



Міністерство юстиції України  
**Координаційний центр з надання правової допомоги**

---

**НАКАЗ**

“25” травня 2018 року

м. Київ

№ 25

**Про затвердження Положення про оцінювання  
працівників Координаційного центру  
з надання правової допомоги**

З метою удосконалення процедур, пов'язаних з управлінням персоналу Координаційного центру з надання правової допомоги

**НАКАЗУЮ:**

1. Затвердити Положення про оцінювання працівників Координаційного центру з надання правової допомоги, що додається.
2. Головному спеціалісту відділу розвитку людських ресурсів управління розвитку людських та інформаційних ресурсів у сфері надання правової допомоги Н. Герасимовій довести цей наказ до відома працівників Координаційного центру з надання правової допомоги.
3. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Директор

**О. Бонюк**

ЗАТВЕРДЖЕНО

наказом Координаційного центру

з надання правової допомоги

від “25” травня 2018 року № 15

## **ПОЛОЖЕННЯ**

### **про оцінювання працівників**

#### **Координаційного центру з надання правової допомоги**

### **1. Загальні положення**

1.1. Оцінювання працівників – це процедура (процес) встановлення міри відповідності працівників кваліфікаційним вимогам, визначеним відповідними посадовими інструкціями, та компетенціям, визначеним у додатку 4 до цього Положення, а також продуктивного використання професійних можливостей працівників, необхідних для забезпечення ефективної діяльності Координаційного центру з надання правової допомоги (далі – Координаційний центр).

1.2. Оцінювання працівників проводиться з метою забезпечення ефективного управління персоналом Координаційного центру та підвищення ефективності виконання функцій Координаційного центру в цілому.

1.3. Завдання оцінювання працівників Координаційного центру:

1.3.1 встановлення міри відповідності працівників кваліфікаційним вимогам та компетенціям;

1.3.2 визначення рівня ефективності роботи працівників;

1.3.3 виявлення проблемних питань у процесі горизонтальної взаємодії між структурними підрозділами Координаційного центру, а також керівниками різного рівня та їхніми підлеглими;

1.3.4 виявлення потреб у підвищенні кваліфікації, розвитку компетенцій працівників;

1.3.5 формування рекомендацій щодо заходів мотиваційного характеру для працівників, а також пропозицій щодо покращення горизонтальної взаємодії між структурними підрозділами Координаційного центру, а також керівниками різного рівня та їхніми підлеглими;

1.3.6 формування пропозицій щодо підвищення ефективності відбору працівників Координаційного центру.

1.4. Основними принципами оцінювання працівників Координаційного центру є:

- дотримання правил професійної етики;
- повага до прав і свобод;
- об'єктивність та неупередженість;

- відкритість та справедливість;
- врахування професійних та особистих інтересів працівників.

## **2. Види оцінювання**

2.1. У Координаційному центрі проводяться такі види оцінювання працівників:

щорічне – обов'язкове оцінювання для всіх працівників за підсумками календарного року;

індивідуальне – обов'язкове оцінювання, що проводиться у зв'язку з переміщенням працівника між посадами та підвищенням працівника за посадами;

цільове – обов'язкове оцінювання, що проводиться для формування кадрового резерву, первинного виявлення професійної компетенції працівників та необхідності підвищення кваліфікації працівників шляхом участі у навчальних заходах.

## **3. Комісія з оцінювання працівників Координаційного центру**

3.1. Проведення всіх видів оцінювання працівників Координаційного центру здійснюється комісією з оцінювання працівників Координаційного центру (далі – Комісія), склад якої затверджується наказом Координаційного центру.

## **4. Процедура проведення оцінювання**

4.1. Щорічне оцінювання проводиться для виконання всіх завдань, передбачених підпунктом 1.3 цього Положення.

4.1.1. Оціночним періодом вважається календарний рік, а у разі, якщо працівник працює в Координаційному центрі менше року, – відповідний часовий проміжок у межах календарного року (але не менше трьох місяців).

4.1.2. Щорічне оцінювання проводиться у січні-лютому року, наступного за оціночним періодом.

4.1.3. Процедуру щорічного оцінювання проходять всі працівники Координаційного центру, які в оціночному періоді працювали не менше трьох місяців.

4.1.4. Оцінювання працівників, які:

– відсутні на робочому місці у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, у тому числі понад 6 місяців, проводиться протягом десяти робочих днів з дня виходу працівника на роботу;

– перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю і пологами або доглядом за дитиною, проводиться не раніше ніж через рік з дня виходу працівника на роботу;

– працюють на умовах строкового трудового договору, а також вагітних жінок проводиться виключно за їхнім власним бажанням.

4.1.5. Проведення оцінювання складається з таких етапів:

– підготовка до проведення оцінювання шляхом ознайомлення працівників з процедурою її проведення у вигляді презентації;

– проведення оцінювання працівників;

– зворотний зв'язок з працівниками з метою обговорення результатів оцінювання.

4.1.6. Щорічне оцінювання проводиться у формі співбесіди Комісії з працівником. При цьому Комісія заслуховує і безпосереднього керівника працівника, щодо якого проводиться оцінювання, а також бере до уваги посадову інструкцію працівника.

4.1.7. Щорічному оцінюванню не підлягають працівники, які:

– працюють менше 3-х місяців;

– мобілізовані;

– працюють за сумісництвом.

4.1.8. Терміни проведення щорічного оцінювання працівників Координаційного центру встановлюються відповідним наказом Координаційного центру. Про дату, час і місце його проведення працівник попереджається за два тижні.

4.1.9. Перед початком проведення щорічного оцінювання до Комісії подаються такі документи:

- копія посадової інструкції працівника та Положення про відповідний структурний підрозділ – працівником юридичного управління;

- бланк співбесіди за компетенціями щорічного оцінювання – працівником управління розвитку людських та інформаційних ресурсів у сфері надання правової допомоги (додаток 1);

- бланк оцінювання працівника – працівником управління розвитку людських та інформаційних ресурсів у сфері надання правової допомоги (додаток 2).

4.1.10. За результатами оцінювання Комісія заповнює протокол такого оцінювання, у якому відображає висновки та рекомендації.

4.2. Індивідуальне оцінювання проводиться, якщо в Координаційному центрі з'являються претенденти на вакантну посаду у Координаційному центрі.

4.2.1. Індивідуальне оцінювання проводиться у формі співбесіди:

- для першого заступника директора, заступника директора, головного бухгалтера, помічника директора – директором Координаційного центру;

- для керівників структурних підрозділів – першим заступником директора/заступником директора, відповідно до розподілу обов'язків між директором Координаційного центру з надання правової допомоги та його першим заступником і заступниками;

- для головних спеціалістів – керівниками відповідних структурних підрозділів.

4.2.2. Індивідуальному оцінюванню підлягають працівники, які:

- погоджуються з переведенням на іншу посаду;
- відповідають кваліфікаційним вимогам вакантної посади, на яку претендують.

4.2.3. При проведенні співбесіди враховуються:

- досвід роботи в системі надання безоплатної правової допомоги;
- комунікативні навички;
- компетенції, які пропонуються для цієї посади.

4.2.4. Про дату, час і місце проведення індивідуального оцінювання працівник попереджається за тиждень працівником управління розвитку трудових та інформаційних ресурсів у сфері надання правової допомоги.

4.2.5. Перед початком проведення індивідуального оцінювання подаються такі документи:

- бланк співбесіди за компетенціями індивідуального оцінювання – працівником управління розвитку людських та інформаційних ресурсів у сфері надання правової допомоги (додаток 3);
- перелік компетенцій – працівником управління розвитку людських та інформаційних ресурсів у сфері надання правової допомоги (додаток 4).

4.2.6. За результатами співбесіди приймається рішення щодо призначення на вакантну посаду.

4.3. Цільове оцінювання проводиться не більше двох разів на рік у формі тестування, співбесіди та методом всебічної оцінки (самооцінка, оцінює безпосередній керівник, працівники структурних підрозділів).

4.3.1. Цільове оцінювання проходять усі працівники Координаційного центру, зокрема ті, які:

- пропрацювали в періоді, що оцінюється, менше 3-х місяців, та/або до закінчення випробувального терміну, можуть оцінюватися тільки з урахуванням адаптаційного періоду;
- тимчасово виконують обов'язки іншого працівника, оцінюються згідно зі своєю основною посадою.

4.3.2. Період проведення цільового оцінювання працівників встановлюється відповідним наказом Координаційного центру. Про дату, час і місце його проведення працівник попереджається за тиждень.

4.3.3. Під час проведення цільового оцінювання Комісія може користуватись копіями посадової інструкції працівника та Положення про відповідний структурний підрозділ.

4.3.4. За результатами оцінювання Комісія заповнює бланк оцінювання працівника, у якому відображає висновки та рекомендації.

## **5. Результати оцінювання працівників**

5.1. Результати оцінювання проставляються в бланку оцінювання працівників (додаток 2).

5.1.1. Комісія за результатами проведеного щорічного оцінювання подає на розгляд керівника Координаційного центру мотивовані та обґрунтовані пропозиції щодо:

- заохочення працівника;
- переведення на іншу посаду з урахуванням вимог Кодексу законів про працю України та інших актів законодавства.

5.1.2. Комісія за результатами проведеного цільового оцінювання подає на розгляд керівника Координаційного центру мотивовані та обґрунтовані пропозиції щодо:

- підвищення кваліфікації працівника шляхом направлення його на навчання, курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги тощо;
- включення до кадрового резерву Координаційного центру на керівні посади;
- налагодження комунікацій між структурними підрозділами Координаційного центру.

5.2. Працівник ознайомлюється з рішенням Комісії під розпис.

## **6. Відповідальність за організацію проведення оцінювання**

6.1. Відповідальність за організацію проведення оцінювання працівників Координаційного центру покладається на уповноваженого працівника управління розвитку людських та інформаційних ресурсів у сфері надання правової допомоги.

---

Додаток І  
до Положення про оцінювання працівників  
Координаційного центру з надання правової допомоги

**СПІВБЕСІДА ЗА КОМПЕТЕНЦІЯМИ ЩОРІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ**

Дата співбесіди: \_\_\_\_\_ /20\_\_\_\_ / П.І.Б. працівника:

Посада:

Компетенції працівника	Індивідуальна оцінка керівника (від 1 до 4) <sup>1</sup>	Індивідуальна оцінка члена комісії (від 1 до 4)	Узгоджена оцінка комісії	Відповіді працівника на запитання / Коментарі

ІНШІ КОМЕНТАРІ:

<sup>1</sup> Де: 4 – найвищий рівень компетенції, перевищує очікування;  
3 – гарно розвинена компетенція, повністю відповідає вимогам;  
2 – посередній рівень, частково відповідає вимогам;  
1 – дуже низький рівень компетенції, не відповідає вимогам.

Бланк оцінювання працівника  
Дата проведення зустрічі з оцінювання: /\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_/  
день/місяць/рік

**ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ**

<b>ПРАЦІВНИК:</b>	<b>ПІБ</b>	
	<b>Посада</b>	
	<b>Підрозділ (управління / відділ)</b>	
<b>Комісія з ОЦІНЮВАННЯ :</b>	<b>ПІБ</b>	
	<b>Посада</b>	
	<b>ПІБ</b>	
	<b>Посада</b>	
	<b>ПІБ</b>	
	<b>Посада</b>	

**1. ОЦІНКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ**

► Цей розділ форми заповнюють згідно з даними працівника, керівника, комісії

Підсумкова результативність розраховується як середнє значення за 3-ма критеріями: виконання завдань у повному обсязі, якість виконання завдань, виконання завдань у встановлений строк.

Бали підсумовуються за всіма 3-ма критеріями.

Отримана бальна оцінка результатів роботи переводиться до відсоткового виразу.

**Працівнику:** проведіть самооцінку за кожним з критеріїв оцінки: виконання завдань у повному обсязі, якість виконання завдань, виконання завдань у встановлений строк, використовуючи шкалу оцінки від 1-го до 4-х балів. Після проведення самооцінювання результатів роботи, передайте форму керівнику для ознайомлення і подальшого оцінювання.

**Керівнику:** Оцініть працівника за 3-ма якісними критеріями: виконання завдань у повному обсязі, якість виконання завдань, виконання завдань у встановлений строк, використовуючи шкалу оцінки від 1-го до 4-х балів. За необхідності додайте свої коментарі до оцінки в довільній формі.

**Комісії:** Оцініть працівника за 3-ма якісними критеріями: виконання завдань у повному обсязі, якість виконання завдань, виконання завдань у встановлений строк, використовуючи шкалу оцінки від 1-го до 4-х балів. За необхідності додайте свої коментарі до оцінки в довільній формі.



### Шкала оцінки результатів роботи

1	2	3	4
не відповідає встановленим вимогам	частково відповідає встановленим вимогам	повністю відповідає встановленим вимогам	вище встановлених вимог

	Критерії оцінювання результатів роботи	Самооцінювання співробітника	Оцінювання керівника	Оцінювання комісії	Коментарі керівника
1	Виконання завдань у повному обсязі				
2	Якість виконання завдань				
3	Виконання завдань у встановлений строк				
<b>ПІДСУМКОВА ОЦІНКА результатів роботи, бали</b>					
<b>ПІДСУМКОВА ОЦІНКА результатів роботи, %</b>			%	%	

► Після проведення оцінки індивідуальних результатів роботи заповніть розділ «Оцінка компетенцій»

### 2. ОЦІНКА КОМПЕТЕНЦІЙ

► Цей розділ форми заповнюють згідно з даними працівника, керівника, і комісії

**Працівнику:** проведіть самооцінювання за кожною з компетенцій, використовуючи шкалу оцінки від 1-го до 4-х балів. Підсумуйте бали за всіма компетенціями. Після проведення самооцінювання компетенцій передайте форму керівнику для подальшої оцінки.

**Керівнику:** проведіть оцінювання працівника за кожною з компетенцій, використовуючи шкалу оцінки від 1-го до 4-х балів. Підсумуйте бали за всіма компетенціями. Переведіть бали у відсотки, використовуючи відповідну формулу.

**Комісії:** проведіть оцінювання співробітника за кожною з компетенцій, використовуючи шкалу оцінки від 1-го до 4-х балів. Підсумуйте бали за всіма компетенціями. Переведіть бали у відсотки, використовуючи відповідну формулу.

#### Шкала оцінки компетенцій:

1	2	3	4
не відповідає встановленим вимогам	частково відповідає встановленим вимогам	повністю відповідає встановленим вимогам	перевищує очікування

Компетенції	Індикатори компетенцій	Самооцінка співробітника	Оцінка керівника	Оцінка комісії	Коментарі керівника

<b>ПІДСУМКОВА ОЦІНКА ЗА КОМПЕТЕНЦІЯМИ</b> (сума балів за всіма компетенціями):					
<b>ПІДСУМКОВА ОЦІНКА ЗА КОМПЕТЕНЦІЯМИ(%):</b>			%	%	

► Після проведення оцінки компетенцій співробітника перейдіть до формування цілей розвитку

### 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ

► Рекомендації з розвитку на 20\_\_\_\_ р.

**Працівнику:** за підсумками самооцінювання компетенцій сформулюйте проект своїх цілей розвитку для подальшого обговорення з керівником на зустрічі. За необхідності скористайтеся консультацією працівника управління розвитку людських та інформаційних ресурсів у сфері надання правової допомоги. Цілі щодо розвитку підлягають обговоренню в рамках зустрічі з працівником і в результаті обговорення можуть бути скореговані.

**Комісії:** За підсумками оцінки компетенцій працівника сформулюйте проект цілей за їх розвитком. Обговоріть цілі зі працівником і сформулюйте підсумкові цілі розвитку співробітника на індивідуальній зустрічі.

Компетенції, що потребують удосконалення	Цілі розвитку на 20____ рік	Конкретні дії, спрямовані на розвиток / Розвиваючі заходи	Терміни реалізації

► Після підготування рекомендацій щодо удосконалення компетенцій перейдіть до визначення підсумкової ефективності співробітника

### 4. ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

► Цей розділ форми заповнюється вручну

► Ефективність співробітника визначається як сума оцінки результатів роботи і компетенцій.

При цьому вага оцінки результатів становить 60%, а компетенцій – 40%:

Ефективність, % = (оцінка індивідуальних результатів роботи, %\*0,6) + (оцінка компетенцій, %\*0,4).

Ефективність співробітника, %	%
-------------------------------	---

► Після завершення оцінювання працівника і визначення його ефективності перейдіть до визначення підсумкової оцінки

## 5. ВИЗНАЧЕННЯ ПІДСУМКОВОЇ ОЦІНКИ

► Цей розділ форми заповнює комісія

Виставлення попередньої підсумкової оцінки комісія здійснює шляхом рейтингування працівників. Підсумкова оцінка підлягає затвердженню в комісії з оцінки і може бути скоригована на підставі його рішення.

ПІДСУМКОВА ОЦІНКА ПРАЦІВНИКА	A	B	C
попередня (за підсумками зустрічі з оцінки)			
затверджена комісією з оцінювання			

Після заповнення всіх розділів форми її підписують керівник, працівник та комісія, потім оригінал форми передається в управління розвитку людських та інформаційних ресурсів у сфері надання правової допомоги Координаційного центру, а копія (за потребою) зберігається у керівника Координаційного центру.

## 6. ВИСУВАННЯ В КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ

► Цей розділ форми заповнює комісія

Первинний список кандидатів у кадровий резерв формується автоматично з працівників, які за підсумками оцінювання отримали оцінку «А».

Працівник рекомендований до кадрового резерву (Так/Ні)	
Рекомендована посада	

Після заповнення всіх розділів форми її підписують керівник і працівник, потім оригінал форми передається в управління розвитку людських та інформаційних ресурсів Координаційного центру з надання правової допомоги, а копія (за потребою) зберігається у керівника.

## 7. ПІДПИСИ СТОРІН

Керівник, що проводив  
оцінювання  
ініціали

\_\_\_\_\_ /  
підпис

\_\_\_\_\_ /  
прізвище, ініціали

Працівник

\_\_\_\_\_ /  
підпис \_\_\_\_\_ /  
прізвище,

Комісія, що проводила  
оцінювання

\_\_\_\_\_ /  
підпис

\_\_\_\_\_ /  
прізвище, ініціали

\_\_\_\_\_ /  
підпис

\_\_\_\_\_ /  
прізвище, ініціали

\_\_\_\_\_ /  
підпис

\_\_\_\_\_ /  
прізвище, ініціали

\_\_\_\_\_ /  
підпис

\_\_\_\_\_ /  
прізвище, ініціали

\_\_\_\_\_ /  
підпис

\_\_\_\_\_ /  
прізвище, ініціали

**СПІВБЕСІДА ЗА КОМПЕТЕНЦІЯМИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ**

Дата співбесіди: \_\_\_\_\_ /20\_\_\_\_ / П.І.Б. працівника:

Посада:

Компетенції працівника	Індивідуальна оцінка інтерв'юера (від 1 до 4) <sup>1</sup>	Відповіді працівника на запитання / Коментарі

П.І.Б. інтерв'юера:

Посада:

ІНШІ КОМЕНТАРІ:

<sup>1</sup> Де: 4 – найвищий рівень компетенції, перевищує очікування;  
3 – гарно розвинена компетенція, повністю відповідає вимогам;  
2 – посередній рівень, частково відповідає вимогам;  
1 – дуже низький рівень компетенції, не відповідає вимогам.

### Перелік компетенцій

Посада	Основні необхідні компетенції
<b>Директор, перший заступник директора, заступник директора, помічник директора, головний бухгалтер</b>	<p>Стратегічне та аналітичне мислення, інноваційність (спроможність до проактивної діяльності, здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї, бачити потреби суб'єктів права на безоплатну правову допомогу, а також передбачити потенційні виклики, ризики, перешкоди, та шляхи їх подолання; здатність навчатися та навчати інших, прагнення постійного вдосконалення діяльності системи).</p> <p>Орієнтація на результат (спроможність брати на себе відповідальність за сплановану і послідовну діяльність організації на шляху до досягнення очікуваних результатів відповідно до мети, визначених довго-, середньострокових цілей та пріоритетів, ефективно (зважаючи) управляючи ресурсами; спроможність до управління бюджетними програмами).</p> <p>Управління людськими ресурсами (ефективно організовувати діяльність персоналу, взаємоповагу та взаємопідтримку завдяки особистому прикладу заради досягнення спільних цілей та значущих для команди результатів; здатність запобігати виникненню конфліктів та управляти ними, спроможність розвивати та підтримувати сприятливу організаційну культуру в колективі, в якій працівники максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації на основі цінностей системи надання безоплатної правової допомоги).</p> <p>Ефективна комунікація (усна та письмова) (спроможність до налагодження контактів та розвитку партнерств з різними заінтересованими сторонами, ефективного обміну інформацією на основі поваги та відкритості до різних думок з метою досягнення порозуміння та підтримки на шляху розвитку системи; недопущення дискримінації та демонстрація у спілкуванні рівного ставлення до усіх суб'єктів права на безоплатну правову допомогу; здатність слухати та чітко, логічно, зрозуміло, тактовно й аргументовано формулювати думки і надавати інформацію, спроможність виступати публічно та у ЗМІ; здатність пояснити просто складні речі).</p> <p>Доброчесність (послідовна особиста поведінка відповідно до норм моралі та етики (уникнення конфлікту інтересів, запобігання корупції), відданість цінностям системи надання безоплатної правової допомоги та ідеї служіння громадськості).</p> <p>Гнучкість та стресостійкість (спроможність ефективно діяти у нестандартних ситуаціях, зберігати спокій, швидко реагувати на ознаки кризової ситуації та запобігати негативним наслідкам; здатність витримувати значне робоче навантаження та запобігати як власному професійному вигоранню, так і інших працівників; спроможність володіти собою у складних ситуаціях, в умовах</p>

	<p>стресу чи невизначеності, управляти власними емоціями, емоціями інших людей, розуміти їх причини та наслідки, але не переносити при цьому проблеми на себе)</p>
<p><b>Начальник управління/відділу, заступник начальника управління/відділу</b></p>	<p>Управлінські навички:  планування і організація (встановлює для себе та інших напрям і порядок дій, необхідних для досягнення мети; складає плани з огляду на можливі зміни обставин; ефективно розподіляє ресурси);  управління людьми (ставить завдання перед підлеглими; розподіляє і делегує роботу; контролює досягнення поставлених цілей);  розвиток підлеглих (сприяє розвитку інших, виступаючи як приклад; враховує особистісні та професійні якості співробітників і їхні кар'єрні устремління; відстежує прогрес у розвитку підлеглих);  лідерство (мотивує інших на досягнення намічених цілей, використовуючи відповідні міжособистісні стилі і методи при управлінні групами або окремими людьми (підлеглими, рівними за положенням, вищими)).</p> <p>Мотивація:  ініціативність (пропонує ідеї і рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи; виступає ініціатором дій; докладає додаткові зусилля, виходить за рамки своїх функціональних обов'язків, щоб активно впливати на ситуацію);  орієнтація на якість (встановлює високі стандарти якості для себе, інших; враховує всі вимоги до роботи, включаючи найнезначніші, щоб повністю і якісно виконати поставлені завдання; виявляє незадоволеність середнім рівнем виконання роботи);  спрямованість на результат (ставить перед собою і своїм підрозділом амбітні цілі та активно прагне їх досягти; стикаючись з перешкодами, проявляє наполегливість і шукає різні шляхи для досягнення результату);  саморозвиток (відкритий до нових знань і досвіду; правильно оцінює свої сильні і слабкі сторони, постійно розвиває свої професійні, ділові та особистісні якості; береться за рішення більш складних завдань з метою свого професійного розвитку).</p> <p>Індивідуальні риси:  стресостійкість (демонструє стабільність роботи і контролює свою поведінку, працюючи в стресових ситуаціях (при нестачі часу, під тиском та ін.; ефективно працює протягом довгого часу, вирішуючи однакові або трудомісткі завдання);  відповідальність (при прийнятті рішення бере на себе відповідальність за свої дії і дії своїх підлеглих; беручи на себе зобов'язання, чітко їх дотримується)</p>
<p><b>Головний спеціаліст</b></p>	<p>Мотивація:  орієнтація на якість (встановлює високі стандарти якості для себе, інших; враховує всі вимоги до роботи, включаючи найнезначніші, щоб повністю і якісно виконати поставлені завдання; виявляє незадоволеність середнім рівнем виконання роботи);  спрямованість на результат (ставить перед собою амбітні цілі та активно прагне їх досягти; стикаючись з перешкодами, проявляє наполегливість і шукає різні шляхи для досягнення результату);</p>

	<p>ініціативність (пропонує ідеї і рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи; виступає ініціатором дій; докладає додаткові зусилля, виходить за рамки своїх функціональних обов'язків, щоб активно впливати на ситуацію);</p> <p>саморозвиток (відкритий до нових знань і досвіду; правильно оцінює свої сильні і слабкі сторони, постійно розвиває свої професійні, ділові та особистісні якості; береться за рішення більш складних завдань з метою свого професійного розвитку).</p> <p>Індивідуальні риси:</p> <p>стресостійкість (демонструє стабільність роботи і контролює свою поведінку, працюючи в стресових ситуаціях (при нестачі часу, під тиском тощо); ефективно працює протягом довгого часу, вирішуючи однакові або трудомісткі завдання);</p> <p>відповідальність (при прийнятті рішення бере на себе відповідальність за свої дії; беручи на себе зобов'язання, чітко їх дотримується)</p>
--	---

## Компетенції, вибрані додатково (залежно від посади)

### 1. Загальні професійні та особистісні компетенції

Професійні компетенції	Особистісні компетенції	Навички і вміння
<i>Доброчесність</i>	Громадянська позиція, патріотична самосвідомість, соціальна активність, толерантність, дотримання закону, чесність, відкритість, моральність, порядність, сумлінність, відповідальність, неупередженість	Навички проведення зустрічей і спілкування з громадянами, а також представниками громадських організацій. Уміння: - надати якісні послуги населенню з метою зміцнення репутації Координаційного центру; - визначити потреби громадян, готовність відстоювати, забезпечувати дотримання та захист прав і свобод, що гарантовані громадянам
<i>Орієнтація на досягнення результату</i>	Відповідальність, наполегливість, цілеспрямованість, самостійність, активна життєва позиція, стресостійкість, організованість, пунктуальність, старанність, уважність до деталей	Навички виявлення змін і коригування дій з метою підвищення результативності. Уміння: - планувати і раціонально використовувати свій робочий час; - зберігати високу працездатність в екстремальних умовах, за необхідності виконувати роботу в короткі строки; - визначати цілі, пріоритети. Здатність виконувати пріоритетні завдання в першу чергу
<i>Комунікація і взаємодія</i>	Доброзичливість, толерантність, тактовність, позитивність, стресостійкість, комунікабельність, самоконтроль, емпатія, інтерес і прагнення до співпраці, терплячість, емоційна врівноваженість	Уміння: - своєчасно виявити і попередити потенційно можливу проблемну ситуацію; - встановлювати відкриті, шанобливі стосунки, засновані на довірі та взаєморозумінні; - зосередити увагу на проблемі, а не на особистісних якостях співрозмовника; - зрозуміти інших людей, правильне сприйняття недомовлених або не виражених думок, побоювань; - враховувати етнокультурні, етноконфесійні та етнопсихологічні особливості поведінки і спілкування, володіння навичками міжкультурної комунікації;

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- адаптувати стиль поведінки і спілкування до ситуації, співрозмовника;</li> <li>- підтримувати комфортний морально-психологічний клімат в колективі;</li> <li>- створити таку обстановку, яка зможе допомогти вирішенню конфлікту, що виник. Здатність мінімізувати негативні наслідки конфліктної ситуації;</li> <li>- сприймати різні точки зору, позиції і знаходити компроміс.</li> </ul> <p>Навички невербального спілкування</p>
--	--	--

## 2. Управлінські професійні та особистісні компетенції

Професійні компетенції	Особистісні компетенції	Навички і вміння
<i>Стратегічне /бачення/ мислення</i>	Широкий світогляд, аналітичне мислення, системний підхід, абстрактність мислення	<p>Навички системного мислення: відтворення повної картини подій на підставі окремих фактів.</p> <p>Уміння прогнозувати виникнення проблемних ситуацій і продумувати можливі шляхи їх вирішення.</p> <p>Навик визначення мети, уміння користуватися методикою «дерева цілей».</p> <p>Навички формування прогностичних моделей.</p> <p>Навички довгострокового планування.</p> <p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виявляти нові тенденції у світовій практиці і відображати їх у своїй роботі;</li> <li>- вибудовувати взаємозв'язок між цілями і завданнями діяльності КЦ з цілями і завданнями держави, інших державних органів/підрозділів</li> </ul>
<i>Управління змінами</i>	Лідерство, позитивність мислення, абстрактність мислення, адаптивність, гнучкість	<p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначати і пояснювати необхідність змін для поліпшення існуючих процесів;</li> <li>- виявити потенційні можливості і наслідки впровадження запропонованих змін; здатність пояснити, як зміни позначаться на роботі колективу, відділу;</li> <li>- визначити моменти, які повинні залишитися незмінними;</li> <li>- виявляти неефективні процедури та вдосконалювати їх;</li> <li>- швидко реагувати на зміну пріоритетів;</li> <li>- знаходити підтримку серед співробітників, колег, громадськості в процесі впровадження змін;</li> <li>- виявляти ризики, пов'язані зі змінами, і управляти ними;</li> <li>- брати особисту відповідальність за прийняття ризикованих рішень</li> </ul>
<i>Ефективність публічних виступів і зовнішніх комунікацій</i>	Комунікабельність, енергійність, емоційна компетентність, упевненість у собі, екстраверсія, емоційна врівноваженість, соціальна впевненість, стійкість до стресів	<p>Навички підготовки та виступу перед колегами (громадянами) на робочих нарадах, семінарах та інших заходах.</p> <p>Навички ораторського мистецтва. Вибудовування ефективних комунікацій з широкою цільовою аудиторією у різних умовах взаємодії.</p> <p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- використовувати різноманітні тактики мовного спілкування;</li> <li>- встановлювати зоровий контакт з аудиторією;</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- стисло і структуровано представити матеріал з питань, що стосуються діяльності Координаційного центру;</li> <li>- передбачити, як люди відреагують на те чи інше висловлювання;</li> <li>- приводити обґрунтовані аргументи на підтримку позиції, що потребує захисту; в конфліктних ситуаціях вміння аргументовано і конструктивно відстоювати свою думку;</li> <li>- організовувати і підтримувати постійні комунікаційні зв'язки з державними органами, підприємствами, установами, організаціями, засобами масової інформації, фізичними особами</li> </ul>
<i>Планування діяльності і ресурсів</i>	Організованість, цілеспрямованість, системний підхід, аналітичне мислення, уважність до деталей	<p>Навик складання поточних і перспективних планів досягнення мети структурного підрозділу з урахуванням необхідних ресурсів, можливих змін обставин та впливу зовнішніх факторів.</p> <p>Навик планування робочого часу (навички тайм-менеджменту).</p> <p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- точно формулювати цілі і кінцевий результат;</li> <li>- виявляти випадки неефективного використання ресурсів і оптимізувати їх розподіл, навички використання наявних ресурсів, необхідних для виконання роботи;</li> <li>- організовувати контроль за ефективністю використання ресурсів, враховувати результати цього контролю при подальшому використанні ресурсів;</li> <li>- визначати пріоритети;</li> <li>- визначати і прораховувати матеріальні, часові та людські ресурси, необхідні для досягнення цілей.</li> </ul> <p>Навички управління проектами: навички планування та координації проектів від стадії ініціювання до стадії завершення.</p> <p>Уміння своєчасно коригувати плани підрозділу.</p> <p>Навички кадрового аналізу і планування з урахуванням організаційних цілей, бюджетних обмежень і потреби в кадрах</p>
<i>Управління організацією роботи та персоналом</i>	Лідерство, комунікабельність, терплячість, системний підхід, методичність, аналітичне мислення, організованість	<p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ставити конкретні завдання для себе, персоналу, учасників робочих груп, структурного підрозділу в цілому, встановлювати порядок дій, необхідних для досягнення результатів відповідно до планових і оперативних завдань;</li> <li>- підтримувати комфортний морально-психологічний клімат в колективі;</li> <li>- розмежовувати справи за ступенем важливості.</li> <li>- розбивати роботу на етапи, визначати час, необхідний на її виконання;</li> <li>- делегувати поставлені завдання і рівномірно розподіляти робоче навантаження серед підлеглих з урахуванням особливостей їх посадових обов'язків і кваліфікації;</li> <li>- ефективно і результативно розподіляти і використовувати людські та фінансові ресурси, нерухомість і інформацію.</li> </ul>

		Навички планування і координації проектів від стадії ініціювання до стадії завершення
<i>Контроль і оцінка виконання</i>	Вимогливість, організованість, цілеспрямованість, концентрація уваги, пам'ять, відповідальність, домінантність, неупередженість, пунктуальність	Навички здійснення контролю над ходом виконання документів, проектів і рішень поставлених завдань структурного підрозділу з урахуванням встановлених термінів. Навички контролю над ефективним використанням всіх ресурсів. Навички контролю умов, цілей, процесів комунікації, часу, ризиків, витрат, якості послуги. Уміння самостійно перевіряти і оцінювати виконану роботу
<i>Прийняття управлінських рішень</i>	Лідерство, аналітичне мислення, системний підхід, цілеспрямованість, відповідальність, рішучість	Навички прорахунку ризиків у процесі прийняття рішень. Уміння: - приймати рішення, дотримуючись встановленої процедури, на своєму рівні відповідальності; - формулювати і вибирати альтернативи рішення, беручи до уваги характер поставленого завдання і можливі наслідки, в межах повноважень, встановлених за посадою, і відповідно до встановленого порядку; - брати особисту відповідальність за прийняття ризикованих рішень; - прогнозувати й аналізувати наслідки прийнятих рішень; - визнавати помилки в процесі прийняття рішення, якщо допущені
<i>Мотивування та розвиток підлеглих</i>	Лідерство, позитивність, енергійність, освіченість, терпимість	Навички передачі знань і умінь, розвитку здібностей підлеглих. Уміння: - забезпечити навчання підлеглих, а у разі відсутності можливостей для навчання — самонавчання; - розподіляти завдання, виходячи зі знань, досвіду, здібностей, особистісних якостей і мотивації підлеглих для забезпечення своєчасності і якості виконання завдань підрозділу; - мотивувати колег і підлеглих на професійний розвиток, підвищення загального, культурного рівня; - відзначати конструктивні пропозиції та ініціативи підлеглих, заохочувати їхні ефективні дії; - бачити і знаходити застосування талантам підлеглих

### 3. Функціональні професійні та особистісні компетенції

Професійні компетенції	Особистісні компетенції	Навички і вміння
<i>Збір та аналіз інформації</i>	Аналітичне, вербальне мислення, системний підхід, методичність	Навички роботи з різними джерелами інформації (включаючи розширений пошук в мережі Інтернет). Навички роботи з різномірними даними (статистичними, аналітичними). Навички роботи з великим об'ємом інформації, здатність швидко переключатися з аналізу одного матеріалу на інший.

		<p>Навик аналізу безлічі взаємодіючих факторів, ґрунтуючись на неповній та/або суперечливій інформації.</p> <p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>відрізнити головну інформацію від другорядної;</li> <li>- визначити проблеми і можливі причини їх виникнення;</li> <li>- об'єднувати різномірну, неструктуровану інформацію в групи відповідно до виділеного параметру (за критерієм, принципом);</li> <li>- вибудувати сформовані групи в певній логічній послідовності, що відбиває існуючі між ними зв'язки і відносини;</li> <li>- перекладати інформацію в єдиний формат;</li> <li>- виявляти причинно-наслідкові зв'язки між виділеними елементами; вміння аналізувати досліджувані явища в контексті виявлених зв'язків і закономірностей, а також позицій зацікавлених сторін;</li> <li>- об'єднати раніше виділені елементи в єдине ціле і виявити властивості, притаманні явищу в цілому;</li> <li>- доходити до логічних висновків за підсумками проведення аналізу, вміння структурувати і конкретизувати судження, формулювати висновки (у тому числі і на основі неповних даних);</li> <li>- застосування методу системного аналізу;</li> <li>- застосування методу контент-аналізу</li> </ul>
<i>Підготовка документів відповідно до вимог і термінів</i>	Уважність, відповідальність, акуратність, сумлінність, пунктуальність, дотримання норм, працьовитість, схильність до перевірки помилок	<p>Навички підготовки службових листів, включаючи відповіді на звернення державних органів, громадян і організацій у встановлений строк.</p> <p>Навички підготовки рекомендацій.</p> <p>Уміння ясно, складно і логічно викладати думки без допущення граматичних, орфографічних, пунктуаційних і стилістичних помилок.</p> <p>Володіння методами реферування та анування текстів</p>
<i>Саморозвиток та передача знань і досвіду (наставництво)</i>	Відкритість до нових знань, здатність до навчання, адекватність самооцінки, мотивація на розвиток, активна життєва позиція терплячість, доброзичливість, позитивність мислення, готовність до співпраці, соціальна впевненість	<p>Навички виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін, потреби в розвитку, змін, що відбуваються, з метою підвищення результативності.</p> <p>Навички вибудовування зв'язку між персональним розвитком та цілями і завданнями, що стоять перед структурним підрозділом.</p> <p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- представляти інформацію в необхідному обсязі і формі залежно від рівня підготовки і обізнаності слухача (аудиторії, колеги, підлеглого);</li> <li>- просто і дохідливо пояснювати складні теми, здатність роз'яснювати складні питання менш досвідченому працівнику;</li> <li>- ділитися з колегами досвідом, знаннями й ефективними практиками в процесі виконання робіт;</li> <li>- показати на особистому прикладі шляхи вирішення проблем та виконання поставлених завдань</li> </ul>
<i>Міжособистісна, міжвідомча взаємодія, переконливість комунікацій</i>	Аналітичне мислення, пам'ять, системний підхід, логіка, комунікабельність, впевненість у собі, ерудиція, соціальна впевненість	<p>Навички організації та проведення нарад, конференцій, семінарів.</p> <p>Навички вирішення конфліктних ситуацій.</p> <p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлювати ефективну взаємодію з колегами всередині Координаційного центру, а також міжвідомчу взаємодію,</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибирати і застосовувати ефективні стилі міжособистісного спілкування, впливати і спрямовувати інших на досягнення поставлених цілей і завдань;</li> <li>- орієнтуватися на співрозмовника/слухача;</li> <li>- вислуховувати думки людей, не перериваючи їх;</li> <li>- перевіряти, чи правильно Ви зрозуміли почуте (постановка уточнюючих запитань, перефразування);</li> <li>- ділитися з колегами досвідом, знаннями і ефективними практиками у процесі виконання робіт;</li> <li>- створювати канали обміну документами та інформацією, у тому числі в електронній формі.</li> </ul>
<i>Робота в команді</i>	<p>Комунікабельність, організованість, цілеспрямованість, доброзичливість, толерантність, тактовність, стресостійкість, терпимість</p>	<p>Навички використання різноманітних тактик мовного звернення.</p> <p>Навички своєчасного виявлення та попередження проблемних ситуацій, які можуть призвести до конфлікту між членами команди.</p> <p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- переконати, схилити оточуючих підтримати будь-який план, ідею;</li> <li>- зрозуміти мету роботи команди, зрозуміти роль кожного учасника в досягненні поставленої мети;</li> <li>- вибудувати чесні і справедливі відносини з колегами, засновані на взаємоповазі;</li> <li>- створити атмосферу взаємодопомоги і підтримки членів команди, викликати прагнення взаємодіяти і координувати дії, а не змагатися</li> </ul>
<i>Креативність, інноваційність</i>	<p>Активна життєва позиція, відкритість новому, цілеспрямованість, позитивність, мотивація на розвиток, нестандартність мислення, широта світогляду, ерудиція, гнучкість і винахідливість у пошуку вирішення нестандартних завдань, творчий підхід</p>	<p>Уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- впроваджувати і використовувати наукові результати у практику вирішення поставлених завдань</li> <li>- демонструвати інноваційне мислення — пропонувати ідеї, спрямовані на розвиток нових або поліпшення існуючих процесів, методів, систем, послуг;</li> <li>- виробляти нестандартні рішення;</li> <li>- знаходити рішення питання через нестандартний інструментарій;</li> <li>- впроваджувати і використовувати наукові результати у практику вирішення поставлених завдань</li> </ul>