

Содержание

Введение

1. Теоретическая часть. Теоретические основы компетентного подхода в управлении персоналом
2. Аналитическая часть
 - 2.1 Краткая характеристика деятельности и персонала ООО «МАГ-консалтинг»
 - 2.2 Обоснование выбора объекта исследования, постановка задач. Выбор методов сбора информации и анализа работы и работника
 - 2.3 Анализ работы, выполняемой секретарем директора
 - 2.4 Подготовка собранной информации и выделение стандартов поведения, которые обуславливают максимальный результат
 - 2.5 Задание на проектирование
3. Проектная часть. Разработка компетентностной модели для должности секретаря директора компании
 - 3.1 Разработка проекта компетентностной модели
 - 3.1.1 Анализ собранной информации. Разработка компетенций, формулировка поведенческих индикаторов
 - 3.1.2 Формирование компетентностной 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

Заключение

Литература

Введение

Успешная деятельность предприятий в условиях постоянных изменений, повышенной конкуренции, жестких финансовых ограничений, развития технологий и стремительного роста количества новых продуктов и услуг характерных для современной экономики существенным образом зависит от эффективного использования человеческого потенциала конкретной организации. В свою очередь, эффективность деятельности персонала организации связана с его компетенциями, которые являются одним из самых важных составляющих системы управления персоналом [1].

Мировой опыт убеждает нас в том, что использование такого стратегического инструмента как модель компетенции дает возможность достичь высоких результатов в управлении персоналом и организации в целом. Особенности внедрения на российских предприятиях модели компетенций по обеспечению

взаимодополняющего сосуществования индивидуальных и общих характеристик личности в рамках одной производственной структуры нуждается в детальном изучении и исследовании.

Проблемой формирования компетенций персонала занимались такие исследователи, как: Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б., Уиддет С., Холлифорд С. и многие другие. Все они отмечают, что построение модели компетенций не только для всего персонала предприятия, но и для каждой должности является путем к наиболее эффективному использованию кадрового потенциала организации. Актуальность исследованной темы базируется на проблематике понимания, формирования и эффективного внедрения модели компетенций на предприятиях. В работе освещены теоретические принципы определения понятия "компетенции". Проанализирована целесообразность внедрения данной модели компетенций для должности секретаря директора на конкретном предприятии - ООО «МАГ-консалтинг».

Основной целью исследования является построение адекватной модели компетенций секретаря директора предприятия.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы использования модели компетенций в управлении персоналом современной организации;
- проанализировать особенности деятельности ООО «МАГ-консалтинг», основные функции секретаря директора компании;
- разработать модель компетенций секретаря директора.

Во время подготовки работы использовались общенаучные и специальные методы исследования: анализ и синтез, наблюдение, обобщение, опрос другие.

1. Теоретическая часть. Теоретические основы компетентного подхода в управлении персоналом

Сегодня в международной практике подход к управлению персоналом на основе должностных инструкций давно устарел. Современная неоклассическая парадигма управления персоналом взяла на вооружение отказ от должностных инструкций и переход к профилю компетенций. А построение профиля невозможно без четко сформированной модели компетенций. Эффективная работа персонала компании достигается за счет уникальных индивидуальных характеристик людей - их знаний, умений и опыта, их личных особенностей, которые проявляются в поведении и отношении к делу, их увлеченности, инициативе и инновативности.

Теоретические и практические аспекты этой проблемы исследуются учеными с 70-х годов прошлого века. Так Р. Макклеланд, Р. Бояцис, Л.М. Спенсер и С.М. Спенсер раскрыли содержание понятия компетенции персонала, предложили подходы относительно разработки моделей компетенций. С. Уиддет и С. Холлифорд рассмотрели такие направления практического использования моделей компетенций, как рекрутмент и отбор персонала, его развитие, обучение и вознаграждение.

Учитывая значительное количество определений и взглядов относительно

компетенции, можно обобщить и уточнить данное понятие - это условная совокупность способностей и личных характеристик, которые определяют поведение человека при фиксированных внешних условиях, содействующих выполнению организационных функций и задач.

Компетенции делятся на:

1. Корпоративные - деловые и личные качества, которые должны быть присущи каждому сотруднику компании независимо от должности и содержания деятельности;

2. Позиционные - компетенции, которыми должен владеть сотрудник в зависимости от его формального статуса в организационной иерархии. Позиционные компетенции делятся на:

- управленческие компетенции - способности и личные качества, составные совокупности умений и навыков, которые необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей;

- компетенции специалиста - способности и личные качества, которые необходимы специалистам для успешного выполнения своей работы.

3. Технические - специальные (профессиональные) знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Отличаются от других тем, что задевают область специальных знаний и умений, а не индивидуальные свойства и способности личности [4].

Можно также выделить базовые (корпоративные) компетенции необходимые всем сотрудникам компании, менеджерские компетенции необходимые руководителям компании (всем или только определенного уровня), а также специальные (специфические) компетенции, необходимые только какой-то определенной категории сотрудников (например: менеджеры по продажам) [5].

Таким образом, выделяют три группы компетенций.

Базовые компетенции устанавливаются руководителями высшего уровня, как неотъемлемые требования к сотрудникам компании. Их перечень отображает определенный идеальный портрет сотрудника для компании - преданность бизнесу, нацеленность на изменения, делегирование полномочий и работа в команде, безупречное выполнение своих обязанностей и порядочность.

Функциональные компетенции довольно детально описываются в квалификационных требованиях к должности и базируются на выполняемых функциях и действиях. Это необходимые требования к должности. Они обязательны и могут быть оценены путем профессиональной аттестации.

Рольные компетенции. Это наиболее непостоянный набор, который отражает стратегическое направление развития бизнеса или позиционирование компании. Данные компетенции реализуются в поведении. Причем, поведение обусловлено самой компанией: видом бизнеса и условиями, в которых работает компания, стилем управления и стратегическими задачами, корпоративными ценностями и в целом культурой, которая отражает все нюансы жизни компании. Перечень рольных компетенций может и, как правило, совпадает с компетенциями, которые общепризнаны в других компаниях. Но смысловое наполнение - описание

поведенческих индикаторов, должно быть сугубо индивидуальным для каждой компании, развиваться и корректироваться в строгой корреляции с развитием компании, в идеальном случае - с его опережением [1].

Модель компетенций закладывает серьезную основу для системы управления персоналом в компании:

- поиск и подбор персонала становится более сфокусированным и результативным, поскольку теперь компания предельно четко представляет, кого она ищет;
- благодаря модели компетенций руководители компании имеют возможность спланировать потенциал, способности будущих сотрудников еще до того, как она заработает в полной мере. Они могут ответить на вопросы: Можно ли в принципе в будущем ожидать от потенциального сотрудника выполнения работы на том уровне, который необходим компании? Это позволит компании не растрачивать ресурсы попусту на тех, кто по своим способностям, по своему складу никогда не сможет стать успешным специалистом;
- основываясь на модели компетенций компания может более грамотно построить систему по обучению персонала, сосредоточившись на развитии критических навыков и умений и увеличить эффективность обучения;
- менеджмент компании получает в свои руки могущественный прикладной инструмент развития сотрудников. В ежедневной рутинной деятельности менеджеры с помощью индикаторов компетенций могут дать своему сотруднику грамотную и исчерпывающую обратную связь, не руководствуясь, как раньше, только "ощущениями". В сущности, модель компетенций стала "дорожной картой" профессионального развития для каждого сотрудника.

Модели компетенций можно разработать воспользовавшись словарем компетенций, разработанным Л.М. Спенсером и С.М. Спенсером.

Этот словарь вмещает описание двадцати компетенций и соответствующих индикаторов поведения, объединенных на основе базовых характеристик работника в шесть кластеров. В этом случае, компетенции и их поведенческие индикаторы, которые целесообразно включить в модель могут быть избраны в ходе проведения групповой экспертизы.

Недостаток этого метода связан с тем, что словарь представляет компетенции в общей форме, он разработан для широкого спектра работ, безотносительно к тому, к какому виду деятельности (функции, бизнес- процесса) последние принадлежат.

Предоставление экспертам большого объема информации, значительная часть которой не связана с деятельностью работника, который занимает определенную должность, то есть не имеет отношения к эффективности его труда, и, соответственно, к его компетенциям, повышает вероятность ошибок в процессе формирования модели компетенций.

По нашему мнению, этого недостатка можно избежать, воспользовавшись обобщенными моделями компетенций работников, которые принимают участие в определенных видах деятельности (бизнес-процессах), то есть выполняют соответствующие функции (занимают соответствующие должности). Это позволяет существенно сократить объемы информации, которая предоставляется экспертам,

ограничив ее описанием только тех компетенций, которые определяют (в большей или меньшей мере) эффективность выполнения работ именно того вида деятельности (функций), для которого формируется модель.

Приведем примеры моделей компетенций мировых стандартов (базовые типы компетенций).

Модель SHL (международные стандарты управления - специалист, менеджер, руководитель группы) выделяет следующие типы компетенций:

- 1) предпринимательские качества (бизнес, творческий подход, решительность, стратегия);
- 2) качества руководителя (лидерство, планирование и организация, ориентация на качество, убедительность);
- 3) профессиональные качества (специальные знания, анализ и решения проблем, устная и письменная коммуникация);
- 4) личные качества (межличностное понимание, гибкость, стабильность, личная мотивация).

Модель S. Whiddett & S. Hooleyforde (разработка модели компетенций на материалах компании) выделяет такие типы компетенций:

- 1) развитие бизнеса (личное развитие, генерирование и обоснование идей);
- 2) достижение результатов (планирование, четкость менеджмента, постановка целей);
- 3) анализ - работа с информацией (анализ и принятие решений);
- 4) люди (работа в команде, влияние, управление отношениями).

Модель Society for Human Resource Management (модель для управления коллективом) выделяет следующие типы компетенций:

- знание бизнеса;
- персональная дееспособность;
- стратегический вклад;
- практические привычки и владение технологиями менеджмента.

Модель "Корпоративные финансовые технологии" выделяет такие типы компетенций:

- системное мышление;
- принятие решений;
- ориентация на результат;
- аналитические способности;
- креативность;
- гибкость, быстрая и адекватная реакция;
- способности к обучению;
- организаторские способности;
- делегирование полномочий;
- умение планировать время;
- управлять проектами;
- работать в команде;
- убеждать, отстаивать мнение;

- умение слушать других, поддерживать обратную связь;
- привычки проведения презентаций и переговоров;
- способность ретранслировать знания и привычки [6].

Проведенное нами обобщение научной литературы по проблеме формирования профессиональной компетентности проявило впечатляющую тенденцию - сформировать необходимые качества будущего профессионала считается невозможным даже теоретически. Литературные источники определяют наиболее важные, например, для управленца:

- 1) морально-психологические качества (высокие жизненные идеалы, гуманизм, честность и правдивость, справедливость и объективность, свобода и мужество, развитое чувство обязанности и ответственности, интеллигентность и толерантность, тактичность во взаимоотношениях, эмоциональная сдержанность, вежливость, безграничная терпеливость, коммуникативные способности, деловая и личная репутация);
- 2) педагогические качества менеджера (умение осуществлять обучение подчиненных, развивать нужные профессиональные привычки персонала, организовывать общекультурное, эстетичное, физическое воспитание, четко и логически формулировать распоряжения, аргументировать свои взгляды);
- 3) профессиональные качества (искусство руководства, привычки работы с людьми, политическая культура, комплексный системный подход к работе, способность генерировать идеи, трансформировать их в практические действия, творчество (креативность), современное экономическое мышление, компьютерная грамотность, правильный стиль жизни, культура общения, иностранные языки);
- 4) деловые качества - управленческие умения: диагностировать организационную систему, интерпретировать ситуацию и строить правильные заключения, оперативно принимать и реализовывать нестандартные решения, мотивировать персонал к высокопроизводительному труду, рационально организовывать работу, обеспечивать высокую трудовую дисциплину, объективно подбирать, оценивать, расставлять кадры, обеспечивать самоорганизацию трудового коллектива, создавать благоприятный психологический микроклимат, ориентироваться в людях, понимать их характеры, способности и психологическое состояние, устанавливать деловое отношение с другими руководителями, уметь вести разговор, быть красноречивым, выразительно, убедительно, аргументировано проводить переговоры, иметь чувства юмора, высокую эрудицию, способность эффективно действовать в условиях экономического риска, практический ум и здравый смысл, коммуникабельность, предприимчивость, инициативность и энергичность, требовательность и дисциплинированность, высокую трудоспособность, волю, целеустремленность, организационные способности, умение организовать командную работу, способности к лидерству, стратегическое мышление, самостоятельность, инициативность;
- 4) аспекты теоретической подготовки современного менеджера: фундаментальные знания макро- и микроэкономики, научного менеджмента, теории лидерства, социологии, психологии и права, информационной технологии и компьютерной

техники.

Кроме этого, интересным является утверждение американского психоаналитика Макуси относительно возникновения нового "социального типа" менеджера, которому присущи умело контролируемая агрессивность, гибкость, хладнокровие при большом напряжении, способность оценивать все в мире конкуренции, стремление всегда быть победителем, честолюбие, стремление реализовать карьерные планы.

Моделирование компетенций начинается с применения специальных методов анализа компетенций. Существует несколько методов получения начальных данных для моделирования: стратегическое интервью, исследование критических инцидентов, метод репертуарных решеток, ассесмент-центр, метод 360 градусов, кроме этого, существует компьютерные вопросники и специальное программное обеспечение для моделирования компетенций. Все методы дополняют друг друга. Чем шире круг методов, тем лучше. Следующая задача - из общей массы характеристик выделить и кристаллизовать структуру модели компетенций. Это сложнейшая часть работы. Она предполагает многократное сопоставление элементов будущей модели компетенций друг с другом, выделение общих и частных признаков, группирование элементов по признакам и сопоставление между собой групп элементов. В процессе моделирования нужно пройти несколько итераций (повторов), рассмотреть и проанализировать все названия и определения компетенций с разных сторон. Попробовать перегруппировать наборы характеристик в разных объединениях. И лишь когда у вас появится ощущение того, что вы исчерпали все варианты группировки и перегруппировки, можно сказать, что вы приблизились к окончательному варианту модели компетенций.

Этапы процесса моделирования:

1. Получение несвязанного набора характеристик и действий как общего смыслового поля.
2. Группировка характеристик и действий, выделение отдельных смысловых полей.
3. Наименование и перегруппировка первичных компетенций.
4. Взаимное согласование компетенций, кристаллизация структуры модели компетенций.
5. Формулирование определений компетенций и индикаторов компетенций.

Результатом усилий по сбору данных, анализу и моделированию компетенций должна стать модель компетенций конкретной должности [6].

Модель компетенций уникальна для каждой компании, она развивается и корректируется вместе с развитием компании, а в идеальном случае - с опережением [1].

А теперь приступим к практическому исследованию.

управление персонал компетенция должностной

2. Аналитическая часть

2.1 Краткая характеристика деятельности и персонала ООО «МАГ-консалтинг»

ООО «МАГ КОНСАЛТИНГ» - ведущая российская консалтинговая компания, основанная в 1996 году профессиональными консультантами.

Компания имеет обширный опыт реализации проектов во многих отраслях и сегментах бизнеса, а также в государственных организациях в России, Казахстане и других странах.

Компания работает в области управленческого консалтинга и специализируется на постановке операционного и стратегического управления, в том числе:

- внедрении принципов организации, ориентированных на стратегию;
- разработке сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard);
- разработке ключевых показателей эффективности (KPI);
- постановке управленческого учета и бюджетирования;
- разработке организационной схемы компании и постановке бизнес-процессов.

Компания с 2001 года является сертифицированным партнером Microsoft и предоставляет услуги по внедрению учетных систем управления и разработке специальных решений на базе ERP-Решений Microsoft Dynamics AX (Ахapta).

Опытная команда, индивидуальный подход и нацеленность на результат - все это позволяет «МАГ КОНСАЛТИНГ» предоставить клиентам услуги высочайшего качества и эффективно оптимизировать систему управления предприятием.

Благодаря программным инструментам и опытным специалистам, клиенты могут моделировать работу организации, процессов и поддерживающих их систем.

Все бизнес-решения «МАГ КОНСАЛТИНГ» построены с использованием опыта, компетенций и знаний, полученных в ходе реализации многочисленных проектов.

Такое сочетание помогает нашим клиентам успешно достигать целей.

Консультанты компании являются аттестованными бухгалтерами и аудиторами, сертифицированными специалистами по ERP-системам, практикуют преподавательскую деятельность и активно сотрудничают с авторитетными профессиональными и деловыми изданиями.

За 16 лет работы компания «МАГ КОНСАЛТИНГ» провела более 500 успешных проектов по управленческому консалтингу и внедрению ERP-систем.

Компания неоднократно становилась лауреатом премий и получала всевозможные награды:

- Лидер в области внедрения сбалансированной системы показателей в России и СНГ;
- Многократный лауреат премий за лучшие внедрения сбалансированной системы показателей;
- Первое в России успешное внедрение системы Microsoft Dynamics AX в компании «Капитал Групп» (в 2001 г.);
- Первая техническая поддержка крупнейшей инсталляции SunSystems в Восточной Европе в компании «Юнилевер» (в 2003 г.);
- Лучший партнер Microsoft Business Solutions в сфере медиа-бизнеса и развлечений;
- «Золотой» сертифицированный партнер Microsoft по направлению бизнес-решений Microsoft Dynamics AX.

Клиенты компании - это российские представительства транснациональных корпораций, средние и крупные фирмы с иностранным участием, ведущие

российские предприятия, в таких отраслях как горнодобывающая промышленность, нефтегазовый комплекс, угольная и химическая промышленность, оптовая торговля и дистрибуция.

Активная деятельность в сфере бизнес образования, множество книг, написанных консультантами и партнерами и вышедших под редакцией «МАГ КОНСАЛТИНГ» (включая 6 книг, посвященных сбалансированной системе показателей), публикации в ведущих деловых изданиях и Интернет - проекты, постоянная работа над собой - все это позволяет компании сохранять лидирующие позиции среди консалтинговых компаний.

Численность персонала компании - 48 человек. Структура персонала компании:

- руководство - 4 человека;
- консультанты - 38 человек;
- обслуживающий и технический персонал - 6 человек.

44 работника компании имеют высшее экономическое образование. Средний возраст - 32,5 года.

2.2 Обоснование выбора объекта исследования, постановка задач. Выбор методов сбора информации и анализа работы и работника

В штате компании предусмотрена должность секретаря директора, на данный момент ее занимает Севостьянова Татьяна, возраст - 27 лет, образование - высшее экономическое. Опыт работы на данной должности - 3 года.

Спроектируем модель компетенций для данной должности. Объектом исследования является система функциональных обязанностей, профессиональных навыков и личных качеств секретаря руководителя консалтинговой компании.

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

Планирование проекта разработки модели компетенций.

Желаемый результат - адекватная модель компетенций секретаря руководителя консалтинговой компании.

Критерии эффективности и адекватности модели: отличные технические навыки, коммуникативность, гибкость и др.

Область применения - отбор и оценка персонала на должность секретаря директора консалтинговой компании.

Сроки исполнения - 3 недели.

Команда проекта - 4 сотрудника «МАГ КОНСАЛТИНГ» - зам директора по персоналу, три HR-консультанта.

Задачами проекта являются:

- проведение анализа работы и сотрудника (секретарь директора «МАГ КОНСАЛТИНГ»);
- обобщение полученной информации;
- выделение ключевых индикаторов, обобщение групп компетенций;
- построение «черновой» модели компетенций секретаря директора консалтинговой компании;
- проверка валидности модели;
- корректировка модели и получение ее окончательного варианта;
- запуск модели в работу.

Этап подготовки информации.

Для сбора информации предлагаю применить следующие методы.

1. Интервью по получению поведенческих примеров (ИПП). 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. Основное преимущество данного метода - высокая результативность и возможность получения информации «с первых уст». Основной недостаток - высокая затратность.
2. Применение опросников. 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. Основное преимущество метода - быстрый и дешевый сбор информации. Основной недостаток - применение стандартных опросников, когда некоторые компетенции попросту не включаются в текст опросника.
3. Анализ работы. Производится исследование задач и функций работника в каждый конкретный момент времени. Основное преимущество - точное описание работы. Основной недостаток - безличный характер, не учитывает личностные качества.
4. Наблюдение за деятельностью работника, фотографии рабочего дня. Это наиболее точный метод получения информации, основной недостаток - высокие трудозатраты.

Проведем анализ работы, которая выполняется секретарем директора.

2.3 Анализ работы, выполняемой секретарем директора

На первом этапе членами проектной группы анализировалась должностная инструкция секретаря директора, то есть проводился анализ работы безотносительно к личности конкретного работника. Вот ее основные положения.

На должность секретаря назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: образование -- высшее, неполное высшее или среднее специальное, стаж аналогичной работы от полугода, знание офисной техники (факс, копир, сканер, принтер), программ Microsoft Office (Word, Excel).

Секретарь выполняет следующие должностные обязанности:

1. Осуществляет работу по организационно-техническому обеспечению

административно-распорядительной деятельности руководителя.

2. Принимает поступающую на рассмотрение руководителя корреспонденцию, передает ее в соответствии с принятым решением в структурные подразделения или конкретным исполнителем для использования в процессе работы либо подготовки ответов.
3. Принимает документы и личные заявления на подпись руководителя.
4. Отвечает на телефонные звонки, фиксирует и передает служебную информацию руководителю, организует проведение телефонных переговоров руководителя.
5. По поручению руководителя составляет письма, запросы, другие документы.
6. Выполняет работу по подготовке заседаний и совещаний, проводимых руководителем (сбор необходимых материалов, оповещение участников о времени и месте проведения, повестке дня, их регистрация), ведет и оформляет протоколы заседаний и совещаний.
7. Осуществляет контроль за исполнением работниками предприятия изданных приказов и распоряжений, а также за соблюдением сроков выполнения указаний и поручений руководителя, взятых на контроль.
8. Обеспечивает рабочее место руководителя необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями, создает условия, способствующие эффективной работе руководителя.
9. Организует прием посетителей, содействует оперативности рассмотрения просьб и предложений работников.
10. Формирует дела в соответствии с утвержденной номенклатурой, обеспечивает их сохранность и в установленные сроки сдает в архив.
11. Организует командировки руководителя: заказывает авиа- и железнодорожные билеты, бронирует гостиницы.
12. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Кроме того, был применен метод Интервью по получению поведенческих примеров (ИПП) и наблюдение с последующим составлением фотографии рабочего дня.

Результаты будут рассмотрены в следующем разделе.

2.4 Подготовка собранной информации и выделение стандартов поведения, которые обуславливают максимальный результат

В результате проведения сбора информации был получен массив данных об основных характеристиках деятельности секретаря руководителя консалтинговой компании «МАГ КОНСАЛТИНГ».

Выделим стандарты поведения секретаря руководителя консалтинговой компании. Можно без преувеличения сказать, что качество и эффективность работы аппарата управления во многом определяется умением секретаря исполнять свои обязанности, освободить руководителя от нерациональных затрат времени на выполнение технических функций. По сути дела, секретарь является координирующим центром предприятия или подразделения, что на практике означает полную осведомленность о местонахождении руководителей и

сотрудников, правильное оформление переписки, подготовку, организацию телефонных разговоров.

Секретарь не принимает решений по вопросам, которые входят в компетенцию руководителя, однако он непосредственно принимает участие в воплощении в жизнь принятых руководителем решений. Такие личные качества секретаря, как энергичность, самодисциплина, самоконтроль, способность к самообразованию, решительность, доброжелательность, чувство справедливости, вместе с личной харизмой играют большую роль. Секретарь является соединительным звеном между своим руководителем и подчиненными. И именно по секретарю и судят о самом руководителе и организации.

Относительно требований к этой должности то секретарь руководителя должен знать: постановления, распоряжения, приказы; положения, инструкции и другие руководящие материалы, нормативные документы относительно деятельности предприятия и ведения делопроизводства; структуру и руководящий состав предприятия, его подразделений организацию делопроизводства; методы обработки и оформления документов; архивное дело; машинопись; правила пользования приемо-переговорными устройствами, техническими средствами обработки документов, устной и письменной информации, компьютерами и принтерами; стандарты системы организационно-распорядительной документации; правила печатания деловых писем с использованием типовых форм; основные принципы этики и эстетики; правила делового общения; основы организации труда и управления; правила эксплуатации вычислительной техники; основы административного права и законодательства о труде.

Секретарь отвечает за создание благоприятного микроклимата в приемной руководителя организации. Умение принимать клиентов в офисе и поддерживать беседу с ними, вести телефонные переговоры, грамотно вести деловые беседы - важная составляющая секретарской работы.

Современный секретарь должен в совершенстве владеть не только офисным оборудованием, но и знать управленческий процесс, быть осведомленным во всех главных вопросах развития консалтинга. Он берет на себя некоторые функции относительно принятия решений и постепенно становится квалифицированным специалистом в области администрирования. Ритм и режим работы секретаря определяется рабочим планом руководителя. Секретарь не сможет в полной мере помогать, не зная его планов. Исходя из этого, становится понятной необходимость информированности секретаря о генеральных и конкретных задачах, иерархии целей, которые возникают перед руководителем в его рабочих планах.

Секретарь - это надежный помощник руководителя. Важным психологическим условием успешной деятельности секретаря является высокий уровень развития профессионально важных и личностных качеств, таких как интерес к профессии, дисциплинированность, правдивость, коммуникативность, точность движений, концентрация и переключение внимания, оперативная и долговременная память, точность сенсомоторных действий, эмоциональная стабильность, уравновешенность, повышенное чувство обязанности и ответственности. Он должен

о всем помнить, все предусматривать, своевременно и качественно выполнять все поручения.

В любых обстоятельствах он должен сохранять спокойствие и сдержанность, вести себя тактично, быть доброжелательным, скромным и радушным, уметь оперативно устанавливать контакты. Чувство юмора поможет ему снять напряжение, погасить конфликт, помочь клиентам избежать волнения. В нужном случае секретарь должен проявить настойчивость и твердость характера, способность к риску.

Среди личных черт характера ему необходимы трудолюбие, самостоятельность, ответственность, инициативность, заинтересованность в работе и собранность, высокий самоконтроль поведения. Работа на компьютере требует хорошо развитых моторных навыков, хорошей координации движений, скорости, точности, ритмичности.

Профессионально важными качествами является уровень развития переключения, распределения и устойчивости концентрации внимания. Работа с документами, набор текста на фоне разговоров посетителей, их вопросов, телефонных звонков и др. требует от секретаря умения сосредоточиться, сконцентрировать свое внимание на выполнении задачи.

Разноплановость деятельности секретаря требует активного мышления при решении разных задач. Он должен логически и четко высказывать свои мысли, быстро и правильно понимать людей, которые обращаются к нему лично или по телефону, и предоставить им нужную информацию.

Секретарю нужна в работе хорошая память как словесно-логическая (адреса, фамилии, имена, отчество, правила оформления документов, терминология, сокращения), так и зрительная - память на лица сотрудников и посетителей.

А теперь перейдем к формулировке задания на проектирование модели компетенций секретаря руководителя консалтинговой компании.

2.5 Задание на проектирование

Сформируем следующие задания на проектирование модели компетенций секретаря консалтинговой компании:

1. Выделение кластеров компетенций для секретаря руководителя консалтинговой компании.
2. Определений основных компетенций.
3. Выделение ключевых поведенческих индикаторов.
4. Построение модели компетенций.
5. Валидизация модели.
6. Корректировка модели.
7. Запуск модели.

Перейдем к проектной части работы.

3. Проектная часть. Разработка компетентностной модели для должности секретаря директора компании

3.1 Разработка проекта компетентностной модели

3.1.1 Анализ собранной информации. Разработка компетенций, формулировка поведенческих индикаторов

В результате обобщения положений должностной инструкции члены проектной группы видели следующие характеристики секретаря.

Профессиональное мастерство. Стенографирование, выполнение работ на ПК (режим текстовых редакторов), знание и умение работать с документами, знание правил орфографии и пунктуации.

Инициативность. Самостоятельность и инициатива при решении вопросов в пределах своей компетенции, не ожидая дополнительных указаний руководителя.

Организованность. Умение организовать свое рабочее время и рационально спланировать распределение обязанностей по времени, обеспечение своевременного выполнения ежедневных операций и задач.

Пунктуальность. Недопустимо опоздание секретаря как на работу, так и на деловые встречи, совещания, заседания; своевременная подготовка документов, своевременное выполнение задач.

Ответственность. Быть готовым к ответственности относительно задач, поставленных руководством.

Осведомленность. Знание положения дел и состояние решения вопросов, связанных с отраслью, последними достижениями и проблемами; быть в курсе событий, которые происходят в учреждении и в подразделениях.

Дипломатичность. Умение хранить служебную тайну при решении разнообразных вопросов. При подготовке документов, разговорах с посетителями и в разговорах по телефону нужно использовать только проверенную, достоверную информацию.

Необходимо сохранять документы таким образом, чтобы избежать доступа к ним посторонних лиц.

К личным качествам секретаря принадлежат черты:

Интеллигентность и скромность. Умение тактично и вежливо вести беседу, сдерживать негативные эмоции; следить за культурой своего внешнего вида, не злоупотреблять своим служебным положением и осведомленностью.

Трудоспособность. Воспитание трудоспособности - необходимое качество каждого человека независимо от того, какую должность он занимает.

Опрятность. Нерадивость в работе с документами, неопрятность внешнего вида и беспорядок на рабочем месте создают очень негативное впечатление о секретаре, хотя он может быть, несмотря на все, квалифицированным специалистом.

Проведение ИПП.

Отдельные из вопросов ИПП приводятся ниже.

1. Почему Вы решили пойти на работу секретаря?
2. Каким, по Вашему мнению, должен быть хороший секретарь?
3. Ситуация. Вы сообщили посетителю, что директор будет через 5 минут. В это время позвонил директор и сообщил, что задерживается на 15 минут. Как Вы объясните дополнительную задержку посетителю?
4. Как у Вас обычно проходит первая половина рабочего дня?

5. Какое указание Вы будете выполнять первым: срочно напечатать и выслать договор о сотрудничестве важному клиенту или подготовить директору аналитическую справку для переговоров, которые вот-вот начнутся?
6. Как у Вас обычно проходит процесс приема и обработки телефонных звонков?
7. Какой Вы видите Вашу будущую карьеру?
8. Охарактеризуйте критерии успешной работы секретаря.
9. О каких Ваших достижениях в работе вы можете рассказать? Назовите примеры.
10. Главная черта современного секретаря, расскажите о ней.

В результате обработки ответов на поставленные во время ИПП вопросы группа экспертов выделяет следующие кластеры компетенций секретаря руководителя:

1. Технические навыки.
2. Коммуникативные способности.
3. Деловые качества.
4. Личные характеристики.

Оценка экспертов разделились, в следующей таблице показаны приоритеты экспертов по отдельным кластерам.

Таблица 3.1 Приоритеты экспертов по отдельным кластерам компетенций (бальная оценка от 1 до 4, наивысший бал - 1).

Кластер компетенций

Эксперт 1

Эксперт 2

Эксперт 3

Эксперт 4

Средняя оценка

Ранг

Технические навыки.

2

1

2

3

2,0

2

Коммуникативные способности

1

2

1

2

1,5

1

Деловые качества

4

3

3

4

3,5

4

Личные характеристики

3

4

4

1

3,0

3

Таким образом, в кластере компетенций секретаря консалтинговой компании доминируют коммуникативные способности, на втором месте - технические навыки, на третьем - личные характеристики и на четвертом - деловые качества.

Вместе с тем, участники проектной группы (они же эксперты) отмечают, что грань между кластерами компетенций достаточно тонка. Так деловые качества конкурируют с личными характеристиками, а технические навыки с коммуникативными способностями.

Раскроем теперь содержание отдельных кластеров по их составляющим.

Таблица 3.2 Содержание отдельных кластеров компетенций секретаря консалтинговой компании

№ п/п

Кластер компетенций

Содержание

1

Технические навыки.

1. Качественно и быстро набирать документы, редактировать их.
2. Понимать инструкции директора и следовать им.
3. Вести календарный план директора.
4. Принимать и обрабатывать корреспонденцию.
5. Вести учет документов.
6. Координировать подготовку встреч с клиентами.
7. Осуществлять контроль документооборота.
8. Знать нормативную базу консалтинговой деятельности.

2

Коммуникативные способности

1. Отвечать на звонки по телефону.
2. Принимать информацию и передавать ее без искажений.
3. Знать один иностранный язык (английский).
4. Тактичность в общении.
5. Знание и следования нормам делового этикета.

3

Деловые качества

1. Проявлять инициативу, генерировать новые идеи.
2. Хранить служебную тайну.
3. Работать в команде с другими сотрудниками.
4. Сокращать время отсутствия на рабочем месте до минимума.
5. Помогать коллегам выполнять их функции в пределах своей компетенции.
6. Уметь расставлять приоритеты.

7. Позитивное отношение к бизнесу.

4

Личные характеристики

1. Добросовестность.
2. Аккуратность в содержании рабочего места и внешнем виде.
3. Гибкость в отношениях с клиентами.
4. Быть пунктуальным в выполнении своих обязанностей и в требованиях к сотрудникам.

Кроме того, было проведено наблюдение за профессиональной деятельностью секретаря директора ООО «МАГ Консалтинг». Фотография рабочего дня изображена в Приложении А к данной работе. В структуре рабочего дня доминирует работа с документами - 38,5%, 34,2% рабочего времени занимает организация приема посетителей и 27,3% - прочая деятельность.

Структура рабочего дня секретаря директора следующая:

Рис. 3.1 Структура рабочего дня секретаря директора «МАГ КОНСАЛТИНГ» по результатам проведенной фотографии рабочего дня

В ходе экспертной оценки выделены компетенции, владение которыми необходимо для успешного выполнения работы на должности секретаря директора консалтинговой компании:

1. работа с компьютером и оргтехникой;
2. управление документооборотом;
3. администрирование приемов и встреч руководителя;
4. управление коммуникацией;
5. ориентация на информационные нужды компании;
6. сотрудничество;
7. инициативность;
8. работа с приоритетами;
9. командная работа;
10. добросовестность;

- 11. аккуратность;
- 12. пунктуальность.

Составлен перечень поведенческих индикаторов для каждой компетенции.

Экспертами методом попарного сравнения проранжированы компетенции (таблица 3.3.)

Таблица 3.3 Ранги компетенций по должности секретарь директора

Название компетенции

Ранг

работа с компьютером и оргтехникой

I

управление документооборотом

I

администрирование приемов и встреч руководителя

I

управление коммуникацией

II

ориентация на информационные нужды компании

II

сотрудничество

II

инициативность

III

работа с приоритетами

III

командная работа

III

добросовестность

IV

аккуратность

IV

пунктуальность

IV

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 3.4.).

Таблица 3.4 Поведенческие индикаторы компетенций секретаря директора консалтинговой компании

Компетенции / Поведенческие индикаторы

Уровень

Работа с компьютером и оргтехникой

Умеет включить и выключить компьютер и оргтехнику, владеет навыками работы в текстовом редакторе и выводе документов на печать

1

Средний пользователь, ориентируется в тестовых редакторах и электронных таблицах, имеет хорошие навыки ксерокопирования.

2

Опытный пользователь, полностью знает возможности программ Microsoft Office.
Уверенно работает со сканером, принтером, факсом. Владеет навыками работы в сети

3

В дополнение к предыдущему пункту владеет одним из языков программирования,
разбирается в поиске информации в сети, активно использует новейшие
коммуникационные сетевые программы

4

В дополнение к 4 активно интересуется новинками программного и аппаратного
обеспечения. Может самостоятельно устранить небольшую программную проблему.

5

Управление документооборотом

Знает и умеет составить основные виды организационных документов

1

Хорошо знает организационные документы, их реквизиты, умеет составлять, имеет представление о документообороте предприятия в данной сфере

2

В дополнение к 2 знает нормативные документы, регулирующие документооборот и следит за всеми изменениями

3

Полностью ориентируется в системе документов данного предприятия и в нормативном регулировании данной сферы. Владеет навыками формирования документов в программных приложениях.

4

В дополнении к 4 постоянно следит за всеми изменениями в сфере документооборота и гибко применяет их на практике.

5

Администрирование приемов и встреч руководителя

Ведет запись приемов и встреч руководителя в журнале

1

Использует новейшие компьютерные программы для ведения календаря встреч и приемов

2

Ведет календарный график встреч и приемов, предварительно созванивается с посетителями

3

Вместе с руководителем планируют условия встреч и приемов.

4

Полностью организовывает встречи и приемы руководителя.

5

Управление коммуникацией

Принимает телефонные звонки и корреспонденцию

1

Проводит прием телефонных звонков и корреспонденции, сортировку и обработку информационных сообщений.

2

В дополнение к 2 организовывает обмен информацией между директором и персоналом компании

3

В дополнение к 3 планирует график внутренних коммуникаций в компании

4

Частично выполняет роль проводника между директором компании и клиентами (сотрудниками)

5

Ориентация на информационные нужды компании

Информационное обеспечение в рамках текущей деятельности и текущих клиентов и договоров

1

Информационное обеспечение с ориентацией развития компании на год вперед.

2

Планирование информационного обеспечения на основе существующих информационных источников с учетом стратегии развития компании на 3 года вперед

3

В дополнение к 3 поиск перспективных источников информационного обеспечения.

4

Прогнозирование информационного обеспечения в связке с долгосрочной стратегией развития компании, гибкое корректирование информационного обеспечения в соответствии с текущим моментом

5

Сотрудничество

Взаимодействие с сотрудниками в рамках текущей работы

1

Ограничение взаимодействия сугубо формальными контактами, но с учетом долгосрочной стратегии развития компании

2

В дополнении к 2 помощь сотрудникам в решении личных вопросов

3

Взаимопомощь в осуществлении рабочих и личных моментов

4

Широкие формальные и неформальные контакты, участие в формировании психологического климата в компании

5

Инициативность

Никакой инициативы, все в рамках должностной инструкции

1

Инициатива в рамках технических функций

2

В дополнение к 2 инициатива в администрировании встреч и приемов руководителя

3

В дополнении к 3 инициатива в управлении временем руководителя

4

Полная инициатива в решении рабочих вопросов.

5

Работа с приоритетами

Приоритет - должностная инструкция

1

Приоритет - указания директора

2

Приоритет - краткосрочные цели развития компании

3

Приоритет - среднесрочные цели компании

4

Приоритет - долгосрочные цели развития компании

5

Командная работа

Работа вне команды только в рамках своей профессиональной деятельности

1

Работа в рамках секретариата

2

Работа в команде компании только в рамках отдельных проектов и клиентов

3

Органическая составляющая команды компании

4

Формирование гибких команд в зависимости от ситуации

5

Добросовестность

Иногда отмечены случаи невыполнения своих функций

1

Полностью выполнение функций в рамках инструкции, отмечена нехватка времени на выполнение функций

2

Выполнение функций полностью и вовремя

3

Выполнение функций с опережением предписанных стандартов и нормативов

4

Выполнение своих функций с максимальной эффективностью для компании

5

Аккуратность

Неряшливость в одежде и на рабочем месте

1

Строгий порядок на рабочем месте в одежде и поведении

2

В дополнение к 2 надзор за строгим порядком на рабочем месте руководителя

3

Выполнение всех требований делового этикета

4

В дополнение к 4 требование ко всем сотрудникам выполнять деловой этикет

5

Пунктуальность

Приход на работу и уход с работы с опозданиями время от времени

1

Приход на работу и уход с работы вовремя

2

Четкое придерживание всех календарных сроков выполнения работ

3

В дополнение к 3 требованию пунктуальности к сотрудникам секретариата

4

В дополнение к 4 требования пунктуальности ко всем сотрудникам

Индикаторы компетенций сформированы, перейдем к построению модели компетенций.

Для более удобного использования модели компетенций все компетенции объединены в 4 кластера.

1. Технические навыки/администрирование.
2. Коммуникация.
3. Деловые качества.
4. Личные характеристики.

3.1.2 Формирование компетентностной модели

В результате сформируем следующую модели компетенций секретаря руководителя консалтинговой компании.

Табл. 3.5 Модель компетенций секретаря руководителя консалтинговой компании

Уровни

1. Технические навыки/администрирование.

Работа с компьютером и оргтехникой

Управление документооборотом

Администрирование приемов и встреч руководителя

1

Умеет включить и выключить компьютер и оргтехнику, владеет навыками работы в текстовом редакторе и выводе документов на печать

Знает и умеет составить основные виды организационных документов

Ведет запись приемов и встреч руководителя в журнале

2

Средний пользователь, ориентируется в текстовых редакторах и электронных таблицах, имеет хорошие навыки ксерокопирования.

Хорошо знает организационные документы, их реквизиты, умеет составлять, имеет представление о документообороте предприятия в данной сфере

Использует новейшие компьютерные программы для ведения календаря встреч и приемов

3

Опытный пользователь, полностью знает возможности программ Microsoft Office. Уверенно работает со сканером, принтером, факсом. Владеет навыками работы в сети

В дополнение к 2 знает нормативные документы, регулирующие документооборот и следит за всеми изменениями

Ведет календарный график встреч и приемов, предварительно созванивается с посетителями

4

В дополнение к предыдущему пункту владеет одним из языков программирования, разбирается в поиске информации в сети, активно использует новейшие коммуникационные сетевые программы

Полностью ориентируется в системе документов данного предприятия и в нормативном регулировании данной сферы. Владеет навыками формирования документов в программных приложениях.

Вместе с руководителем планируют условия встреч и приемов.

5

В дополнение к 4 активно интересуется новинками программного и аппаратного обеспечения. Может самостоятельно устранить небольшую программную проблему.

В дополнении к 4 постоянно следит за всеми изменениями в сфере документооборота и гибко применяет их на практике.

Полностью организывает встречи и приемы руководителя.

Уровни

2. Коммуникация

Управление коммуникацией

Ориентация на информационные нужды компании

Сотрудничество

1

Принимает телефонные звонки и корреспонденцию

Информационное обеспечение в рамках текущей деятельности и текущих клиентов и договоров

Взаимодействие с сотрудниками в рамках текущей работ...

Страница:

1 2

курсовая работа "Методы управления персоналом" скачать

Подобные документы

Разработка компетентностной модели для менеджера отдела обучения организации
Теоретические положения компетентностного подхода в управлении персоналом. Этапы разработки и формирования модели компетенции. Краткая характеристика компании и персонала организации "Canon". Проверка валидности разработанной модели с целью ее оценки.курсовая работа [273,2 К], добавлен 27.11.2014

Разработка стратегии управления персоналом организации на примере ОАО МКО "Севзапмебель"
Теоретические и методологические основы управления персоналом. Понятие, сущность, система и методы управления персоналом. Общая характеристика предприятия, анализ его экономической деятельности. Обеспечение профессионально-должностного роста сотрудников.курсовая работа [513,1 К], добавлен 15.12.2010

Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом
Формирование науки об управлении персоналом. Характеристика современных теорий управления персоналом. Японское, американское и российское философско-понятийное осмысление управления персоналом. Концепции, закономерности и принципы управления персоналом.реферат [491,2 К], добавлен 17.02.2011

Анализ управления персоналом в ООО "Сервисстрой"
Выявление существующих методов управления персоналом на ООО "Севисстрой". Анализ деятельности предприятия за последние 4 года, позволяющего оценить действующую систему управления персоналом. Проект внедрения нового направления деятельности предприятия.дипломная работа [1,5 М], добавлен 16.12.2010

Изучение и анализ управления персоналом в организации (на примере ЗАО "Тверьвтормет")
Сущность управления персоналом и его роль в управлении организацией. Цели, функции, принципы и методы управления персоналом и организационной структурой в целом. Анализ управления человеческим ресурсом на примере предприятия, его характеристика.курсовая работа [1,1 М], добавлен 21.08.2012

Другие документы, подобные "Методы управления персоналом"

главная
рубрики
по алфавиту

[вернуться в начало страницы](#)
[вернуться к началу текста](#)
[вернуться к подобным работам](#)