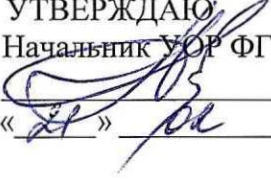


УТВЕРЖДАЮ
Начальник УОР ФГБОУ ВО «КНИТУ»

« 21 » 02 2022 г. Рязанова Л.З.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ В
ФГБОУ ВО «КНИТУ»**

1. Общие положения

1.1. В основе настоящих Методических рекомендаций лежат следующие цели:

- 1) стандартизация подходов к использованию в работе с персоналом Модели управленческих компетенций ФГБОУ ВО «КНИТУ» (далее - Модели компетенций (таблица 1);
- 2) раскрытие содержания Модели компетенций;
- 3) рассмотрение подходов к применению Модели компетенций в различных процессах управления персоналом ФГБОУ ВО «КНИТУ»;
- 4) формирование единой методологии и единого инструментария для оценки и развития административно-управленческих компетенций руководителей ФГБОУ ВО «КНИТУ».

1.2. Настоящие Рекомендации предназначены также для специалистов и руководителей всех подразделений ФГБОУ ВО «КНИТУ», чья деятельность связана с управлением и развитием персонала.

Внедрение Модели компетенций призвано:

- 1) сфокусировать деятельность всех работников на реализации стратегии развития ФГБОУ ВО «КНИТУ»;
- 2) способствовать формированию целевой управленческой культуры и брендориентированного поведения сотрудников;
- 3) содействовать реализации политики развития человеческого капитала университета в соответствии с ПСАЛ «Приоритет 2030».

2. Понятия и определения

Компетенция - это совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющая работнику успешно действовать при реализации поставленных задач;

управленческие компетенции ФГБОУ ВО «КНИТУ» - компетенции, которые:

- а) показывают, как ценности бренда и стратегические приоритеты ФГБОУ ВО «КНИТУ» должны проявляться в поведении сотрудников;
- б) задают корпоративные требования ко всем сотрудникам университета в зависимости от уровня должности;
- в) отражают требования к управленческому стилю руководителей на различных уровнях;

профессиональные компетенции - компетенции, описывающие специальные знания и навыки, необходимые для работников в выполнении конкретной профессиональной функции;

модель компетенций - это набор компетенций, необходимых сотрудникам университета на различных уровнях должностей и в различных функциях для успешного выполнения своей деятельности в целях достижения университетом стратегических целей;

индикатор сформированности - элемент компетенции, описанный в терминах наблюдаемого поведения работника;

ассесмент-центр - специально организованная процедура оценки административно-управленческих компетенций работников, включающая в себя различные методы оценки (деловые игры, тесты и интервью), дополняющие друг друга;

оценка методом 90 градусов - это оценка компетенций работника руководителем и самооценка оцениваемого работника;

оценка методом 180 градусов - оценка компетенций работника руководителем, подчиненными оцениваемого и самооценка работника;

оценка методом 270 градусов - оценка компетенций работника руководителем, подчиненными, коллегами и самооценка работника;

оценка методом 360 градусов - оценка компетенций работника руководителем, подчиненными, коллегами, стейкхолдерами (внешними и внутренними) и самооценка работника;

интервью по компетенциям - тип интервью, ориентированный на оценку уровня развития компетенции работника;

кадровый резерв - это работники университета, обладающие высоким уровнем развития профессиональных и управленческих компетенций и рассматриваемые, как приоритетные кандидаты на административные должности;

резервист - работник университета, зачисленный в кадровый резерв;

ценности университета - ключевые убеждения и установки, принятые в университете и определяющие поведение работников;

корпоративная культура - система ценностей, убеждений, норм, правил и традиций, которые проявляются во внешних атрибутах университета (реклама, символика и пр.), проводимых внешних и внутренних мероприятиях (общеуниверситетские праздники, социальные акции и кампании), стратегиях деятельности по различным направлениям, а также определяют поведение каждого его сотрудника.

3. Содержание Модели управленческих компетенций ФГБОУ ВО «КНИТУ»

3.1. Модель компетенций формируется на основании стратегических планов развития университета, анализе ключевых сильных сторон и проблемных областей ФГБОУ ВО «КНИТУ».

В основу разработки Модели компетенций (таблица1) положены следующие требования:

а) управленческие компетенции должны стать инструментом реализации Стратегии развития ФГБОУ ВО «КНИТУ»;

б) управленческие и административные компетенции должны соответствовать ценностям бренда университета, отражать ценности бренда в поведении работников;

в) описание управленческих компетенций должно учитывать разницу между должностными позициями в ФГБОУ ВО «КНИТУ»;

г) управленческие компетенции должны быть описаны в терминах наблюдаемого поведения, что сделает возможным проведение оценки:

- на рабочем месте методами 90 градусов, 180 градусов, 270 градусов, 360 градусов;
- инструментальными методами (напр., ассесмент-центр);

д) управленческие компетенции должны быть однородными - состоять из связанных по смыслу блоков;

е) шкала оценки управленческих компетенций должна быть унифицирована и распространяться на все виды моделей компетенций, существующих в университете;

ж) содержание управленческих компетенций не должно дублировать содержание профессиональных компетенций, вместе они должны создавать целостную систему требований к знаниям и навыкам работников.

Таблица 1

Модель управленческих компетенций ФГБОУ ВО «КНИТУ»

Модель компетенций	Управленческие компетенции по наименованию должностей			
	заведующие кафедрами	деканы ФГБОУ ВО «КНИТУ»	начальники управлений (центров, служб, отделов) ФГБОУ ВО «КНИТУ»	
Компетентность	Профессиональные компетенции (*)			
	Способность к развитию			
	Помощь в развитии	Развитие сотрудников		Управление развитием
Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		
Инновационность	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
Ответственность	Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
	Работа в команде	Формирование командности	Обеспечение командной работы в Компании	
	Нацеленность на результат			

* разработка профессиональных компетенций производится в соответствии с профилем целевой позиции

3.2.В существующей модели компетенций «КЛИО» представлены три группы должностей. Каждая компетенция модели «КЛИО» включает в себя несколько подгрупп компетенций, которые в свою очередь объединены в смысловые блоки, например, "развитие персонала" или "командная работа".

Таким образом, в действующую Модель компетенций введены 4 блока, состоящие из 6-7-ми компетенций, при этом каждый из блоков учитывает особенности своей группы

должности. Компетенции каждого из группы модели имеют подробное описание посредством индикаторов сформированности компетенции (приложения 1 - 3).

Модель компетенций ФГБОУ ВО «КНИТУ» содержит в себе требования к управленческим компетенциям руководителей различных должностных групп.

3.3. Для оценки управленческих компетенций в ФГБОУ ВО «КНИТУ» принята 4-х уровневая шкала от нуля до трех баллов (см. таблицу 2).

Целевым уровнем развития компетенции считается группа 2 (соответствует ожиданиям). При использовании Модели компетенций стоит учитывать, что каждое слово и предложение в описании индикаторов сформированности компетенций имеет большое значение. Содержательное описание каждого уровня необходимо понимать буквально. Например, для получения оценки "2" работник должен успешно применять ВСЕ навыки данной компетенции и в привычных, и в новых для себя условиях, а для получения оценки "0" - у работника в поведении должны полностью отсутствовать поведенческие индикаторы данной компетенции.

При оценке сотрудника на рабочем месте (например, метод 360 градусов) итоговые оценки по компетенции могут иметь десятичное значение (т.е. один знак после запятой - 1,1; 1,2 и т.д.). При инструментальной оценке (например, ассессмент-центр, интервью по компетенциям) итоговые оценки могут иметь промежуточные значения в 0,5 балла (т.е. 0,5; 1,5; 2,5).

Таблица 2

Шкала оценки управленческих компетенций

Балл (количественное значение уровня)	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	Превосходит ожидания	Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.
2	Соответствует ожиданиям	Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.
1	Требуются улучшения	Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач. Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.
0	Не соответствует ожиданиям	Не использует компетенцию в своей работе. Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.

4. Использование Модели управленческих компетенций ФГБОУ ВО «КНИТУ» при формировании кадрового резерва

4.1. Создание кадрового резерва является одним из наиболее актуальных и приоритетных направлений деятельности в работе с персоналом ФГБОУ ВО «КНИТУ». Политика развития человеческого капитала ФГБОУ ВО «КНИТУ» предусматривает повышение эффективности работы с кадровым резервом.

Цель формирования единого кадрового резерва - выявление и развитие перспективных работников для максимального использования их потенциала при достижении целей развития и функционирования университета.

Условием формирования единого кадрового резерва является наличие общих для всех структурных подразделений и филиалов ФГБОУ ВО «КНИТУ» критериев, процедур и инструментов оценки и отбора резервистов, что позволяет обеспечить преемственность требований к персоналу при назначении на должность, упрощает планирование карьеры и развития резервистов.

Модель компетенций должна использоваться в качестве единого критерия при отборе резервистов, поскольку большинство оценочных процедур, применяемых при отборе в кадровый резерв (оценка 360 градусов, ассессмент-центр и пр.), нацелены на определение уровня развития у резервистов административно-управленческих компетенций.

4.2. Применение Модели компетенций позволяет выстроить новый концептуальный подход к процессу формирования единого кадрового резерва, который включает в себя следующие этапы:

1 этап - формирование перечня целевых позиций и планирование численности резерва.

На данном этапе сотрудники Управления организационного развития (УОР) и Управления кадрового и документационного обеспечения (УКДО) формируют перечень целевых позиций и определяют требуемую численность кадрового резерва, а также информируют сотрудников университета о принципах и процессах формирования кадрового резерва.

2 этап - выдвижение кандидатов в кадровый резерв.

На данном этапе проводится опрос мнений руководителей относительно включения сотрудника в состав кадрового резерва, запрашивается мнение и учитывается желание самого сотрудника. По итогам опроса из общего числа сотрудников выбираются потенциальные резервисты, после чего Отдел развития персонала УОР формирует первичные списки номинантов на участие в программе отбора в кадровый резерв.

Сотрудник ФГБОУ ВО «КНИТУ» может войти в число кандидатов в кадровый резерв посредством:

- рекомендации руководителей;
- самовыдвижения.

3 этап - первичный отбор.

На данном этапе оценивается мотивация кандидата в кадровый резерв, и проводится проверка документов кандидата на соответствие формальным требованиям, изложенным в Положении о кадровом резерве ФГБОУ ВО «КНИТУ».

4 этап - углубленная оценка.

На данном этапе проводится углубленная оценка аналитических способностей кандидатов, а также оценка их лидерского и управленческого потенциала, личностно-значимых качеств.

Инструменты и методы работы, используемые на данном этапе, следующие:

- тестирование;
- оценка 360 градусов (приложение 4);
- ассессмент-центр.

Организация и проведение оценочных процедур на этапах отбора и оценки кандидатов в кадровый резерв является функцией Отдела развития персонала УОР ФГБОУ ВО «КНИТУ».

5 этап - принятие решения о зачислении в кадровый резерв.

На данном этапе руководители соответствующих подразделений ФГБОУ ВО «КНИТУ» принимают решение по спискам резервистов и закрепляют их за целевыми позициями, выбирают наставников из числа успешных руководителей, обсуждают карьерные пути резервистов, согласовывают приоритеты обучения и развития для разных групп кадрового резерва.

6 этап - развитие и обучение, оценка прогресса развития резервистов.

На данном этапе разрабатываются программы обучения для кадрового резерва, составляются индивидуальные планы развития резервистов, проводится мониторинг реализации программ обучения и развития.

Инструменты и методы работы, используемые на данном этапе, следующие:

- разработка и проведение тренингов и семинаров основной общеуниверситетской программы;
- составление индивидуальных планов развития.

4.3. Управление организационного развития разрабатывает методические материалы для организации работы по формированию единого кадрового резерва ФГБОУ ВО «КНИТУ», его филиалов и структурных подразделений. Организация, разработка и проведение общеуниверситетских тренингов, помощь резервистам в составлении индивидуальных планов развития является функцией Отдела развития персонала УОР ФГБОУ ВО «КНИТУ».

5. Использование Модели управленческих компетенций для развития и обучения сотрудников ФГБОУ ВО «КНИТУ»

5.1. В сфере обучения персонала в ФГБОУ ВО «КНИТУ» приоритетом долгие годы оставалось развитие специализированных профессиональных навыков работников, сформировалась отлаженная система профессионально-технической подготовки и переподготовки персонала. Обучение и развитие было в первую очередь направлено на изучение технологических регламентов и стандартов, тогда как развитие управленческих навыков и личностно-деловых качеств работников ФГБОУ ВО «КНИТУ» оставалось за пределами внимания обучающих центров.

Модель компетенций призвана сбалансировать существующий крен в сторону развития сугубо профессиональных навыков в силу ее направленности на развитие

управленческих и личностно-деловых качеств работников ФГБОУ ВО «КНИТУ» (приложения 1 - 3).

5.2. Развитие административно-управленческих компетенций ФГБОУ ВО «КНИТУ» в настоящее время проходит в рамках специализированной программы, реализуемой в ЦППКПВ ФГБОУ ВО «КНИТУ». Слушателями этой программы являются все руководители основных образовательных подразделений (деканаты и заведующие кафедрами).

Основная задача, стоящая перед отделом развития персонала - трансляция на все группы руководителей подходов к развитию управленческих компетенций, а именно:

- индивидуальное развитие отдельного работника, которое задается индивидуальными особенностями работника, результатами его оценки по компетенциям;
- целевое развитие групп работников в соответствии с требованиями «заказчика» - руководителя направления деятельности, который оценивает ситуацию и на основе этой оценки решает, в каком направлении целесообразно развивать группы работников.

5.3. Индивидуальное развитие административно-управленческих компетенций и личностных качеств работников ФГБОУ ВО «КНИТУ» строится по следующей схеме:

- прохождение работником оценки по управленческим компетенциям;
- создание по результатам пройденной оценки индивидуального плана развития (далее - ИПР);
- реализация ИПР;
- оценка результатов развития.

Данная схема циклична, поскольку вслед за оценкой реализации плана развития происходит формулировка новых целей развития.

5.4. Оценка по управленческим компетенциям может проходить на всех этапах формирования кадрового резерва. Результаты оценки имеют количественное и качественное выражение - балл по каждой из компетенций и качественную характеристику особенностей деятельности работника ФГБОУ ВО «КНИТУ».

6. Использование Модели управленческих компетенций ФГБОУ ВО «КНИТУ» при мотивации персонала.

6.1. Модель компетенций оказывает влияние на систему мотивации персонала, поскольку задает требования для успешного выполнения работниками своей деятельности, направленной на достижение университетом стратегических целей (приложения 1 - 3). Мотивационная система, максимально состыкованная со всем комплексом целей ФГБОУ ВО «КНИТУ», является наиболее эффективной, поскольку цель мотивационных действий состоит в том, чтобы максимально согласовывать цели и действия работников и подразделений со стратегическими целями университета.

6.2. Выделяются следующие способы использования Модели компетенций при мотивации персонала:

1) в части влияния на материальную мотивацию персонала Модель компетенций может быть использована посредством ее включения (или включения отдельных компетенций) в систему ключевых показателей эффективности, от выполнения которых зависит размер устанавливаемых выплат стимулирующего характера;

2) в части влияния на нематериальную мотивацию персонала Модель компетенций предоставляет работникам возможность индивидуального карьерного продвижения (в том числе через формирование кадрового резерва). Кроме того, Модель компетенций задает желаемый образ поведения сотрудников университета, и эта четкость и прозрачность требований формирует в них чувство определенности, снижает количество конфликтов и улучшает социально-психологический климат в трудовом коллективе, что также является важным мотивирующим фактором.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ 1 ГРУППЫ:

Группа 1	начальники управлений (центров, служб, отделов) ФГБОУ ВО «КНИТУ»
----------	---

1. Способность к обеспечению командной работы, лидерству и делегированию
2. Способность к целеполаганию, готовность к работе на результат
3. Готовность к взаимодействию, эмоциональный интеллект
4. Готовность к изменениям и инициативность
5. Владение системным мышлением.
6. Владение тайм-менеджментом, самоорганизация и саморазвитие
7. Готовность к кросс-функциональному взаимодействию

Индикаторы сформированности компетенций руководителей 1 группы:

1. **Способность к обеспечению командной работы, лидерству и делегированию:**
 - уважительно относится сам и добивается от подчиненных уважительного и кооперативного отношения как друг к другу, так и к сотрудникам других подразделений, вне зависимости от их статуса и подчинения;
 - принимает персональную ответственность за результаты выполненных работ;
 - ставит четкие цели перед подчиненными, устанавливает требования к качеству, сроки и параметры контроля;
2. **Способность к целеполаганию, готовность к работе на результат:**
 - при постановке целей использует критерии SMART;
 - проявляет настойчивость и самостоятельность в достижении целей и преодолении препятствий;
 - стремится к достижению цели с получением конкретных результатов;
3. **Готовность к взаимодействию, эмоциональный интеллект:**
 - владеет приемами эмоционального воздействия, чтобы добиться от сотрудника нужных действий;
 - выбирает оптимальную переговорную стратегию в ситуации расхождения интересов;
 - достигает результата, соблюдая нормы деловой этики;
4. **Готовность к изменениям и инициативность:**
 - проявляет инициативу, творческий подход и предлагает нестандартные решения, когда процесс требует улучшения;
 - инициирует обсуждение рабочих вопросов, предлагает перспективные и продуманные инициативы по улучшению деятельности;
 - обеспечивает привлечение ресурсов, необходимых для реализации полезных инициатив;
5. **Владение системным мышлением:**

- принимает решения, формирует систему и процессы в подчиненных подразделениях таким образом, чтобы они приносили максимальную пользу университету в целом и соответствовали стратегии развития университета;
- правильно определяет точки управленческого воздействия;
- поручая задачу, обозначает необходимые детали и устанавливает точки контроля;

6. Владение тайм-менеджментом, самоорганизация и саморазвитие:

- доводит начатое до конца, выполняя работу с надлежащим уровнем качества;
- верно расставляет приоритеты в стандартных рабочих ситуациях, распределяет задачи по срочности и важности, не откладывая дела на потом;
- проявляет высокую мотивацию к самосовершенствованию, интересуется нововведениями в профессиональной сфере

7. Готовность к кросс- функциональному взаимодействию:

- выполняет текущее регулирование процесса, корректирует нежелательные результаты;
- умеет вводить проекты различного уровня в деятельное поле коллектива сотрудников как своего, так и смежных подразделений;
- находит конструктивные решения конфликтов и противоречий;

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ 2 ГРУППЫ.

Группа 2	деканы ФГБОУ ВО «КНИТУ»
----------	-------------------------

1. Владение тайм-менеджментом, самоорганизация.
2. Готовность к управлению проектами.
3. Способность к взаимодействию, лидерство, эмоциональный интеллект.
4. Готовность к развитию сотрудников.
5. Способность к достижению результата.
6. Обеспечение командной работы в университете.
7. Владение системным мышлением.

Индикаторы сформированности компетенций руководителей 2 группы:**1. Владение тайм-менеджментом, самоорганизация:**

- оперативное информирование руководителя и заинтересованных сторон о возникающих затруднениях;
- верная расстановка приоритетов в стандартных рабочих ситуациях, распределение задач по срочности и важности без откладывания «на потом»;
- быстрые и четкие действия в условиях сжатого времени;

2. Готовность к управлению проектами:

- четкое целеполагание для подчиненных, установление требований к качеству, сроков и параметров контроля;
- создание механизмов поддержки инициатив и новаторских предложений сотрудников подразделения;
- привлечение ресурсов, необходимых для реализации полезных инициатив;

3. Способность к взаимодействию, лидерство, эмоциональный интеллект:

- умение воодушевлять и мобилизовать окружающих на достижение результатов, значимых для университета;
- понимание своих и чужих эмоций, воздействие на них; корректировка своего поведения и эмоционального состояния соответственно сложившейся ситуации;
- определение ключевых факторов успеха и барьеров, влияющих на качество работ и эффективность деятельности подразделения;

4. Готовность к развитию сотрудников:

- адекватная оценка знаний, навыков и потребности в их развитии у подчиненных с учетом текущих и будущих приоритетов развития университета;
- эффективное использование возможностей университета для обучения и развития подчиненных;
- содействие выявлению, развитию и продвижению перспективных сотрудников;

5. Способность к достижению результата:

- планирование деятельности на основании стратегических целей и программы развития университета, целесообразно оценивая свои возможности и ресурсы, возможности и ресурсы подразделения;
 - стремление решить проблему в работе максимально быстро и эффективно, как самостоятельно, так и с привлечением экспертов;
 - умение ставить и достигать амбициозные цели, нацеленность на реализацию трудновыполнимых, амбициозных задач;
- 6. Обеспечение командной работы в университете:**
- конструктивное решение конфликтов и противоречий, уважительное и кооперативное отношение к сотрудникам подразделений, вне зависимости от их статуса и подчинения;
 - обеспечение информационного обмена, сотрудничество и координацию деятельности между своим и другими подразделениями;
 - тесное взаимодействие с командой, оказание необходимой поддержки, при необходимости - помощь коллегам и подчиненным в выполнении поставленных перед ними задач;
- 7. Владение системным мышлением:**
- анализ и учет существующих и перспективных потребностей стейкхолдеров¹ при планировании, организации и корректировке деятельности подразделений, определение точек управленческого воздействия;
 - формирование системы и реализация процессов в подчиненных подразделениях таким образом, чтобы они приносили максимальную пользу университету в целом и соответствовали стратегии развития университета;
 - оптимизация деятельности своего подразделения и процессов на границе взаимодействия со смежными подразделениями;

¹ Стейкхолдеры университета: обучающиеся (студенты, аспиранты; выпускники; работники (научно-педагогические работники и административно-управленческий персонал); промышленные партнеры, органы государственного управления и т.п.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ 3 ГРУППЫ:

Группа 3	Заведующие кафедрами
----------	----------------------

1. Способность к достижению целей и ориентация на результат
2. Способность к лидерству и формированию команды
3. Готовность к изменениям, организации и реализации проектов
4. Готовность к саморазвитию
5. Способность воздействовать на людей и владение межличностным пониманием
6. Владение тайм-менеджментом и самоорганизация

Индикаторы сформированности компетенций руководителей 3 группы:

- 1. Способность к достижению целей и ориентация на результат:**
 - умение принимать персональную ответственность за полученный результат;
 - стремление решить проблему в работе максимально быстро и эффективно, как лично, так и с привлечением экспертов;
 - умение ставить и достигать амбициозные цели, берется за их реализацию;
- 2. Способность к лидерству и формированию команды:**
 - конструктивное решение возникающих задач, урегулирование конфликтов и противоречий, понимание позиции собеседника;
 - умение воодушевить и мобилизовать окружающих на достижение результатов, значимых для кафедры, факультета, университета, с учетом мнения коллег и подчиненных;
 - четкое целеполагание для подчиненных, установление требований к качеству, сроков и параметров контроля;
- 3. Готовность к изменениям организации и реализации проектов:**
 - творческий подход к своей деятельности, способность решать задачи нестандартным способом при необходимости;
 - умение определить реальные цели проекта, распределить ответственность и полномочия при выполнении работы.
 - умение вводить проекты различного уровня в деятельное поле коллектива сотрудников, кросс-функциональность;
- 4. Готовность к саморазвитию:**
 - адекватное понимание своих сильных сторон и областей, требующих развития;
 - быстрое освоение и применение на практике новых знаний и навыков;
 - высокая мотивация к самосовершенствованию, интерес к нововведениям в профессиональной сфере;

- 5. Способность воздействовать на людей и владение межличностным пониманием:**
- владение приемами эмоционального воздействия, чтобы добиться от сотрудника нужных действий;
 - открытое обсуждение разногласий, стремление понять интересы сторон;
 - умение запрашивать необходимую информацию и мнение коллег для решения совместных задач;
- 6. Владение тайм-менеджментом и самоорганизация:**
- верная расстановка приоритетов в стандартных рабочих ситуациях;
 - распределение задач по срочности и важности без откладывания «на потом»;
 - быстрые и четкие действия в условиях сжатого времени;

ОПРОСНИК ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360 ГРАДУСОВ

УВАЖАЕМЫЙ КОЛЛЕГА!

Перед Вами находится опросник 360 градусов. Пожалуйста, оцените с его помощью управленческий и коммуникативный стиль, который демонстрирует в своем поведении

_____ (ФИО)

должность:	<i>Декан</i>
факультет:	<i>наименование факультета</i>

Правила заполнения опросника:

Опросник состоит из 42 вопросов, которые отражают определенные грани управленческого стиля руководителя, такие как Деловые качества, Взаимодействие, Лидерские качества и Личные качества.

Все вопросы сгруппированы по 7 блокам, каждый из которых отражает одну из компетенций:

1. Владение тайм-менеджментом, самоорганизация.
2. Готовность к управлению проектами.
3. Способность к взаимодействию, лидерство, эмоциональный интеллект.
4. Готовность к развитию сотрудников.
5. Способность к достижению результата.
6. Обеспечение командной работы в университете.
7. Владение системным мышлением.

Шкала оценки компетенций

Балл (количественное значение уровня)	Название уровня	Содержательное описание группы
3	Превосходит ожидания	Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.
2	Соответствует ожиданиям	Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.
1	Требуются улучшения	Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач. Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.
0	Не соответствует ожиданиям	Не использует компетенцию в своей работе. Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.

Фамилия Имя Отчество является для Вас:

Подчиненным: _____

Это я сам: _____

Фамилия Имя Отчество - это человек, который:

Название компетенций	№ п/п		Эффективность проявления поведения на работе (в соответствии со шкалой оценивания)				
			0	1	2	3	Нет данных
Владение тайм-менеджментом, самоорганизация	1.	оперативное информирование руководителя и заинтересованных сторон о возникающих затруднениях					
	2.	верная расстановка приоритетов в стандартных рабочих ситуациях, распределение задач по срочности и важности без откладывания «на потом»					
	3.	быстрые и четкие действия в условиях сжатого времени					
Готовность к управлению проектами.	4.	четкое целеполагание для подчиненных, установление требований к качеству, сроков и параметров контроля					
	5.	создание механизмов поддержки инициатив и новаторских предложений сотрудников подразделения					
	6.	привлечение ресурсов, необходимых для реализации полезных инициатив					
Способность к взаимодействию, лидерство, эмоциональный интеллект.	7.	умение воодушевлять и мобилизовать окружающих на достижение результатов, значимых для университета					
	8.	понимание своих и чужих эмоций, воздействие на них; корректировка своего поведения и эмоционального состояния соответственно сложившейся ситуации					
	9.	определение ключевых факторов успеха и барьеров, влияющих на качество работ и эффективность деятельности подразделения					
Готовность к развитию сотрудников	10.	адекватная оценка знаний, навыков и потребности в их развитии у подчиненных с учетом текущих и будущих приоритетов развития университета					

Способность к достижению результата	11.	эффективное использование возможностей университета для обучения и развития подчиненных					
	12.	содействие выявлению, развитию и продвижению перспективных сотрудников					
	13.	планирование деятельности на основании стратегических целей и программы развития университета, целесообразно оценивая свои возможности и ресурсы, возможности и ресурсы подразделения					
	14.	стремление решить проблему в работе максимально быстро и эффективно, как самостоятельно, так и с привлечением экспертов					
	15.	умение ставить и достигать амбициозные цели, нацеленность на реализацию трудновыполнимых, амбициозных задач					
Обеспечение командной работы в университете	16.	конструктивное решение конфликтов и противоречий, уважительное и кооперативное отношение к сотрудникам подразделений, вне зависимости от их статуса и подчинения					
	17.	обеспечение информационного обмена, сотрудничество и координацию деятельности между своим и другими подразделениями					
	18.	тесное взаимодействие с командой, оказание необходимой поддержки, при необходимости - помощь коллегам и подчиненным в выполнении поставленных перед ними задач					
Владение системным мышлением	19.	анализ и учет существующих и перспективных потребностей стейкхолдеров ² при планировании, организации и корректировке деятельности подразделений, определение точек управленческого воздействия					

² Стейкхолдеры университета: обучающиеся (студенты, аспиранты; выпускники; работники (научно-педагогические работники и административно-управленческий персонал); промышленные партнеры, органы государственного управления и т.п.

	20.	формирование системы и реализация процессов в подчиненных подразделениях таким образом, чтобы они приносили максимальную пользу университету в целом и соответствовали стратегии развития университета					
	21.	оптимизация деятельности своего подразделения и процессов на границе взаимодействия со смежными подразделениями					