ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Глава 1. Теоретические положения о личных и профессиональных качествах консультанта

1.1. Общие требования к консультанту

1. 2. Подходы к определению личностных качеств консультанта

1.3. Профессиональные знания и навыки консультанта

Глава 2. Анализ профессиональных и личностных компетенций консультанта по кадровой работе

2.1. Профессиональные качества кадровика и оценка его деятельности

2.2. Профессиональная компетенция на уровне личностных качеств

Заключение

Список использованных источников и литературы

# Введение

Деятельность любого предприятия (организации) начинается с подбора и оформления приема на работу сотрудников, поэтому необходимость кадровой службы не вызывает сомнения.

Подбор и оформление приема на работу сотрудников традиционно считается основной задачей кадровой службы. В книге рассмотрены варианты поиска и отбора кандидатов: внутренний резерв и внешний отбор. Большое значение в работе кадровой уделяется созданию оптимальных условий работы по подбору персонала.

Как и всякое другое направление деятельности, работа кадровика обязательно документируется. При проверке работы любой организации, проведении ревизии проверяют, прежде всего, документы, в которых фиксируется деятельность службы кадров.

В современных условиях содержание работы кадровой службы существенно расширилось: прием на работу, перевод и перемещение, совместительство и совмещение, отпуска и увольнение. Кадровик должен хорошо разбираться в вопросах правового регулирования рабочего времени и времени отдыха, оплаты и нормирования труда. Составление трудового договора, порядок его заключения и изменения также находятся в компетенции работника кадровой службы.

 Цель данной работы заключается в анализе профессиональных и личностных компетенций консультанта по кадровой работе.

Для достижения обозначенной цели ставятся следующие задачи

Раскрыть общетеоретические положения о личных и профессиональных качествах консультанта

Провести анализ этих качеств и компетенций кадровых консультантов.

По структуре курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

# Глава 1. Теоретические положения о личных и профессиональных качествах консультанта

#

# 1.1. Общие требования к консультанту

Существует несколько подходов к определению общих требований к консультанту. А.И. Пригожин считает, что его квалификация складывается из следующих составляющих:

* Знания, т.е. информированность и свободная ориентация в системе профессиональных истин, фактов, норм;
* Искусство, т.е. комплекс неформализуемых приемов, реакций, а также профессиональная интуиция;
* Ремесло, т.е. владение техникой осуществления конкретных консультативных действий и операций: системный подход и анализ, новейшие тенденции в практике управления.

Л. Кроль и Е. Михайлова считают, что структуру профессиональной компетенции консультанта (они приводят эти требования для консультанта, работающего в области обучающего консультирования) составляют компетенции и установки[[1]](#footnote-1). Среди них:

Техническая компетентность – умение консультанта трансформировать цель, выработанную с заказчиком, в систему конкретных задач, решить их практически;

Межличностная коммуникативная компетентность – развитые коммуникативные навыки, вербальные и невербальные, понимание мотивов поведения других людей, высокий уровень осознания собственных личностных характеристик, установок;

Контекстуальная компетентность – владение социальным контекстом, консультант должен осознавать, где и с кем он работает, не в меньшей степени, чем владеть самим предметом консультирования;

Адаптивная компетентность – способность предвидеть и перерабатывать изменения, приспосабливаться к изменяющимся условиям практики;

Концептуальная компетентность – владение теми основами знания, на которых базируется его практика;

Интегративная компетентность – умение давать информативные профессиональные оценки, принимать обоснованные решения, решать возникающие проблемы и расставлять приоритеты.

Среди основных установок перечисляются:

Стремление к востребованности своего труда, установка на реалистическую оценку требований рынка и адаптацию к ним;

Профессиональная идентичность – степень, до которой человек разделяет и глубоко усваивает нормы профессии;

Этические стандарты;

Стремление к совершенствованию своей профессии;

Мотивация к непрерывному обучению.

Первая существенная попытка сформулировать полный перечень знаний и личностных характеристик, соответствующих профессии консультанта по управлению была предпринята в 1957 г. Американской ассоциацией консультантов (АКМЕ). Обобщенный перечень требований к консультанту был разработан М. Кубром (Международная организация труда)[[2]](#footnote-2):

Интеллектуальные способности: способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты; здравые суждения; способность к синтезу и обобщению; творческое воображение, оригинальное мышление;

Способность понимать людей и работать с ними: уважение к мнениям других людей, терпимость; легкость в установлении и поддержании контактов; способность предвосхищать и оценивать человеческие реакции; умение вести письменное и устное общение; способность убедить и создать мотивы для действий;

Интеллектуальная и эмоциональная зрелость: стабильность в поведении и действиях; способность противостоять давлению извне и справляться с неуверенностью; самоконтроль во всех ситуациях; гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям;

Личная напористость и инициатива: нужная степень самоуверенности; здоровое честолюбие; дух предпринимательства; мужество, инициатива и самообладание в действии;

Этика и честность: искреннее желание помочь другим; исключительная честность; способность осознать границы собственной компетентности; способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач;

Физическое и умственное здоровье: способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки консультантов по вопросам управления. Как видим, все представленные подходы различны, как по основаниям классификаций, так и по структуре представлений о профессиональных и личных качествах консультанта по управлению. Общее во всех этих позициях то, что все они включают требования, как к личностным качествам консультанта, так и к уровню его профессиональной подготовки. Причем, как правило, эти две категории требований неразделимы, предъявляются в совокупности. Да и довольно часто, на наш взгляд, подобные требования к консультанту действительно неразделимы и взаимообусловлены. Попробуем подойти к анализу соотношения личностных качеств и уровня профессиональной подготовки в работе консультанта по отдельности.

#

# 1. 2. Подходы к определению личностных качеств консультанта

Основной «инструмент» консультативного процесса – сам консультант. Именно через него клиент получает ту необходимую ему помощь в решении проблемы. Безусловно, консультативный процесс, его глубина и интенсивность, методики, с помощью которых он проводится, атмосфера, которую он привносит в клиентскую организацию, словом, все – в той или иной степени предопределяется самой личностью консультанта.

Именно по этой причине, на наш взгляд, настолько велико многообразие самих консультантов, различающихся по методикам, используемым ими на практике, по манере общения к заказчиками, по подходам к разрешению проблем и т.д. Именно поэтому настолько много подходов в литературе к проблеме соотношения личностных качеств и профессиональных навыков консультанта. Во многом профессиональное становление консультанта по управлению связано с тем, какими способностями он обладает как человек. Теплов Б.М. определяет способности как «индивидуально-психологические особенности, являющиеся условием успешного выполнения той или иной продуктивной деятельности», причем он подчеркивает, что способности не сводятся к «психологическим образованиям, т.е. к знаниям, умениям и навыкам». Таким образом, несмотря на единство профессиональной компетенции и личностных качеств в работе консультанта по управлению, можно предположить, что личностные черты имеют большее значение в работе консультанта[[3]](#footnote-3).

А.И. Пригожин отмечает[[4]](#footnote-4), что личностные качества в работе консультанта имеют огромное значение, в первую очередь «такие универсальные человеческие качества, которые необходимы на любой работе (обязательность, моральные нормы, активность и т.д.). Но в работе консультанта по управлению особая необходимость в коммуникабельности, способности к лидерству, убеждению, терпимости в отношениях с клиентурой». Более того, он отмечает, что со временем, по мере накопления опыта консультанта, именно эти качества формируют особые умения, которые необходимы в работе консультанта по управлению. Это и умение устанавливать доверительные отношения, и гибкая реактивность (как умение ориентироваться в различных по типам и состояниям организациях не теряя линии консультативного процесса), и умение преодолевать агрессию и избегать стрессов в напряженных точках процесса, а также умение интуитивно восполнять ограниченность одних ресурсов – другими.

Попробуем взглянуть на проблему несколько с иной стороны. Выбор консультантом направлений своей деятельности, ее форы и методик во многом предопределяются тем, что из себя представляет консультант по управлению как личность.

Именно поэтому, на наш взгляд, одно из главных качеств, которое необходимо консультанту – способность к самоанализу, осмыслению своего «я» и соотношения характеристик этого «я» со своей профессией.

Кто я? Какой я? Что я есть? Эти вопросы должен постоянно задавать себе консультант. Осознание своих собственных качеств, свойств личности позволит более эффективно выбирать как целевые группы клиентов, так и методы собственной работы. Осознание себя позволит консультанту определять те собственные качества, которые ему, с его же точки зрения, необходимо развивать и укреплять, мобилизировать собственные внутренние ресурсы к постоянному поиску и развитию себя как личности и, тем самым, как профессионала.

А.В. Батаршев так определяет самосознание – это «относительно устойчивая осознанная система представлений индивида о самом себе, на основе которых он строит свое взаимодействие с другими людьми и сообразно этому относится к самому себе»[[5]](#footnote-5).

Образ собственного «Я», по его мнению, включает в себя когнитивный компонент (знание себя – своих психологических качеств, способностей, внешности, социальной значимости и т.п.), эмоциональный компонент (эмоциональная оценка себя и самооценка), а также поведенческий компонент (отношение к себе – стремление повысить самооценку, завоевать уважение, т.е. отношение к себе как к деятельному субъекту).

Другое качество, которое необходимо каждому консультанту – творчество. Безусловно, это качество связано с креативностью – способностью порождать необычные идеи, быстро решать проблемные задачи, находить нестандартные решения. В мире консультанта (а уж тем более – коуча) нет и не должно быть схем и рецептов, штампов и бесповоротных сценариев, могут быть лишь общие подходы, опыт разрешения схожих (по каким-то критериям) ситуаций. Консультант постоянно предлагает что-то новое, используя свои теоретические знания, опыт, методики, личностные качества и, конечно же, творческую энергию.

Уверенность в себе – то качество личности, которое, по нашему представлению, необходимо консультанту на любых стадиях консультативного процесса. Уверен ли я в том, что справлюсь с той задачей, за которую берусь? Готов ли я сам следовать тому, в чем убеждаю других? Уверен ли я в том, что то, что я предлагаю, действительно нужно клиенту?

Уверенность в себе в этом контексте нечто иное, чем самоуверенность. Это прежде всего уверенность в своих силах, своей позиции, методах своей работы, ценностях, которые транслируются консультантом в клиентской организации. Уверенность в себе особенно важна в тех ситуациях, когда консультант в своей работе использует экспериментальные методы.

Честность и этика – также те качества, без которых, на наш взгляд, не может работать консультант. Особо в этой группе хочется выделить ясность целей консультанта. Зачем я на самом деле это делаю? Зачем я на самом деле применяю именно этот метод, а не другой? Чего я в действительности хочу добиться? Даже скрывая цели тех или иных действий от клиента (возможно, чтобы преодолеть прогнозируемое сопротивление), консультант должен честно отвечать сам себе на вопросы о действительных целях того или иного приема.

Более того, успешность консультанта, на наш взгляд, во многом связана с его способностью к эмпатии. Во многом, способность к эмпатии предопределяет коммуникативные качества человека, о необходимости в работе консультанта которых мы уже говорили выше. Довольно интересно само чувство определяет Р. Мэй: «Эмпатия - прямой перевод используемого немецкими психологами слова «einfuhlung», дословно, «чувствование внутрь». Прослеживается аналогия со словом «симпатия», выражающим «со-чувствие» и имеющим оттенок сентиментальности.

Эмпатия – чувство более глубокое, передающее такое духовное единение личностей, когда один человек настолько проникается чувствами другого, что временно отождествляет себя с собеседником, как бы растворяясь в нем. Именно в этом глубоком и загадочном процессе эмпатии возникает взаимное понимание, воздействие и другие значительные отношения между людьми.» Эмпатия во многом предопределяет общий язык клиента с консультантом, влияние консультанта в клиентской организации. Среди консультантов довольно много споров вызывает вопрос – можно ли научиться эмпатии или способность переживать это чувство дается человеку при рождении? На наш взгляд, в той или иной степени, каждый человек наделен этой способностью, вопрос в том, насколько она развита в консультанте. По литературе и с помощью тренировок можно научиться навыкам рефлексивного слушания, но от этого сопереживать другому глубоко и искренне человек не сможет. Да и, возможно, не каждому консультанту это необходимо. Мы снова сталкиваемся с вопросом самоидентификации, определения своих методик работы в соответствии с теми качествами, которыми обладает консультант по управлению как личность.

Постоянная нацеленность на развитие и самосовершенствование, на наш взгляд, как черта личности, необходима любому консультанту. Поиск новых форм, выработка новых методик, апробация новых технологий, открытия и изобретения – профессиональная задача консультанта. И безусловно, сам консультант, как инструмент нововведений, развития должен совершенствоваться сам. В этом контексте сам консультант должен обладать способностью к рефлексии – познания самого себя через оценку себя же другими людьми; обладать активностью – стремлением к продолжению начатой деятельности, энергичностью производимых действий, постоянно расширять свою теоретическую базу, развивать искусство консультанта. «Так как я опытный консультант, я уверен, что наиболее ценно для меня учиться у моих коллег. Все мы имеем различные навыки и используем различные методы консультирования. За время своей карьеры я убедился, что мой собственный стиль не перестает изменяться. Это было бы невозможно без обучения новым навыкам, переосмысления подходов к своей работе».

Способность сомневаться, подвергать критике и переосмыслению также, по нашему мнению, то свойство, которое должно быть присуще личности консультанта по управлению. Поиск нужных и верных решений, искренняя помощь невозможны без критического взгляда на существующее положение дел. Подбор необходимых и эффективных методов работы консультанта невозможен без их «проверки на прочность». Однако, во всем необходимо соблюдать меру: склонности к «постоянному экспериментированию, стремление немедленно апробировать то, чему научился <…> повышает рискованность деятельности и снижает ее качественные показатели».

Ответственность как черта личности. В любой профессии и виде деятельности существует понятие профессиональной ответственности. В деятельности консультанта, по нашему представлению, профессиональной ответственности недостаточно. «Все мы – консультанты, <…> – несем ответственность. Следует открыто признать, что мы влияем на людей, хотим мы того или нет. Исходящие от нас силовые линии расходятся гораздо дальше, чем мы представляем».

Профессиональная ответственность консультанта – понятие, хоть и достаточно близкое, но, на наш взгляд, более узкое, чем личная ответственность консультанта. Консультант должен быть ответственен не только за те действия, которые совершает в целях решения проблем клиента, не только за те нововведения, которые сопровождает, но и за то, как он влияет на сотрудников организации, какие ценности транслируются им словами и собственными действиями.

Вкратце представив наш взгляд на личность консультанта, попробуем рассмотреть вопрос его профессиональной компетенции.

# 1.3. Профессиональные знания и навыки консультанта

Рассматривая проблему профессиональных навыков консультанта, хочется отметить, что в научном и профессиональном сообществе также нет единодушия по этому вопросу.

Подходы к тому, что должен уметь консультант, какой теоретической подготовкой и практическим опытом он должен обладать для успешной работы, вызывают множество дискуссий.

А.П. Посадский считает, что цель обучения консультанта - это прежде всего обеспечить консультанта объемом знаний и навыков в области методологии консультирования, достаточным для того, чтобы он смог работать самостоятельно в рамках проекта. Это, по его мнению, должно включать[[6]](#footnote-6):

способность консультанта изучить существующую у клиента ситуацию и наметить необходимые меры для ее улучшения (умение собирать и критически анализировать информацию, идентифицировать все аспекты проблемы, а затем разрабатывать практические меры для улучшения ситуации, используя собственное воображение и творчество);

способность консультанта устанавливать отношения сотрудничества с клиентом, получать его согласие на изменения и компетентно способствовать их внедрению (умение легко налаживать контакты с людьми, понимание факторов, способствующих и препятствующих внедрению изменений, способность преодолевать сопротивление и доказывать правоту собственной позиции);

способности добиваться высокого мастерства в области будущей работы (знание всех теоретических аспектов своей работы, а также способность применить знание этих аспектов к решению проблем клиента);

способность работать результативно в незнакомой обстановке и под давлением (навыки приспособления к условиям каждой новой клиентской организации, и, с другой стороны – умение не поддаваться давлению сложившихся в ней стереотипам и сопротивлению нововведениям).

Пригожин, в свою очередь, также выделяет несколько направлений профессиональных знаний и умений консультанта. Прежде всего, это теория организации и управления, а также технологий и методов подготовки и осуществления консультационных процессов – проведения организационной диагностики, выработки решений проблем организаций, воплощения в жизнь этих решений. Кроме того, консультанту неплохо обладать и узкопрофильными знаниями и умениями, относящимися к какой-то одной дисциплине – экономическими, правовыми, социологическими и др. знаниями. Также консультант должен обладать техникой профессиональной работы, определенными эмпирическими процедурами. Это могут быть навыки обработки распорядительной документации, владение способами построения сценария выработки решений и т.д[[7]](#footnote-7).

Стандарты этики и честности Академии развития человеческих ресурсов (США), например, предъявляют следующие требования к уровню профессиональной подготовки консультанта:

Консультанты могут предоставлять свои услуги, используя новые технологии, только после соответствующего академического обучения, тренингов, супервизии и консультаций с профессионалами в этой сфере.<…> Профессиональный консультант должен иметь документ, подтверждающий признание уровня его профессиональной подготовки Академией.

Сами стандарты не содержат четкого перечня знаний и навыков, а также их уровня для успешной работы консультанта. Однако, необходимость их подтверждения существует. Таким образом, можно предположить, что требования к разным консультантам могут варьироваться – в зависимости от уровня академического образования, опыта работы, специализации консультанта.

Обобщая изложенное, думается, можно выделить три основных группы знаний и навыков консультанта по управлению:

Предметные знания и умения, то есть то, в чем собственно консультант может назвать себя экспертом – а именно, передовые технологии в области управления, формирования и укрепления организационной культуры, финансового планирования, управления маркетингом, возможно, обучения и развития персонала и т.д.

Собственно консультационные знания и умения – то есть знания и умения, касающиеся процесса консультирования, например, навыки диагностики ситуации, анализа данных, выработки рекомендаций и внедрения их, работа с различными формами сопротивления и т.д.

Навыки взаимодействия с людьми – умение слушать и слышать, техники постановки вопросов, навыки ведения групповых дискуссий, предоставления обратной связи и т.д.

Безусловно, как и в каждой профессии, в среде консультантов по управлению существуют специализации. И более детализированные требования к профессиональной компетенции консультанта в этом смысле уже предъявляются в зависимости от направления, в котором тот или иной конкретный консультант работает.

Проведенный нами анализ подходов к определению общих требований к консультанту, соотношению его личностных качеств и уровня профессиональной компетентности доказывает собственные размышления и показывает, что составить строгий перечень необходимых и достаточных для работы способностей, качеств, знаний, навыков и установок невозможно.

Каждый консультант – это прежде всего индивидуальность. И эти индивидуальности могут создавать команды, а могут конкурировать между собой. Консультант по управлению – не статичен, а динамически развивающаяся личность, развивающая те или иные свои способности, приобретающая новые знания и навыки.

Во многом специализация, в которой работает консультант, предопределяется его психологическим качествами, способностями, интересами, а методики и техники, которыми он пользуется в своей работе – соотносятся с его личностью.

Безусловно, уровень профессиональной компетентности консультанта должен быть «выше среднего», складываться из многих по направленности и содержанию знаний и навыков.

Эффективный, успешный консультант невозможен без определенных навыков и знаний, однако формирование этих навыков и приобретение этих знаний зависит от свойств личности консультанта.

Таким образом, определить, что первично, а что вторично в его работе, на наш взгляд, не совсем возможно. Соотношение личностных качеств и профессиональной компетентности должно быть сбалансировано, техники и методики его работы должны сочетаться с качествами личности, да и сам консультант должен находиться в постоянном развитии.

# Глава 2. Анализ профессиональных и личностных компетенций консультанта по кадровой работе

# 2.1. Профессиональные качества кадровика и оценка его деятельности

 В процессе разработки систем компетенций для сотрудников служб персонала выяснилось, что качества, нужные для эффективного выполнения функций, неодинаковы для разных направлений деятельности по управлению персоналом. Так, если от специалистов по развитию требуются креативность и нестандартное мышление, то для работника отдела кадров, занимающегося документами, такой подход может быть вредным и даже опасным. Пожалуй, единственным объединяющим блоком для сотрудников всех направлений HR-служб выступают коммуникативные компетенции, необходимые для установления контактов как внутри организации, так и за ее пределами[[8]](#footnote-8).

По данным проведенного в компании анализа деятельности специалистов отдела кадров, наиболее эффективными оказались те сотрудники, которые обладают следующими компетенциями:

опыт работы по специальности;

настойчивость в достижении цели;

умение управлять своими эмоциями, стрессоустойчивость;

отсутствие амбиций (не критикуют руководство и не стремятся занять лидирующее положение в подразделении);

высокая трудоспособность;

ориентация на поиск необходимой информации;

хорошие коммуникативные навыки;

открытость к контактам;

высокая адаптивность в новой среде[[9]](#footnote-9).

Оказалось, в частности, что как только специалист отдела кадров начинает проявлять заботу о повышении своего статуса в организации, качество его профессиональной деятельности снижается. И наоборот, чем более выражена ориентация на эффективное выполнение работы, тем ниже его стремление к лидерству. Данные, полученные в ходе исследования, были подтверждены результатами корреляционного анализа значимых для специалистов отдела кадров профессиональных особенностей (см. табл. 1). Между тем все это не значит, что хорошему сотруднику отдела кадров вообще не нужно стремиться к лидерству и карьерному росту, но во главу угла он должен ставить не личные интересы и амбиции, а цели и задачи организации.

Кадровые сотрудники, ориентированные в основном на подчиненное поведение и мнение коллег, в меньшей степени проявляют заботу о планировании своей деятельности. Однако стремятся принимать участие в составлении планов для группы или подразделения. Гибкость у них, как правило, сочетается с умением быстро принимать решения.

На основании анализа работы специалиста отдела кадров были выделены наиболее значимые показатели его эффективной деятельности:

своевременность предоставления запрашиваемой информации;

отсутствие ошибок в кадровых документах;

выполнение установленного объема работы;

соответствие срокам обработки кадровой информации

Эти показатели могут использоваться как критерии оценки и выражаться качественными или количественными показателями. С их помощью была разработана система компетенций (см. Система компетенций).

Оценка деятельности кадровика

На базе разработанных критериев оценки профессиональной деятельности и системы компетенций была проведена оценка специалистов отдела кадров, включающая оценку непосредственного руководителя и самооценку сотрудников (см. табл. 2). Анализ показал, что самооценка специалистов по большинству компетенций несколько выше, чем оценка руководителя. Исключение составляют компетенции: «знание компании», оценки по которой у начальника и подчиненных совпали, и «включенность в работу» – оценка руководителя оказалась выше. Разработанная система компетенций специалиста может быть внедрена в любой организации, поскольку отражает наиболее значимые аспекты этого направления службы персонала. Однако на этапе внедрения компетенции может понадобиться ее корректировка с учетом особенностей конкретного бизнес-процесса.



|  |
| --- |
|  Таблица 1. Данные корреляционного анализа профессиональных особенностей специалистов отдела кадров |
| **Компетенции** | **Специальные знания** | **Личная мотивация** | **Ориентация на качество** | **Стратегия** | **Инновативность и творческий подход** | **Лидерство** | **Межличностное понимание** | **Планирование и организация** | **Гибкость** | **Решительность** |
| Специальные знания | 1,00 | 0,33 | – 0,33 | 0,33 | – 0,58 | 0,33 | – 0,58 | – 0,33 | 0,33 | 0,33 |
| Личная мотивация | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,58 | – 0,33 | – 0,58 | – 1,00 | – 0,33 | – 0,33 |
| Ориентация на качество | – 0,33 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 0,58 | – 1,00 | – 0,58 | – 0,33 | 0,33 | 0,33 |
| Стратегия | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,58 | – 0,33 | – 0,58 | – 1,00 | – 0,33 | – 0,33 |
| Инновативность и творческий подход | – 0,58 | 0,58 | 0,58 | 0,58 | 1,00 | – 0,58 | 0,00 | – 0,58 | – 0,58 | – 0,58 |
| Анализ и решение проблем | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Лидерство | 0,33 | – 0,33 | – 1,00 | – 0,33 | – 0,58 | 1,00 | 0,58 | 0,33 | – 0,33 | – 0,33 |
| Межличностное понимание | – 0,58 | – 0,58 | – 0,58 | – 0,58 | 0,00 | 0,58 | 1,00 | 0,58 | – 0,58 | – 0,58 |
| Планирование и организация | – 0,33 | – 1,00 | – 0,33 | – 1,00 | – 0,58 | 0,33 | 0,58 | 1,00 | 0,33 | 0,33 |
| Гибкость | 0,33 | – 0,33 | 0,33 | – 0,33 | – 0,58 | – 0,33 | – 0,58 | 0,33 | 1,00 | 1,00 |
| Решительность | 0,33 | – 0,33 | 0,33 | – 0,33 | – 0,58 | – 0,33 | – 0,58 | 0,33 | 1,00 | 1,00 |

|  |
| --- |
| Система компетенций специалиста отдела кадров |
| Знание компанииИмеет представление о стандартах, принятых в компании, ее организационной структуре (формальной и неформальной) и политике в отношении контролирующих органов. Действует в соответствии с этими знаниями:определяет ключевых лиц, людей, влияющих на принятие решения, и т. д.;выстраивает взаимодействие с представителями контролирующих органов в соответствии с политикой компании.Технические компетенцииВладеет специальными компьютерными программами и оргтехникой, необходимыми для ведения кадрового делопроизводства:знает (на уровне пользователя) программу «1С: Зарплата и Кадры» и / или другие аналогичные программы по ведению кадрового делопроизводства;применяет в своей работе оргтехнику (факс, ксерокс, сканер и т. д.);работает с программами MS Office;работает с информационными программами «Гарант» и «Консультант Плюс»;является пользователем интернета.Специальные знанияОбладает специальными знаниями, необходимыми для успешного выполнения профессиональной деятельности:знает Трудовой кодекс и нормативные акты;владеет приемами проведения расчетов, необходимых в кадровом делопроизводстве;знает процедуру оформления и увольнения сотрудников;владеет навыками делового письма.Работа с документамиРазбирается в формах документов, предусмотренных для ведения кадрового делопроизводства, умеет их заполнять и проверять на предмет соответствия требованиям трудового законодательства:знает назначение кадровых документов и форм отчетности;знает правила их оформления;знает порядок проверки заполненных форм кадровых документов.Установление деловых отношенийУстанавливает и поддерживает деловые отношения, необходимые для выполнения поставленных задач:устанавливает и поддерживает нужные контакты с другими людьми;выбирает стиль поведения, адекватный ситуации;в доступной форме доводит необходимую информацию до собеседника;отстаивает свою точку зрения, аргументирует ее;умеет разрешать конфликты с учетом потребностей и личностных особенностей собеседника.Организация работыОрганизует текущую деятельность с учетом имеющихся ресурсов, контролирует исполнение и качество работы:распределяет поставленные задачи;контролирует их исполнение;добивается соответствия качества работы корпоративным нормам;отслеживает сроки предоставления необходимой информации;разрабатывает планы своей профессиональной деятельности с учетом приоритетов.Аналитическое мышлениеСобирает и обобщает информацию, принимает решения на основе ее анализа:выявляет причины событий;прогнозирует возможные пути развития ситуации;находит пути предотвращения ошибок;проявляет внимание к деталям;использует разные источники информации, необходимой для принятия решения.Устойчивость к большим нагрузкамВыбирает оптимальную линию поведения в любых условиях:выдерживает большие нагрузки без ущерба для качества работы;контролирует эмоции даже в условиях стресса;конструктивно реагирует на проблемы, не допуская неконтролируемого развития ситуации.Включенность в работуСтремится к высоким результатам своей профессиональной деятельности:принимает ответственность за порученный участок работы;повышает свой профессиональный уровень. |

**2.2. Профессиональная компетенция на уровне личностных качеств**

Сила воли, скрупулёзность и предупредительность

Профессиональные консультанты проявляют большую силу воли, добиваясь своей цели. Они никогда с лёгкостью не отказываются от попыток достигнуть поставленной цели, и рассматривают проблему с различных точек зрения. Консультант должен быть внимателен к деталям и проявляет основательность в процессе подготовки к выполнению задач.

Особенности поведения консультанта

Консультант своевременно реагирует на запросы и просьбы о помощи.

Готов посвятить любое необходимое время помощи по просьбе клиента.

Занимается решением проблем клиента, пока они не будут окончательно решены.

Заблаговременно получает информацию от служащих данного отдела или организации в целом, чтобы быть полностью осведомлённым о ситуации и возможных проблемах, связанных с клиентами или подразделением.

Готовится к встречам с клиентами, осуществляя сбор информации о клиенте и его/её проблеме.

Следит за выполнениям обещаний и обязательств перед клиентом или коллегами.

Гибкость мышления

Одним из свойств консультанта-профессионала является живой ум и способность мыслить одновременно на нескольких уровнях: на содержательном уровне и уровне процессов в ситуациях группового взаимодействия, на уровне стратегии и тактики при планировании, а также на техническом и политическом уровне при проведении первоначального анализа ситуации. Профессионалы в области консалтинга должны обладать достаточной гибкостью мышления и восприятия реальности, которая позволяет им понять, оценить и использовать модели мышления других людей. В речи целесообразно часто использовать стилистический приём метафоры или аналогии, чтобы помочь собеседникам проследить неявные связи между явлениями и ситуациями.

Особенности поведения консультанта

Задаёт продуманные вопросы, позволяющие проникнуть в сущность ситуации и глубоко проанализировать события из опыта клиента.

Использует аналогии, чтобы рекомендации были более понятными и доступными для понимания клиента.

Определяет новые способы использования существующих ресурсов для одновременного выполнения нескольких задач.

Проявляет равную компетентность, обсуждая широкие концептуальные проблемы и конкретные области применения.

Помогает клиентам глубоко осмыслить различные возникающие ситуации. Профессиональный консультант часто делает это, используя графики или другие визуальные средства, позволяющие эффективно классифицировать и чётко отобразить основные численные показатели, а также различные аспекты ситуации. Таким образом, визуальные средства позволяют упорядочить информацию, способствуют более ясному и глубокому осмыслению ситуации и позволяют взглянуть на проблемные ситуации с разных точек зрения.

Осведомленность об общественных тенденциях и способности к диагностике

Консультанты-профессионалы обладают способностью проанализировать ситуацию в организации или в обществе и определить существующие общественные модели, а также проследить связи, которые могут быть не очевидными для других людей. Они имеют целостное представление обо всем, что происходит с клиентом, и следят за данными, извлекаемыми из ряда источников. Консультанты не должны иметь каких бы то ни было предрассудков – будь то предубеждения, связанные с технологией, идеологией, психологией, и т.п.

Особенности поведения консультанта

Ненавязчиво делает замечания, позволяющие отграничить общепринятую практику работы от формализированных систем.

Использует информацию, имеющуюся в распоряжении клиента, чтобы сделать выводы, которые не являются очевидными для этих клиентов.

Может сразу же проследить взаимосвязь между проблемой клиента в текущий момент и другими ситуациями, возникавшими прошлом.

Уверенность в себе

Одной из особенностей поведения консультантов должна быть ненавязчивая, но очевидная уверенность в себе. Это свойство повышает авторитет консультанта в среде коллег и клиентов. Его уверенность в себе стимулирует у коллег и клиентов желание пойти на риск, исследовать сложные задачи, и ни в коей мере не имеет целью создать или утвердить образ собственного величия в глазах окружающих. Консультанты, обладающие этим свойством, активно занимаются решением своих проблем и, говоря образно, сами строят свою судьбу.

Особенности поведения консультанта

Постоянно находится в поиске новых возможностей, позволяющих ему проявить себя.

Заблаговременно занимается поиском ресурсов, которые могут понадобиться в определённой ситуации в будущем.

Признаёт свою долю вины в неуспехе какого-либо предприятия.

В успешно осуществленном проекте видит как свои заслуги, так и заслуги клиента.

Может проанализировать причины собственных промахов, с тем, чтобы усовершенствовать свои способности или прикладывать больше усилий для осуществления целей в дальнейшем.

Адекватно реагирует на особую тактику клиента, направленную на то, чтобы проверить компетентность или силу воли клиента, принимая ее во внимание, при этом, не теряясь в подобной ситуации.

Необходимый уровень знания и навыков

Все профессиональные свойства, описанные выше, связываются с высоким уровнем предоставления консалтинговых услуг в различных сферах технической/профессиональной деятельности. Данная модель предполагает наличие определенного уровня знаний и навыков, необходимого для обеспечения минимальной допустимой эффективности работы. Эти профессиональные навыки детально описаны в специальной литературе. В частности, эта информация подробно излагается в книге П.Блока Flawless Consulting, которая будет использоваться в качестве основы саморазвития.

Дополнительная информация о технической компетенции

Специализированные знания и навыки в какой-либо области являются ключевым моментом, определяющим эффективность работы консультанта. Клиенты заручаются поддержкой внутренних консультантов своей компании, поскольку они, в определенном смысле, обладают важным опытом для решения проблем. Эти специализированные знания будут различными, в зависимости от клиента и решаемой проблемы, но при этом, все технические консультанты должны быть специалистами в своей области – будь то программирование, маркетинг, кадровая политика или построение организационной структуры предприятия.

Стремление каждого отдельного консультанта к получению специализированных знаний и опыта связано со свойствами, выраженными на уровне сферы мотивации и личностных качеств, которые описаны выше, в Модели профессиональной компетенции внутренних консультантов. Так, например, консультант, который действительно хочет оказать помощь клиенту, будет непрерывно стараться повысить свой уровень своей профессиональной подготовки. То же будет характерно и для консультанта, отличительными характеристиками которого будет желание оказать положительное влияние, или же честность и справедливость.

В случаях, когда консультант обнаруживает, что он недостаточно компетентен в какой-либо области, чтобы решить определенную проблему клиента, он должен быть готов признать свой недостаток опыт, и затем либо переадресовать клиента другому консультанту, который более компетентен в данном вопросе, либо приобрести необходимые в данной ситуации навыки, либо предпринять оба этих шага. Профессиональный консультант не должен пытаться ввести клиента в заблуждение относительно своих знаний или опыта. И это, в первую очередь, связано со стремлением консультанта быть честным и справедливым, а также с заботой об окружающих, и в разумном степени выраженном стремлении к личным достижениям.

Существует технология, лежащая в основе самого консалтинга. Эта технология подробно исследована и описана в специальной литературе.

# Заключение

Кадровая служба организации является важным звеном в отношениях между нанимателем и работником. Работники кадровых служб разрабатывают кадровую политику организации, осуществляют подбор и расстановку кадров, работу по подготовке и переподготовке кадров, контролируют соблюдение правил внутреннего распорядка и состояние трудовой дисциплины, ведут необходимую документацию, а также выполняют другие важные функции. Под работниками кадровой службы понимаются начальник отдела кадров, менеджер по персоналу, специалист по кадрам, инспектор по кадрам. От эффективности работы кадровых служб во многом зависит психологический климат в организации, а следовательно, и результативность деятельности организации в целом.

 ***Уровень и профиль*** ***образования*** работников кадровых служб — одна из важнейших характеристик портрета. Ведь в своей деятельности кадровые службы руководствуются большим количеством нормативных правовых актов, в том числе локальных. Объем работы кадровых служб постоянно возрастает, увеличиваются требования к знаниям, необходимым для работы в кадровой службе; повышается ответственность кадровых служб за соблюдение трудового законодательства в сфере трудовых и связанных с ними отношений.

# Список использованных источников и литературы

1. Барышева А. Чтобы у фирмы было "завтра" // Управление персоналом, 2000, №5, с. 49-52.
2. Батаршев А.В. Личность делового человека: социально-психологический аспект. – М.: Дело, 2003 г. – 384 с.
3. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие.- М.: ОАО “Издательство “ Экономика”, 1999- 150 с.
4. Валина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом, 1998, №12, с. 32-39.
5. Волгин А. П. Управление персонал в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). – 1992.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005 - 685 с.
7. Грачев М. В. Суперкадры. – 1993.
8. Ефремов П. Новации в работе кадрового агентства. // Управление персоналом, 2004, №4, с. 68-69
9. Журавлёв П.В., Каратов С.А., Маусов Н.К. и др. Персонал: Словарь понятий и определений – М.: "Экзамен", 1999 – 512 с.
10. Капустин С., Краснова Н. Обучающая организация как ключ к успеху совершенной компании // Управление персоналом, 2000, №5, с. 47-49.
11. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М., 1999.
12. Кроль Л.М. Михайлова Е.Л. Тренинг тренеров: как закалялась сталь. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002. – 192 с.
13. Масура М.И. Организация процесса отбора кадров // Управление персоналом, 1998, №12, с. 18-24.
14. Масура М.И. Основные принципы построения отбора кадров // Управление персоналом, 1998, №12, с. 30-35.
15. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: Дело, 1998 – 800 с.
16. Мориунов Е. Отбор, контрактация и увольнение сотрудников // Управление персоналом, 2004, №7, с. 20-23.
17. Мэй Р. Искусство психологического консультирования/ Библиотека психологии и психотерапии. Выпуск 6. Москва Независимая фирма «Класс». 1999.
1. Кроль Л.М. Михайлова Е.Л. Тренинг тренеров: как закалялась сталь. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002. – 192 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Батаршев А.В. Личность делового человека: социально-психологический аспект. – М.: Дело, 2003 г. – 384 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Посадский А.П. Основы консалтинга / Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М., 1999. [↑](#footnote-ref-3)
4. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с. С. 130 [↑](#footnote-ref-4)
5. Батаршев А.В. Личность делового человека: социально-психологический аспект. – М.: Дело, 2003 г. – 384 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Посадский А.П. Основы консалтинга / Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М., 1999. [↑](#footnote-ref-6)
7. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с. С. 130 [↑](#footnote-ref-7)
8. Посадский А.П. Основы консалтинга / Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М., 1999. [↑](#footnote-ref-8)
9. Грачев М. В. Суперкадры. – 1993. [↑](#footnote-ref-9)