

**MOSCOW
INTERNATIONAL
MEDICAL
CLUSTER**

Оценка компетенций сотрудников

**Камашева Анастасия Васильевна
Советник генерального директора
Фонда Международного
медицинского кластера**

Пошаговое построение системы управления персоналом на основе модели компетенций

Действие	Результат	Документ
Подбор	Новый сотрудник с базовым набором компетенций	Трудовой договор План на испытательный срок
Адаптация	Успешный сотрудник, с полным набором требуемых компетенций	План наставничества План индивидуального развития Мотивационный профиль
Обучение	Сотрудник развивающий навыки профессиональные, личностные или управленческие	Документ о повышении квалификации Подтверждение повышения уровня компетенции
Карьерный рост	Сотрудник мотивирован на развитие	Кадровый резерв План карьеры (вертикальный и/или горизонтальный рост)
Материальная мотивация	Сотрудник мотивирован на результат	Положение о мотивации, критерии эффективности на каждую должность
Оценка	Реальное представление об уровне владения компетенциями	Рейтинг специалистов

Структура модели компетенций

Корпоративные (личностные) компетенции

Профессиональные компетенции

Управленческие компетенции

Этапы создания личностных и управленческих компетенций

1. Создание рабочей группы, проведение интервью с руководителями и сотрудниками организации
2. Создание базы компетенций (личностных и управленческих)
3. Определение компетенций (личностных и управленческих) необходимых и достаточных для организации
4. Определение значений компетенций для нашей организации и поведенческих индикаторов
5. Проработка уровней модели компетенций
6. Утверждение модели

Пример уровней компетенции

Название	Определение	Поведенческие индикаторы	Уровни (Поведенческие индикаторы)
Клиентоориентированность	Способность воспринимать, оценивать и удовлетворять потребности внутренних и внешних клиентов	Воспринимает пациентов и коллег как клиентов, потребителей результатов собственного труда. Проявляет эмпатию. Способен эффективно разрешать конфликты.	<p>-1 Не воспринимает коллег как клиентов, потребителей результатов своего труда. Воспринимает критику результатов лично. Не выслушивает точку зрения других людей. Не предоставляет обратную связь по смыслу сказанного собеседником. Не принимает идеи других людей.</p>
			<p>0 Воспринимает коллег как клиентов, потребителей результатов собственного труда. Невнимательно выслушивает точку зрения других людей. Редко предоставляет обратную связь по смыслу сказанного собеседником. Чаще не принимает идеи других людей.</p>
			<p>+1 Воспринимает коллег как клиентов, потребителей результатов собственного труда. Адекватно воспринимает критику. Внимательно выслушивает точку зрения других людей. Понимает смысл сказанного и дает собеседнику обратную связь. Проявляет эмпатию. Способен эффективно разрешать конфликты. Адекватно воспринимает критику.</p>
			<p>+2 Воспринимает коллег как клиентов, потребителей результатов собственного труда. Проявляет эмпатию. Очень внимательно выслушивает точку зрения других людей. Отлично понимает смысл сказанного и воспринимает идеи других людей. Дает собеседнику понять, что слышит и понимает его. Способен эффективно разрешать конфликты. Воспринимает идеи других людей. Дает собеседнику понять, что слышит и понимает его.</p>

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ФОНДА ММК

Корпоративные компетенции				
Самомотивация	Открытость	Работа в команде	Ориентация на результат	Договороспособность
<ul style="list-style-type: none"> - обучаемость - активный альтруизм - персональная вовлеченность - самостоятельность в организации своей деятельности - мотивация, энтузиазм 	<ul style="list-style-type: none"> - эффективные коммуникации, знание языков - кросс-культурный менеджмент - новые идеи (от восприятия до генерации) 	<ul style="list-style-type: none"> - признание вклада других - умение помочь - открытое озвучивание проблем - открытая информация 	<ul style="list-style-type: none"> - целеполагание - достижение результата - преодоление препятствий - последовательность в действиях - видение общей картины, взаимосвязей - выполнение точно в срок 	<ul style="list-style-type: none"> - умение работать в изменяющихся условиях - управление конфликтами - умение вести переговоры - честность - выполнение договоренностей

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ФОНДА ММК

Управленческие компетенции				
Инновационность	Стратегическое мышление	Командное лидерство	Системность	Адаптивность
<ul style="list-style-type: none"> - критическое мышление - инициатива - креативность 	<ul style="list-style-type: none"> - связь концепций с реальной работой - визионерство - принятие решений 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие других - контроль - расставляет приоритеты - берет ответственность за результат - делегирование 	<ul style="list-style-type: none"> - умеет видеть причины - риск-менеджмент - аналитичность - структурированность - социальный капитал и понятие иерархии и субординации государственных органов 	<ul style="list-style-type: none"> - умение работать в режиме многозадачности - гибкость - умеет достигать целей в режиме неопределенности

Этапы создания профессиональных компетенций

1. Определение общеврачебных компетенций
2. Привлечение в рабочую группу руководителей подразделений и ряда сотрудников для описания профессиональных компетенций
3. Проведение интервью с опытными работниками подразделений
4. Выявление поведенческих индикаторов
5. Взаимосвязь с критериями результативности деятельности

Профессиональные компетенции (врачебные)

Профессиональные компетенции

Общеврачебные

Узкоспециализированные

Врач

Врач -онколог

Врач-онколог
отделения
Химиотерапии

Применение модели компетенций



Взаимодействие с ВУЗами



Подбор персонала



Адаптация



Оценка



Развитие персонала



Кадровый резерв

Корпоративная
культура

Подбор персонала

Должность из штатного расписания

Новая должность

Размещение вакансий по требуемым компетенциям
Рассмотрение резюме на соответствие кандидатов требуемым критериям
Проведение собеседования по компетенциям

**Создание компетенций
новой должности**
Описание функциональных обязанностей

ОКНО ДЖОХАРИ



Оценка специалистов подразделения

ФИО	ХТ1	ХТ2	ХТ3	ХТ4	ХТ5	ХТ6	ХТ7	ХТ8	ХТ9	ХТ10	ХТ11	ХТ12	ХТ13	ХТ14	ХТ15	ХТ16	ХТ17	ХТ18	ХТ19	ХТ20	ХТ21	ХТ22	ХТ23	
Компетенция / Уровень																								
<i>Личностные:</i>	1,07	1,18	1,38	1,25	1,20	1,43	1,08	1,14	1,05	1,20	1,47	1,38	1,54	1,22	1,02	1,50	1,05	1,30	1,17	1,38	1,30	0,96	1,30	
Клиенториентированность	1,33	1,30	1,20	1,10	0,63	1,30	1,40	1,30	1,20	1,33	1,40	1,33	1,78	1,44	1,00	1,22	1,00	1,33	1,20	1,50	1,10	0,80	1,30	
Работа в команде	0,88	1,00	1,50	1,30	1,00	1,40	1,00	1,20	1,30	1,33	1,10	1,22	1,44	1,13	0,75	1,56	1,13	0,89	1,00	0,83	0,90	1,00	1,20	
Самоконтроль	1,33	1,40	1,10	1,20	1,25	1,80	1,40	1,20	1,60	1,67	1,70	1,38	1,44	1,22	0,88	1,60	1,20	1,38	1,20	1,17	1,40	1,10	1,20	
Стандартизация деятельности	0,78	1,20	1,30	1,40	1,29	1,44	1,10	0,80	1,00	1,11	1,60	1,11	1,56	1,25	1,00	1,60	0,71	1,22	1,20	1,60	1,20	0,89	1,20	
Инициатива	1,00	1,00	1,90	1,40	1,29	1,33	0,38	1,22	0,30	0,67	1,70	1,89	1,56	1,00	1,25	1,44	0,83	1,33	0,90	1,50	2,00	1,22	1,60	
Обучаемость	1,11	1,20	1,30	1,10	1,75	1,30	1,20	1,10	0,90	1,11	1,30	1,33	1,44	1,25	1,25	1,60	1,40	1,63	1,50	1,67	1,20	0,78	1,30	
<i>Профессиональные:</i>	1,08	1,32	1,23	1,57	1,07	1,19	1,36	0,88	1,10	1,10	1,50	0,97	1,37	1,22	1,37	1,36	1,04	1,09	1,21	1,22	1,25	1,13	1,26	
<i>Общеврачебные:</i>	1,16	1,38	1,38	1,50	0,77	1,39	1,40	1,11	1,09	1,31	1,56	1,39	1,41	1,26	1,44	1,17	0,96	1,11	1,26	1,11	1,30	1,29	1,35	
Сбор анамнеза	1,56	1,80	1,70	1,56	1,14	1,50	1,70	1,33	1,40	1,56	1,70	1,89	1,56	1,50	1,88	1,60	1,00	1,11	1,50	1,83	1,67	1,70	1,60	
Обоснованное назначение и интерпритация	1,25	1,50	1,40	1,80	1,63	1,00	1,30	1,11	1,40	1,44	1,60	1,11	1,56	1,13	1,25	1,30	0,50	0,89	0,90	0,83	1,22	1,44	1,30	
Профилактика и коррекция осложнений	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	
Оказание медико-психологической помощи	1,00	1,20	1,30	1,20	0,33	1,33	1,70	1,10	1,50	1,56	1,70	1,44	1,56	1,56	1,38	1,56	1,00	1,11	1,20	1,40	1,20	1,30	1,40	
Научный потенциал и способность к клиническому мышлению	0,00	0,40	0,50	0,95	0,75	1,11	0,31	0,00	0,15	0,00	0,81	0,50	0,39	0,11	0,69	0,39	0,30	0,44	0,70	0,50	0,43	0,00	0,43	
<i>Узкопрофессиональные:</i>	0,88	1,17	0,85	1,75	1,81	0,69	1,25	0,31	1,11	0,56	1,35	-0,06	1,28	1,13	1,19	1,85	1,25	1,06	1,10	1,50	1,11	0,75	1,06	
Клинические исследования	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	-1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	
Диагностические манипуляции	-0,25	0,33	0,70	1,50	1,63	0,38	1,50	-0,38	0,22	-0,88	1,70	0,88	1,56	1,25	0,38	1,70	0,50	1,11	0,20	1,00	1,22	-0,50	1,11	
среднее	1,08	1,26	1,30	1,42	1,13	1,30	1,23	1,00	1,07	1,15	1,49	1,16	1,45	1,22	1,21	1,43	1,04	1,19	1,19	1,29	1,27	1,06	1,28	

РЕЗУЛЬТАТЫ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

	стратегическое мышление (целеполагание)	стратегическое мышление (принятие решений)	стратегическое мышление (разработка решений)	инновационность (внедрение новых методов)	инновационность (изменение бизнес-процессов)	инновационность (креативное мышление)	инновационность (отношение к изменениям)	системность (политический интеллект)	системность (системное мышление)	командное лидерство (сотрудничество)	командное лидерство (делегирование полномочий)	адаптивность (гибкость бизнес-процессов)	адаптивность (гибкость)	стратегическое мышление	инновационность	системность	командное лидерство	адаптивность
	0,87	1,08	1,06	1,21	0,82	0,81	0,62	0,64	0,95	0,47	0,68	0,54	0,71					
0,50	-0,50	0,00	1,00	0,75	0,67	0,00	1,33	0,33	0,33	0,50	0,33	0,75	1,00	0,17	0,69	0,33	0,42	0,88
0,19	0,33	1,67	-0,50	0,33	0,33	0,00	0,33	0,00	-0,50	-0,33	0,25	0,00	0,50	0,50	0,25	-0,25	-0,04	0,25
0,76	0,67	1,33	1,33	1,00	1,00	0,67	0,67	1,33	1,00	0,00	0,00	0,33	0,50	1,11	0,83	1,17	0,00	0,42
1,04	0,57	0,71	1,40	1,80	1,40	1,60	0,67	0,50	1,50	0,86	2,00	0,50	0,00	0,90	1,37	1,00	1,43	0,25
0,81	1,50	0,75	1,33	1,00	0,75	0,50	0,00	0,67	1,25	1,33	0,33	0,67	0,50	1,19	0,56	0,96	0,83	0,58
0,65	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,33	0,00	0,00	0,75	1,00	0,78	0,75	0,67	0,00	0,88
0,44	0,38	0,00	0,25	0,80	0,43	0,80	0,50	0,17	0,43	0,60	0,83	0,00	0,50	0,21	0,63	0,30	0,72	0,25
0,69	0,75	1,00	1,00	1,25	1,25	0,25	0,75	0,00	0,75	0,50	0,25	0,50	0,75	0,92	0,88	0,38	0,38	0,63
0,95	0,33	1,33	1,00	1,33	0,50	0,50	1,33	1,67	1,00	0,00	1,00	1,00	1,33	0,89	0,92	1,33	0,50	1,17
-0,38	0,25	-0,75	-0,20	0,00	0,17	0,00	-0,67	-0,67	-0,60	-1,00	-0,40	-0,50	-0,60	-0,23	-0,13	-0,63	-0,70	-0,55
0,73	0,20	0,80	1,60	1,50	1,00	1,00	1,00	0,40	0,50	0,00	-0,25	0,80	1,00	0,87	1,13	0,45	-0,13	0,90
1,02	1,14	1,14	1,57	1,71	0,86	0,86	0,57	1,14	1,00	0,86	0,57	0,86	1,00	1,29	1,00	1,07	0,71	0,93
0,74	0,67	1,33	0,78	1,56	0,89	0,89	0,33	0,11	0,44	0,88	0,33	0,44	1,00	0,93	0,92	0,28	0,60	0,72
1,06	1,33	2,00	1,00	1,20	0,50	1,50	0,00	1,00	1,00	1,20	0,80	1,40	0,80	1,44	0,80	1,00	1,00	1,10
1,07	1,00	1,40	1,20	1,40	0,60	1,60	1,40	0,60	1,20	1,25	0,80	0,60	0,80	1,20	1,25	0,90	1,03	0,70
0,79	1,50	1,00	0,75	1,25	1,00	1,25	0,00	0,25	1,25	1,00	0,50	0,00	0,50	1,08	0,88	0,75	0,75	0,25
0,92	0,33	1,67	1,00	1,33	1,33	0,67	0,67	1,75	1,50	-0,33	1,00	0,67	0,33	1,00	1,00	1,63	0,33	0,50
0,76	1,00	1,67	1,00	1,00	0,33	0,67	1,00	0,33	1,00	0,33	0,50	1,00	0,00	1,22	0,75	0,67	0,42	0,50
0,90	1,33	1,88	0,33	1,85	1,00	1,33	1,00	-0,33	1,33	0,00	1,33	0,00	0,67	1,18	1,30	0,50	0,67	0,33
1,08	1,40	1,60	1,60	1,40	1,00	0,60	0,60	1,40	1,60	0,60	1,00	0,40	0,80	1,53	0,90	1,50	0,80	0,60
0,69	1,00	0,75	1,25	0,75	0,75	0,00	0,50	0,50	1,50	0,25	1,00	0,00	0,75	1,00	0,50	1,00	0,63	0,38
1,15	1,50	1,17	1,71	1,29	1,14	1,29	1,43	0,43	1,29	1,14	1,33	0,14	1,14	1,46	1,29	0,86	1,24	0,64
0,77	1,00	1,00	1,75	2,00	0,25	0,00	-0,33	1,67	0,67	-0,67	0,50	1,25	0,88	1,25	0,48	1,17	-0,08	1,06
1,20	1,40	1,40	1,33	1,17	0,83	1,17	0,83	1,33	1,33	1,33	1,50	0,83	1,17	1,38	1,00	1,33	1,42	1,00
1,22	1,31	1,45	1,35	1,24	1,24	1,50	1,24	1,24	1,39	0,81	1,48	0,50	1,12	1,37	1,31	1,32	1,15	0,81
1,18	1,29	1,39	1,58	1,50	1,09	1,39	1,06	0,87	1,18	1,09	0,71	1,03	1,12	1,42	1,26	1,02	0,90	1,08

РЕЗУЛЬТАТЫ ПО КОРПОРАТИВНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

среднее	Самомотивация (самостоятельность)	Самомотивация (персональная вовлеченность)	Самомотивация (обучаемость)	Самомотивация (мотивация и энтузиазм)	ориентация на результат (достижение результата)	ориентация на результат (преодоление препятствий)	ориентация на результат (выполнение в срок)	ориентация на результат (общая картина)	договороспособность (условия неопределенности)	договороспособность (умение договариваться)	договороспособность (адаптивность)	открытость (эффективные коммуникации)	открытость (новые идеи)	работа в команде	работа в команде (открытая информация)	самомотивация	ориентация на результат	договороспособность	открытость	работа в команде
1,02	1,29	1,27	1,27	1,11	1,02	0,76	0,90	1,24	1,26	0,70	1,06	0,63	1,12	1,14	0,60	1,23	0,98	1,01	0,88	0,87
1,29	1,22	1,33	1,25	1,50	1,50	1,00	1,13	1,67	1,89	1,13	1,56	0,67	1,33	1,25	1,00	1,33	1,32	1,52	1,00	1,13
1,03	1,00	1,50	1,50	1,67	1,33	1,67	1,00	1,25	1,67	0,00	0,33	0,33	1,25	1,00	0,00	1,42	1,31	0,67	0,79	0,50
0,84	1,33	1,20	1,17	0,67	0,80	0,00	1,00	1,17	1,00	0,80	0,75	0,40	1,20	0,67	0,50	1,09	0,74	0,85	0,80	0,58
0,39	0,40	0,00	0,80	0,80	-0,75	-1,00	0,60	1,20	0,60	0,40	1,00	0,75	0,00	0,60	0,50	0,50	0,01	0,67	0,38	0,55
0,80	1,50	2,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,25	1,00	1,00	0,50	1,00	0,75	0,33	0,33	0,33	1,38	0,56	0,83	0,54	0,33
0,11	-0,33	0,67	0,33	-0,33	-0,33	-0,33	0,67	0,67	-0,33	2,00	0,33	-0,33	0,00	-0,33	-0,67	0,08	0,17	0,67	-0,17	-0,50
1,29	1,60	1,40	1,80	1,40	1,40	1,60	1,20	1,40	1,40	1,20	1,00	0,40	1,40	1,20	1,00	1,55	1,40	1,20	0,90	1,10
1,01	1,67	1,00	1,00	0,33	0,50	0,50	1,00	1,50	1,67	1,00	1,50	0,50	1,00	1,50	0,50	1,00	0,88	1,39	0,75	1,00
1,20	1,33	1,67	1,67	1,00	1,33	1,00	1,00	1,67	1,67	0,33	1,00	1,00	1,00	1,67	0,67	1,42	1,25	1,00	1,00	1,17
1,02	1,33	2,00	0,67	0,50	1,50	1,00	1,33	1,00	1,33	1,00	1,00	1,00	0,00	1,33	0,33	1,13	1,21	1,11	0,50	0,83
1,14	1,75	1,25	1,25	1,00	1,00	1,50	1,25	1,00	1,67	1,00	1,33	0,75	0,67	1,33	0,33	1,31	1,19	1,33	0,71	0,83
0,76	0,00	1,00	1,67	1,00	1,00	0,67	0,33	0,50	0,67	0,00	0,00	0,50	1,00	1,67	1,33	0,92	0,63	0,22	0,75	1,50
0,85	1,17	0,60	1,00	0,40	1,25	0,40	0,80	1,17	1,00	0,80	1,20	1,20	0,40	1,20	0,20	0,79	0,90	1,00	0,80	0,70
1,02	1,00	1,50	1,60	0,83	0,67	0,67	0,67	1,17	1,00	0,60	0,67	1,00	1,40	1,75	0,75	1,23	0,79	0,76	1,20	1,25
1,03	1,67	1,00	1,75	1,25	1,50	-0,25	0,00	1,25	1,25	0,50	1,00	1,50	1,33	1,50	0,25	1,42	0,63	0,92	1,42	0,88
1,36	1,67	1,67	1,50	2,00	1,00	1,00	1,00	1,67	1,67	0,33	1,50	1,67	1,33	1,67	0,67	1,71	1,17	1,17	1,50	1,17
0,67	1,00	1,00	1,25	0,25	0,75	0,00	0,75	1,20	0,83	0,50	0,25	0,33	0,60	1,40	0,00	0,88	0,68	0,53	0,47	0,70
1,17	1,50	1,50	1,67	1,25	1,00	1,00	1,00	1,50	1,50	0,50	1,00	0,50	1,67	1,50	0,50	1,48	1,13	1,00	1,08	1,00
1,20	1,00	1,50	1,50	1,50	1,50	1,00	1,00	1,50	1,50	0,00	1,50	1,00	1,50	1,50	0,50	1,38	1,25	1,00	1,25	1,00
1,20	2,00	1,25	1,25	0,75	0,50	1,00	1,00	1,50	1,75	1,00	1,50	0,50	1,50	1,50	1,00	1,31	1,00	1,42	1,00	1,25
1,20	1,83	1,60	1,40	1,75	1,00	1,17	1,20	1,00	1,60	0,50	1,20	0,40	1,00	1,60	0,80	1,65	1,09	1,10	0,70	1,20
0,84	1,80	0,40	1,00	0,75	0,75	0,80	0,60	1,00	1,20	0,80	0,50	0,20	1,00	1,20	0,60	0,99	0,79	0,83	0,60	0,90
0,92	1,50	2,00	1,25	1,33	1,75	-0,25	1,00	1,00	1,25	0,67	1,25	0,33	0,00	0,75	0,00	1,52	0,88	1,06	0,17	0,38
1,31	1,75	1,67	1,00	1,67	1,67	0,50	0,67	0,67	1,67	0,67	1,50	1,25	1,00	2,00	2,00	1,52	0,88	1,28	1,13	2,00
0,78	1,33	1,00	0,33	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	-0,33	0,67	2,00	0,00	1,00	0,33	0,92	0,83	0,44	1,00	0,67
0,50	0,40	1,00	0,75	-0,33	0,67	-0,50	0,40	0,80	1,00	0,40	0,50	0,00	0,40	0,80	1,20	0,45	0,34	0,63	0,20	1,00
0,91	1,33	1,67	1,33	0,67	1,67	0,67	0,00	1,33	0,67	0,67	0,33	0,33	0,67	1,67	0,67	1,25	0,92	0,56	0,50	1,17
1,13	0,00	1,50	1,00	1,50	1,50	1,00	1,00	1,67	1,50	1,50	1,00	1,00	1,33	1,00	0,50	1,00	1,29	1,33	1,17	0,75
1,10	1,40	1,40	1,60	1,60	1,80	0,00	1,00	1,40	1,20	1,20	1,00	0,00	1,60	0,50	0,75	1,50	1,05	1,13	0,80	0,63
-0,02	-0,33	1,00	0,00	-0,50	0,00	-1,00	-1,00	0,50	0,50	0,00	-0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,04	-0,38	0,00	0,25	0,25
0,78	1,67	1,50	1,00	0,00	0,00	-0,67	1,33	1,00	0,67	0,33	1,50	1,33	0,00	1,33	0,67	1,04	0,42	0,83	0,67	1,00
1,17	1,75	1,75	1,50	1,25	1,75	1,00	1,00	1,50	1,67	0,33	1,00	0,00	1,67	1,00	0,33	1,56	1,31	1,00	0,83	0,67
0,96	1,50	1,67	1,50	1,50	1,00	1,50	0,00	-0,33	1,33		1,00		0,75	0,33	0,75	1,54	0,54	1,17	0,75	0,54

РЕЗУЛЬТАТЫ ПО КОРПОРАТИВНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

среднее	Самомотивация (самостоятельность)	Самомотивация (персональная вовлеченность)	Самомотивация (обучаемость)	Самомотивация (мотивация и энтузиазм)	ориентация на результат (достижение результата)	ориентация на результат (преодоление препятствий)	ориентация на результат (выполнение в срок)	ориентация на результат (общая картина)	договороспособность (условия неопределенности)	договороспособность (умение договариваться)	договороспособность (адаптивность)	открытость (эффективные коммуникации)	открытость (новые идеи)	работа в команде	работа в команде (открытая информация)	самомотивация	ориентация на результат	договороспособность	открытость	работа в команде
-0,02	-0,33	1,00	0,00	-0,50	0,00	-1,00	-1,00	0,50	0,50	0,00	-0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,04	-0,38	0,00	0,25	0,25
0,78	1,67	1,50	1,00	0,00	0,00	-0,67	1,33	1,00	0,67	0,33	1,50	1,33	0,00	1,33	0,67	1,04	0,42	0,83	0,67	1,00
1,17	1,75	1,75	1,50	1,25	1,75	1,00	1,00	1,50	1,67	0,33	1,00	0,00	1,67	1,00	0,33	1,56	1,31	1,00	0,83	0,67
0,96	1,50	1,67	1,50	1,50	1,00	1,50	0,00	-0,33	1,33		1,00		0,75	0,33	0,75	1,54	0,54	1,17	0,75	0,54
1,37	1,40	1,60	1,60	1,60	1,80	1,40	1,40	1,60	1,20	0,40	1,80	0,80	1,80	1,60	0,60	1,55	1,55	1,13	1,30	1,10
1,40	1,50	1,25	1,75	1,75	1,25	1,00	1,50	2,00	2,00	0,50	1,50	0,25	1,50	1,50	1,75	1,56	1,44	1,33	0,88	1,63
0,14	0,00	0,25	0,25	0,00	-0,33	-0,33	0,00	0,50	0,67	0,33	1,00	-0,60	0,67	0,00	-0,25	0,13	-0,04	0,67	0,03	-0,13
0,84	1,67	2,00	1,00	1,33	0,33	0,67	1,00	1,00	0,33	1,33	1,00	-0,67	1,67	0,00	0,00	1,50	0,75	0,89	0,50	0,00
1,21	1,75	1,67	1,75	1,67	1,00	1,25	1,00	1,33	1,33	0,00	1,67	0,67	1,75	1,33	0,00	1,71	1,15	1,00	1,21	0,67
1,26	1,83	0,86	1,50	1,14	1,43	1,14	1,14	1,43	1,86	0,86	1,00	0,57	1,83	1,57	0,71	1,33	1,29	1,24	1,20	1,14
1,27	1,25	1,25	2,00	1,75	1,00	1,00	1,25	1,50	1,75	0,00	1,33	1,00	1,50	1,75	0,75	1,56	1,19	1,03	1,25	1,25
1,23	1,50	1,25	1,67	1,75	1,33	1,00	1,00	1,25	1,33	1,00	1,33	1,00	1,33	1,33	0,33	1,54	1,15	1,22	1,17	0,83
0,79	0,88	1,00	0,86	1,17	0,43	0,29	0,83	1,38	0,75	1,14	1,00	-0,13	0,71	1,00	0,57	0,97	0,73	0,96	0,29	0,79
1,36	1,40	1,25	1,25	1,80	1,80	1,50	1,50	1,80	1,50	1,25	1,50	0,75	1,80	1,00	0,25	1,43	1,65	1,42	1,28	0,63
1,28	1,33	1,00	1,33	1,50	1,50	0,67	1,50	1,33	1,33	1,00	1,00	1,67	2,00	0,67	1,33	1,29	1,25	1,11	1,83	1,00
0,49	1,25	0,75	1,00	0,40	1,33	0,00	0,75	1,00	0,60	0,00	1,00	-0,50	-0,17	-0,20	0,17	0,85	0,77	0,53	-0,33	-0,02
0,96	1,60	1,00	0,50	2,00	1,00	1,00	0,00	1,20	0,00	1,00	1,40	0,80	1,75	1,00	0,20	1,28	0,80	0,80	1,28	0,60
1,37	1,43	1,57	1,57	1,71	1,57	1,29	1,57	1,71	1,86	0,71	1,00	0,71	1,43	1,43	1,00	1,57	1,54	1,19	1,07	1,21
1,21	1,67	1,22	1,67	0,78	1,11	1,56	1,11	1,44	1,33	1,22	0,89	0,89	1,67	1,00	0,56	1,33	1,31	1,15	1,28	0,78
1,36	1,60	1,40	2,00	1,40	1,00	1,33	1,00	1,60	1,80	0,50	1,33	1,33	1,67	1,80	0,60	1,60	1,23	1,21	1,50	1,20
1,31	1,60	1,60	1,40	1,60	1,20	1,40	1,00	1,20	1,40	1,20	1,40	0,80	1,40	1,40	1,00	1,55	1,20	1,33	1,10	1,20
1,28	1,50	1,25	1,50	1,50	1,00	1,25	1,25	1,50	1,50	0,50	1,50	1,50	1,50	1,50	0,50	1,44	1,25	1,17	1,50	1,00
1,17	1,83	1,75	1,33	1,67	0,75	1,25	1,00	1,33	1,67	0,67	1,00	0,33	1,33	1,00	0,67	1,65	1,08	1,11	0,83	0,83
0,93	1,33	0,33	1,33	0,33	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,33	1,33	1,00	0,83	0,83	0,89	1,17	1,17
1,41	1,50	1,50	1,25	1,75	1,00	1,75	1,25	1,75	1,33	0,67	1,50	1,00	1,67	1,67	1,50	1,50	1,44	1,17	1,33	1,58
1,25	1,40	1,40	1,40	1,60	1,60	1,40	1,40	1,60	1,60	0,40	1,00	0,80	1,60	1,40	0,20	1,45	1,50	1,00	1,20	0,80
0,86		1,75	1,25	0,50		1,00	0,75		1,00	1,20	0,50	-0,33	1,00	1,25	0,50	1,17	0,88	0,90	0,33	0,88
1,48		1,29	1,57	1,43		1,57	1,57		1,86	1,14	1,71	0,86	1,71	1,57	1,43	1,43	1,57	1,57	1,29	1,50
0,67		-0,33	1,00	0,33		1,33	1,00		1,33	1,33	1,33	-0,33	1,33	0,00	-0,33	0,33	1,17	1,33	0,50	-0,17
1,47		1,67	1,67	1,83		1,17	1,00		1,83	0,83	1,83	1,00	1,50	1,50	1,83	1,72	1,08	1,50	1,25	1,67

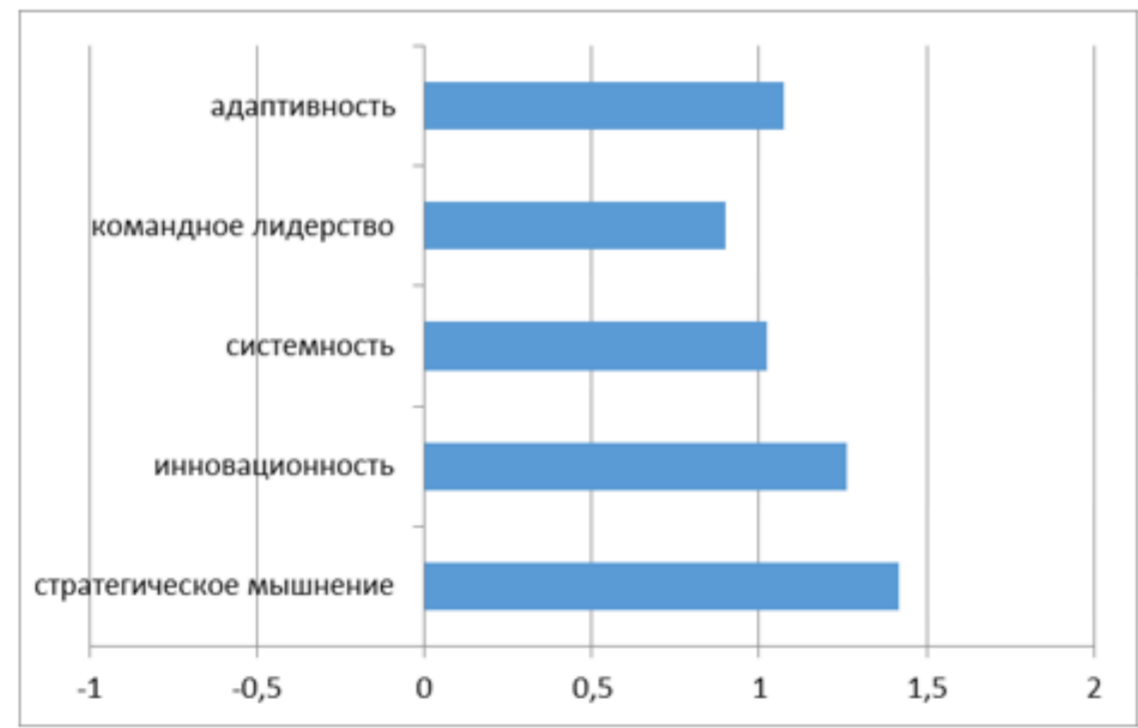
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ

Управленческие компетенции

Управленческие компетенции — это набор индивидуальных знаний, навыков и способностей, отвечающих ценностям Фонда и позволяющий выстраивать эффективную управленческую деятельность в рамках Фонда ММК

- Стратегическое мышление
- Инновационность
- Системность
- Командное лидерство
- Адаптивность

Индивидуальные результаты оценки компетенций



Разрыв страницы

Управленческие компетенции

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Компетенция	Балл
Целеполагание	1,29
Принятие решений	1,39
Разработка решений	1,58

Итоговый балл **1,41** → → → Место в рейтинге **3**

Пути совершенствования компетенции

Литература:

- 1.→ Майкл Армстронг, Анжела Бэрн «Управление результативностью. Система оценки результатов в действии»;
- 2.→ Акин Онгор «После меня - продолжение»;
- 3.→ Нильс Брузелиус «Мегапроекты и риски. Анатомия амбиций»;
- 4.→ Максим Поташев, Павел Ершов «Путь решения»;
- 5.→ Роберт Маурэр - "Шаг за шагом к достижению цели. Метод кайдзен"

Варианты развивающих действий:

- 1.→ Развивать навыки поиска и структурирования информации. Осваивать методы и техники визуализации, подбирать наиболее эффективный и уместный способ представления информации.
- 2.→ Развивать масштабность мышления: рассматривать деятельность организации через призму современных глобальных тенденций.
- 3.→ Развивать способность к рассмотрению профессиональных проблем и задач, к видению ситуации под различным углом зрения.