

Оцінка	Рівні компетентності та їх характеристика			
12 балів	компетентність, що транслюється (зразкова компетентність)	Лідерський рівень	відмінний рівень, набагато вищий очікуваного	Рівень майстерності. Якість яскраво виражена, навички розвинуті і виконуються автоматично
10 балів	висока компетентність (вище стандарту)	Сильний рівень	хороший рівень, трохи вище необхідного	Якість виражена і може бути розвинута самостійно, добре розвинуті вміння і належним чином навички
7 балів	Стандартна компетентність	Базовий рівень	на очікуваному від співробітника рівні	Якість проявляється в типових ситуаціях і може бути розвинута самостійно чи при відповідній підготовці, вміння розвинуті задовільно, навички стандартні

Як бачимо, шкала оцінки складається з:

1. **Назви рівня.** Це може виглядати, як зростаюча шкала від стандартного рівня до потрібного значення, як правило, не більше 5 рівнів. Ми пропонуємо не розглядати рівні нижче стандартного.
2. **Опису кожного рівня прояву поведінкових індикаторів.** Опис повинен бути послідовним і з підвищенням рівня показувати прогрес в розвитку.
3. **Бальної оцінки** (за 12-ти бальною шкалою).

Приклад опису компетенції «пунктуальність»:

12	<p>Терміни обіцянок і виконання запланованих завдань витримуються, іноді співробітник випереджає терміни виконання, перевищуючи вимоги організації до використання часових ресурсів. Працівник цього рівня досягає результатів швидше, ніж було заплановано.</p> <p>Керівник цього рівня миттєво реагує на запити підлеглих та інших керівників.</p> <p>Співробітник завжди завчасно приходять на зустрічі та зібрання, чітко дотримується принципів та правил управління своїм часом й часом підлеглих, вітає подібну поведінку колег.</p>
10	<p>Терміни обіцянок і виконання запланованих завдань витримуються, співробітники практично завжди укладається в терміни виконання, відповідаючи вимогам організації до використання часових ресурсів. Працівник цього рівня досягає результатів в терміни, визначені запланованими показниками.</p> <p>Керівник цього рівня завжди своєчасно реагує на запити підлеглих та інших керівників.</p> <p>Співробітник у переважній більшості випадків завчасно приходять на зустрічі та зібрання й ніколи не виходить за рамки визначених корпоративними правилами поведінки часових норм.</p>
7	<p>Терміни обіцянок і виконання запланованих завдань зрідка виходять за межі норми, і, як правило, витримуються. Епізодичне затягування по термінах не призводить до негативних наслідків, відповідаючи вимогам організації до використання часових ресурсів. Працівник цього рівня досягає результатів в терміни, визначені коридором запланованими показниками.</p> <p>Керівник цього рівня переважно своєчасно реагує на запити підлеглих та інших керівників.</p> <p>Співробітник як правило вчасно приходять на зустрічі та зібрання й зрідка виходить за рамки визначених корпоративними правилами поведінки часових норм.</p>

## Приклад опису компетенції «Лідерство в команді»

### Загальний опис:

Вміння вести за собою інших, створювати умови для успіху команди та досягнення командних результатів, за які бере особисту відповідальність. Здатність підтримувати командний дух, націленість на спільний результат.

12	<p>Передає бачення команді. Окреслює привабливу перспективу для всіх, сприяючи ентузіазму і відданості справі.</p> <p>Підтримує більш слабих учасників команди, стимулює їх активність. Знаходить необхідні матеріали, інформацію, додаткові ресурси для вирішення групових задач. Розглядає будь-які процеси з точки зору можливості їх вдосконалення.</p> <p>Швидко і природно бере на себе роль лідера незалежно від адміністративного статусу. Оптимізує і координує роботу групи.</p> <p>Підводить короткочасні і остаточні підсумки, слідкує за часом, повертає до цілі дискусії.</p> <p>Цікавиться думкою команди.</p>
10	<p>Є визнаним лідером у своїй групі (команді).</p> <p>Створює умови для забезпечення ефективної роботи групи, зокрема дає чіткі завдання, забезпечує необхідну структуру та залучає потрібних людей. Робить так, щоб команда доводила справу до кінця. Підтримує корпоративний дух, турбується про команду, психологічний клімат та мотивацію підлеглих.</p> <p>Залучає всіх членів групи до процесу аналізу, планування та прийняття рішень. Підводить короткочасні підсумки.</p>
7	<p>Стимулює діяльність команди, виконуючи роль лідера, підтримує в команді прагнення працювати ефективно.</p> <p>Намагається покращити процес комунікації, сприяє взаємодії і співпраці між учасниками групи.</p> <p>Формулює цілі і завдання, розподіляє задачі. Забезпечує обмін інформацією.</p> <p>Залучає в процес аналізу, планування, але рішення приймає сам. Роз'яснює та при необхідності обґрунтовує прийняті ним рішення.</p>