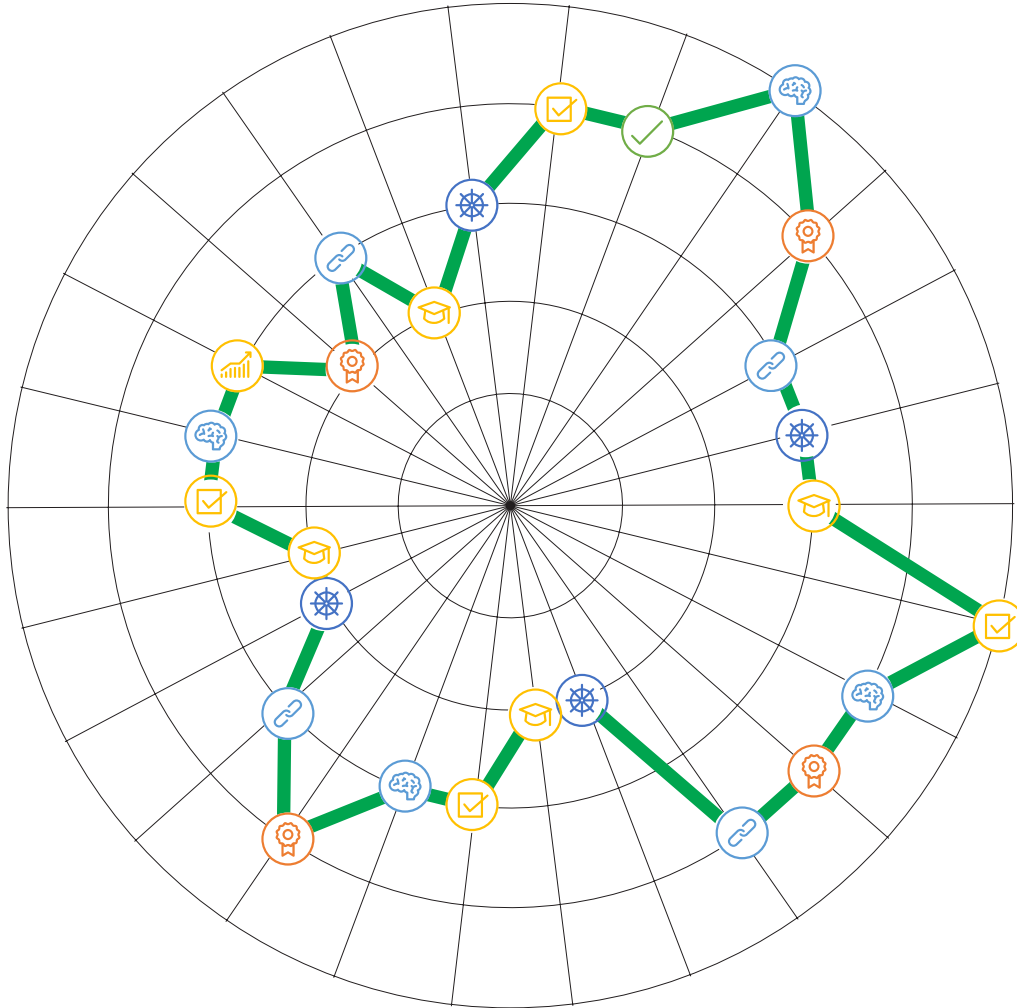




USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



Deloitte.



СЛОВАРЬ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Киев, 2016 г.

Что такое Компетенции?

Компетенции – это умения, навыки, знания, мотиваторы и черты характера, которые определяются как необходимые поведенческие показатели для успешного выполнения работы.

Как структурированы Компетенции?

Каждой компетенции в этом словаре даётся определение. Каждая компетенция также включает в себя шкалу, которая определяет диапазон проявления компетенции. Большинство компетенций имеют шкалу из пяти уровней. Каждый уровень описывается в терминах поведенческих показателей.

Поведение на каждом уровне шкалы является иллюстративным, а не окончательным; то есть возможны и другие примеры поведения. Каждая шкала компетенций является кумулятивной, что означает, что, хотя описание поведения с нижних уровней не повторяется на более высоком уровне, тем не менее оно применяется.

Каждая компетенция включает в себя отрицательные показатели, которые помогают определить поведенческие признаки низкого уровня выполнения работы.


























Как использовать этот словарь?

Содержание этого словаря представляет поведенческие или «нетехнические» навыки, которые применяются к функциональной части должности в организации.

Словарь может быть использован для различных целей, в том числе для подбора и обеспечения персоналом, обучения, развития карьеры, управления производительностью.

Составляя должностную инструкцию или описание вакансии, для каждой должности выберите компетенции и уровни, которые являются наиболее важными для высокого качества работы именно на этой должности.

Поведенческие Компетенции

	Достижение	4
	Приспосабливаемость	5
	Аналитическое мышление	6
	Построение успешной команды	7
	Ведущая роль в изменениях	8
	Ориентация на клиента	9
	Управление конфликтами	10
	Непрерывное обучение	11
	Креативное мышление	12
	Принятие решений	13
	Эффективная коммуникация	14
	Предприимчивость	15
	Гибкость	16
	Требовательность	17
	Улучшения и инновации	18
	Инициатива	19
	Целостность и приверженность ценностям	20
	Руководство и развитие	21
	Организационная сознательность	22
	Профессиональная уверенность	23
	Построение отношений ради влияния	24
	Уважение к другим	25
	Само-осознанность	26
	Стремление к совершенству	27
	Командная работа	28
	Стратегическая направленность деятельности	29



Достижение

Определение: Достижение определяется наличием устойчивой энергии и решимости перед лицом препятствий - ставить и выполнять сложные задачи, соответствующие качеству, времени и разнообразию стандартов, и обеспечивать необходимые бизнес-результаты.

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Хочет хорошо выполнять свою работу и не сдаётся	Работает на результат и управляет препятствиями	Привержен улучшениям, несмотря на частые препятствия	Устанавливает и достигает сложные цели и ищет долгосрочных улучшений	Оценивает и принимает риски для более значительных результатов
<p>Разъясняет, что ожидается.</p> <p>Работает с позитивом и энтузиазмом. Не сдаётся при первом препятствии.</p> <p>Уважает права других, в то же время, достигает собственные цели.</p>	<p>Понимает и работает в направлении достижения целей, поставленных другими.</p> <p>Соизмеряет прогресс с поставленными целями.</p> <p>Старается понять причины препятствий и найти пути их преодоления.</p> <p>Признаёт вклад других в работу.</p>	<p>Проявляет решительность, несмотря на частые препятствия.</p> <p>Берётся за сложные проблемы и проявляет личную ответственность за нахождение решения.</p> <p>Ищет пути улучшить общий уровень выполнения работы и дать более высокий уровень удовлетворения целевым группам.</p>	<p>Достигает значительного прогресса в долгосрочной перспективе, выполняет более широкий спектр работ.</p> <p>Показывает пример; имеет собственную меру мастерства и работает для его воплощения.</p>	<p>Принимает решения путём взвешивания затрат, результатов и последствий рисков.</p> <p>Действует в духе предпринимательства, чтобы увеличить производительность.</p>

Негативные индикаторы:

- Останавливается и сдаётся при первом препятствии.
- Ищет отговорки, вместо поиска решения
- Принимает ответ «нет» без возражений.
- Преувеличивает собственный вклад или выдаёт чужую работу или идею за свою. Не признает вклада других.
- Не видит, как задача вписывается в общую картину.
- Не укладывается в сроки или в бюджет без надлежащей причины.
- Необходимо подгонять для выполнения работы в срок.



Приспосабливаемость

Определение: Регулирование собственного поведения, чтобы эффективно работать в свете новой информации, меняющейся ситуации и/или окружения. Реагирует на изменения с готовностью изучить новые пути достижения целей в работе и с положительным отношением.

Уровень 1 Осознаёт, как изменения влияют на работу	Уровень 2 Адаптирует свою работу к ситуации	Уровень 3 Приспосабливается к различным изменениям	Уровень 4 Приспосабливается к большим, сложным и/или частым изменениям	Уровень 5 Адаптирует организационные стратегии
<p>Принимает неизбежность изменений.</p> <p>Ищет выход, когда сталкивается с неопределенностью или неизвестностью.</p> <p>Демонстрирует готовность пробовать новые подходы.</p> <p>Думает, прежде чем начать действовать.</p> <p>Признаёт ценность вклада других людей, независимо от того, как он проявляется.</p>	<p>Применяет индивидуальный подход в отличающихся или новых ситуациях.</p> <p>Ищет руководства (помощи) в адаптации поведения к новой ситуации.</p>	<p>Приспосабливается к новым идеям и инициативам по широкому кругу вопросов или ситуаций.</p> <p>Сдвигает приоритеты, изменяет стиль и реагирует новыми подходами в случае необходимости, когда имеет дело с новыми или меняющимися потребностями.</p>	<p>Открыто поддерживает и приспосабливается к основным изменениям, которые обещают улучшения установленных способов реагирования.</p> <p>Ищет изменения для того, чтобы добиться улучшения рабочих процессов, систем и т.д.</p> <p>Сохраняет самообладание и самоконтроль перед лицом вызовов и изменений.</p>	<p>Предвидит изменения и делает весомые или долгосрочные адаптации в организации в ответ на потребности ситуации.</p> <p>Эффективно выполняет работу, несмотря на происходящие изменения, неоднозначность и, порой, кажущийся хаос.</p> <p>Быстро переключается между макро-стратегическими вопросами и важными деталями.</p>

Негативные индикаторы:

- Не может приспособиться к новым ситуациям быстро и легко
- Не проявляет желания изучить новые методы, процедуры или техники
- Объясняет, почему изменения не будут работать, вместо поиска решений задачи
- Не в состоянии адаптировать стратегию или подход в ответ на требования ситуации
- Жёстко придерживается планов, даже когда обстоятельства меняются
- Не в состоянии отреагировать на непредвиденные изменения / сбои / проблемы



Аналитическое Мышление

Определение: Аналитическое мышление подразумевает последовательный анализ данных и ситуаций с тем, чтобы увидеть причину и следствие и использовать это для принятия эффективных решений.

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Раскладывает ситуации на составляющие	Концентрируется на основных вопросах	Проверяет все точки зрения	Использует комплексный анализ
<p>Раскладывает ситуацию на компоненты (А, В, С).</p> <p>Перечисляет предметы, задачи или виды деятельности без установления приоритетов.</p>	<p>Рассматривает данные и вычленяет основные приоритеты.</p> <p>Определяет причину и следствие путём рассуждения «если А..., то Б...» и использует это для приоритизации.</p>	<p>Объективно смотрит на каждую сторону идеи или ситуации, чтобы гарантировать, что все результаты тщательно рассмотрены до принятия решения о соответствующих действиях.</p> <p>Анализирует сложные ситуации, рассматривая несколько возможных причин и следствий.</p>	<p>Проводя комплексный анализ сложных данных, или путём решения сложных ситуаций, отслеживает влияние решений на качество работы.</p> <p>Применяет аналитические инструменты или методы для анализа целого ряда данных.</p>

Негативные индикаторы:

- Действует, не подумав о полном спектре последствий
- Подавлен проблемой; не умеет разбить её на управляемые части
- Излишне детально анализирует каждую ситуацию с тенденцией увязнуть в деталях
- Не умеет оценить положительные и отрицательные аспекты предлагаемого курса действий, прежде чем двигаться вперед
- Говорит «да» без учета приоритетности на данный момент



Построение Успешной Команды

Определение: Имеет намерение и желание развивать и сообщать четкое видение будущего успеха и вдохновлять других работать в направлении этого видения. Это подразумевает гармонизацию разнообразных талантов, поощрение и развитие командного духа и обеспечения того, чтобы усилия команды были сосредоточены на успешном решении организационных задач, одновременно управляя индивидуальной работой.

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Даёт структуру и поддержку	Создаёт эффективный командный климат	Моделирует желаемые поведения	Является лидером
<p>Работает над тем, чтобы цель и роль команды были очевидны в рамках «более широкой картины».</p> <p>Привлекает других к принятию решений.</p> <p>Даёт обоснования в принятии решений, раскрывает преимущества для команды.</p> <p>Создает и использует системы и процессы, чтобы дать возможность членам команды работать более эффективно</p> <p>Руководит установлением конкретных и измеримых целей и задач для команды</p>	<p>Устанавливает четкое направление для команды, а также уточняет индивидуальные роли и обязанности в рамках этого направления.</p> <p>Последователен и честен со всеми членами команды.</p> <p>Получает необходимый персонал, ресурсы и информацию для эффективной работы команды.</p> <p>Использует разнообразный спектр стратегий, чтобы выстроить моральный дух команды и её продуктивность.</p> <p>Проясняет ожидания и стандарты.</p> <p>Удостоверяется, что нет лишних бюрократических процессов, которые могут отрицательно повлиять на эффективную работу.</p>	<p>Продвигает культуру «не ищем виновного» и поощряет инновации и открытость риску</p> <p>Подаёт хороший пример путем моделирования желаемого поведения команды в соответствии с более широким видением организации.</p> <p>Демонстрирует последовательность в собственных действиях и решениях.</p> <p>Устанавливает нормы группового поведения и работает с ненадлежащим поведением.</p> <p>Демонстрирует персональную приверженность команде.</p>	<p>Является защитником команды; отстаивает общее дело.</p> <p>Развивает убедительное видение, которое порождает энтузиазм и энергию.</p> <p>Признаёт и вознаграждает индивидуальные показатели работы.</p> <p>Использует коллективные возможности команды, чтобы обеспечить успех.</p> <p>Работает над тем, чтобы сотрудники всей организации вовлекались в видение.</p> <p>Вдохновляет других на глобальные качественные изменения.</p>

Негативные индикаторы:

- Не уделяет достаточно внимания руководству и чёткости (ясности)
- “Сгибается” под конфликтующими требованиями – очень легко сбить с пути
- Оставляет членов команды в неведении и неопределённости
- Даёт команде свободу без ориентиров и направления
- Позволяет людям отвлекаться и преследовать собственные интересы



Ведущая Роль в Изменениях

Определение: Управлять, вести и внедрять процесс изменений и трансформации, помогая другим справиться с их последствиями.

Уровень 1 Информирует других об изменениях	Уровень 2 Подчеркивает позитивный характер изменений	Уровень 3 Управляет процессом перемен	Уровень 4 Приводит инициативы по изменениям в соответствие с организационными целями	Уровень 5 Иницирует изменения
Идентифицирует процессы и признает необходимость изменений. Объясняет процесс, последствия и логику изменений для тех, кого это затрагивает. Открыт к обсуждению мнений об изменениях.	Поддерживает преимущества изменений. Уточняет потенциальные возможности и последствия предлагаемых изменений. Объясняет, как изменения влияют на существующую практику	Определяет важные / эффективные подходы, которые должны продолжаться после наступлений изменений Предвидит конкретные причины, лежащие в основе сопротивления изменениям, и реализует подходы, направленные на устранение этого сопротивления	Соединяет проекты / цели с инициативами по изменению в департаменте/службе и описывает влияние этих изменений на операционные цели. Представляет реалии перемен и, вместе с персоналом, разрабатывает стратегии эффективного управления. Выявляет будущие потребности в изменениях, которые будут способствовать дальнейшему прогрессу.	Создает окружающую среду, которая поддерживает и поощряет изменения или инновации. Продвигает успешные изменения по всей организации. Лично сообщает четкое представление о широком влиянии изменений.

Негативные индикаторы:

- Неохотно принимает или развивает новые подходы
- Не может найти лучшие, более быстрые или менее дорогие пути в работе
- Не поддерживает желания других ценить изменения
- Отвергает конструктивную обратную связь о собственной работе, что не способствует организационным изменениям



Ориентация на Клиента

Определение: Выявлять и реагировать на текущие и будущие потребности клиентов; обеспечивать высокое качество обслуживания внутренних и внешних клиентов

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Реагирует на запросы клиентов	Выстраивает позитивные отношения с клиентом	Предвидит и адаптируется к потребностям клиента	Создаёт клиенто-ориентированную культуру	Рассматривает ориентацию на клиента как стратегическое направление
<p>Определяет потребности и ожидания клиентов.</p> <p>Реагирует на запросы быстро и эффективно.</p> <p>Реагирует в объёмах выше и больше явного запроса, в рамках установленных стандартов обслуживания</p> <p>Отправляет сложные вопросы на более высокий уровень принятия решений.</p> <p>Отвечает на запросы клиента в вежливой, дружелюбной и отзывчивой форме.</p> <p>Хочет слышать обратную связь, чтобы выработать четкое понимание потребностей клиентов и необходимых результатов работы.</p> <p>Использует методологии мониторинга удовлетворенности клиентов для обеспечения их удовлетворенности</p>	<p>Связывается с клиентами для получения отзывов об услугах, решениях или продуктах, чтобы убедиться, что их потребности были правильно и эффективно удовлетворены.</p> <p>Понимает вопросы с точки зрения клиента.</p> <p>Держит клиентов в курсе новой информации и решений, которые могут на них повлиять.</p> <p>Проводит мониторинг услуг, предоставляемых клиентам, и делает своевременные изменения в случае необходимости.</p>	<p>Поддерживает постоянную связь с клиентами</p> <p>Регулярно и систематически контактирует с клиентами или потенциальными клиентами, чтобы определить их потребности</p> <p>Использует понимание взглядов клиента, чтобы определять препятствия и выступать от их имени.</p> <p>Работает с клиентами, чтобы адаптировать услуги, продукты и решения для удовлетворения их потребностей</p> <p>Поощряет сотрудников и команды для достижения высокого уровня качества обслуживания.</p> <p>Предвидит области, в которых будет необходима поддержка или влияние и обсуждает ситуации / проблемы с соответствующими лицами</p>	<p>Отслеживает тенденции и события, которые будут влиять на способность организации удовлетворять текущие и будущие потребности клиентов</p> <p>Определяет преимущества для клиентов; ищет способы, чтобы сделать что-то ещё лучше.</p> <p>Привлекает существующих или потенциальных клиентов к оценке услуг, решений и продуктов для выявления способов улучшения качества.</p> <p>Устанавливает стандарты обслуживания и разрабатывает стратегии для ознакомления с ними персонала</p>	<p>Сообщает миссию, видение и ценности организации внешним клиентам</p> <p>Стратегически и систематически оценивает новые возможности для развития отношений с клиентами.</p> <p>Создает среду, в которой забота об удовлетворенности клиентов является одним из ключевых приоритетов</p> <p>Связывает всестороннее и глубокое понимание долгосрочных потребностей клиентов и стратегий с текущими и предлагаемыми проектами/ инициативами</p> <p>Рекомендует/ определяет стратегические направления развития бизнеса для удовлетворения прогнозируемых потребностей существующих и потенциальных клиентов</p>

Негативные индикаторы:

- Не относится ко всем клиентам с уважением
- Делает предположения без выяснения потребностей клиента
- Не гибкий в собственных подходах
- Не приоритизирует потребности клиентов
- Даёт такие обещания клиентам, которые не могут быть выполнены
- Не может оценить потребности клиентов и требует применения мер



Управление Конфликтами

Определение: Предотвращает конфликты, управляет ими и/ или эффективно решает конфликтные ситуации

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Выявляет конфликт	Разбирается с существующими конфликтами	Предвидит и занимается источниками потенциального конфликта	Прописывает стратегии для решения существующих и потенциальных конфликтов	Создает среду, в которой конфликт разрешается надлежащим образом
<p>Признает, что существует конфликт между двумя или более сторонами</p> <p>Делится информацией о наличии конфликта с соответствующими лицами</p>	<p>Выслушивает различные точки зрения и подчеркивает пункты согласия в качестве отправных точек для устранения разногласий</p> <p>Открыто определяет общие области интересов - своевременно и в уважительной форме</p>	<p>Предвидит и принимает меры, чтобы избежать или уменьшить потенциальный конфликт (например, путем поддержки и поощрения различных сторон собраться вместе и попытаться решить вопросы самим)</p> <p>Настраивает команду на работу и достижение конечных целей, подальше от личностных проблем</p>	<p>Предоставляет консультации тем, кто всё-таки разделяет некоторые общие интересы, но также имеет значительные разногласия</p> <p>Внедряет инновационные стратегии для эффективного решения конфликтов (например, посредничество, стратегии сотрудничества и «взаимных выгод»)</p>	<p>Создает среду, разрешающую конфликты, предвосхищая и реагируя на те области, в которых может возникнуть потенциальное непонимание и конфликт</p> <p>Моделирует конструктивные подходы к урегулированию противоположных мнений, путём личного вызова статусу-кво, поощряя других делать то же самое</p>

Негативные индикаторы:

- Не обращает внимания на ненадлежащее поведение и не пресекает унижения в команде
- Пытается сохранить мир, а не разобраться с проблемой
- Становится на чью-либо сторону во время конфликта
- Не принимает жалобы сотрудника всерьёз



Непрерывное Обучение

Определение: Выявляет и работает с индивидуальными сильными и слабыми сторонами и потребностями в области развития, изменяя условия для повышения личной и организационной эффективности

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Оценивает и контролирует себя для поддержания личной эффективности	Стремится повысить личную эффективность в текущей ситуации	Ищет возможности обучения за пределами существующих требований	Соотносит личное развитие с целями организации	Подгоняет личное обучение под ожидаемые изменения в организационной стратегии
<p>Непрерывно оценивает себя и запрашивает обратную связь от других, чтобы выявить сильные и слабые стороны и пути улучшения</p> <p>Использует возможности обучения и постоянного развития</p>	<p>Пробует новые подходы для максимального обучения в текущей ситуации</p> <p>Использует все возможности для обучения (например, курсы, наблюдение за другими, проектные задания и т.д.)</p> <p>Использует новые знания в работе</p>	<p>Ставит перед собой сложные цели и устанавливает для себя стандарты качества с точки зрения роста в текущей работе и далее</p> <p>Активно занимается саморазвитием на постоянной основе (технически и лично).</p> <p>Ищет задачи, бросающие вызов способностям</p>	<p>Строит личные цели в обучении, основываясь на меняющихся потребностях бизнес-портфеля или департамента</p> <p>Использует организационные изменения как возможность развить новые навыки и знания</p>	<p>Определяет будущие компетенции и знания, необходимые организации, разрабатывает и реализует соответствующие планы обучения.</p> <p>Непрерывно сканирует окружающую среду, чтобы быть в курсе новых событий в более широком контексте работы</p>

Негативные индикаторы:

- Отказывает в просьбах об организации обучения
- Рассматривает обучение как награду или привилегию
- Не предоставляет возможности для усовершенствования и расширения работы
- Не позволяет сотрудникам использовать новые навыки, полученные в результате обучения



Креативное Мышление

Определение: Подвергает сомнению традиционные подходы, изучает альтернативы и реагирует на вызовы инновационными решениями или услугами, используя интуицию, эксперимент и новые возможности

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Признает необходимость новых подходов	Модифицирует существующие подходы	Вводит новые подходы	Создает новые концепции	Взращивает творческий потенциал
Открыт новым идеям	Анализирует сильные и слабые стороны существующих подходов	Ищет идеи или решения, которые работали в других обстоятельствах и применяет их в организации	Интегрирует и синтезирует соответствующие концепции в новое решение, которое не применялось ранее	Создаёт среду, которая поддерживает творческое мышление, любознательность и экспериментирование
Подвергает сомнению традиционные подходы и ищет альтернативные варианты.	Модифицирует и адаптирует существующие методы и подходы для лучшего соответствия потребностям	Использует существующие решения инновационным путём для решения проблем	Создает новые модели и методы для организации	Предпочитает вызовы традиционным подходам
Понимает, когда необходим новый подход; быстро учитывает новую информацию при рассмотрении различных вариантов	Определяет альтернативные решения, основываясь на предыдущем опыте	Видит долгосрочные последствия возможных решений	Обозначает гибкие и адаптируемые решения, учитывая профессиональные и организационные стандарты	Поддерживает экспериментирование, чтобы максимально развить инновационный потенциал
	Принимает оптимальное решение после взвешивания преимуществ и недостатков альтернативных подходов			

Негативные индикаторы:

- Может увидеть только очевидную проблему
- В состоянии обнаружить только самые очевидные связи
- Удовлетворяется статус-кво и ничего не подвергает сомнению
- Продолжает применять несовершенные подходы и модели
- Увязает в деталях и не может увидеть более широкую картину



Принятие Решений

Определение: Эффективное принятие решений и решение проблем, связанных с различными уровнями сложности, неопределенности и риска.

Уровень 1 Принимает решения, основанные исключительно на правилах	Уровень 2 Принимает решения путём интерпретации правил	Уровень 3 Принимает решения в ситуациях, где есть простор для интерпретации правил	Уровень 4 Принимает комплексные решения при отсутствии правил	Уровень 5 Принимает решения с высокой степенью риска в сложных и неоднозначных ситуациях
Выносит простые решения, основанные на заранее определенных вариантах с использованием четких критериев/ процедур	Применяет руководства и процедуры, которые требуют некоторой интерпретации при работе с исключениями	Применяет рекомендации и процедуры, которые оставляют значительный простор для интерпретации	Упрощает сложную информацию из различных источников для решения проблем	Принимает стратегические решения с высоким риском, которые имеют серьезные последствия
Советуется с другими или выносит на обсуждение ситуацию/ вопрос, когда критерии неясны	Принимает прямолинейные решения, основанные на информации, которая, как правило, ясна и адекватна	Принимает решения, взвешивая несколько факторов, где некоторые частично определены и влекут за собой недостающие фрагменты ключевой информации	Принимает комплексные решения, для которых нет никаких установленных процедур	Уравновешивает стремление к совершенству с интересами клиентов и организации при принятии решений
Работает с исключениями в пределах установленных параметров по четко заданным правилам и процедурам	Просчитывает риски и последствия действий и/ или решений	По мере необходимости включает в процесс принятия решений нужных людей	Рассматривает множество взаимосвязанных факторов, по которым существует неполная и противоречивая информация	Использует принципы, ценности и разумные бизнес-подходы, чтобы принимать оптимальные решения
Принимает решения с минимальным учётом или вообще без учёта последствий ошибки	Принимает решения, связанные с незначительными возможными ошибками	Уравновешивает риски и последствия решений по ряду вопросов	Уравновешивает конкурирующие приоритеты и рекомендует решения в условиях риска и неопределенности	Принимает решения в нестабильных условиях, в которых важность какого-либо фактора может быстро измениться
Удостоверяется, что решение/ вывод является правильным	Ищет помощи и руководства в случае необходимости, если ситуация неясна	Разрабатывает решения, направленные на устранение исходных причин проблемы и предотвращение их повторного появления	Оценивает внешнюю и внутреннюю среду для того, чтобы принять хорошо обоснованное решение	Определяет проблему на основе многих факторов, часто сложных и противоречащих друг другу (например, финансовая ответственность).

Негативные индикаторы:

- Предъявляет к другим нереальные требования
- Постоянно критикует других
- Не устанавливает стандарты
- Выполняет работу, в то же время создаёт нездоровую рабочую атмосферу
- Не обращает внимания на низкий уровень работы и позволяет этому продолжаться
- Видит проблему, но не прилагает усилий, чтобы ее устранить
- Не может отстраниться от текущих вопросов, чтобы увидеть потенциальные возможности



Эффективная Коммуникация

Определение: Способность передавать точную информацию правильным образом и в нужное время. Она включает в себя использование различных средств массовой информации с отдельными лицами или группами таким образом, чтобы включить их в процесс и помочь понять и запомнить сообщение. Она также включает в себя способность быть восприимчивым к мнениям других людей и обмениваться информацией в рамках всей организации и в пределах команды.

Уровень 1 Общается с другими	Уровень 2 Обеспечивает точность и своевременность	Уровень 3 Активно слушает и делится информацией	Уровень 4 Сосредоточен на улучшении коммуникации внутри организации
<p>Дает четкие инструкции, чтобы люди знали, что делать</p> <p>Пишет и разговаривает внятно</p> <p>Использует простой язык, с учётом специфических потребностей аудитории</p> <p>Делится информацией с другими</p> <p>Знает, что говорить и когда</p> <p>Посещает собрания коллектива и делится информацией</p>	<p>Слушает других и предоставляет незамедлительные ответы</p> <p>Передает информацию кратко и с должным уровнем детализации</p> <p>Удостоверяется, что время для сообщения выбрано оптимально</p> <p>Расставляет в сообщениях правильные акценты</p>	<p>Выказывает искренний интерес к взглядам других людей и правильно их интерпретирует</p> <p>Всегда доступен, внимателен и реагирует соответствующим образом</p> <p>Адаптирует стиль общения под различные аудитории</p> <p>Общается с людьми, которые затрагиваются косвенно, а также с теми, кто непосредственно участвует в работе</p> <p>Формирует сообщения в соответствии с опытом аудитории и с тем, что для нее будет иметь смысл</p> <p>Проверяет понимание и представляет сообщения в разной манере для улучшения понимания</p>	<p>Устанавливает процессы на более высоком организационном уровне, чтобы получить больший вклад</p> <p>Активно продвигает коммуникацию между департаментами и командами</p> <p>Обменивается информацией и стремится развивать взаимопонимание между различными группами как внутри, так и за пределами организации</p> <p>Предвосхищает проблемы и адаптирует коммуникацию в ответ</p> <p>Чувствует себя свободно, используя различные стили, и может быстро адаптироваться</p>

Негативные индикаторы:

- Не делится информацией
- Предоставляет неточную информацию, вводящую в заблуждение
- Недоступен
- Имеет тенденцию не слушать других людей
- Использует жаргон
- Не учитывает коммуникационные потребности аудитории



Предприимчивость

Определение: Способность формулировать новые идеи или адаптировать и использовать существующие идеи новым или неожиданным образом для решения проблем; и думать наперед, чтобы определить или создать возможности с последующим их развитием

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Вносит улучшения и действует	Адаптирует существующий подход, действует и смотрит в будущее	Предвидит будущее и разрабатывает новые продукты и услуги	Создает возможности и действует на долгосрочную перспективу
Занимается текущими возможностями и проблемами путем совершенствования и адаптации существующих подходов	Выявляет и использует возможности в краткосрочной перспективе Применяет собственные знания и опыт для разработки и использования новых подходов	Может определить возможности и проблемы в среднесрочной перспективе (от 3 до 12 месяцев), а также разрабатывает новые подходы, продукты и услуги. Понимает экономическое обоснование для разнообразия и равных возможностей. Использует контакты для поиска новых идей. Встречается с различными учреждениями с целью объединения ресурсов и опыта.	Видит и действует, ориентируясь на долгосрочные (свыше 12 месяцев) возможности и проблемы Формирует совершенно новые и нестандартные идеи и концепции, которые создают потенциально новые возможности, и использует инновационные подходы для их воплощения. Они могут удовлетворить основные потребности, которые еще не были идентифицированы клиентами

Негативные индикаторы:

- Использует хорошо проверенные или знакомые подходы без адаптации и улучшения
- Делает незначительные адаптации к существующим системам или процессам, когда требуются более радикальные изменения
- Не принимает во внимание новые тенденции, существующие на рынке
- Внимание сосредоточено на внутренних процессах
- Упускает из виду проблемы и возможности, которые могут повлиять на бизнес; постоянно не готов к ближайшим событиям
- Всегда откладывает на завтра то, что можно было бы сделать сегодня
- Не может посмотреть со стороны на текущие вопросы для выявления потенциальных возможностей и угроз
- Нечувствителен к вопросам расы, культуры, религии или языка



Гибкость

Определение: Гибкостью является способность адаптироваться и работать с различными ситуациями, отдельными лицами и группами. Быть в состоянии быстро думать и не останавливаться перед неожиданностью.

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Понимает необходимость гибкости	Применяет процедуры гибко	Адаптирует тактики / подходы	Внедряет организационные изменения
<p>Демонстрирует готовность менять идеи или представления на основе новой информации или фактов.</p> <p>Открыт для новых идей и прислушивается к точкам зрения других людей</p>	<p>Применяет правила или процедуры гибко, в зависимости от конкретной ситуации, для более эффективного выполнения задач или мероприятий</p> <p>Эффективно реагирует на изменения обстоятельств.</p> <p>Остается сосредоточенным, когда сталкивается с конфликтующими требованиями</p> <p>Делает разумные корректировки для обеспечения максимальной эффективности и мотивации себя и других</p>	<p>Определяет прагматический подход для того, чтобы выполнить работу быстро и эффективно</p> <p>Использует осознание более широкой картины и учитывает здравый смысл, чтобы интерпретировать и осуществлять политику</p> <p>Чувствует себя комфортно в неопределённости</p>	<p>Изменяет общий план, цель или проект, чтобы соответствовать ситуации</p> <p>Создает и поддерживает гибкость за счет введения процедур, которые обеспечивают быстрые изменения, и поощряет гибкость в других</p>

Негативные индикаторы:

- Жестко придерживается процедур, даже если это неприемлемо
- Не открыт для новых идей или действий
- Медленно адаптируется к обратной связи
- Неспособен пересмотреть приоритеты в свете изменений
- Противодействует изменениям без полного учета того, что предлагается
- Показывает только поверхностную поддержку важности гибкости в управлении людьми с различными навыками, опытом и потребностями



Требовательность

Определение: Требовательность предполагает способность быть открытым и умение совершенно ясно разьяснять другим что должно быть достигнуто, по каким стандартам, когда, в рамках какого бюджета и с какой ответственностью за результат.

Уровень 1 Указывает направление	Уровень 2 Требует высоких стандартов	Уровень 3 Требует от людей ответственности за качество работы	Уровень 4 Занимается долгосрочными вопросами
<p>Озвучивает четкие инструкции и даёт людям понять, что от них ожидается</p> <p>Принимает ответственность за собственные действия и качество работы. Устанавливает границы для поведения других.</p> <p>Не притесняет и не терпит неподобающее поведение.</p>	<p>Требует высокой производительности или результатов от других, показывая собственный пример</p> <p>Отслеживает качество работы, сравнивая со стандартами и сроками, обеспечивая соответствующую обратную связь, когда это требуется</p> <p>Помогает коллегам начать снова, когда случаются неудачи</p>	<p>Требует от людей ответственности за свои действия и за качество работы</p> <p>Открыто и конструктивно критикует работу, принимая твердую, но справедливую позицию</p> <p>Хвалит других, когда они это заслужили.</p>	<p>Принимает меры при обнаружении длительных проблем в работе, увольняя слабых сотрудников, когда это необходимо</p> <p>Ясно озвучивает последствия, например, 'Если вы не достигнете этой цели, случится следующее'</p> <p>Обеспечивает руководство и поддержку, а также конструктивную критику</p>

Негативные индикаторы:

- Не хочет корректировать недостатки в работе (своей и чужой)
- Не может установить четкие границы допустимого поведения
- Не умеет корректно донести стандарты качества работы
- Обсуждает плохую работу публично
- Кричит на сотрудников
- Часто не в состоянии контролировать и обеспечивать соблюдение сроков
- Не пресекает издевательства, преследования или шутки расового/ сексуального характера
- Работает преимущественно в стиле управления «делай, как я говорю»



Улучшения и Инновации

Определение: Использует предыдущий опыт и понимание сложных ситуаций, чтобы создать возможности для улучшения. Это означает думать стратегически и радикально/смело о новых способах реагирования на изменения и о создании и предоставлении качественных услуг. Как правило, люди, думающие творчески, спрашивают «а почему бы и нет?» и в то же время умеют надлежащим образом управлять рисками.

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Учитывает предыдущий опыт	Работает на улучшение	Повышает качество обслуживания	Создает новые концепции
<p>Удостоверяется, что услуги предоставляются по соответствующим стандартам</p> <p>Использует здравый смысл и понимание клиентов, чтобы определить проблемы и возможности</p> <p>Видит, когда текущая возможность или проблема похожи на предыдущую, и использует опыт, чтобы исправить ситуацию</p> <p>Любознательный в отношении новых подходов к проблемам или возможностям</p> <p>Использует имеющуюся информацию, чтобы помочь с решением проблемы</p>	<p>Улавливает закономерности, тенденции и противоречия в информации и использует интуицию, чтобы обеспечить немедленные улучшения</p> <p>Применяет понимание взглядов заинтересованных сторон для создания новых подходов</p> <p>Рассматривает текущие ситуации в организации в разрезе новых подходов</p> <p>Просматривает широкий спектр внутренней и внешней информации, определяя паттерны или тенденции, которые создают новые видения</p> <p>Думает под другим углом, чтобы определить новые решения для старых проблем</p>	<p>Определяет возможности улучшения в краткосрочной и среднесрочной перспективе на основе фактических данных</p> <p>Использует идеи из других источников (местные органы власти) и адаптирует их в соответствии с потребностями организации</p> <p>Применяет проницательность местных клиентов для повышения качества услуг</p> <p>Понимает, как текущие услуги могут зависеть от развития будущих внутренних или внешних тенденций или законодательной базы</p>	<p>Создает неочевидные для других концепции, которые заново определяют подходы к предоставлению услуг</p> <p>Воплощает возможности, которых другие не видят</p> <p>Думает с точки зрения «доставки первыми» для улучшения обслуживания</p> <p>Игнорирует стандартные границы своего мышления</p>

Негативные индикаторы:

- Теряет из виду более широкую картину
- Смотрит только на часть услуг
- Не может абстрагироваться
- Заиклен на своих подходах
- Не видит закономерности в данных



Инициатива

Определение: Определяет проблемы или препятствия и ориентируется на необходимые действия для того, чтобы понять возможности и решать проблемы. Это предполагает наличие способности думать наперед, предугадывать события и принимать меры сейчас, чтобы сформировать будущее.

Уровень 1 Реагирует эффективно	Уровень 2 Думает наперед	Уровень 3 Подвергает сомнению статус-кво	Уровень 4 Применяет новые подходы
Использует принцип "я могу это сделать"	Определяет и ответы, и решения, а не только проблемы	Подвергает сомнению принятые/ традиционные методы для создания новых возможностей	Готов принять обдуманый риск и взять на себя ответственность за принятые меры
Быстро реагирует на ситуации по мере их возникновения и решает каждодневные вопросы	Признает тенденции или закономерности, которые могли бы привести к проблеме или возможностям в ближайшем будущем	Имеет привычку «выходить за рамки» стандартного мышления для решения проблем	Не ограничивает собственное мышление в поисках будущих возможностей - принимает меры по разработке идей
Может работать самостоятельно под незначительным руководством	Заглядывает вперед, вносит предложения и продвигает идеи	Предусмотрителен и принимает меры, чтобы создать возможность или избежать будущей проблемы	в средне- и долгосрочной перспективе
Сохраняет видение будущего при принятии решений; знает, когда это делать			Изменяет системы/ процессы/ методы работы, если это приведет к повышению производительности
В условиях кризиса или в других чрезвычайных ситуациях действует быстро и решительно			Выходит за рамки существующих границ для определения альтернативных курсов и работает на их реализацию

Негативные индикаторы:

- Не предвидит препятствий на пути к успеху
- Не в состоянии думать о последствиях действий в будущем
- Охотно принимает положение вещей «как есть и всегда было»
- Сопrotивляется новым идеям и подходам
- Втягивается в детали проблемы и не может принять решение



Целостность и Приверженность Ценностям

Определение: Демонстрирует приверженность этическим ценностям и вере в нравственный облик общественной организации. Старается обеспечить доступ, предлагая разнообразие и создавая возможности для всех. Удостоверяется в том, что действия являются справедливыми, открытыми и честными. Компетенция включает в себя инициативное отношение к угрозам или возможностям, даже если это представляет трудность.

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Является открытым и честным	Поступает в соответствии с ценностями и убеждениями	Готов быть честным	Делает то, что говорит
Является надежным и последовательным в словах и действиях.	Продвигает ценности общественного сектора	Готов публично признать свою ошибку и не обвиняет в этом других.	Противостоит неэтичным действиям других.
Является открытым и честным с другими	Выстраивает доверие соответствующим поведением	Говорит правду, даже если это связано с финансовыми потерями, потому что так правильно.	Принимает кардинальные меры для защиты собственных или организационных ценностей
Готов принять последствия своих решений	Не идёт на компромисс по вопросам этики	Действует в соответствии с собственными ценностями, даже если с этим связаны расходы.	Активно и публично практикует то, что проповедует, даже когда это трудно сделать.
Чувствует гордость за принадлежность к общественной организации	Честен в отношениях со всеми заинтересованными сторонами, особенно по поводу планов и ожиданий.	Ассоциирует себя с организацией, поддерживает её и содействует её развитию.	Придерживается ценностей организации, даже если это трудно - принимает и демонстрирует публичную поддержку основных ценностей
Говорит открыто и ясно, даже если сообщение может быть неприятным	Обсуждает политики и практики, уделяя время коллегам, чтобы помочь им во всём разобраться		
Принимает только те обязательства, которые могут быть выполнены, и отслеживает их выполнение			

Негативные индикаторы:

- Позволяет обращаться с людьми нехорошо
- Демонстрирует дискриминационное поведение или использует ненормативную лексику
- Противопоставляет себя организации
- Не может передавать сложные сообщения честно и открыто
- Сплетничает или делится конфиденциальной информацией



Руководство и Развитие

Определение: Означает лидерство, поддержку и вдохновение для других развивать уверенность в себе и свои способности для полной реализации своего потенциала.

Уровень 1 Задаёт направление и даёт инструкции	Уровень 2 Поддерживает развитие команды	Уровень 3 Является образцом для подражания в эффективном руководстве	Уровень 4 Заслуживает поддержку вдохновляет других на достижения
<p>Задаёт четкое направление и осуществляет пошаговое руководство. Помогает людям чётко понимать то, чего от них ожидают.</p> <p>Заслуживает доверие других, давая им чувство полной готовности к выполнению своей работы.</p> <p>Делает так, чтобы голос каждого бы услышан в процессе принятия решения</p> <p>Запрашивает обратную связь от других, чтобы проверить собственные предположения об индивидуальной работе и развитии.</p>	<p>Дает другим возможность практиковать новые навыки и способности, а также предоставляет или организует наставничество.</p> <p>Старается обеспечить благоприятные условия работы путем обеспечения необходимых ресурсов и устранения преград для повышения эффективности.</p> <p>Поддерживает баланс работы и личной жизни внутри команды для здоровья и развития долгосрочной эффективности.</p>	<p>Служит весомым примером через собственное поведение</p> <p>Дает своевременную и конкретную обратную связь о том, что было сделано хорошо, и где есть место для улучшения</p> <p>Помогает людям думать самим, как справиться с проблемами</p> <p>Поощряет обратную связь и действует на её основе</p>	<p>Общается и заручается поддержкой команды ради достижения целей</p> <p>Делегирует полномочия в полной мере и создает возможности, которые помогают другим развивать свой потенциал</p> <p>Определяет наличие неравенства возможностей на рабочем месте и принимает меры по их устранению.</p> <p>Вдохновляет и дает возможность другим преодолевать трудности и достигать целей</p> <p>Оберегает и развивает командный дух и гордость в команде</p>

Негативные индикаторы:

- Делегирует полномочия без предоставления необходимой поддержки или ресурсов
- Не умеет поддержать других или позволяет другим взять на себя вину за ошибки
- Всегда предполагает, что у людей достаточно знаний и навыков, чтобы выполнить работу
- Ожидает определенного поведения, но не служит личным примером такого поведения
- Не поддерживает равных возможностей или развития для всех членов команды
- Не использует в полной мере разнообразных навыков и идей, предлагаемых командой
- Без возражений принимает репутацию индивида и не даёт возможности развития, считая человека «риском» для команды



Организационная Сознательность

Определение: Понимает организационную культуру, зная, к кому подойти и как получить результат. Это включает в себя понимание формальных структур, процессов принятия решений, климата, организационной политики, которые формируют работу организации

Уровень 1 Понимание окружения	Уровень 2 Инициативность	Уровень 3 Использует организационные уровни	Уровень 4 Представляет ценность
Понимает политические планы и приоритеты всех сторон	Использует правильную речь в повседневном общении.	Знает, к кому обратиться, чтобы получить поддержку и выполнить работу.	Понимает и предвидит, как политические сдвиги будут влиять на услуги в будущем.
Осторожен в использовании выражений, чтобы оставаться в политических рамках	Признает и понимает, когда действовать, а когда нет, основываясь на ценностях.	Предвидит политические / организационные препятствия и превращает их в поддержку	Способен эффективно работать с представителями всех сторон.
Понимает и использует существующие структуры и процессы для содействия достижению целей организации.	Знает, что может и что не может быть достигнуто в разное время.	Понимает и использует источники формальной и неформальной власти и влияния в рамках всей организации	Понимает, почему организации ведут себя определённым образом и что делать, чтобы это изменить
Знает ключевых игроков и привлекает их, в зависимости от обстоятельств.	Использует организационные или политические идеи и язык для достижения желаемых результатов.	Имеет глубокое понимание процессов принятия решений и как их использовать наилучшим образом.	Предвидит социально-экономические изменения и то, как они будут влиять на планирование услуг.
Понимает формальные и неформальные структуры и процессы.	Осознаёт и уравнивает конкурирующие потребности в местном сообществе.		Способен предвидеть вопросы, которые могут вызвать политические проблемы, планировать, принимая их во внимание и стараясь минимизировать их влияние.

Негативные индикаторы:

- Не понимает политический характер местного управления
- Избегает общения с представителями сторон
- Не распознаёт ключевых игроков в конкретной ситуации
- Не понимает неформальные структуры



Профессиональная Уверенность

Определение: Профессиональная уверенность - это оправданная вера в свою способность выполнять работу, высказывая мнение или совет в случае необходимости и имея готовность к решительным действиям.

Уровень 1 Уверенный в собственной роли	Уровень 2 Действует автономно	Уровень 3 Ведёт себя уверенно	Уровень 4 Готов к вызовам и идёт на риск
Уверен в себе и работает, не требуя непосредственного контроля.	Высказывает мнения в рамках своей компетентности.	Уверен в себе и готов отстаивать трудные или непопулярные решения	Защищает выбранный курс действий, даже если другие не соглашаются
Говорит «нет» необоснованным требованиям.	Принимает решения, не привлекая других без лишней необходимости; проявляет решительность, когда того требует ситуация	Ищет и получает новые обязанности	Принимает значительные личные или профессиональные риски для достижения важных целей
	Достаточно уверен, чтобы признать незнание какого-либо факта или невозможность принять чью-то точку зрения без дополнительного изучения/уточнения	Высоко ценит работу других. Не продвигает собственную карьеру, пороча репутацию других	Бросает вызов другим с уважением

Негативные индикаторы:

- Проявляет высокомерие
- Все время придерживается «знакомой тропинки»
- Является нерешительным с другими и уваливает в процессе принятия решений
- Постоянно сомневается в собственных способностях
- Не проявляет желания принять новые вызовы или задачи
- Не признаёт своего незнания каких-либо фактов. Выдумывает информацию, чтобы замаскировать свою неготовность.
- Избегает нежелательных и / или незнакомых задач



Построение Отношений Ради Влияния

Определение: Построение отношений ради влияния означает налаживание связей с другими людьми и использование этих связей для убеждения или получения поддержки в достижении положительных результатов для организации.

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
Умеет убеждать	Строит отношения и делает несколько шагов для убеждения	Поддерживает связи и планирует возможности влияния	Расширяет связи и использует не прямое влияние
Активно знакомится с теми, у кого есть различные/отличающиеся точки зрения	Строит позитивные и взаимные отношения, которые приносят пользу организации	Поддерживает и развивает целый ряд контактов, и держит их в курсе дел	Знакомится и строит отношения с теми, кто будет полезен сейчас и в будущем для достижения стратегических целей организации
Использует факты, данные и разумные аргументы для влияния	Осуществляет ряд шагов для эффективного убеждения	Планирует подходы для определенного влияния, в том числе предпринимая смелые, творческие или необычные действия, чтобы добиться понимания других	Активно лоббирует и получает поддержку «за кулисами»
Использует навыки активного слушания для демонстрации интереса и любопытства к предмету разговора	Находит подходы, чтобы обратиться к конкретной аудитории	Принимает личные обязательства в целях укрепления доверия.	Создает и развивает коалиции, чтобы получить поддержку и влиять на других людей
Строит отношения, основываясь на общих интересах. Определяет ключевые авторитеты и лиц, принимающих решения	Признает культурные отличия и обеспечивает разнообразие клиентов в рамках целевых групп		Использует соответствующие методы влияния, чувствительные к культурным и политическим потребностям и проблемам

Негативные индикаторы:

- Полагается на свой статус при влиянии на других людей.
- Продолжает работать с теми же контактами без расширения сети.
- Строит односторонние отношения. Ничего не вкладывает в отношения.
- Тратит время на построение отношений, не задумываясь, насколько организации полезны эти контакты
- Имеет трудности в определении ключевых лиц или функций в рамках государственного департамента, организации
- Использует тот же подход каждый раз, независимо от культурной принадлежности или статуса



Уважение к Другим

Определение: Способность и желание продемонстрировать понимание других, независимо от возраста, этнической принадлежности, пола или происхождения. Основное убеждение: люди имеют значение и заслуживают того, чтобы относиться к ним с уважением. Кроме того, это признание того, что для устранения препятствий и для эффективной работы, крайне важно оценивать вклад других, даже если этот вклад может отличаться или расходиться с вашими подходами.

Уровень 1 Прислушивается	Уровень 2 Ценит других	Уровень 3 Создает атмосферу взаимного уважения	Уровень 4 Понимает преграды
Относится к людям с вежливостью и профессионализмом	Признаёт и ценит культурные различия	Открыт для обратной связи.	Отображает глубокое понимание текущих причин поведения или реакций человека.
Активно слушает других и признает их точку зрения	Признает эмоции и реагирует соответствующим образом.	Призывает людей ценить друг друга и бросает вызов тем, кто этого не делает	Способен понять личностные блоки на основе более глубокого понимания личности.
Терпелив.	Остается непредвзятым даже под давлением.	Публично демонстрирует уважение к другим организациям или культурам	Понимает причины конкретного ответа или поведения.
Относится к другим так, как хотел бы, чтобы относились к нему.	Поддерживает других и признает их сильные стороны и их вклад.	Создает чувство общности.	Использует глубокое понимание того, что важно для человека или группы, для продумывания беспроигрышных ситуаций
Имеет уважение к опыту или знаниям других людей	Относится справедливо ко всем людям; признаёт вклад, где это уместно.		
	Делится информацией с другими, даже если это не является обязательным.		

Негативные индикаторы:

- Навешивает ярлыки
- Делает негативные предположения о людях на основе частных предубеждений
- Считает свои подходы лучшим/ единственным способом
- Делает уничижительные комментарии по отношению к другим
- Выдаёт чужие идеи за свои, не признавая вклад других



Само-осознанность

Определение: Само-осознанность - это понимание собственных эмоций и «зацепок» и того, как они влияют на собственное поведение и/ или поведение других. Речь также идет о понимании собственных сильных и слабых сторон.

Уровень 1 Знает собственные ограничения	Уровень 2 Признает эмоции	Уровень 3 Понимает влияние на других	Уровень 4 Управляет эмоциями
<p>Знает и признает сильные стороны, ограничения и предпочтения.</p> <p>Открыт в своих чувствах в определенное время и в определенных ситуациях</p> <p>Осознает, как формируются ценности, идеи, системы верований и мнения.</p> <p>Видит, когда нарушается система ценностей и какие это вызывает предположения и предрассудки</p>	<p>Признает ситуации, которые вызывают сильные эмоции и личные предубеждения или предпочтения, но сопротивляется искушению действовать немедленно.</p> <p>Принимает обратную связь от других, без оправданий.</p>	<p>Понимает, как чувства и эмоции могут влиять на работу, и контролирует эмоции, чтобы свести к минимуму негативное воздействие</p> <p>Применяет чувство юмора и остается спокойным даже в трудные минуты.</p>	<p>Использует техники владения собой в сложных или эмоциональных ситуациях на протяжении длительного времени.</p> <p>Устанавливает поддерживающую среду для инициативного управления уровнем стресса.</p> <p>Понимает необходимость быть сильным и позитивным перед лицом невзгод, а также признает собственные слабые стороны и определяет время, когда искать совета и поддержки.</p>

Негативные индикаторы:

- Срывает гнев на ближайшем человеке – теряет контроль
- Закрывается или обороняется при критике
- Не ставит под сомнение собственные чувства по поводу предмета дискуссии или человека
- Предпочитает изоляцию во время стрессовых периодов
- Вызывается выполнять задачи, будучи при этом не лучшим кандидатом
- Придаёт значение собственным чувствам, а не чувствам других людей



Стремление к Совершенству

Определение: Имеет мотивацию, энтузиазм и стремление достичь и превзойти цели. Речь идет о повышении личной эффективности в целях повышения эффективности деятельности организации. Другими словами, умеет сосредоточиться на том, что должно быть сделано, и довести дело до конца.

Уровень 1 Получает результаты	Уровень 2 Улучшает работу	Уровень 3 Устанавливает цели «на вырост»	Уровень 4 Стремится и бросает вызовы	Уровень 5 Анализирует работу и действует на бизнес-результат
Старается сделать работу хорошо, надежно и добросовестно.	Ищет пути изменения методов работы и повышения эффективности организации. Задаётся вопросом: «как это можно сделать лучше?»	Мотивирован сложными целями, даже когда успех не гарантирован.	Смотрит на проблемы как на вызов и берет на себя инициативу по поиску решения	Использует анализ затрат и выгод, чтобы определить наилучший курс действий.
Всегда выполняет работу хорошо, вовремя и согласно стандартам.	Является самокритичным и хочет улучшить свою работу, по сравнению с прошлым уровнем деятельности	Обеспечивает выполнение непростых целей по высоким стандартам, даже когда довлеют временные ограничения.	Ставит под вопрос устоявшиеся способы ведения дел, ищет, где существует возможность для улучшения.	Открыто рассматривает «бизнес»-выгоды до принятия решения, например, “это было бы что-то самопокупающееся».
Достигает результатов наилучшим образом.	Действует решительно для повышения производительности	Признает просчитанный риск, если это идёт на пользу организации.	Старается создать атмосферу, в которой все члены команды ищут, что можно улучшить.	Побуждает других идти на просчитанный риск для улучшения работы организации
Не требует много руководства.	Инициативно изучает новые навыки и развивает себя для текущей роли или будущего прогресса.	Старается быть лучшим - имеет собственные мерил передового опыта.	Строит связи с другими отделами в организации, чтобы инициировать улучшение качества работы.	Достигает «первых рядов» и пробует что-то инновационное и ранее не испытанное.
Охотно выполняет все задания.	Преследует цели с энтузиазмом и не останавливается после неудач	Получает удовольствие от принятия различных вызовов.		Рассматривает горизонт шире, чем предполагают установленные стандартные параметры работы.

Негативные индикаторы:

- Начинает работу и не завершает её
- Отстает от графика
- Не беспокоится о невыполненных задачах или проектах
- Работает ниже ожидаемых стандартов
- Ненадежный и постоянно находит оправдания



Командная Работа

Определение: Командная работа означает эффективную совместную работу с представителями разных культур в организации для достижения общих целей.

Уровень 1 Эффективно сотрудничает	Уровень 2 Привлекает других	Уровень 3 Строит команду	Уровень 4 Создаёт групповую работу
<p>Охотно сотрудничает.</p> <p>Не боится обратиться за советом к другим.</p> <p>Прилагает дополнительные усилия, если нужно, чтобы помочь другим.</p> <p>Признает, что способы выполнения задач в разных отделах, организациях и сообществах отличаются.</p>	<p>Активно включает лиц из разных слоев общества в команду.</p> <p>Наилучшим образом использует разнообразие навыков и идей. Не жалеет времени, чтобы помочь другим найти наилучшие решения.</p> <p>Положительно отзывается о других.</p> <p>Тратит время на изучение и понимание других организаций и культур.</p>	<p>Инициативно делится информацией и новыми знаниями с коллегами.</p> <p>Разбирает конфликты или проблемы внутри команды в позитивной и открытой манере</p> <p>Обеспечивает четкую обратную связь всем членам команды.</p> <p>Использует понимание различных интересов и планов для достижения положительных результатов.</p> <p>Использует эмоциональное восприятие, чтобы понять динамику и гармонизировать энергию команды.</p>	<p>Создает новые возможности для совместной работы, преодолевая барьеры, которые могут стоять на пути эффективной командной работы.</p> <p>Предлагает другим делать то же самое.</p> <p>Является ролевой моделью поведения, направленного на сотрудничество.</p> <p>Выделяет время и ресурсы для командных проектов.</p>

Негативные индикаторы:

- Оценивает себя лучше других и не уважает вклад других
- Удерживает важную информацию для себя или непосредственно в отделе
- Предполагает, что все культуры или сообщества являются одинаковыми
- Сотрудничает выборочно, в соответствии со своими личными интересами
- Разговаривает покровительственно с другими или отзывается в подобном тоне об отделах



Стратегическая Направленность Деятельности

Определение: Речь идет о готовности согласовывать приоритеты, планы и действия со стратегическими целями организации. А также, о выявлении связей между сложными и неоднозначными ситуациями, которые не связаны очевидно, используя эти знания, чтобы прийти к выводам о ключевых вопросах, влияющих на приоритеты организации.

Уровень 1 Понимает текущую ситуацию и подстраивается под нее	Уровень 2 Связывает действия со стратегией	Уровень 3 Ориентирован на перспективу	Уровень 4 Продвигает долгосрочную стратегию
<p>Понимает процессы внутри организации и работает в соответствии с согласованными стандартами.</p> <p>Может определить сходство между текущей и прошлой ситуацией.</p>	<p>Понимает связь между собственной работой и стратегическими целями организации.</p> <p>Соразмеряет локальные потребности с более долгосрочными и широкими потребностями организации.</p> <p>Использует собственные знания или опыт прошлых ситуаций и, адаптируя, применяет это к текущим вопросам.</p>	<p>Постоянно пересматривает собственные цели и цели департамента, чтобы гарантировать, что они поддерживают долгосрочные стратегические цели организации, и вносит изменения, если этого не происходит.</p> <p>Делает сложные идеи, проблемы и ситуации четкими и понятными, и может соотнести их с более широким контекстом организации.</p> <p>Встраивает вопросы культурного разнообразия в стратегическое планирование.</p>	<p>Выстраивает работу отдела или направления для лучшего удовлетворения долгосрочных целей, даже если это означает принятие непопулярных или трудных решений в краткосрочной перспективе.</p> <p>Экспериментирует и изобретает новые подходы с помощью интуиции и комплексного анализа, чтобы создать новые концепции или методы, которые не являются очевидными для других.</p>

Негативные индикаторы:

- Преследует личные интересы или интересы отдела, даже если они не соответствуют целям и ценностям организации
- Реагирует на запросы или приоритеты, не думая о долгосрочной перспективе
- Демонстрирует узкий фокус внимания, в рамках департамента
- Не проявляет интереса к изучению стратегии или работы организации, не выходит за рамки собственной области деятельности
- Управляет в рамках ежедневных задач, не думает о будущем
- Пропускает очевидные связи.

Эта публикация была подготовлена благодаря финансовой поддержке Президентского плана неотложных мер, направленных на преодоление СПИДа (PEPFAR), оказанной через Агентство США по международному развитию (USAID) в рамках Соглашения с проектом «Реформа ВИЧ-услуг в действии» № AID-121-A- 13-00007. Содержание этой публикации, за который несет ответственность исключительно ООО «Делойт Консалтинг» и партнеры-исполнители, не обязательно является отражением взглядов PEPFAR, USAID или Правительства США.

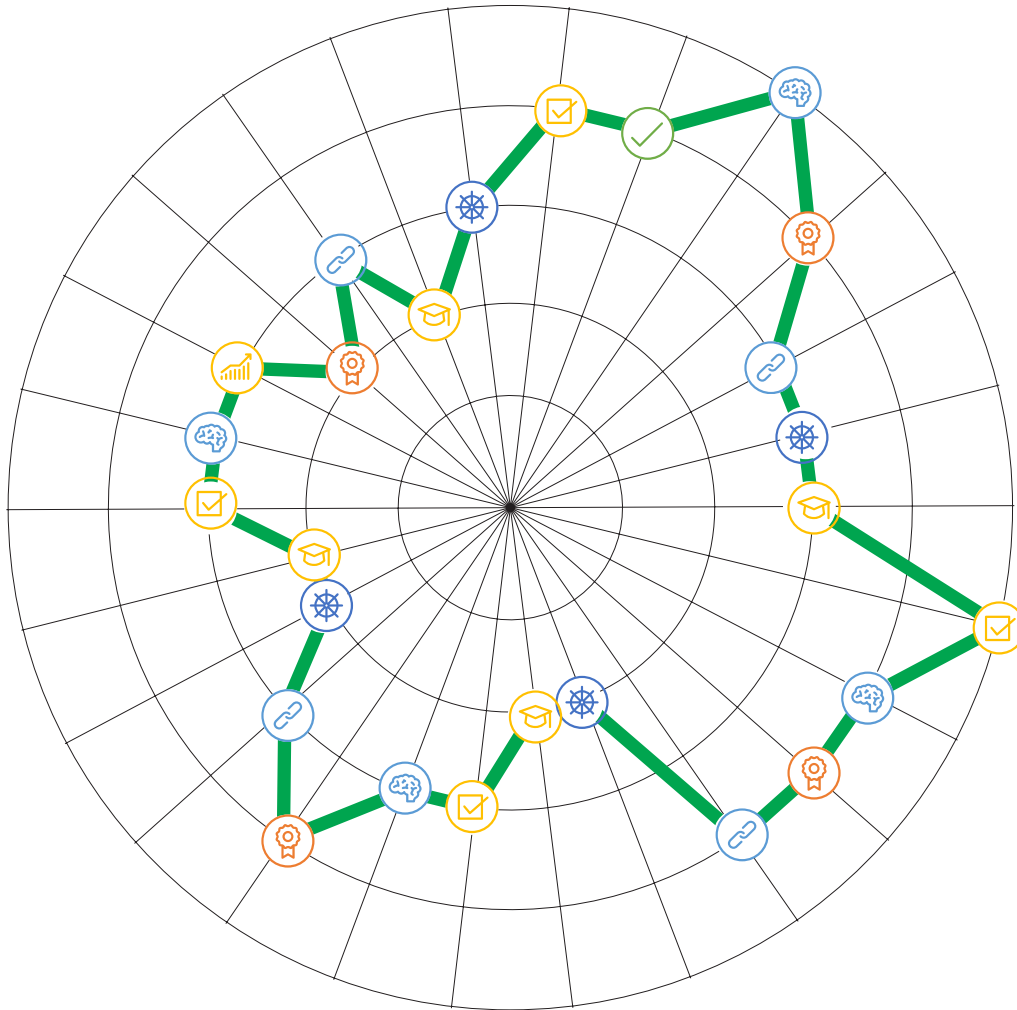


USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



UKRAINE AND AMERICANS
IN PARTNERSHIP TO FIGHT HIV/AIDS
PEPFAR

Deloitte.



Проект USAID «Реформа ВІЧ-услуг в ДЕЙСТВИИ»

www.hivreforminaction.org