

## Вопросы, разработанные для интервью с управленцами по модели STAR для каждой компетенции (фрагмент)

### I. Оценка управленческой компетенции «Управление ресурсами»

Вопрос по методике STAR:

1. Опишите ситуацию, когда Вы были вовлечены в проект, выполнявшийся в сжатые сроки и с ограниченным бюджетом или с ограниченными ресурсами (например, командой). Насколько типична эта ситуация для Вашей работы? Чего нужно было добиться? Как Вы действовали? Что получилось в итоге?

Проявление поведенческого индикатора в ответах на вопросы:

Уровень (ему соответствует такой же балл)	Описание, как проявляется индикатор
4	Налаживает в своем подразделении систему отслеживания расходования ресурсов, их планирования. Формирует измеримые показатели эффективности расходования ресурсов, причащает сотрудников использовать их в работе
3	В приведенном примере руководитель сумел довольно точно спланировать ресурсы для выполнения нестандартной или долгосрочной задачи. В ответе фигурирует тема обдуманного, целенаправленного планирования одного или нескольких видов ресурсов. В результате удалось достичь ощутимой экономии ресурсов либо уложиться в напряженные сроки или бюджет
2	Приведенный пример касается привычной, типовой задачи. Управленец заранее рассчитал ресурсы и нашел способы уложиться в отведенные сроки, бюджет, возможности команды. Либо пример касался нетиповой задачи, он выяснил потребность в ресурсах по мере продвижения к результату, корректировал их расходование в процессе работы. Знает, сколько ресурсов в итоге потрачено. Задним числом видит возможности для экономии ресурсов
1	В приведенном примере сроки были нереалистичными, и на это нельзя было повлиять. Дефицит ресурсов привел к неполному, несвоевременному или некачественному результату. В ответе не фигурирует тема планирования, предварительного расчета ресурсов. Руководитель добывает или «выбивает» ресурсы под «горящую» задачу. Поручает выполнение задачи неподходящим исполнителям

### II. Оценка управленческой компетенции «Личная эффективность»

Вопрос по методике STAR:

1. Какая из Ваших задач, проектов за последние полгода потребовала от Вас наибольшего напряжения сил? Какую цель Вы перед собой ставили? Что делали в рамках этой задачи, проекта, как справлялись с нагрузкой? Это работа уже завершена? Какого результата Вам удалось достичь?

Проявление поведенческого индикатора в ответах на вопросы

Уровень (ему соответствует такой же балл)	Описание, как проявляется индикатор
4	Руководитель привел пример ситуации, в которой достиг существенно более высокого результата по сравнению с коллегами (результат имеет измеримые показатели). Четко рассказал, за счет чего это сделал, перечислил ряд действенных приемов, которые использовал системно, а не однократно
3	Рассказывая о высоких нагрузках, объясняет в основном, для чего это было нужно, каких результатов позволило достичь. Описываемая ситуация перегрузок имела временные рамки и к настоящему моменту завершена. Рассказал, как устав от перегрузок, нашел способ получать тот же результат меньшими усилиями и без потери качества. Берется за дополнительные дела ради достижения общекомандных целей, не рассчитывает на собственную выгоду или удовольствие. Не испытывает обиды или разочарования, не получив похвалы или другой награды
2	Рассказывая о высоких нагрузках, уделяет больше внимания собственным затраченным усилиям, а не достигнутым общим результатам. Берется за дополнительные дела, если работа ему интересна, если об этом просят коллеги, с которыми сложились хорошие отношения, если рассчитывает на какую-либо выгоду (например, похвалу начальника, ответные услуги коллег). Рассказывает о систематических переработках, жалеет о них, однако не видит способов переломить ситуацию