

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ОБЩЕКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Критерии оценки компетенции этическое поведение

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Может иметь ценности, отличающиеся от принятых в организации • Сильный индивидуалист, слабо считающийся с ценностями других; может устанавливать свои собственные правила; заставляет других испытывать дискомфорт • Может руководствоваться исключительно интересами организации, что находится на грани допустимого или выходит за всякие рамки • Может недостаточно задумываться о собственных ценностях и не иметь представления, какое впечатление он производит • Поведение может слишком варьироваться в зависимости от ситуации • Может сложиться впечатление, что главной ценностью для него является забота о собственных интересах • Слово расходится с делом: говорит одно, делает другое 	<ul style="list-style-type: none"> • Придерживается наиболее подходящего (для каждого коллектива) и эффективного набора основных ценностей и убеждений, как в лучшие, так и в плохие времена • Поступает в соответствии с этими ценностями • Воздаёт должное за следование установленным ценностям и порицает обратное • Подтверждает на практике то, что проповедует сам 	<ul style="list-style-type: none"> • Может упорно отстаивать свою позицию, основанную на убеждениях и ценностях, когда это неуместно • Может быть слишком чувствителен к ситуациям, которые считает «лакмусовой бумажкой» для проверки принципов ценностей и убеждений • Может слыть упрямым и неотзывчивым при необходимости изменить что-то или пойти на компромисс • Может излишне критиковать тех, кто не придерживается тех же ценностей • Может прибегать к неэтичным высказываниям для завершения дискуссии

Критерии оценки компетенции лидерство

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Может действовать неуверенно • Может знать, что нужно делать, но не решаться это сделать • Может не обладать мотивацией; скучать на работе • Не хочет или не знает, как вдохновить сотрудников • Не умеет слушать • Не умеет занимать жесткую позицию • Не собирает команду и не работает с людьми как с командой • Не занимается выработкой коллективного мышления и общего понимания проблемы • Отступает и позволяет другим взять руководство на себя 	<ul style="list-style-type: none"> • Настроен на активность и энергично выполняет задания, требующие напряжения сил • Не боится действовать при отсутствии подробного плана • Использует больше благоприятных возможностей, чем другие работники. • Принимает удачные решения, не задумываясь над тем, сколько на это потребуется времени, основываясь на сочетании анализа, знаний, опыта и собственного суждения • При необходимости группирует людей в команды • Создает в своей команде хороший и сильный моральный дух и климат • Предоставляет своевременную, прямую, полную и конструктивную обратную связь, - как позитивную, так и корректирующую • В случае необходимости не боится применять непопулярные меры • Другие сотрудники часто обращаются к нему за советом 	<ul style="list-style-type: none"> • Может быть трудоголиком • Может прибегать к излишнему администрированию, чтобы добиться скорейшего выполнения работы • Может считать себя всегда правым или близким к совершенству, как будто он не может ошибиться и не ошибается никогда • Его могут считать упрямым, неготовым вести переговоры или идти на компромисс • Кажется несправедливым из-за своего индивидуального подхода • Может не развивать в людях индивидуальных стремлений к лидерству • Может стремиться к сильному лидерству даже в тех случаях, когда коллективная работа принесла бы такие же или лучшие результаты

Критерии оценки компетенции ответственность

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Предпочитает подчиняться, а не руководить • Может избегать конфликтных и кризисных ситуаций, не хочет нести ответственность и решать проблемы, не может занять твердую позицию • Слишком волнуется из-за того, что могут сказать или подумать окружающие • Может быть застенчив или недостаточно настойчив • Может терять самообладание в напряженной ситуации • Может не реагировать на срочность • Может, открыто проявлять раздражение, беспомощность и тревогу 	<ul style="list-style-type: none"> • Не занимает защитную позицию и не раздражается в трудных ситуациях • Считается зрелой личностью, пользуется доверием коллектива • На него можно положиться, так как он удерживает контроль в трудных ситуациях • Не допускает усугубления проблем • Способен отвечать за дело или сказанное слово • Признает свои ошибки • Постоянно и последовательно занимает место в ряду самых лучших работников • Постоянно добивается достижения результата как самостоятельно, так и подвигая на это других 	<ul style="list-style-type: none"> • Может восприниматься как сухой и равнодушный человек • Может казаться безразличным, когда другие проявляют чувство • Может трудно ладить с теми, кто действует и принимает решения эмоционально, а не рационально. • Может всегда стремиться достичь слишком многого и/или идеала • Может излишне усложнять вопросы • Может брать на себя слишком большой объем

Критерии оценки компетенции постановка проблемы

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Может действовать неуверенно • Испытывает беспокойство в меняющейся или неопределенной ситуации • Не справляется со сложными проблемами, которые не предполагают однозначного решения или результата • В неопределенных ситуациях может нуждаться в большем объеме исходных данных и указаний, чем другие работники • Консервативен и осторожен • Может тянуть время, собирать дополнительную информацию, чтобы обрести уверенность и избежать риска • Раньше других принимает скоропалительные решения и делает замечания, прежде чем проанализирует ситуацию 	<ul style="list-style-type: none"> • Легко справляется с изменениями, рисками, неопределенностью • Способен принимать решения и действовать, не имея полной картины • Посвящает свое время и время других первоочередным задачам • Быстро концентрируется на основополагающих моментах и откладывает в сторону все второстепенное • Быстро чувствует, что способствует и что мешает достижению цели • Устраняет препятствия • Намечает цели (приоритеты). • Работает со всеми полезными источниками для нахождения ответов • Видит «подводные камни» • Отлично проявляет себя в открытом анализе 	<ul style="list-style-type: none"> • Может заполнять пробелы, додумывая то, чего нет на самом деле • Может считаться импульсивным и нетерпеливым • Может недостаточно полагаться на менее информированных сотрудников • Может позволить мелочам перерасти в проблему • Может легко сбрасывать со счетов приоритеты других • Может завязнуть в процессе и пропустить главное • Может излишне усложнять вопросы • Может брать на себя слишком большой объем аналитической работы

Критерии оценки компетенции креативность

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченный, расчетливый, осторожный и консервативный • Может чувствовать себя комфортнее в прошлом, а также действуя отработанными и апробированными методами • Ограниченная квалификация • Избегает риска, не стремится быть смелым и изменяться • Не воспринимает идеи, выходящие за пределы его области • Может не иметь представления о том, что такое творчество • Решает новые проблемы, используя старые решения • Может подавлять в других творческую инициативу 	<ul style="list-style-type: none"> • Предлагает множество новых и уникальных идей • Легко находит связь между ранее разоб-щенными представлениями • Слышит генератором оригинальных и цен-ных решений во время «мозгового штур-ма» 	<ul style="list-style-type: none"> • Может настолько увлекаться второсте-пенными замыслами, что теряет много времени • Может заниматься слишком многими за-даниями одновременно • Может не доводить замысел до конца • Может быть неорганизованным или нев-нимательным к деталям • Может быть индивидуалистом и не уметь работать в команде • Может плохо относиться к менее творче-ским людям

Критерии оценки компетенции аналитическая работа

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченная квалификация • Решает новые проблемы, используя старые решения • Может настаивать на принятии решений без достаточного анализа • Сложности в структуризации информации • Не желание получения новых знаний 	<ul style="list-style-type: none"> • Легко находит связь между ранее разоб-щенными представлениями • Тщательно анализирует продолжитель-ность и сложность заданий и проектов • Ставит задачи и цели • Подразделяет рабочий процесс на этапы • Разрабатывает графики и рабочие задания • Знаком с работой стратегии и тактики в своей сфере деятельности • Четко видит взаимосвязи различных эле-ментов 	<ul style="list-style-type: none"> • Может быть неорганизованным или невнимательным к деталям • Может заполнять пробелы, додумывая то, чего нет на самом деле • Может все излишне усложнять

Критерии оценки компетенции конструктивное взаимодействие с гражданами и институтами гражданского общества, другими организациями

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Нелегко строит взаимоотношения, так как не обладает умением вступать в контакт или слушать других • Не умеет быть дипломатичным, вежливым и последовательным. • Может не отзываться на общественные события, которые имеют значение для окружающих • Не изменяется в зависимости от окружения или ситуации и не приспосабливается к ним • Ведет себя уклончиво или не имеет твердой позиции • Может относиться к людям предвзято или с безразличием • Считается непоследовательным, поскольку его дела расходятся со словами • Преследует только свои интересы 	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошо взаимодействует с разнообразными типами людей внутри и вне организации, включая занимающих выше - и нижестоящие должности и равных по должности • Устанавливает соответствующий раппорт • Строит конструктивные и эффективные отношения • Дипломатичен и тактичен • Умеет легко разрешать даже острые конфликты • Способен квалифицированно вести переговоры в жестких ситуациях с группами внутри и вне организации • Может уладить разногласия с минимальным шумом • Имеет хорошее чувство времени • Следит за реакциями окружающих в ответ на свое поведение и попытки оказать давление, корректирует себя; стремится получить обратную связь • Восприимчив к изменениям в запросах и просьбах, и меняется в соответствии с ними 	<ul style="list-style-type: none"> • Может пытаться сглаживать реальные вопросы и проблемы. • Может с излишней готовностью откликаться на требования собеседников • Может делать слишком много исключений, не проводить последовательную политику, не придерживаться установленной практики • Умеет «устраиваться» благодаря налаживанию межличностных связей • Проводит слишком много времени, культивируя знакомства • Тратит слишком много времени в поисках преимущества • Может слишком легко изменяться в зависимости от ситуации или оставлять о себе впечатление как о нерешительном человеке

Критерии оценки компетенции применение коммуникативных технологий и средств

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Может остановиться в своем развитии на некогда приобретенных навыках и освоенных технологиях • Может быть неопытным, новичком в данной области и недостаточно проявлять к ней интерес • Не хватает знания деталей, необходимых для углубленного анализа • Практически последним осваивает новые технологии или приспосабливается к ним • Может привыкать к устаревшим технологиям, «срастаться» с ними и сопротивляться переходу на новые технологии 	<ul style="list-style-type: none"> • Обладает функциональной и технической подготовкой, позволяющей выполнять работу на высоком уровне • Легко «схватывает» технические новинки • Может усваивать новые знания и приобретать новые навыки • Легко знакомится с новыми областями деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Может слишком увлекаться собственным развитием и повышением навыков в технической и функциональной сфере, не используя в достаточной мере личные, межличностные навыки и навык руководства • Может знать, но не использовать • Может восприниматься как чрезмерно академичный, оторванный от практики человек

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Критерии оценки компетенции понимание современных тенденций развития политических процессов в мире, экономики и глобализации

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none">• Не испытывает интереса к вероятностям, будущему, тому, как работают механизмы взаимосвязей и как они скажутся на его организации• Не понимает принципов деловой активности• Не разбирается в политических и экономических процессах• Может быть тактиком в узкой области• Не интересуется данными процессами в широком смысле слова или не имеет соответствующего опыта	<ul style="list-style-type: none">• Обладает пониманием политических и экономических процессов• Знаком с текущим и возможным в будущем бизнес - курсом, практикой, тенденциями и изменениями в различных сферах деятельности, затрагивающими его деятельность и организацию• Знает конкурентную ситуацию• Знаком с работой стратегии и тактики на рынке• Рассматривает вопрос/проблему с максимально широкой точки зрения• Легко выстраивает сценарии будущего развития событий• Обладает масштабным мышлением	<ul style="list-style-type: none">• Может чрезмерно накапливать знания об отрасли и деловой активности и полагаться на эти знания и соответствующие навыки, уделяя недостаточное внимание личным навыкам, межличностному общению, вопросам управления и руководства.• Может оторваться от окружающих, строя многовариантные гипотезы по какому-либо вопросу• Не может устанавливать приоритеты на практике• Может всегда стремиться достичь слишком многого и/или идеала• Может видеть взаимосвязи, которых нет

Критерии оценки компетенции принятие решений

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Раньше других принимает скоропалительные решения и делает замечания, прежде чем проанализирует ситуацию • Может слишком сильно полагаться на самого себя - не просит о помощи • Принятие решений может спровоцировать всплеск эмоций и нетерпение • Может не использовать правильные методы принятия решений, мыслительные модели или способы • Может скоропалительно делать выводы на основании предрассудков, прежних решений или собственной недалёковидности • Не хочет тратить время на обдумывание проблемы до принятия решения по ней • Может не справиться со сложными ситуациями • Может слишком долго ждать, «мучаясь» над каждой мелочью, чтобы избежать риска или ошибки • Может искать одно большое «красивое решение», когда лучше было бы принять пять маленьких 	<ul style="list-style-type: none"> • Принимает удачные решения, не задумываясь над тем, сколько на это потребуется времени, основываясь на сочетании анализа, знаний, опыта и собственного суждения • Большинство принятых решений и предложений оказываются со временем правильными и точными • Другие сотрудники часто обращаются к нему за советом 	<ul style="list-style-type: none"> • Может считать себя всегда правым или близким к совершенству, как будто он не может ошибиться и не ошибается никогда • Его могут считать упрямым, неготовым вести переговоры или идти на компромисс • Может впасть в уныние, если его совет отвергли • Может недостаточно полагаться на менее информированных сотрудников

Критерии оценки компетенции разработка системы стратегического, текущего и оперативного контроля, владение принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Не может разработать эффективные и действенные методы работы по контролю за деятельностью • Не может организовать и представить, какие процессы могут быть эффективными • Не мыслит и не говорит стратегически • Не видит перспективы и не может сложить вместе различные части для создания картины будущего • Не мыслит такими понятиями, как политика, методика и системы, и не использует их в управлении • Не вырабатывает правила и процессы; не устанавливает контакты между участниками, позволяющие людям работать в его отсутствие 	<ul style="list-style-type: none"> • Понимает причины и логику ключевых направлений политики, практической деятельности и мероприятий организации • Разбирается в культурных особенностях организаций • Знает, как выполнить работу, используя различные формальные каналы связи • Понимает, как разделить и объединить операции в единый рабочий процесс • Может четко представить последствия и варианты • Обладает обширными знаниями и видением перспективы • Предпочитает держать все под контролем • Умеет создавать методики, процессы и технологии, позволяющие осуществлять контроль и управление 	<ul style="list-style-type: none"> • Все время что-то подправляет и совершенствует - меняет все практически постоянно • С трудом может объяснить свое видение процесса • Может быть постоянно недоволен по причине завышенных стандартов и ожиданий как от себя самого, так и от других • Может слишком увлекаться теоретической стороной вопроса • Может излишне усложнять планы • Может переусердствовать в управлении и контролировать по мелочам

Критерии оценки компетенции организационные способности

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Не умеет эффективно соединять все ресурсы • Не знает, как найти и организовать кадры, материалы, финансы и т. д. • Не делегирует ответственность, не умеет планировать и стимулировать людей к работе • Склонен делать несколько дел одновременно, что снижает эффективность его работы • Слишком сильно полагается на себя • Хватается за дело в последнюю минуту и тратит массу времени, чтобы его закончить 	<ul style="list-style-type: none"> • Может оптимально распределить ресурсы (кадры, финансы, материалы, поддержку) для выполнения работы • Способен осуществлять одновременное руководство различными видами деятельности, сочетая их для достижения цели • Эффективно и рационально использует ресурсы • Структурирует информацию и файлы в удобном для использования виде 	<ul style="list-style-type: none"> • Не переносит рабочего беспорядка • Не переносит, чтобы что-то делалось не так, как он хочет • Закрыт для предложений и новой информации • Теряет эффективность, когда события идут не так, как он планировал

Критерии оценки компетенции планирование

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Планирует ограниченный объем работ • Может принадлежать к числу работников, делающих все в последнюю минуту • Не следует методике планомерной постановки задач и соответственному распределению работы • Может чувствовать себя некомфортно, занимаясь структурированием рабочего процесса • Может относиться к планированию пренебрежительно и восприниматься окружающими как несобранный и несерьезный человек • Может не обладать терпением, необходимым для постановки целей и задач, определения проблем, планирования сроков выполнения работы, разработки планов-графиков и разрешения проблем • Может быть человеком, работа с которым и для которого приводит в замешательство • Может расхолаживать работающих с ним сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • Тщательно анализирует продолжительность и сложность заданий и проектов • Ставит задачи и цели • Подразделяет рабочий процесс на этапы • Разрабатывает графики и рабочие задания • Предвидит проблемы и «узкие места» и готовится к ним • Соотносит исполнение с целью • Оценивает результаты 	<ul style="list-style-type: none"> • Может слишком зависеть от правил, постановлений, утвержденных процедур и структур • Может выпускать из виду человеческий фактор в работе • Может быть негибким и с трудом приспосабливаться к быстрым изменениям

Критерии оценки компетенции способность к анализу, организации и планированию в области управления

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Решает новые проблемы, используя старые решения • Может настаивать на принятии решений без достаточного анализа • Сложности в структуризации информации • Не умеет эффективно соединять все ресурсы • Не знает, как найти и организовать кадры, материалы, финансы и т. д. • Не делегирует ответственность, не умеет планировать и стимулировать людей к работе • Планирует ограниченный объем работ • Не следует методике планомерной постановки задач и соответственному распределению работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Легко находит связь между ранее разоб- щенными представлениями • Тщательно анализирует продолжитель- ность и сложность заданий и проектов • Ставит задачи и цели • Подразделяет рабочий процесс на этапы • Разрабатывает графики и рабочие задания • Знаком с работой стратегии и тактики в своей сфере деятельности • Четко видит взаимосвязи различных эле- ментов • Может оптимально распределить ресурсы (кадры, финансы, материалы, поддержку) для выполнения работы • Способен осуществлять одновременное руководство различными видами деятель- ности, сочетая их для достижения цели • Оценивает результаты 	<ul style="list-style-type: none"> • Может быть неорганизованным или нев- нимательным к деталям • Закрыт для предложений и новой инфор- мации • Теряет эффективность, когда события идут не так, как запланировано • Может слишком зависеть от правил, по- становлений, утвержденных процедур и структур • Может выпускать из виду человеческий фактор в работе • Может быть негибким и с трудом приспо- сабливаться к быстрым изменениям

**Критерии оценки компетенции способность осуществлять верификацию
и структуризацию информации, получаемой из разных источников**

НЕ РАЗВИТО	РАЗВИТО	ЧРЕЗМЕРНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> Нарушает последовательность коммуникации, сообщает слишком мало или слишком много, предоставляет информацию несвоевременно Может неясно излагать информацию или информировать одних сотрудников лучше, чем других Может не знать, кому, что и когда сообщать Не осознает потребностей других в информации Может информировать без отслеживания результатов Копит информацию или считает информирование несущественной задачей Имеет только один канал коммуникации: письменный, устный или электронную почту 	<ul style="list-style-type: none"> Предоставляет информацию, необходимую для работы и для создания верного корпоративного настроения (чтобы сотрудники ощущали себя частью рабочей группы, отдела и (или) организации) Предоставляет каждому члену коллектива информацию, необходимую для принятия правильных решений Предоставляет информацию своевременно Использует различные каналы получения информации 	<ul style="list-style-type: none"> Может предоставить избыточную информацию Может привести в замешательство тем, что сообщает информацию, которую человек не может обработать, или предварительные сведения, впоследствии оказывающиеся неверными