должностных обязанностей, сотрудникам необходимо обмениваться информацией, которая может быть весьма разноплановой или достаточно однообразной и узконаправленной.

В **обмене новой информацией** заинтересованы любопытные и креативные люди с потребностью в переменах, готовые к изменениям.

Обмен однообразной информацией хорошо воспринимается и осуществляется людьми не склонными к переменам, предпочитающими постоянство.

Публичные выступления требуют наличие определенных внутренних установок и поведенческих навыков, которые позволяют легко и успешно выступать.

8. Межличностный контакт и взаимодействие

Если деятельность на данном рабочем месте предполагает необходимость **работать одному**, самостоятельно, без коллектива и частого взаимодействия с другими сотрудниками, то на такую должность может претендовать человек далекий от стремления к коллективному труду и не обладающий высоким уровнем умения сотрудничать.

Если же рабочая позиция все-таки предполагает возможность контактировать с коллегами, т.е. при **индивидуальной работе с возможностью контактов** человек должен нормально себя чувствовать в коллективе.

Совсем другие навыки и предпочтения должны быть у человека, который постоянно работает **в группе**, или **в тесном контакте со вторым человеком**. Такая деятельность предполагает

желание человека принадлежать группе, умение распределять работу, защищать и подчиняться интересам группы, а не своим личным, делиться работой и договариваться.

Если в должностные обязанности входит необходимость устанавливать контакты с неизвестными людьми (имеется в виду больше, чем приветствие с персоналом в гостинице, стюардессами, или обмен профессиональной информацией), то человек должен быть достаточно контактен и располагать к общению.

Есть сферы деятельности, в которых для того, чтобы добиться успеха, необходимо опираться на личные контакты и только на их основе строить долгосрочное сотрудничество. Умение налаживать и сохранять их, быть внимательным к партнерам, коллегам и особым клиентам является в таких случаях ключевым.

9. Интеллектуальный потенциал.

Любая трудовая деятельность предполагает наличие интеллектуального потенциала. Однако, различные рабочие позиции предполагают как наличие определенных знаний (образования), так и умение мыслить научно. На разных рабочих позициях приходится решать задачи разного интеллектуального уровня - от простого выбора между несколькими известными вариантами (уровень среднего и средне-специального образования) до творческого и научного подхода в поиске решений (уровень высшего или нескольких высших образований). Как правило, высокие требования к интеллекту прямо соотносятся с концептуально-теоретическим стилем работы.

10. Уровень сложности принимаемых решений.

Сложность принимаемых решений зависит от того, насколько комплексные/многоуровневые задачи приходится решать, т.е. какое количество факторов и их взаимосвязей необходимо просчитывать и рассматривать, прежде чем принимать решение. Такие решения коснутся всех сотрудников и все подразделения (отделы), следовательно, необходима обдуманность и предусмотрительность, наличие креативных задатков, самостоятельность, поиск новых решений и теоретический подход. Безусловно, принятие таких решений требует спокойного темпа работы.

11. Разнообразие в работе

Чем больше разнообразной деятельности, тем больше необходимо проявлять инициативу и, если возможно, креативные способности, а также высокую степень готовности работать с новыми идеями, активно их продвигать.

12. Творческие (креативные) способности

Для изучения творческих способностей, креативности, в SAPtain существует самостоятельная шкала. Очень высокие показатели по ней соответствуют высоким требованиям к творческим способностям, отодвигая вопросы реализации на второй план.

13 Ориентированность на детали

14 Самоорганизация

15 Амбиции

В этих разделах необходимо выбрать одно, наиболее подходящее высказывание.

16. Сотрудники в прямом подчинении

Чем больше у кандидата на данную позицию предполагается сотрудников в подчинении, тем выше должен быть его потенциал к руководящей работе, желание видеть себя руководителем, а также умение делегировать задания и полномочия.

17. Общая ответственность в компании

Данный параметр определяет, какого уровня взвешенности и сложности и скольких людей в компании затронет принятое решение на данной позиции, а также уровень руководящих способностей.

18. Руководство и управление

Необходимо выбрать тот стиль руководства, который более всего характерен или является наиболее подходящим для рабочей позиции.

Директивно контролирующий стиль подходит для низко квалифицированных и мало мотивированных сотрудников.

Коллегиально-кооперационный стиль хорошо подходит для руководства для высококвалифицированными и мотивированными сотрудниками.

Руководство в стиле координатора (наставника, консультанта) хорошо подходит для управления достаточно самостоятельными личностями, и требует умения убеждать и переубеждать, при этом сохраняя и поддерживая отношения.

Руководство в стиле модератора также предполагает консультирование и наставничество, однако, в сочетании с неярко выраженной потребностью отстаивать свою точку зрения.

19. Руководство и управление

В этом разделе можно указать, какие еще стили руководства могут быть использованы на данном рабочем месте.

20. Обслуживание клиентов

Для описания успешного поведения для создания и поддержания контакта с клиентами необходимо использовать версию CAPTain продавцы/консультанты.

Направление клиента на заключение сделки отличается высокой готовностью продавца решать самому, что для клиента будет правильным, и четко и недвусмысленно отстаивать это свое решение. Здесь нет необходимости нести ответственность за соблюдение интересов клиента, чуткости и повышенного заботы о нем.

Совершенно противоположные показатели требуются при осуществлении **консультирования**. Прежде всего, это сдержанность в своих проявлениях, предоставление клиенту возможности решать самому. Продавец-консультант стремится к признанию своего труда, он несет ответственность за клиента, и хочет давать рекомендации и указания, одновременно, он должен быть выдержан и терпелив в сопровождении проекта. Кроме того, необходимо хорошо разбираться в технических вопросах.

В **продаже продуктов и решений** может возникнуть вопрос о том, какой именно продукт (или решение) получил клиент – заранее оговоренный или продавцу необходимо быстро сориентироваться по обстановке и найти нужное (иногда нестандартное) решение

Профессиональное сопровождение делает необходимым умение уделять особое внимание к деталям и содержанию, если речь идет о технике, то необходим технический подход.

Профессиональное сопровождение может быть нацелено на результат, т.е. продавец самостоятельно принимает решение за клиента, поскольку хорошо разбирается в вопросе.

Это может быть и консультация, т.е. предоставление клиенту необходимой информации и поддержки и одновременно оказывать на него влияние.

21. Завершение сделки

(для версии продавца/консультанты)

Люди с очень низкими значениями испытывают трудности подводить клиентов к сделке. Для них важны прежде всего технические детали. Лица с высокими значениями способны подводить клиентов к сделке, не слишком задерживаясь на технических аспектах.

Низкие значения предпочтительны для сотрудников, занятых исключительно профессиональными консультациями. Для поиска и продажи комплексных решений подходят средние значения. Очень высокие значения требуются для продаж готовых продуктов в виде коробочных решений.

1	Не указывает клиенту на решения, относительно мало заботится о них и о волнующих их вопросах
2-3	В продажах занимается прежде всего предметными (техническими) вопросами по содержанию
4	Консультирует и помогает, но не указывает клиенту на готовые решения, удерживая в кругу своего внимания предметные (технические) вопросы

5	Не указывает клиенту на готовые решения, но заботиться о них, консультирует и помогает им, не вдаваясь в предметные (технические) детали
6	Очень заботиться о клиенте и направляет его своими советами, не указывая клиенту какое ему принимать решение
7	Задавать клиенту решение, но не доверяя над ним
8	Задавать клиенту решение, интенсивно сопровождая и консультируя его
9-10	Задавать клиенту решение, не вдаваясь в предметные (технические) детали, интенсивно сопровождая и консультируя его

22. Позиция заполняющего QPD

23.

1. Ответственность по размеру бюджета и полномочия

2. Временное исполнение обязанностей (кого должен кандидат временно замещать, кто будет замещать кандидата, в его отсутствии)

24.

Вилка по заработной плате в год и другие составляющие денежной компенсации.

25. Особые требования к кандидату:

1. Гражданство
2. Пол
3. Знание иностранных языков
4. Дата начала работы
5. другие специальные требования

ПРИЛОЖЕНИЕ:

ПЯТЬ УРОВНЕЙ ЦЕЛЕЙ ATG-CNT

Цели — это надежда, что в будущем при помощи предпринятых действий появится желанное состояние.

Задача — это принятая на себя цель, за которую человек (команда, организация) берет на себя ответственность.

Цели мы разделяем на ПЯТЬ категорий (уровней):

НАПРАВЛЯЮЩИЕ, ОБЩИЕ, ПРОЦЕССНЫЕ, ПРОЦЕДУРНЫЕ, ЛИЧНЫЕ.



1. НАПРАВЛЯЮЩИЕ ЦЕЛИ: ценности, принципы миссия, видение, стратегия развития организации...

Это цели, как компания представляет окружению себя в долгосрочной и целостной форме. Отражаются в открытом для всех документе, который перенимает характер конституции компании и отражается в ее видении и миссии в качестве "сформулированной миссии". Примеры Направляющих Целей, «Самоорганизация», «Системным подходом» и т.д.

2. ОБЩИЕ ЦЕЛИ: финансовые цели, цели клиентов, цели процессов и цели обучения, вытекают одна из другой. Эти цели удобно выводить при помощи методики Balanced Score Card-BSC. Отражаются в открытом документе, на основе которого строятся процессы, организуются мероприятия, распределяются зоны ответственности и устанавливаются сроки реализации намеченных мероприятий.

3. ПРОЦЕССНЫЕ (детальные) ЦЕЛИ: цели, для реализации которой создана данная позиция – это как бы поручения и требования от тех, кто заинтересован в результатах деятельности (руководство, клиенты, партнеры). Отражаются в Профиле компетенций QPD.

4. ПРОЦЕДУРНЫЕ (промежуточные) ЦЕЛИ: повторяющиеся и спорадичные задачи, которые важны для достижения детальных целей. Отражаются в Профиле компетенций QPD.

5. ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ: мотивы, склонности, сильные стороны, которые способствуют достижению промежуточных целей. Отражаются в индивидуальных планах развития.