

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка инструментов оценки компетенций в цифровом вузе

Студент

Ю.М. Соболева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Соболева Юлия Михайловна.

Тема работы: «Разработка инструментов оценки компетенций в цифровом вузе».

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ) Никишина Антонина Львовна.

Цель исследования – разработка современных инструментов оценки компетенций персонала цифрового вуза.

Объект исследования – ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет».

Предмет исследования – современные отечественные и зарубежные инструменты оценки компетенций персонала в условиях цифровизации.

Методы исследования – теоретический анализ, изучение организационно-экономических данных, анализ организаций, занимающихся оценкой компетенций.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В бакалаврской работе были рассмотрены теоретические аспекты оценки компетенций персонала, рассмотрена деятельность ФГБОУ ВО ТГУ как цифрового вуза. Предложены и обоснованы мероприятия по устранению выявленных проблем.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её предложения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами учреждения, являющимся объектом исследования.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 37 источников и 11 приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе 14 таблиц и 12 рисунков.

Abstract

The title of graduation work is «Development of tools for assessment of competencies in a digital University».

The aim of the given graduation work is to develop modern tools, that would allow an effective assessment of competencies of staff in University.

The object of the graduation work is Togliatti state University.

The subject of the graduation work is modern Russian and foreign tools for assessment of competencies of personnel in the context of digitalization.

The graduation work consists of an explanatory note on 60 pages, introduction on 2 pages, including 12 figures, 14 tables, the list of 37 references including 5 foreign sources and 11 appendices.

We first analyze the theory of assessment of competencies and conditions for the existence of a digital University.

We then analyze the data on the Togliatti state University activities and Department of distance learning support activities data, reviewed the current system of personnel assessment.

Finally, we present the measures, that will help to solve problems. For example, we created the profile of competencies, developed some tools for assessment and development of competencies. The appendices of the work gives tests and cases, that can be used to proposed measures.

In the conclusion we'd like to stress the effectiveness of proposed measures.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты оценки компетенций персонала вуза в условиях цифровизации	8
1.1 Понятие, особенности, цель и задачи цифрового вуза в образовательной среде.....	8
1.2 Анализ отечественных и зарубежных инструментов оценки компетенций персонала.....	14
2 Анализ корпоративных инструментов оценки компетенций сотрудников ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»	21
2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели деятельности ФГБОУ ВОУ «Тольяттинский государственный университет».....	21
2.2 Анализ инструментов оценки компетенций персонала Отдела сопровождения дистанционного обучения ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»	30
3 Мероприятия по оценке компетенций в цифровом вузе.....	37
3.1 Разработка мероприятий по оценке и развитию компетенций персонала	37
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	50
Заключение	55
Список используемой литературы и используемых источников.....	57
Приложение А Динамика показателей организационно-экономической деятельности ФГБОУ ВОУ ТГУ за 2017-2019 гг.	61
Приложение Б Организационная структура ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»	63
Приложение В Анализ организаций по оценке компетенций	65
Приложение Г Соотношение компетенций и инструментов оценки	67
Приложение Д Тесты на аналитическое мышление.....	68
Приложение Е Тесты на коммуникативные способности	72
Приложение Ж Тесты на компьютерную грамотность.....	75

Приложение И Тесты на определение общего состояния	80
Приложение К Кейсы на коммуникативные способности	83
Приложение Л Кейсы на аналитическое мышление	85
Приложение М Критерии оценки ответов на кейсы	87

Введение

Одним из основных направлений работы и развития любой организации в настоящий момент является оценка персонала. Оценка персонала необходима для выявления эффективных сотрудников, приносящих организации прибыль, определения путей дальнейшего развития персонала и эффективной расстановки персонала.

В силу перехода к цифровой экономике целесообразно говорить об оценке компетенций, а не об оценке персонала. Разница этих двух понятий заключается в том, что оценка персонала ориентирована на оценку знаний и опыта персонала, а оценка компетенций, кроме знаний и опыта, на понимание своей деятельности.

Актуальность работы обусловлена стремительно меняющимися требованиями рынка труда, требованиями цифровой экономики и целью цифровой деятельности ФГБОУ ВО ТГУ.

Цель работы – разработка современных инструментов, которые позволили бы осуществить эффективную оценку компетенций персонала цифрового вуза.

Достижение цели будет возможно при решении следующих задач:

- проанализировать теоретические аспекты оценки компетенций в отечественной и зарубежной практике;
- проанализировать состояние организационно-экономической деятельности ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» и его деятельность как цифрового вуза;
- разработать инструменты оценки компетенций персонала цифрового вуза.

Объектом выпускной квалификационной работы является ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет».

Предмет исследования – современные отечественные и зарубежные инструменты оценки компетенций персонала в условиях цифровизации.

Информационную базу работы составляют локальные нормативные акты ФГБОУ ВО ТГУ, статистическая и бухгалтерская отчетность, работы отечественных и иностранных авторов в области оценки компетенций.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности внедрения разработанных инструментов оценки компетенций в деятельность Отдела сопровождения дистанционного обучения ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет».

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 37 источников и 11 приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 12.

1 Теоретические аспекты оценки компетенций персонала вуза в условиях цифровизации

1.1 Понятие, особенности, цель и задачи цифрового вуза в образовательной среде

Цифровая экономика – хозяйственная деятельность, ключевым фактором производства в которой являются данные в цифровом формате. Такой тип экономики способствует формированию информационного пространства с учетом потребностей граждан и общества в получении качественных и достоверных сведений, развитию информационной инфраструктуры. Также цифровая экономика способствует созданию и применению информационно-телекоммуникационных технологий, а также формированию новой технологической основы для социальной и экономической сферы [32].

Цифровая экономика – это экономика индивидуализированных и кастомизированных продуктов, производимых небольшими группами. Для этого требуется не много денежного капитала, а много качественного человеческого капитала [29].

Цифровая экономика представлена тремя уровнями:

- рынки и отрасли экономики, где происходит взаимодействие между субъектами;
- платформы, технологии, где формируются компетенции для развития рынков и отраслей;
- среда, создающая условия для развития платформ.

Цифровые технологии влияют на повседневную жизнь человека, производственные отношения, структуру экономики и образования, вследствие применения цифровых технологий возникают новые требования к коммуникации, мощностям техники, информационным системам и сервисам.

В такой сфере основным активом становятся данные, так как их ценность альтернативна и связана с применением новых данных в новых целях.

В связи с цифровизацией форма глобальных рынков сильно меняется, прекращают своё существование или теряют значимость традиционные индустрии и направления, быстро появляются новые секторы, генерирующие совершенно новые потребности. Все это приводит к тому, что персонал и его знания и навыки устаревают, рынку требуются люди, обладающие совершенно другими компетенциями.

Система образования и образовательные учреждения хоть и претерпели изменения в силу применения цифровых технологий (имеется выход в интернет, обеспечены информационно-коммуникационными технологиями и т.д.), но подготовка и образовательные программы не соответствуют требованиям цифровой экономики. Также наблюдается дефицит кадров в образовательной среде, а процессы обучения и оценки не полностью включены в цифровую информационную среду.

Одним из основных направлений цифровой экономики является «Образование и кадры» [32]. Это направление подразумевает реализацию ряда целей для эффективного функционирования экономики в целом, а также эффективного функционирования людей в условиях цифровой экономики.

То есть образовательная среда должна переориентироваться с «загрузки» знаний на развитие когнитивных навыков и softskills, требуемых цифровой экономике. Нужно помогать с переквалификацией трудовых ресурсов, помогать адаптироваться к меняющейся рабочей среде, привлекая соответствующих специалистов в сферу образования и используя возможности цифровизации.

Таким образом, цели цифровой экономики направлены на подготовку людей к работе в условиях цифровизации за счет переориентации образовательного сектора. Подробнее цели направления «Образования и кадры» представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели направления цифровой экономики «Образование и кадры»

В России сейчас ещё нет большого спроса на таланты на рынке труда, так как экономика продолжает быть сырьевой в большей степени. Спрос на труд остается примитивным, сохраняются неэффективные рабочие места, цифровая экономика ещё не развита должным образом.

Во многом это связано с тем, что система образования не готовит подходящие кадры. Образование трудно и долго воспринимает изменения, преподаватели не успевают за постоянно меняющимися образовательными стандартами. Образование не «соединено» с бизнесом, поэтому выпускники не обладают требуемыми на рынке компетенциями, а также практическими навыками. Также нет обучения на протяжении всей жизни.

То есть для эффективного развития цифровой экономики сначала нужно изменить систему образования. Во-первых, это изменение образовательных программ и связь образования с бизнесом. Во-вторых, это персонал и цифровизация в сфере образования – создание цифрового вуза. Это поможет приобщить обучающихся к «жизни в цифре».

Цифровой вуз – это аппаратно-программный методологический комплекс для внедрения ИКТ в систему образования [5].

Цифровой университет работает с цифровыми технологиями, «живет в цифре» и создает соответствующую среду, в которой будущие специалисты

приобретают навыки работы с цифровыми технологиями. Цифровой вуз позволяет повысить эффективность обучения по ИТ-направлениям. А также это внедрение виртуальных лабораторий.

Цифровой университет должен предоставлять студентам и преподавателям удобные сервисы, которые помогают организовывать учебные процесс и коммуникации, фиксировать и анализировать цифровой след, грамотно выстраивать индивидуальные образовательные траектории, оперативно реагировать и на возможные проблемы. То есть все сопровождающие процессы современного университета должны быть выстроены на основе цифровых технологий.

Ещё одной особенностью цифрового вуза является возможность работать со сложными инженерными и научными проектами в единой цифровой среде; оперативно обмениваться информацией и результатами, одновременно работать над проектом различных центров компетенций в разных организациях или странах. Важно уметь создавать двойник информационного продукта.

Статус цифрового вуза позволяет быть университету не только центром инновационной деятельности, но и быть двигателем социокультурного и экономического развития региона и страны [13].

Исходя из всего вышеперечисленного, миссией цифрового вуза должно быть кардинальное повышение качества образовательного процесса путём включения всех звеньев учебного процесса, НИД и управления в единую образовательную среду и применения современных образовательных технологий.

Задачи цифрового вуза и сходны с задачами традиционного вуза, и отличаются от них. В цифровом вузе ориентация идет: на практику, бизнес, современную экономику, тогда как в традиционном – на учение. Цифровой вуз ставит перед собой задачу приобщить людей к жизни и работе «в цифре» - это главное отличие от задач существования традиционного вуза. Некоторые из задач цифрового вуза представлены на рисунке 2.

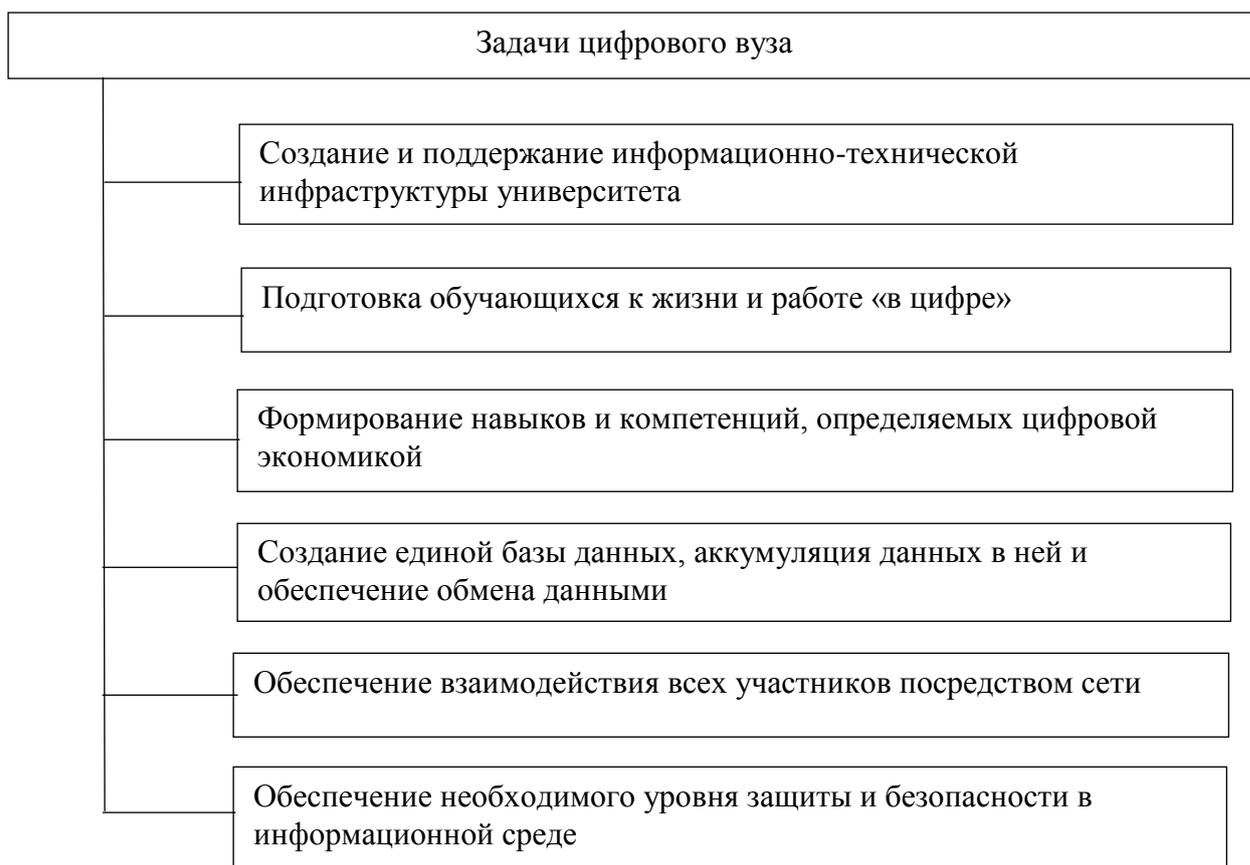


Рисунок 2 – Задачи цифрового вуза

Таким образом, цифровой вуз – это аппаратно-методологический комплекс, основанный на использовании ИКТ в системе образования, образующих цифровую среду путем применения цифровых технологий, цифровых компетенций преподавателей и позволяющий сформировать цифровые компетенции у обучающихся.

Особенности цифрового вуза представлены в таблице 1. Как можно увидеть из таблицы, основной чертой цифрового вуза является ориентация на практику, работу и бизнес, в то время, как традиционного вуза – на учебу.

Таблица 1 – особенности цифрового вуза

Традиционный вуз	Цифровой вуз
Обучение ограничено рамками классно-урочного процесса	Обучение осуществляется путем применения различных сетей и виртуальной реальности

Продолжение таблицы 1

Ориентир на традиционную «закачку» знаний	Формирование цифровых компетенций у обучающихся
Основа – учение и преподавание	Основа – проектная деятельность и самообразование
Слабая связь с работодателями и практикой	Большая ориентация на практику и своевременное изменение модели компетенций под требования бизнеса
Слаба ориентация на индивидуальный подход	Сервисы цифрового вуза позволяют так организовывать учебный процесс, чтобы осуществлялся грамотный подход к индивидуальной образовательной траектории
Проблемы, появляющиеся в рамках программы обучения и преподавания, решаются не сразу, а только при «плановых» изменениях	Своевременное реагирование на появляющиеся проблемы и несоответствия

Особенностей и задач цифрового вуза можно выделить гораздо больше, но их основой остается использование цифровых технологий и их современность, и легкость в использовании.

Чтобы наглядно рассмотреть преимущества и особенности цифрового вуза, проанализируем несколько вузов, имеющих статус цифрового. В качестве одного из примеров можно выделить ФГБОУ ВО Тольяттинский государственный университет. ФГБОУ ВО ТГУ осуществляет обучение не только в очной и заочной формах, но и в дистанционной форме на базе платформы «Росдистант». Программы и материалы по предметам при дистанционном обучении соответствуют программам очной формы обучения. Также ТГУ использует цифровой формат обучения для очно формы, чтобы была возможность больше времени уделить практической части обучения [19].

Другим примером может служить Уральский федеральный университет. УрФУ только с 2019 года стал реализовывать проект цифрового вуза. В целях цифровой трансформации УрФУ ориентируется на развитие и оценку компетенций, необходимых рынку, у студентов. Компетенции,

которые требуются для будущей профессии, студенты могут выбирать сами путем выбора активностей, предлагаемых университетом [20].

Ещё одним примером может служить Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Основным показателем цифровизации данного университета является осуществление обучения с применением цифровых технологий, в том числе и приложений, позволяющих получить доступ к лекциям и семинарам [17].

Все три университета находятся на разных этапах цифровой трансформации, но имеют схожие цели цифровизации, например, переход на онлайн-обучение и ориентация на компетенции, требуемые рынком. Цифровая трансформация – процесс долгий, он требует непрерывного обновления для качественного обучения и эффективного функционирования.

Как уже упоминалось выше, цифровой университет предоставляет образовательные услуги с использованием цифровых технологий и на основе цифровых компетенций преподавателей и работников, обслуживающих работу цифрового вуза. Следовательно, прежде чем формировать цифровые компетенции обучающихся, нужно оценить наличие и уровень развития цифровых компетенций у персонала цифрового вуза и сформировать модель компетенций и развить необходимые компетенции при необходимости.

1.2 Анализ отечественных и зарубежных инструментов оценки компетенций персонала

Ориентация на наличие компетенций у сотрудников и соискателей, а не на знания и опыт работы, в нашей стране началась достаточно недавно. В большинстве компаний и организаций до сих пор используется подход оценки знаний сотрудников и предпочтение отдается соискателям с большим опытом работы, хотя рынок труда требует компетентных специалистов, ориентированных на проекты и практическую деятельность [3].

Применение компетенций и непосредственно модели компетенций является актуальным направлением развития организаций, так как многие базовые задачи в любой сфере деятельности сейчас трансформируются с ориентацией на «цифру», а также есть потребность в ускоренном технологическом развитии. Все это требует создания новых кадров не только в рамках организации, но и в рамках вузов.

Однако нужно уметь не только внедрять компетенции в работе, но и оценивать их и развивать.

Если говорить об оценке компетенций, то чаще всего обращают внимание на такой инструмент, как оценка с помощью модели компетенций, т.е. метод, подразумевающий анализ имеющихся у сотрудника компетенций и сопоставления их с моделью компетенций. Данный инструмент оценивает поведение человека, его характеристики и способности, необходимые для работы, но не оценивает знания и опыт сотрудников и соискателей. Компетентность – это совокупность знаний, умений и навыков, которыми человек обладает, и возможность и готовность применения этой совокупности на практике. Поэтому оценка компетенций должна включать совокупность методов, которая позволит оценить разные стороны сотрудника и дать наиболее полную оценку.

Существует множество инструментов оценки персонала, а также множество инструментов оценки компетенций персонала. Наиболее применяемыми являются инструменты, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Инструменты оценки компетенций персонала

Как видно из перечня, большинство инструментов пришло из зарубежной практики, и там используются достаточно давно. Для наших компаний многие инструменты могут быть известны, но применяются они редко, что обусловлено рядом особенностей функционирования отечественных компаний. Рассмотрим подробнее инструменты.

Assessment center (Центр оценки) – это сложный метод оценки. Данный метод использует разнообразные инструменты (кейсы, интервью, тесты). Чаще всего этот инструмент используется при привлечении сторонних экспертов. Центр оценки – метод долгий и затратный, но он позволяет дать наиболее полную оценку компетенций и знаний сотрудников [15].

Оценка с помощью инструмента «360 градусов» подразумевает оценку персонала со всех сторон путем опроса начальства, коллег и подчиненных или клиентов. Опрос может быть устным или при помощи анкет. Метод дает только описательную характеристику работы человека и имеет очень большой процент субъективизма [15].

Методика STAR – методика, основанная на интервью, подразумевает предоставление ситуации, цели, которую нужно достичь, анализ действий по достижению цели и анализ конечного результата. То есть сотруднику или соискателю предоставляется определенная ситуация и поставлена цель, которую необходимо достичь, оцениваемый описывает действия, которые он предпринял бы в этом случае. Данный метод часто применяется при отборе персонала.

Интервью по компетенциям. Для оценки компетенций составляются вопросы, которые могут их выявить. Такими вопросами могут быть: «Какие цели стояли перед Вами на предыдущем месте работы? Оцените их сложность» или «Представьте себе ситуацию: сотрудник постоянно спрашивает у руководителя, как выполнить ту или иную работу. По каким причинам это может происходить?» Данный инструмент достаточно субъективный, так как вопросы могут быть направлены на оценку сотрудником самого себя.

Наблюдение как инструмент оценки подходит для оценки поведенческих моделей. Оно заключается в мониторинге и анализе действий сотрудника в той или иной ситуации [15].

Кейсы или деловые игры заключаются в составлении моделей ситуаций, которые нужно решить. На основе предложений сотрудника оценивается его компетентность [10].

Такой инструмент, как тесты, чаще всего используется для оценки профессиональных знаний, но им также можно оценить компетенции на низовых уровнях развития [10].

Как можно увидеть из описания инструментов, некоторые из них схожи или могут использоваться как подвиды друг друга в настоящее время. Это обусловлено тем, что перечисленные методы собраны из отечественного и зарубежного опыта. Например, инструменты «360 градусов» и наблюдение очень похожи. Метод «360 градусов» в настоящий момент является конкретным случаем наблюдения и является более конкретным и уточненным методом оценки. Но в то же время наблюдение – процесс длительный, а оценка «360 градусов» - процесс моментный.

В качестве другого примера можно рассмотреть методику STAR и такой инструмент, как кейсы. И там, и там суть заключается в решении ситуации и оценки компетенций на основе действий сотрудника. Методика STAR также отличается от кейсов конкретностью в том, что ставятся цели.

Каждый из инструментов имеет свои преимущества и недостатки, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки инструментов оценки

Инструмент	Преимущества	Недостатки
Тесты	<ul style="list-style-type: none">- тесты просты в использовании;- много в свободном доступе;- легко сделать анализ результатов;- небольшие затраты;- есть квалификационные, психологические и т.д.	<ul style="list-style-type: none">- подходят для оценки знаний;- подходят для оценки должностей низовых уровней.

Продолжение таблицы 2

Ассесмент-центр	<ul style="list-style-type: none"> - многосторонняя оценка; - оценивает как знания, так и компетенции. 	<ul style="list-style-type: none"> - большие затраты; - походит для оценки должностей высоких уровней; - требуется специально обученный персонал для проведения.
Лайт-ассесмент	<ul style="list-style-type: none"> - многосторонняя оценка; - лайт-ассесмент оценивает как знания, так и компетенции; - требуется меньше затрат чем при обычном ЦО. 	<ul style="list-style-type: none"> - большие затраты; - походит для оценки должностей средних уровней; - подготовка персонала требуется, но в меньшей степени, чем при обычном ЦО.
Интервью по компетенциям	<ul style="list-style-type: none"> - наиболее полно можно выявить компетенции; - понятный; - вопросы можно найти в свободном доступе. 	<ul style="list-style-type: none"> - большие временные затраты; - возможна субъективная оценка сотрудником самого себя.
Оценка «360 градусов»	<ul style="list-style-type: none"> - всесторонняя оценка; - осуществляется людьми, которые разбираются в оцениваемой работе и хорошо знают оцениваемого. 	<ul style="list-style-type: none"> - подходит для оценки сотрудников среднего звена; - одномоментная оценка; - субъективная.
Наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> - может осуществляться коллегами, подчиненными и начальством; - небольшие затраты; - длительная оценка, а не моментная, что позволяет сделать её более полной. 	<ul style="list-style-type: none"> - требуется длительное время; - оценка может быть субъективной; - оценивающему может не хватать компетенций.
Кейсы или Деловые игры	<ul style="list-style-type: none"> - наиболее полно может выявить компетенции; - понятный метод; - вопросы можно найти в свободном доступе или составить на основе опыта работы. 	<ul style="list-style-type: none"> - большие временные затраты; - ответы могут быть заученными, непонятными, субъективными.

Чтобы определить наиболее подходящие инструменты оценки, нужно проанализировать компетенции, которые используются в организации, уровни их развития и возможности организации, а также должности сотрудников.

Как видно из таблицы, ряд инструментов оценки требует больших затрат, например, ассесмент-центр. Но можно заметить, что есть инструмент лайт-ассесмента, который представляет собой упрощенную версию Центра оценки. Его отличие заключается в меньших временных и денежных затратах и подготовки персонала, проводящего оценку, кроме того, сама оценка будет

проводиться с помощью сокращенного перечня инструментов. Таким образом, ассесмент-центр можно применять преимущественно к руководству, а лайт-ассесмент подойдет для оценки рядовых сотрудников, то есть для высокого уровня развития компетенций подходит инструмент «Центр оценки», а для среднего уровня развития компетенций – его сокращенная версия.

Анализ инструментов оценки из таблицы 2 позволяет соотнести методы и уровни развития компетенций:

- низкий уровень развития – тесты, интервью по компетенциям, наблюдение, кейсы;
- средний уровень развития – лайт-ассесмент, интервью по компетенциям, наблюдение или метод «360 градусов», кейсы или деловые игры;
- высокий уровень развития – ассесмент-центр, интервью по компетенциям, наблюдение, кейсы или деловые игры.

Необходимо отметить, что наиболее точная, качественная и полная оценка возможна только при использовании совокупности различных методов и инструментов. Но в отличие от обычной оценки персонала, совокупность инструментов должна быть разработана для каждого уровня. Также совокупность может быть собрана путем надстраивания инструментов по мере роста уровня развития. Например, тесты на первом уровне, на втором – тесты и интервью, на третьем – тесты, интервью и наблюдение. Исключением является инструмент Ассесмент-центр, так как он сам подразумевает использование и кейсов, и тестов, и интервью.

Ещё одним важным аспектом оценки компетенций является шкала. Шкала – инструмент, дающий количественную (реже качественную) оценку какой-либо компетенции. То есть шкала нужна для перевода данных, полученных путем использования инструментов оценки, в количественные показатели, а также для стандартизации ответов.

Существует множество типов шкал, например, номинальная, порядковая, интервальная или шкала отношений. Но для оценки и стандартизации чаще всего используют интервальную шкалу.

Она представляет собой упорядоченный ряд с одинаковыми интервалами между отметками или пунктами. Сами отметки или пункты являются оценками. Отсчет может идти от любого числа и выражаться любой единицей измерения, все зависит от объекта оценки [15].

Вывод: таким образом, можно сказать, что отечественный и зарубежный опыт в оценке персонала во многом схож, так как, во-первых, имеет место параллельное развития экономики, рынка труда и компаний, во-вторых, многие зарубежные инструменты оценки российские компании адаптировали с учетом условий российской экономики. На данный момент, российские компании пытаются использовать больше инструментов оценки из зарубежной практики.

2 Анализ корпоративных инструментов оценки компетенций сотрудников ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели деятельности ФГБОУ ВОУ «Тольяттинский государственный университет»

Тольяттинский государственный университет – один из опорных вузов Самарской области, также является Центром инновационного и технологического развития региона.

ТГУ был создан в 2001 году на базе Тольяттинского политехнического института и Тольяттинского филиала Самарского педагогического университета. Сейчас ТГУ имеет статус инновационного предпринимательского цифрового университета.

На 2020 год ТГУ включает 10 институтов, число студентов составляет 17500 человек.

В ТГУ реализуется новая образовательная модель, направленная на проектную деятельность студентов и основанная на применении передовых информационных технологий.

Тольяттинский государственный университет – системообразующий университет для ряда отраслей промышленности, лидирующая роль в которых принадлежит Самарской области и Поволжью. ТГУ – это градообразующий университет Тольятти.

Один из важнейших аспектов работы университета является научно-исследовательская деятельность. В университете динамично развиваются 14 научных направлений или научных школ, которые определяются традициями университета, а также требованиями города, региона и страны. Научно-исследовательская составляющая вуза состоит из:

- научно-исследовательских институтов,

- инновационно-технологического парка,
- регионального проекта офиса инжиниринга,
- 17 научно-исследовательских лабораторий и отделов,
- 3 научно-технических центров,
- 26 малых инновационных предприятий.

Миссия ТГУ состоит в следующем: «Совместными усилиями сотрудников, студентов, выпускников и партнеров ТГУ способствовать восстановлению конкурентоспособной инновационной социально ориентированной экономики, развитию гражданского общества и культурному процветанию Самарской области и всей России».

Цель политики ТГУ в области качества является создание условий для развития экономики, культуры и общества региона. Для достижения цели, необходимо реализовать успешное выполнение ряда направлений:

- кадровое обеспечение и научно-инновационное сопровождение основных направлений региона должны быть опережающими;
- создание инноваций, центров новых компетенций в таких сферах экономики региона, как производственная, техническая и научная;
- развитие региона и города по социальному и культурному направлениям.

Задачи, которые решаются для реализации направлений политики ТГУ в области качества, следующие:

- регион обеспечивается высокоэффективным персоналом, что позволяет сделать закрытие потребностей у основных работодателей опережающим, а также повысить потенциал развития в сфере инноваций за счёт подготовки специалистов, которые могут создавать и реализовывать новые инновационные проекты;
- создание системы поддержки и генерации инноваций, опережающих технологий и новых центров компетенций, которая была бы

- эффективной и современной, также обеспечение научно-технических услуг, инжиниринга, экспертных услуг, которые необходимы региону;
- создание условий для сохранения и привлечения высококвалифицированного персонала за счёт создания конкурентоспособных рабочих условий (конкурентоспособной заработной платы, социального пакета и условий работы), а также возможность карьерного роста и участия в новых проектах;
 - в сферах управления и финансовой устойчивости университета повышение эффективности достигается за счёт стратегического планирования, оптимизации, полного обеспечения информацией всех стадий бизнес-процессов, также за счёт применения ключевых показателей качества для всех уровней управления и развития корпоративной культуры;
 - увеличение доходов университета, создание эффективной системы маркетинга, формирование бренда и позиционирования университета по всем направлениям его деятельности;
 - Для учёбы, работы, научной и внеучебной деятельности, для воспитательного процесса должны быть обеспечены оптимальные условия.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ФГБОУ ВО ТГУ рассмотрены в таблице 3.

Таблица 3 – Организационно-экономические показатели деятельности ФГБОУ ВО ТГУ

Наименование показателя	Сумма, руб.		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Поступления от доходов, всего:	1215730340	1411492116,68	1616723973,52
в том числе: от собственности	1500	51500	390000
от оказания услуг (выполнения работ)	1019904690	1147218206,28	1161030870,76
из них оказания услуг (выполнения работ) на платной основе	543318790	596714206,28	577926570,76
в том числе: от образовательной деятельности	464416390	441591902,68	485768904,78

Продолжение таблицы 3

от научно-исследовательской деятельности	64221400	136047147,60	56850301,46
от прочих видов деятельности	14681000	19075156	35307364,52
от штрафов, пеней и иных сумм, принудительного изъятия	2450000	1475000	1980000
безвозмездные поступления от наднациональных организаций, правительств иностранных государств, международных финансовых организаций	0	0	39995000
иные субсидии, предоставленные из бюджета	173432300	245831100	418027900
от операций с активами	60900	221310,40	16890
прочие поступления	19880950	16695000	891120
Выплаты по расходам всего:	1220195324,88	1442339704,45	1682563999,40
в том числе: выплаты персоналу	707949698,91	336995253,02	903004375,97
из них: фонд оплаты труда	543368657,26	646950646,94	698560521,23
в том числе: педагогических работников	0	0	0
профессорско-преподавательского состава	274957902,75	3509879799,97	3589182251,38
научных работников	49611995,09	78210053,76	38654701,72
прочего основного персонала	62544094,58	48201711,07	79175685,60
административно-управленческого персонала	86260906,18	93446549,11	116272183,61
вспомогательного персонала	69993758,66	76212533,03	105539698,92
иные выплаты персоналу учреждений, за исключением фонда оплаты труда	8528763,49	5868891,91	7953440,28
иные выплаты, за исключением ФОТ, лицам, привлекаемым согласно законодательству для выполнения отдельных полномочий	350417	425877,40	477500
взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений	155701860,66	183749836,77	196012914,46
расходы на выплату персоналу в сфере национальной безопасности, правоохранительной деятельности и обороны	0	0	0
социальные и иные выплаты населению, всего:	135245565,16	143524091,03	159287548,98
из них: стипендии	135245565,16	143524091,03	159047548,98
премии и гранты	0	0	0
иные бюджетные ассигнования	12344787	0	0
закупка товаров, работ, услуг	36203372,40	439274619,49	403653066,39

Представим показатели организационно-экономической деятельности ФГБОУ ВО ТГУ в графической интерпретации для наглядности на рисунках 4, 5, 6.

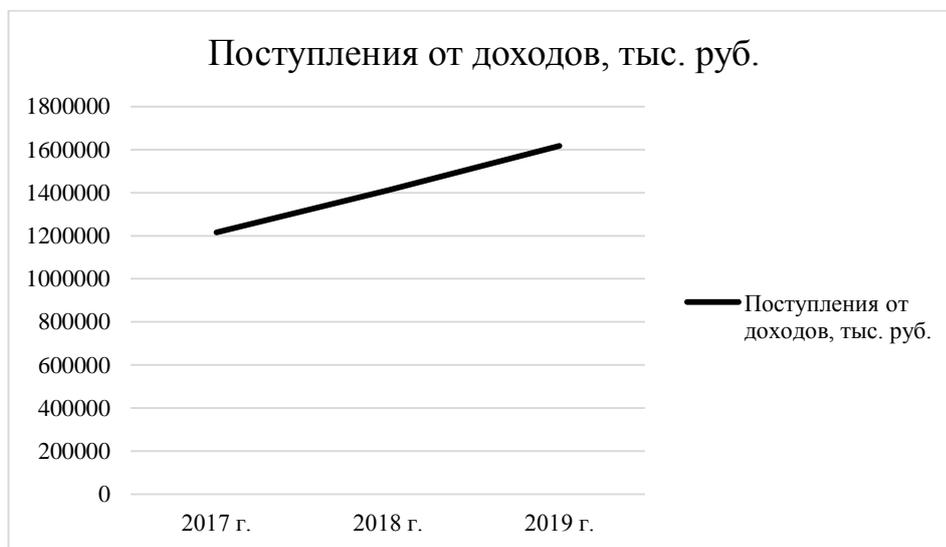


Рисунок 4 – Динамика поступлений от доходов ФГБОУ ВО ТГУ

Как видно из диаграммы, в течение последних трёх лет доходы федерального государственного бюджетного образовательного учреждения имеют тенденцию к росту. В большей степени это связано с ростом дохода от собственности, который в 2018 году и 2019 году вырос на 3333% и 657% соответственно.

Основной вид деятельности ФГБОУ ВО ТГУ – оказание образовательных услуг.

Как видно из рисунка 5, доход от образовательной деятельности практически в 7 раз превышает доход от научно-исследовательской деятельности. В динамике за 2017-2019 года заметен спад в 2018 году и рост в 2019 году, что может говорить об увеличении числа студентов.

С другой стороны, доход от научно-исследовательской деятельности в 2018 году вырос, а в 2019 году упал, на 111,84% и 58,22% соответственно. В целом, за 2017-2019 года заметен спад дохода от научно-исследовательской деятельности на 11,38%.

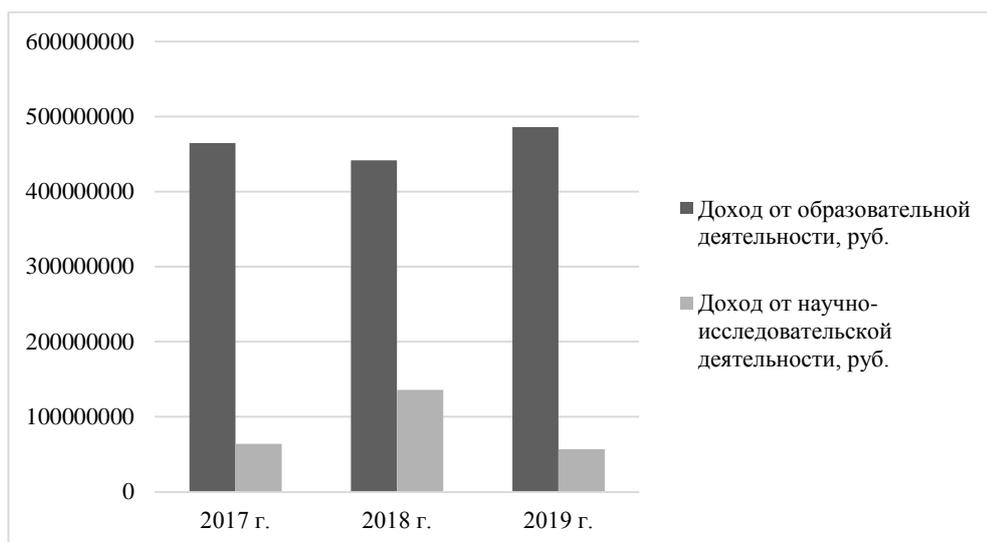


Рисунок 5 – Динамика доходов от образовательной и научно-исследовательской деятельности ФГБОУ ВО ТГУ

Таким образом, на основе диаграммы можно сказать, что основной частью дохода ФГБОУ ВО ТГУ является доход от образовательной деятельности.

Выплаты по расходам в динамике за три года также выросли, как увидеть на рисунке 6.

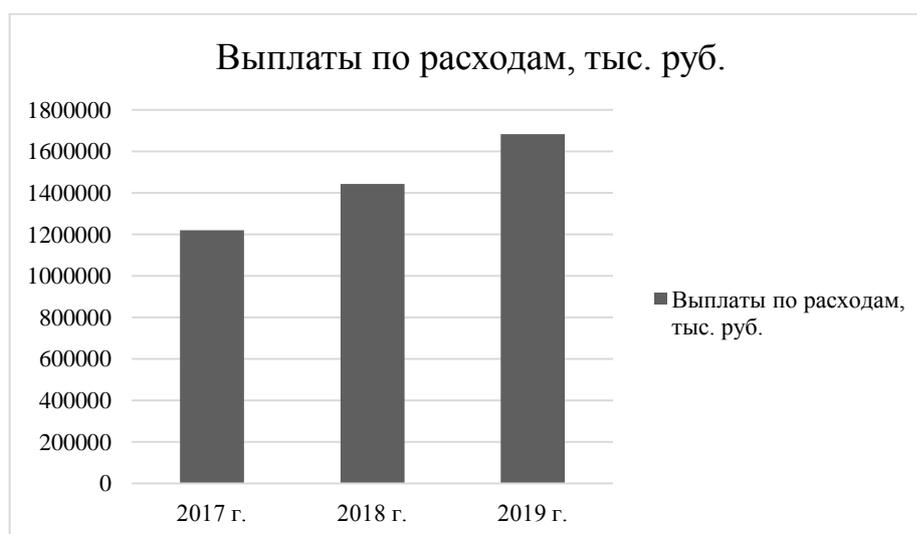


Рисунок 6 – Динамика выплат по расходам ФГБОУ ВО ТГУ

Большую часть выплат по расходам составляют выплаты персоналу по оплате труда. Наибольшую долю среди персонала занимает профессорско-преподавательский состав. В 2019 году доля оплаты труда профессорско-преподавательского состава была равна 51,38%, как видно из рисунка 7.

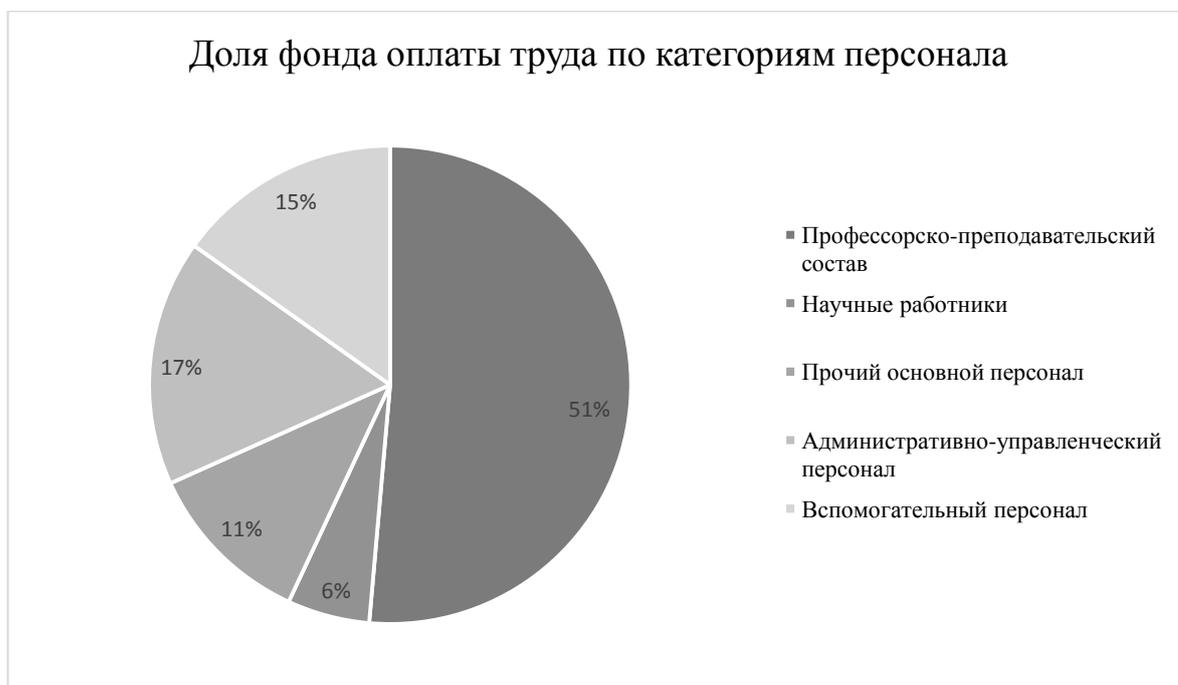


Рисунок 7 – Доля фонда оплаты труда по категориям персонала за 2019 г.

Из графика видно, что профессорско-преподавательский состав имеет наибольшую долю, затем идет административно-управленческий персонал, вспомогательный персонал и прочий основной персона. Доля выплат научным работникам составляет всего 5,53%. В целом это может говорить о преобладающей численности профессорско-преподавательского состава и небольшой численности научных работников.

В целом, размер фонда оплаты труда за 2017-2019 года вырос на 28,56%. Наибольший рост наблюдается в 2018 году (на 19,06%), в 2019 году фонд оплаты труда также вырос, но значительно меньше (на 7,98%), как можно увидеть из рисунка 8.

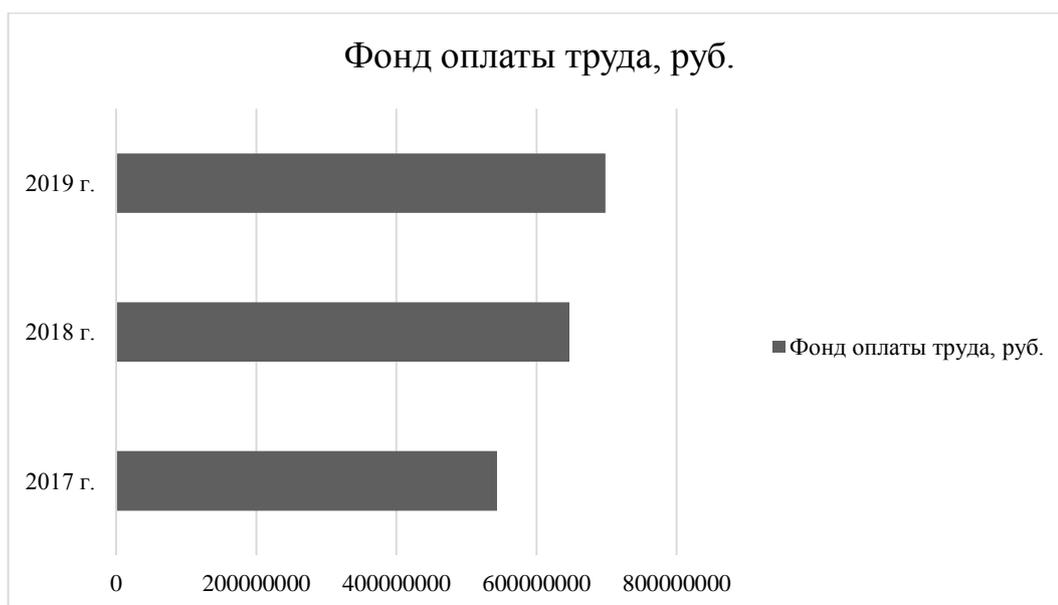


Рисунок 8 – Динамика фонда оплаты труда ФГБОУ ВО ТГУ за 2017-2019 гг.

В общем, за 2019 год наблюдается рост показателей деятельности ФГБОУ ВО ТГУ, но в сравнении с показателями за 2017-2018 года изменения незначительные.

Таким образом, можно говорить о тенденции показателей к росту и эффективной работе учреждения. Подробный анализ изменений организационно-экономической деятельности ФГБОУ ВО ТГУ представлен в Приложении А.

ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» имеет линейно-функциональную структуру. Подробная организационная структура ФГБОУ ВО ТГУ представлена в Приложении Б.

Управление учреждением осуществляет ученый совет и ректор. Следующим уровнем являются проректоры (по безопасности, по учебной работе, по научно-исследовательской деятельности и т.д.) и директора и институтов. В подчинении у ректора находится более 20 функциональных единиц, каждая из которых имеет в своём подчинении несколько функциональных единиц и, соответственно, свою структуру.

Основная деятельность по работе с персоналом осуществляется Управлением по работе с персоналом. Структура управления представлена отделом по управлению персоналом и отделом медицинской профилактики, как видно из рисунка 9.

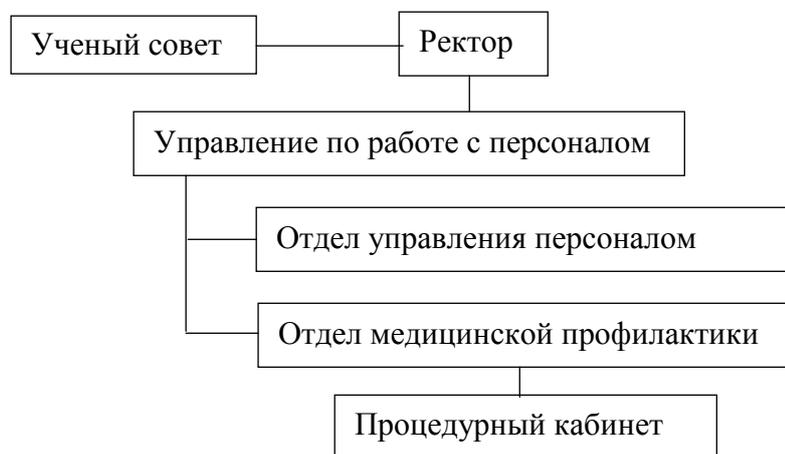


Рисунок 9 – Структура Управления по работе с персоналом

Управление по работе с персоналом возглавляет начальник управления, который назначается на должность приказом ректора. Подчиняется начальник управления персоналом ректору университета.

Основной целью деятельности управления по работе с персоналом является обеспечение потребности университета в персонале требуемого состава и квалификации, поддержании работоспособности персонала с минимальными затратами, а также приведение в соответствие возможностей персонала с целями, стратегией, условиями развития университета.

Цель деятельности управления достигается за счет решения задач:

- формирование кадрового резерва ТГУ;
- оптимизация организационной структуры Университета;
- оптимизация затрат на персонал и другие.

Вывод. Таким образом, на основе анализа деятельности ФГБОУ ВО ТГУ можно сказать, что показатели деятельности университета имеют тенденцию к росту, что может говорить об эффективной деятельности.

Структура университета очень обширная, но включает только достаточно крупные функциональные подразделения, т.е. нет излишнего разделения полномочий, что также может сказать об эффективной работе и эффективном взаимодействии отдельных структурных элементов.

2.2 Анализ инструментов оценки компетенций персонала Отдела сопровождения дистанционного обучения ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

Для определения проблем в сфере оценки персонала проведем анализ существующих инструментов оценки в Тольяттинском государственном университете.

Кадровая политика ТГУ должна быть ориентирована на стратегические задачи вуза, развитие компетенций сотрудников, постоянный процесс подготовки персонала, а также объективную оценку персонала университета. Исходя из того, что вуз имеет статус цифрового, а цифровая экономика подразумевает ряд компетенций и оценку этих компетенций, следует анализировать именно систему оценки компетенций персонала вуза.

Деятельность по цифровизации ТГУ осуществляется несколькими основными функциональными единицами: отдел сопровождения дистанционного обучения, контакт-центр дистанционного обучения, а также отдел разработки информационных систем, центр информационных технологий, находящиеся под руководством проректора по цифровизации.

Одним из направлений цифровизации университета является обучение студентов на базе Росдистанта. В учебном процессе принимают участие как преподаватели, создающие контент, так и сотрудники отдела сопровождения дистанционного обучения, контакт-центра дистанционного обучения и отдел развития дистанционного обучения, регулирующие взаимодействия студентов и преподавателей и контролирующие работу платформы.

Структура отделов, ответственных за цифровизацию университета, представлена на рисунке 10.

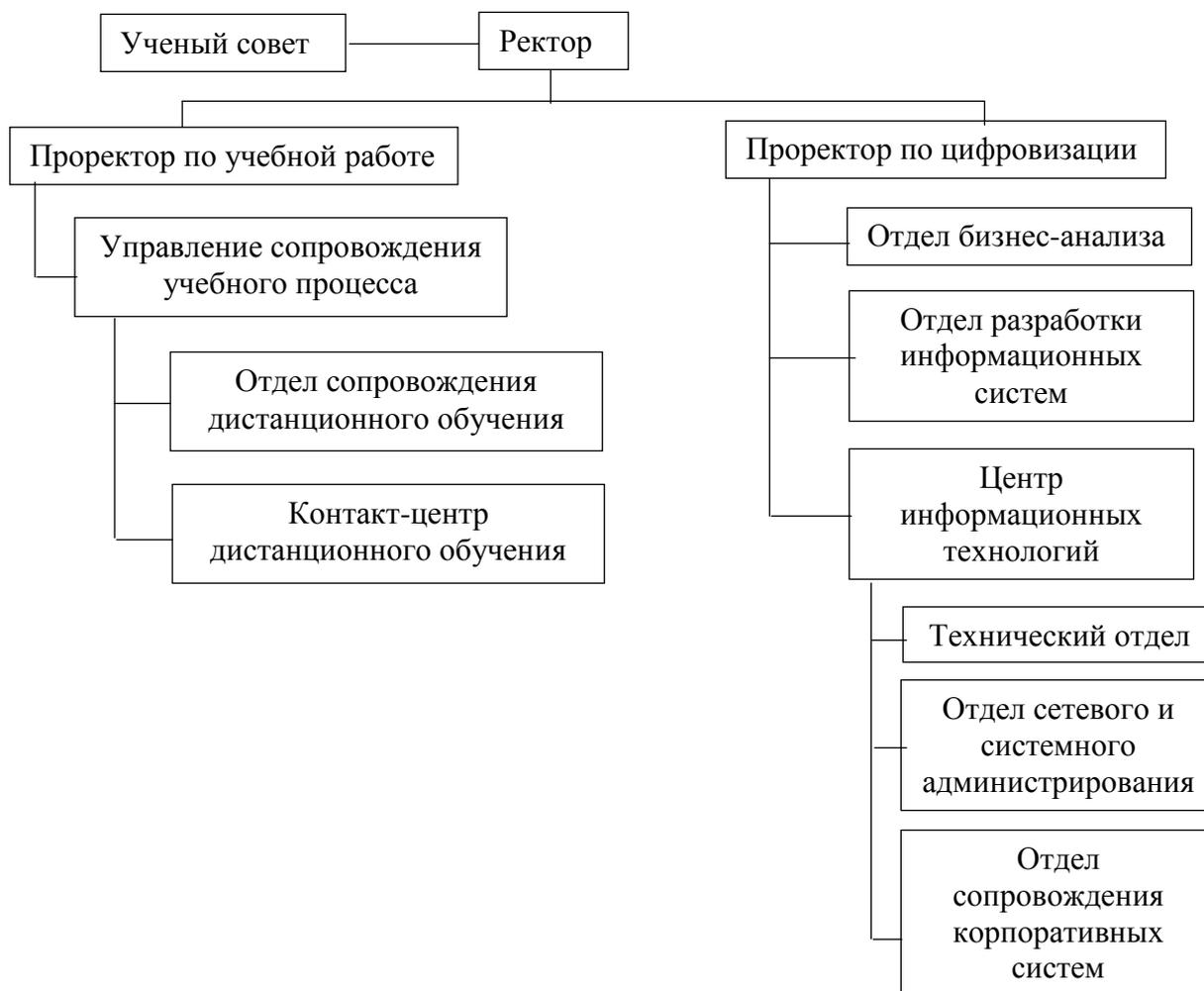


Рисунок 10 – Структура управления цифровизацией ФГБОУ ВО ТГУ

Деятельность отдела развития дистанционного обучения заключается в формировании и поддержке системы дистанционного обучения. А также в своевременном внедрении современных информационно-коммуникационных технологий в учебный процесс для его качественного протекания [26].

Отдел сопровождения дистанционного обучения должен обеспечить сопровождение, планирование и контроль учебного процесса [7].

Контакт центр дистанционного обучения, который входит в состав отдела сопровождения дистанционного обучения, предоставляет

дистанционную информационно-справочную поддержку по требованиям клиентов и связанным со спецификой организации [6].

Деятельность по оценке персонал вуза должна осуществляться на основании ряда документов. Например, на основании Коллективного договора или Положения об оценке персонала. Анализ документов, регламентирующих оценку персонала ФГБОУ ВО ТГУ, представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Отражение оценки персонала в локальных нормативных актах ФГБОУ ВО ТГУ

Наименование документа	Что отражено по оценке персонала (компетенций)	Примечания
Коллективный договор между работодателем и работниками Тольяттинского государственного университет сроком действия с 01 марта 2017 года по 01 марта 2020 года	Процедура оценки не описана	В состав коллективного договора входит Положение об оплате, где рассмотрена оценка должности
Положение о кадровом резерве ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» от 2018 года	Описаны критерии отбора кандидатов в кадровый резерв из числа профессорско-преподавательского состава и не относящихся к этой категории кандидатов	Процедура и принципы оценки не описаны
Положение об аттестационной комиссии Тольяттинского государственного университета. Утверждено Приказом №1393 от 22.08.2019.	Описаны требования к претендентам и порядок рассмотрения кандидатур на должность из числа профессорско-преподавательского состава, а также не относящихся к этой категории претендентов	Аттестационная комиссия рассматривает кандидатуры как из числа ППС, так и не относящихся к этой категории сотрудников, кроме ректора. Сама процедура и принципы оценки не описаны.
Положение об оплате труда работников Тольяттинского государственного университета. Утверждено решением ученого совета №164 от 21 декабря 2018 г.	Для установления должностных окладов происходит ранжирование, то есть оценка должности, по следующему набору факторов: знания, период обучения (вхождения в должность), физические усилия, умственные усилия, объём инициативы, самостоятельность в принятии решений, уровень контактов (коммуникабельность)	В Положении речь идет об ежемесячной оценке должностей, не входящих в состав ППС и управления вуза, а не о периодической оценке сотрудников или компетенций

Анализ документов, регламентирующих деятельность университета в области управления персоналом, показал, что в основном речь идёт об оценке и развитии профессорско-преподавательского состава университета, а не об оценке сотрудников сопровождения учебного процесса.

Также из таблицы 4 можно заметить, что нет Положения об оценке персонала, хотя это важный документ для любой организации, а также самый главный документ для оценки персонала, так как именно в нем описываются принципы и порядок проведения процедуры оценки, а также показатели, по которым оценка производится. Кроме того, оценка персонала предполагает обратную связь, что влияет на развитие персонала.

В настоящее время нет настоящей, официальной оценки компетенций персонала, есть только субъективная, формальная оценка начальником подразделения. Это связано в первую очередь с отсутствием перечня компетенций, требуемых персоналу, например, отдела сопровождения дистанционного обучения, и непосредственно модели компетенций. Таким образом, можно сделать вывод, что оценка может быть менее эффективной, чем проведение задокументированной и регламентированной процедуры оценки.

Оценка персонала нужна в организации для определения сотрудников в кадровый резерв, выявление неэффективных сотрудников и выявления зон развития сотрудников. Повышение квалификации – одна из основных частей бюджета ТГУ. Именно на повышение квалификации персонала тратится большая часть средств. Поскольку модель компетенций сотрудников университета отсутствует, то и повышение квалификации не направлено на развитие недостающих, необходимых компетенций.

Большой объём затрат на повышение квалификации персонала в данном случае не гарантирует эффективное обучение и получение необходимых навыков сотрудниками университета.

Эти аспекты сильно влияют на достижение главной цели дистанционного образования ТГУ – стать лидерами в системе Росдистанта и выйти на мировой уровень.

Цифровая экономика определяет ряд компетенций, необходимых каждому работнику любой сферы и положения в организации, - общие цифровые компетенции.

Поэтому у сотрудников следует развивать не только компетенции, определенные в должностной инструкции, но и цифровые компетенции, являющиеся ключевыми для организации, отдела или должности.

В связи с тем, что в рамках одной выпускной квалификационной работы невозможно предоставить подробную разработку инструментов оценки всего ТГУ, предложения будут разрабатываться на примере начальника Отдела сопровождения дистанционного обучения.

Поскольку речь идёт об отделе сопровождения дистанционного обучения, в качестве ключевых цифровых компетенций можно выделить следующие:

- компьютерная грамотность, так как работа связана с цифровым обучением;
- коммуникация – взаимодействие с сотрудниками отдела для слаженной и эффективной работы по решению каких-либо проблем;
- аналитическое мышление – работа с большим объёмом информации в виде документов, поступающих сообщений от пользователей Росдистанта.

Данные компетенции выделены цифровой экономикой, а также должностными инструкциями сотрудников отдела сопровождения дистанционного обучения [7, 24, 29].

В целом, можно сказать, что работа в сфере оценки персонала не в полной мере отвечает современным требованиям, что может повлиять на развитие университета и достижение поставленных целей.

В ходе анализа документационного обеспечения работы управления персоналом и анализа работы отдела сопровождения дистанционного обучения были выявлены следующие проблемы:

- отсутствует перечень компетенций и профиль компетенций персонала, соответствующий требованиям цифровой экономики;
- отсутствуют инструменты оценки компетенций персонала;

- отсутствует Положение об оценке персонала ТГУ и, следовательно, отсутствует оценка как процедура.

В таблице 5 представлены проблемы, выявленные в ходе анализа деятельности ТГУ и ОСДО, и пути их решения.

Таблица 5 – Проблемы и пути их решения

Проблема	На что влияет	Пути решения
Отсутствует перечень компетенций и профиль компетенций	Выявление эффективных и неэффективных сотрудников, создание кадрового резерва, развитие персонала	Разработка профиля компетенций сотрудников ОСДО ФГБОУ ВО ТГУ
Отсутствуют инструменты оценки компетенций	Определение соответствия сотрудников требуемым компетенциям	Разработка инструментов оценки компетенций персонала
Отсутствует Положение об оценке персонала	Положение позволяет зафиксировать принципы, правила, нормы и критерии оценки, стандартизировать процесс оценки, избежать субъективной оценки	Разработка Положения об оценке персонала

Отсутствие Положения об оценке персонала влияет на стандартизованность и субъективность оценки. Необходимость Положения обосновывается тем, что его внедрение позволит привести процедуру оценки к единому образцу.

Отсутствие процедуры оценки персонала или его компетенций влияет на выявление эффективных и неэффективных сотрудников, создание кадрового резерва, соответствия сотрудников требуемым компетенциям, а также влияет на принятие обоснованных и объективных управленческих решений и развитию кадровой политики организации.

Вывод.

На представленные выше проблемы, прежде всего, влияет отсутствие перечня компетенций и профиля компетенций, что влияет на унификацию процедуры оценки и требований к кандидатам и сотрудникам, а также на

развитие ТГУ как цифрового вуза. Наличие профиля компетенций – требование цифровой экономики, поскольку ориентация идёт не на знания, а на компетентность.

Ещё одной проблемой является отсутствие инструментов оценки компетенций персонала, что снова влияет на объективность и стандартизацию процедуры оценки компетенций.

Решение данных проблем необходимо, поскольку оценка позволит повысить эффективность работы персонала, а также уровень квалификации работающих сотрудников.

Таким образом, проведя анализ, мы можем сказать, что применяемые методы и инструменты оценки деятельности персонала университета не в полной мере отвечают современным требованиям, что в свою очередь может повлиять на эффективность работы университета.

3 Мероприятия по оценке компетенций в цифровом вузе

3.1 Разработка мероприятий по оценке и развитию компетенций персонала

Анализ документов, регламентирующих работу службы правления персоналом и работу ОСДО, а также анализ работы Отдела сопровождения, позволил выделить ряд проблем в сфере оценки персонала. Для решения этих проблем следует провести ряд мероприятий:

- разработать профиль компетенций;
- разработать инструменты оценки компетенций;
- разработать шкалу оценки компетенций;
- определить порядок проведения развития компетенций;
- разработать инструменты развития компетенций.

Таким образом, первым этапом по устранению выявленных проблем является определение компетенций для сотрудников отдела сопровождения дистанционного обучения.

В ходе анализа должностных инструкций ОСДО, особенностей работы ТГУ и требований цифровой экономики были выделены следующие компетенции как необходимые сотрудникам для осуществления их деятельности:

- коммуникация,
- компьютерная грамотность,
- аналитическое мышление,
- управление проектами,
- работа с людьми или управление людьми, или работа в команде,
- клиентоориентированность,
- ориентация на результат,

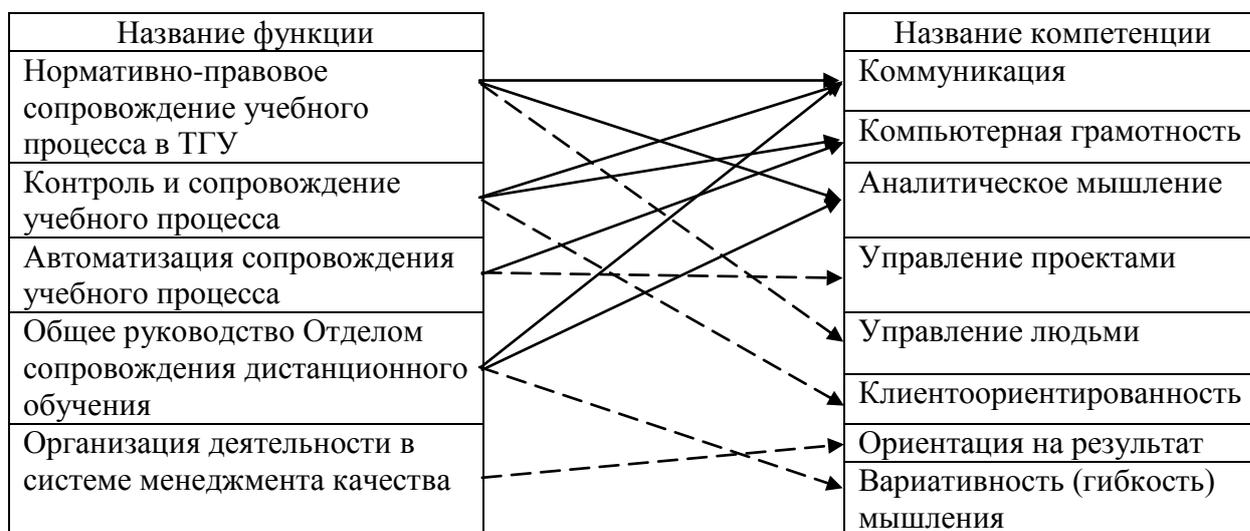
- вариативность (гибкость) мышления или умение нестандартно мыслить.

Из данного перечня компетенций можно выделить следующие три компетенции как ключевые, то есть самые необходимые для осуществления должностных обязанностей:

- коммуникация,
- компьютерная грамотность,
- аналитическое мышление.

Перечисленные компетенции выделены на основании должностной инструкции начальника ОСДО и требований цифровой экономики. Обоснование компетенций на основе должностной инструкции начальника ОСДО представлено в таблице 6.

Таблица 6 – обоснование компетенций для должности Начальник Отдела сопровождения дистанционного обучения



В таблице только частично отражена связь функций и компетенций. Рассмотрим эту связь подробнее.

Нормативно-правовое обеспечение подразумевает участие в разработке нормативной документации, участие в разработке системы критериев, подготовку аналитических и статистических отчетов, что требует такой компетенции, как аналитическое мышление. Также в рамках этой функции

начальник ОСДО должен обучать персонал, контролировать соблюдение сотрудниками локальных нормативных актов – для этого требуется компетенция «Управления людьми». Совокупность перечисленных функций с консультацией директоров институтов по нормативным документам, что подразумевается функцией «Нормативно-правовое сопровождение учебного процесса в ТГУ», требует наличия компетенции «Коммуникация».

Контроль и сопровождение учебного процесса требует наличие таких компетенций, как коммуникация, компьютерная грамотность и клиентоориентированность, поскольку подразумевает организацию подготовки документов, согласование и координацию работы сотрудников, обеспечение консультационной и информационной поддержки студентов.

Следующая функция – «Автоматизация сопровождения учебного процесса» - не может осуществляться без наличия таких компетенций, как компьютерная грамотность и управление проектами, так как включает в себя анализ предложений и замечаний и подготовку новых предложений по доработке электронной платформы, участие в оценке реализованных предложений.

Для общего руководства ОСДО требуется умение устанавливать контакты, иметь аналитическое мышление и уметь управлять людьми, так как начальник отдела должен планировать и организовывать работы отдела, контролировать работу и анализировать её.

Организация деятельности в системе менеджмента качества заключается в исполнении Политики и Целей Университета, соблюдение требований менеджмента качества и качественное выполнение должностных обязанностей, поэтому данная функция связана с компетенцией «Ориентация на результат».

В таблице 7 представлено объяснение выделения таких компетенций, как коммуникация, компьютерная грамотность и аналитическое мышление в качестве ключевых для начальника Отдела сопровождения дистанционного обучения.

Таблица 7 – Обоснование ключевых компетенций для начальника ОСДО

Компетенция	Обоснование
Коммуникация	Коммуникация – одна из основных компетенций цифровой экономики. Также работа ОСДО подразумевает взаимодействие сотрудников отдела, взаимодействие со студентами.
Компьютерная грамотность	Главная компетенция цифровой экономики и ОСДО, поскольку работа связана непосредственно с дистанционной формой обучения и работой с техникой.
Аналитическое мышление	Одна из основных компетенций цифровой экономики. Должностные инструкции начальника и специалиста ОСДО подразумевают работу с большими объёмами информации, анализ информации и её структурирование.

Принято выделять три уровня развития компетенций:

- уровень 1 – владение конкретными инструментами, относящимися к данной области, то есть знание инструментов и способность применить их под чужим контролем;
- уровень 2 – концептуальное понимание данной области, то есть способность самостоятельно применить инструменты для решения задачи;
- уровень 3 – способность к результативной, продуктивной деятельности в рамках данной области, то есть регулярное применение инструментов, самостоятельная постановка задач и вовлечение других в их решение.

Отдел сопровождения дистанционного обучения представлен двумя уровнями: начальников и специалистом, - следовательно, целесообразно будет разделить уровни развития компетенций на два.

Поскольку начальник ОСДО не является звеном высшего управления и структура ОСДО состоит из специалиста и начальника, то развитие компетенций будет доступно лишь до первого и второго уровней, третий уровень – отсутствует. В таблице 8 представлены уровни развития ключевых компетенций для Отдела сопровождения дистанционного обучения.

Таблица 8 – Уровни развития ключевых компетенций для ОСДО

Уровни развития компетенций	Коммуникация	Аналитическое мышление	Компьютерная грамотность
Уровень 1 или Низкий	Знает, как устанавливать контакт с подчинёнными и сотрудниками	Знает, как анализировать и структурировать информацию	Знает, как пользоваться ПК, вести документооборот в электронном формате
Уровень 2 или Средний	Знает, как и может самостоятельно установить контакт с вышестоящим руководством, с подчинёнными, обучить их, направить, контролировать их деятельность	Знает, как анализировать и структурировать информацию, самостоятельно может выработать несколько вариантов решения	Знает, как пользоваться ПК, вести документооборот в электронном формате, может самостоятельно осуществлять контроль и сопровождение учебного процесса в дистанционной форме, разрабатывать ТЗ для внедрения предложений по доработке электронных платформ
Уровень 3 или Высокий	Отсутствует, поскольку уровень подразумевает компетенции руководства высшего уровня. Кроме того, структура ОСДО представлена двумя уровнями, следовательно, развитие до третьего уровня в рамках отдела нецелесообразно.	Отсутствует, поскольку уровень подразумевает компетенции руководства высшего уровня. Кроме того, структура ОСДО представлена двумя уровнями, следовательно, развитие до третьего уровня в рамках отдела нецелесообразно.	Отсутствует, поскольку уровень подразумевает компетенции руководства высшего уровня или специалистов в области ИТ

Такое распределение компетенций по уровням развития обусловлено структурой Отдела сопровождения дистанционного обучения: 1 уровень – специалист ОСДО, 2 уровень – начальник ОСДО. Соответственно, 1 уровень – низкий уровень развития или базовый, а 2 уровень – в данном случае высокий уровень развития компетенций. То есть специалисту ОСДО для эффективной работы достаточно обладать уровнем развития компетенций,

который соответствует первому, а вот начальнику отдела требуется обладать компетенциями, которые соответствуют и первому, и второму уровням развития, - уровни развития компетенций надстраиваются друг над другом.

После определения перечня необходимых компетенций и требуемых уровней их развития необходимо составить профиль компетенций. Модель (профиль) компетенций – это полный набор характеристик, позволяющих персоналу успешно выполнять функции, соответствующие его должности.

От должности к должности и от отдела к отделу общий список компетенций, перечень ключевых компетенций может не меняться, разница может быть в важности конкретной компетенции для конкретной должности.

Модель компетенций может быть представлена в различном виде: текст с подробным описанием компетенций, таблица, форматно-кластерная модель с разделением компетенций на профессиональные, управленческие и надпрофессиональные, графики и т.д.

Кроме того, модель компетенций может быть представлена в виде простого описания компетенций или может описывать уровни развития. В рассматриваемом случае удобнее будет использовать форматно-кластерную модель с распределением компетенций на профессиональные и управленческие, как представлено на рисунке 11.

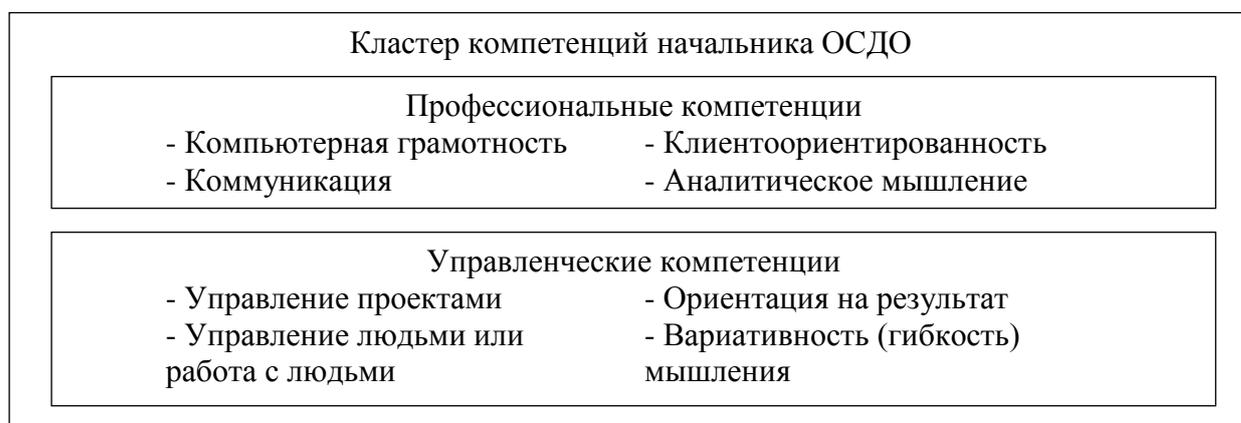


Рисунок 11 – Форматно-кластерная модель компетенций начальника ОСДО

Профессиональные компетенции, указанные в кластере – ключевые компетенции для данной должности, управленческие представляют собой компетенции, которые необходимы для правильной организации и координации работы ОСДО, а также качественного выполнения должностных обязанностей.

Второе мероприятие по устранению проблем в сфере оценки персонала – разработка инструментов оценки компетенций. Для этого прежде всего можно проанализировать работу действующих компаний по оценке персонала. В Приложении В представлен анализ компаний, занимающихся оценкой компетенций.

Как видно из таблицы В.1, компании ориентированы больше на оценку персонала, а не компетенций. Также можно заметить, что наиболее используемый инструмент оценки – это тесты.

Другим вариантом является разработка инструментов оценки самой организацией. Исходя из анализа инструментов оценки, проведенного в параграфе 1.1, самыми распространёнными инструментами оценки компетенций являются:

- тесты,
- ассесмент-центр,
- лайт-ассесмент,
- интервью по компетенциям,
- оценка «360 градусов»,
- наблюдение,
- кейсы или деловые игры.

Для оценки каждой компетенции требуется свой инструмент или метод. Для того, чтобы соотнести инструменты и компетенции, проведём их анализ.

Первый инструмент – тесты. Данный инструмент лёгок в использовании, понятный, не требует больших материальных и временных

затрат, а также специальной подготовки у оценщика. Такой инструмент больше подходит для низких уровней развития компетенций или оценки точных знаний. Инструмент подойдёт для оценки компьютерной грамотности.

Следующий инструмент – Центр оценки. Использование данного инструмента требует больших временных и материальных затрат, а также специальной подготовки у оценщика, кроме того, необходимо образование комиссии. Также инструмент подходит не для всех должностей – преимущественно используется для оценки высшего уровня. Подойдёт для оценки коммуникации и аналитического мышления.

Существует упрощённая версия Центра оценки – лайт-ассесмент. Этот инструмент не требует столько затрат и специальной подготовки, соответственно может использоваться для должностей уровнем ниже. Также подходит для оценки коммуникации и аналитического мышления.

Интервью по компетенциям является достаточно простым методом, не требующим большого количества времени, материальных затрат и специальной подготовки. Также применим для оценки практических всех компетенций, то есть с его помощью можно оценить и коммуникацию, и аналитическое мышление, и компьютерную грамотность.

Оценка «360 градусов» подходит для сотрудников среднего звена или должностей, работающих с клиентами, применима для оценки аналитического мышления и коммуникации.

Наблюдение, в отличие от оценки «360 градусов», подходит для оценки должностей любого уровня, хотя при оценке подчинёнными своего начальника оценивающим может не хватать компетентности. Так же, как и интервью, инструмент применим для оценки большого перечня компетенций, то есть может применяться для оценки всех трёх выделенных компетенций.

Кейсы или деловые игры – достаточно универсальный и лёгкий в использовании инструмент, то есть подходит для оценки всех ключевых

компетенций. Таким образом, можно выделить следующие инструменты оценки компетенций, как наиболее применимые для разработанной модели компетенций:

- тесты,
- интервью по компетенциям,
- наблюдение,
- кейсы или деловые игры.

Выбор таких инструментов обусловлен их простотой и понятностью в использовании, небольшими затратами, а также достаточно высокой точностью результатов. Для каждого сотрудника набор инструментов оценки может быть разным в связи с его должностью и, соответственно, требуемым уровнем развития компетенций. Также следует отметить, что для наиболее полной и точной оценки необходимо использовать совокупность всех инструментов оценки.

Также выбранные инструменты используются ведущими организациями и вузами в системе оценки персонала. Соотношение компаний, использующих выбранные инструменты, самих инструментов и компетенций представлено в Приложении Г.

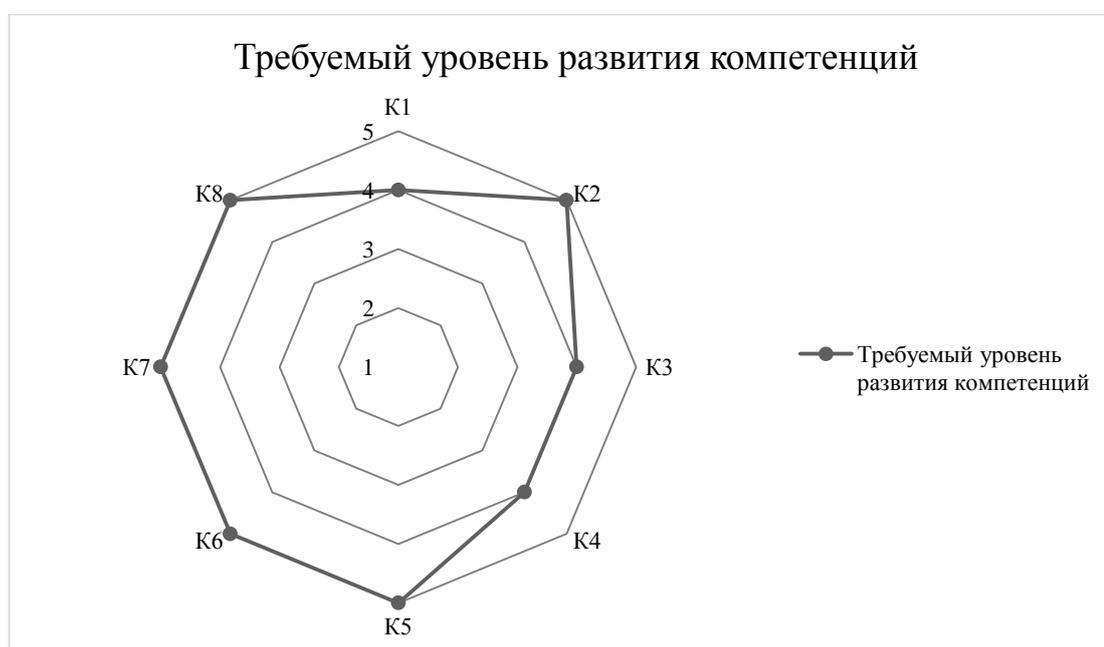
Следует отметить, что указанные в таблице Г.1 инструменты оценки используются организациями в рамках методов и систем оценки персонала, а не отдельно друг от друга, то есть организации используют совокупность инструментов для проведения оценки.

Любая оценка, в том числе и оценка компетенций, должна сопровождаться использованием оценочной шкалы – это третий шаг по устранению проблем в сфере оценки персонала. Шкала позволяет дать конкретную оценку каждому сотруднику, а также стандартизировать их ответы. Наиболее точную оценку позволит дать интервальная шкала, так как она учитывает полный спектр развития компетенции от «Низкий» до «Высокий». Пример интервальной шкалы представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Интервальная шкала оценки уровня развития компетенций

Оценка	Уровень развития
1	Низкий уровень развития или компетенция не проявляется
2	Уровень развития компетенции ниже среднего
3	Средний уровень развития
4	Уровень развития компетенции выше среднего
5	Высокий уровень развития

Оценочная шкала даёт количественную оценку компетенций, что позволит затем суммировать оценку по каждой компетенции, если для оценки одной компетенции использовались разные инструменты, и вывести среднюю, а затем и общую оценку. Общая оценка сопоставляется со стандартами – требуемыми уровнями развития компетенций. Требуемые уровни развития компетенций для начальника ОСДО представлены на рисунке 12.



К1 – Компьютерная грамотность, К2 – Аналитическое мышление, К3 – Коммуникация, К4 – Клиентоориентированность, К5 – Управление проектами, К6 – Управление людьми, К7 – Ориентация на результат, К8 – Вариативность или гибкость мышления

Рисунок 12 – Требуемый уровень развития компетенций начальника ОСДО

Такие уровни развития компетенций обусловлены анализом должностных инструкций и требований цифровой экономики.

Таким образом, процедура оценки компетенций будет состоять из следующих шагов:

1. Определение необходимых компетенций в соответствии с должностью.
2. Определение инструментов оценки, исходя из компетенций.
3. Приведение оценки к единой системе с помощью шкалы.
4. Сопоставление полученных результатов с профилем компетенций и требуемым уровнем развития.
5. Принятие решений на основе оценки, в том числе о развитии недостающих компетенций.

Процедура оценки в обязательном порядке должна завершаться принятием решений на её основе, один из которых является развитие недостающих компетенций.

Для реализации завершающего мероприятия по устранению проблем в сфере оценки компетенций персонала необходимо выявить современные методы развития компетенций. Анализ отечественной и зарубежной практики показал, что наиболее эффективными являются следующие методы развития:

- Микрообучение, которое заключается в совокупности небольших частей с конкретной информацией, представленных чаще всего в виде видео [14];
- Менторинг – передача опыта и умений при установлении атмосферы поддержки, ориентирован на развитие и ментора, и менти, а также на подготовку менти к руководящей должности [23];
- Баддинг – разновидность наставничества, ориентирован на адаптацию и развитие нового сотрудника [23];

- Коучинг – развитие самостоятельности, ответственности, саморазвития, он ориентирован на повышение эффективности в конкретных сферах деятельности;
- Саморазвитие – изучение информации самостоятельно, без помощи или участия кого-либо;
- Тренинги, семинары, курсы – приобретение конкретных навыков в форме занятий;
- Шэдоуинг – наблюдение за более опытным сотрудником, чаще всего используется при адаптации новых сотрудников [31].

Как видно из перечня, многие методы развития компетенций схожи, это обусловлено параллельным развитием отечественных и зарубежных организаций и теоретических аспектов, а также заимствованием и адаптацией под условия конкретных стран и компаний.

Для каждой компетенции и для каждого уровня её развития подходит свой инструмент развития. Соотношение компетенций и инструментов развития представлено в таблице 10 на примере ключевых компетенций.

Таблица 10 – Соотношение компетенций и инструментов развития

Инструменты развития компетенций	Компетенции, которые можно развить	Организации, применяющие эти инструменты
Микрообучение	- аналитическое мышление, - компьютерная грамотность	ПАО «Сбербанк»
Менторинг	- коммуникация, - аналитическое мышление, - компьютерная грамотность	ПАО «КуйбышевАзот»
Баддинг	- коммуникация, - аналитическое мышление, - компьютерная грамотность	ПАО «Ростелеком»
Коучинг	- аналитическое мышление, - компьютерная грамотность	ООО «КТ Групп»
Саморазвитие	- аналитическое мышление, - компьютерная грамотность	ПАО «КуйбышевАзот»
Тренинги, курсы	- компьютерная грамотность	АО «Роснефть»
Шэдоуинг	- аналитическое мышление, - компьютерная грамотность	ПАО «КуйбышевАзот»

Следует отметить, что менторинг, баддинг и шэдоунг осуществляются в рамках системы наставничества, а не как отдельные инструменты развития компетенций. Это связано с тем, что данные инструменты не так известны в условиях российских предприятий и могут не восприниматься персоналом, поэтому применение этих инструментов носит формальный характер.

Из таблицы 10 видно, что компетенция «Компьютерная грамотность» является наиболее доступной и простой для развития, так как можно использовать все перечисленные инструменты. Компетенция «Аналитическое мышление» также может быть развита с помощью достаточно широкого списка инструментов, но следует отметить, что данная компетенция связана с природной предрасположенностью человека или продолжительным периодом развития. Третья ключевая компетенция – «Коммуникация» – является самой сложной для развития, так как для этого требуется контакт двух или более людей. Поэтому для развития третьей компетенции больше всего подойдут менторинг и баддинг, которые предполагают установление доверительных отношений.

Из рассмотренных методов развития компетенций для начальника ОСДО подойдут:

- микрообучение,
- саморазвитие,
- тренинги и курсы.

Вывод.

Таким образом, выбор данных методов обусловлен тем, что остальные инструменты развития компетенций ориентированы на новичков или персонал ниже уровнем, чем начальник ОСДО.

После развития компетенций с использованием одного или нескольких инструментов, следует провести повторную оценку с использованием тех же инструментов, требований и шкал, что и первоначальную. Таким образом, оценка компетенций – непрерывный цикл, необходимый для эффективного существования организации в условиях цифровой экономики.

Таким образом, разработка инструментов развития компетенций – завершающее мероприятие по устранению выявленных во второй главе проблем.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Чтобы определить целесообразность предлагаемых мероприятий, проанализируем их социальную и экономическую эффективность. Для этого проведём анализ баланса рабочего времени начальника ОСДО. Оценка и дальнейшее развитие компетенций повлияет на выполнение сотрудниками своих должностных обязанностей, то есть приведёт к оптимизации работы и поможет повысить производительность труда.

Для анализа работы начальника ОСДО примем баланс рабочего времени как систему показателей, характеризующую затраты на выполнение работы и их распределение по видам. Баланс рабочего времени поможет выявить виды деятельности, на которые затрачивается больше всего времени, а также снизить затраты для повышения производительности труда посредством повышения уровня компетентности. Баланс рабочего времени начальника ОСДО представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Баланс рабочего времени начальника ОСДО

№ п/п	Наименование операции	Длительность, у.е.	% от T _{см}
А – Работа			
I	Подготовительно-заключительная		
1	Подготовка к работе	5	1,04
2	Включение компьютера	2	0,42
	ИТОГО	7	1,5
II	Оперативная		
1	Подготовка отчётов	40	8,33
2	Проверка сообщений от сотрудников и студентов	15	3,13
3	Подготовка приказов, распоряжений	45	9,38
4	Согласование приказов	10	2,08
5	Подготовка информационных сообщений и служебных записок	40	8,33

Продолжение таблицы 11

6	Подготовка и печать дипломов	30	6,25
7	Организация проведения промежуточной и итоговой аттестации студентов	20	4,17
8	Подпись зачётных книжек	10	2,08
9	Подпись справок об обучении, справок-вызовов	10	2,08
10	Контроль над предоставлением студентам справок	5	1,04
11	Координация процесса записи студентов на курсы	5	1,04
12	Координация работы специалистов по учебной работе ОСДО	20	4,17
13	Консультация и информационная поддержка студентов	10	2,08
14	Подготовка и подпись графиков	10	2,08
15	Предоставление начальнику УСУП сведений по успеваемости	5	1,04
16	Предоставление сведений по успеваемости по запросу департамента образования мэрии г.о. Тольятти	5	1,04
17	Координация работы с базой данных контингента обучающихся и ведение статистического учёта его движения	5	1,04
18	Внутренний аудит и мониторинг системы обеспечения контроля успеваемости обучающихся	15	3,13
19	Формирование ТЗ на автоматизацию процесса учёта успеваемости	30	6,25
20	Систематизация предложений и замечаний по учёту успеваемости	10	2,08
21	Подготовка предложений по доработке ЕРР «Галактика»	10	2,08
22	Планирование и организация работы отдела	20	4,17
23	Составление табеля учёта рабочего времени	5	1,04
	ИТОГО	385	80,21
III	Непроизводительная работа		
1	Сбор сообщений от сотрудников и студентов	13	2,71
2	Поиск данных	10	2,08
3	Поиск документов	10	2,08
	ИТОГО	33	6,88
Б – Перерывы			
I	Зависящие от исполнителя		
1	Обеденный перерыв	40	8,33
2	Отдых на личные потребности	10	2,08
	ИТОГО	50	10,42
II	Независящие от исполнителя		
1	Перезагрузка компьютера	5	1,04
	ИТОГО	5	1,04
	ИТОГО ПЕРЕРЫВОВ:	55	11,46
	ВСЕГО ЗАТРАТ:	480	100,00

Проведя анализ баланса рабочего времени начальника ОСДО ФГБОУ ВОО ТГУ, можно заметить, что самыми затратными являются такие функции, как составление отчётов, приказов, технических заданий, далее по затрачиваемому времени идёт контроль и координация работы Отдела сопровождения дистанционного обучения. Также большое количество времени занимает непроизводительная работа.

Кроме того, можно заметить, что начальнику ОСДО присущи однотипные операции, требующие больших временных затрат.

Таким образом, можно сказать, что работа начальника ОСДО достаточно эффективна, но она может быть улучшена, что повлияет на производительность.

Поскольку должностные обязанности начальника ОСДО сами по себе являются очень затратными по времени, повышение компетентности для сокращения затрат просто необходимо.

Реализация разработанных в параграфе 3.1 мероприятий позволит перераспределить или сократить время на выполнение некоторых операций, может повлиять на трудоёмкость операций, т.е. снизить её, и впоследствии повысить производительность труда.

Чтобы рассчитать эффективность предложенных мероприятий потребуются данные, представленные в таблице 13.

Таблица 13 – Исходные данные для расчёта эффективности разработанных мероприятий

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя
Объём поставляемых услуг, у.е.	Оф	171200
Численность сотрудников, охваченных мероприятием, у.е.	Ч _р	1
Численность общая работающих сотрудников на предприятии, у.е.	Ч _{общ}	755
Среднегодовая выработка одного работника, у.е.	В _ф	2024
Среднегодовая заработная плата работника, у.е.	З _{ср}	33,90
Процент отчисления на обязательные социальные взносы, %	С _{от}	30,0
Время общее, у.е.	Т _{общ}	480
Снижение трудоёмкости процесса, %	Т _{пот}	15,0

Данные, представленные в таблице 13, помогут произвести расчёт показателей эффективности внедряемых мероприятий из таблицы 14.

Таблица 14 – Расчёт эффективности предлагаемых мероприятий

Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
Коэффициент уплотнения рабочего времени	$K_{yn} = T_{ном} / T_{общ}$	$K_{yn} = 15,0 / 480 = 0,03$
Прирост производительности труда, %	$ПТ_p = K_{yn} \cdot \frac{100}{1 - K_{yn}}$	$ПТ_p = 0,03 \cdot \frac{100}{1 - 0,03} = 3,09$
Условная экономия численности сотрудников, у.е.	$\mathcal{E}_{чр} = Ч_{общ} \cdot \frac{ПТ_p}{100 + ПТ_p}$	$\mathcal{E}_{чр} = 755 \cdot \frac{3,09}{100 + 3,09} = 22,63$
Рост производительности труда общий, %	$ПТ = \frac{\mathcal{E}_{чр} \cdot 100}{Ч_{общ} - \mathcal{E}_{чр}}$	$ПТ = \frac{22,63 \cdot 100}{755 - 22,63} = 3,09$
Условно-годовая экономия по заработной плате, у.е.	$\mathcal{E}_{зн} = \mathcal{E}_{чр} \cdot \mathcal{Z}_{ср}$	$\mathcal{E}_{зн} = 22,63 \cdot 33900 = 767,16$
Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, у.е.	$\mathcal{E}_{сн} = \mathcal{E}_{зн} \cdot \frac{C_{от}}{100}$	$\mathcal{E}_{сн} = 767,16 \cdot \frac{30,0}{100} = 230,15$
Условно-годовая экономия по мероприятиям, у.е.	$\mathcal{E}_{год} = \mathcal{E}_{зн} + \mathcal{E}_{сн}$	$\mathcal{E}_{год} = 767,16 + 230,15 = 997,31$

Как видно из таблицы, прирост производительности труда составит 3,09%, условная экономия численности сотрудников составит 22,63 у.е., а общая экономия вследствие предложенных мероприятий составит 997,31 условных единиц. Показатели имеют достаточно значительный процент прироста, что в целом положительно влияет на работу учреждения.

Вывод.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий положительно повлияет на работу, производительность труда и позволит сэкономить средства, то есть повысит эффективность выполняемых работ и оптимизирует работу и затраты.

Оценка компетенций и дальнейшее развитие недостающих компетенций позволит меньше затрачивать времени на некоторые функции, перераспределять время на выполнение должностных обязанностей. Также мероприятия будут распространяться и на остальных работников ТГУ, что

позволит сделать штат учреждения более соответствующим требованиям цифрового вуза и повысить производительность труда.

Также следует рассмотреть и социальную эффективность разработанных мероприятий.

Во-первых, социальная эффективность будет выражаться в повышении заинтересованности и удовлетворённости работников, реализации личностных способностей и их развитии.

Во-вторых, это повлияет на текучесть кадров. Мероприятия позволят сотрудникам повысить компетентность, а значит, позволят претендовать на более высокие должности в будущем и быть более конкурентоспособными.

Так как всем сотрудникам будет доступна модель компетенций, то они будут видеть, чего они могут достичь, развивая компетенции до определённого уровня, то есть внедрение мероприятий позволит повысить мотивацию у сотрудников.

Таким образом, главные результаты по эффективности внедряемых мероприятий следующие:

- прирост производительности труда на 3,09%;
- повышение удельного веса сотрудников в учреждении;
- повышение компетентности сотрудников;
- повышение мотивации у сотрудников.

Экономическая и социальная эффективность тесно связаны, так как уровень удовлетворения сотрудников влияет на текучесть кадров, что в свою очередь влияет на затраты на подбор персонала, численность персонала и производительность труда.

Таким образом, мы можем сказать, что предлагаемые мероприятия достаточно эффективны.

Заключение

Оценка компетенций персонала – одна из главных отраслей деятельности современных организаций, компаний и учреждений, которые осуществляют свою деятельность в условиях цифровой экономики.

Оценка компетенций помогает выявить уровень знаний сотрудника, его возможности, готовность развиваться и готовность применять знания на практике. Оценка компетенций помогает правильно распределить сотрудников на должности и отобрать в кадровый резерв, а дальнейшее развитие по результатам оценки помогает повысить уровень конкурентоспособности предприятия.

Цель данной работы - разработать современные инструменты оценки компетенций сотрудников цифрового вуза.

В первой главе были рассмотрены особенности существования, деятельности цифровой экономики и цифрового вуза, проанализирован опыт отечественных и зарубежных компаний и теоретических работ по вопросам оценки компетенций персонала. Анализ позволил соотнести применяемые инструменты оценки компетенций с условиями работы в цифровом вузе.

Во второй главе был проведён анализ организационно-экономической деятельности ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» за 2017-2019 года, рассмотрена организационная структура ТГУ. Поскольку в рамках работы рассматривался Отдел сопровождения дистанционного обучения, то также был проведён анализ деятельности отдела, рассмотрена его структура и основные задачи деятельности. Проведённый анализ показал, что отсутствует оценка персонала и, соответственно, компетенций в ОСДО, а также отсутствует перечень компетенций, которыми должны обладать сотрудники отдела.

В третьей главе были разработаны предложения по устранению проблем в системе оценки персонала, а также предложены инструменты

дальнейшего развития компетенций. По устранению проблем в системе оценки были сделаны следующие разработки:

1. Разработан перечень компетенций и выявлены ключевые компетенции.

Определение компетенций необходимо для выбора правильных инструментов оценки и развития, а также для конкретизации ответственности сотрудников и выявления основных направлений в работе отдела.

2. Разработан план оценки компетенций персонала.

План оценки компетенций включает перечень современных инструментов оценки, компетенции соотнесены с инструментами, которые больше всего подходят для их развития.

3. Разработан план развития компетенций персонала.

План развития состоит из перечня методов развития компетенций, компетенции соотнесены с инструментами развития, чтобы повысить эффективность обучения.

Данные мероприятия связаны между собой и должны проводиться на постоянной основе.

В ходе написания работы были решены поставленные задачи и разработаны инструменты оценки компетенций персонала. Однако следует отметить, что перечень компетенций, а также инструменты оценки должны постоянно обновляться, чтобы быть актуальными и помогать развиваться сотрудникам и учреждению.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Ахвердова О.А., Волоскова Н.Н., Белых Т.В. Дифференциальная психология: теоретические и прикладные аспекты исследования интегральной индивидуальности / Учеб. пособие. – СПб.: Речь, 2004. – 168 с. ISBN5-9268-0262-8
2. Бабин Е.Н. Цифровизация университета: построение интегрированной информационной среды. Университетское управление: практика и анализ. 2018; 22(6): 44-54. DOI: 10.15826/umpra.2018.06.057. URL: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/75858/1/UM_2018_6_44-54.pdf
3. Базовая модель компетенций наставника цифрового обучения. Сколково, 2019. URL: https://drive.google.com/file/d/1sathazx4Wz3P7Qr8hcTX_fia0LSL5jBO/view
4. Батаршев А.В. Диагностика способностей к общению. – СПб.: Питер, 2006. – 176 с: ил. – (Серия «Практическая психология»). ISBN 5-469-01201-8
5. Брюнин А.В. «Цифровой вуз» - университет будущего, 2018. URL: <https://softline.ru/uploads/f/ba/d4/25/c1/79/36/6b/ad/98/tsifrovoy-vuz.pdf>
6. Должностная инструкция начальника контакт-центра дистанционного обучения управления сопровождения учебного процесса.
7. Должностная инструкция начальника отдела сопровождения дистанционного обучения управления сопровождения учебного процесса.
8. Должностная инструкция специалиста по учебной работе отдела сопровождения дистанционного обучения управления сопровождения учебного процесса.
9. Иванова И.А., Камнева Е.В., Кохова И.А. и др. Система оценки персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. – Москва: «Прометей», 2018. - 280с. – ISBN 978-5-907003-87-3
10. Киселева М.Н. Оценка персонала. – СПб.: Питер, 2015. – 256 с.: ил. – ISBN 978-5-496-01712-8

11. Ключевский А.И. Оценка деятельности персонала с применением модели компетенций // Научный журнал. – 2017. - №1 (14) – С.51-55
12. Коллективный договор между работодателем и работниками Тольяттинского государственного университета сроком действия с 01 марта 2017 года по 01 марта 2020 года
13. Криштал М.М. Новая реальность образования: что такое цифровой университет сегодня. URL: <https://na.ria.ru/20190722/1556704299.html>
14. Микрообучение: мода или необходимость. // EduTech. - №1, 2016. URL: <https://vbudushee.ru/upload/iblock/015/01512aa086df79a8655d3cf8206f7c97.pdf>
15. Османова З.О. Методы оценки компетенций персонала предприятия // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2016. №3. С. 168-172. URL: <http://fbi.cfuv.ru/wp-content/uploads/2017/09/tom-3-36-2016.pdf>
16. Основные идеи дидактической концепции цифрового профессионального образования и обучения / П.Н. Биленко, В.И. Блинов, М.В. Дулинов, Е.Ю. Есенина, А.М. Кондаков, И.С. Сергеев; под науч. Ред. В.И. Блинова. – М.: Издательство «Перо», 2019. – 98 с. – ISBN 978-5-00122-911-7.
17. Официальный сайт Национального исследовательского института «Высшая школа экономики». URL: <https://www.hse.ru/en/>
18. Официальный сайт Ресурс-К. URL: <http://hr-ocenka.ru/>
19. Официальный сайт Тольяттинского государственного университета. URL: <https://tltsu.ru/>
20. Официальный сайт Уральского федерального университета. URL: <https://urfu.ru/ru/>
21. Официальный сайт HRTime.RU. URL: <https://hrtime.ru/uslugi/otsenka-personala-po-kompetentsiiam/samara/>
22. Официальный сайт StarExam. URL: <https://www.startexam.ru/>

23. Панфилова А.П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов // Современные технологии управления. ISSN2226-9339. - №12 (72). Номер статьи: 7202. Дата публикации: 2016-12-06. Режим доступа: <https://sovman.ru/article/7202/>

24. Положение об аттестационной комиссии Тольяттинского государственного университета. Утверждено Приказом №1393 от 22.08.2019.

25. Положение об оплате труда работников Тольяттинского государственного университета. Утверждено Решением ученого совета №164 от 21 декабря 2018 г.

26. Положение об отделе развития дистанционного образования ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

27. Положение об управлении по работе с персоналом ФГБОУ ВОУ «Тольяттинский государственный университет». Утверждено приказом №2695 от 26.10.2018.

28. Положение об управлении сопровождения учебного процесса ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет». Утверждено приказом №1608 от 15.05.2018.

29. Россия 2025: от кадров к талантам. 2017. 72 с. URL: <https://vbudushee.ru/upload/iblock/6c6/6c6770e0c564c4192f6c3631c74c62fb.pdf>

30. Тематическое приложение к журналу «Директор по персоналу» «Кейсы для оценки персонала по компетенциям» - №5, 2011.

31. Цифровой компетентный профиль. Университет НТИ 20.35. URL: <https://2035.university/upload/iblock/0a9/0a9231d2eeca8e5165a2cf38a5e488f.pdf>

32. Цифровая экономика Российской Федерации. Программа от 28.07.2017. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>

33. Andrew J. Elliot, Carol S. Dweck, David S. Yeager (eds.). Handbook of Competence and Motivation: Theory and Application. – The Guilford Press, 2017. – 722/737 p.
34. Deborah L. Wetzel, George R. Wheaton. Applies Measurement: Industrial Psychology in Human Resources Management. – Routledge, 2016. – 605.
35. Detlev Leuther, Jens Fleischer, Juliane Grunkorn, Eckhard Klieme (eds.). Competence Assessment in Education: Research, Models and Instruments. – Springer International Publishing, 2017. – 491 p.
36. Highhouse S., Doverspike D., Robert M. Guion. Essentials of Personnel Assessment and Selection. – Routledge, 2015. – 286.
37. Project Manager competency development framework. – Project Management Institute Inc., 2017. – 200 p.

Приложение А

Динамика показателей организационно-экономической деятельности ФГБОУ ВОУ ТГУ за 2017-2019 гг.

Таблица А.1 – Динамика показателей деятельности ФГБОУ ВО ТГУ за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Изменения			
	2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
	Абс. измен. (+/-), руб.	Темп прироста, %	Абс. измен. (+/-), руб.	Темп прироста, %
Поступления от доходов, всего:	195761777	16,10	205231857	14,54
в том числе: от собственности	50000	3333,33	338500	657,28
от оказания услуг (выполнения работ)	127313516	12,48	13812664	1,20
из них оказания услуг (выполнения работ) на платной основе	53395416	9,83	-18787636	-3,15
в том числе: от образовательной деятельности	-22824487	-4,91	44177002	10,00
от научно-исследовательской деятельности	71825748	111,84	-79196846	-58,21
от прочих видов деятельности	43941556	29,93	16232209	85,1
от штрафов, пеней и иных сумм, принудительного изъятия	-975000	-39,8	505000	34,24
безвозмездные поступления от наднациональных организаций, правительств иностранных государств, международных финансовых организаций	0	0	39995000	100
иные субсидии, предоставленные из бюджета	72398800	41,74	172196800	70,05
от операций с активами	160410,4	263,4	-204420,5	-92,37
прочие поступления	-3185950	-16,03	-15803880	-94,66
Выплаты по расходам всего:	222144380	18,21	240224295	16,66
в том числе: выплаты персоналу	-370954445,9	-52,4	566009123	167,96
из них: фонд оплаты труда	103581989,7	19,06	51609874	7,98
в том числе: педагогических работников	0	0	0	0
профессорско-преподавательского состава	323492189,7	1176,51	-3150961549	-89,77
научных работников	28598058,67	57,64	-39555352,04	-50,58
прочего основного персонала	-14342383,51	-22,93	30973974,53	64,26
административно-управленческого персонала	7185642,93	8,33	22825634,5	24,42
вспомогательного персонала	6218774,37	8,88	29327165,89	38,48
иные выплаты персоналу учреждений, за исключением фонда оплаты труда	-2659871,58	-31,19	2084548,37	35,52
иные выплаты, за исключением ФОТ, лицам, привлекаемым согласно законодательству для выполнения отдельных полномочий	75460,4	21,53	51622,6	12,12

Продолжение Приложения А

взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений	28047976,11	18,01	12263077,69	6,67
расходы на выплату персоналу в сфере национальной безопасности, правоохранительной деятельности и обороны	0	0	0	0
социальные и иные выплаты населению, всего:	8278525,87	6,12	15763457,95	10,98
из них: стипендии	8128525,87	6,01	15763457,95	1,93
премии и гранты	0	0	0	0
иные бюджетные ассигнования	-12344787	-100	0	0
закупка товаров, работ, услуг	403071247,1	1113,35	-35731553,1	-8,13

Приложение Б

Организационная структура ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

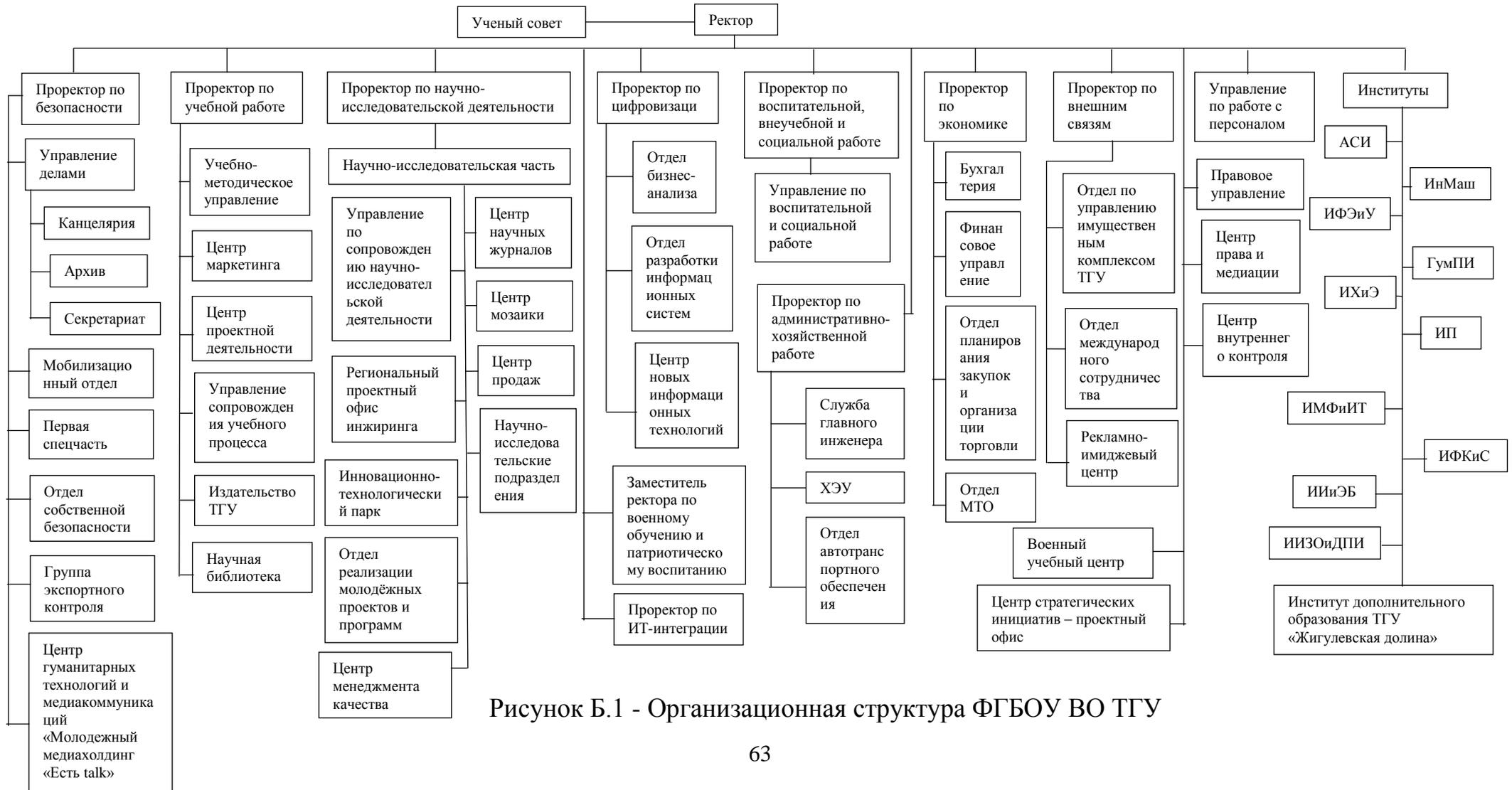


Рисунок Б.1 - Организационная структура ФГБОУ ВО ТГУ

Продолжение Приложения Б

Условные обозначения:

ХЭУ – Хозяйственно-эксплуатационное управление

Отдел МТО – Отдел материально-технического обеспечения

АСИ – Архитектурно-строительный институт

ИнМаш – Институт Машиностроения

ИФЭиУ – Институт финансов, экономики и управления

ГумПИ – Гуманитарно-педагогический институт

ИХиЭ – институт химии и энергетики

ИП – Институт права

ИМФиИТ – Институт математики, физики и информационных технологий

ИФКиС – Институт физической культуры и спорта

ИИиЭБ – Институт инженерной и экологической безопасности

ИИЗОиДПИ – Институт изобразительного искусства и декоративно-прикладного творчества

Приложение В

Анализ организаций по оценке компетенций

Таблица В.1 – Анализ организаций по оценке компетенций

Показатель	Ресурс-К	StarExam	HRTIME
Функционал или предоставляемые услуги	<ul style="list-style-type: none"> - Позволяет произвести оценку человека с помощью тестирования с таких сторон, как личностные особенности, интеллектуальный уровень, позиция личности, ответственность, ценности, мотивы; - По итогу предоставляется отчёт, который наглядно демонстрирует результаты оценки; - Требуется минимальное участие человека; - Не требуется большого количества времени; - Ориентация на корпоративные компетенции обратившейся организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Система предоставляет возможность загрузить свои тесты для оценки знаний у сотрудников, самим устанавливать выборку вопросов и время попытки; - Оценка производится дистанционно; - Отчёт показывает пробелы в знаниях; - Есть автоматизированные версии методов оценки лидеров бизнеса. 	Зависит от исполнителя, т.к. на сайте представлены объявления и предложения различных компаний и специалистов по оценке, в том числе и компетенций.
Город	Томск	Не указан	Самара
Возможность работать удалённо	Есть возможность, поскольку оценка производится с использованием тестов в электронном формате	Возможность есть, так как оценка осуществляется дистанционно	Есть возможность работать удалённо
Оплата	Гибкая оплата для интернет-версии. Одноразовая оплата для ПК-версии оценки.	Не указана	Зависит от специалиста или компании

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

<p>Особенности или дополнительные возможности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Есть возможность оценивать более сорока компетенций, заложить компетенции обратившейся организации; - Предоставляется бесплатная демоверсия в виде оценки одного сотрудника; - Подробно с перечнем оценки можно ознакомиться до самого проведения оценки. 	<ul style="list-style-type: none"> - Используется облачная платформа; - Есть возможность синхронизации с порталом обратившейся компании; - Система сама может подсказать решение выявившихся проблем; - Есть демоверсия; - Предоставляется 12 отчётов. 	<p>Сайт позволяет выбрать специалиста или компанию, подходящую именно для конкретной организации и для конкретной ситуации.</p>
<p>Что можно оценивать</p>	<p>Компания позволяет оценить такие компетенции, как управленческий потенциал, предпринимательский потенциал, умение работать в команде, ориентация на клиента, ответственность, стратегическое мышление и другие.</p>	<p>Система позволяет произвести срез знаний сотрудников. Проводится оценка «360 градусов» и предоставляется обратная связь. Система позволяет оценить лояльность и удовлетворённость персонала.</p>	<p>Зависит от специалиста и компании.</p>

Приложение Г

Соотношение компетенций и инструментов оценки

Таблица Г.1 – Соотношение компетенций и инструментов оценки

Компетенции	Инструменты оценки	Организации, применяющие эти инструменты
Коммуникация	- интервью по компетенциям	НИУ ВШЭ, АО «Роснефть»
	- наблюдение	ПАО «КуйбышевАзот», ПАО «Сбербанк»
	- кейсы или деловые игры	АО «Роснефть»
Компьютерная грамотность	- тесты	НИУ ВШЭ, АО «Роснефть»
	- интервью по компетенциям	НИУ ВШЭ АО «Роснефть»
	- наблюдение	ПАО «КуйбышевАзот», ПАО «Сбербанк»
Аналитическое мышление	- тесты	НИУ ВШЭ, «АО «Роснефть»
	- интервью по компетенциям	НИУ ВШЭ, АО «Роснефть»
	- кейсы или деловые игры	АО «Роснефть»
Управление проектами	- интервью по компетенциям	НИУ ВШЭ, АО «Роснефть»
	- наблюдение	ПАО «Сбербанк», ПАО «КуйбышевАзот»
	- кейсы или деловые игры	АО «Роснефть»
Работы с людьми или управление людьми	- интервью по компетенциям	НИУ ВШЭ, АО «Роснефть»
	- наблюдение	ПАО «КуйбышевАзот», ПАО «Сбербанк»
	- кейсы или деловые игры	АО «Роснефть»
Клиентоориентированность	- наблюдение	ПАО «КуйбышевАзот», ПАО «Сбербанк»
	- кейсы или деловые игры	АО «Роснефть»
Ориентация на результат	- наблюдение	ПАО «КуйбышевАзот», ПАО «Сбербанк»
	- кейсы или деловые игры	АО «Роснефть»
Вариативность или гибкость мышления	- интервью по компетенциям	НИУ ВШЭ, АО «Роснефть»
	- наблюдение	ПАО «КуйбышевАзот», ПАО «Сбербанк»
	- кейсы или деловые игры	АО «Роснефть»

Приложение Д

Тесты на аналитическое мышление

Тест «Исключение понятий»

Тест состоит из 17 вопросов и рассчитан на 3 минуты.

1. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
 - a) Василий
 - b) Фёдор
 - c) Семён
 - d) Иванов
 - e) Пётр
2. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
 - a) дряхлый
 - b) маленький
 - c) старый
 - d) изношенный
 - e) ветхий
3. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
 - a) скоро
 - b) быстро
 - c) поспешно
 - d) постепенно
 - e) торопливо
4. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
 - a) лист
 - b) почва
 - c) кора
 - d) чешуя
 - e) сук
5. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
 - a) ненавидеть
 - b) презирать
 - c) негодовать
 - d) возмущаться
 - e) понимать
6. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
 - a) тёмный
 - b) светлый
 - c) голубой
 - d) яркий
 - e) тусклый
7. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
 - a) гнездо
 - b) нора
 - c) курятник
 - d) сторожка
 - e) берлога

Продолжение Приложения Д

8. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
- a) неудача
 - b) волнение
 - c) поражение
 - d) провал
 - e) крах
9. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
- a) успех
 - b) удача
 - c) выигрыш
 - d) спокойствие
 - e) неудача
10. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
- a) грабёж
 - b) кража
 - c) землетрясение
 - d) поджог
 - e) нападение
11. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
- a) молоко
 - b) сыр
 - c) сметана
 - d) сало
 - e) простокваша
12. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
- a) глубокий
 - b) низкий
 - c) светлый
 - d) высокий
 - e) длинный
13. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
- a) хата
 - b) шалаш
 - c) дым
 - d) хлев
 - e) будка
14. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
- a) берёза
 - b) сосна
 - c) дуб
 - d) ель
 - e) сирень
15. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:
- a) секунда
 - b) час
 - c) год
 - d) вечер
 - e) неделя

Продолжение Приложения Д

16. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:

- a) смелый
- b) храбрый
- c) решительный
- d) злой
- e) отважный

17. Выберите слово, не объединённое общим родовым понятием с остальными:

- a) карандаш
- b) ручка
- c) рейсфедер
- d) фломастер
- e) чернила

Ответы к тесту «исключение понятий»:

№ вопроса	Ответ	Пояснение
1	Иванов	Только «Иванов» является фамилией, остальные – имена
2	Маленький	Описывает размер, остальные указывают на состояние и качество
3	Постепенно	Описывает равномерность, медлительность, остальные слова – скорость и быстроту
4	Чешуя	Все слова, кроме «чешуя», относятся к деревьям
5	Понимать	Понимание связано с когнитивными познавательными способностями, а остальные – со сферой эмоций
6	Голубой	Это цвет, остальные слова описывают яркость
7	Сторожка	Все остальные слова – места обитания животных, а сторожка – человека
8	Волнение	Оно описывает состояние человека, а остальные – проигрыш
9	Спокойствие	Это состояние, остальные слова описывают возможный результат какого-либо события
10	Землетрясение	Это природное явление, а остальное - действия человека
11	Сало	Всё, кроме сала, - молочные продукты
12	Светлый	Характеризует яркость, остальные слова – размер
13	Дым	Всё остальное описывает различные сооружения для жилья
14	Сирень	Часто используется в качестве цветов для изготовления букетов, остальное – деревья
15	Вечер	Это – время суток, остальное – единицы измерения времени
16	Злой	Всё остальное – положительные качества человека
17	Чернила	Это – расходный материал, а остальное – канцелярские инструменты

Продолжение Приложения Д

Оценка выставляется по девятибалльной системе с помощью следующей таблицы:

Оценка в баллах	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количество правильных ответов	17	16	15	14	13-12	11	10	9	8
Уровень развития	5		4		3		2		1

Уровень развития соответствует следующей шкале:

Оценка	Уровень развития
1	Низкий уровень развития или компетенция не проявляется
2	Уровень развития компетенции ниже среднего
3	Средний уровень развития
4	Уровень развития компетенции выше среднего
5	Высокий уровень развития

Приложение Е

Тесты на коммуникативные способности

Тест «Ваша коммуникабельность»

На каждый из 16 приведённых ниже вопросов выберите один из альтернативных ответов: «Да», «Иногда», «Нет».

1. Вам предстоит деловая встреча. Выбивает ли Вас из колеи её ожидание?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока не станет невмоготу?
3. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город или село, где Вы никогда не были. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли Вы, когда незнакомый человек на улице обращается к Вам с просьбой показать ему дорогу, назвать время, ответить на какой-либо ещё вопрос?
7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что забыл отдать Вам 10 тысяч рублей, которые занял несколько месяцев тому назад?
9. В ресторане или столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассержено отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была: в магазине, кассе кинотеатра и т.д. предпочтёте ли Вы отказаться от своего намерения, нежели стать в хвост и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. Есть ли у Вас сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никакие чужие мнения Вас не интересуют?
14. Услышав где-нибудь высказывание явно ошибочное по хорошо известному Вам вопросу, Вы предпочтёте промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение) в письменном виде, чем в устной форме?

Ключ для подсчета баллов

Ответ	Количество баллов
Да	2
Иногда	1
Нет	0

Продолжение Приложения Е

Интерпретация результатов тестирования

Количество баллов	Уровень развития	Пояснение
30-32	1	Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, т.к. страдаете от этого больше всего Вы сами. Но и близким людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Постарайтесь стать общительнее, контролируйте себя.
25-29	2	Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если не ввергает Вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность Вашего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только недовольством. В Вашей власти переломить эти особенности Вашего характера. Разве не бывает, что при какой-нибудь сильной увлечённости Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.
19-24	4	Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И всё же с новыми людьми Вы сходитесь с оглядкой, в споры и дискуссии вступаете неохотно. В Ваших высказываниях порой много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.
14-18	5	У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпимы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идёте на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.
9-13	3	Вы весьма общительны, порой даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих, охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бываете, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостаёт, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьёзными проблемами. При желании, однако, Вы можете заставить себя не отступать.
4-8	2	Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность из Вас бьёт ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьёзные темы могут вызвать у Вас мигрень или даже хандру. Охотно берёте слово по любому вопросу, даже если имеете о нём поверхностное представление. Берётесь за любое дело, хотя не всегда

Продолжение Приложения Е

		успешно доводите его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь на этом фактом.
0-3	1	Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Берётесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы бываете причиной разных конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьёзная работа не для Вас. И на работе, и дома людям трудно с Вами. Вам бы поработать над своим характером. Прежде всего, воспитайте в себе терпимость сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте и о своём здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

Уровень развития соответствует следующей шкале:

Оценка	Уровень развития
1	Низкий уровень развития или компетенция не проявляется
2	Уровень развития компетенции ниже среднего
3	Средний уровень развития
4	Уровень развития компетенции выше среднего
5	Высокий уровень развития

Приложение Ж

Тесты на компьютерную грамотность

На каждый вопрос отводится по 30 секунд.

Начальный уровень

1. Как можно упорядочить структуру программ в меню «Пуск» - создать свои разделы, вставить свои ярлыки на файлы и прочее?
 - a) Пользуясь мышкой, перетаскиванием ярлыков, меню по правой кнопке – произвести упорядочивание
 - b) Меню «Пуск» нельзя изменить никак, система сама вставляет туда нужные программы и ярлыки
 - c) Найти на диске, в профиле текущего пользователя папку, где хранятся файлы меню, и произвести нужные перемещения, удаления и прочее
 - d) Пригласить специалиста
2. Стандартные программы Windows – это:
 - a) Paint, WordPad, Калькулятор, Блокнот
 - b) Paint, WordPad, Калькулятор, Блокнот, Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint
 - c) Paint, Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint
 - d) Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint
3. Укажите клавишу клавиатуры переключения режимов ввода строчных и прописных букв:
 - a) Caps Lock
 - b) Ctrl
 - c) Scroll Lock
 - d) Tab
4. Что такой ярлык в Windows?
 - a) Графическое представление объекта
 - b) Графическая пиктограмма, ссылающаяся на оригинальный исполняющий файл (.exe, .com)
 - c) Активный элементу управления
 - d) Копия файла
5. Для чего используется одинарный щелчок левой кнопкой мыши?
 - a) Выбор пункта в контекстном меню
 - b) Свернуть окно
 - c) Вызов контекстного меню
 - d) Спросить выделение
6. Создать папку можно:
 - a) Только на диске D
 - b) Только на рабочем столе и в уже созданных папках
 - c) Только в тех папках, в которых есть файлы
 - d) Где угодно
7. Как создать ярлык объекта?
 - a) Щёлкнуть на объект правой кнопкой мыши, затем выбрать команду «Создать ярлык»
 - b) Щёлкнуть на Панели задач правой кнопкой мыши, затем выбрать команду «ярлык» в подменю «Создать»

Продолжение Приложения Ж

- c) Щёлкнуть на объект правой кнопкой мыши и выбрать команду «Свойства» в появившемся меню
 - d) Дважды щёлкнуть на объект правой кнопкой мыши
8. Что такое ПК?
- a) Программный код
 - b) Пиктограмма карикатуры
 - c) Персональный компьютер
 - d) Первичный ключ
9. Удаление ярлыка с рабочего стола приводит к следующему:
- a) Удаляется ярлык соответствующей программы, папки или файла, а также все остальные программы с жёсткого диска
 - b) Удаляются ярлык и соответствующая ему программа, папка или файл с жёсткого диска
 - c) Удаляет значок с жёсткого диска компьютера
 - d) Удаляется только ярлык с рабочего стола
10. Двойной щелчок левой кнопкой мыши используется для:
- a) Закрытия окна или папки
 - b) Открытия папки или файла
 - c) Для выбора пункта в контекстном меню
 - d) Ни для чего
11. Какие программы из ниже перечисленных являются антивирусными?
- a) WinZip, WinRAR
 - b) Doctor WEB, AVP, Avira
 - c) Excel, Internet Explorer
 - d) Word, Power Point
12. Что происходит при удалении файлов в Корзину?
- a) Файлы удаляются с диска безвозвратно
 - b) Файлы удаляются с диска, а в Корзине хранится лишь их список
 - c) Файлы хранятся в той же папке, что и раньше
 - d) Файлы хранятся в папке Корзина, но в папке, где они находились, их уже нет
13. Что значат кнопки в правом верхнем углу любого окна?
- a) Свернуть, развернуть, закрыть окно
 - b) Развернуть, убрать из списка диспетчера задач, скрыть
 - c) Развернуть, скрыть, удалить
 - d) Раскрыть, добавить новое, удалить
14. Что такое архив?
- a) Набор данных определённой длины, имеющих имя, дату создания, дату изменения и последнего использования
 - b) Набор файлов, папок и других данных, сжатых и сохранённых в одном файле
 - c) Инфицированный файл
 - d) Системный файл
15. Какая комбинация горячих клавиш клавиатуры позволяет переключать языки ввода?
- a) Клавиша Windows + E
 - b) Клавиша F1 + Shift
 - c) Клавиша Ctrl + Shift или Alt + Shift

Продолжение Приложения Ж

- d) Клавиша Tab
16. Каким сочетанием клавиш можно аварийно перезагрузить компьютер?
- a) Ctrl + Shift + Tab
 - b) Ctrl + F4
 - c) Ctrl + Alt
 - d) Ctrl + Alt + Del
17. Укажите, какая из ниже перечисленных программ предназначена для просмотра веб-сайтов?
- a) Safari
 - b) Excel
 - c) Word
 - d) Access
18. Где на рабочем столе отображается информация о запущенных приложениях Windows?
- a) На Панели задач
 - b) В окне Диспетчера программ
 - c) В окне Мой компьютер
 - d) В строке состояния программы Проводник
19. Что такое Куки (Cookie)?
- a) Это функция удаления назойливой рекламы
 - b) Это процесс отчистки логических дисков
 - c) Это технология хранения данных пользователей о посещениях ресурсов внутри браузера
 - d) Это вирусная программа, которая уничтожает все пароли к электронным ящикам
20. Что такое Панель инструментов?
- a) Окно для работы с программами и документами, которые имеют управляющий набор средств
 - b) Весь экран монитора, содержащий документы и различные средства для работы с ними
 - c) Совокупность часто используемых команд меню, представленных кнопками с условными значками этих команд
 - d) Диск или другой носитель, который часто используется пользователем
21. Кэш браузера – это:
- a) Функция в браузере для показа видеороликов
 - b) Временное хранилище скаченного из интернета
 - c) Функция в браузере для шифрования паролей
 - d) Функция анонимного выхода в сеть
22. Рекомендуемое расстояние от глаз до экрана монитора должно быть:
- a) 30 см
 - b) 40 см
 - c) 70 см
 - d) 150 см
23. Что такое «Смайлик»?
- a) Символ провайдера
 - b) Эмоциональный символ
 - c) Символика сервера
 - d) Элемент текстового сообщения

Продолжение приложения Ж

24. Двойной щелчок правой кнопкой мыши используется для
- Вызова блокнота
 - Выключения компьютера
 - Вызова диспетчера задач
 - Ни для чего
25. Как вызвать контекстное меню?
- 2 щелчка левой кнопкой мыши на объекте
 - Набором текста
 - 2 щелчка правой кнопкой мыши на объекте
 - 1 щелчок правой кнопкой мыши на объекте
26. При работе с текстов в Word, о чём говорит красная волнистая линия под словом?
- В слове допущена ошибка
 - Такого слова нет в словаре программы
 - В документе обнаружен вирус
 - Пред словом стоит знак препинания, не отделённый пробелом
27. Из каких частей состоит обозначение файла в операционной системе Windows?
- Из трёх частей: имени, расширения и доменного имени
 - Из двух частей: имени и доменного имени
 - Из двух: из имени и расширения
 - Из одной части: имени
28. При наборе текста в Word клавиша Enter используется для:
- Вставки рисунка
 - Перехода на новую строку
 - Перехода на новый абзац
 - Перехода на новую страницу
29. Программа проводник предназначена для:
- Просмотра файловой структуры каталогов файловой системы
 - Набора текстов
 - Создания базы данных
 - Выполнения дефрагментации жестких дисков
30. Что такое Буфер обмена?
- Область памяти
 - Специальная папка в файловой системе
 - Специальный файл
 - Магнитный носитель

Продолжение приложения Ж

Ответы:

№ вопроса	Ответ
1	B
2	A
3	A
4	B
5	C
6	D
7	A
8	C
9	D
10	B
11	B
12	D
13	A
14	B
15	C
16	D
17	A
18	A
19	C
20	C
21	B
22	C
23	D
24	D
25	D
26	A
27	C
28	C
29	A
30	A

Критерии оценки:

Уровень развития	5	4	3	2	1
Количество правильных ответов	30-35	324-19	18-13	12-7	6-0

Уровень развития соответствует следующей шкале:

Оценка	Уровень развития
1	Низкий уровень развития или компетенция не проявляется
2	Уровень развития компетенции ниже среднего
3	Средний уровень развития
4	Уровень развития компетенции выше среднего
5	Высокий уровень развития

Приложение И

Тесты на определение общего состояния

Определение уровня психологического выгорания (МВІ)

Ответьте, как часто Вы испытывали чувства, перечисленные в опроснике. Для этого на бланке ответов отметьте по каждому пункту позицию, которая соответствует частоте Ваших мыслей и переживаний: «никогда», «очень редко», «иногда», «часто», «очень часто», «каждый день».

- | | | | | | | |
|--|---------|-------------|--------|-------|-------------|-------------|
| 1. Я чувствую себя эмоционально опустошённым | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
| 2. После работы я чувствую себя как «выжатый лимон» | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
| 3. Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
| 4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои коллеги и стараюсь учитывать это в интересах дела | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
| 5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми коллегами без теплоты и расположения к ним | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
| 6. После работы мне на некоторое время хочется уединиться | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
| 7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
| 8. Я чувствую угнетённость и апатию | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
| 9. Я верен/а, что моя работа нужна людям | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
| 10. В последнее время я стал/а более чёрствой по отношению к тем, с кем я работаю | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
| 11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
| 12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |

Продолжение Приложения И

13. Моя работа всё больше меня разочаровывает
 Никогда Очень редко Иногда Часто Очень часто Каждый день
14. Мне кажется, что я слишком много работаю
 Никогда Очень редко Иногда Часто Очень часто Каждый день
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчинёнными и коллегами
 Никогда Очень редко Иногда Часто Очень часто Каждый день
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех
 Никогда Очень редко Иногда Часто Очень часто Каждый день
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе
 Никогда Очень редко Иногда Часто Очень часто Каждый день
18. Во время работы я чувствую приятное оживление
 Никогда Очень редко Иногда Часто Очень часто Каждый день
19. Благодаря своей работе я уже сделал/а в жизни много действительно ценного
 Никогда Очень редко Иногда Часто Очень часто Каждый день
20. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня в моей работе
 Никогда Очень редко Иногда Часто Очень часто Каждый день
21. На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами
 Никогда Очень редко Иногда Часто Очень часто Каждый день
22. В последнее время мне кажется, что коллеги и подчинённые всё чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей
 Никогда Очень редко Иногда Часто Очень часто Каждый день

Обработка результатов

Опросник имеет три шкалы: «Эмоциональное истощение» (9 суждений), «Деперсонализация» (5 суждений) и «Редукция личных достижений» (8 суждений).

Ответы оцениваются следующим образом:

Ответ	Оценка
Никогда	1
Очень редко	2
Иногда	3
Часто	4
Очень часто	5
Каждый день	6

Продолжение Приложения И

Ключ:

Шкала	Положительные ответы по пунктам	Максимальная сумма баллов
Эмоциональное истощение	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	54
Деперсонализация	5, 10, 11, 15, 22	30
Редукция личных достижений	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	48

Уровни «выгорания»

Шкала	Баллы		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Эмоциональное истощение	0-16	17-26	27-54
Деперсонализация	0-6	7-12	13-30
Редукция личных достижений	39-48	32-38	0-31

Содержание характеристик шкал

«Эмоциональное выгорание» - процесс истощения эмоциональных, физических, энергетических ресурсов профессионала, работающего с людьми. Истощение проявляется в хроническом эмоциональном и физическом утомлении, равнодушии и холодности по отношению к окружающим с признаками депрессии и раздражительности.

«Деперсонализация» (личностное отдаление) – специфическая форма социальной дезадаптации. Личностное отдаление проявляется в уменьшении количества контактов с окружающими, повышении раздражительности и нетерпимости в ситуациях общения, негативном отношении к окружающим.

«Редукция личных достижений» (профессиональная мотивация) – снижение чувства компетентности в своей работе, недовольство собой, уменьшение ценности своей деятельности, негативное самовосприятие в профессиональной сфере. Возникновение чувства вина за собственные негативные чувства, снижение профессиональной и личной самооценки, появление чувства собственной несостоятельности, безразличия к работе.

Приложение К

Кейсы на коммуникативные способности

Кейс «Важный родственник»

Что оценивает: Коммуникативные навыки, уверенность в себе, умение самостоятельно решать рабочие задачи, умение проявлять гибкость и избегать конфликтов, способность принимать рациональные, обоснованные решения, умение работать в стрессовой, непривычной ситуации

Для кого: Руководителей любого уровня, специалистов по персоналу

Ситуация:

Генеральный директор попросил руководителя отдела по персоналу принять на работу супругу важного для компании партнёра. Должность при этом не имела значения, т.к. женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель – женщина должна была почувствовать себя востребованной и стать частью коллектива с самым простым набором задач, т.к. полученную когда-то квалификацию всё равно уже утратила.

Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям других подразделений, глава отдела по работе с персоналом приняла её к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря-референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

- Ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;
- Не ходить на работу, а просто числиться в штате;
- Освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате адаптации основными навыками, который приобрела супруга партнёра, стали приём входящих документов, внесение учётной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, руководитель организации вызвал начальника отдела по работе с персоналом с предложением повысить недавно принятую протеже по просьбе партнёра. Зная, какие функции протеже выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить её на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнёром.

Вопросы и задания:

1. Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела по работе с персоналом в данной ситуации?
2. Можно ли было избежать проблемы?
3. Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнёра, если гендиректор настаивает на своём решении?

Продолжение Приложения К

Комментарии: Ситуация в кейсе затрагивает по большей части межличностные и профессиональные взаимоотношения. Вы оценить морально-этические представления соискателя, категоричность его суждений по поводу кумовства (фаворитизма) на рабочем месте. Кроме того, ему необходимо принять решение за руководителя отдела по работе с персоналом.

Варианты ответов	Как толковать
<p>Кандидат принимает сторону генерального директора и объясняет это тем, что все равно в компаниях все, кто ниже руководителя компании, ничего не решают. Как скажет руководитель, так все и делают. Избежать такой ситуации нельзя.</p>	<p>Такой ответ кандидата свидетельствует о том, что он несамостоятелен в принятии решений на своем рабочем месте. Человек склонен избегать споров и наказаний, которые могут последовать за споры с вышестоящим по должности.</p>
<p>Соискатель придерживается мнения, что справедливо было бы все-таки подумать о тех, кто давно работает в коллективе, и предложите супруге партнера альтернативное решение. Например, можно кого-то из коллектива повысить, а ее (жену) поставить не на место ведущего специалиста, а на место простого специалиста, которого перевели на другую должность. Избежать напряжения в коллективе вряд ли удастся. Ведь утверждать, что события будут развиваться гладко, невозможно.</p>	<p>Такой ответ говорит об умении проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов, разрешая их с помощью компромисса. Скорее, такой ответ свидетельствует о том, что соискатель уверен в себе, умеет самостоятельно решать рабочие задачи на своем уровне.</p>
<p>Претендент полагает, что можно было избежать такой ситуации, если бы генеральный директор посоветовался с главой отдела персонала прежде, чем обещать партнеру принять его супругу. Отказать можно было, ссылаясь на то, что в компании действуют нормы, запрещающие принимать на работу родственников учредителей или партнеров компании. Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом интересов всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а супруге партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения коллектива и руководителя.</p>	<p>В этом ответе виден анализ ситуации и умение прогнозировать последствия принимаемых решений. Соискатель показал способность учитывать многие факторы, принимая решения в сложной ситуации, которая касается не только деловых, но и личных взаимоотношений в коллективе.</p>

Приложение Л

Кейсы на аналитическое мышление

Кейсы «Нет оснований»

Что оценивает: Управленческие компетенции, умение собирать информацию о личностных и профессиональных компетенциях, умение анализировать, проводить исследования, делать прогнозы и выводы, умение расставлять приоритеты и отсеивать незначительные для решения детали

Для кого: Претендентов на должность менеджера, руководителя отдела

Ситуация:

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.

Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самостоятельных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкиваетесь на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания:

1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?
2. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

Продолжение Приложения Л

Комментарии: С помощью кейса можно проверить, как кандидат умеет собирать информацию и использовать её. Предполагается, что в описанной ситуации он должен взять на себя ответственность и принять решение о дальнейшей карьере сотрудника. В кейсе присутствует ещё один участник – вышестоящий руководитель. Возможно, соискатель учтёт мнение руководителя и будет действовать соответственно. Но вот верно ли будет такое решение?

Варианты ответов	Как толковать
<p>Соискатель придерживается мнения, что совета вышестоящего руководителя вполне достаточно. Если он видит в характеристиках работника положительные черты, это является основанием для повышения. Не всякая работа требует инициативы, поэтому судить о сотруднике, есть такое качество у него или нет, не следует.</p>	<p>Одного источника информации о сотруднике недостаточно. Чтобы оценка не была субъективной, нужно получить сведения о человеке с нескольких сторон. Можно согласиться с мнением соискателя, что для выполнения операционных, рутинных задач сотрудникам не нужно быть инициативными. Однако отсутствует анализ ситуации и не предложено решение.</p>
<p>Соискатель считает, что на одно только мнение руководителя полагаться не стоит, так как его методы управления уже устарели. Нужно обратиться к коллегам и сотрудникам отдела организации трудовой деятельности, чтобы получить как можно больше информации о сотруднике, перспективном с точки зрения руководителя. Только после этого делать вывод, на какую позицию этот сотрудник может претендовать.</p>	<p>Прослеживается умение собирать информацию и анализировать. Однако основой для принятия решения должны быть способности сотрудника, а не мнение о нем коллег.</p>
<p>Соискатель предлагает, прежде всего, уточнить, видит ли себя сам сотрудник на вышестоящей должности или в новых проектах. Речь в кейсе идет не о повышении, а о плане развития, которое может быть и вертикальным, и горизонтальным. Может быть, руководитель прав и работника можно характеризовать как спокойного и ответственного исполнителя, а не безынициативного. Тогда ему можно предложить повышение квалификации. Для начала нужно провести тестирование, оценить потенциал сотрудника, а потом составлять план карьерного роста.</p>	<p>Дан наиболее полный ответ. Учитывается первоисточник информации – сам сотрудник. Прослеживаются навыки сбора информации о личностных и профессиональных компетенциях претендента на карьерное развитие. Соискатель анализирует источники информации и верно выделяет наиболее приоритетные, проводит исследования.</p>

Приложение М

Критерии оценки ответов на кейсы

Критерии оценки

Уровни развития компетенции	Критерии оценки устных ответов
1	Может анализировать только простые ситуации и задачи.
2	Собирает все данные, необходимые для анализа ситуации.
3	Собирает все данные, необходимые для анализа ситуации. Разбивает проблему на логические составляющие, заглядывает вглубь проблемы.
4	Собирает информацию из разных источников и под разным углом. Быстро усваивает информацию, выделяет ключевые моменты. Устанавливает множественные связи между объектами. Предвидит потенциальные проблемы.
5	Интерпретирует большой объем сложных данных для определения ключевых проблем. Использует ряд инструментов и методик анализа. Работает с противоречивыми или неполными данными, выделяет из них ключевые моменты, создает модели и гипотезы, помогающие выработать решение.

Уровень развития соответствует следующей шкале:

Оценка	Уровень развития
1	Низкий уровень развития или компетенция не проявляется
2	Уровень развития компетенции ниже среднего
3	Средний уровень развития
4	Уровень развития компетенции выше среднего
5	Высокий уровень развития