

**Модель компетенций государственных гражданских служащих профильных исполнительных органов
государственной власти Мурманской области и сотрудников специализированных организаций
по привлечению инвестиций и работе с инвесторами**

| Компетенции | Компетенции по группам должностей | | | | |
|--|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| | Младшая группа Должностей | Старшая группа должностей | Ведущая группа должностей | Главная группа должностей | Высшая группа должностей |
| Ориентация на достижение результата | Исполнительность | Инициативность | | Новаторство | |
| Работа в команде | Работа в команде | | Управление командой | | Лидерство |
| Саморазвитие | Открытость к новым знаниям и опыту | Регулярное саморазвитие | | Системное саморазвитие | |
| Управление деятельностью | Планирование и организация деятельности | | Анализ, синтез и решение проблем | | Стратегическое мышление |
| Эффективная коммуникация | Построение отношений | Убедительное общение | | | Личное влияние |

Уровни оценки критериев показателей эффективности

| Уровень | Поведенческие проявления |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">5 Лидерский уровень</p> | <p>В дополнение к уровню 4. Предполагает высокую степень развития соответствующей компетенции.</p> |
| <p style="text-align: center;">4 Сильный уровень</p> | <p>В дополнение к уровню 3. Присутствуют более половины индикаторов лидерского уровня, но некоторые проявления отсутствуют.</p> |
| <p style="text-align: center;">3 Базовый уровень</p> | <p>Сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Эффективно применяет в широком спектре рабочих ситуаций.</p> |
| <p style="text-align: center;">2 Уровень, требующий подготовки</p> | <p>Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях.</p> |
| <p style="text-align: center;">1 Уровень некомпетентности</p> | <p>Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.</p> |

Ориентация на достижение результата

| Младшая группа должностей | Старшая группа должностей | Ведущая группа должностей | Главная группа должностей | Высшая группа должностей |
|---|--|--|---------------------------|--------------------------|
| <p style="text-align: center;">Исполнительность</p> <p>5. С опережением сроков и с инициативой нового задания.</p> <p>4. Опережает сроки исполнения поручений.</p> <p>3. Выполняет все поручения в срок.</p> <p>2. Выполняет задания, но в них есть недочеты.</p> <p>1. Не выполняет задания в срок, допускает ошибки.</p> | <p style="text-align: center;">Инициативность</p> <p>5. Все инициативы внедряются в работу и являются толчком новых задач.</p> <p>4. Может вовлекать в свои инициативы других сотрудников.</p> <p>3. Инициативен, все задания доведены до конца и выполнены в срок.</p> <p>2. Иногда проявляет инициативу, но не доводит начатое дело до конца.</p> <p>1. Безынициативен, работает только по указаниям.</p> | <p style="text-align: center;">Новаторство</p> <p>5. Разработанные проекты являются толчком развития новых направлений деятельности.</p> <p>4. Выступает внутренним заказчиком проектов, координирует привлечение ресурсов, необходимых для реализации проектов.</p> <p>3. Предлагает перспективные и продуманные проекты по привлечению инвестиций, стимулирует и поощряет новаторские идеи.</p> <p>2. Разрабатывает новые проекты и направления только на бумаге, результат на практике минимален.</p> <p>1. Не заинтересован в разработке новых направлений.</p> | | |

Работа в команде

| Младшая группа должностей | Старшая группа должностей | Ведущая группа должностей | Главная группа должностей | Высшая группа должностей |
|--|--|---|---------------------------|--------------------------|
| <p style="text-align: center;">Работа в команде</p> <p>5. Всегда стремится выполнить совместные задачи, помогает на всех этапах их реализации, проявляет управленческие способности.</p> <p>4. При совместной работе выстраивает систему эффективного взаимодействия между членами команды.</p> <p>3. Находит решения для совместных задач, умело взаимодействует с участниками совместной работы.</p> <p>2. При решении общей задачи нацелен только на свой результат, не пытается упростить задачу для коллег, идет напролом.</p> <p>1. Нет понимания совместной работы, ставит свои интересы выше интересов команды.</p> | <p style="text-align: center;">Управление командой</p> <p>5. Способен сформировать команду и сплотить ее как единое целое для достижения поставленных целей.</p> <p>4. Четко ставит цели и задачи, является активным участником реализуемого проекта, умело вовлекая подчиненных.</p> <p>3. Ставит цели и задачи, грамотно распределяет их между сотрудниками.</p> <p>2. Умеет ставить цели и задачи, но не ориентирует сотрудников по направлениям деятельности для их достижения.</p> <p>1. Управляя сотрудниками, не дает четких целей и задач, все размыто и не ясно.</p> | <p style="text-align: center;">Лидерство</p> <p>5. Выращивает лидеров среди своих сотрудников, умело и эффективно делегирует свои полномочия.</p> <p>4. Являясь безусловным лидером, создает и транслирует систему долгосрочных и краткосрочных целей.</p> <p>3. Лидер в команде. Умело ставит цели и задачи в проекте, координирует совместную деятельность.</p> <p>2. Цели и задачи ставятся, но сотрудники не мотивируются для их решения. Ситуационное лидерство.</p> <p>1. Цели и задачи, поставленные перед сотрудниками, не ясны и размыты, зачем их решать не ясно ни сотрудникам, ни самому руководителю.</p> | | |

Саморазвитие

| Младшая группа должностей | Старшая группа должностей | Ведущая группа должностей | Главная группа должностей | Высшая группа должностей |
|---|--|---|---------------------------|--------------------------|
| <p>Открытость к новым знаниям и опыту</p> <p>5. Приобретает знания в смежных областях, отслеживает изменения законодательной базы, берет выполнение более сложных задач с целью своего профессионального развития.</p> <p>4. Способен оценить свои сильные и слабые стороны, пытается восполнить недостающие знания и навыки.</p> <p>3. Ставит себе конкретные цели для самообразования с учетом поставленных задач.</p> <p>2. Занимается самообразованием только после рекомендаций представителя нанимателя (работодателя).</p> <p>1. Не заинтересован в самообразовании, отказывается пробовать себя в новых направлениях деятельности.</p> | <p>Регулярное саморазвитие</p> <p>5. Использует системное саморазвитие, является инициатором не только своих проектов, но и проектов других подразделений.</p> <p>4. Выступает инициатором по внедрению новых подходов и технологий в рамках своей профессиональной деятельности.</p> <p>3. Постоянно обновляет свои знания и использует их в рамках своей профессиональной деятельности.</p> <p>2. Следит за изменениями законодательной базы и новыми проектами в рамках своей профессиональной деятельности, но не систематично.</p> <p>1. Не следит за изменениями законодательства в рамках своей профессиональной деятельности.</p> | <p>Системное саморазвитие</p> <p>5. Использует любую возможность для саморазвития, транслирует свой опыт и знания саморазвития.</p> <p>4. Мотивирует своих сотрудников на саморазвитие с целью профессионального развития коллектива.</p> <p>3. Саморазвивается с целью решения сложных комплексных задач. Поддерживает развитие сотрудников в соответствии с перспективными целями организации.</p> <p>2. Для повышения своего профессионального уровня учитывает опыт других регионов и проектов, планирует развитие сотрудников, исходя из поставленных задач перед организацией.</p> <p>1. Развивается только в рамках своей профессиональной деятельности, не видит необходимости развития своих сотрудников.</p> | | |

Управление деятельностью

| Младшая группа должностей | Старшая группа должностей | Ведущая группа должностей | Главная группа должностей | Высшая группа должностей |
|--|--|--|---------------------------|--------------------------|
| <p style="text-align: center;">Планирование и организация деятельности</p> <p>5. Оптимизирует ресурсы для решения задач.</p> <p>4. Участвует в постановке целей, стремится к оптимизации ресурсов для достижения результата.</p> <p>3. Четко понимает цель работы, умеет спланировать и организовать ее.</p> <p>2. Понимает цель работы, планирует, но не может организовать исполнение.</p> <p>1. Не способен спланировать решение поставленных задач.</p> | <p style="text-align: center;">Анализ, синтез и решение проблем</p> <p>5. Анализирует ситуацию на основе системного подхода, умеет предупреждать появление проблем.</p> <p>4. В ситуациях повышенной сложности формулирует проблемы и обосновывает пути их решения.</p> <p>3. На основании анализа и обобщения информации формулирует проблемы и обосновывает пути их решения.</p> <p>2. На основании анализа и обобщения информации не может обосновать пути решения проблем.</p> <p>1. Не корректно формулирует проблемы.</p> | <p style="text-align: center;">Стратегическое мышление</p> <p>5. Формирует у окружающих стратегическое видение ситуации, преобразует его в стратегический план действий для всех подразделений организации. В условиях нестабильности и перемен, видит возможности и использует имеющиеся ресурсы для их реализации.</p> <p>4. Планирование деятельности носит системный и научно-обоснованный характер. Деятельность организована исходя из перспектив и ограничений развития. В процесс принятия решений вовлекаются подчиненные, специалисты, эксперты.</p> <p>3. Планирует развитие с учетом имеющихся возможностей и ресурсов. Прогнозирует и учитывает внутренние и внешние условия, направления развития. Предвидит результаты и последствия деятельности в рамках как своей организации так и в целом.</p> <p>2. Понимает место и роль, осознает влияние результатов деятельности организации на общие результаты работы. При планировании испытывает определенные сложности, не может выделить главные направления развития.</p> <p>1. Не обладает стратегическим мышлением. Ориентирован на постановку краткосрочных целей и решение оперативных задач.</p> | | |

Эффективная коммуникация

| Младшая группа должностей | Старшая группа должностей | Ведущая группа должностей | Главная группа должностей | Высшая группа должностей |
|---|---|---------------------------|---------------------------|--|
| <p style="text-align: center;">Построение отношений</p> <p>5. Умеет работать с возражениями, в конфликтных ситуациях проявляет способность слушать и слышать других.</p> <p>4. Практикует открытый, искренний стиль общения, готовность к партнерству, сотрудничеству, диалогу.</p> <p>3. Устанавливает и поддерживает контакты с людьми, от которых зависит выполнение его задач.</p> <p>2. В готовности к сотрудничеству ориентируется на собственные симпатии и антипатии.</p> <p>1. Склонен к деструктивным действиям, приводящим к разрушению сотрудничества.</p> | <p style="text-align: center;">Убедительное общение</p> <p>5. Умеет склонить на свою сторону большинство участников дискуссии, к его мнению прислушиваются, развивает в коллегам и подчиненных умение убеждать и влиять.</p> <p>4. В конфликтных ситуациях способен найти и согласовать конструктивное решение.</p> <p>3. Способен доброжелательно и уверенно аргументировать и согласовывать свою позицию. Нацелен на конструктивный диалог.</p> <p>2. Не способен на конструктивный диалог.</p> <p>1. Не умеет аргументировать свою позицию.</p> | | | <p style="text-align: center;">Личное влияние</p> <p>5. Умелый оратор. Обладает способностью мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, способен убедить в своей правоте любую аудиторию.</p> <p>4. Способен в конфликтных ситуациях установить и поддержать эффективные внутренние и внешние служебные взаимоотношения.</p> <p>3. Устанавливает и поддерживает эффективные внутренние и внешние служебные взаимоотношения.</p> <p>2. Устанавливает необходимые взаимоотношения, но не способен их поддерживать.</p> <p>1. Не способен устанавливать эффективные взаимоотношения.</p> |

Базовые профили должностей государственных гражданских служащих профильных исполнительных органов государственной власти Мурманской области и сотрудников специализированных организаций по привлечению инвестиций и работе с инвесторами

| Группа должностей | Базовые оценки эффективности |
|-------------------|--|
| младшая | <p>Выполняет все поручения в срок. Находит решения для совместных задач, умело взаимодействует с участниками совместной работы. Ставит себе конкретные цели для самообразования с учетом поставленных задач. Четко понимает цель работы, умеет спланировать и организовать ее. Устанавливает и поддерживает контакты с людьми, от которых зависит выполнение его задач.</p> |
| старшая | <p>Инициативен, все задания доведены до конца и выполнены в срок. Находит решения для совместных задач, умело взаимодействует с участниками совместной работы. Постоянно обновляет свои знания и использует их в рамках своей профессиональной деятельности. Четко понимает цель работы, умеет спланировать и организовать ее. Способен доброжелательно и уверенно аргументировать и согласовывать свою позицию. Нацелен на конструктивный диалог.</p> |
| ведущая | <p>Инициативен, все задания доведены до конца и выполнены в срок. Ставит цели и задачи, грамотно распределяет их между сотрудниками. Постоянно обновляет свои знания и использует их в рамках своей профессиональной деятельности. На основании анализа и обобщения информации формулирует проблемы и обосновывает пути их решения. Способен доброжелательно и уверенно аргументировать и согласовывать свою позицию. Нацелен на конструктивный диалог.</p> |
| главная | <p>Предлагает перспективные и продуманные проекты по привлечению инвестиций, стимулирует и поощряет новаторские идеи. Ставит цели и задачи, грамотно распределяет их между сотрудниками. Саморазвивается с целью решения сложных комплексных задач. Поддерживает развитие сотрудников в соответствии с перспективными целями организации. На основании анализа и обобщения информации формулирует проблемы и обосновывает пути их решения. Способен доброжелательно и уверенно аргументировать и согласовывать свою позицию. Нацелен на конструктивный диалог</p> |
| высшая | <p>Предлагает перспективные и продуманные проекты по привлечению инвестиций, стимулирует и поощряет новаторские идеи. Лидер в команде. Умело ставит цели и задачи в проекте, координирует совместную деятельность. Саморазвивается с целью решения сложных комплексных задач. Поддерживает развитие сотрудников в соответствии с перспективными целями организации. Планирует развитие с учетом имеющихся возможностей и ресурсов. Прогнозирует и учитывает внутренние и внешние условия, направления развития. Предвидит результаты и последствия деятельности в рамках как своей организации так и в целом. Устанавливает и поддерживает эффективные внутренние и внешние служебные взаимоотношения.</p> |

