



МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗОЛОТОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА БУРЯТИИ



ШИРОТА МЫШЛЕНИЯ – профессиональный кругозор, привлечение знаний из различных предметных областей.

	Индикаторы:
A+5	Обладает эрудицией во многих предметных областях, редко сочетаемых. Демонстрирует в них глубокое понимание. Демонстрирует качественный прирост в экспертных навыках за счет соединения различных предметных позиций. Организует мыслительную деятельность в межфункциональных группах.
A+4	Обладает познаниями в нескольких предметных областях. Имеет проектный тип социализации (переходит по мере профессиональной деятельности в организации разного профиля), либо способен «с лету» подхватить новые для себя деятельности, освоить профессиональный язык в смежных областях и говорить с профессионалами в другой области, ставя грамотные вопросы и понимая ответы.
A+3	Взгляд на мир и управленческие ситуации через призму своей профессиональной позиции.
A+2	Либо декларативное утверждение приоритетности своей предметной области перед другими, либо нежелание децентрироваться. Неспособность сформулировать свои профессиональные вопросы на общедоступном языке.
A+1	Мышление конкретное в рамках отдельной функции.



АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ – способность делать выводы на основе переработки собранной информации, выделять главное и второстепенное, обобщать и систематизировать данные.

	Индикаторы:
A+5	Уверенно владеет приемами оптимизации работы с информацией: представляет ее в виде схем, построение графиков, таблиц и др. Способен эффективно контролировать несколько процессов одновременно, не допускает ошибки при переключении между ними. Исходя из анализа текущей ситуации, способен реалистично прогнозировать ее развитие.
A+4	Способен перерабатывать большие объемы информации в высоком темпе, не допуская при этом значительных ошибок. Дифференцирует поступающую информацию по степени значимости, выделяет наиболее существенные аспекты проблемной ситуации.
A+3	Эффективно решает задачи с ограниченным количеством условий и заданным алгоритмом решения. Может упускать некоторые важные условия, забывать важную информацию.
A+2	Может испытывать затруднения в понимании больших объемов письменной информации. Работа в повышенном темпе приводит к увеличению числа ошибок.
A+1	Не пытается делать выводы или структурировать информацию, остаётся на уровне конкретного описания событий. Не распределяет информацию по степени важности. Может придавать излишнее значение деталям, допускает существенные субъективные искажения информации.



ОРИЕНТАЦИЯ НА КОНКРЕТНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ – способность четко представлять результат и удерживать его в процессе работы.

	Индикаторы:
A+5	Достигает результатов в полном объеме в условиях ограничений по времени или ресурсных ограничений. Постоянно соотносит отдельные действия с представлением о конечном результате. Проявляет упорство в достижении поставленной цели, если план потерпел неудачу, начинает с нуля. Склонен приносить человеческие отношения «в жертву» интересам деятельности.
A+4	В большинстве случаев достигает необходимых результатов. Находит баланс между качеством, количеством и сроком. Контролирует степень достижения результата.
A+3	Стремится к формально поставленной задаче, фиксируется на сроках в ущерб качеству. Находит способы преодоления отдельных препятствий, но может отказываться от намеченной цели, если план в целом оказался неудачным.
A+2	Увлекается фрагментом задачи в ущерб результату в целом. Решает задачу слишком абстрактно, не вдаваясь в практические подробности. Не учитывает «жизненный контекст». Отказывается от активности в случае возникновения препятствий.
A+1	Регулярно отвлекается на посторонние по отношению к деятельности действия или демонстративную активность, что сказывается на решении задач.



ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – способность эффективно распределять необходимые для решения поставленной задачи время и ресурсы, продумывать механизмы реализации принятых решений.

	Индикаторы:
A+5	Разрабатывает комплексные системы для увеличения порядка и повышения качества данных. Заблаговременно разрешает временные конфликты и противоречия, разрабатывает варианты планов при определении критических условий и механизмов реализации, в случае изменения вводных и осложнения оперативной ситуации способен предложить оптимальное распределение времени / ресурсов.
A+4	Склонен ориентироваться в ситуации, определить задачу и возможные пути её решения, прежде чем приступить к действиям. Разрешает основные временные конфликты и противоречия при решении задач, связанных с планированием. Тщательно (повторно) проверяет свою работу.
A+3	Планирует собственную деятельность, при этом допускает ошибки и временные конфликты при решении задач на планирование. Либо часто использует опоздания и отказы от дел как механизм разрешения временных конфликтов.
A+2	Не планирует или пользуется заданными из вне последовательностями действий. Склонен развивать бурную активность без предварительной ориентации в ситуации.
A+1	Поддержание порядка, упорядочивание материалов, переписки, документов или деятельности выполняется кем-то другим.



ЛИДЕРСТВО – способность организовать эффективную работу группы, делегирование полномочий, распределение задач и контроль за их решением.

	Индикаторы:
A+5	Увязывает процессы делегирования, мотивирования и развития группы. Дозирует контроль в зависимости от условий выполнения задачи. Организует работу (в том числе равностатусной и высокостатусной группы). Разрешает конфликты, делает их достоянием гласности и облегчает их успешное решение, не прячет и не пытается избегать проблем. Публично поощряет других, заставляет их почувствовать свою значимость.
A+4	Организует работу группы. Ставит задачу на понятном исполнителю языке, уточняет понимание и предлагает ресурсы. В случае необходимости оказывает помощь. Осуществляет промежуточный и конечный контроль результата. Строит команду, ценит вклад и знания других. Приглашает всех членов группы внести свой вклад в дело.
A+3	Активный участник группы. В случае делегирования может не учитывать эмоциональное состояние исполнителя. Инструктирует, но не стремится уточнять понимание исполнителями задачи.
A+2	Пассивный участник равностатусной группы. В случае делегирования либо склонен к чрезмерному попустительству, либо к чрезмерному пошаговому контролю.
A+1	Устраняется от управления. Не делегирует, предпочитает выполнять работу сам.



КОМАНДНАЯ РАБОТА – ориентация на активное взаимодействие с коллегами для реализации общих целей, навыки продуктивной совместной работы.

	Индикаторы:
A+5	Прилагает усилия к созданию атмосферы сотрудничества. Проявляет интерес к тому, как идут дела у других. Всегда готов оказать помощь и эмоциональную поддержку (нередко по своей инициативе). Активно способствует конструктивному разрешению конфликтов в коллективе.
A+4	Высоко ориентирован на успех общего дела, в том числе требующий добровольного увеличения собственных усилий. Склонен к сотрудничеству. Обращается за информацией. Предоставляет информацию по запросам. Сглаживает конфликты и противоречия.
A+3	Уделяет время на решение совместных и сквозных вопросов, в том числе по собственной инициативе. Сотрудничает избирательно. Поддерживает рабочие контакты. Возможны отдельные конфликты. Может отказывать в помощи или консультации, ссылаясь на высокую загруженность.
A+2	Предпочитает работать автономно. Не интересуется результатами общей работы. Безразличен к чужим успехам и неудачам. Более эффективен в индивидуальном режиме. Социально пассивен. В общении замкнут. Старается не обращаться к другим за помощью и сам помогает неохотно.
A+1	Мешает. Дезорганизует совместную работу. Создаёт конфликтные ситуации. Старается переложить работу на других.



ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ – способность собирать достаточное количество информации и на ее основе принимать обоснованные и своевременные решения.

	Индикаторы:
A+5	Способен (стремится) принимать решения в ситуации высокой неопределённости и риска и высокой личной ответственности. Способен самостоятельно определять и привлекать необходимые ресурсы и источники недостающей информации.
A+4	После всесторонней проработки возможных вариантов развития ситуации выбирает наилучшее, с точки зрения принятых критериев, решение. Обращается к экспертам за консультацией по специальным вопросам. Учитывает факторы риска, предусматривает страховочные мероприятия.
A+3	Принимает ответственность за достижение намеченной цели в стандартных условиях или прогнозируемой ситуации. Принимает решения по формальным критериям в соответствии с чёткой инструкцией (техническое принятие решений). Предпринимает единичные попытки уточнить задачу или собрать информацию.
A+2	Отказывается брать на себя ответственность за принятие каких-либо решений (может быть высокая исполнительская ответственность). Принятие промежуточных решений рекомендательного характера, при отсутствии непосредственной ответственности за их последствия. Интеллектуально пассивен, не предпринимает попыток уточнить информацию.
A+1	Принимает авантюрные решения, не считая нужным соотнести их с реальной ситуацией.



ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ – восприимчивость к новому, готовность принимать и внедрять инновации, расширять собственные знания, умения и навыки; эффективность в условиях неопределенности.

	Индикаторы:
A+5	Осуществляет переосмысление и переопределение анализируемой ситуации с нахождением новых (прорывных) возможностей. Активно реализует инновации. Способен сам сформировать направления своей активности в ситуации неопределенности.
A+4	Изыскатель. Чувствителен к новому в окружающей среде, подхватывает его и привносит в групповую и собственную работу. Разрабатывает и внедряет новые решения.
A+3	Использует имеющиеся средства для большинства поставленных задач. Привносит отдельные инновации, не требующие существенного изменения деятельности в целом. Может быть эффективен в режиме оптимизации отдельных аспектов деятельности.
A+2	Действует в рамках существующих привычных способов и средств. Эффективен в стабильных условиях. Не стремится изменять свою позицию при изменении ситуации. Критичен к новым предложениям и идеям. Испытывает затруднения в случае неопределенно сформулированной задачи.
A+1	Спротивляется изменениям. Не способен адаптировать имеющиеся знания и опыт к новым условиям. Консервативен, отрекцивается от новых задач.