

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ - это комплексная процедура, состоящая из разных типов упражнений, моделирующих ключевые аспекты деятельности руководителя организации для выявления имеющихся у него в настоящий момент личностно-деловых профессионально значимых качеств.

Общая продолжительность оценки компетенций кандидатов не превышает 6 часов.

В СОСТАВ ДИАГНОСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕДУР ВХОДЯТ:

- **ИНТЕРВЬЮ С ЭКСПЕРТОМ**, в ходе которого идет сбор данных о знаниях и опыте кандидата;
- **ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ**, в которых кандидаты под наблюдением экспертов разыгрывают управленческие ситуации по заранее подготовленным сценариям;
- **ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КЕЙСЫ (CASE-STUDY)**, в которых каждому кандидату предлагается выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.

Оценка компетенций кандидатов проводится группой специально подготовленных экспертов-наблюдателей.

В процессе выполнения кандидатами индивидуальных и групповых упражнений каждый наблюдатель оценивает поведение одного-двух участников и фиксирует в специальном листе наблюдений их поведение (действия, высказывания и т.д.).

В разных упражнениях кандидатов оценивают разные эксперты таким образом, чтобы все эксперты могли видеть кандидатов в различных игровых ситуациях.

В каждом упражнении наблюдение ведется по тем компетенциям, для оценки которых было разработано конкретное упражнение.

КОМПЕТЕНЦИЯ – это качество человека, описанное в терминах поведения, необходимое для эффективного выполнения определенной деятельности.

Компетенция является интегральной характеристикой, которая может включать в себя:

- **Знания** (владение информацией)
- **Навыки** (умение успешно совершать определенные действия)
- **Мотивы** (стремление к чему-то) и **установки** (отношение, позиция по отношению к чему-то, вера во что-то)
- **Личностные черты** (индивидуальные психологические особенности, определяющие способы поведения в различных ситуациях)

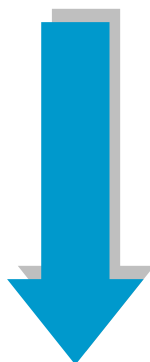


Побуждения

Черты характера

Самооценка

Компетенция



КОМПЕТЕНЦИЯ

– это интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и мотивацию, описанное в терминах наблюдаемого поведения, которое отличает хорошего работника от плохого на определенной позиции

*Оценка компетенций кандидата происходит в соответствии с разработанной **МОДЕЛЬЮ КОМПЕТЕНЦИЙ**.*

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ –

это набор ключевых компетенций, необходимых сотруднику для успешного выполнения поставленных перед ним задач.

Группа (кластер) компетенций	Название компетенции	Элементы компетенции
1. Управленческие компетенции	1.1. Стратегическое и системное мышление	<ul style="list-style-type: none">▪ Видит стратегические цели и задачи системы образования страны и области, предлагает и реализовывает на их основе планы развития своей образовательной организации.▪ Эффективно работает с большим объемом информации, структурирует и классифицирует данные.▪ Прогнозирует развитие ситуации, учитывает влияние значимых факторов, видит и заранее предупреждает возможные риски и предлагает варианты решения проблем.
	1.2. Лидерство и мотивация сотрудников	<ul style="list-style-type: none">▪ Воодушевляет других людей, ведет их за собой и достигает поставленных целей, несмотря на препятствия.▪ Последователен в достижении общих групповых целей, создает и поддерживает в группе деловую атмосферу, при которой коллектив работает слаженно и без конфликтов.▪ Меняет стиль руководства группой в зависимости от возможностей, ресурсов и состояния рабочей группы.▪ Принимает ответственность за результаты работы группы, признает и учитывает свои ошибки в работе.▪ Мотивирует коллег и подчиненных, увязывая воедино общие групповые и индивидуальные цели, грамотно применяет инструменты нематериальной мотивации, неадминистративного влияния.
	1.3. Планирование деятельности и управление подчиненными	<ul style="list-style-type: none">▪ Грамотно планирует свою деятельность и деятельность подчиненных с учетом анализа полученной информации и особенностей конкретной ситуации.▪ Выделяет приоритеты в работе и выстраивает план действий с учетом основных ресурсов и ограничений.▪ Грамотно делегирует полномочия, ставит и распределяет задачи между подчиненными, осуществляет контроль их выполнения, конструктивно и вовремя дает обратную связь.

2. Коммуникативные компетенции	2.1. Межличностное понимание и способность к ведению переговоров.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Корректен и вежлив в общении с другими людьми. ▪ Внимательно слушает и точно воспринимает смысл устного сообщения и аргументы собеседника. ▪ Грамотно поддерживает дискуссию, точно доносит информацию до собеседников, отстаивает свою точку зрения и достигает своих целей в процессе непосредственного общения. ▪ Создает атмосферу сотрудничества и достигает согласия с другими людьми, учитывая их индивидуальные особенности и ожидания.
	2.2. Навыки публичного выступления и умение взаимодействовать с аудиторией.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Производит благоприятное впечатление, вызывает уважение и заинтересованность слушателей во время выступления. ▪ Грамотно выстраивает и структурирует свою речь в процессе выступления, обладает богатым словарным запасом. ▪ Уверенно доносит свою точку зрения и отстаивает свои взгляды в процессе общения с аудиторией. ▪ Успешно взаимодействует с аудиторией, имеющей иные точки зрения, ценности и установки, не вызывая раздражения у слушателей. ▪ Адаптирует стиль общения с аудиторией в соответствии со своими задачами и настроением слушателей. ▪ Грамотно отвечает на вопросы и комментарии слушателей.
	2.3. Управление конфликтами и самоконтроль	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Предупреждает конфликтные ситуации и/или эффективно управляет конфликтами, выявляя интересы всех заинтересованных сторон и находя конструктивные решения в конфликтных ситуациях. ▪ Контролирует свои эмоции во время общения с другими людьми, демонстрируя веру в успех и оптимизм. ▪ Эффективно работает под давлением и в стрессовых ситуациях, сохраняя объективность и самообладание.
3. Личностно-деловые компетенции	3.1. Готовность к нововведениям и гибкость в принятии решений	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Восприимчив к нововведениям. ▪ Готов ставить под сомнение традиционные методы работы, предлагая более эффективные способы решения задач. ▪ Быстро адаптируется к изменяющимся требованиям и условиям работы. ▪ Принимает взвешенные решения в нестандартной или быстро изменяющейся ситуации.
	3.2. Способность к самоанализу и ориентация на развитие	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Объективно видит свои сильные и слабые стороны и опирается на свои сильные стороны при решении поставленных задач. ▪ Принимает ответственность за собственное развитие. ▪ Признает ограниченность своих знаний, умений, навыков и ведет активный поиск возможностей для их расширения. ▪ Владеет эффективными методами самообучения и развития. ▪ Активно использует в работе полученные в ходе обучения новые знания и навыки.

ШКАЛА ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка	Название уровня	Краткая характеристика
6	Экспертный уровень	<i>Сотрудник достиг высокого уровня развития компетенции, способен эффективно применять компетенцию в ситуациях повышенной сложности. Все элементы компетенции проявляются стабильно, в том числе, в новых и/или сложных ситуациях.</i>
5	Уровень опыта	<i>Сотрудник достиг повышенного уровня развития компетенции. Все элементы компетенции стабильно проявляются в обычных рабочих ситуациях, часть элементов также стабильно проявляется в новых и/или сложных ситуациях.</i>
4	Уровень базовой компетентности	<i>Сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Он эффективно применяет ее во всех базовых рабочих ситуациях. В новых и/или сложных ситуациях часть элементов компетенции проявляется нестабильно.</i>
3	Уровень развития	<i>Сотрудник находится в процессе активного освоения данной компетенции. Часть элементов компетенции на практике проявляется стабильно, часть - от случая к случаю и только в обычных, простых ситуациях.</i>
2	Уровень ограниченной компетентности	<i>Сотрудник находится на начальном этапе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, знает о возможностях ее применения в различных ситуациях, однако на практике элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю даже в простых ситуациях.</i>
1	Начальный уровень	<i>Сотрудник не владеет компетенцией. Он понимает важность развития данной компетенции, но большинство элементов компетенции отсутствует. Небольшая часть элементов проявляются нестабильно в виде отдельных фрагментов и только в обычных или простых ситуациях.</i>
0	Уровень некомпетентности	<i>Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее развивать. Элементы компетенции не проявляются.</i>

После проведения оценочных процедур эксперты-наблюдатели проводят анализ полученной информации, выставление и согласование оценок, полученных участниками по каждой компетенции.

В РЕЗУЛЬТАТЕ КАЖДЫЙ УЧАСТНИК ПОЛУЧАЕТ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ, ВКЛЮЧАЮЩИЙ ОЦЕНКИ ПО КАЖДОЙ КОМПЕТЕНЦИИ В ВИДЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРОФИЛЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ РАЗВИТИЮ.

На следующий этап допускаются кандидаты, набравшие НЕ МЕНЕЕ 50% от максимально возможной суммы оценок по всем компетенциям.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта», 2006.
2. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. «Преобразование организации», 2003.
3. Джон ван Маурик «Эффективный стратег», Инфра-М, 2002.
4. Иванова С. «Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?», Альпина Бизнес Букс, 2006.
5. Кови Стивен Р. «Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности», Попурри, 2006.
6. Кэмпбел Дэвид, Стоунхаус Джордж, Хьюстон Билл «Стратегический менеджмент», Проспект, 2003.
7. Ричард Бояцис «Компетентный менеджер. Модель эффективной работы», 2006.
8. Старобинский Э.Е. «Выдающиеся руководители», Книжный мир, 2002.
9. Хайэм А. «Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями», 2006.
10. Чалдини Роберт «Психология влияния», 2003.
11. Чалдини Роберт, Кенрик Дуглас, Нейберг Стивен «Социальная психология. Пойми себя, чтобы понять других», Прайм-Еврознак, 2002.