

Министерство образования и молодежной политики  
Свердловской области  
ГАПОУ СО «Красноуфимский педагогический колледж»

## **Практическая работа № 19 Компетентность и задачи руководителя**

*Практическая по «МДК.05.01»*

**Составитель:** Балашов Я. А.,  
Студент 34 группы,  
специальность 09.02.05  
«Прикладная информатика (по  
отраслям)»  
**Преподаватель:** Анашкина  
Т.С., преподаватель математики  
и информатики

г. Красноуфимск

2023

## СОДЕРЖАНИЕ

Компетентность и задачи руководителя .....	3
Базовые компетенции руководителя для эффективного управления .....	3
Негативные личностные компетенции руководителя .....	4
Формы оценивания руководителя .....	5

## Компетентность и задачи руководителя

Компетенции руководителя — это способности специалиста решать определённые профессиональные задачи. Также под ними понимают формально описанные требования к качествам управленцев, которые можно посмотреть в профстандарте. Собственно, на него же вы можете опираться при составлении профиля должности или объявления о вакансии.

### Базовые компетенции руководителя для эффективного управления

Базовые компетенции должны проявляться у всех руководителей, в противном случае менеджер просто не справится с должностными обязанностями. Соответственно, оценке ключевых навыков нужно уделять максимум внимания ещё на этапе отбора, а в последующем — их развитию.

1. **Общекорпоративные компетенции** едины для всех сотрудников. Директор должен уметь координировать действия сотрудников, быть ориентирован на клиентов, их потребности, результат работы. Важна чёткая линия поведения, уважение личности подчинённых и других людей, нацеленность на результат.
2. **Личностные компетенции** закладываются природой, но поддаются корректировке. Если менеджер не стремится работать над собой, развиваться, это отражается на организации, её позиции на рынке, сотрудниках. Он не может налаживать отношения с партнёрами, подчинёнными, принимает необдуманные решения, агрессивно относится к критике. **К компетенции руководителя относятся:**
  - a. Инновационность и новаторство.
  - b. Разработка грамотных решений.
  - c. Умение работать с любой информацией.
  - d. Достижение целей.
  - e. Саморегулирование, выдержка.
  - f. Инициатива, решительность.
  - g. Общительность, уверенность в себе.
  - h. Позитивное или адекватное отношение к подчинённым.
  - i. Ориентация на развитие.
  - j. Конструктивность к себе, коллегам.
3. **Профессиональные компетенции** включают в себя требования к конкретной профессии и к руководящей должности. Руководитель обязан знать всё о деятельности организации, управлять процессами и людьми, ориентироваться на достижения. **К профессиональным компетенциям руководителя относят:**
  - a. знания, навыки, приобретённые в ходе обучения и трудовой деятельности.
  - b. Ориентация на достижения, контроль.
  - c. Мотивирование и развитие работников.
  - d. Способность влиять на других людей.

- е. Умение организовывать работу.
4. **Управленческие компетенции** Традиционными управленческими компетенциями руководителя считают лидерство, организаторские способности, стратегическое мышление, собственную эффективность. Руководитель должен знать технологические процессы, формировать команды, распределять работу, опираясь на способности подчинённых, точно и лаконично формулировать свои мысли.

### **Негативные личностные компетенции руководителя**

Каждый человек наделён негативными личностными качествами, которые мешают развитию нужных компетенций. Часть из них приобретается со временем, часть — закладывается природой. Выявите отрицательные черты и начинайте бороться с ними, в противном случае их проявления могут негативно сказаться на развитии значимых компетенций, соответственно, на вашей карьере и личной жизни.

#### **Основные деструкторы:**

- **Зависимость от мнения окружающих** заставляет сомневаться в правильности своих действий. Руководитель боится допустить ошибку, которая приведёт к потере авторитета. Обычно такие управленцы не продвигаются по карьерной лестнице, а остаются на средних позициях.
- **Склонность к спорам** отмечается у лиц, чрезмерно уверенных в своей правоте. Обычно они скептически, напряжены и подозрительны. Они нацелены на защиту своих интересов, а мнение персонала их мало волнует. Эти качества негативно сказываются на отношениях с подчинёнными, вышестоящими руководителями, а иногда и отражаются на бизнес-процессах.
- **Импульсивность** подавляет другие качества руководителя. Менеджер сначала действует, а потом думает. Последствия могут быть значимыми и нежелательными.
- **Высокомерие** применимо к самоуверенным работникам, которые не берут во внимание чужие идеи. Они пропускают мимо ушей ценную информацию, что мешает их личному развитию и росту подчинённых, продвижению организации на рынке.
- **Нерешительность** проявляется в дружелюбии, готовности прийти на помощь всем и в любую минуту. Таких руководителей любит персонал, но не воспринимает их всерьёз. Компетентность руководителя часто ставится под сомнение, а работники действуют так, как считают нужным.

### Формы оценивания руководителя

Компетенции	Инструмент проверки	Оценка, комментарии
Мотивация на работу с людьми	Почему Вы стали ... (называется предыдущая или нынешняя профессия)?	
Умение объяснять и убеждать	Представьте такую ситуацию: перед Вами кандидат, в приходе которого на работу компания очень заинтересована. Компания отличается ... (три-четыре характеристики). Что Вы скажете этому кандидату, чтобы его убедить?	
Высокий уровень стрессоустойчивости	За две минуты назовите как можно больше способов нестандартного использования ручки. (Все время торопите кандидата, запрашивайте еще и еще варианты. Когда кандидат замолчит, можете сказать, что осталось еще 15 секунд. Обратите внимание, постарается ли кандидат придумать что-то еще или остановится на достигнутом.)	
Установка на решение проблем	Сотрудник систематически переспрашивает руководителя о	

	<p>тактике выполнения работы, несмотря на то что по уровню квалификации вполне может справляться самостоятельно. Каковы должны быть действия хорошего руководителя?</p>	
Позитивное отношение к людям	Какие люди находятся в Вашем окружении? Охарактеризуйте их, пожалуйста	
Хорошие аналитические способности	<p>Представьте себе, что один из давно работающих сотрудников компании демотивирован. Чем это может быть вызвано?</p> <p>Назовите причины</p>	
Ориентация на результат	Что доставляет Вам наибольшее удовлетворение в работе?	
Высокий уровень креативности, умение и стремление находить много вариантов решения задачи	<p>Представьте, что один из давно работающих сотрудников компании демотивирован. Карьерный рост в настоящее время невозможен. Какие способы дополнительной мотивации Вы можете предложить?</p>	
Лидерские качества	Опишите какой-нибудь интересный и важный рабочий проект, в котором Вы участвовали	

Терпимость	Почему люди часто не воспринимают информацию сразу?	
Смешанная референция	Вы хороший профессионал? Почему Вы так считаете?	
Соответствие ценностей человека ценностям организации	Какой должна быть хорошая команда? Какой Вы видите оптимальную корпоративную культуру?	
Профессиональная порядочность, умение хранить конфиденциальную информацию	Как Вы охарактеризовали бы основные слабости корпоративной культуры и системы менеджмента (управления) на предыдущем месте работы?	
Знание стратегического менеджмента, умение строить организацию исходя из специфики бизнеса и этапа его развития	Тест по Бостонской портфельной матрице: компания находится на этапе развития «звезда» (т. е. на этапе интенсивного роста, захвата рынка, развития новых технологий), но в ближайшее время осуществится переход на этап «дойной коровы» (т. е. этап стабилизации, возникновения четких правил, процедур и стандартов). Какие возможности и угрозы, с точки зрения персонала, несет в себе эта	

	ситуация? Каковы Ваши действия в этой ситуации?	
Навыки построения и корректировки корпоративной культуры, внутренний PR	В Вашей компании принято решение о введении новой дополнительной отчетности для торговых представителей. Предложите шаги по ее внедрению с тем, чтобы добиться максимально позитивного восприятия	
Навыки построения и корректировки организационных структур	В каких случаях в коммерческих отделах будет наиболее эффективна территориальная и продуктовая организационная структура, а в каких – структура, привязанная к конкретным клиентам? Какие компромиссные промежуточные варианты Вы видите?	
Полный спектр навыков и знаний в сфере менеджмента персонала (мотивация, контроль, управление по целям и др.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>В команде работает человек, который постоянно просит коллег о помощи и пояснениях. Что хорошего и что плохого в этой ситуации?</li> <li>Любые инструменты из соответствующего раздела</li> </ul>	
Навыки проведения оценки персонала при отборе и аттестации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Каким образом Вы сможете определить основные факторы, мотивирующие кандидата?</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведите со мной интервью на любую вакансию или фрагмент интервью, который позволил бы определить основные компетенции</li> </ul>	
Навыки проведения тренингов и (или) навыки определения задач обучения и выбора оптимального провайдера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перед Вами стоит задача провести тренинг для сотрудников отдела продаж. Каким образом Вы будете определять содержание и форму этого тренинга?</li> <li>• Как Вы выберете провайдера?</li> </ul>	
Навыки поиска и подбора персонала разного уровня	Вам необходимо найти специалиста на открытую вакансию. Какие пути поиска Вы выберете и почему?	
Навыки проведения оценки персонала при отборе или продвижении	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть ли у Вас опыт проведения оценки персонала? Кого Вы оценивали? Каков был результат?</li> <li>• Каким образом Вы проведете оценку на должность «торговый представитель». Проинтервьюируйте меня.</li> <li>• Как Вы будете осуществлять отбор сотрудников в кадровый резерв?</li> </ul>	
Навыки и/ или способность к проведению публичных выступлений	Был ли у Вас опыт публичных выступлений? Выделите несколько ключевых факторов успешности публичного выступления	

Навыки решения сложных и конфликтных ситуаций	Вам известно, что в одном из отделов компании имеет место вялотекущий конфликт между руководителем и одним из сотрудников. Ваши действия?	
Знание основ психологии	Вы понимаете, что процесс адаптации новых сотрудников идет слишком долго, при этом новички явно испытывают дискомфорт. Ваши действия?	
Навыки индивидуального консультирования и психодиагностики	У сотрудника явно повысилась конфликтность. Ваши действия?	
Знание юридических аспектов кадровой работы	Вы оформляете с сотрудником срочный трудовой договор. На следующий год Вы его заключаете вновь. Чем чревата подобная ситуация?	
Знание основ кадрового делопроизводства	Какие документы должны быть оформлены службой персонала для командировки сотрудника по России?	