

**РОСЖЕЛДОР**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Ростовский государственный университет путей сообщения»  
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

Т.А. Киященко

**ТЕХНИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА,  
КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ И АУДИТ**

Учебно-методическое пособие  
для практических и самостоятельных работ

Ростов-на-Дону  
2017

ББК 65.29я7 + 06

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор С.Г. Шагинян;  
кандидат экономических наук, профессор О.А. Очкин

**Киященко, Т.А.**

Техника управления развитием персонала, кадровый консалтинг и аудит: учебно-методическое пособие для практических и самостоятельных работ / Т.А. Киященко; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 48 с.

Содержит указания для выполнения практических занятий, самостоятельной подготовки обучающихся. Включает сведения об объеме и содержании дисциплины, проектируемых результатах ее освоения, краткий курс лекций. Приведены оценочные средства для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Предназначено для обучающихся по направлению подготовки высшего образования «Управление персоналом» (уровень магистратуры) по очной и заочной формам обучения при изучении дисциплины «Техника управления развитием персонала, кадровый консалтинг и аудит».

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

## Содержание учебно-методического пособия

1	Оценка персонала, управленческие решения: социальная и этическая ответственность.....	4
1.1	Методы оценки персонала.....	4
1.2	Социальная и этическая ответственность при принятии управленческих решений.....	6
2	Организация труда персонала, оценка повышения эффективности использования и развития персонала.....	9
2.1	Понятие организации труда и ее значение для повышения эффективности производства.....	9
2.2	Разделение и кооперация труда как основной элемент в системе организации труда, его содержание и социально-экономическое значение.....	10
2.3	Технология управления командой, создание команды профессионалов и эффективная работа в командах.....	11
2.4	Технологии управления персоналом и эффективная их реализация в профессиональной деятельности.....	19
3	Бенчмаркинг и другие процедуры оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации.....	22
3.1	Оценка кадров и эффективности работы кадровой службы.....	22
3.2	Адаптация нового персонала, система наставничества с целью развития персонала и организации.....	23
4	Компетентностный подход, формирующий профессиональные навыки профессионалов по управлению персоналом.....	25
4.1	Компетентностный подход в высшем профессиональном образовании.....	25
4.2	Компетенции рекомендуемые для специалистов по управлению персоналом организаций.....	29
5	Практические задания для формирования у обучающихся умений и навыков.....	35
6	Самостоятельное изучение учебного материала.....	39
7	Перечень вопросов для оценки результата освоения дисциплины к экзамену.....	41
	Библиографический список.....	45

## Раздел 1. Оценка персонала, управленческие решения: социальная и этическая ответственность

### 1.1 Методы оценки персонала

Оценка персонала занимает важное место среди функциональных подсистем в системе управления персоналом организации. Оценка персонала может быть использована при приеме новых сотрудников на работу, расстановке кадров внутри организации, при формировании кадрового резерва и планирования карьеры. В связи с этим можно утверждать, что оценка персонала занимает центральное место во всей системе управления персоналом организации.

Рассмотрим основные методы, которые могут применяться при деловой оценке персонала:

1. Аттестация (экзамен) – проверка знаний с помощью ответов на заранее подготовленные вопросы в виде билетов. Необходимо для выявления профессиональных навыков и умений работников.

2. Ассесмент-центр – комплексная оценка персонала экспертами, которая включает в себя деловые игры - моделирование, проигрывание типичных рабочих ситуаций, интервью и тестирование.

3. Собеседование – оценка трудовой деятельности сотрудника его непосредственным руководителем путем проведения личной беседы.

4. Кейсы – анализ ситуации, выявление сути проблем и предложение возможных решений.

5. Рейтинг – ранжирование сотрудников по ряду критериев.

6. Оценка 360 градусов – оценка сотрудниками его деловым окружением: коллегами, руководителем, подчиненными, клиентами, поставщиками и самим сотрудником.

7. Тестирование – оценка уровня квалификации сотрудника, его психологических, физиологических и личных качеств<sup>1</sup>.

Проведение оценки работы персонала во многом зависит от специфики бизнеса, характера работы сотрудников и от метода оценки. Аттестацию или тестирование необходимо проводить один раз в год, собеседование с руководителем каждую неделю, кейсы - один раз в месяц или чаще - по необходимости, рейтинг - по итогам месяца, квартала, года. Таким образом, оценка труда персонала – это процедура, которая позволяет руководству организации принять эффективное управленческое решение и повысить уровень развития и прибыльность организации<sup>2</sup>.

Деловая оценка качества персонала организации – это целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала

---

<sup>1</sup>Ахметьянова А.И., Кузнецова А.Р. Проблемы обеспечения информационной безопасности в России и ее регионах // Фундаментальные исследования. 2016. №8-1. С.82-86.

<sup>2</sup> Габдуллина Д.М., Кузнецова А.Р. Должностные инструкции: значение, проблемы и пути решения. // NovaInfo. 2016. Т.3. №46. С.297-302. 5. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело Лтд, 2014.

(способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Оценка эффективности основана на учете специфики труда служащих и особенностей проявления его результатов.

Организации не уделяют должного внимания для оценки своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывает практика, большие предприятия проводят аттестацию своих сотрудников только в конце года, делается это для того, чтобы рассчитать годовую премию сотрудника<sup>3</sup>.

Это грубейшая ошибка, которую совершают 80% предприятий. Регулярная оценка качеств сотрудника мотивирует его, повышает эффективность работы. Одновременно, оценивая сотрудников, руководителю легче принять решение о вознаграждении или наоборот увольнении сотрудника, возможно руководство примет решение отправить сотрудников на курсы повышения квалификации. Не все организации могут себе позволить уделять огромное количество времени на всевозможные тестирования. Если предприятие состоит из 10-15 человек, то весь коллектив просматривается руководителем в процессе работы ежедневно, при такой работе всевозможные тестирования не обязательные. В таких случаях необходимо проводить индивидуальные беседы с каждым сотрудником, если есть какие-то нарекания по поводу его работы. Коллектив состоящий из сотен сотрудников, необходимо контролировать несколькими руководителями, в частности на предприятии должен быть отдел, отвечающий за набор персонала, за аттестацию сотрудников, повышение квалификации<sup>4</sup>.

Для таких больших организаций, и придуманы методы оценки персонала, чтобы систематизировать процесс и выявлять достойных или наоборот утративших свою квалификацию сотрудников. Подбор метода оценки персонала для определенной организации это уникальная задача, который должен быть занят руководитель или специальный отдел по работе с персоналом. Если руководитель не компетентен в таких вопросах, на сегодняшний день есть множество фирм, которые предоставляют услуги профессиональных консультантов.

Оценка персонала в первую очередь должна учитывать главные факторы: цели на будущее, состояние компании, как внешнее, так и внутреннее, организационную структуру и культуру, традиции организации.

---

<sup>3</sup> Кузнецова А.Р., Габдуллина Д.М. Совершенствование применения экономических методов управления в СХПК "Нива"

Благовещенского района. Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2015. №47. С.13-15. 11. Кузнецова А.Р., Дворжакова З., Ланкасова Р., Мамбетова Л. Межрегиональная и международная миграция трудовых ресурсов Республики Башкортостан // Российский электронный научный журнал. 2016. №4. С.92-121.

<sup>4</sup> Габдуллина Д.М., Кузнецова А.Р. Должностные инструкции: значение, проблемы и пути решения. // NovaInfo. 2016. Т.3. №46. С.297-302

## 1.2 Социальная и этическая ответственность при принятии управленческих решений

При исследовании процессов принятия решений основное внимание до последнего времени уделялось стадии разработки альтернатив решения и вопросам, связанным с нахождением оптимального варианта. Считалось даже, что именно выработка решения занимает большую часть времени и средств, отводимых для решения возникшей проблемы.

Практика управления, однако, свидетельствует о другом. Именно реализация решений, будучи наиболее сложным, трудоемким и длительным этапом ППР, поглощающим основную часть времени и ресурсов, является одновременно и самым слабым звеном в процессе управленческой деятельности.

Одна из основных функций менеджмента - руководство (лидерство), суть которого составляет личное распорядительство. Составляющие руководства - распорядительство и власть. Власть в организации выражается в реальной возможности единолично принимать окончательные решения, а распорядительство - в организации и контроле его выполнения, т.е. в распределении ресурсов, подборе и расстановке исполнителей, способных самостоятельно выполнять распоряжения, и создании эффективных стимулов для исполнения.

В условиях современного управления в связи с участием большого числа специалистов в процессе разработки и принятия решений они приобретают все более коллегиальный (партиципативный) характер. Это дает основание предполагать, что должно меняться соотношение усилий менеджеров, затрачиваемых на принятие решений и на организацию и контроль их выполнения. Центр тяжести в деятельности руководителя постепенно перемещается из сферы выработки решений в сферу организации и контроля их выполнения, а также поддержания непрерывности и стабильности всего процесса подготовки, принятия и реализации решений. Это, однако, несколько не снижает, а, напротив, повышает ответственность менеджеров и их роль в организации.

Один из главных вопросов при принятии управленческих решений - вопрос об ответственности руководителя, которая возникает в случае причинения вреда организации или элементам ее внешней среды. Ответственность за результаты принятого решения и его исполнения (или неисполнения) - весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому менеджер в процессе разработки решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможных альтернатив. Для этого необходимо определить вид ответственности и степень, в которой менеджеры ответственны перед другими людьми или группами как внутри организаций, так и вне их.

Под ответственностью будем понимать принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил.

Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

(1) государством (законом), и тогда речь идет о юридической ответственности;

(2) руководством определенной организации - в этом случае ответственность можно определить как административную;

(3) гражданским обществом - ответственность является социальной,

(4) группой людей в процессе межличностного общения - такая ответственность называется моральной.

Чтобы выяснить, перед кем ответственен руководитель, необходимо знать, кому и как он подотчетен. Подотчетность - это способ осуществления ответственности. Подотчетность, определяется видом, методами и процедурами контроля, под которым находятся менеджер и его решения.

Видам ответственности соответствуют определенные механизмы контроля (табл. 14.2).

Виды ответственности и механизм их контроля

Вид ответственности	Механизм контроля
Юридическая (а) уголовная (б) гражданская	Судебная система
Административная (а) дисциплинарная (б) материальная	Иерархический контроль
Социальная	Общественное мнение
Моральная	Корпоративная культура

В зависимости от исторических, социальных и национально-культурных особенностей страны данные виды ответственности имеют различную значимость.

В современных российских условиях в силу гипертрофированной роли государства на протяжении столетий во всех сферах деятельности людей, бюрократического характера власти, несформированности гражданского общества и общественного мнения социальная ответственность фактически не действует и наиболее значимы административная и юридическая ответственность. Что же касается моральной ответственности, то в обществе, переживающем системный кризис и резкую смену ценностей, она неизбежно ослабевает.

1. Юридическая ответственность может иметь уголовный и гражданский характер. Уголовная ответственность возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда. Гражданская ответственность возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущим для него экономически невыгодные последствия имущественного характера: компенсация убытков, уплата неустойки (штрафа, пени), возмещение вреда.

Основной метод обеспечения юридической ответственности - право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей (должностных лиц).

2. Наиболее распространенный вид ответственности руководителей - административная ответственность, средством реализации которой служит механизм иерархического контроля. Ответственность и подотчетность в организации невозможны без авторитета, выраженного в праве руководить.

Административная ответственность в зависимости от вида санкций может быть: (а) дисциплинарной, где формой воздействия являются замечание, выговор, перевод на низшую должность, увольнение; (б) материальной - обязанность сотрудника возместить организации, в которой он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине.

В достаточно крупной организации чем выше поднимается менеджер по иерархической лестнице, тем меньше времени у него остается для хотя бы общего контроля решений своих подчиненных. Кроме того, современная организация предполагает глубокую специализацию. Руководитель же всегда вынужден обобщать, и тем больше, чем выше его статус в иерархии. Таким образом, очень часто руководитель не обладает знанием проблемы, достаточным для самостоятельного анализа предложенного специалистами решения, даже если бы он обладал временем.

В значительной степени на высших уровнях иерархии принятие руководителем рекомендаций своих сотрудников основано на доверии к подчиненным.

Ограничителем механизма иерархического контроля также являются довольно частые сбои в процессе обмена информацией. Если исполнители недостаточно информированы о том, что думают их высшие менеджеры, то и руководство мало знает о подлинных настроениях и мыслях подчиненных. Если о мотивах и целях принятия решений вовремя не сообщается, если информация фильтруется или искажается в процессе коммуникации, то в той же степени перестает действовать и иерархический контроль.

3. Руководитель несет за свои решения еще и неформальную - моральную ответственность, т.е. необходимость следовать нормам человеческих отношений, механизмом реализации которой является корпоративная культура.



Под корпоративной культурой понимается вся совокупность групповых ценностей, норм поведения и способов деятельности, разделяемых членами организации. Организация, существующая достаточно долго, формирует в себе определенную культуру. В соответствии с ней развивается комплекс правил и традиций, которые соединяют прошлое и настоящее, нынешние решения согласуются с прошлыми, а прошлые и нынешние - с будущими.

Таким образом, устанавливая неписанные правила, корпоративная культура ограничивает принимаемые решения еще и определенным кругом моральных принципов, норм и традиций и тем самым заполняет брешу, неизбежно оставляемые механизмами формального контроля.

## Раздел 2. Организация труда персонала, оценка повышения эффективности использования и развития персонала

### 2.1 Понятие организации труда и ее значение для повышения эффективности производства

Организация труда является составной частью организации производства.

Цель организации труда состоит в том, чтобы производить максимум продукции при минимуме затрат труда, создать благоприятные условия для развития человека, эффективно использовать фонд рабочего времени, материальные средства, обеспечить повышение производительности труда.

Организации труда – это комплексная система, включающая конкретные формы и методы соединения людей и техники в процессе труда с целью достижения полезного эффекта трудовой деятельности. Организация труда – один из важных факторов эффективности трудовой деятельности.

Сущность организации труда на предприятии определяется как система взаимодействия работников друг с другом и со средствами производства, а также работа по установлению и совершенствованию этой системы взаимоотношений и взаимодействия.

Организация труда на предприятии содержит следующие элементы:

- Элементы организации труда
- Разделение труда
- Кооперация труда
- Организация трудовых процессов
- Организация рабочих мест
- Нормирование труда
- Создание условий труда
- Разработка режимов труда и отдыха
- Подбор, подготовка и повышение квалификации кадров
- Дисциплина труда
- Организация социально-трудовых отношений
- Материальное стимулирование труда

## 2.2 Разделение и кооперация труда как основной элемент в системе организации труда, его содержание и социально-экономическое значение

Одно из главных мест по уровню значимости в организации общественного труда занимает разделение и кооперация труда. Разделение и кооперация труда рассматриваются как составные части организации труда в обществе, на предприятии. В современных условиях под влиянием НТП, с одной стороны, углубляется разделение труда, а с другой усиливается кооперация труда. Разделение труда предполагает разграничение деятельности работников в процессе совместного труда, обособление их в самостоятельные виды работ, а так же выделение и образование специализированных подразделений, отдельных исполнителей для выполнения однородных работ.

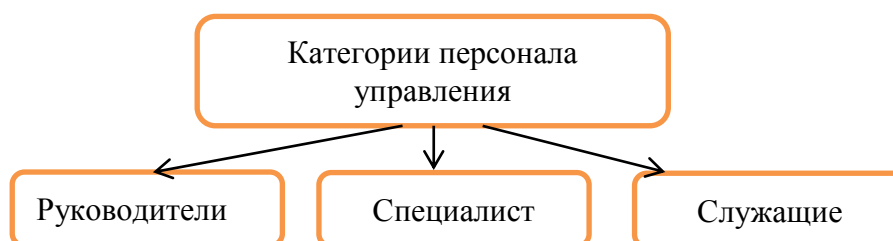
Конкретные формы разделения труда в современном производстве это:

**По видам работ:** предметное, подетальное, технологическое, функциональное, профессиональное, пооперационное, квалификационное.

**Формы разделения труда:** внутри подразделений, между работниками, между подразделениями предприятия.

Кооперация труда – объединение отдельных исполнителей или их групп в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Чем глубже разделение труда, тем шире его кооперация, обеспечивающая достижение наибольшей согласованности между работниками, выполняющими различные трудовые функции. Кооперация труда в коллективе предполагает разработку наиболее целесообразных форм объединения трудовых усилий работников в зависимости от конкретных условий и целей наиболее целесообразных форм объединения трудовых усилий работников в зависимости от конкретных условий и целей деятельности данного коллектива

Под управленческим трудом понимается – вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.



Каждой из выделенных групп персонала управления присущи свои особенности с точки зрения содержания их труда, характера умственной деятельности и влияния на результаты деятельности коллектива, членами которого они являются, и производственного процесса в целом.

Организация труда руководителя тесным образом связана с организацией всех процессов управления в аппарате, находящемся в его подчинении, и существенным образом влияет на успех управления в целом.

Проблемы организации личного труда работника можно изучать с точки зрения организации, используемых методов, принципов и приемов работы. Второй стороной организации личного труда являются техника личной работы, технические средства, применяемые персоналом управления в практике повседневной работы.

Организация процессов труда персонала управления заключается в проектировании и внедрении рациональных систем и методов выполнения возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств.

Научная организация труда персонала управления предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и времени. Это обеспечивает необходимый порядок и организованность при исполнении работниками должностных обязанностей, при принятии и реализации управленческих решений.

Составляющие труда руководителя:

- Постановка целей.
- Планирование работы.
- Установление приоритетности задач.
- Осуществление контрольных функций.

Осуществление контрольных функций  
Информация и коммуникация  
Организация труда работников аппарата управления представляет собой сложный и многогранный процесс. Важнейшей проблемой для любого работника сегодня является рациональное использование рабочего времени. Поэтому начальным этапом научной организации управленческого труда является изучение использования рабочего времени работников аппарата управления, которое позволяет выявить его потери, их причины, разработать новые формы и методы выполнения работ.

Конкретизация и детализация характера и содержания работ производятся оперативно с учетом складывающейся обстановки, на основе планирования процессов выработки и реализации конкретных решений

### 2.3 Технология управления командой, создание команды профессионалов и эффективная работа в командах.

При изучении команд численностью от 3 до 12 человек, выяснилось, что хорошо спроектированные команды оказались более успешными по целому ряду ключевых критериев организационной эффективности – принятию коллективной ответственности, мониторингу собственных показателей работы, управлению стратегией своих задач и одобрению со стороны клиентов, чем плохо спроектированные команды.

Технология формирования команды:

- Этап 1. Задачи
- Этап 2. Люди
- Этап 3. Взаимоотношения

### Этап 1. Задачи

Типы задач в команде две: Управление задачей и Работа с людьми

Типы задач в команде

Управление задачей	Работа с людьми
<p>Инициализация: предложение новых целей или идей</p> <p>Информационный поиск: выяснение ключевых вопросов</p> <p>Поиск мнений: выяснение позиций, ценностей и ощущений</p> <p>Разработка: выдача дополнительной информации — примеры, перефразирование, соображения — по отношению к пунктам, разработанным другими</p> <p>Подзарядка: стимулирование команды к продолжению работы, когда энергия иссякает</p> <p>Координирование: обобщение идей и предложений</p> <p>Ориентирование: обеспечение движения команды к поставленным целям</p> <p>Уточнение: наблюдение за деталями работы</p> <p>Регистрация: выполнение функции «организации памяти команды» посредством документирования обсуждений и итогов</p> <p>Критический анализ: умение ставить под сомнение качество методов работы команды, логики и результатов.</p>	<p>Воодушевление: содействие росту командной солидарности за счет поощрения других членов</p> <p>Гармонизация: посредничество при улаживании конфликтов</p> <p>Поиск компромисса: изменение позиции одного из членов с целью погасить конфликт в команде</p> <p>Привлечение к участию: поощрение всех членов команды к участию в работе</p> <p>Отражение: выявление положительных и отрицательных аспектов динамики команды и требование изменений, если они необходимы</p> <p>Сопровождение: принятие идей, предлагаемых другими членами, и выслушивание членов команды</p> <p>Выработка стандартов: формулирование или призыв к обсуждению стандартов для оценки качества процесса работы команды.</p>

### Взаимозависимость задач

Последние исследования показателей работы команды демонстрируют, что высокий уровень взаимозависимости задач, требующий взаимодействия членов команды для получения необходимых ресурсов (как в компании *MillerBrewing*), соответственно улучшает показатели работы. Сильно зависящие друг от друга члены группы быстрее приходят к решениям, выполняют больше задач и делают работу лучше, чем команды, члены которых не так сильно зависят от друга. Команды, поощряемые и за индивидуальные, и за командные показатели, работают лучше, чем те, которые поощряются только на индивидуальной или только на командной основе.

## Уровни взаимозависимости

1. Совокупная взаимозависимость: каждый выполняет работу индивидуально, результат суммируется. Пример: командный зачет на соревнованиях.

2. Последовательная взаимозависимость: результат работы одного человека передается дальше и становится предметом труда другого участника. Пример: конвейер.

3. Всеобщая взаимозависимость: результат труда создается совместными усилиями «здесь и сейчас». Пример: игра в футбол.

## Анализ деятельности.

Для того чтобы на основе анализа задач перейти к описанию характеристик нужных вам людей используется технология анализа деятельности.

**Анализ деятельности** – мероприятия, направленные на определение целей, задач и компонентов конкретного вида работ, а также условий ее эффективного выполнения.

## Методы анализа деятельности

Этап	Метод	Вопросы
<i>Инициация проекта</i>	Наблюдение «фотография» рабочего дня. Анализ прототипов в других сферах бизнеса	Сколько времени необходимо члену команды для выполнения основных задач? Какие задачи можно сгруппировать и объединить?
<i>Запуск проекта</i>	Интервью с исполнителем с руководителем с коллегами по работе Метод критических инцидентов	Какими характеристиками (особенностями) должен обладать член команды для выполнения своих задач? Как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность? Какой режим работы оптимален для данного рабочего места?
<i>Функционирование команды</i>	Анализ документов: должностные инструкции; положения; приказы; методики реализации отдельных работ Опрос Фокус-группы	Как может использоваться информация, полученная в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом?

На основании результатов анализа деятельности происходит определение и описание критериев оценки.

## Этап 2. Люди

### Размер команды.

При увеличении размера команды все больше людей вовлечены в решение задачи. Иногда несколько членов ничего не говорят и ничего не делают. И наоборот, меньшие по размеру, недоукомплектованные команды имеют ряд преимуществ. Члены недоукомплектованных команд работают более усердно, занимаются более разнообразными задачами, принимают большую ответственность за показатели работы команды и более преданны команде.

<p><b>Дифференциация</b> Ключевой задачей лидера является не поиск людей, обладающих всеми требуемыми для команды навыками, а концентрация внимания на задаче <b>дифференциации</b> команды таким образом, чтобы соответствовать заданным критериям качества работы и даже превосходить их.</p>	<p><b>Преимущества дифференциации:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширенный резерв талантов</li> <li>2. Наличие разных точек зрения</li> <li>3. Принятие лучших решений</li> <li>4. Конкурентное преимущество</li> </ol>
---	---

### Проблемы дифференциации

1. Что дифференцировать?	2. Насколько велика должна быть дифференцированность?
<p>· <i>Дифференциация социальных категорий</i> относится в основном к видимым демографическим характеристикам, таким как возраст, пол и раса. Дифференциация социальных категорий поднимает моральный уровень команды.</p> <p>· <i>Информационная дифференциация</i> относится к различиям, связанным с образованием, опытом работы и сроком пребывания в должности. Информационная дифференциация положительно влияет на показатели работы группы. Команды, концентрирующие свое внимание на информационной дифференциации (опыт работы, образование, обучение, опыт работы в должности и т. п.), ведут полемику более</p>	<p>В общем случае менеджеры ошибаются в сторону недостаточной дифференцированности. Необходимо определить, какие навыки вы считаете необходимыми для выполнения работы, а затем отобрать всех, кто отвечает этим требованиям. Оптимальная степень разнообразия может зависеть от «межличностного соответствия» — той степени, в которой человек способен посмотреть на себя со стороны. Продолжительное исследование 83 рабочих групп показало, что дифференциация улучшила показатели работы при решении творческих</p>

<p>конструктивно, тогда как те, которые концентрируют внимание на различиях в поле, расе и возрасте, более склонны к стереотипам и личностной интерпретации, что часто деструктивно.</p> <p>· <i>Ценностная дифференциация</i> относится к различиям в ценностях, лежащих в основе работы и целей. Ценностная дифференциация уменьшает удовлетворенность, намерение остаться и преданность группе. Команды, придерживающиеся одинаковых ценностей, менее склонны ввязываться в деструктивные конфликты.</p>	<p>задач — при условии высокого уровня межличностного соответствия. Однако дифференциация снизила показатели работы групп с низким уровнем межличностного соответствия.</p>
<p><b>4. Статус соло</b></p>	<p><b>3. Конфликт</b></p>
<p>Например, в ходе исследования оценок показателей работы мужчин и женщин оказалось, что эти оценки у женщин ухудшались по мере того, как уменьшалось их число в рабочей группе, тогда как оценки показателей работы мужчин не зависели от их относительного числа в группе. Когда женщины проявляют активность в группах, они могут преодолеть чувство «единственности».</p>	<p>Дифференцированные команды часто (но не всегда) бывают более подвержены конфликтам, чем однородные группы, поскольку отдельные работники пытаются согласовать взгляды или просто выработать единое направление работы. По данным, изложенным в работе Пелледа, Эйзенхардта и Ксина, исследование 45 команд отделений электроники трех больших корпораций, дифференциация профессиональной подготовки приводит к конфликту при выполнении задачи, а множество видов дифференциации приводит к эмоциональному конфликту. Разнообразные сроки пребывания в должности позитивно коррелируют с эмоциональным конфликтом, тогда как возрастная дифференцированность негативно коррелирует с эмоциональным конфликтом.</p>
<p><b>4. Статус соло</b></p>	<p><b>Предубежденность при анализе показателей работы</b></p>
<p>Например, в ходе исследования оценок показателей работы мужчин и женщин оказалось, что эти оценки у женщин ухудшались по мере того, как уменьшалось их число в рабочей группе, тогда как оценки показателей работы мужчин не зависели от их относительного числа в группе. Когда женщины проявляют активность в группах, они могут преодолеть чувство «единственности».</p>	<p>Когда критическая обратная связь сопровождается призывом следовать более высоким стандартам, представители групп меньшинств реагируют так же положительно, как и большинство, и обе группы лучше демонстрируют свои навыки и активность трудовой деятельности.</p>

### Этап 3. Взаимоотношения

#### Социализация в команде

*Члены команды постоянно присоединяются к ней или покидают ее; вследствие этого сама команда перманентно находится в стадии формирования и переструктурирования.*

<p>Социализация — это процесс, посредством которого личность становится членом группы. Введение в команду нового члена представляет собой процесс взаимной социализации. Группа изменяет нового участника и новый участник изменяет группу.</p>	<p><i>Этапы социализации:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка</li> <li>2. Приверженность</li> <li>3. Смена ролей</li> </ol>
<p><b>Оценка</b></p>	<p><b>Смена ролей</b></p>
<p>Команды оценивают отдельных членов, а отдельные члены оценивают команды. Обычно люди при оценке команды проводят примитивный анализ затрат. Например, если члены команды получают (или ожидают получить) от членства в команде относительно большие выгоды, не делая при этом больших затрат, команда им, вероятно, понравится. Команды также положительно оценивают члена, который вносит большой вклад, не требуя высоких затрат. Кроме того, одна работа в команде привлекает, а другая не привлекает. Например, люди, имеющие незначительный или отрицательный опыт работы в команде, часто избегают работы в группах.</p>	<p>Обычно личность осуществляет последовательное продвижение в команде, переходя от нечлена к полноправному члену. Одним из способов добиться статуса полноправного члена является получение положительной оценки и признания со стороны команды. Этого можно часто (но не всегда) достигнуть, обучаясь в ходе работы непосредственно с командой или наблюдая за другими членами команды. Действительно, новички в командах чувствуют настоятельную необходимость узнать, что от них ожидают; одновременно команды передают свои знания посредством формальных и неформальных заседаний по обмену опытом.</p>
<p><b>Приверженность</b></p>	<p>Однако новички могут не получить той важной информации, в которой нуждаются для выполнения своей работы, например о предпочтениях своих непосредственных начальников или об административных процедурах, пока не заслужат доверия коллег. По мнению Сванна, Милтона и Ползера (Swann, Milton &amp; Poker, 2000), те, кто присоединяются к группе, могут либо самоутвердиться, либо обратиться за тем, что эти авторы называют результатами оценки.</p> <p><i>Самоутверждение</i> имеет место тогда, когда член группы склоняет других видеть его таким, каким он видит себя сам. И наоборот, <i>оценка</i> имеет место тогда, когда группа склоняет своего члена видеть</p>
<p>Приверженность является «прочной привязанностью» личности к команде и привязанностью команды к своим членам. Ключевым фактором, влияющим на приверженность, являются альтернативы, доступные индивидууму и команде. Например, если команда выбирает между несколькими высококвалифицированными кандидатами, уровень приверженности к любому из них будет ниже, чем</p>	



<p>если бы такого большого числа вариантов не было.</p>	<p>себя таким, каким его видит группа. Из этих двух путей самоутверждение распространено более широко, чем оценка. Когда члены команды добиваются того, что группа видит их такими, какими они видят себя сами, это укрепляет у них ощущение связи с командой, снижает число конфликтов типа А (нездоровых) и улучшает показатели работы при выполнении творческих задач. И наоборот, когда группа вынуждает индивидов видеть себя такими, какими их видит группа, это улучшает показатели работы при решении расчетных задач (например, задач, имеющих один правильный ответ).</p>
---	---

### **Стратегии интеграции новых членов в команду**

#### **Для лидеров: выясните, почему новый член команды присоединяется к ней**

Во многих случаях введение в команду нового члена угрожает индивидам, когда в этом нет необходимости. Лидер не должен думать, что все осведомлены о причинах присоединения новичка к команде. Необходимо заранее сделать простое, четкое, прямое заявление о том, как руководство видит взаимоотношения данного человека и команды, чтобы избежать возникновения разброда и шатания.

#### **Для существующих участников команды: объясните, что вы считаете сильными и слабыми сторонами команды**

Разговор о слабых и сильных сторонах при появлении нового члена команды может многое открыть ее членам. Новый член команды может увидеть команду глазами каждого ее члена.

#### **Для новых участников команды: понять ее цели и протекающие в ней процессы**

Члены команды часто ожидают, что новички будут озабоченными, пассивными, зависимыми и конформистски настроенными. Более того, новички с такими характеристиками с большей вероятностью будут приняты старыми членами. Однако новички не понимают, что неизбежно представляют некоторую угрозу команде. Часто это бывает из-за свежего и относительно объективного взгляда на команду, а это заставляет их задавать вопросы или выражать мнение, вызывающие беспокойство. Новые члены могут взять инициативу в свои руки, демонстрируя интерес к изучению команды. Помните, что команда может быть сверхчувствительной к своим прошлым неудачам. То есть бывает полезно избегать защитной реакции, отмечая положительные качества команды.

Ролевые переговоры.

1. Ни для одной команды не существует единственного идеального набора ролей. Фактически они уникальны в каждой команде. Однако некоторые роли более общеприняты.

2. В **план действий** можно включить опрос членов команды (либо в самом начале, либо после нескольких собраний), какие роли будут полезны в команде.

3. Немногие участники команды могут одновременно выполнять задачу и удовлетворять межличностные потребности команды.

4. Ролевые переговоры могут принять форму **конкуренции статусов** внутри команды.

В план действий лидера, подозревающего, что характеристики псевдостатуса могут преобладать над более соответствующей квалификацией, должно входить обеспечение членов команды четкой информацией об уровне квалификации каждого задолго до знакомства членов команды (например, путем рассылки резюме всех членов). Кроме того, лидер должен планировать структуру первой встречи команды так, чтобы факторы, соответствующие целям команды, стали известны всем (например, общее обсуждение, в котором члены рассказывают о своем опыте работы).

#### **Сплоченность**

##### **Создание сплоченности в группах**

- Помогите группе найти свою индивидуальность. Для возникновения сплоченности достаточно просто собрать людей в команду, и чем больше времени люди проводят вместе, тем более сплоченными они становятся. Когда члены команды думают об индивидуальности своей группы (например, за что они борются) и том, что между ними общего, они становятся более сплоченными.

- Помогите членам команды стать ближе друг другу. Сближение и реальное или ощущаемое сходство усиливают сплоченность команды.

- Концентрируйте внимание на сходных чертах членов команды. Члены команды чувствуют большую сплоченность, если концентрируют внимание на сходных чертах, а не на различиях.

- Придайте работе команды положительный импульс. Сплоченность команды растет быстрее, когда она добивается успехов, чем когда

*Причины, по которым новички могут внести изменения:*

1. Приверженность команде;
2. Убежденность в том, что они могут выработать хорошие идеи для решения проблем, стоящих перед командой;
3. Вера в то, что они будут вознаграждены.

*Разные роли для «новичков»:*

1. *Визитеры* — это те, от кого ожидается, что они останутся в команде на короткое время и не смогут помочь в достижении долгосрочных целей. Поскольку считается, что у них недостаточно приверженности, их способность изменить команду не обсуждается.
2. *Переходящие сотрудники* недавно принадлежали к похожей группе и обладают опытом.
3. *Замещающие сотрудники* занимают место бывших членов.
4. *Консультанты* присоединяются к команде, чтобы изучить методы работы и предложить улучшения.

<p>сталкивается с неудачами, хотя некоторые команды могут сохранять (если не укреплять) сплоченность, даже если терпят неудачу.</p> <p>-Бросайте команде вызов. Внешнее давление и поощрение работы команды также увеличивают сплоченность команды.</p>	
---	--

## 2.4 Технологии управления персоналом и эффективная их реализация в профессиональной деятельности.

Современные технологии управления персоналом позволяют решить ряд задач, стоящих перед каждым предприятием. С помощью новейших методик обеспечивается высокая эффективность работы, направленная на выполнение текущих и стратегических задач компании. Предприятие сможет занять лидирующие позиции в своей отрасли, если команда профессиональных специалистов будет работать с полной отдачей. А для этого необходимо уделять повышенное внимание разработке технологий управления персоналом.

Рассматривая основные технологические приемы менеджмента, можно выделить самые важные:

- при подборе кадров повышенное внимание уделяется деловым и личностным качествам соискателей;
- специалисты по кадрам проводят работу, используя различные технологии отбора персонала;
- новым сотрудникам помогают пройти эффективную адаптацию.

В дальнейшем технологический процесс управления заключается в разработке полноценной системы мотивации, направленной на повышение производительности труда. Систематически проводится аттестация и оценка трудовой деятельности. На основании полученных результатов решается вопрос о целесообразности переподготовки, повышения квалификации кадров.

Технологии управления персоналом представляют направленное воздействие, помогающее достичь определенных целей. При подборе персонала цель менеджера заключается в определении основных качеств, необходимых для выполнения определенной деятельности. Комплектование кадров является важным элементом системы управления. От того, насколько правильно и профессионально будет сформирован штат, зависит в дальнейшем эффективность работы организации. Грамотный подбор персонала позволит не затрачивать дополнительные экономические ресурсы, высокопрофессиональных специалистов с опытом работы не придется обучать, оплачивать курсы повышения квалификации.

Технология кадрового управления персоналом предполагает:

- осуществление планирования, найма, отбора и приема персонала;

- проведение деловой оценки соискателей; профориентации;
- адаптации кадров;
- развитие деловой карьеры; снижение рисков потери ценных кадров; продвижение и управление карьерой;

создание кадрового резерва руководящего состава; мотивации деятельности; обеспечение информационного, правового и нормативно-методического аспекта управления.

На чем основана технология управления персоналом Технология управления персоналом основана на проработке приемов и способов эффективного воздействия, позволяющего получить наилучший результат трудовой деятельности. В каждой организации разрабатывают нормативно-методические документы, на основании которых осуществляется дальнейшая работа с сотрудниками. Управление относится к сложнейшей интеллектуальной деятельности. Одного желания эффективно координировать работу коллектива оказывается недостаточно. Необходимо знать теорию, уметь применять ее на практике. В условиях развития рыночной экономики основная деятельность направлена на повышение эффективности производительности труда. Цели и программы организации подлежат постоянной корректировке с учетом потребностей рынка.

Виды технологий управления персоналом Основные виды технологий управления персоналом применяются для создания целостности системы. В арсенале менеджера присутствуют кейс-технологии, деловые игры, коучинг, помощь профессиональных центров деловой оценки.

В практике кадрового менеджмента применяются технологии:

- управления, когда производится подбор, расстановка, кадров, деловая оценка, проработка основ организации труда;
- управления и развития, осуществляется обучение, проводится аттестация, внедряются нововведения в работе;
- управления поведением, прорабатывается система мотивации, быстрого разрешения конфликтов, формируется организационная, корпоративная культура, этика деловых отношений.

Во всех видах технологий управления персоналом просматриваются основы профессионального подхода, производится постановка целевых задач, определяются приоритеты, координируется работа всех подразделений, структур предприятия. От эффективности применяемых видов зависит конечный результат.

Обеспечить устойчивое развитие и выживаемость предприятия в условиях меняющейся рыночной экономики помогут критерии эффективности, в которых на первом месте стоит:

- простота управления, заключающаяся в наличии промежуточных этапов при продвижении к основной цели, отсутствие излишне усложненных действий;
- надежность, когда проработана прочность такой технологии, присутствуют дублирующие методики в случае провала изначально

применяемых технологий; экономичность; удобство применения; практичность.

Технологии управления персоналом тщательно прорабатываются и внедряются. Эффективность зависит от того, насколько умело пользуется такими приемами менеджер по работе с персоналом, высшее и среднее руководящее звено компании.

### Социальные технологии в управлении персоналом.

Социальные технологии в управлении персоналом применяются с учетом целей организации, отдельных групп и конкретных сотрудников.

Различные варианты действий помогают осуществить реализацию запланированного результата через применение различных видов воздействия управленческой деятельности. Современный менеджмент ориентируется на внедрение технологий, помогающих создать благоприятные условия для трудовой деятельности персонала, социальной защищенности. Разрабатываются управленческие проекты, создаются общественные группы, производится пересмотр системы всех видов мотивации.

Социальные технологии управления персоналом работают эффективно, если деятельность организации устойчивая, экономическое положение стабильное. Кадровой службе отводится ведущая роль на этапе реализации и внедрения социальных управленческих технологий.

В процессе применения современных социальных технологий управления персоналом в организации обеспечивается:

- отбор, наем и контроль;
- построение системы аттестации;
- поддержание профессионального образования; обновление кадрового резерва; обеспечение социальной защиты;
- медицинское страхование;
- распределение льгот;
- пенсионное обеспечение.

Социальные инвестиции помогают сформировать модель менеджмента, способного решать основные вопросы, взаимодействуя со всеми структурами предприятия.

В основе применения социальной технологии управления персоналом организации заложена система прямой и косвенной материальной мотивации трудовой деятельности, позволяющей:

- повысить производительность труда;
- обеспечить рентабельность выпускаемой продукции;
- стабилизировать результативность деятельности всего персонала;
- обеспечить заинтересованность в конечном результате;
- создать сплоченную команду.

В итоге удается достичь результативности стратегического планирования, экономической стабильности и создать конкурентоспособное производство,

которое будет успешно функционировать даже в период нестабильной рыночной экономики. Совершенствование технологии управления персоналом должно проводиться систематически. Рационально периодически анализировать применяемые методики и искать пути адаптации к новым условиям. Распространенные системы совершенствования основаны: на системном анализе действующих технологий; структуризации текущих и стратегических целей организации; на применении экспертно-аналитических, нормативных, параметрических методов. Основные виды технологий управления персоналом остаются неизменными. Система эффективной мотивации помогает организовать профессиональную деятельность всего коллектива, получать высокую производительность труда. Изменение таких систем допустимо только в сторону улучшения. Об основных направлениях сообщают всему коллективу. Периодически рационально пересматривать методики поиска, отбора и найма персонала, внедрять новые варианты определения профессиональной пригодности. Большое значение при совершенствовании основ придают формированию кадрового резерва управленческого состава. При расширении организации это позволит не затрачивать дополнительные материальные экономические ресурсы, быстро скомплектовать полный штат сотрудников, владеющих технологическими методиками и приемами управления. Инновационные технологии основаны на соблюдении основных законов, правил и норм, которые следует учитывать руководителям и менеджерам при совершенствовании всей системы. Выделив ключевые индикаторы повышения эффективности труда, удастся внести изменения в действующую технологию, не меняя основных принципов всей системы.

Раздел 3. Бенчмаркинг и другие процедуры оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации.

3.1 Оценка кадров и эффективности работы кадровой службы.

Слово Benchmarking произошло от английского термина, который в переводе означает «уровень, отметка». Оно стало активно использоваться в мировой практике для обозначения особого вида конкурентного анализа, связанного с наличием формализованного списка критериев, по которому описывались бизнес-конкуренты. В результате проведения такого анализа компания могла сопоставить собственные результаты деятельности с результатами деятельности конкурентов по отдельным важнейшим функциональным направлениям, а руководители компании – понять правильность распределения ресурсов.

Оценка закрепляемости кадров (число сотрудников и руководящих работников, ушедших из компании за истекший календарный год) и роста сотрудников (повышение в должности, премирование, награждение принятых на работу в текущем году) по отношению:

- к общему числу сотрудников компании,

- к числу принятых на работу в данном году;
- отдельно - к рядовым и руководящим сотрудникам.

Оценка квалификации сотрудников:

- наличие базового образования,
- наличие высшего, среднего специального образования,
- наличие ученых степеней,
- прохождение курсов повышения квалификации,
- знание иностранных языков,
- наличие смежных профессий и специальностей,
- владение информационными технологиями,
- повышение управленческой грамотности руководящего состава,
- наличие информационных баз в компании,
- число обучающихся в настоящее время,
- динамика нарушений трудового законодательства.

Оценка эффективности вложений в персонал состоит из таких элементов как:

- стоимость приема одного сотрудника (линейного сотрудника и руководителя отдельно),
- стоимость вложений в оборудование рабочих мест (динамика по годам),
- стоимость вложений в развитие персонала (динамика средств на обучение и ротацию сотрудников по отношению к прибыльности компании на данный момент),
- стоимость ресурсов на поощрение сотрудников,
- стоимость оценки и аттестации сотрудников,
- стоимость ресурсов на социальную поддержку сотрудников,
- стоимость ресурсов на корпоративные мероприятия социального плана.

Оценка эффективности работы с кадрами линейных руководителей.

Оценка эффективности работы с кадрами линейных руководителей состоит из таких элементов как:

- наличие разработанных и реализованных планов работы с персоналом подразделения,
- оценка изменений качественных параметров состава персонала (профессионализм, возраст, лояльность),
- динамика вложенных в персонал ресурсов,
- улучшение условий и других аспектов труда,
- права и полномочия линейного руководителя в работе с персоналом,
- управленческая грамотность линейного руководителя,
- наличие праздников и ритуалов на уровне отдела, службы.

3.2 Адаптация нового персонала, система наставничества с целью развития персонала и организации.

Система адаптации должна быть прописана в локальных нормативно-правовых документах, описаны ее процедуры, есть планы для новых сотрудников.

Оценка эффективности адаптационного периода определяется количеством работников, увольняемых в течение полугода и одного года.

Должно проводиться анкетирование по наличию проблем, возникающих в период адаптации.

Существует работоспособная система наставничества.

При приеме на работу нового сотрудника необходимо оценить способность соискателя влиться в коллектив, адаптироваться к социально-психологическим условиям, сформировавшимся в нем, приспособиться к системе коммуникативных связей, устоявшихся в организации. Необходимо выяснить, каков реальный квалификационный уровень работника, насколько он соответствует выдвигаемым требованиям. Выяснить, насколько правильно специалист понимает задачи, поставленные перед ним руководством организации. Спрогнозировать то место, которое займет претендент в социальной структуре, и не станет ли его появление (в силу личных качеств потенциально нового члена трудового коллектива) дестабилизирующим фактором.

При повышении, продвижении или функциональном перемещении необходимо оценить уровень подготовки кандидата, его способность к выполнению новых функциональных обязанностей. При этом нельзя забывать о заполнении освободившейся должности, чтобы не ставить под угрозу управляемость персонала организации.

Кадровый аудит должен дать ответ на вопрос: что есть сейчас, и в чем состоит несоответствие с тем, что необходимо.

Одной из составляющих учета и оценки кадров является планирование кадрового состава предприятия. Поскольку, как уже упоминалось, кадровый аудит - это процесс постоянный и непрерывный, суть этапа планирования состоит в постоянном отслеживании, а не в периодических мероприятиях (ответ на вопрос «что есть?» почти всегда готов).

На этом этапе работа должна вестись в трех направлениях:

- Оценка, анализ состояния наличных трудовых ресурсов (их количество, качество, текучесть, результативность труда, компетентность, оптимальность их загрузки и т. д.).

- Оценка внешних источников (работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся).

- Оценка потенциала указанных источников (качественного развития резервов собственных ресурсов).

Особое значение учет и оценка персонала приобретают в условиях инновационного процесса, поскольку кадры составляют важнейший элемент инновационного цикла и научно-технического потенциала фирмы. В данном аспекте выявляются те, кто способен развиваться в неопределенных условиях



(условиях новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе. Часто меняется и единица оценки: ею становится группа работников.

Проводя аудит системы оценки персонала, необходимо дать ответы на следующие вопросы:

Разработана ли система аттестации/оценки,

Описана ли она в понятном всем документе;

Какова периодичность ее проведения,

Насколько эта система эффективна (способствует достижению целей и задач компании),

Корректны ли представляемые результаты и решения, принимаемые по результатам аттестации;

Есть ли у сотрудников индивидуальные планы развития по итогам аттестации,

Насколько действенно они осуществляются.

Имея полный перечень характеристик (необходимые профессиональные знания и навыки, способности, личностные характеристики, деловые связи, здоровье), оформленных в виде профессиограмм, разрабатывается методический пакет процедур для оценочных испытаний работников.

Аудит процесса планирования численности персонала требует решения таких вопросов как:

Рассчитывается ли потребность в персонале (в количестве и качестве);

Насколько процедура расчета потребности грамотна (отвечает задачам бизнеса);

Существует ли программа привлечения и/или подготовки персонала;

Приносит ли она ожидаемые результаты;

Оцените существующую технологию подбора персонала (финансовую и качественную):

Среднее время закрытия вакансии в компании;

Показатель укомплектованности персонала (фактическое количество сотрудников / количество по штатному расписанию);

Объем расходов по найму, всего, в том числе на одного принятого сотрудника;

Вновь принятые сотрудники в общем числе работающих, %.

Раздел 4. Компетентностный подход, формирующий профессиональные навыки профессионалов по управлению персоналом.

4.1 Компетентностный подход в высшем профессиональном образовании.

Социально-экономические изменения в России привели к необходимости модернизации многих социальных институтов, и в первую очередь системы образования, которая напрямую связана с экономическими процессами через подготовку производительных сил. Это положение объясняется комплексом социально-экономических причин, связанных с современным взглядом на задачи образования: обострение опасности потери уникальности каждого

человека, его способности выбрать свою судьбу, наличие диалектической связи независимости со свободой и развитием других; невозможность человека усвоить большие потоки информации в информационном обществе; соперничество в достижении успехов наряду со стремлением к равенству возможностей; проведение рыночных реформ без учета социальной ориентации.

Та система образования, которая существует сегодня, сложилась в эпоху нового времени и основана на передаче знания о чем-то, то есть это знание всегда содержательно. Новая европейская культура — культура отраслевая, рациональная (каждое знание или каждая деятельность разделяются на последовательность операций), монологичная (есть только голос разума, который глаголет истину, а истина одна на всех), утилитаристская (все требует оправдания, а польза сама и есть оправдание, поэтому все для чего-то существует). В этой логике квалификация как результат профессиональной подготовки подразумевает наличие у выпускника определенных профессиональных умений и навыков.

С другой стороны, работодателям нужна не квалификация, которая, по их представлению, связана с дроблением производственных функций на ряд задач и видов деятельности, а компетентность как соединение навыков, свойственных каждому индивиду, в котором сочетаются квалификация с социальным поведением, способностью работать в группе, инициативностью, умением принимать решения и отвечать за их последствия.

Очевидно, что в свете современных требований к выпускнику, которые складываются под влиянием ситуации на рынке труда и таких процессов, как ускорение темпов развития общества и повсеместной информатизации среды, авторитарно-репродуктивная система обучения устарела. Образование, ориентированное только на получение знаний, означает в настоящее время ориентацию на прошлое. В меняющемся мире система образования должна формировать такие новые качества выпускника как инициативность, инновационность, мобильность, гибкость, динамизм и конструктивность. Будущий профессионал должен обладать стремлением к самообразованию на протяжении всей жизни, владеть новыми технологиями и понимать возможности их использования, уметь принимать самостоятельные решения, адаптироваться в социальной и будущей профессиональной сфере, разрешать проблемы и работать в команде, быть готовым к перегрузкам, стрессовым ситуациям и уметь быстро из них выходить.

Воспитание такой социально и профессионально активной личности требует от педагогов современной высшей школы применения совершенно новых методов, приемов и форм работы. Чтобы сформировать компетентного выпускника во всех потенциально значимых сферах профессионального образования и собственно жизнедеятельности, необходимо применять активные методы обучения, технологии, развивающие, прежде всего, познавательную, коммуникативную и личностную активность нынешних студентов

Сущность компетентностного подхода, компетенций. Преимущества от применения компетентностного подхода в управлении персоналом. Компетентностный подход и болонский процесс. Общие (универсальные, ключевые, «надпрофессиональные») и профессиональные (предметно-специализированные) компетенции. Модели компетенций. Функции корпоративной модели компетенций в управлении персоналом. Основные формы развития корпоративных компетенций. Аттестация специалистов службы управления персоналом. Системы управления профессиональными компетенциями

Анализ источников по данной проблеме, особенно истории ее становления, показывает всю сложность, многомерность и неоднозначность трактовки как самих понятий «компетенция», «компетентность», так и основанного на них подхода к процессу и результату образования.

Основные цели реформирования европейского образования в свете процессов глобализации были определены следующим образом:

- Ввести сопоставимые системы многоуровневого высшего образования (бакалавр- магистр).

- Ввести кредитную систему учета объема изучаемых дисциплин.

- Создать систему контроля качества и аттестации (аккредитации) образовательных программ и вузов.

- Внедрить в вузах внутренние системы и механизмы контроля качества учебного процесса с участием студентов, преподавателей и внешних экспертов.

- Ввести единую форму приложения к диплому о высшем образовании (повысить мобильность студентов и преподавателей).

- Повысить качество высшего образования.

Следует отметить, что широкая дискуссия по данным вопросам обнаружила различные подходы к рассматриваемым терминам прежде всего по причине неоднозначного толкования базовых понятий «личность», «человек», «образование». Область высшего профессионального образования, по сравнению со средним общим образованием, ограничена более узкими, на первый взгляд, рамками задач подготовки выпускника- специалиста. Однако и здесь уместно вспомнить о содержании образования в целом, компонентами которого являются:

1. Знание.

2. Умения и навыки (автоматизированные умения).

3. Опыт деятельности (нормативной и творческой).

4. Опыт эмоционально-ценностных отношений.

Педагогическая теория и практика накопили богатый и интересный опыт разработки педагогических технологий, которые позволили бы актуализировать все области содержания образования. Думается, что настало время задуматься о преемственности образовательного маршрута не только в рамках среднего образования, но и в системе «школа-вуз», имея в виду современные тенденции высшего образования.

**Бакалавр** - первый уровень академического высшего профессионального образования, целью которого является подготовка «белых воротничков» по функциям управления: экономика, менеджмент, организация, техника, технология и т.д. (исполнители).

**Магистр**- второй уровень академического высшего профессионального образования. Целью этого уровня является подготовка среднего, высшего и топ- менеджмента, «элитных белых воротничков» (главные специалисты и руководители).

**Подход, центрированный на студенте** (или подход на основе результатов) – модель планирования и реализации образовательных программ, альтернативная сложившейся, которая фокусируется на том, что, как ожидается, смогут делать студенты в конце дисциплины (модуля) или программы в целом.

**Компетентность** - это, прежде всего, общая способность и готовность личности к деятельности, основанные на знаниях и опыте, которые приобретены благодаря обучению, ориентированы на самостоятельное участие личности в учебно-познавательном процессе и направлены на ее успешную интеграцию в социум. **Компетенция** - это способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области. Компетенции и результаты образования рассматриваются как главные целевые установки в реализации ФГОС ВПО, как интегрирующие начала «модели» выпускника. Сама компетентностная модель выпускника, с одной стороны, охватывает квалификацию, связывающую будущую его деятельность с предметами и объектами труда, с другой стороны, отражает междисциплинарные требования к результату образования.

В результате многообразных дискуссий сегодня стало ясно, что ключевые компетентности характеризуются тем, что они:

- позволяют решать сложные задачи (неалгоритмические);
- полифункциональны (позволяют решать разные задачи из одного поля);
- переносимы на разные социальные поля (на разные области деятельности);
- требуют сложной ментальной организованности (включения интеллектуальных, эмоциональных качеств);
- сложно устроены и для реализации требуют целого набора навыков (навыки сотрудничества, понимания, аргументации, планирования...);
- реализуются на разных уровнях (от элементарного до глубокого).

Относительно списков Ключевых Компетентностей стоит подчеркнуть, что дискуссии продолжаются, но при отсутствии логических оснований для выделения категории приходится полагаться насвоего рода общественное мнение в образовательном сообществе. Такое общественное мнение в значительной степени сложилось.

Методические рекомендации для руководителей и актива учебно-методических объединений вузов, которые предлагает Координационный совет учебно-методических объединений и научно-методических советов высшей

школы, определяет следующее: **Компетенции** подразделяются на две группы: общекультурные (универсальные, надпредметные) и профессиональные (предметно-специфические, предметно-специализированные). Первые – **общекультурные (ОК)** – являются переносимыми и менее жестко привязанными к объекту и предмету труда. Вторые – **профессиональные (ПК)** – отражают профессиональную квалификацию. Они различаются для разных направлений подготовки (специальностей).

#### 4.2 Компетенции рекомендуемых для специалистов по управлению персоналом организаций.

Один из важнейших факторов успешности подбора специалиста – точность выделения оснований для оценивания кандидатов. Чтобы подобрать необходимого сотрудника, руководителю требуются четкие критерии, по которым будут определены показатели и их содержание. Критерии можно выделять, опираясь на компетентностный подход. Природа компетентности такова, что проявляется только в единстве с личностными качествами человека и при условии его заинтересованности в данном виде деятельности. Компетентность специалиста подавляется или стимулируется окружением, существующими особенностями организации, ее организационной культурой.

Технология подбора персонала в организацию направлена на то, чтобы специалист-кандидат, обладая необходимыми способностями, был заинтересован и мог реализовать их в условиях организации, внося свой вклад в развитие организации, в достижение бизнес-целей. Подбор специалиста в организации осуществляется по профилю компетенции, созданного на основе выбора из перечня компетенций такого набора, который требуется в данной организации для персонала.

Разделим все компетенции на системные, межличностные, инструментальные и профессиональные. Первые три вида компетенций являются универсальными, а четвертый – отражает специфику конкретной профессиональной деятельности. Перечень компетенций представлен в таблицах.

Таблица Универсальные компетенции (в соответствии с видами профессиональной деятельности)

Способность	Характеристика
Системные	
Аналитические способности	Логичность, методичность, тщательность в решении проблем, рациональность, упорядоченность, предсказуемость, учет деталей. Умение формально правильно и последовательно связывать, мыслить и действовать
Стратегическое мышление	Способность видеть направления развития бизнеса, давать точный прогноз тенденций рынка, а не только решать функциональные задачи. Способность прогнозировать пути долгосрочного

	развития, предусматривать варианты и их возможные последствия, выбирать эффективные решения. Системный и структурированный подход к решению проблем; способность систематизировать, стандартизировать задачи и подходы. Умение мыслить целостно, анализировать показатели производительности и эффективности при разработке и реализации программ изменений и совершенствования работы организации
Способность к обучению, самообучению	Обучаемость, восприимчивость к новым методам и технологиям, умение применять новое на практике, Способность к самоанализу, критический подход. Умение проанализировать свои достижения и недостатки. Умение посмотреть на привычные вещи другими глазами. Способность разумно использовать чужой опыт. Ориентация на систематическое развитие
Организаторские способности	Способность управлять людьми, умение организовать себя и коллектив для решения задач. Способность расставлять приоритеты, концентрироваться на важном, планировать, контролировать. Умение эффективно собрать и направить в нужное русло ресурсы, необходимые для реализации планов. Использование «теории участия» в процессе руководства, умение оказывать содействие сотрудникам
Гибкость, способность адаптироваться к ситуации	Способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, видеть и определять проблему, пути решения, команду для внедрения, оценку результатов. Способность адаптироваться во внешней (профильной) среде. Готовность к изменениям. Способность чувствовать парадоксы и противоречия и действовать с их учетом. Гибкость и адаптивность как в плане мышления, так и в плане поведения
Креативность	Инновационность: способность принимать и предлагать новое, проявлять инициативу, управлять творчеством. Умение без внутреннего сопротивления воспринимать разнообразные идеи, позиции, предложения. Умение помочь сотрудникам с оптимизмом распрощаться с прошлым и использовать новое
Ориентация на результат, на достижения	Способность нести ответственность за реализацию решений, ставить новые амбициозные цели по достижению предыдущих. Поведение, ориентированное на задачу и на отношения. Ориентация на успех. Умение эффективно справляться со сложными ситуациями
Межличностные	
Умение слышать других, принимать обратную связь	Умение создавать каналы двусторонней коммуникации, абстрагироваться от своих мыслей и мнений, концентрироваться на словах собеседника; хорошая слуховая и зрительная память. Умение эффективно поощрять и критиковать других людей. Готовность выслушать отзывы других о себе. Проявление интереса к другим людям и их чувствам
Работа в команде	Умение создавать команду, работать в команде. Знание характеристик эффективной команды. Умение поддерживать климат сотрудничества, выполнять правила поведения и общения членов команды. Умение корректировать нежелательное поведение членов команды. Умение проводить эффективные

	обсуждения и совещания по решению проблем. Знание правил проведения «мозгового штурма»
Влияние, умение убеждать	Способность иметь и отстаивать собственное мнение. Логичность (при ведении конструктивных бесед). Владение техниками влияния, использования языка, жестыкуляции, мимики. Умение выявлять и использовать мотивы людей, мотивирующие и демотивирующие факторы влияния. Влияние через стратегии сотрудничества и принуждения. Умение успешно отстаивать свои права, не разрушая отношений. Умение задавать правильные вопросы и определять информационное и эмоциональное состояние партнера.
Способность ретранслировать знания и навыки, умение обучать	Систематическое транслирование своего видения будущего, умение вдохновить новыми идеями и планами (для руководителей служб персонала). Выбор наиболее эффективных подходов к обучению сотрудников. Умение использовать различные организационные, педагогические и психологические методы для повышения эффективного обучения. Умение оценить результаты обучения. Готовность делиться собственным опытом для обучения других
Личная энергия и эффективность	Позитивный настрой на работу, готовность преодолевать препятствия, исследовать все возможные пути и ресурсы решения проблем и задач
Профессиональная этика	Соблюдение общепринятых социально-этических норм и ответственность по ним. Бережное обращение с конфиденциальными или личными данными. Проявление честности и открытости, предоставление коллегам той информации, на которую они имеют право. Уважение к порядкам и обычаям других культур
Способность разрешать конфликты	Создание условий для открытого обсуждения проблемы. Проявление готовности к разрешению конфликтов. В случае необходимости организация возможности посредничества третьей стороны. Способность не терять контроль над собой в ситуации конфликта
<b>Инструментальные</b>	
Умение управлять проектами	Знание проектного цикла, основных фаз проекта. Умение эффективно формулировать цели и задачи проектной команды. Умение составить технико-экономическое обоснование и бизнес-план проекта. Организация информационных потоков в структуре управления проектом. Знание критериев качества информации, основных процедур и методов делового планирования проекта. Умение составлять линейные и сетевые диаграммы. Умение оценить уровень компетентности и мотивации участников проектной группы. Знание методов контроля проекта
Делегирование полномочий (функций) оперативного управления	Умение давать поручения, управлять действиями других людей. Умение мотивировать, возлагать ответственность за выполнение работы. Умение определить, что мотивирует того или иного человека. Умение доверять сотрудникам, конструктивно воспринимать чужие идеи, терпеливо объяснять задачи и обеспечивать условия для их выполнения (в том числе

	обеспечивать необходимой информацией)
Навыки презентаций, переговоров	Умение определять цели и задачи презентации, ключевые факторы целевой аудитории. Построение эффективного вступления, связующих фраз, основной части и завершения презентации. Владение стратегиями убеждения и ораторскими навыками. Умение справляться с трудными вопросами и парировать возражения, нейтрализовать «проблемных» участников. Владение техническими аспектами презентации (аудио-, видео- и компьютерным оборудованием). Знание стадий эффективного процесса переговоров. Умение определить интересы участников переговоров, выбрать наилучшую альтернативу. Способность этично вести дискуссию. Умение обсуждать, предлагать, вести позиционный торг. Владение техниками манипулирования и противостояния им.
Принятие решений, отнесенных к компетенции	Анализ силового поля принимаемых решений – между желаемой и реальной ситуацией, движущими и сдерживающими силами; понимание приоритетов, анализ альтернатив и нахождение оптимальных вариантов решений; формулировка критериев оценки; подходы к принятию решений – интуиция или рациональный подход. Планирование действий по реализации решения, контроль и оценка результатов. Способность нести ответственность за реализацию решений.
Умение управлять временем	Умение проводить ситуационный анализ, определять и формулировать цели, проводить годовое, месячное, недельное планирование, планирование дня; знание принципов временного менеджмента, метода «Альпы»; умение расставлять приоритеты, проводить ABC-анализ; владение инструментами планирования – диаграммой Ганта, потоковыми диаграммами. Выполнение распорядка дня компании, дневных рабочих планов; умение сравнивать замысел с результатом, осуществлять контроль достижения поставленных целей, подводить итоги дня; умение рационально вести беседы, говорить по телефону, вести корреспонденцию, документацию
Клиентоориентированность	Ориентация на текущие и перспективные потребности клиентов и партнёров. Умение вести себя корректно с разными типами «трудных» клиентов и партнёров. Знание основных этапов продаж. Умение выявлять потребности, эффективно используя технику задавания вопросов; презентовать услуги с акцентом на преимуществах и выгодах. Способность парировать возражения и применять разнообразные техники завершения сделки. Умение консультировать и строить партнерские отношения
Кропотливость, упорство	Ответственное, организованное и точное выполнение работы. Умение долго, точно и тщательно работать с детальной информацией; детально фиксировать информацию; извлекать значимые детали из большого количества разнообразных данных. Способность не отступать перед лицом противодействия или сопротивления, оставаться при своей точке зрения до тех пор, пока другие не признают готовность с ней считаться. Умение своевременно указывать на неосуществимость поставленной цели



Профессиональные компетенции (в соответствии с задачами профессиональной деятельности)

Задача	Характеристика
Организационное развитие	<p>- умеет разрабатывать и внедрять кадровую политику в соответствии со стратегическими планами организации - умеет разрабатывать и владеет навыками реализации стратегических планов - умеет разрабатывать систему управления персоналом организации - умеет разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом - умеет формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение - владеет навыками оценки эффективной работы с персоналом - умеет оценивать кадровый потенциал компании и возможности его развития - умеет разрабатывать и внедрять организационную культуру в соответствии со стратегическими планами и оценкой кадрового потенциала - умеет разрабатывать кадровую и управленческую документацию, оптимизировать документооборот и схемы взаимодействия между подразделениями - умеет рассчитывать численность и профессиональный состав персонала - умеет адаптировать и внедрять новые технологии и инструменты управления персоналом - умеет составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции и т.д.) - владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной культуры - умеет применять прогрессивные информационные технологии при реализации основных функций управления персоналом</p>
Правовое обеспечение управления персоналом	<p>- знает ТК РФ и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права: КоАП РФ, УГ РФ и иные федеральные законы в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права; Гражданский кодекс РФ в части, относящейся к деятельности кадровой службы - владеет навыками разрешения трудовых споров и конфликтов</p>
Кадровое производство и кадровый учет	<p>- владеет навыками оценки состояния и оптимизации кадрового делопроизводства и кадрового учета - владеет навыками ведения взаимодействия по кадровым вопросам с профсоюзами и внешними организациями, трудовым коллективом - умеет разрабатывать политику, процедуры регулирования трудовых отношений и сопровождающую документацию - умеет реализовать прием, увольнение, перевод на другую работу и перемещение персонала в соответствии с ТК РФ - владеет навыками составления кадровой отчетности Умеет проводить анализ текучести кадров и других кадровых показателей</p>
Внутренние коммуникации	<p>- умеет определять задачи построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации - умеет формировать принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций организации - умеет оценивать эффективность системы внутренних коммуникаций - умеет определять приоритетные и эффективные каналы внутренних</p>

	коммуникаций - умеет разрабатывать и внедрять регламенты и стандарты построения системы внутренних коммуникаций - умеет выявлять причины конфликтов и стрессовых состояний - владеет методами предупреждения и урегулирования конфликтов - знает этические нормы и правила деловых отношений - владеет методами повышения этического уровня организации
Подбор и адаптация персонала	- умеет разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора персонала - умеет разрабатывать требования к должностям и критерии подбора персонала - владеет навыками анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала - умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала - владеет методами деловой оценки персонала - знает принципы формирования системы адаптации персонала - умеет разрабатывать и внедрять программы адаптации персонала
Обучение и развитие персонала	- умеет разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала в организации - умеет проводить мониторинг рынка образовательных услуг - знает методы выявления потребности в обучении и развитии персонала и умеет применять их на практике - умеет разрабатывать и реализовывать программы обучения и развития персонала в организации - знает методы формирования и подготовки кадрового резерва и умеет применять их на практике - знает и умеет применять на практике методы управления карьерой - знает виды и формы обучения персонала - знает и владеет навыками разработки, стандартизации и контроля качества учебных программ - знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности программ обучения и развития
Оценка персонала	- умеет определять цели, задачи и виды оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации - умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры оценки персонала - умеет разрабатывать критерии оценки персонала - знает методы и инструменты оценки персонала и умеет применять их на практике - знает методы и владеет навыками анализа результатов оценки - знает методы и владеет навыками оценки качества проведения и соответствия методов задачам оценки персонала в организации - знает методы и владеет навыками организации постоценочных мероприятий

Мотивация и стимулирование	- Умеет разрабатывать и внедрять политику мотивации персонала с учетом внешней и внутренней среды организации - умеет проводить диагностику системы мотивации организации и анализировать ее результаты - Знает принципы формирования системы мотивации персонала - Умеет разрабатывать и внедрять систему вознаграждений в организации - Умеет разрабатывать и внедрять систему нематериального и морального стимулирования - Знает методы диагностики системы мотивации и умеет применять их на практике - знает теорию мотивации и виды стимулирования персонала - Знает методы и умеет разрабатывать критерии оценки трудовой деятельности - Знает методы выявления мотивов сотрудников и умеет применять их на практике - Знает и умеет
----------------------------	--

	применять на практике методы оценки эффективности системы вознаграждений в организации - Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы нематериального и морального стимулирования:
Организация и оплата труда	- Владеет методами исследования трудовых процессов - Знает методы проектирования трудовых процессов и рабочих мест - Знает основные трудовые показатели в области организации труда персонала - Умеет выбирать оптимальные варианты разделения и кооперации труда - Умеет анализировать затраты рабочего времени; владеет навыками хронометража и фотографии рабочего дня - Знает методы нормирования труда и расчетов необходимой численности персонала - Знает методы и владеет навыками паспортизации рабочих мест - Знает принципы формирования системы оплаты труда персонала - Знает системы и формы оплаты труда - Владеет навыками анализа конкурентоспособности политики оплаты труда в компании - Умеет разрабатывать документы по оплате труда - Умеет планировать фонды оплаты труда - Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы оплаты труда - Умеет обосновывать рекомендации по организации труда персонала - Умеет выбирать оптимальную структуру дохода сотрудника организации, в том числе оптимальную структуру компенсационного пакета
Условия и безопасность труда	- Знает задачи обеспечения безопасности организации по основным направлениям (юридическая, интеллектуальная, информационная, технологическая, экологическая, экономическая безопасность, безопасность труда персонала) - Знает основные вредные производственные факторы условий труда, может оценить их влияние на организм человека и производительность труда - Знает порядок рассмотрения и учета несчастных случаев на производстве - Умеет разрабатывать мероприятия по сохранению жизни и здоровья персонала в трудовой деятельности

## Раздел 5. Практические задания для формирования у обучающихся умений и навыков

### Задание 1

1 этап домашнего задания. Вам необходимо самостоятельно описать составляющие и параметры кадрового аудита на примере любого предприятия и описать их в таблице 2.

Аудит кадровых процессов. Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие направления деятельности и с какой эффективностью осуществляются в организации.

Краткое описание этих направлений представлено в следующей таблице 1:

Таблица 1

	Направления деятельности	Параметры диагностики
1.	Планирование трудовых ресурсов	Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в кадрах
2.	Набор персонала	Описание способов распространения информации о потребности в персонале, используемых способов набора. Оценка результативности набора (финансовой и качественной). Оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченности вакансий кандидатами
3.	Отбор персонала	Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации
4.	Разработка системы стимулирования	Анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонализирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации. Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения
5.	Адаптация персонала	Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков). Описание проблем, возникающих в период адаптации
6.	Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т. д.)
7.	Оценка трудовой деятельности	Оценка аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации
8.	Повышение, понижение, перевод, увольнение	Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга. Оценка результативности методов планирования карьеры
9.	Подготовка руководящих кадров	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации. Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала
10.	Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри	Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации. Диагностика организационной культуры, типа

предприятия	управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу). Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации
-------------	---

Таблица для самостоятельного заполнения студентом составляющих кадрового аудита

1.	Название предприятия _____		
2.	Организационно-правовая	форма	предприятия
3.	Основные	виды	деятельности предприятия

Таблица 2

	Направления деятельности	Параметры диагностики
1	Необходимо заполнить самостоятельно	Необходимо заполнить самостоятельно
2	Необходимо заполнить самостоятельно	Необходимо заполнить самостоятельно
3	Необходимо заполнить самостоятельно	Необходимо заполнить самостоятельно

### **2 этап домашнего задания.**

Составлено из 40 вопросов из 4-х вариантов. Номер выполняемого варианта совпадает с последней цифрой цифрового номера в зачетной книжке. Если последняя цифра – 0 выполняйте доклад под 10 номером любого варианта, какая бы цифра перед ним не стояла. Например: студенты имеющие номера зачетных книжек 97500, 97490, 97320 и т.д. – выполняют доклад под №10 одного из 4 вариантов. Например: студенты имеющие номера зачетных книжек 97501, 97491, 97321 и т.д. – выполняют доклад под №1 любого из 4-х вариантов.

Доклад должен состоять от 2-5 печатных страниц.

### **Перечень вопросов для практического задания**

#### Вариант 1

1. История возникновения и развития аудита.
2. Понятие «предмет аудита», «аудит», «аудитор», «суть аудита».

3. Основные принципы и направления аудиторской деятельности.
4. Виды аудита и достоинства и недостатки.
5. Аудит обязательный, инициативный, регулярный и разовый, особенности.
6. Основные уровни документов, составляющих правовую основу аудита и аудиторской деятельности.
7. Характеристика видов юридических документов, содержащих правовые основы аудиторской деятельности.
8. Основные стандарты проведения аудиторской проверки (характеристика).
9. Кто осуществляет контроль, регулирование аудиторской деятельности в России.
10. Что такое организация, каковы ее основные элементы.

### Вариант 2

1. Сущность аудита персонала.
2. Цели и задачи кадрового аудита, основные направления аудита.
3. Основные нормативно-правовые акты регулирующие аудиторскую деятельность.
4. Основные уровни аудиторской проверки.
5. Методы и инструменты, используемые аудитором.
6. Основные группы компетенций: эмоциональные, поведенческие, когнитивные.
7. Уровни компетенций: корпоративные, управленческие, профессиональные, личной эффективности.
8. Модели компетенций кадрового аудитора (матрица ЗУН (знаний, умений, навыков)).
9. Каковы основные принципы и модели взаимодействия «аудитор – клиент».
10. Содержание специального этического кодекса аудитора и консультанта.

### Вариант 3

1. Методика проведения контент-анализа.
2. Основные направления аудита персонала.
3. Основные факторы, влияющие на численность работников.
4. Оценка деятельности кадровых служб (содержание, значение, актуальность)
5. Основные критерии оценки эффективности кадровых служб.
6. Виды группировки критериев оценки работы кадровых служб.
7. Порядок проведения социального аудита в организации;
8. Документы, обязательные для ведения во всех организациях (перечень).
9. Документы, носящие рекомендательный характер (перечень).
10. Распорядительные документы (примеры).

## Вариант 4

1. Качественные и количественные результаты труда руководителей и специалистов.
2. Чем отличаются результаты труда руководителя от специалиста.
3. Общая структура аудиторного отчета оценки системы управления персоналом и предложений по результатам кадрового аудита.
4. Характеристика кадрового состава организации.
5. Анализ деятельности и основные функции кадрового подразделения.
6. Содержание ключевых функций по управлению персоналом.
7. Характеристика службы по работе с персоналом.
8. Профессиональные требования для деятельности аудиторской фирмы.
9. Требования к сотрудникам аудиторской фирмы.
10. Изложить подход аудиторской фирмы к поручению заданий персонала.

### Раздел 6. Самостоятельное изучение учебного материала

#### Задание на контрольную работу №1

Контрольная работа №1 по дисциплине «Техника управления развитием, кадровый консалтинг и аудит» является формой систематизации, закрепления и расширения теоретических знаний. Для выполнения контрольной работы №1 студент изучает нормативную литературу и инструктивные документы, рекомендованные по каждой теме. Контрольная работа №1 выполняется по одной из приведенных ниже тем.

Тему контрольной работы №1 студент определяет по последней цифре учебного шифра. Базовым предприятием для написания контрольной работы №1 может быть предприятие железнодорожного транспорта, промышленности, строительства или торговое по выбору студента. При выполнении контрольной работы №1 студент может использовать практические материалы по управлению персоналом и аудиту на базовом предприятии: акты проверок, инвентаризационные и иные документы. Работа выполняется на листах стандартной формы А4 или в ученической тетради. Объем ее должен составлять примерно 10-15 страниц рукописного текста.

Следует пронумеровать страницы работы и оставить поля для замечаний рецензента. Перечень тем контрольной работы №1:

1. Аудит кассовых операций.
2. Аудит банковских операций.
3. Аудит основных средств.

4. Аудит нематериальных активов.
5. Аудит расчетов с бюджетом.
6. Аудит расчетов с внебюджетными фондами.
7. Аудит расчетов с персоналом по оплате труда.
8. Аудит расчетов с подотчетными лицами.
9. Аудит расчетов с дебиторами и кредиторами.
10. Аудит финансовых результатов и их использования.

### **Задание на контрольную работу №2**

Для выполнения контрольной работы №2 необходимо знать ответы на все перечисленные ниже вопросы. Объем ее должен составлять 2 страницы по каждому вопросу. Работа выполняется на листах стандарта А4. Перечень тем контрольной №2:

1. Раскройте сущность аудита, его экономическую обусловленность.
2. Охарактеризуйте виды аудита по различным признакам.
3. Дайте характеристику видам аудиторских работ
4. Раскройте особенности организации независимого и внутреннего аудита.
5. Раскройте особенности организации независимого аудита и государственного контроля.
6. Раскройте основные положения регулирования аудита в России, его основные источники.
7. Раскройте системы профессиональной подготовки, аттестации и лицензирования аудиторской деятельности.
8. Дайте понятие аудиторского риска, его компонентов.
9. Раскройте планирование риска не обнаружения при аудиторской проверке.
10. Права, обязанности, ответственность аудиторских организаций.
11. Ответственность аудиторских организаций, виды ответственности.
12. Права, обязанности и ответственность аудируемых организаций.

### **Контрольные работы, расчетно-графические работы, рефераты**

- кадровый аудит как инструмент организационного развития;
- оценка качества работы по управлению персоналом;
- комплексная оценка эффективности кадровых решений;
- оценка в управлении человеческими ресурсами;



- технология организации аудита персонала;
- оценка текучести кадров и абсентеизма;
- диагностика состояния работы с персоналом;
- оценка эффективности управления персоналом;
- аудит работы кадровой службы организации.
- компетентностный подход формирующий профессиональные компетенции сотрудников по управлению персоналом;
- оценка повышения эффективности использования и развития персонала на предприятии;
- бенчмаркинг и другие процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации.

**Раздел 7. Перечни сопоставленных с ожидаемыми результатами освоения дисциплины («знать», «уметь» и «владеть») вопросов (задач) к устному/ письменному зачету, к экзамену, или описание и местонахождение публичного и доступного обучающемуся источника с такими перечнями включает следующее:**

Перечень вопросов для оценки результата освоения дисциплины:

1. Анализ статей расходов и эффективность их использования.
2. Сегментарный учёт эффективности затрат на персонал.
3. Критерии оценки эффективности расходов на персонал.
4. Показатели оценки результатов труда.
5. Возможности использования КРІ(ключевых показателей эффективности).
6. Особенности и методы оценки эффективности работы непроизводственных
7. (инфраструктурных) подразделений.
8. Подходы к планированию и оценке эффективности инвестиций в персонал.
9. Проектные методы в управлении развитием персонала.
10. Уровни обоснования бюджета расходов на персонал Подходы к обоснованию
11. бюджета.
12. Мотивация участников процесса бюджетирования и выбор способов
13. обоснования.
14. Аргументация и работа с типичными возражениями.
15. Бенчмаркинг как метод защиты бюджета.
16. Сравнительный анализ бюджетов отечественных фирм с западными компаниями
17. Распределение функций и ответственности между сотрудниками службы управления персоналом.

18. Показатели и критерии эффективности управления персоналом.
19. Пути повышения эффективности системы управления персоналом
20. Вознаграждение в виде заработной платы – ведущий элемент в затратах на персонал.
21. Зависимость прибыли, выручки от реализации от затрат на персонал.
22. Системный подход к экономическому анализу вознаграждения персонала.
23. Структура комплексного экономического анализа вознаграждения персонала.
24. Уровни нормативного регулирования учёта и анализа вознаграждения персонала.
25. Государственные гарантии вознаграждения наёмных работников.
26. Связь российского законодательства о вознаграждении персонала с международными правовыми актами.
27. Расходы по вознаграждению персонала, определённые Налоговым кодексом РФ.
28. Перечень выплат и льгот, включаемых в состав вознаграждения персонала.
29. Виды вознаграждения персонала в международных стандартах финансовой отчётности.
30. Организационное обеспечение экономического анализа вознаграждения персонала
31. Учётные и внеучётные источники данных.
32. Отражение операций по вознаграждению персонала на счетах бухгалтерского учёта.
33. Раскрытие в отчётности информации о заработной плате и других видах вознаграждения.
34. Основы факторного анализа вознаграждения персонала: причинно-следственная связь и методы анализа.
35. Анализ абсолютных и относительных отклонений (экономии/перерасхода) заработной платы персонала.
36. Факторный анализ вознаграждения персонала с использованием детерминированных моделей зависимости
37. Индексный метод.
38. Оценка соответствия динамики вознаграждения персонала инфляционным процессам в экономике.
39. Анализ эффективности использования средств на заработную плату: сравнение с производительностью труда и выручкой от продаж.
40. Факторный анализ уровня вознаграждения персонала с использованием методов стохастического анализа.
41. Эффективность стимулирующих выплат как фактор успешного достижения стратегических целей организации.
42. Роль стимулирующих выплат и льгот в реализации социальной политики организации.

43. Анализ обоснованности управленческих решений по использованию стимулирующих выплат.

44. Анализ зависимости переменной части вознаграждения (премий) работников службы управления персоналом от результатов деятельности организации.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- организацию принятия и реализации управленческих решений, аспекты социальной и этической ответственности за принятые решения;
- требования, предъявляемые к управленческим решениям;
- параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений
- особенности принятия решений в нестандартных ситуациях;
- механизмы социальной и этической ответственности за принятие решения;
- теоретические основы, исторические предпосылки возникновения служб управления персоналом;
- практику организации служб управления персоналом на примере отечественных и зарубежных компаний;
- основные определения, виды, подходы к организации деятельности службы управления персоналом;
- сильные и слабые стороны, факторы, условия применения, ограничения подходов к организации деятельности службы управления персоналом;
- методы оценки эффективности подразделения по работе с персоналом;
- сущность бенчмаркинга;
- сущность и процедуры оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации.

Уметь:

- действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
- нести социальную и этическую ответственность за принятие решения в нестандартных ситуациях;
- диагностировать типичные ошибки при организации службы управления персоналом;
- проанализировать организационную структуру и численность сотрудников служб управления персоналом на малых, средних и крупных предприятиях с целью их оптимизации;
- осуществлять деятельность по организации работы службы управления персоналом
- проводить бенчмаркинг для оценки вклада службы управления персоналом;

- определять направления вклада службы управления персоналом в достижение целей;
- организации применять процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации.

Владеть:

- абстрактным и экономическим мышлением, методами принятия и реализации управленческого решения.
- готовностью нести социальную и этическую ответственность за принятые решения при организации деятельности службы управления персоналом;
- аналитическими навыками и системным мышлением, необходимым для формулирования требований, предъявляемых к компетентности и уровню профессиональной подготовки работников служб управления персоналом на современном этапе;
- навыками трансформации полученных теоретических знаний в практическую деятельность, направленную на организацию деятельности службы управления персоналом.
- методикой проведения бенчмаркинга для оценки вклада службы управления;
- механизмом анализа вклада службы управления персоналом в достижение целей организации;
- проводить бенчмаркинг и другие процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации.

**Перечень основной и дополнительной учебной литературы,  
необходимой для освоения дисциплины**

Основная литература

№ п/п	Библиографическое описание	Гриф, год	Библ	Каф
----------	----------------------------	--------------	------	-----

1	Мумладзе Р.Г. Основы управление персоналом [Электронный ресурс]: Учебное пособие/ Мумладзе Р.Г., Васильева И.В., Алёшина Т.Н.— Электрон.текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.— 151 с.	МОН 2015	5	1
2	Мумладзе Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Учебник/ Мумладзе Р.Г.— Электрон.текстовые данные.— М.: Палеотип, 2014.— 410 с	МОН 2014		
3	Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон.текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 383 с.	МОН 2015		

#### Дополнительная литература

№ п/п	Библиографическое описание	Гриф, год	Библ	Каф	ЭИОС
1	Управление персоналом организации : учебник / ред. А.Я. Кибанов ; Гос. ун-т упр. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 695 с.	УМО 2010	20	1	
2	Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / Кибанов, А. Я.: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - ; Гос. ун-т упр. ; Воронеж.гос. ун-т. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 300 с.	УМО 2010	20		
3	Служба управления персоналом : учеб.пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; ред. А.Я. Кибанов. - М. : КНОРУС, 2010. - 410 с.	ДУО 2010	25		
4	Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 624 с.	ДУО 2010	25		
5	Культурологические, экономические и организационные аспекты управления персоналом : монография / под ред. А.В. Охотникова и О.С. Причина ; ФГБОУ ВПО РГУПС. - Ростов н/Д, 2010. - 220 с	2010	5	10	
6	Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Утвержден постановлением правительства РФ от 31 октября 2002 г. N 787. Электронный ресурс	2002		12	

7	Журнал "Управление персоналом. Ведущее издание в области управления бизнес - процессами и человеческими ресурсами, системы компенсаций, подбора, оценки, проверки, мотивации и стимулирования персонала, преодоления оппортунизма и достижения лояльности персонала.	2015	1		
8	Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации : учеб.- практич. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. - М. : Проспект, 2014 - НТБ / ЭБС "Консультант студента"	2014			

Основная и дополнительная литература имеет грифы: МОН - Министерство образования и науки РФ, УМО - учебно-методическое объединение вузов, ДУО - другие уполномоченные органы.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины

№ п/п	Адрес в Интернете, наименование, назначение				
1	www.rgups.ru . Ресурс ЭИОС РГУПС "Образовательный портал". Личный кабинет обучающегося (режим доступа - персонифицированный). ФОС: типовые задания.				
2	Журнал "Управление персоналом:www.top-personal .ru. Ведущее издание в области управления бизнес - процессами и человеческими ресурсами, системы компенсаций, подбора, оценки, проверки, мотивации и стимулирования персонала, преодоления оппортунизма и достижения лояльности персонала.				
3	Административно-управленческий портал: www.aup.ru. Портал предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. Основой портала является электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.				
4	Технологии корпоративного управления :www.iteam.ru. Информационный портал.				
5	Пси-фактор: http: //psyfactor. org. Информационный ресурсный центр по научной и практической психологии.				
6	Электронный журнал «Работа с персоналом» http: www.hr-j ournal .ru. Тематика публикаций охватывает практически все аспекты управления персоналом.				

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

№ п/п	Библиографическое описание	Гриф, год	Библ	Каф	ЭИОС
-------	----------------------------	-----------	------	-----	------

1	Задания для практических занятий по кадровому консалтингу: практикум / Киященко Т.А. (рукопись). РГУПС, 2015.	2015		10	+
---	---	------	--	----	---

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование и назначение</b>
1	"Консультант Плюс"
2	Информационная правовая система "Гарант"

*Учебное издание*

**Киященко** Татьяна Андреевна

**ТЕХНИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА,  
КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ И АУДИТ**

Печатается в авторской редакции  
Технический редактор Н.С. Федорова

Подписано в печать 26.10.17. Формат 60×84/16.  
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 2,79.  
Тираж        экз. Изд. № 90802. Заказ        .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового  
Полка Народного Ополчения, д. 2.