

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Южно-Российский институт управления-филиал РАНХиГС

Направление подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное
управление

Образовательная программа

«Государственная и муниципальная
служба»

Дисциплина «Теория управления»

Курсовая работа
на тему:

**«Характеристика управленческого труда. Требования к профессиональной
компетенции менеджера»**

Автор работы:

Обучающаяся группы ГМУБ-414
очной формы обучения

_____/Бабкина Анна Олеговна
(подпись) (ФИО)

Руководитель:

Доцент кафедры государственного и муниципального
управления

_____/Канифатов Александр Сергеевич
(подпись) (ФИО)

Ростов-на-Дону 2020 г.

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические характеристики управленческого труда.....	5
1.1. Управленческий труд и его специфика	5
1.2. Рациональная организация управленческого труда.....	7
Глава 2 Развитие и систематизация требований к профессиональной компетенции менеджера	11
2.1. Квалификационные требования к менеджерам	11
2.2. Оценка персонала по компетенциям	16
Глава 3 Сопоставление моделей профессиональной компетенции менеджера и их практическое применение: отечественный и зарубежный опыт.....	21
3.1. Структура зарубежной модели профессиональных компетенций на примере японской корпорации «Toyota Motor Corporation»	21
3.2. Структура отечественной модели профессиональных компетенций на примере российской корпорации «United Elements Group»	28
Заключение.....	34
Библиографический список.....	37
Приложение 1	38
Приложение 2.....	39

ВВЕДЕНИЕ

Управление... Как ни странно, но оно всегда было, есть и будет, ведь как ни крути, что ни делай, невозможно представить себе, что в мире не будет такого разграничение, как «руководитель» и «подчинённый». Эта та иерархия, не будь которой, весь мир, вся эта «сложенная машина», да и в принципе всё погрязло бы в хаосе, бардаке и неразберихе, ведь, возвращаясь к истокам, заглядывая вглубь истории, мы видим, что и далеко в прошлом существовали главы, вожаки, те, за кем шли люди, кто подчинял своей воли, ставил цели, мотивировал, возглавлял и направлял ...

Будущее крайне неопределенное и непонятное, однако это не значит, что мы ничего не может сделать, потому что не знает будущего.

Как деловой человек, вы всегда должны думать о том, какое решение лучше всего принять в той или иной ситуации, как продвигать свой бизнес вперед при любых обстоятельствах. Таким образом, можно сказать, что повышение детализации и точности собственных мыслей и суждений является актуальной проблемой для деловых людей, живущих в наше время.

Итак, что мы должны сделать, чтобы это произошло? Наше мнение таково, что все предпринимателям, деловым людям необходимо поработать над изучением «Теории менеджмента». Теория управления подобна кристаллу деловой мудрости, которую разработали умные и здравомыслящие люди современного общества. Теория управления - это не то, что нужно только менеджерам. Это отличный учебный материал для улучшения мышления и рассудительности всех, кто участвует в бизнесе.¹

Актуальность данной курсовой работы заключается в том, что чем мы, будущие управленцы, новое поколение, лучше будем знать теоретические основы специфики нашей будущей деятельности, в данном случае речь идёт о характеристике управленческого труда, а также основных, ключевых требованиях к про-

¹ Автор - Аки Ирияма, профессор Высшей школы делового администрирования при университете Васэда (бизнес-школа)

фессиональной компетенции менеджера, тем больше полезного мы сможем сделать уже на практике, защищая интересы нашей страны, совершенствуя и модернизируя её во всех сферах, укрепляя, а не руша уже имеющиеся достижения и успехи.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение характеристик управленческого труда и выявление на основе анализа требований к профессиональной компетенции менеджера.

Исходя из цели, решались следующие задачи:

- Изучить управленческий труд и его специфику;
- Раскрыть рациональную организацию управленческого труда;
- Определить квалификационные требования к менеджерам;
- Охарактеризовать оценку персонала по компетенциям;
- Проанализировать структуру зарубежной модели профессиональных компетенций (на примере японской компании «Toyota Motor Corporation»);
- Проанализировать структуру отечественной модели профессиональных компетенций (на примере российской корпорации «United Elements Group»).

Объектом курсовой работы выступает управленческий труд, а предметом является профессиональная компетенция менеджера.

Изучением данной темы уже занимались такие учёные, как А. А. Богданов, В. Г. Афанасьев, Л. Н. Албастова, В. Г. Игнатов, Л. Н. Бурганова, Л. А. Митин, А. Г. Журавлева и другие.

В качестве теоретической основы данной работы стали учебная и научная литература, различные учебные пособия, научные и публицистические статьи, интернет источники и другие вспомогательные материалы.

Структура курсовой работы включает в себя введение, основную часть, состоящую из трёх глав, заключения, библиографический список и приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

1.1. Управленческий труд и его специфика

Сущность управленческого труда, его функции и специфика определяются, с одной стороны, целями и задачами, которые он решает; с другой, по мнению З. П. Румянцевой, – содержанием «простых» моментов процесса управленческого труда, то есть его предметом, средствами и самим трудом.²

Управленческий труд – это та умственная трудовая деятельность, направленная на реализацию процесса управления, одна из основных задач которой заключается в обеспечении целенаправленной и координированной деятельности как одного человека, состоящего в некоем коллективе, сообществе, фирме, так и в принципе всей организации в целом.

По своей же сути управленческий труд является мыслительной деятельностью, так как основывается на постоянном анализе тех или иных событий, принятии определённых решений, действий, которые впоследствии должны привести к запланированному, желаемому результату.

Целью управленческого труда можно назвать формирование условий для достижения поставленного, необходимого результата, который желает достичь компания, организация.³

Как известно, средством управленческого труда являются организационная и вычислительная техника и электронно-вычислительная машина или же технологии и методы управления; его продуктом – управленческое решение, а результатом – достижение поставленной цели.

Одни учёные, научные деятели и специалисты к предметам управленческого труда относят информацию, другие – людей с их трудовой деятельностью.

² Албастова Л.Н., Овакимян М.А. Теория управления: учебное пособие. – Изд.3-е, перераб. и доп. – Ростов-на-Дону, ЮРИУ РАНХиГС, 2017. – 344 с

³ Орлов А.И. Менеджмент. Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003. - 298 с

Что же касается культуры и эффективности управленческого труда, то их определяет полнота и уровень использования организационной и вычислительной техники.

Говоря о специфике управленческого труда, нужно отметить, что итоги данной трудовой деятельности будут далеко от времени и места его исполнения и только в результате оформляют итоги функционирования всей компании в целом. Также к специфике управленческого труда можно отнести то, что он принимает участие в формировании материальных благ не напрямую, а посредством деятельность иных лиц.

Ещё одна возможная вариация специфик управленческого труда представлена, исходя из мнения Балабанова. Л. В. и Сардакова О. В.:⁴

1. Умственный труд работников аппарата управления состоит из трех основных видов деятельности:

- Организационно-административной и воспитательной (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);
- Аналитической и конструктивной (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);
- Информационно-технической (документационное, учебные, вычислительные и формально-логические операции).

2. Управленческий труд является совокупным трудом. Деятельность по управлению может считаться эффективной только тогда, когда приносит определенную часть прибыли предпринимательской деятельности.

3. По характеру участия в процессе управления все работники управленческого труда подразделяются на три группы: руководители, специалисты, технические специалисты (служащие).

⁴ Балабанова. Л. В., Сардаков. О. В. Организация труда менеджера. Учебное пособие-К.: Издательский дом «Профессионал», 2004.

1.2. Рациональная организация управленческого труда

Неоспорим тот факт, что эффективная работа управленца во многом зависит от практики его, управленца, повседневной деятельности, но, несомненно, главное значение для формирования определённого стиля руководства играет рациональная организация управленческого труда.

При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом.⁵

Рассмотрение рационализации управленческого труда следует начать с определения таких понятий, как организация в принципе, организация управленческой деятельности, в частности, и, конечно же, что же такое рациональность и как она помогает увеличить эффективность работы предприятия.

Организация - это чёткое и точное установление сфер ответственности за достижение целей, результатов отдельно каждого подразделения.

Организация управленческой деятельности - это установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями и конкретными должностями, установление порядка их работы, функционирования, а также совокупность мер, связанная с упорядочиванием действий управленческого персонала по точному, быстрому и качественному материально-техническому обеспечению, привлечению имеющихся ресурсов, а также их перераспределению.

Организация труда управленческого персонала заключается в проектировании и внедрении рациональных систем и методов выполнения возложенных на него функций с учётом применения необходимых технических средств.⁶

Рациональная организация труда — это та организация, которая, основываясь на достижениях науки и техники, позволяет совместить людей и технику в едином производственном процессе при наименьшем суммарном количестве всех материальных затрат.

⁵ Учебное пособие /Под П69 ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 304 с

⁶ Свистунов В.А. Организация личной работы руководителей и специалистов // Кадровик. 2007. № 6. - С. 1-6.

Рациональная организация труда предусматривает научно обоснованные изменения на основе достижений науки, техники и передового опыта, накопленного в отрасли производства и других отраслях народного хозяйства, и которое должно содействовать повышению качества культуры обслуживания, эффективности производства и рентабельности предприятий.⁷ Она использует формальную структуру для определения роли каждого члена организации. Научные эксперты из колледжа Бабсона считают, что «в бизнесе, где роли и цели четко определены, процесс управления должен быть рациональным и предсказуемым».

В рациональной модели говорится, что бизнес - это структуры, предназначенные для достижения конкретных целей логическим и предсказуемым образом. Как логика, так и предсказуемость относятся к процессу принятия решений. По мнению Ричарда Л. Дафта, автора книги "Организационная теория и дизайн", «ни одно предприятие не может полагаться только на теорию рациональной организации при принятии любого решения, но ее сторонники прибегают к рациональным процессам там, где это возможно».

Цели компании и конкретный процесс принятия решений составляют ядро рациональной теории. Цели предоставляют основанные на фактах критерии, необходимые для поиска решения или принятия решения о наилучшем направлении действий. При принятии рациональных решений люди используют аналитику, факты, диаграммы, рабочие процессы, организационные диаграммы и так далее.

Рациональное принятие решений всегда следует одному и тому же логическому процессу в одном и том же порядке. Решения зависят от фактов и четких, объективных критериев, а также следует отметить, что они не учитывают этические соображения, моральный дух, мотивация и другие неформальные факторы.

Чтобы принять рациональное решение, необходимо наметить цель и желаемый результат, собрать данные и провести так называемый «мозговой штурм» для разработки списка всех возможных альтернатив. Перечислить все «за» и

⁷ Архипов. ВВ. Организация ресторанного хозяйства. Учебное пособие -. М.: Центр учебной литературы, 2007 - 280 с

«против» каждой из них, далее принять решение и затем немедленно его реализовать. В качестве заключительного этапа необходимо проанализировать результаты.

В рациональной системной организации управленческого труда решения, принимаемые каждым отдельным членом организации, определяются его местом в формальной иерархии, с ограниченным пространством для индивидуального мнения.⁸

В своей теории «Научное управление», именуемой иногда тейлоризмом, Фредерик Тэйлор предложил исследовать работу научными методами, позволяющими разделять её на отдельные узкоспециализированные задания, которые могут выполняться максимально эффективно. Предложенная Тейлором система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса.⁹ Теоретически, если менеджер говорит продавцам сосредоточиться на продаже n-го товара, то продавцы просто должны работать усерднее и продавать именно то, что требует от него руководитель и в каком количестве.

На самом же деле, многие продавцы не будут усерднее работать только для того, чтобы заработать необходимую сумму денег, независимо от того, что им прикажет делать менеджер. В этой ситуации рациональное поведение человека отличается от рационального поведения организации.

Не все будут вести себя рационально даже в идеальных условиях. Например, сотрудники могут негативно друг к другу относиться и отказываться взаимодействовать друг с другом, тем самым ненамеренно или даже специально направляя свою рабочую энергию «не в то русло», делая отдел неэффективным даже на самом хорошо структурированном рабочем месте.

⁸ У-28 Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.

⁹ Дафт Р.Л. Уроки лидерства [пер. с англ.]. М.: Эксмо, 2006. 480 с 2. Томпсон Л. Создание команды [пер. с англ.]. М.: Вершина, 2006. - 544 с

Несмотря на то, что ни одна организация не является полностью рациональной в реальном мире, владельцы бизнеса могут эффективно применять теоретическую точку зрения рациональной системы в некоторых ситуациях.

Каждый шаг в модели рациональной организации имеет преимущества, которые в совокупности создают простой, упорядоченный и четкий процесс принятия решений. Так четкое определение проблемы или ситуации и указание желаемого или необходимого результата может в значительной степени способствовать решению проблемы или же хотя бы просто улучшению ситуации. «Мозговой штурм» и тщательное исследование вариантов не только обеспечивают прочную основу для принятия правильного решения, но также могут определить альтернативы, которые в противном случае вы могли бы и не рассматривать. Что же касается сравнение «за» и «против» каждой альтернативы, то данное занятие увеличивает шансы на то, что вы выберете правильное решение.

ГЛАВА 2 РАЗВИТИЕ И СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ТРЕБОВАНИЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА

2.1. Квалификационные требования к менеджерам

Профессионализм управленческой деятельности состоит в способности гарантировать получение требуемого результата в определённых условиях; чем шире спектр таких условий, тем выше профессионализм управленца.¹⁰

Отсюда менеджеров можно определить как тех, кто «вносит свой вклад в общую производительность компании и создание ценности путем реформирования и расширения рабочего места своей собственной волей и ответственностью».

Менеджеры отвечают за надзор за персоналом, руководство различными аспектами повседневной деятельности и, в целом, за обеспечение бесперебойной работы офиса или бизнеса. Менеджеры могут контролировать целые отделы или отдельные проекты, в зависимости от размера компании и сферы ответственности. Поэтому очень важно, чтобы менеджеры имели определенную квалификацию, которая поможет им в их усилиях.

«Если поставить баранов во главе львов, то львы баранеют, а наоборот — то даже баран будет иметь львиное сердце». Данная цитата Наполеона Бонапарта подчеркивает фундаментальную необходимость хорошего менеджера для работы команды или, с точки зрения бизнеса, для долгосрочного успеха компании. Но, в частности, сегодня менеджер должен быть не только начальником, образцом для подражания, уважаемым человеком, но и мотиватором, спарринг-партнером, наставником. Таким образом, требования к менеджерам довольно сложны, а вопрос: «Какие навыки необходимы менеджеру?» - как никогда актуален.

Наша окружающая среда подвержена постоянным изменениям, которые отражаются не только в изменении социальных ценностей, но и в сложных для расчета экономических схемах действий. Мы живем в так называемом «сетевом

¹⁰ Албастова Л.Н., Овакимян М.А. Теория управления: учебное пособие. – Изд.3-е, перераб. и доп. – Ростов-на-Дону, ЮРИУ РАНХиГС, 2017. – 344 с

обществе», в котором естественная граница между производителем и потребителем становится все более размытой. Нематериальные товары, такие как знания и информация, доступ к которым был ограничен всего несколько десятилетий назад, теперь свободно доступны почти для всех благодаря техническим инновациям. Результат этих изменений проявляется в изменении структур власти, потому что в современном сетевом обществе получатели ни в коем случае не пассивны, скорее наоборот - существует повышенная потребность в их участии.

Таким образом, менеджерам необходим высокий уровень социальных навыков для выполнения своих управленческих обязанностей. В то же время они должны приспособиться к изменившимся экономическим и социальным условиям. Из-за всего вышесказанного требования к менеджерам значительно усложнились. Простейшая форма лидерства – авторитарная: командование и контроль - давно устарела и уже не соответствует требованиям рынка к скорости, гибкости и социальным условиям.

Одной из важнейших квалификаций менеджера является знание отрасли. Понимание лучших практик в бизнесе и хорошее понимание всей деятельности является ключом к эффективному управлению людьми и процессами. Эти знания могут быть получены в рамках формального или же профессионального образования или на основе опыта работы.

Также одними из основных квалификационных требований к менеджерам являются управленческие навыки. Управленческие навыки включают обучение и развитие сотрудников, а также соблюдение корпоративных политик. Менеджеры, как правило, выполняют несколько обязанностей, поэтому отличные организаторские навыки им жизненно необходимы. Помимо своих основных обязанностей им также необходимо контролировать работу других сотрудников, посещать собрания и тренинги, проводить оценки и пересматривать политику компании, именно поэтому менеджеры должны грамотно управлять своей рабочей нагрузкой. Эффективные организационные навыки снижают стресс, экономят время и гарантируют соблюдение важных сроков.

Многие менеджеры облегчают собственную загруженность, делегируя задачи коллегам. Чтобы сделать это эффективно, необходимо проанализировать и определить навыки сотрудников фирмы и распределить обязанности между ними в зависимости от их набора навыков. Делегирование не является признаком слабости и фактически может увеличить объем работы, которую может выполнить менеджер, при этом развивая уверенность и навыки команды.

Для менеджеров важны и навыки принятия решений. Кадровые решения являются важной частью должностных инструкций генерального менеджера. Основываясь на показателях производительности и бюджета, генеральные директора определяют, следует ли нанимать, увольнять, переназначать сотрудников или сокращать, или создавать новые должности.

Квалифицированным менеджерам следует обладать хорошими коммуникационными навыками, то есть они должны уметь эффективно общаться с сотрудниками, клиентами и руководителями. Это означает наличие хороших навыков письменного и устного общения, а также умение «читать людей», устранять проблемы и помогать командам сотрудничать по мере необходимости. Менеджер также должен уметь эффективно и грамотно формулировать потребности, передавать информацию и обеспечивать обновление статуса для вышестоящих сотрудников компании.

Также немало важно для менеджеров и умение «направлять» людей. Руководители часто управляют деятельностью других сотрудников и как таковые должны обладать способностью объединять людей вокруг общей цели. То есть помощь сотрудникам в постановке целей, установлении параметров выполнения работы и обеспечении их ресурсами, необходимыми для эффективного выполнения работы. Менеджеры должны уметь сопоставлять индивидуальные навыки сотрудников с необходимыми задачами работы для достижения целей.

Менеджеры регулярно занимаются решением проблем, начиная от простых и заканчивая сложными. Для этого требуется ясная голова, спокойное поведение и способность, когда это необходимо, точно сфокусироваться. Мене-

дженеры должны иметь сильную внутреннюю силу духа, которая позволяет им помогать сотрудникам оценивать и решать проблемы, сохраняя при этом целостность организации.

Навык коммерческой осведомленности пользуется огромным спросом среди работодателей. Фактически, по мнению рекрутеров, специалистов, занимающихся подбором персонала при посредничестве между работодателями и потенциальными работниками, большинству выпускников не хватает коммерческой осведомленности. Если вы хотите перейти на управленческий уровень, важно понимать рынок, на котором работает бизнес, и то, что делает его успешным. Для этого необходимо, чтобы менеджеры были осведомлены о миссии и целях организации, имели представление о секторе, к которому принадлежит компания, знали о политических и экономических проблемах, влияющих на бизнес, и могли определить конкурентов компании.

Навыки рационального использования времени являются одним из важнейших требований к управлению. Это означает не только умение эффективно распоряжаться своим временем, но и временем сотрудников. Это связано с постановкой приоритетов, делегированием полномочий, жонглированием множеством конкурирующих приоритетов и обеспечением того, чтобы наиболее важные задачи решались всегда. Менеджеры также должны иметь возможность, при необходимости, набирать обороты для своих команд.

В наш век информации и технологий неудивительно, что соискатели с хорошими компьютерными навыками получают гораздо больше рабочих мест, чем те, кто этого не делает. От ноутбуков до POS-систем и от RFID-сканеров до мобильных телефонов - почти каждая профессия сегодня требует от вас быстрой, легкой и грамотной работы с технологиями, менеджеры не исключение.

Каждая профессиональная должность требует использования определенных технологий, от оборудования до компьютерных приложений. Точно так же каждый профессионал обладает уникальным набором компьютерных навыков с разным уровнем владения, чем выше эти навыки, тем более квалифицированным является менеджер.

Таким образом, можно составить список из ряда актуальных квалификационных требований к менеджерам, к которым относятся: знания и опыт в бизнесе, надзоре и управлении; хорошие навыки письменного и устного общения; выдающиеся навыки построения межличностных отношений; демонстрируемое умение руководить; знания основ экономики, бюджетирования, принципов и практики бухгалтерского учета; отличные компьютерные навыки; общие знания различного трудового законодательства и практики, а также отношений с сотрудниками; отличные навыки организационного управления; образование и опыт, требуемые от менеджера.

Данное описание квалификационные требования к менеджерам будет варьироваться в зависимости от организации и потребностей, которые у вас есть для внесения вклада со стороны лиц, занимающих должность руководителя.

2.2. Оценка персонала по компетенциям

Единственное, что всегда будет давать конкурентное преимущество в «деловом» мире, - это не технологии, а навыки и компетенции сотрудников компании. Чтобы повысить эффективность и производительность сотрудников, необходимо вкладывать средства в оттачивание их навыков и компетенций.

Корпорации должны быстро адаптироваться к меняющейся среде; то же самое делают сотрудники этих компаний. Чтобы изменения прошли гладко, менеджеры по персоналу должны точно знать, какими навыками уже обладают сотрудники компании и каких компетенций им не хватает. На основе этой информации они могут организовать тренинги и семинары - чтобы восполнить пробелы в знаниях и навыках.

Методы оценки компетенций варьируются от простых самооценок до подробных подходов, которые приводят к официальной сертификации. Оценка персонала пронизывает все элементы системы управления человеческими ресурсами, позволяя выявить уровень проявления тех качеств, навыков сотрудников, которые являются обязательными с позиции требований организации, а также представляют для нее высокую ценность.

Оценка способностей - это оценка способности (профессиональных способностей) выполнять данную работу и определяется в «требованиях к профессиональной квалификации» или «стандарте профессиональной квалификации». В частности, в качестве оценочных материалов используются знания и навыки, необходимые для выполнения данной работы. Кроме того, как потенциальные способности также оцениваются способность понимать, планировать, вести переговоры и так далее.

Оценки представляют собой сочетание объективно выполненной работы сотрудника, такой как достижение высоких продаж, и субъективных впечатлений начальника, например, предполагаемого сотрудничества с коллегами. Типичные критерии оценки сотрудников включают качество и количество работы, эффективность, достижение цели, способность работать в команде, ориентацию на клиента, независимость, гибкость и устойчивость. Также стоит «оглянуться

назад»: предыдущие рекомендации и справки сотрудника могут быть информативными и дополнять ваши собственные, текущие наблюдения. Также часто учитываются впечатления от коллег или клиентов, а самооценки, в которых сотрудники оценивают себя, теперь стали обычным явлением.

Конкретными причинами для оценки сотрудника может быть предстоящее решение о повышении по службе или перенос зоны ответственности. Инициирование обоснованного увольнения также требует оценки сотрудника.

Оценка сотрудников, также называемая нисходящей или подчиненной оценкой, является классической формой оценки персонала: с помощью оценочного листа начальство оценивает - в основном через регулярные промежутки времени - сотрудников, которые подчиняются непосредственно им. Оно, начальство, сразу же получает информацию о сотрудниках и их производительности, поведении и потенциале, а также о пригодности к работе, мерах по дальнейшему обучению и бонусам за эффективную производительность.

Типичные критерии оценки сотрудников включают качество и количество работы, эффективность, достижение цели, способность работать в команде, ориентацию на клиента, независимость, гибкость и устойчивость.

В то время как аттестация сотрудников является оценкой «сверху вниз», более высокая оценка, также известная как оценка «снизу вверх», является оценкой супервизора: оценка сотрудников - обычно анонимная, чтобы получить как можно более честные заявления, чтобы сотрудники не боялись санкций в свой адрес за негодный начальству ответ - определенные области управленческого поведения непосредственных начальников, такие как информация, делегирование полномочий, решение и мотивация, для регулярного сравнения с использованием стандартизированной анкеты.

Оценка начальства предполагает более тщательную оценку сотрудников и, таким образом, повышает их готовность к сотрудничеству. Взаимный обмен критикой создает все более основанную на партнерстве культуру управления.

Руководители получают отзывы от своих сотрудников об их влиянии на них и информацию о любой необходимости изменить свое поведение. Так

можно относительно быстро исправить нежелательные явления, такие как плохая рабочая или рабочая атмосфера. Сравнивая сильные и слабые стороны в фактическом профиле оценки высшего уровня, можно определить конкретные меры развития, такие как наставничество или обучение для более высокого уровня. Оценка часто служит основой для определения заработной платы начальника.

При оценке коллег, также известной как равная или боковая оценка, сотрудники, которые иерархически примерно равны и которые работают в одной организационной сфере, оценивают друг друга на основе оценочной формы. Взаимная оценка может касаться поведения, результатов работы или личностных качеств. Цели оценки коллег состоят в том, чтобы, с одной стороны, использовать знания коллег для оценки их квалификации и работы и получить обширную информацию о соответствующем оцениваемом сотруднике, а, с другой стороны, инициировать изменения в поведении посредством обратной связи между коллегами. Оптимизировать сотрудничество, способствовать развитию команды, создать более открытую рабочую атмосферу и улучшить горизонтальное сотрудничество.

Хотя самооценку нельзя использовать в одиночку, она является отличным методом для предоставления людям возможности оценивать себя по модели компетенций, которую можно измерить. Самооценка позволяет людям задуматься о своих сильных и слабых сторонах, одновременно получая представление о областях, в которых они нуждаются в дальнейшем развитии, чтобы соответствовать модели компетенций, необходимой для этой роли. Важно отметить, что самооценки, используемые сами по себе, не могут дать точных результатов - они должны использоваться одновременно с оценкой руководителя. Это происходит из-за индивидуальной предвзятости, когда каждый оценивает себя ниже или выше модели компетенций. В очень редких случаях люди оценивают себя точно.

Оценка «на 360 градусов» даст наиболее точные результаты, поскольку она оценивает человека как можно более объективно со всех мыслимых углов. В связи с этим оценка «на 360 градусов» является одним из самых популярных и

широко распространенных методов измерения компетенций. Чтобы завершить оценку «на 360 градусов», сначала попросите человека оценить себя в соответствии с моделью компетенций его должности. После того, как это будет выполнено, найдите других, которые работают напрямую с этим человеком, например, руководителя, коллег, подчиненных и даже внутренних или внешних клиентов и поставщиков. После того, как все оценки будут собраны, усредните баллы, чтобы найти оценку компетентности человека.

После того, как будет определена точная оценка компетенций человека, обнаружатся пробелы, что позволит менеджеру по обучению и развитию получить отличные возможности для четкого создания траектории обучения на основе компетенций. Как правило, результаты оценки сотрудника представляются на оценочном собеседовании. Если руководитель находит правильный баланс между конструктивной критикой, похвалой за положительную работу и стимулом к постановке новых целей, это выражает признательность и часто приводит к повышению мотивации сотрудников.

Для значимого результата оценки сотрудников также важно, чтобы решающими были не только субъективные впечатления, но и непрерывная и систематическая запись как качественных наблюдений, так и измеримых показателей эффективности. Это означает, что оценку персонала по компетенции следует понимать как непрерывный процесс, а оценочные «интервью» - как промежуточные результаты.

А теперь мы конкретнее рассмотрим пункты при оценивании компетенции персонала:

- Способность к планированию: способность собрать установку для решения проблемы.
- Способность к исполнению: способность реально выполнить проект.
- Способность к совершенствованию: способность обнаруживать и устранять проблемы.
- Межличностные способности: способность организовывать группы, вести переговоры и вести переговоры с другими.

- Суждение: способность правильно понимать текущую ситуацию и адекватно реагировать
- Лидерство: способность руководить подчиненными в соответствии с их индивидуальными способностями и характеристиками.
- Сила переговоров: способность объяснять и убеждать других в своих мыслях.
- Понимание: способность понимать цель выполняемой работы и инструкции начальника
- Знания: есть ли у вас знания, необходимые для ведения бизнеса?

Оценка способностей позволяет точно определить способности сотрудников, поэтому можно предотвратить несоответствие между содержанием работы и способностями. Кроме того, сотрудники также могут знать способности, которые требуются компании, чтобы они могли получить необходимые знания и работать над собственным карьерным ростом.

ГЛАВА 3 СОПОСТАВЛЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА И ИХ ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

3.1. Структура зарубежной модели профессиональных компетенций на примере японской корпорации «Toyota Motor Corporation»

Модель компетенций (или структура компетенций) - это набор компетенций, являющийся ориентиром для успеха. Это может относиться ко всему персоналу в организации, к уровню лидерства, рабочей роли, бизнес-функции, профессиональной дисциплине, а также конкретной рабочей задаче.

Модель компетенций преследует две цели. С одной стороны, она сообщает, что ожидается от сотрудников, как они должны выполнять свою работу. С другой стороны, она используется в качестве ориентира, чтобы убедиться, что у людей есть навыки, необходимые для успеха. Также следует отметить, что модели компетенций используются во всех практиках управления людьми.

Сейчас нам бы хотелось рассмотреть то, как и на чём строится модель профессиональных компетенций в Японии. Управление в японском стиле - это уникальная для Японии система управления, которая считается источником выдающейся конкурентоспособности крупных японских компаний, которые продолжали свой экономический рост в 1970-х и 1980-х годах. Джеймс С. В «Японском менеджменте» (1958) Абегрэн указал на характеристики японских компаний: корпоративные союзы, пожизненную занятость и систему стажа. Эти три характеристики были рассмотрены в «Докладе ОЭСР о труде для Японии» (опубликованном в 1972 г.) и в японском менеджменте стали называться «тремя видами священных сокровищ».

Можно сказать, что в основе японского менеджмента лежит кадровая система по выслуге лет, предполагающая долгосрочную работу. Это функционировало как чрезвычайно рациональная кадровая система для японских компаний в период высокого экономического роста, когда они, предприятия, пытались расширить свои масштабы и свою долю на рынке.

Трудовая ставка в Японии формируется в зависимости от профессионального разряда и результатов работы. Это исключает возможность автоматического повышения зарплаты с увеличением возраста или стажа, усиливая мотивацию к эффективному и результативному труду.¹¹

Причина, прежде всего, в том, что это было совместимо с кадровым составом компании. В условиях быстрого экономического роста крупные компании ежегодно привлекали большое количество молодых специалистов, и небольшое количество ветеранов-менеджеров командовали молодыми сотрудниками, что позволяло осуществлять эффективное организационное управление.

В условиях замедления экономического роста и прогресса технологических инноваций тональность корпоративного управления сместилась с индустриализованного типа общества, в котором акцент делается на масштаб и эффективность, на тип информационного общества, в котором акцент делается на добавленную стоимость. В промышленно развитом обществе инвестиции в образование привели к развитию навыков, что, в свою очередь, привело к повышению производительности труда, и японская кадровая система функционировала чрезвычайно эффективно.

Однако в современном информационном обществе способность каждой компании к инновациям в технологиях и бизнесе является источником ее конкурентоспособности, а профессиональные навыки «белых воротничков» приобретают все большее значение. Такие профессиональные навыки не обязательно формируются пропорционально выслуге лет, и инвестиции в образование не обязательно ведут к формированию навыков. Кроме того, для японских компаний, которые сделали акцент на развитие навыков внутри компании на основе предпосылки долгосрочной занятости, становится трудно развивать человеческие ресурсы, которые подходят для быстрых изменений на рынке в краткосрочной перспективе.

¹¹ Сравнительный менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Т. С. Арзяева; Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2019г

Три вида священных сокровищ оказали большое влияние на экономический рост Японии. Однако времена меняются. Это факт, что многие рабочие до сих пор чувствуют себя неуютно в компаниях японского стиля. С другой стороны, если резко отменить все идеи системы ранжирования по выслуге лет и системы пожизненного найма и перейти к полной системе производительности, существует риск того, что неадекватные продажи и менеджмент возобладают. Таким образом, можно сказать, что компании всегда должны думать о том, как управлять своевременно, сохраняя при этом хорошие стороны управления в японском стиле.

Японские менеджеры уделяют внимание таланту и способностям человека, но стаж с возрастом и опыт работы всё равно оказываются основными критериями выдвижения на новую должность. В Японии изначально работникам предоставляется практика, которая только затем переходит в знания.

Зачастую японские служащие тесно идентифицируют себя с нанявшей их организацией. И высшие должностные лица, и даже рядовые исполнители считают себя представителями компании, в которой работают, так как в Японии каждый работающий твёрдо убежден, что является важным, необходимым и незаменимым лицом для корпорации.

Сейчас нам бы хотелось представить некоторые черты, характерные для японских служащих: трудятся методично и преданно; приветствуется умение скрывать своё честолюбие; является некорректным и непрофессиональным показывание своей силы и своего влияния как руководителя – «компания принадлежит работникам»; пунктуальны и ответственны; у японцев природная любовь к чистоте и элегантности; чрезвычайно развито чувство долга; получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы, но также сильно переживают, если случаются неудачи. В Японии все работники существуют не как индивидуумы, а исключительно как члены одной большой группы, поэтому их в первую очередь интересует успех команды, а не свои личные достижения. Из-за всего этого усиливается координация в организации производства, а вот личные «трения» и всякого рода недовольства сводятся к минимуму.

В качестве основных критериев при приёме на работу рассматриваются: совмещение профессий; способность работать в коллективе; понимание значения своего труда для общего дела; умение решать производственные проблемы; увязывать (согласовывать) решения различных задач; писать грамотно записки и чертить графики.

Так как предполагается, что предприятие должно работать как одна большая сплочённая команда, то больше всего у японских работников будут цениться такие качества, как умение доверять, сотрудничать, способность создать вокруг себя при работе полную гармонию и умиротворённость, быть готовым полностью отдаваться делу, поддерживая абсолютно все начинания фирмы, стараясь как можно оперативнее и точнее, работая в команде, решить задачи, стоящих перед группой.

Важнейшей обязанностью японского менеджера считается умение объединять разрозненных, обладающих творческим потенциалом работников в процесс, который оказался бы эффективным. Имидж единоличного творца решений отвергается.¹²

Следует отметить, что в японских организациях «лидер» - глава - занимает самый ответственный пост - он сплачивает команду. Одна из его первоочередных задач - это подавление внутренних конфликтов. Его власть должна приниматься всеми безоговорочно. Из-за всех вышеперечисленных нюансов следует то, что даже кратковременное отсутствие главы может привести к печальным результатам. К примеру, то, что группа теряет единство и тонет во внутренних распрях и разногласиях. Как уже говорилось выше авторитет, могущество и власть в Японии зависят не от заслуг, а от стажа, следовательно, далеко не всякий руководитель будет являться компетентным человеком, ведь зачастую он не может даже объяснить тонкости своего бизнеса. Вся реальная работа руководителя по факту осуществляется его подчиненными. Лидер же должен хорошо управлять людьми, поддерживать и воодушевлять свою команду, иметь способность вести

¹² Сравнительный менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Т. С. Арзяева; Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2019г

за собой так, чтобы подчинённые восхищались им, восхваляли его и даже любили, слепо и преданно следуя за ним.

В успешных японских компаниях у сотрудников нет личного «Я», индивидуальной ответственности за что-либо и самоличного выполнения работы, так как на первом месте всегда была и будет групповая работа, которая сплачивает, соединяет и укрепляет как отдельно взятый отдел, так и всю корпорацию в целом.

В Японии считается, что концентрация усилий на решение задач организации ведёт как к собственному развитию человека, так и к прогрессу фирмы. В японской модели менеджмента основа эффективности работы корпорации ассоциируется с высококвалифицированным и интенсивно действующим персоналом.

Хоть японцы и не обладают духом лидерства и каким-то особым, нестандартным мышлением, но зато они являются прекрасными послушными и молчаливыми исполнителями и последователями дел «своей» фирмы, но при этом следует учитывать, что продуктивно работают они только тогда, когда задан чёткий, чуть ли не пошаговый алгоритм для их действий, некое правильное направление для их развития.

А теперь хотелось бы рассмотреть всё вышесказанное на практическом примере такой компании, как «Toyota Motor Corporation». В мировом рейтинге автопроизводителей «Toyota» сегодня занимает третью позицию. Toyota - один из представителей менеджмента в японском стиле. Ее отличительной чертой является управление, которое заключается в заботе о людях, работающих в данной организации. Это одна из крупнейших компаний, которая поддержала период высокого экономического роста, и ее основная идея заключается в том, что талантливые люди производят высококачественные продукты, что ведет к успешной бизнес-деятельности. Эта идея о том, что люди являются «капиталом», поддерживается стабильной системой долгосрочной занятости.

Порядок прохождения собеседования при устройстве в данную компанию: инструктаж в университете; вступительный лист (ES); веб-тест; интервью с рекрутером (3-4 раза); итоговое интервью.

Пункты отбора Toyota Motor Corporation: покажите, что вы - человеческий ресурс, который может привлекать других. Данные вопросы чаще всего задаются потенциальным работникам при прохождении собеседования в данной компании:

- Можете ли вы показать отношение тщательности и участия с людьми вокруг вас?
- Можете ли вы проявить инициативу в решении проблем и показать позицию, способную внести положительные изменения в работе фирмы?
- Какие успехи были достигнуты вами благодаря командной работе?
- Какова ваша мотивация?

Мы обобщили, какие человеческие ресурсы ищет Toyota: люди с навыками командной работы, которые любят автомобили, с глобальным мышлением, обладающие силой действия, с хорошими коммуникативными навыками, с высокими устремлениями, которые могут логически мыслить и взять на себя руководящую роль, которые могут вовлекать других, с хорошими навыками координации, которые физически и психически сильны, а также инициативные люди и те, кто никогда не сдаются.

Кроме того, сила Toyota заключается не только в системе отбора работников при найме, изложенной выше, но и в культуре, которая широко распространена среди сотрудников. Свидетельством этого является создание «Добровольной исследовательской группы метода производства Toyota», которая является неформальной и добровольной организацией. Посланные из неё улучшения привели к реформам, развитию и совершенствованию бизнеса в масштабах всей компании.

Усилия Toyota по улучшению бизнеса являются образцом для многих компаний, в том числе в других отраслях. Однако тот факт, что создаются система-

тические методы развития и совершенствования компании, также связан со стабильной рабочей средой. Можно сказать, что они создали ту среду, в которой сотрудники могут спокойно сосредоточиться на своей работе.

3.2. Структура отечественной модели профессиональных компетенций на примере российской корпорации «United Elements Group»

Если возникновение менеджмента как современной науки управления в Европе относится к началу 20 века, то в России социальный заказ на профессиональную подготовку управленцев стал осознаваться лишь в 70-е годы 20 века. Такое понятие, как «менеджмент», вошло в обиход и того позже, сформировавшись в условиях перехода от командной экономики к рыночной при том в довольно сжатые сроки, из этого унаследовав значительные черты прежней административно-командной системы. Многие факторы, к примеру, уровень инфляции, платежеспособность населения, законодательная база, да и в принципе экономическая ситуация в стране и другое, оказывали и оказывают на развитие отечественной модели менеджмента негативное влияние.

Наше мнение таково, что вся российская модель менеджмента собрана из неких частей уже относительно сформированных зарубежных моделей, составляющие которых совпадают или по крайней мере не противоречат российскому менталитету и культуре нашей страны.

Из данного утверждения следует и тот факт, что отечественная модель профессиональных компетенций – это по большей части сбор зарубежного теоретико-методологического опыта формирования компетенций, преобразование его с учётом особенностей нашей страны, нашего народа: менталитет, культура, нравы, уникальные черты национального характера и другое – с учётом всего этого моделируется уже по сути своей новая система компетенций. В дальнейшем она, система, апробируется в практике, по результату которой делаются выводы по поводу её эффективности и возможности применения для большего количества предприятий. Данная модель не раз пересматривается, дорабатывается, усложняется, и в итоге мы можем наблюдать относительно сформированную российскую модель профессиональных компетенций.

Так из американской модели мы могли бы подчерпнуть такие требования к профессиональной компетенции, как:

1. Умение привлечь к сотрудничеству. Менеджеры работают и призывают других людей работать в сотрудничестве с другими людьми, а также с другими организациями для достижения общей цели. Они ищут пути укрепления организации в обществе путем поиска возможностей для взаимовыгодной работы с другими людьми, вовлечения заинтересованных сторон и построения взаимоотношений.

2. Решение проблем. Менеджеры должны уметь решать проблемы, то есть принимать упреждающие меры для предотвращения конфликтов и решения проблем при их возникновении, а также направлять сотрудников на поиск соответствующей информации, которая позволит им генерировать и оценивать различные альтернативные решения.

3. Делегирование. Любой, кто когда-либо руководил проектами, понимает важность делегирования полномочий. Делегирование помогает развивать сотрудников за счет постепенного увеличения должностных обязанностей и ответственности. А эффективное делегирование - результат предусмотрительности и стратегии. Успешное делегирование - это знание людей, с которыми вы работаете, и врожденное понимание того, что могут сделать другие - если будет предоставлена возможность.

4. Эмоциональный интеллект. Работники эффективны в понимании и совершенствовании того, как они воспринимают и управляют своими и чужими эмоциями, применяя такие понятия, как самосознание, саморегулирование, мотивация, эмпатия и социальные навыки для информирования межличностного взаимодействия.

Из японской же модели мы могли бы взять на вооружение такие требования к профессиональной компетенции, как:

1. Умение формировать команды (персонала) и работать в них. Управленцы объединяют группу лиц, стоящих за общим видением, используя сильные коммуникационные навыки для поощрения преданности взаимной подотчетности, инвестирования в цель и задачи команды и поддержки успеха команды и её членов.

2. Принятие решений на основе фактических данных. Менеджеры используют исследования, полученные в ходе испытаний, обзоры литературы или другие виды деятельности, которые предоставляют объективную информацию по проблемным вопросам, чтобы помочь определить, будет ли та или иная политика или программа работать в их организации, и продемонстрировать ее эффективность.

3. Как уже говорилось выше, в Японии работники существуют не как отдельные индивидуумы, а как члены одной большой группы, поэтому их в первую очередь интересует успех команды, а не свои личные достижения. Если таковое в некотором смысле мышление сформируется и у российских работников, в принципе менталитет которых испокон веков заточен на работу в команде, взаимовыручку и поддержку ближнего, то производительность явно возрастет, обстановка станет умиротворенной и спокойной – никто не будет стремиться «перетащить» на себя внимание, как в той же американской модели.

4. В Японии не принято демонстрировать свое особое положение в коллективе, наоборот – приветствуется именно близость к народу. Беря во внимание вспыльчивость и импульсивность русского народа, возможно предположить, что некое уравнение, даже просто условное, пойдет на пользу обстановке внутри коллектива, способствуя разрядке эмоционального состояния многих служащих, что положительно скажется на делах фирмы.

Общественными регуляторами поведения людей всегда в российском обществе были коллективизм и импульсивность. Первое, согласно японской модели, можно считать зачастую положительным явлением, способствующим продуктивной работе, сплочению людей, снижению конфронтации из-за разделения общества по благосостоянию. Но, как показывает мировая экономическая практика, данное явление будет оказывать положительное влияние не всегда, а лишь при грамотном введении его в отдельных случаях, больше даже затрагивающих этическую часть «вопроса», а не материальную. Импульсивность некоторых людей чаще всего негативно сказывается на работе предприятий. Импульсивность – одна из самых серьезных причин человеческих ошибок во всех сферах жизни.

Не думая о последствиях своих действий, импульсивные люди совершают ошибки, оскорбляют «не тех людей», а также вызывают инциденты на рабочем месте, неблагоприятно сказывающиеся как на отдельно взятом сотруднике, так и на всей компании в целом. При приеме на работу всё больше компаний задают вопросы, позволяющие выяснить, как чей-то уровень импульсивности может повлиять на его поведение на рабочем месте.

Ещё одним характерным стереотипом поведения российского индивида является умение обходить различные препятствия, ведь всем известна русская поговорка: «Умный в гору не пойдёт, умный гору обойдёт»¹³. Вот и русские люди научились использовать данное умение себе на благо, так сформировалось что-то вроде особого мышления, ответственного за поиск оптимального пути решения проблемы, обход различных препятствий и сложностей – также это умение ещё называют русской смекалкой. Конечно же, положительными моментами сего явления являются изобретательность и нестандартность мышления, которые способствуют развитию и совершенствованию бизнеса, рождению идей, открытию новых возможностей, а, как следствие, получение хорошей прибыли как для нанявшей его фирмы, так и для индивида лично.

Также у россиян преобладает эмоциональный подход к решению проблем, а не рациональный, как в той же Японии. Это зачастую приводит к печальным последствиям для фирмы, но иногда «играет на руку» предпринимателям – как ни крути, но данное обстоятельство будет зависеть от конкретного случая и ситуации.

Обобщая всё вышесказанное о формировании российской модели профессиональной компетенции, следует сказать, что она находится лишь на начальном этапе создания, ещё полностью не готовая к тестированию её применения на практике, то есть в каких-либо крупных фирмах. Из-за этого большинство рос-

¹³ «Происшествие в горах» (1938) [Электронный ресурс]: стихотворение / С.В.Михалкова (р. 1913). [сайт]. — URL: <https://vsebasni.ru/mihalkov/stihi.html> (дата обращения 28.11.2020)

сийских предприятий либо по ходу развития сами формируют что-то вроде модели, адаптированной именно под их предприятие, либо используют уже готовые зарубежные модели, также подстраивая их под свою организацию.

К профессиональным компетенциям современного российского менеджера можно отнести: профессионализм и компетентность, общая эрудиция по специальности; самоконтроль и собранность; целеустремлённость и решительность; креативность и гибкий ум; умение решать проблемы и принимать решения; быстрая адаптация к новым условиям; высокий уровень коммуникабельности: способность находить подход к людям, умение сглаживать конфликты внутри коллектива; навык работы в команде; умение сохранять хладнокровие и спокойствие в любой ситуации; навыки поиска и привлечения клиентов; умение быстро ориентироваться в различных ситуациях; умение анализировать большой объём информации, находить более выгодные варианты; умение работать в режиме многозадачности.

Выше представлены лишь одни из основных профессиональных компетенций и качеств менеджеров, на самом же деле их огромное множество...

А теперь хотелось бы рассмотреть всё вышесказанное на практическом примере такой компании, как «United Elements Group». Данная компания специализируется на поставке бытового и полупромышленного климатического оборудования для домашних хозяйств и единиц малого бизнеса. «United Elements Group» входит в десятку крупнейших поставщиков климатического оборудования в России. Ежегодно в этой организации проводится оценка профессиональных компетенций персонала.

Основные задачи оценки: изучить и проанализировать профессиональный уровень персонала; выявить потенциал сотрудника для продвижения и перемещения в рамках компании; определить потребности сотрудника в обучении и повышении квалификации; определить потенциальных сотрудников для формирования кадрового резерва.

В оценке участвуют все сотрудники, работающие в Компании, прошедшие испытательный срок, а также временный персонал, работающий по контракту

сроком более чем 6 месяцев в период проведения оценки. В случае возникновения спорных ситуаций, а также по желанию сотрудника в процессе оценки могут принимать участие Директор по персоналу, заместитель директора по персоналу, менеджер по персоналу. В процессе оценки может принимать участие как непосредственный руководитель, так и вышестоящий руководитель данного бизнес направления. Этапы процедуры оценки можно увидеть в Приложении 1. Школу компетенций можно будет увидеть в Приложении 2.

Критериями оценки являются компетенции, закрепленные в профиле должности, а также выполнение/невыполнение поставленных на год целей. Профиль должности включает в себя, как корпоративные, так и профессиональные компетенции.

Таким образом, проводя такого рода оценку профессиональных компетенций персонала, HR- менеджерами исследуются и обсуждаются результаты работы с целью выявления слабых и сильных сторон, а также возможность развития и усовершенствования профессиональных навыков сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа менеджеров претерпевает такие огромные и быстрые изменения, что многие менеджеры по мере продвижения по карьерной лестнице переосмысливают свою профессию. Не имея прецедентов, чтобы направлять их, они наблюдают за тем, как иерархия исчезает, а четкие различия между названием, задачей, отделом, даже корпорацией, размываются.

Старые основы управленческих полномочий разрушаются, и на их место приходят новые инструменты лидерства. Менеджеры, чья власть вытекает из иерархии и которые привыкли к ограниченной области личного контроля, учатся смещать свои перспективы и расширять свой кругозор. Новая управленческая работа состоит в том, чтобы заглянуть за пределы определенной сферы ответственности, чтобы почувствовать возможности, и сформировать проектные команды, привлеченные из любой соответствующей сферы, чтобы обратиться к ним. Она включает в себя коммуникацию и сотрудничество между функциями, между отделами и между компаниями, деятельность и ресурсы которых пересекаются. Таким образом, ранг, звание или официальный устав будут менее важными факторами успеха в новой управленческой работе, чем наличие знаний, навыков и чувствительности для мобилизации людей и мотивации их к тому, чтобы сделать все возможное и невозможное.

В данной курсовой работе мы достигли цели - изучили основные характеристики управленческого труда, а также составили актуальные на данный момент требования к профессиональной компетенции менеджера. Провели собственный анализ структур отечественной и зарубежной моделей профессиональных компетенций на примерах таких компаний, как «Toyota Motor Corporation» и «United Elements Group».

Определили точное понятие управленческого труда, подробно расписали его специфику, рассмотрев при этом несколько её вариаций. Узнали о том, какова же цель управленческого труда.

Далее были изучены квалификационные требования к менеджерам и оценка персонала по компетенциям. Рассматривая первое, мы составили список

из ряда актуальных квалификационных требований к менеджерам, а, углубляясь в изучение второго, мы выяснили, что оценка представляет собой сочетание объективно выполненной работы сотрудника, такой как достижение высоких продаж, и субъективных впечатлений начальника - обычно основывается на ключевых показателях эффективности и наблюдениях руководителей. Описали, что входит в типичные критерии оценки сотрудников, и составили конкретные пункты при оценивании компетенции персонала.

Дальше были изучены и проанализированы японская и российская модели профессиональных компетенций, в практическое подтверждение своих слов представили описание работы данных моделей на конкретных фирмах.

На примерах данных фирм и подведём итоги. Модели профессиональной компетенций, описанные выше, охватывают бизнес-навыки, внутриличностные навыки, навыки межличностного общения и лидерские навыки как важные компетенции для эффективной работы.

Модель компетенций - это руководство, разработанное отделом кадров, в котором излагаются конкретные навыки, знания и поведенческие требования, которые позволяют сотруднику успешно выполнять свою работу.

Модели компетенций определяют, как должен выглядеть успешный результат в организации для каждой отдельной работы. Модель применяется для практики найма, управления талантами, обучения и оценки эффективности.

Большой успех в производительности приписывают организациям с тщательно определенными моделями компетенций, так как она:

- Устанавливает конкретное направление работы персонала, которое согласуется с целями и стратегиями организации;
- Позволяет HR-специалистам (специалисты в области управления персоналом) получить конкретное представление обо всех способностях и навыках сотрудников;
- Позволяет отделу кадров и обучению более точно определять потребности в обучении и развитии;

- Позволяет сотрудникам брать на себя ответственность за навыки и поведение, необходимые им в их ролях;
- Позволяет организациям отслеживать, какими навыками обладают сотрудники, чтобы стратегия и планирование могли работать на то, чтобы в будущем они могли потребоваться навыки;
- Обеспечивает последовательную и справедливую систему измерения для оценки эффективности.

Модели компетенций для поведения, основанного на ценностях, и основных компетенций часто используются как часть систем управления эффективностью. Эти компетенции могут ежегодно оцениваться сотрудниками и их руководителями.

Для функциональных компетенций нормой является ежегодная или двухгодичная аттестация. Есть несколько способов добиться этого в зависимости от структуры компетенций: тесты на знания для оценки понимания и знания принципов и правил; оценка эксперта или нескольких экспертов; самостоятельная оценка, проводимая экспертом или менеджером

Таким образом, хотелось бы отметить, что современные модели профессиональных компетенций – в основном американская, японская модели - удовлетворяют потребностям большинства фирм, что и было выявлено в ходе написания курсовой работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Книги

1. Албастова Л.Н., Овакимян М.А. Теория управления: учебное пособие. – Изд.3-е, перераб. и доп. – Ростов-на-Дону, ЮРИУ РАНХиГС, 2017.
2. Архипов. В.В. Организация ресторанного хозяйства.: учебное пособие -. М.: Центр учебной литературы, 2007 - 280 с
3. Балабанова. Л. В., Сардак. О. В. Организация труда менеджера.: учебное пособие-К.: Издательский дом «Профессионал», 2004.
4. Дафт Р.Л. Уроки лидерства [пер. с англ.]. М.: Эксмо, 2006. 480 с 2. Томпсон Л. Создание команды [пер. с англ.]. М.: Вершина, 2006. - 544 с
5. Орлов А.И. Менеджмент. Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003. - 298 с
6. Учебное пособие /Под П69 ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 304 с
7. У-28 Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с

Электронные источники

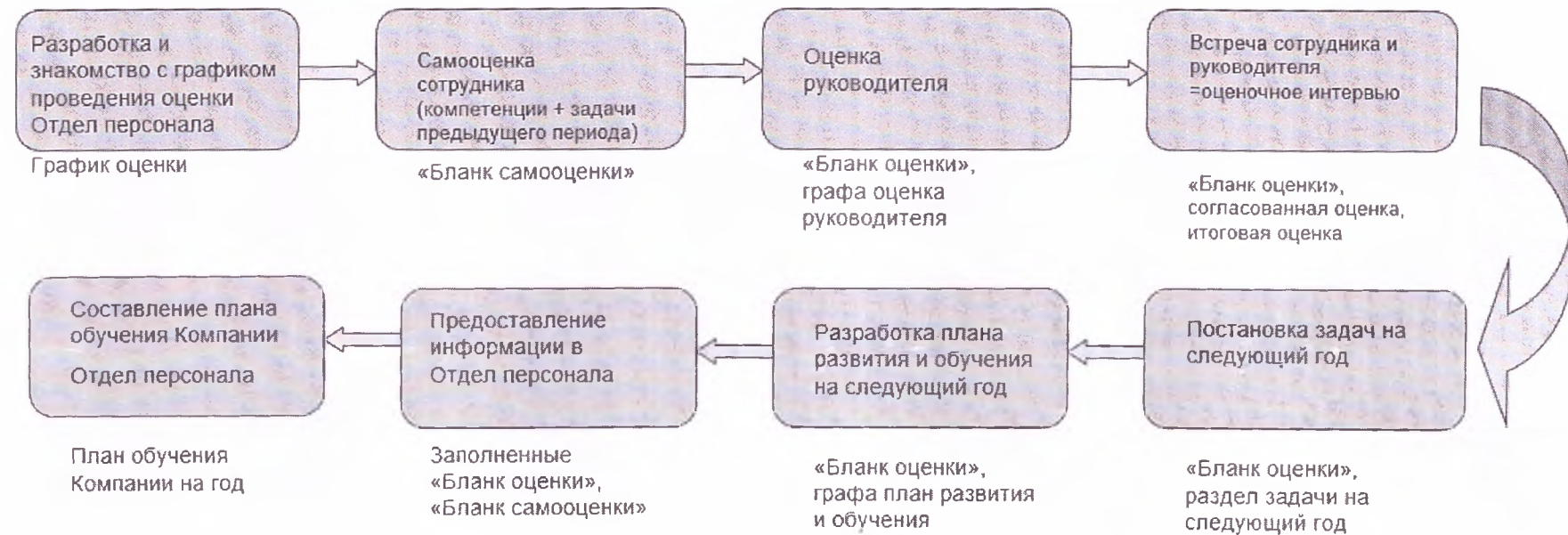
8. «Происшествие в горах» (1938) [Электронный ресурс]: стихотворение / С.В.Михалкова (р. 1913). [сайт]. — URL: <https://vsebasni.ru/mihalkov/stihi.html> (дата обращения 28.11.2020)
9. Сравнительный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т. С. Арзяева; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Электрон. дан. – Пермь, 2019. – 2,4 Мб; 161 с. [сайт]. — URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnieposobiya/arzyaeva-sravnitelnyj-menedzhment.pdf> (дата обращения 23.11.2020)

Статьи

10. Свистунов В.А. Организация личной работы руководителей и специалистов // Кадровик. 2007. № 6. - С. 1-6.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Процедура оценки



Данные по оценке хранятся в личном деле сотрудника и являются конфиденциальной, строго охраняемой информацией.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Шкала компетенций



Не соответствует требованиям		Частично соответствует требованиям		Соответствует требованиям		Превосходит требуемый уровень
1	2	3	4	5	6	7
Отсутствие компетенций, демонстрация негативных образцов поведения, отсутствие инициативы, ориентации на обучение и развитие	Компетенции применяются при наличии внешнего стимула (ресурсы, обязательства, внешний контроль), уровень развития не достаточный для постоянного использования. Способен к обучению и развитию.	Компетенции применяются нестабильно, достаточно часто встречаются негативные примеры проявления компетенций при выполнении задач. Не способен к самостоятельному у исправлению ошибок. Способен к обучению и развитию (рекомендуется обучение)	Компетенции применяются достаточно стабильно, редкие негативные примеры, мотивирован и способен к обучению и развитию (рекомендуется обучение)	Компетенции применяются стабильно и адекватно ситуации, возможны некоторые упущения, незначительные негативные примеры. Нацелен на развитие и карьерный рост	Компетенции выражены полностью, отмечаются лишь отдельные упущения в стрессовых и нестандартных ситуациях. Способен к самообучению.	Развитие компетенций превосходит ожидания, используются сотрудником адекватно ситуации, проявляются в любых условиях и не зависят от эмоционального состояния, отсутствие негативных примеров Отмечается проактивность

Ожидаемый уровень развития компетенций – 4-5



СПРАВКА
о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

Проверка выполнена в системе
Антиплагиат.ВУЗ

Автор работы	Бабкина Анна Олеговна
Подразделение	Факультет управления
Тип работы	Курсовая работа
Название работы	Курсовая работа переделка (1)
Название файла	Курсовая работа переделка (1).docx
Процент заимствования	16.30 %
Процент самоцитирования	0.00 %
Процент цитирования	4.56 %
Процент оригинальности	79.14 %
Дата проверки	20:02:36 26 декабря 2020г.
Модули поиска	Модуль поиска ИПС "Адилет"; Модуль выделения библиографических записей; Сводная коллекция ЭБС; Модуль поиска "Интернет Плюс"; Коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Модуль поиска переводных заимствований по elibrary (EnRu); Модуль поиска переводных заимствований по интернет (EnRu); Коллекция eLIBRARY.RU; Коллекция ГАРАНТ; Коллекция Медицина; Диссертации и авторефераты НББ; Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU; Модуль поиска перефразирований Интернет; Коллекция Патенты; Модуль поиска "РАНХиГС"; Модуль поиска общеупотребительных выражений; Кольцо вузов; Переводные заимствования
Работу проверил	ФИО проверяющего
Дата подписи	Подпись проверяющего

Чтобы убедиться
в подлинности справки,
используйте QR-код, который
содержит ссылку на отчет.



Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.