

Министерство общего и молодёжной политики  
Свердловской области  
ГБПОУ СО «Красноуфимский педагогический колледж»

## **Практическое задание № 19. Компетентность и задачи руководителя**

МДК 05.01

**Составитель:** Авдеев И.А., Трифонов  
А.М. студенты 34 группы,  
специальность 09.02.05 «Прикладная  
информатика (по отраслям)»

**Преподаватель:** Анашкина Т.С.,  
преподаватель математики и  
информатики

г. Красноуфимск

2023

**Компетентность** — это характеристика качеств личности, являющаяся результатом способностей специалиста к выполнению деятельности в определенных областях. Иными словами — это способность и умение применять знания на практике.

**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.

### **Личностные компетенции руководителя**

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:**

1. Инновационность и новаторство.
2. Разработка грамотных решений.
3. Умение работать с любой информацией.
4. Достижение целей.
5. Саморегулирование, выдержка.
6. Инициатива, решительность.
7. Общительность, уверенность в себе.
8. Позитивное или адекватное отношение к подчинённым.
9. Ориентация на развитие.
10. Конструктивность к себе, коллегам.

### **Профессиональные компетенции руководителя**

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:**

1. знания, навыки, приобретённые в ходе обучения и трудовой деятельности;
2. ориентация на достижения, контроль;
3. мотивирование и развитие работников;
4. способность влиять на других людей; умение организовывать работу.

### **Задачи руководителя компании:**

- обеспечение трудовой деятельности работников;
- представление организации во внутренних и внешних отношениях;
- распределение ресурсов;
- разработка стратегий;
- принятие управленческих решений.

### **Оценка компетенций руководителя**

**Принцип 1.** Участие в процессе оцениваемого. Если человеку просто ставят отметку, словно в школе, он не будет использовать это для роста. Важно оценивать человека не просто в ходе совместного обсуждения, а начинать эту работу с самостоятельного анализа достижений, т.е. сначала менеджер характеризует себя сам, потом выводы формулирует непосредственный руководитель и только после этого рождается совместное решение.

**Принцип 2.** Оценивают измеримые и неизмеримые показатели. Некоторые мониторят только цифровые показатели, а о «душе» забывают. Но в отслеживании нуждаются также удовлетворенность подчиненных, взаимодействие с другими руководителями и т.п. Эти, на первый взгляд, нецифровые показатели тоже измеряемы: удовлетворенность — текучестью кадров, взаимодействие — успехом совместных проектов, проактивность — количеством инициированных нововведений.

**Принцип 3.** В оценке компетенций нуждаются и руководители топового уровня — директора и владельцы. Сложный вопрос об оценке собственника решается просто: критерии те же — выполнение планов, команда, доля рынка, рост. Отличие в том, что вердикт о результатах дает сам оцениваемый. Проблемы с этим возникают редко, руководители первого ранга критичны и объективны по отношению к себе, и это — тоже компетенция.

## Ориентация на достижения

Способность руководителя достигать намеченных результатов даже под давлением обстоятельств и других людей.

	<b>Постановка целей</b>	<b>Декомпозиция</b>	<b>Работа с препятствиями</b>	<b>Непопулярные решения</b>
<b>3</b>	Ставит амбициозные цели, которые бросают вызов способностям его и подчиненных, ориентируется на достигнутый уровень.	Определяет четкие конечные и промежуточные критерии, относительно которых можно измерить будущие достижения.	При встрече с препятствиями активизирует деятельность, легко преобразует проблемы в задачи.	Способен двигаться к намеченной цели, даже под давлением обстоятельств и преодолевая сопротивление других людей.
<b>2</b>	Формулирует ясно, какие цели могут быть достигнуты и намечает способы их измерения.	Разбивает большие цели на ряд последовательных шагов и следит за их выполнением.	При встрече с препятствиями ищет пути их преодоления.	Настойчив в достижении цели, даже если это связано с временным ухудшением отношений.
<b>1</b>	Ставит новые цели, не учитывая достигнутый уровень.	Не всегда понимает, что достижение целей складывается из последовательных шагов.	При встрече с трудностями приостанавливает движение к цели.	Может отказаться от поставленной цели, если это связано с негативной оценкой его действий.
<b>0</b>	Сопротивляется усилиям других ставить ему измеримые цели.	Не способен определить, какие именно шаги ведут к достижению цели.	Отказывается от активных действий из-за возможных трудностей.	Боится негативной оценки своих действий другими людьми.

3 — наивысший уровень развития компетенции, 0 — наименьший.

## Работа с информацией и принятие решений

Способность руководителя структурировать, анализировать и систематизировать получаемую информацию и принимать на основе этой информации управленческие решения.

	<b>Системное видение</b>	<b>Анализ информации</b>	<b>Принятие решений</b>	<b>Умение прогнозировать</b>
<b>3</b>	Способен выделить даже неочевидные факторы, создающие проблему.	Систематически собирает и безошибочно структурирует всю необходимую для анализа информацию.	Принимаемые решения основываются на точном анализе. Отслеживает последствия принятых решений.	Точно прогнозирует показатели работы, предвидит возможные проблемы и предпринимает своевременные меры.
<b>2</b>	Способен определить основные влияющие факторы, создающие проблему.	Регулярно собирает и структурирует всю необходимую для анализа информацию.	Решения основываются на предварительном анализе. Старается в случае необходимости принимать корректирующее решение.	В прогнозах показателей работы возможны незначительные отклонения, как правило предвидит возможные проблемы.
<b>1</b>	Факторы, создающие проблему, часто выделяются ошибочно.	Собирает эпизодически, не может знать, по каким признакам ее структурировал.	Решения часто основываются на непроверенной информации или на эмоциях.	Понимает необходимость анализа и прогнозирования работы, но прогнозы, как правило, ошибочны.
<b>0</b>	Не видит основные факторы, создающие проблему, видеть систему за частностями.	Не знает, как и не умеет собирать и структурировать собранную информацию.	Полученная информация не является основанием для принятия корректирующих решений.	Не считает нужным прогнозировать показатели работы, не видит возможных проблем.

3 — наивысший уровень развития компетенции, 0 — наименьший.

### Организация работы и контроль

Способность руководителя ставить задачи, организовывать, направлять и координировать деятельность.

	<b>Технология и процессы</b>	<b>Постановка задач</b>	<b>Контроль</b>	<b>Изменения</b>
<b>3</b>	Знает все тонкости и нюансы работы, может продемонстрировать или объяснить эффективные способы их выполнения.	Ставит задачи таким образом, что сама возможность невыполнения работы в срок исключается.	Опирается на выстроенную систему контроля. Может разработать инструменты контроля.	Система работы открыта для усовершенствований. Изменения внедряются систематично, максимально быстро и эффективно.
<b>2</b>	Знает обязанности всех своих сотрудников и при необходимости может выполнить эту работу сам.	При постановке задач исполнителем старается учитывать квалификацию исполнителя.	Способен контролировать по конечному результату и по промежуточным контрольным точкам.	Способен внедрять изменения и дополнения в технологии работы.
<b>1</b>	Знания поверхностные. Затрудняется в выполнении некоторых функций (операций).	При постановке задач не учитываются навыки и квалификация исполнителя.	Контролирует исполнение поставленных задач, но делает это бессистемно, не регулярно и недостаточно эффективно.	Инициатива персонала не поощряется и не наказывается.
<b>0</b>	Не знает бизнес процессов и технологий работы подчиненных.	Не умеет ставить задачи подчиненным.	Не контролирует рабочий процесс.	Не интересуется и не планирует изменений и дополнений в технологиях работы.

3 — наивысший уровень развития компетенции, 0 — наименьший.

## Мотивирование и развитие сотрудников

Способность руководителя создавать условия, при которых подчиненные будут с желанием выполнять свои обязанности.

	<b>Знание сотрудников</b>	<b>Подкрепление</b>	<b>Обучение</b>	<b>Психологический климат</b>
<b>3</b>	Знает потребности, сильные и слабые стороны сотрудников и всегда учитывает их при выборе способа мотивации.	Замечает успехи подчиненных. Способен вдохновить и воодушевить.	Есть система обучения персонала. Обучение систематично и запланировано.	Знает и чувствует социально-психологический климат в коллективе, и может эффективно влиять на него.
<b>2</b>	Уделяет время изучению основных потребностей своих подчиненных, их сильных и слабых сторон.	Замечает успехи своих сотрудников, но подкрепляет их не систематически.	Обучение персонала ведется, но не выстроена система.	Знает социально-психологический климат в коллективе, как правило, может влиять на его улучшение.
<b>1</b>	Считает, что потребности у всех одинаковые. Склонен больше замечать слабые стороны, чем сильные.	Использует только негативное подкрепление или не использует вообще.	Обучение ведется эпизодически.	Не всегда знает, как его можно улучшить на практике.
<b>0</b>	Проблемы объясняет некачественным набором и низкими способностями персонала.	Не видит необходимости, в каком бы то ни было, подкреплении персонала.	Обучением персонала не занимается, контроль стажировки персонала не осуществляется.	Не считает необходимым уделять внимание климату в коллективе.

3 — наивысший уровень развития компетенции, 0 — наименьший.

## Влияние

Способность руководителя претворять в жизнь свои решения и влиять на принятие решений другими.

	<b>Ораторские навыки</b>	<b>Имидж и авторитет</b>	<b>Собрания</b>	<b>В непредвиденных ситуациях</b>
<b>3</b>	Без труда добивается поддержки коллег и подчиненных в отношении своих взглядов и позиций.	Пользуется у коллег и подчиненных беспрекословным авторитетом.	Регулярно и конструктивно проводит собрания. Эффективно и уверенно управляет группой.	Рассматривает подобные ситуации как возможность личного и профессионального роста.
<b>2</b>	Может отстаивать свои взгляды и мнения, обосновывать принятые решения.	Стремится сформировать свой имидж. Требователен и справедлив к подчиненным.	Использует собрания коллектива как метод влияния. Способен управлять группой.	Как правило, сохраняет самообладание и способность к эффективному управлению.
<b>1</b>	Может пропагандировать и отстаивать принятые решения, но делает это не всегда, не уверенно и неубедительно.	Не заботится об имидже. Его подход воспринимается как высокомерие либо как недостаток твердости.	При проведении собраний временами теряет контроль над процессом.	Теряет самообладание, но может собраться и взять ситуацию под контроль.
<b>0</b>	Полагает, что правильные мнения в доказательстве не нуждаются.	Допускает неуважительное (панибратское) отношение к себе.	Собрания не проводит или проводит их формально, считает их пустой тратой времени.	В непредвиденных ситуациях теряет самообладание, паникует или "опускает руки".

3 — наивысший уровень развития компетенции, 0 — наименьший.



## Организация собственной деятельности

Способность руководителя планировать, организовывать и эффективно распределять свое рабочее время.

	<b>Планирование</b>	<b>Приоритеты</b>	<b>Проактивность</b>	<b>Делегирование</b>
<b>3</b>	Максимально эффективно использует свое рабочее время.	Эффективно распределяет энергию, ресурсы, время, по приоритетным задачам.	Объем “текучки” минимизирован и не является проблемой.	Использует делегирование как способ экономии времени и развития подчиненных.
<b>2</b>	Рабочее время планируется и используется достаточно эффективно.	Старается концентрировать основные усилия на приоритетных задачах.	Как правило, удается распределить рабочее время, так, чтобы мелкие вопросы не мешали основной работе.	Как правило, использует делегирование задач подчиненным.
<b>1</b>	Составляет планы работ, но, не регулярно и не эффективно.	Ошибается с определением приоритетных задач.	Старается распределять рабочее время, так, чтобы мелкие вопросы не мешали основной работе, но это удается не всегда.	Понимает необходимость делегирования, но затрудняется это делать.
<b>0</b>	Считает планирование работы пустой тратой времени, так как планы все равно не выполняются.	Не задумывается над приоритетами.	Управление в условиях постоянного кризиса.	Полагает, что подчиненные не в состоянии решать более серьезные задачи. Не делегирует.

3 — наивысший уровень развития компетенции, 0 — наименьший.