



УКАЗ

ГУБЕРНАТОРА НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

15.07.2025 № 346

Великий Новгород

О внесении изменений в указ Губернатора Новгородской области от 09.07.2024 № 371

1. Внести изменения в указ Губернатора Новгородской области от 09.07.2024 № 371 «Об оценке профессионального уровня»:

1.1. Изложить преамбулу, пункт 2 в редакции:

«В соответствии с частью 10 статьи 12 Федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», указом Губернатора Новгородской области от 17.02.2023 № 89 «Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Новгородской области»»;

«2. Утвердить прилагаемые:

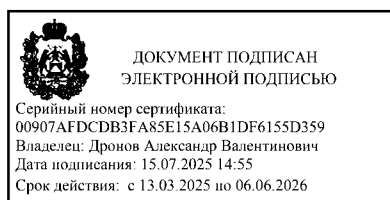
Порядок проведения оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области, а также государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, при проведении аттестации;

Модель профессиональных и личностных качеств (компетенций) государственного гражданского служащего Новгородской области.»;

1.2. Изложить Порядок проведения оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области без проведения конкурса, утвержденный названным указом, в прилагаемой редакции (приложение к указу).

2. Опубликовать указ на «Официальном интернет-портале правовой информации» (www.pravo.gov.ru).

**Временно исполняющий обязанности
Губернатора Новгородской области**



А.В. Дронов

Приложение
к указу Губернатора
Новгородской области
от 15.07.2025 № 346

«УТВЕРЖДЕН
указом Губернатора
Новгородской области
от 09.07.2024 № 371

ПОРЯДОК

проведения оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области, а также государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, при проведении аттестации

1. Общие положения

1.1. Настоящий Порядок регулирует механизм проведения оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области (далее кандидат, оценка профессионального уровня), а также государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области (далее государственный гражданский служащий), при проведении аттестации.

К оценке профессионального уровня относятся:

оценка соответствия кандидата (государственного гражданского служащего) квалификационным требованиям для замещения должности государственной гражданской службы Новгородской области (квалификационным требованиям к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки) (далее оценка соответствия квалификационным требованиям);

оценка уровня владения государственным языком Российской Федерации (русским языком), знаний основ Конституции Российской Федерации, законодательства Российской Федерации о государственной гражданской службе и о противодействии коррупции, Устава Новгородской области, знаний и умений в сфере информационно-коммуникационных технологий (далее оценка базовых знаний);

оценка знаний и умений по вопросам профессиональной служебной деятельности исходя из области и вида профессиональной служебной деятельности по вакантной должности государственной гражданской службы Новгородской области (далее оценка уровня профессионально-функциональных знаний), которая проводится с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов оценки, определенных единой методикой проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 года № 397;

оценка личностно-профессиональных качеств (компетенций) кандидата (государственного гражданского служащего).

1.2. Оценка личностно-профессиональных качеств (компетенций) кандидата (государственного гражданского служащего) проводится с использованием программного комплекса, реализующего компьютерную диагностику личностно-профессиональных качеств (компетенций) и статистическую обработку психологических обследований, который определяет соответствие кандидата (государственного гражданского служащего) уровню развития личностно-профессиональных качеств (компетенций) согласно приложению № 1 к настоящему Порядку.

Для оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) кандидата (государственного гражданского служащего) управлением Администрации Губернатора Новгородской области по вопросам государственной службы и кадров (далее управление Администрации) могут привлекаться эксперты и (или) экспертные организации в области оценки персонала с соблюдением требований Федерального закона от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных».

Личностно-профессиональные качества (компетенции) – проявляемые в поведении кандидата (государственного гражданского служащего) характеристики, отражающие единство его стремлений, способностей, знаний, умений и личностных качеств, необходимых для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей.

1.3. Для оценки профессионального уровня кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области без проведения конкурса, а также государственного гражданского служащего при проведении аттестации, используются не противоречащие федеральным законам и иным нормативным правовым актам Российской Федерации следующие методы оценки:

- 1.3.1. Индивидуальное собеседование;
- 1.3.2. Подготовка проекта документа;
- 1.3.3. Подготовка презентации;
- 1.3.4. Решение практических задач.

1.4. Для оценки профессионального уровня кандидата при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Новгородской области используются методы оценки, не противоречащие требованиям Указа Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации».

1.5. Для оценки профессионального уровня кандидата при включении в кадровый резерв органов исполнительной власти Новгородской области используются методы оценки, не противоречащие требованиям постановления Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 года № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов».

- 2. Проведение оценки профессионального уровня кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области без проведения конкурса

2.1. Орган исполнительной власти Новгородской области или структурное подразделение Администрации Губернатора Новгородской области, в которых имеется вакантная должность, не позднее 7 рабочих дней до предполагаемой даты назначения кандидата на должность государственной гражданской службы Новгородской области направляют начальнику управления Администрации сопроводительным письмом заявку на проведение оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области без проведения конкурса по форме согласно приложению № 2 к настоящему Порядку (далее заявка на проведение оценки профессионального уровня кандидата).

2.2. К заявке на проведение оценки профессионального уровня кандидата прилагаются следующие документы:

2.2.1. Анкета кандидата по форме, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 10 октября 2024 года № 870 «О некоторых вопросах представления сведений при поступлении на государственную службу Российской Федерации и муниципальную службу в Российской Федерации и их актуализации» (далее анкета);

2.2.2. Согласие на обработку персональных данных, а также на передачу их третьей стороне по форме согласно приложению № 3 к настоящему Порядку;

2.2.3. Перечень вопросов для оценки уровня профессионально-функциональных знаний (не менее 5 вопросов) (для кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области осуществляет функции кадровой службы, или структурном подразделении Администрации Губернатора Новгородской области);

2.2.4. Перечень вопросов для оценки уровня профессионально-функциональных знаний (не менее 5 вопросов) (для кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области категории «руководители» высшей группы должностей).

2.3. Управление Администрации организует рассмотрение заявки на проведение оценки профессионального уровня кандидата и документов, указанных в пункте 2.2 настоящего Порядка, в течение одного рабочего дня, следующего за днем их поступления.

2.4. В случае непредставления или несоответствия заявки и документов требованиям, указанным в пунктах 2.1, 2.2 настоящего Порядка, управление Администрации в течение одного рабочего дня, следующего за днем поступления заявки на проведение оценки профессионального уровня кандидата и документов, возвращает их в орган исполнительной власти Новгородской области или структурному подразделению Администрации Губернатора Новгородской области, в которых имеется вакантная должность, с письменным уведомлением, содержащим причину возврата.

2.5. В случае соответствия заявки и документов требованиям, указанным в пунктах 2.1, 2.2 настоящего Порядка, управление Администрации не позднее одного рабочего дня, следующего за днем поступления к нему заявки на проведение оценки профессионального уровня кандидата и документов, указанных в пункте 2.2 настоящего Порядка, организует:

проведение оценки лично-профессиональных качеств (компетенций) в отношении кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого

Администрация Губернатора Новгородской области не осуществляет функции кадровой службы, за исключением случая, указанного в четвертом абзаце настоящего пункта;

проведение оценки соответствия квалификационным требованиям, оценки базовых знаний, оценки уровня профессионально-функциональных знаний и оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) в отношении кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области осуществляет функции кадровой службы, и структурных подразделениях Администрации Губернатора Новгородской области;

проведение оценки соответствия квалификационным требованиям, оценки базовых знаний, оценки уровня профессионально-функциональных знаний и оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) в отношении кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области категории «руководители» высшей группы должностей.

2.6. Управление Администрации в срок, указанный в первом абзаце пункта 2.5 настоящего Порядка, направляет кандидату по адресу электронной почты, указанному в анкете, ссылки для прохождения оценки базовых знаний, оценки уровня профессионально-функциональных знаний и (или) оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций).

2.7. Управление Администрации в течение 5 рабочих дней со дня прохождения кандидатом оценки базовых знаний, оценки уровня профессионально-функциональных знаний и (или) оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) направляет в кадровую службу органа исполнительной власти Новгородской области, руководителю структурного подразделения Администрации Губернатора Новгородской области, в которых имеется вакантная должность, итоги прохождения оценки, указанной в пункте 2.6 настоящего Порядка.

2.8. Проведение оценки соответствия квалификационным требованиям, оценки базовых знаний, оценки уровня профессионально-функциональных знаний в отношении кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области не осуществляет функции кадровой службы, осуществляется указанным органом исполнительной власти Новгородской области самостоятельно.

2.9. Орган исполнительной власти Новгородской области или структурное подразделение Администрации Губернатора Новгородской области, в которых имеется вакантная должность, в течение 3 рабочих дней со дня поступления к ним итогов прохождения оценки, указанной в пунктах 2.7, 2.8 настоящего Порядка, оценивают уровень развития кандидата в соответствии с уровнями развития личностно-профессиональных качеств (компетенций), указанными в приложении № 1 к настоящему Порядку, и обеспечивают проведение индивидуального собеседования.

Индивидуальное собеседование проводится очно и (или) в формате видео-конференц-связи.

О месте и времени проведения индивидуального собеседования кандидат уведомляется по адресу электронной почты, указанному в анкете, кадровой службой органа исполнительной власти Новгородской области или руководителем структурного подразделения Администрации Губернатора Новгородской области, в которых имеется вакантная должность, не позднее одного рабочего дня до дня проведения индивидуального собеседования.

2.10. Орган исполнительной власти Новгородской области или структурное подразделение Администрации Губернатора Новгородской области, в которых имеется вакантная должность, в течение 2 рабочих дней со дня проведения индивидуального собеседования информируют любым доступным способом управление Администрации о принятом по результатам оценки профессионального уровня решении в отношении кандидата.

2.11. В случае отказа кандидата от прохождения какого-либо этапа оценки профессионального уровня кандидат считается не прошедшим оценку профессионального уровня.

3. Проведение оценки профессионального уровня государственного гражданского служащего при проведении аттестации

3.1. Орган исполнительной власти Новгородской области или структурное подразделение Администрации Губернатора Новгородской области, государственный гражданский служащий в которых подлежит оценке профессионального уровня при проведении аттестации, не позднее чем за 20 рабочих дней до предполагаемой даты проведения аттестации государственного гражданского служащего направляют начальнику управления Администрации сопроводительным письмом заявку на проведение оценки профессионального уровня государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, при проведении аттестации по форме согласно приложению № 4 к настоящему Порядку.

3.2. К заявке, указанной в пункте 3.1 настоящего Порядка, прилагается согласие на обработку персональных данных, а также на передачу их третьей стороне по форме согласно приложению № 3 к настоящему Порядку.

3.3. Управление Администрации организует рассмотрение заявки, указанной в пункте 3.1 настоящего Порядка, в течение 3 рабочих дней со дня ее поступления.

3.4. В случае непредставления или несоответствия заявки, указанной в пункте 3.1 настоящего Порядка, и согласия на обработку персональных данных, а также на передачу их третьей стороне требованиям, указанным в пунктах 3.1, 3.2 настоящего Порядка, управление Администрации в течение одного рабочего дня, следующего за днем поступления заявки, указанной в пункте 3.1 настоящего Порядка, возвращает указанную заявку в орган исполнительной власти Новгородской области или структурное подразделение Администрации Губернатора Новгородской области, государственный гражданский служащий в которых подлежит оценке профессионального уровня при проведении аттестации, с письменным уведомлением, содержащим причину возврата.

3.5. В случае соответствия заявки, указанной в пункте 3.1 настоящего Порядка, и согласия на обработку персональных данных, а также на передачу их третьей стороне требованиям, указанным в пунктах 3.1, 3.2 настоящего Порядка, управление Администрации в течение 10 рабочих дней, следующих за днем поступления к нему заявки, указанной в пункте 3.1 настоящего Порядка, и согласия на обработку персональных данных, а также на передачу их третьей стороне организует:

 проведение оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) в отношении государственного гражданского служащего органа исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области не осуществляет функции кадровой службы;

 проведение оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций), базовых и профессионально-функциональных знаний в отношении государственного гражданского служащего органа исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области осуществляет функции кадровой службы или структурного подразделения Администрации Губернатора Новгородской области, а также государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области категории «руководители» высшей группы должностей в органе исполнительной власти Новгородской области.

3.6. В случае прохождения оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций), базовых и профессионально-функциональных знаний государственным гражданским служащим органа исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области осуществляет функции кадровой службы или

структурного подразделения Администрации Губернатора Новгородской области, итоги проведения оценки приобщаются управлением Администрации к материалам аттестации.

3.7. В случае прохождения оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) государственным гражданским служащим органа исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области не осуществляет функции кадровой службы, управление Администрации в течение 5 рабочих дней со дня прохождения государственным гражданским служащим оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) направляет итоги проведения оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) в орган исполнительной власти Новгородской области, государственный гражданский служащий которого подлежит оценке при проведении аттестации.

4. Проведение оценки профессионального уровня кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Новгородской области, включении в кадровый резерв органов исполнительной власти Новгородской области

4.1. Орган исполнительной власти Новгородской области или структурное подразделение Администрации Губернатора Новгородской области, которые проводят конкурс на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Новгородской области, включение в кадровый резерв органа исполнительной власти Новгородской области (далее конкурс), направляют начальнику управления Администрации с сопроводительным письмом:

не позднее чем за 14 рабочих дней до даты заседания конкурсной комиссии заявку на проведение оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области при проведении конкурса на замещение вакантной должности, включении в кадровый резерв органов исполнительной власти Новгородской области по форме согласно приложению № 5 к настоящему Порядку (для кандидатов, претендующих на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области не осуществляет функции кадровой службы, за исключением кандидатов, претендующих на замещение должности государственной

гражданской службы Новгородской области категории «руководители» высшей группы должностей в органе исполнительной власти Новгородской области);

не позднее чем за один рабочий день до даты объявления конкурса заявку на проведение оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области при проведении конкурса на замещение вакантной должности, включении в кадровый резерв органов исполнительной власти Новгородской области по форме согласно приложению № 6 к настоящему Порядку, а также перечень вопросов для оценки уровня профессионально-функциональных знаний (не менее 5 вопросов) (для кандидатов, претендующих на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области осуществляет функции кадровой службы, и структурном подразделении Администрации Губернатора Новгородской области, кандидатов, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области категории «руководители» высшей группы должностей в органе исполнительной власти Новгородской области).

4.2. Для кандидатов, претендующих на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области не осуществляет функции кадровой службы, за исключением кандидатов, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области категории «руководители» высшей группы должностей в органе исполнительной власти Новгородской области, к заявке прилагаются следующие документы:

4.2.1. Анкета;

4.2.2. Согласие на обработку персональных данных, а также на передачу их третьей стороне по форме согласно приложению № 3 к настоящему Порядку.

4.3. Управление Администрации организует рассмотрение заявки и документов, указанных в пунктах 4.1, 4.2 настоящего Порядка, в течение 3 рабочих дней со дня их поступления.

4.4. В случае непредставления или несоответствия заявки и документов требованиям, указанным в пунктах 4.1, 4.2 настоящего Порядка, управление Администрации в течение 3 рабочих дней, следующих за днем поступления заявки и документов, указанных в пунктах 4.1, 4.2 настоящего Порядка, возвращает их в орган исполнительной власти Новгородской области или структурное подразделение Администрации Губернатора Новгородской области, которые проводят конкурс на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Новгородской области, включение в кадровый резерв органа исполнительной власти Новгородской области, с письменным уведомлением, содержащим причину возврата.

4.5. В случае соответствия заявки и документов требованиям, указанным в пунктах 4.1, 4.2 настоящего Порядка, управление Администрации в течение 3 рабочих дней, следующих за днем поступления заявки и документов, указанных в пунктах 4.1, 4.2 настоящего Порядка, организует:

проведение оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) в отношении кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области не осуществляет функции кадровой службы, за исключением случая, указанного в четвертом абзаце настоящего пункта;

проведение оценки соответствия квалификационным требованиям, оценки базовых знаний, оценки уровня профессионально-функциональных знаний и оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) в отношении кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого функции кадровой службы осуществляет Администрация Губернатора Новгородской области, и структурном подразделении Администрации Губернатора Новгородской области;

проведение оценки соответствия квалификационным требованиям, оценки базовых знаний, оценки уровня профессионально-функциональных знаний и оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) в отношении кандидата, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области категории «руководители» высшей группы должностей в органе исполнительной власти Новгородской области.

4.6. Управление Администрации в срок, указанный в первом абзаце пункта 4.5 настоящего Порядка, направляет кандидату по адресу электронной почты, указанному в анкете, ссылки для прохождения оценки базовых знаний, оценки уровня профессионально-функциональных знаний и (или) оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций).

4.7. В случае прохождения оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) кандидатом, претендующим на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого Администрация Губернатора Новгородской области не осуществляет функции кадровой службы, за исключением кандидатов, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области категории «руководители» высшей группы должностей в органе исполнительной власти Новгородской области, управление Администрации в течение 5 рабочих дней со дня прохождения кандидатом оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) направляет итоги проведения оценки личностно-профессиональных качеств (компетенций) в орган исполнительной власти Новгородской области, который проводит конкурс на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Новгородской области, включение в кадровый резерв органа исполнительной власти Новгородской области.

4.8. В случае прохождения оценки профессионального уровня кандидатом, претендующим на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области, в отношении которого функции кадровой службы осуществляет Администрация Губернатора Новгородской области, или структурном подразделении Администрации Губернатора Новгородской области, а также кандидатом, претендующим на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области категории «руководители» высшей группы должностей в органе исполнительной власти Новгородской области, итоги проведения оценки приобщаются управлением Администрации к материалам конкурса.

Приложение № 1

к Порядку проведения оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области, а также государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, при проведении аттестации

УРОВНИ

развития личностно-профессиональных качеств (компетенций)

Уровни развития личностно-профессиональных качеств (компетенций) оцениваются по десятибалльной шкале:

начальный уровень (от 0 до 3 баллов включительно) – качество (компетенция) не проявлено и (или) кандидат (государственный гражданский служащий) неэффективно проявляет его в работе: не знает о технологиях и инструментах в сфере деятельности или имеет первоначальное знакомство;

базовый уровень (от 4 до 5 баллов включительно) – кандидат (государственный гражданский служащий) использует качество (компетенцию) в ответ на установленные в органе исполнительной власти Новгородской области нормы и правила. Кандидат (государственный гражданский служащий) применяет качество (компетенцию) во всех типовых, знакомых рабочих ситуациях, в большинстве из них достигает цели. При возникновении новых, нетиповых рабочих ситуаций эффективность использования качества (компетенции) снижается либо цель не достигается;

квалификационный уровень (от 6 до 7 баллов включительно) – качество (компетенция) соответствует необходимому уровню для успешного выполнения всех стоящих перед кандидатом (государственным гражданским служащим) задач. Кандидат (государственный гражданский служащий) самостоятельно использует качество (компетенцию), не нуждается в дополнительном руководстве. Уровень владения качеством (компетенцией) позволяет кандидату (государственному гражданскому служащему) достигать цели в большинстве нетиповых, новых ситуациях и во всех базовых, типовых рабочих ситуациях;

экспертный уровень (от 8 до 10 баллов включительно) – качество (компетенция) превышает необходимый уровень, требуемый для успешного выполнения всех стоящих перед кандидатом (государственным гражданским служащим) задач. В дополнение к экспертному уровню:

уровень владения качеством (компетенцией) позволяет кандидату (государственному гражданскому служащему) достигать цели в кризисных ситуациях, во всех нетиповых, новых рабочих ситуациях;

кандидат (государственный гражданский служащий) является экспертом в сфере деятельности, может консультировать коллег / быть наставником, владеет навыками разработки специальных документов, методики в сфере деятельности с учетом лучших практик, эффективно адаптирует их к потребностям органа исполнительной власти Новгородской области для решения приоритетных целей и задач.

Приложение № 2

к Порядку проведения оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области, а также государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, при проведении аттестации

ЗАЯВКА

на проведение оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области без проведения конкурса

1.	Фамилия, имя, отчество (при наличии) кандидата	
2.	Адрес электронной почты	
3.	Наименование должности с указанием группы должностей	
4.	Основные должностные обязанности	1. 2. 3.
5.	Дата предполагаемого приема на государственную гражданскую службу Новгородской области	
6.	Необходимость проведения заседания комиссии по осуществлению оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органе исполнительной власти Новгородской области	
7.	Личностно-профессиональные качества (компетенции), применимые к должности, указанной в пункте 3 настоящей заявки ¹	уровень развития качества (компетенции) ²
	Сфера лидерства	

7.1.	1. 2.	
	Сфера межличностного взаимодействия	
7.2.	1. 2.	
	Сфера профессиональной эффективности	
7.3.	1. 2.	
	Сфера личностных качеств	
7.4.	1. 2.	
	Дополнительные качества (компетенции) ³	
7.5.	1. 2.	

¹ – указать не более 1-2 качеств (компетенций) при необходимости такой оценки из соответствующего раздела модели профессиональных и личностных качеств (компетенций) государственного гражданского служащего Новгородской области, утвержденной указом Губернатора Новгородской области от 09.07.2024 № 371 (далее модель компетенций).

² – уровень указывается в соответствии с моделью компетенций.

³ – раздел заполняется при необходимости.

Приложение № 3

к Порядку проведения оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области, а также государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, при проведении аттестации

СОГЛАСИЕ

на обработку персональных данных, а также на передачу их третьей стороне

Я, субъект персональных данных, _____

(фамилия, имя, отчество (при наличии))

документ, удостоверяющий личность, _____ № _____
 выдан _____ 20 _____ года, _____,
 (дата выдачи) (кем выдан)
 зарегистрирован по адресу _____
 _____,
 (адрес регистрации)

действуя своей волей и в своих интересах подтверждаю свое согласие,
данное Администрации Губернатора Новгородской области
(далее Администрация Губернатора), находящейся по адресу:
173005, Великий Новгород, пл.Победы-Софийская, д.1, адрес электронной
почты: kanc@novreg.ru, ОГРН 1165321050388, ИНН 5321180330, и

(наименование органа исполнительной власти Новгородской области)

находящемуся по адресу _____

на обработку моих персональных данных (любое действие (операция) или совокупность действий (операций), совершаемых с использованием средств автоматизации или без использования таких средств с персональными данными, включая сбор, запись, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), извлечение, использование, передачу (распространение, предоставление, доступ), обезличивание, блокирование, удаление, уничтожение персональных данных) в целях выполнения Администрацией Губернатора следующих функций (нужное отметить):

- ☐ – проведение конкурсных отборов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области;
- ☐ – замещение должностей государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области без проведения конкурса;
- ☐ – включение в кадровый резерв органа исполнительной власти Новгородской области;
- ☐ – аттестация государственного гражданского служащего Новгородской области,

а также на передачу (получение) моих персональных данных в (из) автономную (ой) некоммерческую (ой) организацию (и) дополнительного профессионального образования «Высшая школа управления при Правительстве Новгородской области» в документальной и (или) электронной форме в целях осуществления оценки моего профессионального уровня.

Согласие распространяется на персональные данные, указанные в документах, представленных гражданином Российской Федерации или государственным гражданским служащим, замещающим должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующим на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области, включение в кадровый резерв органа исполнительной власти Новгородской области / государственным гражданским служащим, замещающим должность государственной гражданской службы Новгородской области, проходящим аттестацию, а также на персональные данные, характеризующие личностно-профессиональные качества (компетенции) гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, полученные по результатам оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области.

Я ознакомлен (а), что:

согласие на обработку персональных данных может быть отозвано на основании письменного заявления в произвольной форме;

в случае отзыва согласия на обработку персональных данных Администрация Губернатора вправе продолжить обработку персональных данных при наличии оснований, указанных в пунктах 2-11 части 1 статьи 6, части 2 статьи 10, части 2 статьи 11 Федерального закона от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных».

Данное согласие действует с даты подписания на период проведения оценки моего профессионального уровня, а также последующего хранения документов в соответствии со сроками хранения, определенными законодательством Российской Федерации об архивном деле. Мне разъяснен порядок отзыва моего согласия на обработку персональных данных.

Подтверждаю, что ознакомлен (а) с Федеральным законом от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных», права и обязанности в области защиты персональных данных мне разъяснены.

« ____ » _____ 20 ____ года

(подпись)

Приложение № 4

к Порядку проведения оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области, а также государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, при проведении аттестации

ЗАЯВКА

на проведение оценки профессионального уровня государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, при проведении аттестации

1.	Фамилия, имя, отчество (при наличии) аттестуемого	
2.	Адрес электронной почты аттестуемого	
3.	Наименование должности с указанием группы должностей	
4.	Основные должностные обязанности	1. 2. 3.
5.	Личностно-профессиональные качества (компетенции), применимые к должности, указанной в пункте 3 настоящей заявки ¹	уровень развития качества (компетенции) ²
	Сфера лидерства	
5.1.	1. 2.	
	Сфера межличностного взаимодействия	
5.2.	1. 2.	
	Сфера профессиональной эффективности	
5.3.	1. 2.	
	Сфера личностных качеств	
5.4.	1. 2.	

	Дополнительные качества (компетенции) ³	
5.5.	1.	
	2.	

- ¹ – указать не более 1-2 качеств (компетенций) при необходимости такой оценки из соответствующего раздела модели профессиональных и личностных качеств (компетенций) государственного гражданского служащего Новгородской области, утвержденной указом Губернатора Новгородской области от 09.07.2024 № 371 (далее модель компетенций).
- ² – уровень указывается в соответствии с моделью компетенций.
- ³ – раздел заполняется при необходимости.

Приложение № 5

к Порядку проведения оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области, а также государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, при проведении аттестации

ЗАЯВКА

на проведение оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области при проведении конкурса на замещение вакантной должности, включении в кадровый резерв органов исполнительной власти Новгородской области

1.	Наименование должности с указанием группы должностей	
2.	Количество лиц, подлежащих оценке профессионального уровня ¹	
3.	Основные должностные обязанности	1. 2.
4.	Предполагаемая дата второго этапа конкурсного отбора	
5.	Предполагаемая дата приема на государственную гражданскую службу Новгородской области	

6.	Личностно-профессиональные качества (компетенции), применимые к должности, указанной в пункте 1 настоящей заявки ²	уровень развития качества (компетенции) ³
	Сфера лидерства	
6.1.	1. 2.	
	Сфера межличностного взаимодействия	
6.2.	1. 2.	
	Сфера профессиональной эффективности	
6.3.	1. 2.	
	Сфера личностных качеств	
6.4.	1. 2.	
	Дополнительные качества (компетенции) ⁴	
6.5.	1. 2.	

- ¹ — прилагается список лиц с указанием фамилии, имени, отчества (при наличии), адреса электронной почты.
- ² — указать не более 1-2 качеств (компетенций) при необходимости такой оценки из соответствующего раздела модели профессиональных и личностных качеств (компетенций) государственного гражданского служащего Новгородской области, утвержденной указом Губернатора Новгородской области от 09.07.2024 № 371 (далее модель компетенций).
- ³ — уровень указывается в соответствии с моделью компетенций.
- ⁴ — раздел заполняется при необходимости.

Приложение № 6

к Порядку проведения оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области, а также государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, при проведении аттестации

ЗАЯВКА

на проведение оценки профессионального уровня гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего, замещающего должность государственной гражданской службы Новгородской области, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы Новгородской области в органах исполнительной власти Новгородской области при проведении конкурса на замещение вакантной должности, включении в кадровый резерв органов исполнительной власти Новгородской области

1.	Наименование должности с указанием группы должностей	
2.	Основные должностные обязанности	1. 2. 3.
3.	Предполагаемая дата конкурсного отбора	
4.	Предполагаемая дата приема на государственную гражданскую службу Новгородской области	
5.	Дополнительные методы оценки (нужное подчеркнуть): подготовка проекта документа; подготовка презентации; решение практических задач	
6.	Если определен метод «Подготовка проекта документа», необходимо указать тему	
7.	Если определен метод «Решение практических задач», необходимо представить 1-2 кейса по профилю деятельности органа исполнительной власти Новгородской области	
8.	Если определен метод «Подготовка презентации», необходимо указать тему (проблему)	
9.	Личностно-профессиональные качества (компетенции), применимые к должности, указанной в пункте 1 настоящей заявки ¹	уровень развития качества (компетенции) ²
	Сфера лидерства	
9.1.	1. 2.	
	Сфера межличностного взаимодействия	
9.2.	1. 2.	
	Сфера профессиональной эффективности	
9.3.	1. 2.	
	Сфера личностных качеств	
9.4.	1. 2.	

	Дополнительные компетенции ³	
9.5.	1.	
	2.	

- ¹ – указать не более 1-2 качеств (компетенций) при необходимости такой оценки из соответствующего раздела модели профессиональных и личностных качеств (компетенций) государственного гражданского служащего Новгородской области, утвержденной указом Губернатора Новгородской области от 09.07.2024 № 371 (далее модель компетенций).
- ² – уровень указывается в соответствии с моделью компетенций.
- ³ – раздел заполняется при необходимости.»
-

УТВЕРЖДЕНА
указом Губернатора
Новгородской области
от 15.07.2025 № 346

МОДЕЛЬ
профессиональных и личностных качеств (компетенций)
государственного гражданского служащего Новгородской области

№ п/п	Качество (компетенция)	Уровень развития качества (компетенции)
1	2	3
	Сфера лидерства	
1.	Руководство командой (способность обеспечить управление группой людей, а также содействовать сотрудничеству между членами группы, чтобы достичь цели)	1 уровень: не настаивает на важности вклада членов команды; не может определять общие цели, задачи и направления развития; не содействует сотрудничеству между членами команды для достижения цели
		2 уровень: определяет задачу, стоящую перед командой; показывает, какие результаты ожидаются от команды; демонстрирует свою собственную позицию и подход; четко определяет роль каждого члена команды; проявляет готовность идти на компромисс
		3 уровень: демонстрирует планирование, различает и использует различные качества членов команды; определяет направление в случае возникновения напряженности или когда есть опасность не достичь цели; учитывает противоположные интересы и пытается примирить конфликтующие стороны; придает особое значение ответственности членов команды для достижения высоких результатов
		4 уровень: развивает навыки команды в решении задач, возникающих проблем;

1	2	3
		обсуждает стратегические цели, миссию с членами команды и ту стратегическую роль, которую они играют; вносит ощутимый вклад в работу команды, даже если не учтены личные интересы; модерирует и снимает конфликты внутри команды; обеспечивает четкую обратную связь всем членам команды
2.	Развитие сотрудников (способность рассматривать и анализировать сильные и слабые стороны подчиненных, различать их таланты и потребности в росте)	1 уровень: выставляет себя на первый план; не радуется успехам других людей; не видит компетентность в других людях 2 уровень: мотивирует подчиненных видеть свои сильные и слабые стороны и понимать свои возможности; выделяет потребности подчиненных в росте; находит связь между качеством работы подчиненного и необходимостью приобретения им определенных знаний и навыков; обсуждает потребности подчиненных в росте 3 уровень: исследует знания и навыки, необходимые для команды, направляет людей на курсы по развитию управленческих навыков; предоставляет сотрудникам возможность приобрести больший опыт через ротацию в работе; делегирует полномочия и ответственность с учетом индивидуальных особенностей подчиненных и их карьерных устремлений; дает критическую конструктивную обратную связь, если замечает недочеты; поощряет коллег к выдвижению инициатив и самостоятельности 4 уровень: находит способ соединить потребности в развитии персонала со стратегией организации; понимает, какие именно знания и навыки понадобятся в будущем;

1	2	3
		изучает инновационные методы по развитию сотрудников; использует бенчмаркинг (сравнительный анализ)
3.	Содействие изменениям (умение работать в ситуации неопределенности, извлекать возможности из меняющейся среды, готовность инициировать необходимые изменения и нацеливать окружающих людей на реализацию изменений)	1 уровень: активно критикует изменения, новые задачи и планы, саботирует их выполнение; принимает новые задачи, только если они выражены в виде приказа 2 уровень: принимает новые задачи, конструктивно их обсуждает, запрашивает адекватные ресурсы для их выполнения 3 уровень: принимает новые задачи с энтузиазмом, ориентируется в своей деятельности на их решение; умеет преодолевать внутреннее сопротивление коллектива; осознает необходимость и неизбежность изменений 4 уровень: открыт к новым задачам и транслирует их другим; рассматривает задачи как возможность собственного развития, самостоятельно ставит цели, ищет ресурсы и способы их достижения; является флагманом, проводником изменений; является примером для внедрения изменений в организациях; способен преодолевать сопротивление внешней среды; корректирует планы изменений в зависимости от реакции сотрудников на их внедрение и промежуточных результатов; вырабатывает стратегию внедрения изменений
4.	Организация обратной связи с подчиненными (умение руководителя давать конструктивный диалог с предложениями по улучшению организации рабочих процессов)	1 уровень: не дает обратной связи подчиненным; не формулирует оценку успешности выполненных задач; дает краткую, неразвернутую оценку уровня успешности выполненной задачи;

1	2	3
		не формулирует рекомендации по улучшению показателей; не показывает зону развития компетентности подчиненного 2 уровень: дает развернутую оценку уровня успешности выполненной задачи; формулирует краткие рекомендации по улучшению показателей работы подчиненных 3 уровень: дает развернутую оценку уровня успешности выполненной задачи и поддерживает нововведения в работе подчиненных; знает основные принципы и виды обратной связи; знает, как и при каких условиях нужно давать обратную связь; поощряет к достижениям и поиску новых, эффективных методов в работе 4 уровень: поощряет к достижениям и поиску новых, эффективных методов в работе; выступает инициатором нововведений, стимулирует инновационные процессы организации; выступает руководителем-наставником, показывает ближайшую зону развития компетентности подчиненного; проводит обратную связь со своими подчиненными на каждом совещании один на один
5.	Ориентированность на достижение результата (стремление достичь результата невзирая на препятствия, способность человека распознавать, какие результаты его деятельности важны и какие шаги необходимо предпринять для их достижения)	1 уровень: не пытается достичь результата; сталкиваясь с трудностями уходит в сторону, не прилагает к их преодолению никаких усилий 2 уровень: хочет добиться успеха, но не всегда прилагает достаточное упорство; довольствуется промежуточными, половинчатыми результатами 3 уровень: нацелен на достижение конкретного результата, систематически повышает качество и эффективность своей работы;

1	2	3
		берет на себя ответственность за свою работу и решения; устанавливает конечный результат; оценивает свою и чужую работу по достигнутому результату, а не по количеству затраченного времени; быстро включается в работу с сохранением высокого темпа работы; самостоятельно инициирует действия для достижения цели 4 уровень: достигает результата невзирая на препятствия; создает атмосферу постоянного поиска новых возможностей, побуждает других сотрудников к достижению успеха, поощряет их прилагать максимум сил для осуществления задуманного; ориентируется на соблюдение высоких стандартов качества в работе; не умалчивает о допущенных ошибках, всегда берет на себя ответственность за неудачи; берет на себя дополнительную нагрузку, полномочия и ответственность, если это необходимо для достижения результата; планирует конечный результат и сроки его достижения
6.	Руководство как наставничество (умение передать своему подопечному знания и навыки, необходимые для эффективного выполнения профессиональных обязанностей)	1 уровень: препятствует развитию подчиненных; выражает стереотипные или персонально негативные ожидания, снижает статус подчиненных; не выражает явных усилий для развития других 2 уровень: выражает позитивные ожидания по отношению к другим; дает положительные комментарии по отношению к способностям или потенциалу сотрудников; дает подробные инструкции и демонстрирует навыки наставничества в процессе работы; рассказывает как выполнять задания, дает конкретные полезные советы

1	2	3
		3 уровень: обучает с указанием причин или логических обоснований; оказывает практическую и психологическую поддержку для облегчения работы (предлагает дополнительные ресурсы, инструменты, информацию, квалифицированные советы); с готовностью инвестирует личное время в развитие наставляемого и делится с ним накопленным опытом и знаниями; адекватно оценивает знания, навыки и потребности в их развитии у наставляемого с учетом текущей и перспективной должности; создает климат преемственности, поддержки и вовлеченности наставляемого в организационную культуру 4 уровень: осуществляет долгосрочное наставничество или обучение; организует полезные задания для обучения и развития других людей; создает новые подходы в развитии и обучении, организует обмен успешным опытом; полностью передает подчиненным полномочия и ответственность со свободой выполнять задачи так, как они считают нужным, включая возможность совершать ошибки и учиться на них; продвигает или организует продвижение для особо компетентных подчиненных в качестве награды или развивающего опыта
7.	Управление исполнением (планирование работы, постановка задач, контроль)	1 уровень: не делегирует решение задач подчиненным; не разъясняет подчиненным задачи, не соотносит их с целями организации; не варьирует свой подход к подчиненным с учетом их квалификации и индивидуальных особенностей; не контролирует выполнение поставленных задач

1	2	3
		2 уровень: делегировать решение задач подчиненным только в ситуации острой необходимости, при этом большинство полномочий оставляет за собой; не склонен мотивировать подчиненных на достижение рабочих целей; в основном мотивирует через наказание и давление, периодически дает подчиненным обратную связь по факту выполнения задач 3 уровень: уточняет интересы подчиненных и их потребности, сложности и инициирует соответствующие изменения; предоставляет подчиненным конструктивную обратную связь; распознает потенциал людей, создает возможность для развития персонала, осуществляет наставничество и делегирует решение задач подчиненным; составляет конкретные оперативные планы работы, четко распределяет зону ответственности между исполнителями, учитывает установленные приоритеты; понятно, конкретно ставит задачи сотрудникам, доходчиво и детально разъясняет, что от них требуется; четко определяет результат, ключевые параметры и сроки исполнения задачи, обеспечивает ресурсами; осуществляет промежуточный и итоговый контроль исполнения поставленных задач, выявляет недоработки, разбирается в деталях, вносит коррективы в деятельность сотрудников 4 уровень: оценивает эффективность и потенциал подчиненных, их сильные стороны, верно определяет необходимые методы развития сотрудников; принимает кадровые решения для обеспечения достижения соответствия результатов работы стратегическим целям организации с минимальными затратами и рисками;

1	2	3
		способен эффективно рассчитывать необходимое время, ресурсы, расставлять приоритеты и просчитывать риски
8.	Лидерство (умение выполнять свои руководящие функции и вести за собой других людей)	1 уровень: не проявляет лидерства или отказывается от него; не в состоянии дать указания о направлении деятельности, когда это нужно подчиненным 2 уровень: руководит совещаниями (определяет регламент и цели совещания, контролирует время, назначает задание); информирует людей, на которых влияет принятое решение, может объяснить причины принятия конкретного решения 3 уровень: справедливо пользуется авторитетом, авторитет признается подчиненными, коллегами; повышает эффективность работы команды при помощи укрепления командного духа и увеличения продуктивности; добывается для команды нужных ресурсов; координирует и делегирует действия команды; внимательно следит за уровнем мотивации сотрудников 4 уровень: позиционирует себя как лидер; гарантирует выполнение всех заданий команды; передает опыт управления
9.	Стратегическое видение (умение мыслить в перспективе, согласовывать приоритеты, планы и действия со стратегическими целями, выявлять связи между сложными и неоднозначными ситуациями)	1 уровень: не знаком с долгосрочной стратегией организации, видит только ближайшую перспективу; представляет цели своей команды отдельно от общих целей организации; сосредоточен только на краткосрочных задачах; недостаточно хорошо информирован о вероятных тенденциях

1	2	3
		2 уровень: понимает корпоративные цели, проявляет интерес к долгосрочным целям организации; уделяет внимание долгосрочным целям, но больше сосредоточен на краткосрочных; не всегда улавливает связь между собственной ежедневной работой и стратегическими целями организации 3 уровень: понимает влияние внешних факторов на работу команды; понимает связь между собственной работой и стратегическими целями организации; обладает знаниями о стратегии в своей сфере деятельности; формулирует долгосрочную цель и определяет пути ее достижения 4 уровень: развита готовность согласовывать приоритеты, планы и действия со стратегическими целями организации; отлично развиты такие навыки как умение рационально мыслить, концентрировать внимание, системно анализировать и оценивать задачи, брать ответственность за результат; умеет выстраивать работу команды для лучшего удовлетворения долгосрочных целей, даже если это означает принятие непопулярных или трудных решений в краткосрочной перспективе; регулярно пересматривает собственные цели и цели команды, чтобы гарантировать, что они поддерживают долгосрочные стратегические цели организации; экспериментирует и изобретает новые подходы в работе, которые не являются очевидными для других, но оказываются хороши в долгосрочной перспективе
	Сфера межличностного взаимодействия	
1.	Эффективная коммуникация (способность доносить правильную информацию до собеседника)	1 уровень: избегает контактов, проявляет замкнутость;

1	2	3
	для получения нужного результата)	не проявляет ориентацию на понимание других; оскорбляет других, заставляет их «закрыться» перед ним; не проявляет сочувствия, нейтрален, безразличен в общении 2 уровень: принимает приглашение или другие попытки завязать отношения с другими людьми, но не приглашает сам или не выходит за рамки установленных рабочих отношений; поддерживает относящиеся к работе контакты 3 уровень: иногда инициирует неформальные отношения на работе; прогнозирует реакцию окружающих, пользуется пониманием, основанным на слушании и наблюдении; уместно использует элементы невербальной коммуникации; владеет деловым стилем общения; пишет структурированно и грамотно; четко и ясно выражает свою точку зрения 4 уровень: понимает сложные скрытые причины долгосрочных отношений других людей, моделей их поведений и проблем, делится опытом понимания людей; осознает заботы людей, реагирует на потребности людей, действует с целью помочь; может быстро адаптироваться к разным собеседникам, аудитории, чувствует себя свободно, используя различные стили; использует широкую линейку выразительных средств коммуникации; передает точную информацию кратко и с должным уровнем детализации
2.	Построение партнерских отношений (умение налаживать связи с другими людьми и	1 уровень: предпочитает взаимодействовать с собеседником только равного уровня или уровня ниже;

1	2	3
	использование этих связей для убеждения или получения поддержки в достижении положительных результатов)	не воспринимается как влиятельный, авторитетный собеседник 2 уровень: эффективно слушает собеседника (активное слушание); собирает и верно воспринимает всю важную информацию; понимает интересы и потребности других людей; умеет считывать важную информацию, невысказанную прямо 3 уровень: своевременно вовлекает других людей в обсуждение своих предложений; создает комфортные условия для продуктивного диалога; сдержан в оценках других людей; уважает мнение других людей; выполняет взятые обязательства 4 уровень: осознанно выстраивает отношения для достижения определенного результата; умеет воздействовать на людей для принятия его точки зрения; гибко меняет стиль общения в зависимости от аудитории и от стоящей перед ним задачи; устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми; эффективен в «трудной» коммуникации; умеет отстаивать интересы организации в неблагоприятной ситуации; добивается формирования прочного авторитета в административных и деловых кругах; обладает высокой культурой речи
3.	Влияние (способность воздействовать на других людей для достижения поставленных целей)	1 уровень: не проявляет способности влиять на других 2 уровень: устанавливает доверие с другими людьми; акцентирует внимание на проблемах и чаяниях других людей, их заботах;

1	2	3
		оказывает не прямое влияние, прогнозирует реакции на свои слова и действия 3 уровень: моделирует поведение, ожидаемое от других; применяет дополнительное влияние, пользуется мнением экспертов или третьей стороной при приведении аргументированных доводов; эффективно слушает, собирает и верно оценивает всю важную информацию; своевременно вовлекает других людей в обсуждение своих предложений, заручается их поддержкой 4 уровень: управляет политическими силами внутри организации, выстраивает поддержку идей; предвидит возможные ответы и действия других людей, чтобы корректировать свои стратегии влияния; структурирует коммуникацию нужным образом для достижения желаемого результата; умеет убеждать и использует при убеждении как рациональные аргументы, так и личное влияние; добивается нужных решений, используя как личный, так и административный, политический, экономический ресурсы
4.	Работа в команде (готовность к сотрудничеству и умение работать сообща с другими для достижения общего результата)	1 уровень: не проявляет активность во взаимодействии с коллегами самостоятельно; принимает ту роль в команде, которую ему отводят 2 уровень: выстраивает межличностные отношения с членами команды; делится информацией и опытом с коллегами; поддерживает коллег в трудной ситуации; проявляет готовность идти на компромисс

1	2	3
		3 уровень: выясняет и понимает точки зрения членов команды; демонстрирует понимание общей цели и способов ее достижения; создает атмосферу уважения, взаимовыручки и сотрудничества 4 уровень: вдохновляет всех членов команды вносить свой вклад для достижения целей организации; вносит ощутимый вклад в работу команды, даже если не учтены личные интересы; модерирует и снимает конфликты внутри команды; проявляет готовность к разделению ответственности и вознаграждению за результат
5.	Клиентоцентричность (концепция развития организации, направленная на удовлетворение интересов и потребностей внешнего и внутреннего клиента)	1 уровень: выражает негативное отношение к клиентам; произносит общие негативные оценки в адрес клиентов; фокусируется на собственных знаниях, а не на потребности клиентов 2 уровень: сопровождает, доводит до конца запросы клиентов, их требования и жалобы; поддерживает ясное общение с клиентами на предмет взаимных ожиданий; проверяет удовлетворенность клиентов; проявляет личную ответственность, быстро и без оправданий исправляет проблемы, возникающие в обслуживании клиентов 3 уровень: действует, чтобы улучшить ситуацию при возникновении проблем у клиентов; испытывает положительные ожидания по отношению к клиентам; обращается к скрытым потребностям, ищет информацию о реальных, скрытых потребностях клиентов

1	2	3
		4 уровень: ориентирован на долгосрочную перспективу; действует как доверенный советник клиентов, выстраивает независимое мнение о потребностях, возможностях и проблемах клиентов; принимает непосредственное участие в процессе принятия решений клиентами; передает опыт работы с клиентами сотрудникам
	Сфера профессиональной эффективности	
1.	Ориентация на качество (стремление к высокому и стабильному качеству оказания услуг)	1 уровень: не контролирует порядок на работе; контроль за порядком и качеством выполняет руководитель или другой сотрудник
		2 уровень: демонстрирует заботу о порядке и качестве, хочет, чтобы задачи и ресурсы были ясными и четко изложенными; проверяет собственную работу на качество
		3 уровень: контролирует продвижение проекта, решение задач; контролирует качество работы других, проверяет соблюдение процедур; контролирует продвижение проекта по этапам или конечным срокам; проявляет неудовлетворенность низким уровнем выполненной работы; выявляет слабые стороны и ищет информацию для поддержания качества реализации проекта, решения задачи; обучает сотрудников самостоятельно проверять качество их работы
		4 уровень: разрабатывает и применяет системный подход для повышения качества выполняемой работы; внедряет новые, подробные комплексные системы для повышения качества выполняемой работы;

1	2	3
		проводит анализ своих ошибок во избежание повторения их в дальнейшем; делится опытом с членами команды
2.	Решение проблем (способность выявлять проблемы, препятствия и возможности, а затем разрабатывать и претворять в жизнь эффективные решения)	1 уровень: не анализирует проблемы, при возникновении проблем тратит основной ресурс на поиски виновных; не фиксирует выводы по решению возникшей проблемы 2 уровень: способен выявлять проблему, но не всегда распознает важную информацию и связи между различными данными для ее решения; использует неполную информацию, недостаточно прослеживает возможные причины проблемы 3 уровень: рассматривает проблему, целенаправленно задавая вопросы и используя различные источники информации; отличает факты от мнений и предложений; исследует причины проблемы; хорошо видит причинно-следственную связь; отмечает возникающие проблемы и осуществляет контроль за их последствиями для хода рабочего процесса 4 уровень: видит проблему в более широком контексте (финансовом, экономическом, социальном); видит связи между несвязанными проблемами, приводит их к общему знаменателю; в состоянии понять проблему во всей ее сложности и описать ее в простых терминах; видит тенденции, прогнозирует будущие события
3.	Выносливость, готовность к нагрузкам (способность не снижать уровень продуктивности труда даже в условиях многозадачности и большого объема работы)	1 уровень: снижает качество работы в условиях нагрузок, проявляет неточность в работе, увеличивает количество ошибок; демонстрирует усталость, выгорание

1	2	3
		2 уровень: поддерживает привычное качество работы в условиях нагрузок за счет повышения самоконтроля и мотивации 3 уровень: существенно улучшает качество работы в условиях нагрузок, а также сокращает сроки выполнения задачи при помощи обучения новым технологиям и повышения профессиональной компетентности; внимательно фиксирует свои задачи так, чтобы ничего не терялось; планирует свое рабочее время; быстро переключается между задачами; регулярно отслеживает выполнение работ 4 уровень: проявляет способность к развитию нагрузок высокой интенсивности труда, выступает мобилизующим и развивающим фактором; активно ищет задачи, связанные с нагрузками и стрессом, и в данных условиях чувствует себя комфортно; в условиях интенсивного напряжения работает на высоком уровне качества в рамках установленного срока выполнения задания или сокращая установленный срок выполнения задания; передает опыт членам команды в условиях нагрузок
4.	Обучаемость (непрерывное обучение, повышение компетентности)	1 уровень: не мотивирован на обучение, сопротивляется обучению, новым навыкам; учится в условиях планового обучения со сниженной мотивацией; посещает плановые тренинги, не проявляет активность в обучении 2 уровень: учится в условиях планового обучения на среднем уровне мотивации; посещает плановые тренинги, выполняет задания, но не проявляет собственную активность

1	2	3
		3 уровень: учится в условиях планового обучения на высоком уровне мотивации; проявляет активность и интерес к новым профессиональным знаниям, частично внедряет новую информацию, новые навыки в работу; стремится повысить личную эффективность в текущей ситуации; использует новые знания в работе 4 уровень: учится в условиях планового обучения на высоком уровне мотивации, проявляет инициативу в планировании обучения, предлагает новые темы для обучения; оперативно внедряет новую информацию и новые навыки в работу, передает опыт внедрения новых навыков; непрерывно оценивает себя и запрашивает обратную связь от других, чтобы выявить сильные и слабые стороны и пути улучшения; соотносит личностное развитие с целями организации; ищет задачи, бросающие вызов способностям
5.	Саморазвитие (способность и желание человека непрерывно обучаться, развиваться и совершенствоваться в профессиональной и личностной сферах)	1 уровень: может испытывать трудности с самоорганизацией и планированием своего развития; не всегда понимает, какие навыки и знания ему необходимо развивать для достижения своих целей; может нуждаться в поддержке и наставничестве со стороны коллег или руководства 2 уровень: осознает важность саморазвития и ищет возможности для обучения и развития; посещает тренинги, семинары и курсы, чтобы улучшить свои навыки и расширить знания, при этом его действия нерегулярные и зависят от внешних стимулов

1	2	3
		3 уровень: способен анализировать свои сильные и слабые стороны, определять области для улучшения и развития; умеет ставить цели и разрабатывать планы по их достижению; готов к обучению и самообразованию, поиску новых знаний и навыков; обладает развитым навыком применения полученных знаний и умений на практике; способен адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям; стремится к постоянному совершенствованию и развитию своих способностей 4 уровень: развитое критическое мышление и способность к рефлексии; постоянно работает над своим развитием, регулярно изучает новые материалы и применяет полученные знания на практике; самостоятельно определяет свои слабые места и разрабатывает план действий для их устранения; его действия направлены на достижение долгосрочных целей и повышение своей эффективности; мотивирует других на саморазвитие
6.	Аналитическое мышление (аналитические способности, способность обрабатывать данные, правильно понимать, оценивать, систематизировать и структурировать информацию, находить взаимосвязи и делать выводы)	1 уровень: действует, не думая о последствиях; излишне детально анализирует каждую ситуацию с тенденцией увязнуть в деталях 2 уровень: анализирует и структурирует проблемы, разбивая их на простые задачи и действия; рассматривает задачи без установления их приоритетности; проводит простой анализ, принимает решения, взвешивая аргументы за и против 3 уровень: расставляет приоритеты в порядке важности

1	2	3
		4 уровень: составляет сложные планы или проводит сложный анализ; систематически разбивает сложную проблему или процесс на составные элементы (этапы); пользуется несколькими аналитическими техниками для решения сложных проблем, выстраивает длинные цепочки причинных связей
7.	Планирование и организованность (заблаговременное планирование своей деятельности и деятельности членов команды, составление планов, учитывая возможные изменения обстоятельств, правильная расстановка приоритетов)	1 уровень: составляет планы без учета целей и задач организации и несоответственно распределяет ресурсы для достижения краткосрочных и долгосрочных целей; постоянно уклоняется от принятого плана 2 уровень: проясняет цели и задачи, которые должны быть выполнены членами команды, и убеждается, что информация понятна всем сотрудникам, включенным в процесс; разрабатывает и доводит до членов команды ясный и последовательный план действий 3 уровень: отслеживает собственный прогресс и прогресс членов команды в работе; умеет быть адекватным и изменять план работы при необходимости; согласовывает собственные планы работы с планами работы других сотрудников; корректно расставляет ключевые задачи по приоритетам для успешного выполнения работы 4 уровень: быстро и точно определяет и расставляет приоритеты даже при наличии противоречивых планов и большого количества различных задач; планирует работу таким образом, чтобы результаты достигались без нарушений баланса работы и личной жизни; осуществляет регулярный мониторинг выполнения всех принятых решений;

1	2	3
		планирует варианты альтернативных действий на случай возникновения непредвиденных ситуаций
8.	Лояльность (благо- склонное отношение сотрудников к органи- зации, одобрение ее целей, средств и спосо- бов их достижения)	1 уровень: скептически относится к наличию стратегических целей организации; не связывает повседневную работу с целями организации; не связывает и не принимает корпоративную культуру как элемент мотивации; строит всю систему мотивации только на материальной основе; лояльность коллектива подвергает сомнению (ориентация только на личные достижения) 2 уровень: знает миссию, стратегические цели и повседневную работу своей команды; работает с отдачей 3 уровень: выделяет ключевые факторы эффективности команды: ориентируется на общий результат, способен слышать и учитывать другое мнение, положительно настроен по отношению к коллективу, открыт к обмену информацией; работает с отдачей; разделяет цели и ценности организации 4 уровень: приводит примеры предпринятых им специальных усилий, направленных на повышение положительного отношения к организации; приводит примеры своих действий по формированию у сотрудников чувства гордости, сопричастности общему делу
9.	Креативность (способ- ность инновационно, творчески мыслить, разрабатывать новые идеи)	1 уровень: не признает необходимость нового подхода 2 уровень: открыт новым идеям; подвергает сомнению традиционные подходы и ищет альтернативные варианты; понимает, когда необходим новый подход;

1	2	3
		быстро учитывает новую информацию при рассмотрении различных вариантов 3 уровень: анализирует сильные и слабые стороны существующих подходов; модифицирует, адаптирует существующие методы и подходы для лучшего выполнения работы; определяет альтернативные решения, основываясь на предыдущем опыте; принимает оптимальное решение после взвешивания преимуществ и недостатков альтернативных подходов 4 уровень: вводит новые подходы, создает новые концепции, возвращает творческий потенциал сотрудников; видит долгосрочные последствия возможных решений; интегрирует новые концепции для решения задач; обозначает гибкие и адаптируемые решения, учитывая профессиональные и организационные особенности организации; создает среду, которая поддерживает творческое мышление, любознательность членов команды, с целью максимально развить их потенциал
	Сфера личностных качеств	
1.	Настойчивость (способность проявлять упорство в достижении поставленных целей, настаивать на своем в сложных и спорных ситуациях)	1 уровень: усердствует, пока не становится понятно, что цель не может быть достигнута; не соотносит нерациональное упорство с возможными потерями 2 уровень: сохраняет веру в свой подход, даже если не становится сразу успешным; придерживается своей точки зрения, даже если другие не согласны; не идет на компромиссы, пытается выполнить задачу несмотря на все трудности 3 уровень: не теряет контроль, когда сталкивается с критикой или сопротивлением; проявляет заинтересованность и упорство в достижении целей;

1	2	3
		сохраняет веру в свои взгляды, идеи, методы и предложения; умеет оценить, когда становится непрактично держаться за свои взгляды или предложения 4 уровень: придерживается долгосрочной стратегии; не готов менять свою стратегию, когда меняются обстоятельства; придерживается своей точки зрения несмотря на внешнее сопротивление, при этом сохраняет адекватность позиции к возможным потерям; в любых ситуациях верит в успех, транслирует веру в успех членам команды; обеспечивает своевременное достижение поставленных целей и задач, всегда доводит начатое дело до конца
2.	Стрессоустойчивость (способность человека переживать перемены, сохраняя физическое и психологическое здоровье)	1 уровень: в ситуации стресса не может сфокусироваться на важных моментах, вовлекается в споры; не способен поддерживать концентрацию на работе и расставлять приоритеты; любые изменения в планах или их срыв вызывают напряжение и беспокойство 2 уровень: сохраняет спокойствие и проявляет гибкость в стрессе, умеет приспосабливаться к нему 3 уровень: держит эмоции под контролем; в состоянии поддерживать свою точку зрения перед лицом оппозиции со стороны руководителей или непосредственных подчиненных; быстро восстанавливается после неудач и продолжает работу; способен переносить интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки, связанные с особенностями профессиональной деятельности

1	2	3
		4 уровень: не теряет из виду главные цели организации несмотря на внешние факторы давления; способен поддерживать концентрацию на работе и расставлять приоритеты; принимает объективные решения несмотря на давление со стороны; сохраняет позитивное отношение к работе в сложных ситуациях; реалистичен в отношении того, что может быть достигнуто в течение определенного периода времени, осмеливается сказать «нет» нереальным предложениям; умеет не принимать на свой счет неконструктивный негатив от окружающих
3.	Эмоциональный само-контроль (умение управлять своими эмоциями)	1 уровень: собственные эмоции мешают эффективно работать; проявляет раздражительность и теряет самообладание под воздействием стресса 2 уровень: избегает стресса; избегает людей и ситуаций, которые провоцируют негативные эмоции 3 уровень: контролирует эмоции и реагирует спокойно; испытывает сильные эмоции, такие как гнев и раздражение, контролирует эти эмоции, не проявляя их во внешнем поведении; результативно работает в условиях стресса; остаётся спокойным под давлением окружающих; знает, как сбалансировать свои чувства для успешного выполнения задачи 4 уровень: эффективно управляет стрессом; пользуется техниками управления стресса для контроля эмоций, предотвращает потерю самообладания, эффективно справляется с текущими стрессами;

1	2	3
		передает опыт саморегуляции в стрессовой ситуации членам команды; умеет учитывать обстоятельства, верит в себя, честен с собой
4.	Адаптивность (способность человека быстро адаптироваться к новым условиям, ситуациям, менять стратегию и подход в зависимости от ситуации, а также готовность работать в новых условиях)	1 уровень: негативно настроен к переменам; испытывает фрустрацию, чувствует себя некомфортно в новых условиях; предсказуем, считает, что у проблемы есть только одно решение; не поощряет других к адаптации к переменам, остается в рамках уже установленных способов выполнения задач; сопротивляется новым идеям 2 уровень: с трудом, но принимает новые идеи; принимает неизбежность изменений в обществе; приспосабливается к новым идеям и инициативам 3 уровень: анализирует и адекватно воспринимает окружающую среду и умеет оставаться целостной личностью; подстраивает свою точку зрения, методы работы, стиль поведения в соответствии с требованиями изменившейся ситуации; умеет быстро переключаться между задачами без потери качества; принимает новые идеи, готов менять собственные взгляды, планы; поощряет других к адаптации в новых обстоятельствах 4 уровень: комфортно чувствует себя в широком диапазоне меняющихся обстоятельств; помогает другим адаптироваться к изменениям; предвидит изменения и заранее к ним готовится; эффективно решает задачи несмотря на происходящие изменения, неоднозначность и нестабильность ситуации;

1	2	3
		сохраняет самообладание и самоконтроль перед лицом вызовов и изменений; видит в переменах новые возможности и легко с ними справляется
5.	Этичность (способность следовать этическим нормам в профессиональной деятельности)	1 уровень: между пользой дела и выгодой всегда выбирает выгоду; не проявляет уважение к людям, не заботится о своей репутации 2 уровень: между пользой дела и личной выгодой, как правило, выбирает пользу дела; не всегда выполняет взятые на себя обязательства; проявляет уважение только к людям выше себя по статусу 3 уровень: бережет свою собственную репутацию; проявляет уважение к людям; старается сохранять свою независимую профессиональную позицию; выполняет взятые на себя обязательства 4 уровень: собственным поведением создает образец честности, порядочности и надежности; выполняет взятые на себя обязательства; сохраняет свою независимую, профессиональную позицию; внося предложения, старается исключить возможность конфликта интересов; бережет репутацию (свою собственную, команды, организации) и пресекает действия, которые ей угрожают; предотвращает и не допускает нарушений членами команды общественных и государственных интересов; проявляет уважение к людям независимо от их должности, статуса, национальности; нетерпимо относится к демонстрации видимости хороших результатов, подтасовке или сокрытию фактов

»