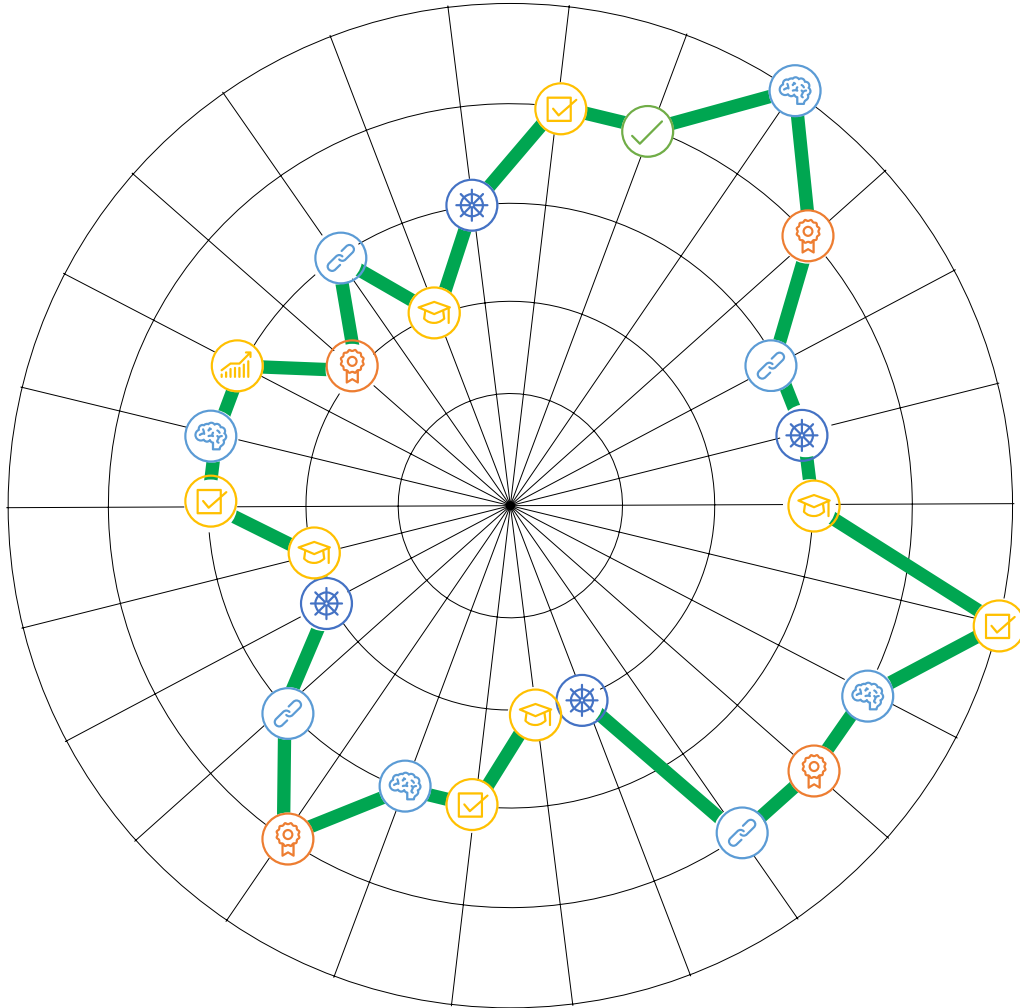




USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



Deloitte.



СЛОВНИК ПОВЕДІНКОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Київ, 2016 р.

Що таке компетенції?

Компетенції - це вміння, навички, знання, мотиватори і риси характеру, які визначаються як необхідні поведінкові показники для успішного виконання роботи.

Як структуровані Компетенції?

Кожній компетенції у цьому словнику дається визначення. Кожна компетенція також включає в себе шкалу, котра визначає діапазон прояву компетенції. Більшість компетенцій мають шкалу з п'яти рівнів. Кожен рівень описується в термінах поведінкових показників.

Поведінка на кожному рівні шкали є ілюстративною, а не остаточною; тобто можливі й інші приклади поведінки. Кожна шкала компетенції є кумулятивною, тобто, незважаючи на те, що опис поведінки з нижчих рівнів не повторюється на вищому рівні, проте він застосовується.

Кожна компетенція містить негативні показники, які допомагають визначити поведінкові ознаки й низький рівень виконання роботи.






















Як використовувати цей словник?

Зміст цього словника – це поведінкові або «нетехнічні» навички, які застосовуються до функціональної посади в організації.

Словник може бути використаний для різних цілей, в тому числі для підбору і забезпечення персоналом, навчання, кар'єрного зростання, управління продуктивністю.

Складаючи посадову інструкцію або опис вакансії, для кожної посади виберіть компетенції і рівні, які є найважливішими для високої якості роботи саме на цій посаді.

Поведінкові Компетенції

	Досягнення	4
	Пристосовуваність	5
	Аналітичне мислення	6
	Побудова успішної команди	7
	Провідна роль у змінах	8
	Орієнтація на клієнта	9
	Управління конфліктами	10
	Безперервне навчання	11
	Креативне мислення	12
	Прийняття рішень	13
	Ефективна комунікація	14
	Підприємливість	15
	Гнучкість	16
	Вимогливість	17
	Покращення та інновації	18
	Ініціатива	19
	Цілісність і відданість цінностям	20
	Керівництво і розвиток	21
	Організаційна свідомість	22
	Професійна впевненість	23
	Побудова відносин заради впливу	24
	Повага до інших	25
	Самоусвідомлення	26
	Прагнення до досконалості	27
	Командна робота	28
	Стратегічна спрямованість діяльності	29



Досягнення

Визначення: Досягнення визначається наявністю сталої енергії і рішучості перед перешкодами - ставити і виконувати складні завдання, що відповідають якості, часу і різноманітності стандартів, і забезпечувати необхідні бізнес-результати.

Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Хоче добре виконувати свою роботу і не здається	Працює на результат і управляє перешкодами	Прагне поліпшень, незважаючи на часті перешкоди	Встановлює і досягає складні цілі і шукає довгострокових поліпшень	Оцінює і приймає ризики для більш значних результатів
<p>Роз'яснює очікування.</p> <p>Працює з позитивом і ентузіазмом.</p> <p>Не здається за першої перешкоди.</p> <p>Поважає права інших, водночас, досягає власні цілі.</p>	<p>Розуміє і працює в напрямку досягнення цілей, поставлених іншими.</p> <p>Порівнює прогрес з поставленими цілями.</p> <p>Намагається зрозуміти причини перешкод і знайти шляхи їх подолання.</p> <p>Визнає внесок інших у роботу.</p>	<p>Виявляє рішучість, незважаючи на часті перешкоди.</p> <p>Береться за складні проблеми і виявляє особисту відповідальність за знаходження рішення.</p> <p>Шукає шляхи поліпшити загальний рівень виконання роботи і дати вищий рівень задоволення цільових груп.</p>	<p>Досягає значного прогресу в довгостроковій перспективі, виконує широкий спектр робіт.</p> <p>Показує приклад; має власну міру майстерності і працює над її втіленням.</p>	<p>Приймає рішення шляхом зважування витрат, результатів і наслідків ризиків.</p> <p>Діє в дусі підприємництва, щоб збільшити продуктивність.</p>

Негативні індикатори:

- Зупиняється і здається за першої перешкоди.
- Шукає відмовки, замість пошуку рішення
- Приймає відповідь «ні» без заперечень.
- Перебільшує власний доробок або видає чужу роботу чи ідею за свою.
Не визнає доробку інших.
- Не бачить, як завдання вписується в загальну картину.
- Не вкладається в терміни або в бюджет без належної причини.
- Необхідно підганяти для вчасного виконання роботи.



Пристосовуваність

Визначення: Регулювання власної поведінки, щоб ефективно працювати в світлі нової інформації, мінливої ситуації і/або середовища. Реагує на зміни з готовністю вивчити нові шляхи досягнення цілей в роботі і з позитивним ставленням.

Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Усвідомлює, як зміни впливають на роботу	Адаптує свою роботу до ситуації	Пристосовується до різних змін	Пристосовується до великих, складних і/або частих змін	Адаптує організаційні стратегії
<p>Приймає неминучість змін.</p> <p>Шукає вихід, коли зустрічається з невизначеністю або невідомістю.</p> <p>Демонструє готовність пробувати нові підходи.</p> <p>Думає, перш ніж почати діяти.</p> <p>Визнає цінність внеску інших, незалежно від того, як він проявляється.</p>	<p>Застосовує індивідуальний підхід в різних ситуаціях.</p> <p>Шукає керівництва (допомоги) в адаптації поведінки до нової ситуації.</p>	<p>Пристосовується до нових ідей і ініціатив з широкого кола питань або ситуацій.</p> <p>Змінює пріоритети, стиль і реагує новими підходами в разі необхідності, коли має справу з новими або мінливими потребами.</p>	<p>Відкрито підтримує і пристосовується до основних змін, які обіцяють поліпшення визначених способів реагування.</p> <p>Шукає зміни для того, щоб домогтися поліпшення робочих процесів, систем тощо.</p> <p>Зберігає самовладання і самоконтроль перед обличчям викликів і змін.</p>	<p>Передбачає зміни і робить вагомий або довгостроковий адаптації в організації у відповідь на потреби ситуації.</p> <p>Ефективно виконує роботу, незважаючи на зміни, що відбуваються, неоднозначність і, часом, хаос.</p> <p>Швидко переключається між макро-стратегічними питаннями і важливими деталями.</p>

Негативні індикатори:

- Не може пристосуватися до нових ситуацій швидко і легко
- Не виявляє бажання вивчити нові методи, процедури або техніки
- Пояснює, чому зміни не будуть працювати, замість пошуку рішень
- Не може адаптувати стратегію або підхід у відповідь на вимоги ситуації
- Жорстко дотримується планів, навіть коли обставини змінюються
- Не може відреагувати на непередбачені зміни/збої/проблеми



Аналітичне Мислення

Визначення: Аналітичне мислення - це послідовний аналіз даних і ситуацій з тим, щоб побачити причину і наслідок і використати це для прийняття ефективних рішень.

Рівень 1 Розкладає ситуації на складові	Рівень 2 Концентрується на основних питаннях	Рівень 3 Перевіряє всі точки зору	Рівень 4 Використовує комплексний аналіз
Розкладає ситуацію на компоненти (А, Б, В). Перелічує предмети, завдання або види діяльності без встановлення пріоритетів.	Розглядає дані і виокремлює основні пріоритети. Визначає причину і наслідок шляхом міркувань «якщо А ..., то Б ...» і використовує це для пріоритизації.	Об'єктивно дивиться на кожен бік ідеї або ситуації, щоб гарантувати, що всі результати ретельно розглянуті до прийняття рішення про відповідні дії. Аналізує складні ситуації, розглядаючи кілька можливих причин і наслідків.	Проводячи комплексний аналіз складних даних або шляхом вирішення складних ситуацій, відстежує вплив рішень на якість роботи. Застосовує аналітичні інструменти або методи для аналізу цілої низки даних.

Негативні індикатори:

- Діє, не подумавши про повний спектр наслідків
- Пригнічений проблемою; не вміє розбити її на керовані частини
- Занадто детально аналізує кожну ситуацію з тенденцією загрузнути в деталях
- Не вміє оцінити позитивні і негативні аспекти пропонованого курсу дій, перш ніж рухатися вперед
- Кажє «так» без урахування пріоритетності на даний момент



Побудова Успішної Команди

Визначення: Має намір і бажання розвивати і повідомляти чітке бачення майбутнього успіху і надихати інших працювати в напрямку цього бачення. Це означає гармонізацію різноманітних талантів, заохочення і розвиток командного духу і забезпечення того, щоб зусилля команди були зосереджені на успішному вирішенні організаційних питань, і одночасно керування індивідуальною роботою.

Рівень 1 Дає структуру і підтримку	Рівень 2 Створює ефективний командний клімат	Рівень 3 Моделює бажані поведінки	Рівень 4 Є лідером
Працює над тим, щоб мета і роль команди були очевидні в рамках «ширшої картини».	Встановлює чіткий напрямок для команди, а також уточнює індивідуальні ролі і обов'язки в рамках цього напрямку.	Просуває культуру «не шукаємо винного» і заохочує інновації та відкритість до ризику.	Є захисником команди; відстоює спільну справу.
Залучає інших до прийняття рішень.	Послідовний і чесний з усіма членами команди.	Подає хороший приклад шляхом моделювання бажаного поведінки команди відповідно до бачення організації.	Розвиває переконливе бачення, яке породжує ентузіазм і енергію.
Дає обґрунтування в прийнятті рішень, розкриває переваги для команди.	Одержує необхідний персонал, ресурси та інформацію для ефективної роботи команди.	Демонструє послідовність у своїх діях і рішеннях.	Визнає і винагороджує індивідуальні показники роботи.
Створює і використовує системи і процеси, щоб дати можливість членам команди працювати більш ефективно	Використовує різноманітний спектр стратегій, щоб вибудувати моральний дух команди і її продуктивність.	Встановлює норми групової поведінки і працює з випадками неналежної поведінкою.	Використовує колективні можливості команди, щоб забезпечити успіх.
Керує встановленням конкретних і вимірюваних цілей і завдань для команди	Пояснює очікування і стандарти.	Демонструє персональну прихильність команді.	Працює над тим, щоб співробітники усієї організації залучалися до бачення.
	Пересвідчується в тому, що немає зайвих бюрократичних процесів, які можуть негативно вплинути на ефективну роботу.		Надихає інших на глобальні якісні зміни.

Негативні індикатори:

- Не звертає достатньо уваги на керування і чіткість (ясність)
- «Згинається» під тягарем суперечливих вимог - дуже легко збити зі шляху
- Залишає членів команди в невіданні і невизначеності
- Дає команді свободу без орієнтирів і напрямків
- Дозволяє людям відволікатися і переслідувати власні інтереси



Провідна Роль у Змінах

Визначення: Керувати, очолювати і впроваджувати зміни і трансформації, допомагаючи іншим впоратися з їхніми наслідками.

Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Інформує інших про зміни	Підкреслює позитивний характер змін	Управляє процесом змін	Приводить ініціативи щодо змін у відповідність з організаційними цілями	Ініціює зміни
<p>Визначає процеси і визнає необхідність змін.</p> <p>Пояснює процес, наслідки і логіку змін для тих, кого це стосується.</p> <p>Відкритий до обговорення думок про зміни.</p>	<p>Підтримує переваги змін.</p> <p>Уточнює потенційні можливості і наслідки пропонувані змін.</p> <p>Пояснює, як зміни впливають на наявну практику</p>	<p>Визначає важливі/ефективні підходи, які повинні тривати після настання змін</p> <p>Передбачає конкретні причини, що лежать в основі опору змінам, і реалізує підходи, спрямовані на усунення цього опору</p>	<p>Поєднує проекти/цілі з ініціативами щодо змін в департаменті/службі і описує вплив цих змін на операційні цілі.</p> <p>Уявляє реалії змін і, разом з персоналом, розробляє стратегії ефективного управління.</p> <p>Виявляє майбутні потреби в змінах, які сприятимуть подальшому прогресу.</p>	<p>Створює навколишнє середовище, яке підтримує і заохочує зміни або інновації.</p> <p>Просуває успішні зміни по всій організації.</p> <p>Особисто повідомляє чітке уявлення про широкий вплив змін.</p>

Негативні індикатори:

- Неохоче приймає або розвиває нові підходи
- Не може знайти кращі, швидші або дешевші шляхи в роботі
- Не підтримує бажання інших цінувати зміни
- Відкидає конструктивну критику своєї роботи, що не сприяє організаційним змінам



Орієнтація на Клієнта

Визначення: Виявляти і реагувати на поточні і майбутні потреби клієнтів; забезпечувати високу якість обслуговування внутрішніх і зовнішніх клієнтів

Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Реагує на запити клієнтів	Вибудовує позитивні стосунки з клієнтом	Передбачає і адаптується до потреб клієнта	Створює клієнто-орієнтовану культуру	Розглядає орієнтацію на клієнта як стратегічний напрям
<p>Визначає потреби і очікування клієнтів.</p> <p>Реагує на запити швидко і ефективно.</p> <p>Реагує в обсягах вище і більше запиту, в рамках встановлених стандартів обслуговування</p> <p>Відправляє складні питання на вищий рівень прийняття рішень.</p> <p>Відповідає на запити клієнта у ввічливій, дружній і чуйній формі.</p> <p>Хоче чути критику, щоб виробити чітке розуміння потреб клієнтів і необхідних результатів роботи.</p> <p>Використовує методології моніторингу задоволеності клієнтів для забезпечення їх задоволеності послугами</p>	<p>Зв'язується з клієнтами для отримання відгуків про послуги, рішення або продукти, щоб переконатися, що їхні потреби були правильно і ефективно задоволені.</p> <p>Розуміє питання з точки зору клієнта.</p> <p>Тримає клієнтів в курсі нової інформації і рішень, які можуть на них вплинути.</p> <p>Проводить моніторинг послуг, що надаються клієнтам, і робить своєчасні зміни у випадку необхідності.</p>	<p>Підтримує постійний зв'язок з клієнтами</p> <p>Регулярно і систематично контактує з клієнтами або потенційними клієнтами, щоб визначити їхні потреби</p> <p>Використовує розуміння поглядів клієнта, щоб визначити перешкоди і виступати від його імені.</p> <p>Працює з клієнтами, щоб адаптувати послуги, продукти і рішення для задоволення їхніх потреб</p> <p>Заохочує співробітників і команду досягнути високого рівня якості обслуговування.</p> <p>Передбачає сфери, в яких буде необхідна підтримка або вплив і обговорює ситуації/ проблеми з відповідними особами</p>	<p>Відстежує тенденції і події, які будуть впливати на здатність організації задовольняти поточні і майбутні потреби клієнтів</p> <p>Визначає переваги для клієнтів; шукає способи, щоб зробити щось ще краще.</p> <p>Залучає наявних або потенційних клієнтів до оцінки послуг, рішень і продуктів для виявлення способів поліпшення якості.</p> <p>Визначає стандарти обслуговування і розробляє стратегії для ознайомлення з ними персоналу</p>	<p>Повідомляє місію, бачення і цінності організації зовнішнім клієнтам</p> <p>Стратегічно і систематично оцінює нові можливості для розвитку відносин з клієнтами.</p> <p>Створює середовище, в якій турбота про задоволеність клієнтів є одним з ключових пріоритетів</p> <p>Пов'язує всебічне і глибоке розуміння довгострокових потреб клієнтів і стратегій з поточними і пропонуваними проектами / ініціативами</p> <p>Рекомендує / визначає стратегічні напрямки розвитку бізнесу для задоволення прогнозованих потреб наявних і потенційних клієнтів</p>

Негативні індикатори:

- Не ставиться до всіх клієнтів з повагою
- Робить припущення без з'ясування потреб клієнта
- Не гнучкий у власних підходах
- Не пріоритизує потреби клієнтів
- Дає такі обіцянки клієнтам, які не можуть бути виконані
- Не може оцінити потреби клієнтів і вимагає застосування заходів



Управління Конфліктами

Визначення: запобігає конфліктам, керує ними та/або ефективно розв'язує конфліктні ситуації

Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Виявляє конфлікт	Розбирається з наявними конфліктами	Передбачає і займається джерелами потенційного конфлікту	Прописує стратегії для розв'язання наявних і потенційних конфліктів	Створює середовище, в якому конфлікт розв'язується належним чином
<p>Визнає, що існує конфлікт між двома або більше сторонами</p> <p>Ділиться інформацією про наявність конфлікту з відповідними особами</p>	<p>Вислуховує різні точки зору і підкреслює пункти згоди як відправні точки для усунення розбіжностей</p> <p>Відкрито визначає спільні сфери інтересів - своєчасно і ввічливо</p>	<p>Передбачає і вживає заходів, щоб уникнути або зменшити потенційний конфлікт (наприклад, шляхом підтримки та заохочення різних сторін зібратися разом і спробувати розв'язати питання самим)</p> <p>Налаштовує команду на досягнення кінцевих цілей, подалі від особистісних проблем</p>	<p>Надає консультації тим, хто все-таки має деякі спільні інтереси, але також має і значні розбіжності</p> <p>Впроваджує інноваційні стратегії для ефективного розв'язання конфліктів (наприклад, посередництво, стратегії співпраці і «взаємної вигоди»)</p>	<p>Створює середовище, яке дозволяє розв'язати конфлікт, передбачаючи і реагуючи на ті сфери, де можуть виникнути потенційне нерозуміння і конфлікт</p> <p>Моделює конструктивні підходи до врегулювання протилежних думок, шляхом особистого виклику статусу-кво, заохочуючи інших робити те саме</p>

Негативні індикатори :

- Не звертає уваги на неналежну поведінку і не припиняє приниження в команді
- Намагається зберегти мир, а не розібратися з проблемою
- Стає на чийсь сторону під час конфлікту
- Не сприймає скарги співробітника серйозно



Безперервне Навчання

Визначення: виявляє і працює з індивідуальними сильними і слабкими сторонами і потребами у сфері розвитку, змінюючи умови для підвищення особистої та організаційної ефективності

Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Оцінює і контролює себе для підтримки особистої ефективності	Прагне підвищити особисту ефективність в поточній ситуації	Шукає можливості навчання за межами наявних вимог	Співвідносить особистий розвиток з цілями організації	Підганяє особисте навчання під очікувані зміни в організаційній стратегії
Безперервно оцінює себе і цікавиться зворотним зв'язком від інших, щоб виявити сильні і слабкі сторони і шляхи поліпшення Використовує можливості навчання та постійного розвитку	Пробує нові підходи для максимального навчання в поточній ситуації Використовує усі можливості для навчання (наприклад, курси, спостереження за іншими, проектні завдання тощо) Використовує нові знання в роботі	Ставить перед собою складні цілі і встановлює для себе стандарти якості з точки зору зростання в поточній роботі і далі Активно займається саморозвитком на постійній основі (технічно і особистісно). Шукає завдання, які кидають виклик здібностям	Ставить особисті цілі у навчанні, ґрунтуючись на мінливих потребах бізнес-портфеля або департаменту Використовує організаційні зміни як можливість розвинути нові навички та знання	Визначає майбутні компетенції і знання, необхідні організації, розробляє і реалізує відповідні плани навчання. Безупинно сканує навколишнє середовище, щоб бути в курсі нових подій в ширшому контексті роботи

Негативні індикатори:

- Відмовляє в проханнях про організацію навчання
- Розглядає навчання як нагороду або привілей
- Не надає можливості для вдосконалення і розширення роботи
- Не дозволяє співробітникам використовувати нові навички, набуті в результаті навчання



Креативне мислення

Визначення: Піддає сумніву традиційні підходи, вивчає альтернативи і реагує на виклики інноваційними рішеннями або послугами, використовуючи інтуїцію, експеримент і нові можливості

Рівень 1 Визнає необхідність нових підходів	Рівень 2 Модифікує наявні підходи	Рівень 3 Запроваджує нові підходи	Рівень 4 Створює нові концепції	Рівень 5 Вирощує творчий потенціал
Відкритий новим ідеям Ставить під сумнів традиційні підходи і шукає альтернативні варіанти. Розуміє, коли необхідний новий підхід; швидко враховує нову інформацію при розгляді різних варіантів	Аналізує сильні і слабкі сторони наявних підходів Модифікує і адаптує наявні методи і підходи для кращої відповідності потребам Визначає альтернативні рішення, ґрунтуючись на попередньому досвіді Приймає оптимальне рішення після зважування переваг та недоліків альтернативних підходів	Шукає ідеї або рішення, які працювали в інших обставинах, і застосовує їх в організації Використовує наявні рішення інноваційним шляхом для розв'язання проблем Бачить довгострокові наслідки можливих рішень	Інтегрує і синтезує відповідні концепції в нове рішення, яке не застосовувалося раніше Створює нові моделі і методи для організації Визначає гнучкі і адаптовані рішення, з огляду на професійні та організаційні стандарти	Створює середовище, яке підтримує творче мислення, допитливість і експериментування Віддає перевагу викликам традиційним підходам Підтримує експериментування, щоб максимально розвинути інноваційний потенціал

Негативні індикатори:

- Може побачити тільки очевидну проблему
- В змозі виявити тільки найочевидніші зв'язки
- Задовольняється статусом-кво і нічого не ставить під сумнів
- Продовжує застосовувати недосконалі підходи і моделі
- Борсається в деталях і не може побачити ширшу картину



Прийняття рішень

Визначення: Ефективне прийняття рішень і розв'язання проблем, пов'язаних з різними рівнями складності, невизначеності та ризику

Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Приймає рішення, засновані виключно на правилах	Приймає рішення шляхом інтерпретації правил	Приймає рішення в ситуаціях, де є простір для інтерпретації правил	Приймає комплексні рішення за відсутності правил	Приймає рішення з високим ступенем ризику в складних і неоднозначних ситуаціях
<p>Приймає прості рішення, засновані на заздалегідь визначених варіантах, з використанням чітких критеріїв/ процедури</p> <p>Радиться з іншими або виносить на обговорення ситуацію/питання, коли критерії неясні</p> <p>Працює з винятками в межах встановлених параметрів за чітко заданими правилами і процедурами</p> <p>Приймає рішення з мінімальним урахуванням або взагалі без урахування наслідків помилок</p> <p>Пересвідчується в тому, що рішення /висновок є правильним</p>	<p>Застосовує рекомендації і процедури, які вимагають деякої інтерпретації при роботі з винятками</p> <p>Приймає прямолінійні рішення, засновані на інформації, яка, як правило, ясна і адекватна</p> <p>Прораховує ризики і наслідки дій і/або рішень</p> <p>Приймає рішення, пов'язані з незначними можливими помилками</p> <p>Шукає допомоги і керівництва в разі необхідності, якщо ситуація неясна</p>	<p>Застосовує рекомендації і процедури, які залишають значний простір для інтерпретації</p> <p>Приймає рішення, зважаючи декілька чинників, де деякі частково визначені і тягнуть за собою фрагменти ключової інформації, яких бракує</p> <p>За необхідності, залучає до процесу прийняття рішень потрібних людей</p> <p>Врівноважує ризики і наслідки рішень з низки питань</p> <p>Розробляє рішення, спрямовані на усунення причин проблеми та запобігання їх повторної появи</p>	<p>Спрощує складну інформацію з різних джерел для розв'язання проблем</p> <p>Приймає комплексні рішення, для яких немає ніяких визначених процедур</p> <p>Розглядає безліч взаємопов'язаних чинників, щодо яких існує неповна і суперечлива інформація</p> <p>Врівноважує конкуруючі пріоритети і рекомендує рішення в умовах ризику і невизначеності</p>	<p>Приймає стратегічні рішення з високим ризиком, які мають серйозні наслідки</p> <p>Врівноважує прагнення до досконалості з інтересами клієнтів і організації під час прийняття рішень</p> <p>Використовує принципи, цінності і розумні бізнес - підходи, щоб приймати оптимальні рішення</p> <p>Приймає рішення в нестабільних умовах, за яких важливість будь-якого чинника може швидко змінитися</p> <p>Оцінює зовнішнє і внутрішнє середовище для того, щоб прийняти добре обгрунтоване рішення</p> <p>Визначає проблему на підставі багатьох чинників, часто складних і суперечливих (наприклад, фінансова відповідальність).</p>

Негативні індикатори:

- Пред'являє іншим нереальні вимоги
- Постійно критикує інших
- Не встановлює стандарти
- Виконує роботу, водночас створюючи нездорову робочу атмосферу
- Не звертає уваги на низький рівень роботи і дозволяє цьому продовжуватися
- Бачить проблему, але не докладає зусиль, щоб її усунути
- Не може абстрагуватися від поточних питань, щоб побачити потенційні можливості



Ефективна Комунікація

Визначення: Здатність передавати точну інформацію правильним чином і в потрібний час. Вона передбачає використання різних засобів масової інформації з окремими особами або групами таким чином, щоб включити їх в процес і допомогти зрозуміти і запам'ятати повідомлення. Вона також передбачає здатність бути сприйнятливим до думок інших людей і обмінюватися інформацією в рамках всієї організації і в межах команди.

Рівень 1 Спілкується з іншими	Рівень 2 Забезпечує точність і своєчасність	Рівень 3 Активно слухає і ділиться інформацією	Рівень 4 Зосереджений на поліпшенні комунікації всередині організації
Дає чіткі інструкції, щоб люди знали, що робити	Слухає інших і надає негайні відповіді	Виявляє щирі цікавість до поглядів інших людей і правильно їх інтерпретує	Встановлює процеси на більш високому організаційному рівні, щоб отримати більше залучення
Пише і розмовляє виразно	Передає інформацію стисло і з належним рівнем деталізації	Завжди доступний, уважний і реагує відповідним чином	Активно просуває комунікацію між департаментами і командами
Використовує просту мову, з урахуванням специфічних потреб аудиторії	Переконується в тому, що час для повідомлення вибрано оптимально	Адаптує стиль спілкування під різні аудиторії	Обмінюється інформацією і прагне розвивати взаєморозуміння між різними групами як всередині, так і за межами організації
Ділиться інформацією з іншими	Розставляє в повідомленнях правильні акценти	Спілкується з людьми, які залучені побічно, а також з тими, хто безпосередньо бере участь у роботі	Передбачає проблеми і адаптує комунікацію у відповідь
Знає, що говорити і коли		Формує повідомлення, відповідно до досвіду аудиторії і того, що для неї матиме сенс	Відчуває себе вільно, використовуючи різні стилі, і може швидко адаптуватися
Відвідує збори колективу і ділиться інформацією		Перевіряє розуміння і представляє повідомлення в різній манері для поліпшення розуміння	

Негативні індикатори :

- Не ділиться інформацією
- Надає неточну інформацію, що вводить в оману
- Недоступний
- Має тенденцію не слухати інших людей
- Використовує жаргон
- Не враховує комунікаційні потреби аудиторії



Підприємливість

Визначення: Здатність формулювати нові ідеї або адаптувати і використовувати готові ідеї новим або несподіваним чином для розв'язання проблем; і думати наперед, щоб визначити чи створити можливості з подальшим їх розвитком

Рівень 1 Вносить поліпшення і діє	Рівень 2 Адаптує готовий підхід, діє і дивиться в майбутнє	Рівень 3 Передбачає майбутнє і розробляє нові продукти і послуги	Рівень 4 Створює можливості і діє на довгострокову перспективу
Займається поточними можливостями і проблемами шляхом вдосконалення й адаптації готових підходів	Виявляє і використовує можливості в короткостроковій перспективі Застосовує власні знання і досвід для розробки та використання нових підходів	Може визначити можливості та проблеми в середньостроковій перспективі (від 3 до 12 місяців), а також розробляє нові підходи, продукти і послуги. Розуміє економічне обґрунтування для різноманітності і рівних можливостей. Використовує контакти для пошуку нових ідей. Зустрічається з різними установами з метою об'єднання ресурсів і досвіду.	Бачить і діє, орієнтуючись на довгострокові (понад 12 місяців) можливості і проблеми Формує зовсім нові і нешаблонні ідеї та концепції, які створюють потенційні нові можливості, і використовує інноваційні підходи для їх втілення. Вони можуть задовольнити основні потреби, які ще не були визначені клієнтами

Негативні індикатори:

- Використовує добре перевірені або знайомі підходи без адаптації та поліпшення
- Робить незначні адаптації до існуючих систем або процесів, коли потрібні більш радикальні зміни
- Не бере до уваги нові тенденції, які існують на ринку
- Увага зосереджена на внутрішніх процесах
- Не бере до уваги проблеми і можливості, які можуть вплинути на бізнес; постійно неготовий до найближчих подій
- Завжди відкладає на завтра те, що можна було б зробити сьогодні
- Не може подивитися з боку на поточні питання для виявлення потенційних можливостей і загроз
- Не чутливий до питань раси, культури, релігії або мови



Гнучкість

Визначення: Гнучкість - це здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, окремими особами і групами. Бути здатним швидко думати і НЕ зупинятися перед несподіванкою.

Рівень 1 Розуміє необхідність гнучкості	Рівень 2 Застосовує процедури гнучко	Рівень 3 Адаптує тактики і / підходи	Рівень 4 Впроваджує організаційні зміни
Демонструє готовність міняти ідеї або уявлення на підставі нової інформації або фактів.	Застосовує правила чи процедури гнучко, залежно від конкретної ситуації, для більш ефективного виконання завдань або заходів	Визначає прагматичний підхід для того, щоб виконати роботу швидко й ефективно	Змінює загальний план, мету або проект, щоб відповідати ситуації
Відкритий для нових ідей і прислухається до точок зору інших	Ефективно реагує на зміни обставин. Залишається зосередженим, коли зустрічається з суперечливими вимогами	Використовує усвідомлення ширшої картини і враховує здоровий глузд, щоб інтерпретувати і здійснювати політику	Створює і підтримує гнучкість за рахунок введення процедур, які забезпечують швидкі зміни, і заохочує гнучкість в інших
	Робить розумні коригування для забезпечення максимальної ефективності та мотивації себе і інших	Відчуває себе комфортно у невизначеності	

Негативні індикатори :

- Жорстко дотримується процедур, навіть якщо це неприйнятно
- Не відкритий для нових ідей чи дій
- Повільно адаптується до зворотного зв'язку
- Нездатний переглянути пріоритети в світлі змін
- Протидіє змінам без повного врахування того, що пропонується
- Показує тільки поверхневу підтримку важливості гнучкості в управлінні людьми з різними навичками, досвідом і потребами



Вимогливість

Визначення: Вимогливість передбачає здатність бути відкритим і вміння абсолютно чітко роз'яснювати іншим, що має бути досягнуто, за якими стандартами, коли, в рамках якого бюджету і з якою відповідальністю за результат.

Рівень 1 Вказує напрямок	Рівень 2 Вимагає високих стандартів	Рівень 3 Вимагає від людей відповідальності за якість роботи	Рівень 4 Займається довгостроковими питаннями
Озвучує чіткі інструкції і дає людям зрозуміти, що від них очікується	Вимагає високої продуктивності або результатів від інших, показуючи власний приклад	Вимагає від людей відповідальності за свої дії і за якість роботи	Вживає заходів при виявленні тривалих проблем в роботі, звільняючи слабких співробітників, коли це необхідно
Приймає відповідальність за власні дії та якість роботи.	Відстежує якість роботи, порівнюючи зі стандартами і термінами, забезпечуючи відповідний зворотний зв'язок, коли це потрібно	Відкрито і конструктивно критикує роботу, обираючи тверду, але справедливую позицію	Ясно озвучує наслідки, наприклад, «Якщо ви не досягнете цієї мети, станеться таке...»
Встановлює межі для поведінки інших.	Допомагає колегам почати знову, коли трапляються невдачі	Хвалить інших, коли вони цього заслужують.	Забезпечує керівництво і підтримку, а також конструктивну критику
Не принижує і не терпить неналежну поведінку.			

Негативні індикатори :

- Не хоче коригувати недоліки в роботі (своїй і чужій)
- Не може встановити чіткі межі допустимої поведінки
- Не вміє коректно донести стандарти якості роботи
- Обговорює погану роботу публічно
- Кричить на співробітників
- Часто не в змозі контролювати і забезпечувати дотримання термінів
- Не припиняє знущання, переслідування або жарти расового / сексуального характеру
- Працює переважно в стилі управління «роби, як я кажу»



Покращення та інновації

Визначення: Використовує попередній досвід і розуміння складних ситуацій, щоб створити можливості для покращення. Це означає думати стратегічно і радикально / сміливо про нові способи реагування на зміни і про надання якісних послуг. Як правило, люди, які думають творчо, запитують «а чому б і ні?» і водночас уміють належним чином управляти ризиками.

Рівень 1 Враховує попередній досвід	Рівень 2 Працює на покращення	Рівень 3 Покращує якість обслуговування	Рівень 4 Створює нові концепції
Пересвідчується в тому, що послуги надаються за відповідними стандартами	Вловлює закономірності, тенденції і протиріччя в інформації і використовує інтуїцію, щоб забезпечити негайні поліпшення	Визначає завдання і можливості поліпшення в короткостроковій і середньостроковій перспективі на підставі фактичних даних	Створює неочевидні для інших концепції, які заново визначають підходи до надання послуг
Використовує здоровий глузд і розуміння клієнтів, щоб визначити проблеми і можливості	Застосовує розуміння думки зацікавлених сторін для створення нових підходів	Використовує ідеї з інших джерел (місцевих органів влади) і адаптує їх до потреб організації	Втілює можливості, які інші не бачать
Бачить, коли поточна можливість або проблема схожа на попередню, і використовує досвід, щоб виправити ситуацію	Розглядає поточні ситуації в організації в розрізі нових підходів	Застосовує проникливість місцевих клієнтів для підвищення якості послуг	Думає з точки зору «доставки першими» для поліпшення обслуговування
Цікавиться новими підходами до проблем або можливостей	Проглядає широкий спектр внутрішньої і зовнішньої інформації, визначаючи патерни або тенденції, які створюють нове бачення	Розуміє, як поточні послуги можуть залежати від розвитку майбутніх внутрішніх або зовнішніх тенденцій або законодавчої бази	Ігнорує стандартні межі свого мислення
Використовує наявну інформацію, щоб допомогти розв'язати проблему	Думає під іншим кутом, щоб визначити нові рішення для старих проблем		

Негативні індикатори:

- Не бачить ширшої картини
- Розглядає тільки частину послуг
- Не може абстрагуватися
- Зациклений на своїх підходах
- Не бачить закономірності в даних



Ініціатива

Визначення: Визначає проблеми або перешкоди і орієнтується на необхідні дії для того, щоб зрозуміти можливості і розв'язати проблеми. Це передбачає наявність здатності думати наперед, передбачати події і вживати заходи зараз, щоб сформулювати майбутнє.

Рівень 1 Реагує ефективно	Рівень 2 Думає наперед	Рівень 3 Ставить під сумнів статус-кво	Рівень 4 Застосовує нові підходи
Використовує принцип «я можу це зробити»	Визначає і відповіді, і рішення, а не тільки проблеми	Піддає сумнівам прийняті / традиційні методи для створення нових можливостей	Готовий прийняти обдуманий ризик і взяти на себе відповідальність за вжиті заходи
Швидко реагує на ситуації і вирішує щоденні питання	Визнає тенденції або закономірності, які могли б привести до проблеми або можливості в найближчому майбутньому	Має звичку «виходити за рамки» стандартного мислення для розв'язання проблем	Не обмежує власне мислення в пошуках майбутніх можливостей - вживає заходів для розробки ідей
Може працювати самостійно під незначним керівництвом	Заглядає вперед, вносить пропозиції та просуває ідеї	Передбачливий і вживає заходів, щоб створити можливість або уникнути майбутньої проблеми	в середньо- і довгостроковій перспективі
Зберігає бачення майбутнього, приймаючи рішення; знає, коли це робити			Змінює системи/ процеси / методи роботи, якщо це призводить до підвищення продуктивності
В умовах кризи або в інших надзвичайних ситуаціях діє швидко і рішуче			Виходить за рамки наявних меж для визначення альтернативних курсів і працює на їх реалізацію

Негативні індикатори :

- Не передбачає перешкод на шляху до успіху
- Не в змозі думати про наслідки дій в майбутньому
- Охоче приймає стан речей «як є і завжди було»
- Опирається новим ідеям і підходам
- Зациклюється на деталях проблеми і не може прийняти рішення



Цілісність і Відданість Цінностям

Визначення: Демонструє відданість етичним цінностям і віру в моральний образ громадської організації. Намагається забезпечити доступ, пропонуючи різноманітність і створюючи можливості для всіх. Переконується в тому, що дії є справедливими, відкритими і чесними. Компетенція включає в себе ініціативне ставлення до загроз або можливостей, навіть якщо це важко.

Рівень 1 Є відкритим і чесним	Рівень 2 Чинить відповідно до цінностей і переконань	Рівень 3 Готовий бути чесним	Рівень 4 Робить те, що каже	Рівень 5 Кидає виклик
Є надійним і послідовним у словах і діях.	Просуває цінності громадського сектора	Готовий публічно визнати свою помилку і не звинувачує в цьому інших.	Протистоїть неетичним діям інших.	Не боїться просувати складні питання з метою прийняття рішення і брати на себе відповідальність за результат, навіть в умовах невизначеності.
Є відкритим і чесним з іншими	Вибудовує довіру відповідною поведінкою	Каже правду, навіть якщо це пов'язано з фінансовими втратами, тому що так правильно.	Вживає кардинальні заходи для захисту власних цінностей або цінностей організації.	Готовий домагатися більш ефективних способів роботи, навіть якщо це суперечить з думці людей, вищих за статусом / посадою
Готовий прийняти наслідки своїх рішень	Не іде на компроміс з питань етики	Діє відповідно до власних цінностей, навіть якщо з цим пов'язані витрати.	Активно і публічно практикує те, що проповідує, навіть коли це важко зробити.	Готовий публічно обговорювати неетичні практики.
Пишається належністю до громадської організації	Чесний у стосунках з усіма зацікавленими сторонами, особливо з приводу планів і очікувань.	Асоціює себе з організацією, підтримує її і сприяє її розвитку.	Дотримується цінностей організації, навіть якщо це важко, - приймає і демонструє публічну підтримку основних цінностей	
Каже відкрито і ясно, навіть якщо повідомлення може бути неприємним	Обговорює політики та практики, приділяючи час колегам, щоб допомогти їм у всьому розібратися			
Приймає тільки ті обов'язки, які можуть бути виконані, і відстежує їх виконання				Підтримує основні цінності і чітко проводить межу між корпоративними і особистими цінностями .

Негативні індикатори :

- Дозволяє собі поводитися з іншими недобре
- Демонструє дискримінаційну поведінку або використовує ненормативну лексику
- Протиставляє себе організації
- Не може передавати складні повідомлення чесно і відкрито
- Пліткує або ділиться конфіденційною інформацією



Керівництво і Розвиток

Визначення: Означає лідерство, підтримку і натхнення для інших розвивати впевненість у собі і свої здібності для повної реалізації свого потенціалу.

Рівень 1 Задає напрямок і дає інструкції	Рівень 2 Підтримує розвиток команди	Рівень 3 Є зразком для наслідування через ефективне керівництво	Рівень 4 Заслужує на підтримку, надихає інших на досягнення
Задає чіткий напрямок і забезпечує покрокове керівництво. Допомагає іншим чітко розуміти, чого від них чекають.	Дає іншим можливість практикувати нові навички та здібності, а також надає або організовує наставництво.	Слугує вагомим прикладом через власну поведінку	Спілкується і здобуває підтримку команди заради досягнення цілей
Заслужує довіру інших, даючи їм відчуття повної готовності до виконання своєї роботи.	Намагається забезпечити сприятливі умови для роботи шляхом забезпечення необхідних ресурсів і усунення перешкод для підвищення ефективності.	Дає своєчасний і конкретний відгук про те, що було зроблено добре, а де є місце для поліпшення	Делегує повноваження в повній мірі і створює можливості, які допомагають іншим розвивати свій потенціал
Робить так, щоб голос кожного був почутий у процесі прийняття рішення	Підтримує баланс роботи та особистого життя всередині команди для здоров'я та розвитку довгострокової ефективності.	Допомагає людям думати самим, як впоратися з проблемами	Визначає наявність нерівності та можливостей на робочому місці і вживає заходів щодо їх усунення.
Цікавиться критикою від інших, щоб перевірити власні припущення про індивідуальну роботу і розвиток.		Заохочує критику і діє на її підставі	Надихає і дає можливість іншим долати труднощі і досягати цілей
			Оберігає і розвиває командний дух і гордість в команді

Негативні індикатори :

- Делегує повноваження без надання необхідної підтримки або ресурсів
- Не вміє підтримати інших або дозволяє іншим взяти на себе провину за помилки
- Завжди припускає, що у людей досить знань і навичок, щоб виконати роботу
- Чекає певної поведінки, але не є особистим прикладом такої поведінки
- Не підтримує рівних можливостей або розвитку для всіх членів команди
- Не використовує повною мірою різноманітні навички та ідеї, запропоновані командою
- Без заперечень приймає репутацію індивіда і не дає можливості розвитку, вважаючи людину «ризиком» для команди



Організаційна Свідомість

Визначення: Розуміє організаційну культуру, знаючи, до кого підійти і як отримати результат. Це включає в себе розуміння формальних структур, процесів прийняття рішень, клімату, організаційної політики, які формують роботу організації

Рівень 1 Розуміння оточення	Рівень 2 Ініціативність	Рівень 3 Використовує організаційні рівні	Рівень 4 Представляє цінність
Розуміє політичні плани і пріоритети всіх сторін	Використовує правильну лексику в щоденному спілкуванні.	Знає, до кого звернутися, щоб отримати підтримку і виконати роботу.	Розуміє і передбачає, які політичні зрушення будуть впливати на послуги в майбутньому.
Обережний у використанні виразів, аби залишатися в політичних рамках	Визнає і розуміє, коли діяти, а коли ні, ґрунтуючись на цінностях.	Передбачає політичні / організаційні перешкоди і перетворює їх на підтримку	Здатний ефективно працювати з представниками всіх сторін.
Розуміє і використовує наявні структури і процеси для сприяння досягненню цілей організації.	Знає, що може і що не може бути досягнуто в різний час .	Розуміє і використовує джерела формальної і неформальної влади і впливу в рамках всієї організації	Розуміє, чому організації поведуться певним чином і що робити, щоб це змінити
Знає ключових гравців і залучає їх, залежно від обставин.	Використовує організаційні або політичні ідеї і лексику для досягнення бажаних результатів.	Має глибоке розуміння процесів прийняття рішень і того, як їх використовувати найкращим чином.	Передбачає соціально-економічні зміни і те, як вони будуть впливати на планування послуг.
Розуміє формальні і неформальні структури і процеси.	Усвідомлює і врівноважує конкуруючі потреби в місцевій громаді.		Здатний передбачати питання, які можуть викликати політичні проблеми, планувати, враховуючи їх, і намагаючись мінімізувати їхній вплив.

Негативні індикатори :

- Не розуміє політичний характер місцевого управління
- Уникає спілкування з представниками сторін
- Не розпізнає ключових гравців в конкретній ситуації
- Не розуміє неформальні структури



Професійна Впевненість

Визначення: Професійна впевненість - це виправдана віра в свою здатність виконувати роботу, висловлюючи думку або пораду у разі потреби і маючи готовність до рішучих дій.

Рівень 1 Впевнений у власній ролі	Рівень 2 Діє автономно	Рівень 3 Поводиться впевнено	Рівень 4 Готовий до викликів і йде на ризик
Упевнений у собі і працює, не вимагаючи безпосереднього контролю.	Висловлює думки в рамках своєї компетентності.	Упевнений в собі і готовий відстоювати важкі або непопулярні рішення	Захищає обраний курс дій, навіть якщо інші не погоджуються
Говорить «ні» необгрунтованим вимогам.	Приймає рішення, не залучаючи інших без зайвої необхідності; виявляє рішучість, коли цього вимагає ситуація	Шукає і отримує нові обов'язки	Приймає значні особисті або професійні ризики для досягнення важливих цілей
	Досить впевнений, щоб визнати незнання будь-якого факту чи неможливість прийняти чиюсь точку зору без додаткового вивчення / уточнення	Високо цінує роботу інших. Не просуває власну кар'єру, ганьбячи репутацію інших	Кидає виклик іншим з повагою

Негативні індикатори :

- Виявляє зарозумілість
- Весь час притримується «знайомої стежки»
- Є нерішучим з іншими і ухиляється в процесі прийняття рішень
- Постійно сумнівається у власних здібностях
- Не виявляє бажання прийняти нові виклики або завдання
- Не визнає свого незнання будь-яких фактів. Вигадує інформацію, щоб замаскувати свою неготовність.
- Уникає небажаних та / або незнайомих завдань



Побудова Відносин Заради Впливу

Визначення: Побудова відносин заради впливу означає налагодження зв'язків з іншими людьми і використання цих зв'язків для переконання або підтримки у досягненні позитивних результатів для організації

Рівень 1 Вміє переконувати	Рівень 2 Будує відносини і робить кілька кроків для переконання	Рівень 3 Підтримує зв'язки і планує можливості впливу	Рівень 4 Розширює зв'язки і використовує непрямий вплив
Активно знайомиться з тими, у кого є різні / відмінні точки зору	Будує позитивні і взаємні відносини, які приносять користь організації	Підтримує і розвиває цілу низку контактів, і тримає їх в курсі справ	Знайомиться і будує відносини з тими, хто буде корисний зараз і в майбутньому для досягнення стратегічних цілей організації
Використовує факти, дані і розумні аргументи для впливу	Робить низку кроків для ефективного переконання	Планує підходи для певного впливу, в тому числі роблячи сміливі, творчі або незвичайні кроки, щоб домогтися розуміння інших	Активно лобіює і отримує підтримку «за лаштунками»
Використовує навички активного слухання для демонстрації зацікавленості предметом розмови	Знаходить підходи, щоб звернутися до конкретної аудиторії	Приймає особисті обов'язки з метою зміцнення довіри.	Створює і розвиває коаліції, щоб отримати підтримку і впливати на інших людей
Будує стосунки, ґрунтуючись на спільних інтересах. Визначає ключові авторитети й осіб, які приймають рішення	Визнає культурні відмінності і забезпечує різноманіття клієнтів в рамках цільових груп		Використовує відповідні методи впливу, чутливі до культурних і політичних потреб і проблем

Негативні індикатори:

- Покладається на свій статус, впливаючи на інших людей.
- Продовжує працювати з тими ж контактами без розширення мережі.
- Будує односторонні стосунки. Нічого не вкладає в стосунки.
- Витрачає час на побудову стосунків, не замислюючись над тим, наскільки організації корисні ці контакти
- Має труднощі у визначенні ключових осіб або функцій в рамках державного департаменту, організації
- Використовує той самий підхід щоразу, незалежно від культурної приналежності або статусу



Повага до Інших

Визначення: Здатність і бажання продемонструвати розуміння інших, незалежно від віку, етнічної приналежності, статі або походження. Основне переконання: люди мають значення і заслуговують на те, щоб до них ставилися з повагою. Крім того, це визнання того, що для усунення перешкод і для ефективної роботи вкрай важливо оцінювати внесок інших, навіть якщо цей внесок може відрізнятись або розходитись з вашими підходами.

Рівень 1 Дослухається	Рівень 2 Цінує інших	Рівень 3 Створює атмосферу взаємної поваги	Рівень 4 Розуміє перешкоди
Ставиться до людей з ввічливістю і професіоналізмом	Визнає та цінує культурні відмінності	Відкритий для критики.	Втілює глибоке розуміння поточних причин поведінки або реакцій людини.
Активно слухає інших і визнає їхню точку зору	Визнає емоції і реагує відповідним чином.	Закликає людей цінувати одне одного і кидає виклик тим, хто цього не робить	Здатний зрозуміти особистісні блоки на підставі глибшого розуміння особистості.
Терплячий.	Залишається неупередженим навіть під тиском.	Публічно демонструє повагу до інших організацій або культур.	Розуміє причини конкретної відповіді або поведінки.
Ставиться до інших так, як хотів би, щоб ставилися до нього.	Підтримує інших і визнає їхні сильні сторони і внесок.	Створює відчуття спільності.	Використовує глибоке розуміння того, що важливо для людини або групи, для продумування безпрограшних ситуацій
Має повагу до досвіду або знань інших людей	Ставиться справедливо до всіх людей; визнає внесок, де це доречно. Ділиться інформацією з іншими, навіть якщо це не є обов'язковим.		

Негативні індикатори:

- Навішує ярлики
- Робить негативні припущення про людей на підставі окремих забобонів
- Вважає свої підходи кращим / єдиним способом
- Робить принизливі коментарі стосовно інших
- Видає чужі ідеї за свої, не визнаючи внесок інших



Самоусвідомлення

Визначення: Самоусвідомлення - це розуміння власних емоцій і «зачіпок» і того, як вони впливають на власну поведінку та / або поведінку інших. Йдеться також про розуміння власних сильних і слабких сторін.

Рівень 1 Знає власні межі	Рівень 2 Визнає емоції	Рівень 3 Розуміє вплив на інших	Рівень 4 Керує емоціями
Знає і визнає сильні сторони, межі і переваги.	Визнає ситуації, які викликають сильні емоції і особисті упередження або переваги, але чинить опір спокусі діяти негайно.	Розуміє, як почуття й емоції можуть впливати на роботу, і контролює емоції, щоб звести до мінімуму негативний вплив	Використовує техніки володіння собою в складних або емоційних ситуаціях протягом тривалого часу.
Відкритий у своїх почуттях у певний час і в певних ситуаціях.	Приймає критику від інших без виправдань.	Застосовує почуття гумору і залишається спокійним навіть у важкі хвилини.	Встановлює підтримуюче середовище для ініціативного керування рівнем стресу.
Усвідомлює, як формуються цінності, ідеї, системи вірувань і думки.			Розуміє необхідність бути сильним і позитивним у випадку негараздів, а також визнає власні слабкі сторони і визначає час, коли шукати поради і підтримки.
Бачить, коли порушується система цінностей і які це викликає припущення і забобони			

Негативні індикатори:

- Зриває гнів на найближчій людині - втрачає контроль
- Закривається або обороняється при критиці
- Не ставить під сумнів власні почуття з приводу предмета дискусії або людини
- Надає перевагу ізоляції під час стресових періодів
- Зголошується виконувати завдання, будучи при цьому не найкращим кандидатом
- Надає значення власним почуттям, а не почуттям інших людей



Прагнення до досконалості

Визначення: Має мотивацію, ентузіазм і прагнення досягти і перевершити цілі. Йдеться про підвищення особистої ефективності з метою підвищення ефективності діяльності організації. Іншими словами, вміє зосередитися на тому, що має бути зроблено, і довести справу до кінця.

Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Отримує результати	Покращує роботу	Встановлює цілі «на виріст»	Прагне і кидає виклики	Аналізує роботу і діє на бізнес-результат
<p>Намагається зробити роботу добре, надійно і добросовісно.</p> <p>Завжди виконує роботу добре, вчасно і згідно зі стандартами.</p> <p>Досягає результатів найкращим чином.</p> <p>Не потребує багато керівництва.</p> <p>Охоче виконує всі завдання.</p>	<p>Шукає шляхи зміни методів роботи і підвищення ефективності організації. Запитує себе: «Як це можна зробити краще?»</p> <p>Є самокритичним і хоче поліпшити свою роботу, у порівнянні з минулим рівнем діяльності</p> <p>Діє рішуче для підвищення продуктивності</p> <p>Ініціативно вивчає нові навички та розвиває себе для поточної ролі чи майбутнього прогресу.</p> <p>Переслідує цілі з ентузіазмом і не зупиняється після невдач</p>	<p>Мотивований складними цілями, навіть коли успіх не гарантований.</p> <p>Забезпечує виконання непростих цілей за високими стандартами, навіть коли діють часові обмеження.</p> <p>Визнає прорахований ризик, якщо це йде на користь організації.</p> <p>Намагається бути кращим -має власне мірило передового досвіду.</p> <p>Отримує задоволення від різних викликів.</p>	<p>Дивиться на проблеми, як на виклик, і бере на себе ініціативу з пошуку розв'язання</p> <p>Ставить під сумнів усталені способи ведення справ, шукає можливості для поліпшення.</p> <p>Намагається створити атмосферу, в якій всі члени команди шукають, що можна поліпшити.</p> <p>Будує зв'язки з іншими відділами в організації, щоб ініціювати поліпшення якості роботи.</p>	<p>Використовує аналіз витрат і вигод, щоб визначити найкращий курс дій.</p> <p>Відкрито розглядає «бізнес»-вигоди до прийняття рішення, наприклад, «це має бути самоокупним».</p> <p>Спонукає інших іти на прорахований ризик для поліпшення роботи організації</p> <p>Досягає «перших рядів» і пробує щось інноваційне, раніше не випробуване.</p> <p>Розглядає горизонт ширше, ніж передбачають встановлені стандартні параметри роботи.</p>

Негативні індикатори :

- Починає роботу і не завершує її
- Відстає від графіка
- Не переймається невиконаними завданнями або проектами
- Працює нижче очікуваних стандартів
- Ненадійний і постійно знаходить виправдання



Командна робота

Визначення: Командна робота означає ефективну спільну роботу з представниками різних культур в організації для досягнення спільних цілей.

Рівень 1 Ефективно співпрацює	Рівень 2 Залучає інших	Рівень 3 Будує команду	Рівень 4 Створює групову роботу
<p>Охоче співпрацює.</p> <p>Не боїться звернутися за порадою до інших.</p> <p>Докладає додаткових зусиль, якщо потрібно допомогти іншим.</p> <p>Визнає, що способи виконання завдань в різних відділах, організаціях і спільнотах відрізняються.</p>	<p>Активно залучає осіб з різних верств суспільства в команду.</p> <p>Найкращим чином використовує різноманітність навичок та ідей.</p> <p>Не шкодує часу, щоб допомогти іншим знайти найкращі рішення.</p> <p>Позитивно відгукується про інших.</p> <p>Витрачає час на вивчення і розуміння інших організацій і культур.</p>	<p>Ініціативно ділиться інформацією і новими знаннями з колегами.</p> <p>Розбирає конфлікти або проблеми всередині команди позитивно й відкрито</p> <p>Забезпечує чіткий зворотний зв'язок всім членам команди.</p> <p>Використовує розуміння різних інтересів і планів для досягнення позитивних результатів.</p> <p>Використовує емоційне сприйняття, щоб зрозуміти динаміку й гармонізувати енергію команди.</p>	<p>Створює нові можливості для спільної роботи, долаючи перешкоди, які можуть стояти на шляху ефективної командної роботи.</p> <p>Пропонує іншим робити те саме.</p> <p>Є рольовою моделлю поведінки, спрямованої на співпрацю.</p> <p>Виділяє час і ресурси для командних проєктів.</p>

Негативні індикатори:

- Вважає себе кращим за інших і не поважає внесок інших
- Утримує важливу інформацію для себе або безпосередньо у відділі
- Припускає, що всі культури або спільноти є однаковими
- Співпрацює вибірково, відповідно до своїх особистих інтересів
- Розмовляє зверхньо з іншими або відгукується в такому тоні про відділи



Стратегічна Спрямованість Діяльності

Визначення: Йдеться про готовність узгоджувати пріоритети, плани дій зі стратегічними цілями організації. А також, про виявлення зв'язків між складними і неоднозначними ситуаціями, які не пов'язані очевидно, використовуючи ці знання, щоб зробити висновки про ключові питання, які впливають на пріоритети організації.

Рівень 1 Розуміє поточну ситуацію і підлаштовується під неї	Рівень 2 Пов'язує дії зі стратегією	Рівень 3 Орієнтований на перспективу	Рівень 4 Просуває довгострокову стратегію
Розуміє процеси всередині організації і працює відповідно до узгоджених стандартів.	Розуміє зв'язок між своєю роботою і стратегічними цілями організації.	Постійно переглядає власні цілі і цілі департаменту, щоб переконатися, що вони підтримують довгострокові стратегічні цілі організації, і вносить зміни, якщо цього не відбувається.	Вибудовує роботу відділу або напрямку для кращого задоволення довгострокових цілей, навіть якщо це означає прийняття непопулярних або важких рішень в короткостроковій перспективі.
Може визначити подібність між поточною і минулою ситуацією.	Узгоджує локальні потреби з більш довгостроковими і широкими потребами організації. Використовує власні знання або досвід минулих ситуацій і, адаптуючи, застосовує це до поточних питань.	Робить складні ідеї, проблеми та ситуації чіткими і зрозумілими, і може спів-віднести їх з більш широким контекстом організації. Вбудовує питання культурного різноманіття в стратегічне планування.	Експериментує і винаходить нові підходи за допомогою інтуїції та комплексного аналізу, щоб створити нові концепції або методи, які не є очевидними для інших.

Негативні індикатори:

- Переслідує особисті інтереси або інтереси відділу, навіть якщо вони не відповідають цілям і цінностям організації
- Реагує на запити або пріоритети, не думаючи про довгострокову перспективу
- Демонструє вузьку спрямованість, в рамках департаменту
- Не виявляє цікавості до вивчення стратегії або роботи організації, не виходить за рамки власної сфери діяльності
- Керує в рамках щоденних завдань, не думає про майбутнє
- Пропускає очевидні зв'язки

Дану публікацію було підготовлено завдяки фінансовій підтримці Президентського плану невідкладних заходів, спрямованих на подолання СНІДу (PEPFAR), наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Угоди з проектом «Реформа ВІЛ-послуг у дії» № AID-121-A-13-00007. Зміст цієї публікації, за який несе відповідальність винятково ТОВ «Делойт Консалтінг» та партнери-виконавці, не обов'язково є відображенням поглядів PEPFAR, USAID або Уряду США.

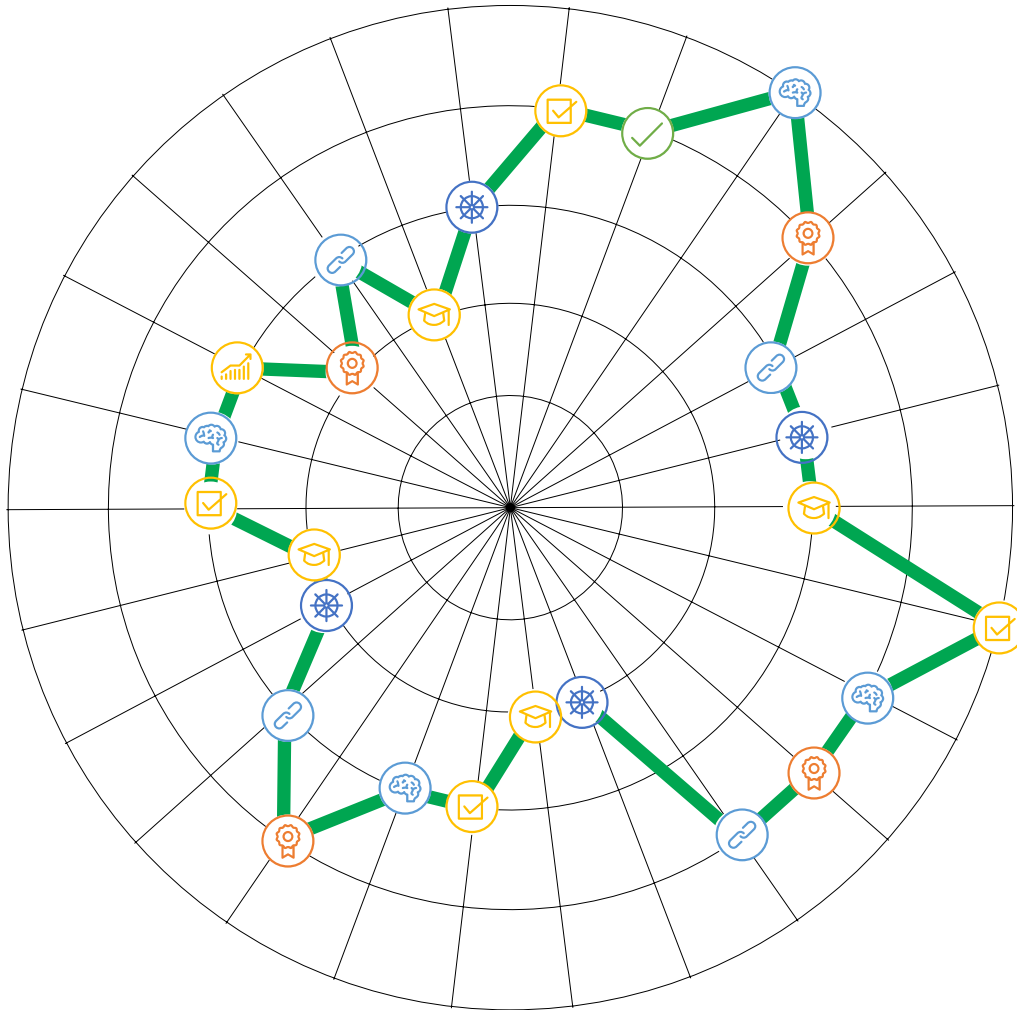


USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



UKRAINIANS AND AMERICANS
IN PARTNERSHIP TO FIGHT HIV/AIDS
PEPFAR

Deloitte.



Проект USAID «Реформа ВІА-послуг у Дії»

www.hivreforminaction.org