**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**К КУРСОВОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**«КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ»**

**СОСТАВИТЕЛИ:**

**доктор экономических наук, профессор Е. А. Митрофанова**

**кандидат экономических наук, доцент А. В. Толкачева**

**кандидат экономических наук, доцент О.Л.Белова**

# ВВЕДЕНИЕ

Методические указания к курсовому проектированию разработаны на основе программы учебной дисциплины «Компетентностный подход в управлении персоналом». Методические указания написаны с целью оказания консультационной помощи студентам в выполнении курсового проекта. Курсовой проект разрабатывается студентами как итоговая самостоятельная работа, подтверждающая творческое осмысление изучаемой дисциплины «Компетентностный подход в управлении персналом». При написании курсовой работы студенты опираются на методические указания как основной инструмент, в котором сформулированы цели и задачи курсового проекта, его структура, требования к содержанию, правила оформления, порядок подготовки и защиты, приводится перечень рекомендуемой литературы.

Выполнение курсового проекта предполагает систематическую консультационную помощь со стороны преподавателя и творческую работу студента над содержанием курсового проекта. Проект выполняется и защищается в сроки, определенные учебным графиком.

1. **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА**

 Настоящий курсовой проект является завершающим этапом в изучении дисциплины «Компетентностный подход в управлении персоналом» и ставит своей целью:

* закрепить теоретические знания и выработать практические навыки в разработке профиля компетенций, формировании модели компетенций и ее использовании в различных сферах управления персоналом;
* привить студенту навыки самостоятельной работы при формировании модели компетенций и последующего ее применения в практике управления;
* научить студентов методам аналитической и практической работы в области разработки моделей компетенций;
* подготовить студентов к самостоятельной работе над дипломным проектом.

В процессе курсового проектирования студент должен решить следующие *задачи:*

- развивать навыки работы со специальной профессиональной литературой;

- развивать навыки коммуникации и взаимодействия с людьми различных профессий и должностей;

* развивать умение собирать, систематизировать, обобщать и анализировать фактический материал о рабочем поведении людей различных профессий и должностей, с целью выделения поведенческих качеств (компетенций) определяющих наилучшее исполнение профессиональных задач ;
* логично, грамотно и обоснованно формулировать компетенции и их поведенческие индикаторы ;
* формулировать профессиональные и корпоративные модели компетенций для конкретных должностей, подразделений или организаций;
* грамотно и квалифицированно представлять иллюстрированный материал, отражающий содержание курсового проекта;
* научно обосновано и профессионально защитить свои проектные предложения в публичном выступлении.

При выполнении настоящего курсового проекта студенты должны использовать литературные источники, материалы лекций и практических занятий.

**1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ**

**1.1. Тематика курсового проектирования**

**Тематика курсового проектирования** определяется программой дисциплины «Компетентностный подход в управлении персоналом».

В настоящих «Методических указаниях» предусматривается выполнение курсового проекта «Разработка модели компетенций», в котором студентам предстоит сформировать модель компетенций для отдельных управленческих работников, функциональных подразделений, организации в целом.

Курсовой проект охватывает проблемы сбора и анализа информации о рабочем поведении, личных качествах и их поведенческих индикаторах отдельных управленческих работников, сотрудников функциональных подразделений, аппарата управления, организации в целом с использованием методов наблюдения, «Интервью по получению поведенческих примеров», тестирования, экспертной оценки и экстраполирования, а также разработки на этой основе компетенций, поведенческих индикаторов и формированием компетентной модели. При разработке компетенций и формировании компетностных моделей студент может опираться на готовые компетентностные модели, представленные в словарях Гаагского Института государственного управления (ROI), словаре Р. Бояциса, а также словаря компетенций предложенного Спенсером в монографии «Компетенции на работе»

Разработка курсового проекта должна осуществляться на конкретных материалах организации, структурного подразделения, с которыми студент связан профессионально, и направлена на решение задач, актуальных для данной организации.

Перечень тем курсового проекта дан в Приложении 1.

Предлагаемая тематика не исключает возможности выполнения проекта по проблемам, предложенным студентом. При этом тема должна быть согласована с руководителем проекта.

**1.2. Структура курсового проекта**

За основу рекомендуется принять следующую структуру (состав основных разделов) курсового проекта (в правой колонке указан примерный объем в страницах каждого раздела):

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 1 стр. |
| 1. Теоретическая часть. Теоретические основы компетентностного подхода в управлении персоналом | 5 стр. |
| 2. Аналитическая часть. 2.1. Краткая характеристика организации и персонала организации.2.2.1.Обоснование выбора объекта исследования , постановка задач.2.2.2.Выбор методов сбора информации и анализа работы и работника. 2.3. Анализ работы, выполняемой работником(ами), выбранной в соответствии с темой курсового проекта.2.4. Подготовка собранной информации и выделение стандартов поведения, которые обуславливают максимальный результат. 2.5. Задание на проектирование (описание желаемого результата в виде гипотетической компетентностной модели и областей её применения, а также сроков исполнения.)  | 1. стр.
 |
| 3.Проектная часть. Разработка компетентностной модели для определенной должности, подразделения или организации.3.1. Разработка проекта компетентностной модели.3.1.1. Анализ собранной информации. Разработка компетенций, формулировка поведенческих индикторов.3.1.2. Формирование компетнтностной модели.3.2.Проверка валидности разработанной модели с целью оценки разработанной модели. Корректировка предложенной модели.3.3.. Разработка рекомендаций по внедрению и использованию компетентностной модели в системе управления персоналом организации. | 20 стр. |
| Заключение | 1 стр. |
| Литература | 1 стр. |

Исходя из рекомендуемой структуры курсового проекта, его объем должен составлять примерно 35 страниц машинописного текста.

**1.3. Исходные данные к курсовому проектированию**

Курсовой проект основывается на фактических материалах организации (характеристика предприятия, анализ работы, анализ работников), полученных в ходе учебной (производственной практики) или практической профессиональной деятельности студентов, с использованием результатов последних научных и методических исследований и передового опыта компетентностного подхода в управления персоналом, а также на результатах собственных исследований и экспертной оценки.

 В случае отсутствия материала по конкретной организации студенту разрешено смоделировать ее самостоятельно с учетом соблюдения определенных пропорций между сферой ее деятельности, содержанием работы и качествами работников её выполняющих.

**2. Содержание курсового проекта**

Указанные выше основные разделы курсового проекта должны иметь следующее содержание.

**Введение.**

В данном разделе обосновывается:

1) актуальность темы, необходимость развития компетентностного подхода в современных условиях;

2) цели и задачи, которые намечается реализовать в процессе разработки курсового проекта, а также методы исследования.

Указанные выше основные разделы курсового проекта должны иметь следующее содержание.

1. **Теоретическая часть.(название формулируется в соответсвие ссодержанием курсового проекта.)**

В этом разделе необходимо:

- кратко изложить основные теоретические и методические положения компетентностьного подхода в управлении персоналом, освоенные студентом в процессе изучения научной и учебной литературы по данной дисциплине;

* определить сущность исследуемой проблемы, обосновав, что компетнтностный подход является основой, которая позволяет разработать систему, соединяющую требования бизнеса, управления персоналом ;
* охарактеризовать структуру компетенций, особенности индикаторов, типологию и особенности компетентностных моделей
* краткий анализ методов сбора информации для разработки компетентнстных моделей
* краткое содержание этапов разработки и формирования компетеностных моделей;
* дать характеристику степени проработанности темы в литературных источниках (монографиях, журнальных статьях, материалах конференций и т.п., в том числе электронных журналах), а также в других информационных источниках (на специализированных сайтах и т.п.), что в итоге должно выразиться в достаточно полном перечне литературы, приведенном в конце курсового проекта.

 При разработке данного и последующих разделов курсового проекта следует иметь в виду, что те материалы по выбранной теме, которые содержатся в лекциях и имеющихся учебниках и учебных пособиях, должны восприниматься студентом как уже известные истины, и если при этом студентом не высказываются оригинальные суждения, то эти материалы не подлежат описанию.

Важно продемонстрировать навыки обобщения и систематизации полученных знаний, их приложения к раскрытию сущности компетентностного подхода в управлении персоналом и их практическому применению.

**2. Аналитическая часть.**

В процессе курсового проектирования студент должен сформировать модель компетенций. Данный процесс предполагает следующие этапы: планирование проекта разработки модели компетенций, сбор информации для разработки компетентностной модели и подготовка информации для анализа, разработка задания на проектирование модели, разработка и формирование компетентностной модели,проверка валидности проекта компетенций, проверка и завершение модели компетенций, запуск модели в работу.

1. На этапе планирования проекта разработки модели компетенций происходит описание желаемого результата и областей его применения, а также сроков исполнения.

Это необходимо, для того, чтобы представить руководству и линейным менеджерам объективную информацию о предстоящем проекте: зачем разрабатывается модель компетенций, что предстоит для этого сделать, к каким последствиям это приведет, какую информацию и как руководителям нужно донести до сотрудников. При планировании исполнения проекта следует рассмотреть каждый этап работы, вплоть до полного оформления модели, включая способ определения готовности модели к запуску в работу. Команда, участвующая в анализе моделируемой деятельности, должна быть включена, если это возможно, в процесс планирования. Это усилит вовлеченность в дело, углубит понимание задач и обязанности всех членов команды по выполнению проекта.

Эффективный план обеспечивает:

-   гладкое продвижение проекта;

- выявление и снижение (и даже полное устранение) потенциальных помех, которые встречаются при разработке модели компетенций;

- сосредоточение всей необходимой информации на разработке и полноценном завершении проекта;

- выявление и обозначение возможных задержек в работе на раннем этапе.

2. На этапе подготовки информации осуществляется сбор максимально полной информации о той работе, которую выполняют сотрудники, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат и предварительны аналитическая обработка подготовленной информации

Фактическое число работников, которых целесообразно включить в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий существует между ролями, тем большая выборка участников потребуется.

Реализация этапов осуществляется в несколько шагов.

***Шаг 1. Формирование проектной группы.***

*Состав проектной группы*: оптимальный вариант - команда комплектуется в основном из сотрудников компании; идеальный вариант - команда полностью набирается из штата компании. Там, где людей из персонала фирмы недостаточно или не хватает опытных специалистов из своих сотрудников, приглашают экспертов со стороны. Эффективен смешанный вариант команды по сбору информации: объединение сотрудников компании и внешних экспертов.

*Размер проектной группы:* От 4-х до 8-ми специалистов по анализу работы (в зависимости от разнообразия функциональных ролей и масштаба организации). Команды из 8-ми человек необходимы только там, где в сжатые сроки предстоит собрать большой объем информации. Но если это возможно, то численность команды надо ограничивать 4-мя - 6-ю аналитиками.

*Требования к участникам проектной группы*: важно, чтобы каждый член команды был натренирован и обучен различным техникам сбора информации, которые будут применяться в конкретном проекте. Сборщики информации, использующие разнообразные техники сбора, получают объемное представление об организации и о тех стандартах, которые корректируются применительно к той или иной рабочей должности. Это особенно полезно, когда команда, имея на руках массу данных, собирается вместе, чтобы осмыслить всю информацию на этапе анализа деятельности.

***Шаг 2. Выбор конкретного метода сбора и анализа информации.***

Существует множество разных методик, специально предназначенных для сбора информации о работе и должностях, каждая из которых имеет свои плюсы и минусы: ни одна методика не является достаточной для сбора всей необходимой для анализа работы информации; не все методы анализа работы применимы во всех ситуациях (таблица 1).

***Шаг 3. Сбор информации.***

Главные цели этого шага:

* собрать примеры стандартов поведения, обеспечивающие эффективное исполнение работы;
* определить стандарты поведения, которые могут потребоваться для эффективного исполнения работы в будущем.

Источниками информации являются:

* бизнес-планы
* документы по стратегии компании
* заявление о принципах конкретной организации и корпоративных ценностях
* образцы деятельности сотрудников на своих участках
* материалы по обучению
* должностные инструкции
* информация об органах управления
* мнение клиентов и поставщиков об организации
* мнения клиентов и поставщиков о сотрудниках организации и пр.

Характер информации, которую нужно собрать, зависит от цели создания модели компетенций. Для общей модели необходимо описание широкого спектра стандартов поведения, создающееся на основе примеров эффективного исполнения работы. Модели компетенций для специальных видов работы потребуют специфической информации.

В таблице 2 описан сбор информации, необходимой при составлении модели компетенций.

На этом этапе должно осуществляться вовлечение людей в разработку модели компетенций. Вовлечение может осуществляться через сообщения работников о своей работе, сообщения сотрудников о своих взглядах на работу других, определение сотрудниками изменений в деятельности и того, как вероятные изменения повлияют на отношение людей к своей работе.

**Таблица 1 - Характеристика методов сбора информации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Методы сбора информации** | **Характеристика метода** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| Интервью по получению поведенческих примеров (ИПП)  | Задача ИПП — получить очень подробные поведенческие описания того, как человек справляется со своей работой.Проводится интервью  с лучшими  и  средними  исполнителями,  с  использованием  глубинной  техники  интервью  по  получению  поведенческих примеров  (ИПП),  разработанной Д.  МакКлелландом   и его коллегами. ИПП происходит от метода критических инцидентов, но дополнительно включает в  себя  образцы тематического  апперцепционного теста   (ТАТ). ИПП-метод определяет *компетенции,* необходимые для *качественного* выполнения  работы.  Прося  людей  сосредоточиться  на  наиболее  критических ситуациях,  с  которыми  они  столкнулись,  можно  собрать  данные  о  самых  важных навыках  и  компетенциях.   | 1. Получение данных из «первых уст» на основе анализа реальной деятельности.2. Определение рабочих алгоритмов.3.Получение данных для обучения, развития и оценки.  | 1. Затратный метод с точки зрения времени и стоимости.2. Необходимость дополнительного обучения для проведения интервью и анализа данных.3. Возможные ошибки, т.к. материал для анализа основан только на критических инцидентах. |
| Обзоры (Опросники)  | Члены группы экспертов или других представителей  организации  выставляют  рейтинги  компетенций  (индикаторов  компетенций или  поведения)  в  соответствии  с  важностью  в  эффективном  исполнении  работы, частоты требования данной компетенции и т. п.При разработке пунктов опросников важно: •    Определить поведение или характеристики работника, а не рабочие задачи.•    Предоставить краткие, простые описания; не более 100.•    Респондентами должны  быть руководители людей,  исполняющих работу, *лучшие* исполнители данной работы и внешние эксперты, которые хорошо разбираются в данной работе.  | 1. Обеспечивает быстрый и дешевый сбор достаточного количества данных для статистического анализа 2. Представительность -рассылка опросников позволяет многим сотрудникам внести свой вклад и прийти к согласию в отношении фактов,  полученных в ходе  исследования | 1. Ограниченность данных пунктами и концепцией опросника, что приводит к тому, что зачастую упускаются компетенции, которые не были включены в обзор его организаторами.2. Данный  метод  может  оказаться  неэффективным, поскольку при  обзоре  всегда  задают  100 одинаковых вопросов каждому,  от исполнительного директора до дворника,  тогда как для изучаемой работы  важен только  определенный  круг вопросов. |
| Экспертный  | Группу  экспертов   коллективно  обсуждает личные характеристики сотрудников, необходимые для выполнения работы на адекватном  (минимально  приемлемом  или  пороговом  уровне)  и  высшем  уровнях.Эти  эксперты  могут  быть  супервайзерами  над  изучаемыми  позициями,  лучшими исполнителями данной работы или сторонними экспертами,  которые хорошо знакомы  с работой.(Средние исполнители не должны  попасть в  эту  группу экспертов,  потому что они по определению не знают,  что  нужно для наилучшего исполнения.)  Группа экспертов  расставляет  приоритеты  характеристик  в  зависимости  от  их  важности  в  успехе работы. | 1. Быстрота и эффективность2. Члены  группы  получают  знания  о  концептах  компетенций,  методах  оценки  и переменных;  их  участие  может  способствовать  консенсусу  и  поддержке  данных исследований2. Развитие членов группы. | 1. Упущение важнейших факторов компетенций, для которых у членов группы экспертов недоставало компетентности .2. Возможное определение самобытных или корпоративных элементов, которые хорошо отражают традиции компании,  но не прогнозируют компетентное  исполнение |
| Анализ работы (задачи / функции) | Наблюдатели подробно  перечисляют  каждую  задачу,  функцию  или  действие,  которые  совершает работник в конкретный период времени. Данные собираются при помощи письменных опросников,  измерения  времени,  индивидуальных  или  групповых  интервью  или прямого наблюдения | 1.Дает очень подробное описание работы2. Определение рабочих алгоритмов.3.Получение данных для обучения, развития и оценки. | 1.Предоставляет характеристики работы, а не людей.2.Излишняя детализация, трудности анализа и разграничения |
| Наблюдение за деятельностью работников, фотография рабочего дня | Эффективен для анализа рабочих должностей, в которых рабочее поведение можно наблюдать, допустим, для оценки деятельности продавцов-консультантов в магазине или торговых представителей | Хороший метод валидаризации других методов. | 1.Затратный метод с точки зрения времени и стоимости. |
| «Экспертные системы», базы данных моделей компетенций | Компьютеризованная экспертная система может задавать вопросы  исследователям,  менеджерам  или другим  экспертам. Эти  вопросы  обоснованы  обширной  базой  знаний  о  компетенциях,  определенных предшествующими исследованиями. Экспертная система руководит процессом анализа и  предоставляет  подробное  описание  компетенций,  нужных  для  адекватного  и первоклассного выполнения работы. | 1.Интегрированость в общий процесс - доступ  к  нескольким  сотням  исследований  компетенций  в базе  данных  может  обеспечить данные  для  сравнения  тестируемых  в  реальности компетенций, предложенных другими методами сбора данных.2.Эффективность - экспертные  системы  быстро  сужают  круг  вопросов  до  относящихся  к  анализируемой  работе,3. Продуктивность - экспертные  системы  не  требуют  высококвалифицированных экспертов,  экономят  время  и расходы. | Необходимость особой тщательности при ответах на вопросы системы.Отсутствие возможности учитывать специализированные и ядерные компетенции.Высокая стоимость систем . |

**Таблица 2 - Этап сбора информации о стандартах поведения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Применение** |
|  |  | **Специальное** | **Общее** |
| **Р****А****Б****О****Т****А** | **Специальная** | *Набор стандартов для лидеров команд*Собрать данные:* по специфике работы,
* об определенных работах (ролях)
* в смежных отделениях
 | *Примеры деятельности лидеров команд*Собрать данные:* подходящие для всех видов деятельности
* об определенных работах (ролях)
* в смежных отделениях
 |
| **Р****О****Л****Ь** | **Общая** | *Набор для всех работ*Собрать данные:* об отдельных видах деятельности
* по всем работам (ролям)
* по всей организации
 | *Примеры из всех видов деятельности* Собрать данные:* подходящие для всех видов деятельности
* по всем работам (ролям)
* по всей организации
 |

Чтобы модель компетенций подходила всей компании, важно и информацию о работе собирать по всей компании.

Состав работников, которые будут участвовать в сборе информации, должен включать разных людей - по возрасту, полу, этнической принадлежности.
Фактическое число работников, которых целесообразно включить в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий существует между ролями, тем большая выборка участников понадобится. Например: в организации со множеством технических специальностей может потребоваться большая выборка работников. Там, где роли во всей организации сходны, на этом этапе потребуется включить меньшее число людей.

***Шаг 4. Подготовка информации для анализа***

Главная цель этого шага - сбор всех данных для проекта модели компетенций.
Принципиально важным здесь является кодирование информации и оформление классификации стандартов поведения. Вся информация хранится в одном месте, чтобы всегда быть под рукой при необходимости использовать данные. Кодирование и классификация дают дополнительное преимущество: каждый, кто вовлечен в анализ данных, сможет прочесть и понять материалы, собранные другими членами команды, и знать, где и как собиралась информация.

 На этапе разработки задания на проектирование модели происходит гипотетическое формирование компетентностной модели, и областей её применения и использования, а также методов контроля, коррекции и сроков исполнения.

 **3. Проектная часть. Разработка компетентностной модели.**

 1. На этапе разработки компетентностной модели осуществляется:

 ***Шаг 5. Анализ информации***

* определение ключевых для выбранной цели компетенций;
* описание поведенческих индикаторов для каждой из выделенных компетенций;
* формирование компетентностной модели.

Для анализа эффективно использовать контент – анализ, для анализа также необходимо иметь представления об общих и специфических компетенциях и использовать словарь компетенций. Анализируется смысл и частота приведения поведенческих примеров, сравнение лучших и средних исполнителей проводится по этим же параметрам. Анализ проводится по схеме, представленной на рисунке 1:

База данных

Составление гипотезы

Кодирование данных

Контент-анализ: поиск мотивов, ценностей

Расшифровка в соответствии со словарем компетенций

Поиск специфических компетенций

Составление модели компетенций

**Рисунок 1 - Этап анализа информации**

Особая тщательность необходима при разработке списка поведенческих кодов, который бы описывал компетенции, прогнозирующие исполнение работы. Список кодов определяет каждую компетенцию и критерии для ее подсчета, а также приводит примеры из ИПП. Компетенции расположены через едва заметные интервалы, что позволяет точно определить требования к рабочим компетенциям, а также оценить индивидов на любом уровне группы родственных профессий.

Предлагается проводить анализ информации по следующей схеме:

* 1. Проверяется, все ли примеры поведения, выявленные на этапе сбора информации, записаны и закодированы.
	2. Родственные примеры поведения объединяются в объемные категории (не более 4-х категорий).
	3. Устанавливаются сходство и различие примеров поведения внутри каждой из категорий и принимается решение, какие из категорий будут использоваться на следующем этапе.
	4. Все примеры поведения классифицируются по категориям. Затем в рамках каждой категории примеры поведения подразделяются на меньшие наборы связанных друг с другом примеров поведения. Обычно выходит по три или четыре примера в каждой категории. Объединение и разделение примеров продолжается, так как развивается понимание поведения внутри каждой категории.

*Шаг 6.* ***Проектирование модели компетенций***

Данный шаг стадии анализа информации при разработке проекта модели компетенций включает следующие действия:

1. Подбираются названия, соответствующие индивидуальным компетенциям, - производится окончательное «группирование» данных. Затем даются названия кластерам компетенций.
2. Каждая группа, работая с одним набором стандартов поведения, рассматривает примеры, отнесенные к конкретным категориям (к компетенциям с одним названием). В полном составе команда решает только то, какие примеры нужно:
* переместить в другую, более подходящую компетенцию,
* убрать совсем из-за неопределенности и очевидной бесполезности,
* упростить, потому что они слишком усложнены,
* обобщить, потому что они слишком специфичны,
* разделить, потому что они слишком отличаются друг от друга по содержанию.

При пересмотре и перестановке примеров важно сохранить коды, присвоенные им первоначально.

3. Команда устраняет дублирование в стандартах поведения: все примеры, которые описывают одно и то же поведение, заменяются одним. При этом опять очень важно установить отличие кодов первоначальных примеров и кодов вновь образованных примеров. Модели компетенций, составленные на основе информации по нескольким рабочим ролям, могут потребовать распределения по уровням.

4. Проработка уровней модели компетенций***.*** Работа на данном этапе начинается с определения количества уровней, которые будет включать каждая из компетенций. Практика показывает, что обычно компетенции подразделяют на 3-5 уровней. Большее количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий.

Рекомендуется начинать с определения допустимого минимального и желаемого максимального уровней развития компетенций. Некоторые компетенции включают нулевой и даже отрицательный уровень, т. е. ситуации, когда сотрудник не то что не демонстрирует желаемое поведение, а предпринимает действия, обратные требуемым.

Уровни могут быть пронумерованы как первый, второй, третий; а могут носить такие названия, как уровни развития, компетенции, мастерства.

Важно, чтобы поведение, описываемое в уровнях компетенций, реально демонстрировалось сотрудниками на практике. Также важно, чтобы уровни не сливались в описании и имели действительную разницу между собой.

 2. На этапе проверки валидности проекта компетенций осуществляется контроль компетенций с целью оценки разработанной модели:

* компетенции должны точно соответствовать рабочим ролям, существующим в организации, в соответствии с поставленными задачами;
* проект модели компетенций должен иметь ценность для будущих пользователей;
* примеры поведения должны действительно различать «отличное» и «нормальное» исполнение работы.

 Поверка валидности проекта компетенций позволяет выявить:

1. Действительно ли сотрудники, которые демонстрируют компетенции, выполняют свою работу более эффективно, чем их коллеги, которые не демонстрируют компетенций?

2. Признают ли сами сотрудники предлагаемые разработчиками компетенции инструментами, необходимыми для эффективного исполнения своих работ и ролей?

Оценка валидности модели может осуществляться посредством решения двух задач.

*Первая задача* - получение обратной связи от широкого круга сотрудников фирмы. Обратная связь должна послужить пониманию каждым сотрудником нужности компетенций для эффективного исполнения работы, а также пониманию языка, используемого в модели компетенций.

Эта задача может решаться с помощью структурированных опросников или фокус-групп, или смешанным методом.

*Вторая задача* - проверка того, как компетенции различают эффективную и менее эффективную работу. Чтобы решить эту задачу, необходимо собрать рейтинг работников по:

* компетенциям, получаемым как от самих работников, так и от их менеджеров,
* другим формам оценки качества исполнения - через одобрение, через количественно измеряемую продуктивность.

Затем проводится статистическое сравнение оценки исполнения работы и рейтинга по компетентности.
3. На этапе проверки и завершения модели компетенций происходит регулировка модели, основанная на обратной связи, на шаге оценки валидности, а также включение в модель всей приемлемой и пригодной для компетенций информации:

* о направлении развития бизнеса,
* о предполагаемых изменениях, от которых будет зависеть исполнение персоналом своей работы,
* о новых принципах, ценностях и организации,
* о бизнес-планах, прогнозах, постановлениях и т.д.

Пример разработки модели компетенций по должности «Управляющий»

приведен в Приложении 2.

**Заключение.**

В заключении формулируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения задач, которые ставились при разработке курсового проекта.

**Список использованной литературы.**

После заключения приводится перечень использованной литературы (в алфавитном порядке).

Работа с литературой является неотъемлемой составной частью как научных исследований, так и практических разработок. Поэтому в прилагаемом к данным методическим указаниям перечне рекомендованной литературы приведена только часть литературных источников, необходимая для первого ознакомления с исследуемым вопросом, остальную литературу по разрабатываемой теме студент после консультации с руководителем должен подобрать самостоятельно.

Следует учесть, что, кроме изучения учебников и монографий по теме курсового проекта, необходимо изучение материалов по данной теме, публикуемых в периодической печати.

При подборе журнальных статей следует иметь в виду, что в последнем за каждый календарный год номере журнала приводятся перечни статей, опубликованных во всех номерах данного журнала за год.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних лет.

**3. Организация курсового проектирования**

Для оказания помощи студентам при выполнении курсового проекта кафедра выделяет руководителя. Руководитель ведет постоянное наблюдение за разработкой всех разделов курсового проекта в соответствующие сроки и оказывает студенту необходимую помощь на всех этапах его выполнения.

Началом курсового проектирования является выдача студентам руководителем проекта индивидуальных заданий (Приложение 4).

В Задании на курсовой проект формулируются:

* название темы;
* структура проекта;
* рекомендуемые преподавателем литературные источники;
* срок сдачи курсового проекта на проверку.

Задание должно быть подписано выдавшим его преподавателем и студентом, принявшим его к исполнению.

На первой неделе срока, выделенного учебным планом для выполнения курсового проекта, студент обязан выбрать и согласовать с руководителем тему исследования.

На третьей – четвертой неделе после предварительного ознакомления с литературой по теме уточняется структура разделов и составляется список литературы.

Не позднее, чем за 2 недели до окончания срока, выделенного учебным планом для выполнения курсового проекта, студент сдает готовую работу руководителю для проверки. Руководитель проверяет качество ее выполнения и делает необходимые замечания. В соответствии с ними студент вносит исправления в курсовой проект.

Курсовой проект, удовлетворяющий предъявляемым требованиям, допускается к защите, о чем руководитель делает запись в расчетно-пояснительной записке.

**4. Оформление курсового проекта**

Курсовой проект оформляется в виде пояснительной записки. Основными структурными элементами пояснительной записки являются:

* титульный лист (оформляется в соответствии с Приложением 3);
* задание к курсовому проекту (оформляется в соответствии с Приложением 4);
* аннотация (оформляется в соответствии с Приложением 5);
* содержание;
* введение;
* основная часть, включающая разделы пояснительной записки;
* заключение;
* список использованной литературы;
* приложения.

Студент должен поставить свою подпись на титульном листе, а также дату передачи проекта на проверку.

Задание на курсовой проект, а также аннотация должны быть подписаны студентом и руководителем проекта.

В содержании указываются заголовки всех разделов и параграфов курсового проекта, включая список литературы и приложения, с указанием номеров страниц, на которых помещен каждый раздел. Названия разделов содержания должны точно соответствовать заголовкам в тексте.

Пояснительная записка оформляется на стандартных листах формата А4 по ГОСТ 9327 (297Х210). При необходимости оформления отдельных рисунков и таблиц допускается использовать листы формата А3 (297х420). Текст должен быть исполнен на одной стороны листа через полуторный межстрочный интервал шрифтом Time New Roman – 14. Для заголовков рекомендуется использовать шрифты Arial.

Каждый структурный элемент и раздел следует начинать с новой страницы.

Следует использовать размеры полей: левое – 3 см, правое – 1 см, верхнее – 2 см, нижнее – 2 см; формат набранного материала 18х25 см. При печати текстового материала следует использовать двухстороннее выравнивание и автоматическую расстановку переносов слов.

В работе используется сквозная нумерация, она начинается с титульного листа, но номер страницы на нем не проставляют. Страницы документа проставляются арабскими цифрами внизу, по центру, без точек и черточек до и после цифр. Рисунки и таблицы, расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию страниц.

Цифровой материал, а также многомерный текстовый материал с перечислениями должен оформляться в виде таблиц. Допускается более мелкий шрифт текста в таблице (№№10-12), чем основной текст, и меньший межстрочный интервал (0,75-1). Точки в конце заголовков и подзаголовков граф, наименований параметров, в конце текста в ячейках текстовых таблиц не ставятся. Списку использованных источников дается название «Литература». Список должен формироваться в

алфавитном порядке и оформляться по ГОСТ 7.1. По каждому литературному источнику указывается его автор (или группа авторов), полное название книги или статьи, место и наименование издательства (для книг и брошюр), год издания; для журнальных статей указывается наименование журнала, год выпуска и номер. По сборникам трудов (статей) указывается автор статьи, ее название и далее название книги (сборника) и ее выходные данные. На каждый источник в тексте должна быть ссылка.

В Приложения обычно выносят документы базовой организации, являющиеся основой для анализа, документы и иллюстрации вспомогательного характера.

Каждое Приложение должно начинаться с нового листа и иметь содержательный заголовок, начинающийся с прописной буквы и выровненный по центру.

Над заголовком, также с выравниванием по центру, печатается слово «Приложение» и его обозначение. В тексте пояснительной записки на каждое Приложение должна быть дана ссылка.

**5. ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАЩИТЫ КУРСОВОГО ПРОЕКТА**

Законченный курсовой проект студент защищает перед комиссией, назначенной заведующим кафедрой. Защите может предшествовать рецензирование, к которому привлекаются преподаватели кафедры и специалисты производства, а также аспиранты кафедры.

Защита курсового проекта, как правило, проводится публично, в присутствии студенческой группы. Защита курсового проекта состоит в коротком (8-10 минут) докладе студента и в ответах на вопросы по существу проекта.

Курсовой проект оценивается по пятибалльной системе. Оценка записывается в ведомость, а положительная оценка и в зачетную книжку за подписью руководителя проекта. Оценка проекта производится с учетом:

* обоснованности и качества расчетов и разработок;
* качества выполнения графического материала и соблюдения требования ГОСТов к оформлению пояснительной записки;
* оригинальности решения задач исследования;
* содержания доклада и качества ответов на вопросы.

При неудовлетворительной защите студентом курсового проекта руководитель по согласованию с заведующим кафедрой решает вопрос о возможности его повторной защиты или об изменении темы курсового проекта.

Студент, не представивший в установленный срок готовый курсовой проект или не защитивший его, считается имеющим академическую задолженность и не допускается к сдаче экзамена по дисциплине «Основы стратегического управления персоналом».

**ЛИТРЕРАТУРА**

**а) Основная литература:**

* 1. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект - М, 2012.
	2. Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2009.
	3. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие/ Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2004.
	4. Экономика и социология труда. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2006.

**б) Дополнительная литература:**

1. Гордеев М., Московчук М., Соболев М. Некомпетентность в компетенциях // Персонал-Микс. – 2004. − № 4.
2. Джек Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. – Москва, Издательство «Дело», 1996.
3. Кларин М.В. Корпоративный тренинг. – Москва, Издательство «Дело», 2002.
4. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. - М: HIPPO, 2005. - 384 с.
5. Маслов В.И. Корпоративная культура в современном менеджменте. «Финансовый бизнес», 2006 № 5.
6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – Москва, «Финпресс», 2004.
7. Морозова Г. Психологическое сопровождение организации и персонала. – С.-Петербург, «Речь», 2006.
8. Стаднюк А. Оценка персонала. – Москва, «Бегин групп», 2005.

**в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы::**

1. [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru) - электронный журнал, содержит большое количество статей российских авторов по проблемам управления персоналом
2. HRpuls.ru — электронный журнал HR-профессионалов «Пульс кадровой индустрии».
3. http://www.hrm.ru - новости, статьи, форум, делопроизводство, подбор, аналитические материалы – наиболее обширный сайт для менеджеров по персоналу;
4. http://www.hro.ru - на сайте публикуются статьи по актуальным проблемам управления персоналом.
5. 4hr.ru — электронный журнал, содержит большое количество переводных статей по HR-тематике.
6. HR-Journal.ru Журнал « Работа с персоналом»
7. hr-forum.ru — форум рекрутеров и HR-профессионалов.
8. [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru) – электронный журнал для профессионалом
9. <http://www.pro-personal.ru> – информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом
10. <http://www.kadry.ru> – информационный портал для HR-менеджеров, содержит статьи, отзывы, обмен опытом, аналитические обзоры

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**ТЕМЫ КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ**

1. Разработка модели компетенций для руководителя малого предприятия.
2. Разработка модели компетенций для руководителя коммерческого банка.
3. Разработка модели компетенций для руководителя сбытовой организации.
4. Разработка модели компетенций для руководителя кадровой службы . организации
5. Разработка модели компетенций для менеджера по персоналу организации.
6. Разработка модели компетенций для менеджера рекламного агентства.
7. Разработка модели компетенций для менеджера туристической фирмы.
8. Разработка модели компетенций для менеджера отдела обучения организации.
9. Разработка модели компетенций для менеджера отдела сбыта организации.
10. Разработка модели компетенций для менеджера отдела кадров предприятия.
11. Разработка модели компетенций для бухгалтерии организации.
12. Разработка модели компетенций для экономиста планово-экономического отдела организации.
13. Разработка модели компетенций для специалиста по маркетингу.
14. Разработка модели компетенций для главного бухгалтера организации.
15. Разработка модели компетенций для начальника производственного подразделения (цеха) организации.
16. Разработка модели компетенций для главного технолога организации.
17. Разработка модели компетенций для директора компании.
18. Разработка модели компетенций для заместителя директора по кадрам.
19. Разработка модели компетенций для руководителя отдела сбыта.
20. Разработка модели компетенций для специалиста отдела организации труда и заработной платы предприятия.
21. Разработка модели компетенций для инженера по технике безопасности.
22. Разработка модели компетенций для бухгалтера.
23. Разработка модели компетенций для инспектора отдела кадров организации.
24. Разработка модели компетенций для секретаря директора организации.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Пример разработки модели компетенций по должности** **«Управляющий»**

В ходе экспертной оценки выделены компетенции, владение которыми необходимо для успешного выполнения работы на должности управляющего:

* Клиентоориентированность
* Лояльность к компании
* Воздействие и оказание влияния
* Управление командой и сотрудничество
* Уверенность в себе
* Лидерство
* Самоконтроль
* Ориентация на достижение
* Аналитическое мышление
* Планирование и организация
* Развитие других.

 Далее экспертами методом попарного сравнения проранжированы компетенции (таблица 3):

**Таблица 3 -** **Ранги компетенций по должности Управляющий**

|  |  |
| --- | --- |
| **Название компетенции** | **Ранг** |
| Клиентоориентированность | I |
| Лояльность к компании | III |
| Воздействие и оказание влияния | I |
| Управление командой и сотрудничество | I |
| Уверенность в себе | II |
| Лидерство | VI |
| Самоконтроль | III |
| Ориентация на достижение | III |
| Аналитическое мышление | III |
| Планирование и организация | II |
| Развитие других | VI |

Далее эксперты на основании данных, полученных на предыдущих этапах, составлен перечень поведенческих индикаторов для каждой компетенции.

Поведенческие индикаторы продифференцированы по уровню владения компетенций (1 – существенно ниже требуемого стандарта, 2 - ниже требуемого стандарта, 3 – удовлетворительно, но не соответствует стандарту, 4 – требуемый стандарт, 5 – выше требуемого стандарта) (см. таблицу 4).

**Таблица 4 -** **Поведенческие индикаторы компетенций**

|  |  |
| --- | --- |
| **Компетенции / Поведенческие индикаторы** | **Уровень** |
| **Клиентоориентированность** |
| Даёт немедленный и импровизированный ответ на вопросы клиента, не исследуя скрытые потребности или проблемы или не пытаясь понять контекст запросов клиента | 1 |
| Работает над тем, чтобы удовлетворить потребность клиента и учесть его интересы | 2 |
| Проверяет удовлетворённость клиента. Распространяет полезную информацию для клиента (например, об акциях, корпоративных картах). Предоставляет дружественное, ободряющее обслуживание.Старается удовлетворить потребности клиента. | 3 |
| Ищет информацию о реальных, скрытых потребностях клиента, помимо выраженных изначально, и пытается соотнести их с доступными или подогнанными под клиента) продуктами и услугами.Быстро и без оправданий исправляет проблемы с обслуживанием клиентов. | 4 |
| Выстраивает независимое мнение о потребностях клиента, возможностях/проблемах. Действует в соответствие с этим мнением. Принимает непосредственное участие в процессе принятия решения клиентом.Предпринимает массу дополнительных усилий, чтобы удовлетворить потребности клиента. | 5(в дополнение к 4) |
| **Воздействие и оказание влияния** |
| Ссылается на мнения/идеи других людей для того, чтобы придать весомости своей точке зрения. | 1 |
| Не предпринимает явных попыток адаптироваться к уровню и интересам «аудитории». Подчёркивает преимущества своих предложений путём использования фактов и цифр. | 2 |
| Адаптирует презентацию или обсуждение, чтобы они были созвучны интересам и уровню других. Предсказывает эффект действия или других элементов своего поведения на восприятие слушателей. | 3 |
| Моделирует поведение, ожидаемое от других, или предпринимает хорошо продуманные, нетипичные или эффектные действия, чтобы оказать конкретное воздействие.Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы. | 4 |
| Пользуется комплексными стратегиями влияния, подогнанными под конкретные ситуации, структурирует ситуации или работы для поощрения желаемого поведения.Добивается от других принятия своих идей и согласия. | 5(в дополнение к 4) |
| **Управление командой и сотрудничество** |
| Нейтрален, пассивен, не принимает участия или не является членом команды. | 1 |
| Информирует людей и держит их в курсе относительно процессов, происходящих в группе, делится всей полезной или имеющей отношение к делу информацией. | 2 |
| По-настоящему ценит вклад и знания других, хочет учиться у них. Защищает идеи и мнения, чтобы помочь сформулировать определённые решения и планы.  | 3 |
| Создаёт дружескую атмосферу, поддерживает высокий командный дух и сотрудничество. Защищает и продвигает репутацию группы среди внешних, не включённых в группу людей. | 4 |
| Совершает действия по разрешению конфликтных ситуаций, не пытается избегать проблемы. | 5(в дополнение к 4) |
| **Уверенность в себе** |
| Полагается на других. Не достаёт уверенности. | 1 |
| Принимает независимые решения. Работает без постоянного надзора. | 2 |
| Считает себя экспертом, считает себя или свои возможности лучше по сравнению с таковыми других людей. Считает себя причиной, основным инициатором, катализатором, создателем. Выражает уверенность в своих суждениях.Воспринимает неудачи и проступки неконкретно и не глобально. | 3 |
| В конфликтах занимает собственную чёткую позицию. Действия поддерживают или обосновывают устное выражение уверенности в себе.Анализирует собственное исполнение, чтобы понять неудачи и улучшить собственное исполнение. | 4 |
| Доволен или возбуждён при получении трудных заданий. Ищет дополнительную ответственность. Выражает несогласие с руководством или клиентами вежливо и тактично, четко и уверенно выражает свою позицию в конфликтах с подчинёнными. Признаёт свои ошибки по отношению к другим и действует, чтобы их исправить. | 5(в дополнение к 4) |
| **Планирование и организация** |
| Не анализирует информацию при планировании, действует по наитию, хаотичен и импульсивен в работе.Систематически нарушает установленное время выполнения задачи (в групповой работе тормозит общий ход выполнения задачи, что влияет на её результат) | 1 |
| Начинает планировать, не изучив информацию (ситуацию) полностью, упускает, додумывает важную информацию и существенные ресурсы и ограничения при планировании; не выделяет приоритетов.Устанавливает нереалистичные сроки и нарушает их; не интересуется общим состоянием и процессом выполнения задачи; начинает работу, не дослушав условия до конца. | 2 |
| Учитывает основные разделы анализируемой информации (ситуации); выделяет приоритеты: выстраивает план действий с учётом основных ресурсов и ограничений; создает планы и графики работ заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперёд).Соблюдает и укладывается в установленные сроки (переносит сроки не более одного раза); умеет организовать работу других; знает стоящие перед ним цели и задачи, при необходимости уточняет их у руководителя; оговаривает ресурсы, необходимые для выполнения задач. | 3 |
| Разрабатывает несколько планов действий на основе детального анализа информации; выстраивает алгоритм работ с учётом оптимальной последовательности действий.Организует общий процесс выполнения задачи: ставит цели и индивидуальные задачи каждому участнику в соотношении с общей целью; контролирует общий ход выполнения задачи. | 4 |
| Планирует дополнительные ресурсы для подстраховки планов; учитывает индивидуальные особенности людей при построении планов.Следит за временем, закладывает и рассчитывает дополнительное время для подстраховки. | 5(в дополнение к 4) |
| **Ориентация на достижение** |
| Демонстрирует отсутствие интереса к работе, делает только то, что требуется. Может быть чрезмерно занят нерабочими делами, такими как общественная жизнь, хобби, друзья и т.п. | 1 |
| Работает, чтобы соответствовать стандартам, определённым политикой компании. | 2 |
| Осуществляет определённые изменения в системе или методах своей работы, для того, чтобы улучшить исполнение, не ставя при этом конкретных целей. | 3 |
| Ставит и достигает трудные цели в отношении себя и других. «Трудные» означает, что вероятность реального достижения этих целей 50 / 50 – это истинное напряжение, но реальное и возможное.В целях повышения исполнения делает, то, что прежде не делалось в этой работе, но, возможно, делалось где-то ещё в компании. | 4 |
| Принимает решения в свете потенциальной выгоды, расставляет приоритеты или выбирает цели, рассматривая потенциальную выгоду, анализ затрат.Повышает исполнение, делая что-то новое, чего не делалось в организации. | 5(в дополнение к 4) |
| **Аналитическое мышление** |
| Разбивает проблемы на простые списки заданий или действий. | 1 |
| Проводит простые причинные связи или принимает решения, взвешивая доводы за и против. Расставляет приоритеты для заданий в порядке важности. | 2 |
| Системно разбивает сложное задание на управляемые части. Видит несколько возможных причин событий или несколько последствий действий. Обычно предвидит препятствия и думает заранее о следующих шагах. | 3 |
| Систематически разбивает сложную проблему или процессы на составные части или пользуется несколькими аналитическими техниками для разбивки сложных проблем и достижения решения или выстаивает длинные цепочки причинных связей. | 4 |
| Систематически разбивает многомерные проблемы или процессы на составные части или пользуется несколькими аналитическими техниками для определения нескольких решений и взвешивает ценность каждого. | 5(в дополнение к 4) |
| **Лояльность к компании** |
| Предпринимает минимальные усилия, чтобы соответствовать нормам компании, одевается подобающим образом и уважает нормы компании. | 1 |
| Предпринимает активные усилия, чтобы соответствовать нормам компании, одевается подобающим образом и уважает нормы компании. | 2 |
| Выказывает лояльность, готовность помогать коллегам с выполнением задания, уважение к желаниям людей, обладающих авторитетом. | 3 |
| Понимает и активно поддерживает миссию и цели компании. Выстраивает свои действия и приоритеты в соответствии с потребностями компании. Осознаёт необходимость сотрудничать, чтобы достичь крупных целей компании. | 4 |
| Ставит потребности компании выше своих собственных. Приносит во имя удовлетворения нужд компании личные жертвы, связанные с профессиональным самоопределением и предпочтениями, а также семейными делами.Настаивает на решениях, которые выгодны компании, даже если они сомнительны и не пользуются популярностью. | 5(в дополнение к 4) |
| **Самоконтроль** |
| Избегает людей или ситуации, которые провоцируют негативные эмоции, или противостоит искушению проявить неуместное участие или импульсивное поведение. | 1 |
| Испытывает сильные эмоции, такие как злоба или крайнее расстройство, или стресс; контролирует эти эмоции, но не предпринимает конструктивных действий. | 2 |
| Испытывает сильные эмоции, такие как злоба или крайнее расстройство, или стресс; контролирует эти эмоции, и совершенно спокойно продолжает обсуждения или другие действия. | 3 |
| Пользуется техниками управления стрессом для контроля реакции, предотвращает потерю самообладания, эффективно справляется с текущими стрессами. | 4 |
| Контролирует сильные эмоции и другие стрессы и предпринимает действия для конструктивной реакции на источник проблемы. | 5(в дополнение к 4) |
| **Лидерство** |
| Отслеживает выполнение работы командой для того, чтобы обеспечить достижение целей/соответствие стандартам. Удостоверяется, что группа имеет всю необходимую информацию. Может объяснять причины решения. | 1 |
| Пользуется авторитетом и силой справедливо и беспристрастно. Предпринимает личные усилия, чтобы честно относится ко всем членам группы. | 2 |
| Пользуется сложными стратегиями для укрепления командного духа и увеличения продуктивности. | 3 |
| Гарантирует, что другие выиграют от миссии, целей, планов, климата, тона и политики лидера. Моделирует желаемое поведение, «подавая хороший пример». | 4 |
| Обладает истинной харизмой, передаёт видение, которое вызывает возбуждение, энтузиазм, и желание следовать миссии группы | 5(в дополнение к 4) |
| **Развитие других** |
| Сосредотачивается на хорошем исполнении работы своей работы, являет собой хороший пример. | 1 |
| Отпускает положительные комментарии по отношению к способностям или потенциалу других людей, даже в трудных случаях. Верит, что другие могут и хотят учиться. | 2 |
| Рассказывает, как выполнять задание, даёт конкретные полезные советы. | 3 |
| Даёт указания или оказывает практическую поддержку или помощь для облегчения работы, т.е. предлагает дополнительные ресурсы, инструменты, информацию, квалифицированный совет. Задаёт вопросы, чтобы убедиться в том, что его указания были верно поняты. | 4 |
| Подбадривает других при возникновении препятствия. Даёт негативную обратную связь скорее в отношении поведения, чем в отношении личности, выражает позитивные ожидания на предмет будущего исполнения или даёт индивидуальные советы по усовершенствованию. | 5(в дополнение к 4) |

Далее для более удобного использования модели компетенций все компетенции объединены в 3 кластера.

1. Коммуникация
2. Управление
3. Личностно-деловые характеристики.

Получена следующая модель компетенций должности «Управляющий» (см. таблицу 5).

**Таблица 5 -** **Модель компетенций должности «Управляющий»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Уровни** | **1. Коммуникация** |
| Клиентоориентированность | Воздействие и оказание влияния | Управление командой и сотрудничество |
| 1 | Даёт немедленный и импровизированный ответ на вопросы клиента, не исследуя скрытые потребности или проблемы или не пытаясь понять контекст запросов клиента | Ссылается на мнения/идеи других людей для того, чтобы придать весомости своей точке зрения. | Нейтрален, пассивен, не принимает участия или не является членом команды. |
| 2 | Работает над тем, чтобы удовлетворить потребность клиента и учесть его интересы | Не предпринимает явных попыток адаптироваться к уровню и интересам «аудитории». Подчёркивает преимущества своих предложений путём использования фактов и цифр. | Информирует людей и держит их в курсе относительно процессов, происходящих в группе, делится всей полезной или имеющей отношение к делу информацией. |
| 3 | Проверяет удовлетворённость клиента. Распространяет полезную информацию для клиента (например, об акциях, корпоративных картах). Предоставляет дружественное, ободряющее обслуживание.Старается удовлетворить потребности клиента. | Адаптирует презентацию или обсуждение, чтобы они были созвучны интересам и уровню других. Предсказывает эффект действия или других элементов своего поведения на восприятие слушателей. | По-настоящему ценит вклад и знания других, хочет учиться у них. Защищает идеи и мнения, чтобы помочь сформулировать определённые решения и планы.  |
| 4 | Ищет информацию о реальных, скрытых потребностях клиента, помимо выраженных изначально, и пытается соотнести их с доступными или подогнанными под клиента) продуктами и услугами.Быстро и без оправданий исправляет проблемы с обслуживанием клиентов. | Моделирует поведение, ожидаемое от других, или предпринимает хорошо продуманные, нетипичные или эффектные действия, чтобы оказать конкретное воздействие.Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы. | Создаёт дружескую атмосферу, поддерживает высокий командный дух и сотрудничество. Защищает и продвигает репутацию группы среди внешних, не включённых в группу людей. |
| **Уровни** | Клиентоориентированность | Воздействие и оказание влияния | Управление командой и сотрудничество |
| 5(в дополнение к 4) | Выстраивает независимое мнение о потребностях клиента, возможностях/проблемах. Действует в соответствие с этим мнением. Принимает непосредственное участие в процессе принятия решения клиентом.Предпринимает массу дополнительных усилий, чтобы удовлетворить потребности клиента. | Пользуется комплексными стратегиями влияния, подогнанными под конкретные ситуации, структурирует ситуации или работы для поощрения желаемого поведения.Добивается от других принятия своих идей и согласия. | Совершает действия по разрешению конфликтных ситуаций, не пытается избегать проблемы. |
| **Уровни** | **2. Управление** |
| Планирование и организация | Ориентация на достижение | Аналитическое мышление | Развитие других |
| 1 | Не анализирует информацию при планировании, действует по наитию, хаотичен и импульсивен в работе.Систематически нарушает установленное время выполнения задачи (в групповой работе тормозит общий ход выполнения задачи, что влияет на её результат) | Демонстрирует отсутствие интереса к работе, делает только то, что требуется. Может быть чрезмерно занят нерабочими делами, такими как общественная жизнь, хобби, друзья и т.п. | Разбивает проблемы на простые списки заданий или действий. | Сосредотачивается на хорошем исполнении работы своей работы, являет собой хороший пример. |
| **Уровни** | Планирование и организация | Ориентация на достижение | Аналитическое мышление | Развитие других |
| 2 | Начинает планировать, не изучив информацию (ситуацию) полностью, упускает, додумывает важную информацию и существенные ресурсы и ограничения при планировании; не выделяет приоритетов.Устанавливает нереалистичные сроки и нарушает их; не интересуется общим состоянием и процессом выполнения задачи; начинает работу, не дослушав условия до конца. | Работает, чтобы соответствовать стандартам, определённым политикой компании. | Проводит простые причинные связи или принимает решения, взвешивая доводы за и против. Расставляет приоритеты для заданий в порядке важности. | Отпускает положительные комментарии по отношению к способностям или потенциалу других людей, даже в трудных случаях. Верит, что другие могут и хотят учиться. |
| 3 | Учитывает основные разделы анализируемой информации (ситуации); выделяет приоритеты: выстраивает план действий с учётом основных ресурсов и ограничений; создает планы и графики работ заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперёд).Соблюдает и укладывается в установленные сроки (переносит сроки не более одного раза); умеет организовать работу других; знает стоящие перед ним цели и задачи, при необходимости уточняет их у руководителя; оговаривает ресурсы, необходимые для выполнения задач. | Осуществляет определённые изменения в системе или методах своей работы, для того, чтобы улучшить исполнение, не ставя при этом конкретных целей. | Системно разбивает сложное задание на управляемые части. Видит несколько возможных причин событий или несколько последствий действий. Обычно предвидит препятствия и думает заранее о следующих шагах. | Рассказывает, как выполнять задание, даёт конкретные полезные советы. |
| **Уровни** | Планирование и организация | Ориентация на достижение | Аналитическое мышление | Развитие других |
| 4 | Разрабатывает несколько планов действий на основе детального анализа информации; выстраивает алгоритм работ с учётом оптимальной последовательности действий.Организует общий процесс выполнения задачи: ставит цели и индивидуальные задачи каждому участнику в соотношении с общей целью; контролирует общий ход выполнения задачи. | Ставит и достигает трудные цели в отношении себя и других. «Трудные» означает, что вероятность реального достижения этих целей 50 / 50 – это истинное напряжение, но реальное и возможное.В целях повышения исполнения делает, то, что прежде не делалось в этой работе, но, возможно, делалось где-то ещё в компании. | Систематически разбивает сложную проблему или процессы на составные части или пользуется несколькими аналитическими техниками для разбивки сложных проблем и достижения решения или выстаивает длинные цепочки причинных связей. | Даёт указания или оказывает практическую поддержку или помощь для облегчения работы, т.е. предлагает дополнительные ресурсы, инструменты, информацию, квалифицированный совет. Задаёт вопросы, чтобы убедиться в том, что его указания были верно поняты. |
| 5(в дополнение к 4) | Планирует дополнительные ресурсы для подстраховки планов; учитывает индивидуальные особенности людей при построении планов.Следит за временем, закладывает и рассчитывает дополнительное время для подстраховки. | Принимает решения в свете потенциальной выгоды, расставляет приоритеты или выбирает цели, рассматривая потенциальную выгоду, анализ затрат.Повышает исполнение, делая что-то новое, чего не делалось в организации. | Систематически разбивает многомерные проблемы или процессы на составные части или пользуется несколькими аналитическими техниками для определения нескольких решений и взвешивает ценность каждого. | Подбадривает других при возникновении препятствия. Даёт негативную обратную связь скорее в отношении поведения, чем в отношении личности, выражает позитивные ожидания на предмет будущего исполнения или даёт индивидуальные советы по усовершенствованию. |
| **Уровни** | **3. Личностно-деловые характеристики** |
| Уверенность | Лояльность к компании | Самоконтроль | Лидерство |
| 1 | Полагается на других. Не достаёт уверенности. | Предпринимает минимальные усилия, чтобы соответствовать нормам компании, одевается подобающим образом и уважает нормы компании. | Избегает людей или ситуации, которые провоцируют негативные эмоции, или противостоит искушению проявить неуместное участие или импульсивное поведение. | Отслеживает выполнение работы командой для того, чтобы обеспечить достижение целей/соответствие стандартам. Удостоверяется, что группа имеет всю необходимую информацию. Может объяснять причины решения. |
| 2 | Принимает независимые решения. Работает без постоянного надзора. | Предпринимает активные усилия, чтобы соответствовать нормам компании, одевается подобающим образом и уважает нормы компании. | Испытывает сильные эмоции, такие как злоба или крайнее расстройство, или стресс; контролирует эти эмоции, но не предпринимает конструктивных действий. | Пользуется авторитетом и силой справедливо и беспристрастно. Предпринимает личные усилия, чтобы честно относится ко всем членам группы. |
| 3 | Считает себя экспертом, считает себя или свои возможности лучше по сравнению с таковыми других людей. Считает себя причиной, основным инициатором, катализатором, создателем. Выражает уверенность в своих суждениях.Воспринимает неудачи и проступки неконкретно и не глобально. | Выказывает лояльность, готовность помогать коллегам с выполнением задания, уважение к желаниям людей, обладающих авторитетом. | Испытывает сильные эмоции, такие как злоба или крайнее расстройство, или стресс; контролирует эти эмоции, и совершенно спокойно продолжает обсуждения или другие действия. | Пользуется сложными стратегиями для укрепления командного духа и увеличения продуктивности. |
| **Уровни** | Уверенность | Лояльность к компании | Самоконтроль | Лидерство |
| 4 | В конфликтах занимает собственную чёткую позицию. Действия поддерживают или обосновывают устное выражение уверенности в себе.Анализирует собственное исполнение, чтобы понять неудачи и улучшить собственное исполнение. | Понимает и активно поддерживает миссию и цели компании. Выстраивает свои действия и приоритеты в соответствии с потребностями компании. Осознаёт необходимость сотрудничать, чтобы достичь крупных целей компании. | Пользуется техниками управления стрессом для контроля реакции, предотвращает потерю самообладания, эффективно справляется с текущими стрессами. | Гарантирует, что другие выиграют от миссии, целей, планов, климата, тона и политики лидера. Моделирует желаемое поведение, «подавая хороший пример». |
| 5(в дополнение к 4) | Доволен или возбуждён при получении трудных заданий. Ищет дополнительную ответственность. Выражает несогласие с руководством или клиентами вежливо и тактично, четко и уверенно выражает свою позицию в конфликтах с подчинёнными. Признаёт свои ошибки по отношению к другим и действует, чтобы их исправить. | Ставит потребности компании выше своих собственных. Приносит во имя удовлетворения нужд компании личные жертвы, связанные с профессиональным самоопределением и предпочтениями, а также семейными делами.Настаивает на решениях, которые выгодны компании, даже если они сомнительны и не пользуются популярностью. | Контролирует сильные эмоции и другие стрессы и предпринимает действия для конструктивной реакции на источник проблемы. | Обладает истинной харизмой, передаёт видение, которое вызывает возбуждение, энтузиазм, и желание следовать миссии группы |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

***Образец титульного листа курсового проекта***

**Министерство образования и науки РФ**

**Федеральное государственное бюджетное**

**образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»**

**Институт управления и предпринимательства в социальной сфере**

Кафедра управления персоналом

Направление подготовки: «Управление персоналом» - 080400

Форма обучения: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

**по дисциплине**

**«КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ»**

**на тему**

«\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»

*(название темы)*

Исполнитель:

студент \_\_ курса, \_\_ группы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 *(подпись) (инициалы и фамилия)*

Руководитель проекта

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(ученая степень, звание) (подпись) (инициалы и фамилия)*

Москва – 20\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

***Типовая форма задания к курсовому проекту***

**Министерство образования и науки РФ**

**Федеральное государственное бюджетное**

**образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»**

**Институт управления и предпринимательства в социальной сфере**

Кафедра управления персоналом

***Задание к курсовому проекту***

студента(ки) \_\_\_\_ курса, \_\_\_\_ группы, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ формы обучения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(фамилия, имя, отчество)*

Тема курсового проекта \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Структура проекта: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Базовая литература: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Срок сдачи студентом готового проекта « » 20\_\_ г.

Дата выдачи задания « » 20\_\_ г.

Руководитель курсового проекта:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 *(подпись) (ученая степень, звание, инициалы и фамилия)*

Задание принял(а) к исполнению:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 *(подпись) (инициалы и фамилия)*

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

***Образец аннотации к курсовому проекту***

**Министерство образования и науки РФ**

**Федеральное государственное бюджетное**

**образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»**

**Институт управления и предпринимательства в социальной сфере**

Кафедра управления персоналом

**Аннотация**

**к курсовому проекту студента** \_\_\_\_\_ **курса** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **группы**

*(фамилия и инициалы)*

**на тему «**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**»**

*Пояснительная записка, \_\_\_\_ с.*

*Объект исследования:*

*Субъект управления:*

*Объект управления:*

*Основные выявленные проблемы:*

*Выбранные способы решения проблем:*

*Предмет проектирования:*

*Результат проекта, выносимый на защиту:*

*Эффективность проектных решений:*

Автор проекта: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 *(подпись) (инициалы и фамилия)*

Руководитель

проекта: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 *(подпись) (ученая степень, звание, инициалы и фамилия)*