

ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

с 2009 года

СОДЕРЖАНИЕ

ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....3

I. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....4

1. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
«СОТРУДНИЧЕСТВО».....5
2. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «ОРИЕНТАЦИЯ НА
РАЗВИТИЕ».....8
3. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «МОТИВАЦИЯ НА
ДОСТИЖЕНИЯ».....12

II. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....13

1. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «ПРИНЯТИЕ
РЕШЕНИЙ».....14
2. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ
ИСПОЛНЕНИЕМ».....16

ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Поведенческие проявления	Уровень развития
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Означает, что сотрудник способен применять компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. ▪ Также данный уровень обозначает, что сотрудник выступает со стратегическими инициативами, относящимися к сфере применения данной компетенции. 	<p style="text-align: center;">3 Уровень мастерства</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Означает, что сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Он эффективно применяет ее в подавляющем большинстве стандартных рабочих ситуаций. 	<p style="text-align: center;">2 Уровень опыта</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Означает, что сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако не вполне и не всегда эффективно проявляет ее в практической работе 	<p style="text-align: center;">1 Уровень развития</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Означает, что сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать. 	<p style="text-align: center;">0 Уровень некомпетентности</p>

I. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

1. Сотрудничество

Описание желаемого поведения:

Проявляет уважительное отношение к коллегам и сотрудникам смежных подразделений. Поддерживает партнерский (на равных, с точки зрения взаимной выгоды) стиль общения в коллективе. Учитывает, как его действия отражаются на работе коллег. В срок принимает зависящие от него решения. Своевременно отвечает на письма коллег.

Умеет кооперироваться с другими сотрудниками для достижения рабочих целей. Оказывает необходимую помощь в решении рабочих вопросов сотрудникам как своего, так и другого подразделения.

С готовностью доводит до коллег / подчиненных необходимую для работы информацию (результаты деятельности, основные достижения, новости рынка). Берет на себя ответственность за общий результат работы группы (отдела, подразделения).

2. Ориентация на развитие

Описание желаемого поведения:

- Воспринимает конструктивную обратную связь от коллег, руководителя и вносит соответствующие корректировки в свою работу. Самостоятельно отслеживает изменения в своей профессиональной области. Собирает актуальную информацию о ситуации на рынке и профильному направлению из всех возможных внешних источников. Ставит конкретные цели для профессионального развития с учетом стоящих перед ним рабочих целей и задач.

Использует актуальные идеи, предложения коллег, руководителя на практике, даже если они отличаются от его предыдущего опыта.

Гибко перестраивает свое поведение в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

Отказывается от привычных подходов в пользу новых, если оценивает их как более эффективные. Быстро переключается с выполнения одной задачи на другую без потери качества.

- **Установка на повышение эффективности работы**
- **Адаптивность к изменениям**

3. Мотивация на достижения

Описание желаемого поведения: Ориентирован на достижение результата. Достигает цели, добивается успеха вне зависимости от собственного отношения к задаче. Ставит достаточно амбициозные цели, не выпускает их из фокуса внимания при этом не нуждается в дополнительном внешнем стимулировании. Обладает высокой внутренней самомотивацией на достижение цели. Настойчив при столкновении с трудностями, доводит начатое дело до конца.

1. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «СОТРУДНИЧЕСТВО»

Описание желаемого поведения: Проявляет уважительное отношение к коллегам и сотрудникам смежных подразделений. Поддерживает партнерский (на равных, с точки зрения взаимной выгоды) стиль общения в коллективе. Учитывает, как его действия отражаются на работе коллег. В срок принимает зависящие от него решения. Своевременно отвечает на письма коллег.

Умеет кооперироваться с другими сотрудниками для достижения рабочих целей. Оказывает необходимую помощь в решении рабочих вопросов сотрудникам как своего, так и другого подразделения.

С готовностью доводит до коллег / подчиненных необходимую для работы информацию (результаты деятельности, основные достижения, новости рынка). Берет на себя ответственность за общий результат работы группы (отдела, подразделения).

Компетенция	Уровень развития	Поведенческие проявления
<p>Сотрудничество</p> <p>Оценивается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - установка по отношению к коллегам на взаимовыгодное сотрудничество (партнерский стиль общения) - умение эффективно взаимодействовать с коллегами для достижения общих целей (<i>взаимопомощь, взаимозаменяемость, информационный обмен</i>) • Принятие на себя ответственности за результаты деятельности группы (отдела, 	<p>3</p>	<p>В дополнение к уровню 2</p> <p>Лидер команды.</p> <p>Своим примером показывает сотрудникам преимущество партнерского стиля взаимодействия в работе. Создает в подразделении систему командной работы: ориентация сотрудников на общий результат; вводит правила взаимозаменяемости, взаимопомощи.</p> <p>Совместно с сотрудниками вырабатывает правила и регламенты, позволяющие взаимодействовать с большей эффективностью (<i>как в рамках своего подразделения (отдела), так и в рамках нескольких функциональных подразделений</i>).</p> <p>Эффективно кооперируется с руководителями смежных подразделений для достижения целей компании.</p> <p>Формирует культуру свободного прохождения информации важной для работы сотрудников. Своим примером показывает сотрудникам важность информационного обмена в подразделении:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Делится информацией, помогающей сотрудникам эффективнее решать рабочие задачи, проблемы. - Доводит информацию от вышестоящего руководителя о стратегии, целях и задачах компании. - Регулярно проводит информационные собрания с подчиненными, доводит информацию о результатах работы, достижениях и задачах смежных направлений подразделения.

подразделения)	2	<p>Командный игрок. Проявляет уважительное отношение к коллегам и сотрудникам смежных подразделений. Поддерживает партнерский (на равных, с точки зрения взаимной выгоды) стиль общения в коллективе. Умеет кооперироваться с другими сотрудниками для достижения рабочих целей. Подменяет коллегу в случае его отсутствия, качественно и в срок решает за него необходимые вопросы. С готовностью доводит до коллег / подчиненных необходимую для работы информацию (результаты деятельности, основные достижения, новости рынка).</p> <p>Оказывает необходимую помощь в решении рабочих вопросов сотрудникам как своего, так и другого подразделения. Предоставляет конструктивную обратную связь, которая помогает другим подразделениям повышать свою эффективность. В срок принимает зависящие от него решения, передает коллегам необходимую для работы информацию. Своевременно отвечает на письма коллег. Ориентирован как на свой результат, так и на результат работы всей группы (отдела, подразделения):</p> <ul style="list-style-type: none"> - предлагает помощь коллегам - при совместной работе с коллегами, берет на себя ответственность за общий результат и не перекладывает ответственность на других в случае возникновения проблем.
	1	<p>Индивидуалист. Стиль общения чаще манипулятивный (не партнерский): в общении стремится достичь собственных выгод. Кооперируется с коллегами и помогает им только, если это не противоречит его личным интересам. В опросах удовлетворенности работой подразделений участвует не регулярно, чаще всего по настоянию руководителя. Делится информацией и опытом в ответ на прямой запрос со стороны коллег или по требованию руководителя. Ориентирован, прежде всего, на выполнение своих задач, поэтому может несвоевременно передавать необходимую информацию коллеге или не выполнить, взятое на себя перед ним обязательство, сославшись на занятость; может откладывать рабочие встречи, не своевременно отвечать на письма и т.д.</p>

	0	<p>«Моя хата с краю».</p> <p>Ведет себя не корректно, не вежливо по отношению к сотрудникам компании. Свои просьбы коллегам излагает требовательным, категоричным тоном.</p> <p>Работает исключительно "на себя". Игнорирует просьбы коллег, если это не входит в зону его интересов. Не участвует в опросах удовлетворенности работой подразделений и не считает это нужным.</p> <p>Не передает информацию, «придерживает» актуальную информацию. Затягивает согласования, не отвечает на письма, игнорирует предложения о встрече.</p> <p>Способствует созданию конкурентных отношений в коллективе.</p>
--	---	---

2. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «ОРИЕНТАЦИЯ НА РАЗВИТИЕ»

Описание желаемого поведения: Воспринимает конструктивную обратную связь от коллег, руководителя и вносит соответствующие корректировки в свою работу. Самостоятельно отслеживает изменения в своей профессиональной области. Собирает актуальную информацию о ситуации на рынке и своему профильному направлению из всех возможных внешних источников. Ставит конкретные цели для профессионального развития с учетом стоящих перед ним рабочих целей и задач. Получив на курсах или от руководителя, коллег новые знания и умения, которые могут повысить эффективность его работы, оперативно применяет их в своей работе.

Использует актуальные идеи, предложения коллег, руководителя на практике, даже если они отличаются от его предыдущего опыта.

Гибко перестраивает свое поведение в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

Отказывается от привычных подходов в пользу новых, если оценивает их как более эффективные. Быстро переключается с выполнения одной задачи на другую без потери качества.

Компетенция	Уровень развития	Поведенческие проявления
<p>Установка на повышение эффективности работы</p> <p>Оценивается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - установка на совершенствование деятельности - умение ставить цели обучения и развития в зависимости от целей деятельности - стремление к самообучению, профессиональному и личностному развитию 	3	<p>В дополнение к уровню 2</p> <p>Считает для себя и своих подчиненных профессиональное и личностное развитие приоритетными направлениями.</p> <p>Регулярно ищет лучшие практики в своей области деятельности и внедряет их в свою работу, работу подразделения.</p> <p>Самостоятельно овладевает новыми знаниями и навыками в своей и смежных областях, необходимых ему для повышения эффективности своей деятельности и деятельности подразделения: участвует в конференциях, выставках, круглых столах, межфункциональных проектах и т.д. Делится полученной информацией с коллегами/ подчиненными.</p> <p>Является наставником для своих подчиненных, оказывает подчиненным профессиональную поддержку, консультирует в сложных ситуациях, по собственной инициативе выступает внутренним преподавателем.</p> <p>Ставит перед подчиненными конкретные задачи развития для повышения эффективности их деятельности, использует на практике оптимальные форматы развития:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обучение на рабочем месте, ротация сотрудников или изменение их функционала; - направление на курсы / семинары / тренинги / стажировки; - выписывает специализированные периодические издания, приобретает книги для профессионального развития сотрудников и т.д.

	2	<p>Считает для себя профессиональное и личностное развитие приоритетными направлениями. Регулярно запрашивает обратную связь у руководителя для оценки результатов своей деятельности и направлений для повышения эффективности. Воспринимает конструктивную обратную связь от коллег, руководителя и вносит соответствующие корректировки в свою работу. Подводит итоги сделанной работе, извлекает уроки из собственных и командных успехов и неудач.</p> <p>Самостоятельно отслеживает изменения в своей профессиональной области (выставки, СМИ и т.д.). Поддерживает круг профессиональных контактов среди коллег и партнеров, в том числе и за рамками Компании. Ставит конкретные цели для своего профессионального развития с учетом стоящих перед ним рабочих целей и задач. Учится у руководителя, коллег, участвует в рабочих группах, проектах, регулярно изучает профессиональную литературу, актуальные статьи в интернет. Получив на курсах или от руководителя, коллег новые знания и умения, которые могут повысить эффективность его работы, оперативно применяет их в своей работе. Посещает все запланированные для него по результатам оценки мероприятия по развитию, использует полученные на них инструменты и методы в работе.</p>
	1	<p>Не считает для себя профессиональное и личностное развитие приоритетными направлениями. Редко запрашивает обратную связь на свою деятельность (что можно улучшить в работе). Обратную связь от коллег и руководителя выслушивает, но, как правило, не предпринимает практических шагов по улучшению деятельности. Работает над улучшением своих навыков и приобретением новых знаний в случае прямого указания руководителя или при появлении новой задачи, решение которой требует новых знаний и умений. Не проявляет личной инициативы для прохождения программ обучения или мероприятий по развитию, если это не входит в зону его личных интересов. Читает заметки в СМИ, интернет, которые касаются его профессиональной области деятельности, только если ему перешлют ссылку коллеги или даст почитать материалы его руководитель.</p> <p>Посещает запланированные для него учебные программы время от времени, приводит формальные причины пропуска занятий. Способен к участию в новой деятельности или проектах, только если руководитель направит его и объяснит ему круг его задач и способы их выполнения.</p>

	0	<p>Негативно относится к развитию в своей профессиональной области.</p> <p>Не запрашивает обратную связь у руководителя на свою работу. Не воспринимает негативную (развивающую) обратную связь на свою работу от руководителя или коллег, не предпринимает шагов к улучшению своей работы.</p> <p>Не интересуется своим дальнейшим профессиональным развитием или не видит необходимости развиваться.</p> <p>Транслирует, что знает достаточно в своей профессиональной области. Пропускает запланированные по результатам оценки учебные мероприятия или во время обучения изначально занимает критическую позицию, негативно воспринимает полученную информацию. Не использует на практике, полученные в процессе обучения знания и умения.</p>
<p>Адаптируемость к изменениям</p> <p>Оценивается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использование новых инструментов, методов в своей работе - способность поменять свое поведение в соответствии с обстоятельствами - способность переключаться на новые задачи с сохранением качества 	3	<p>В дополнение к уровню 2</p> <p>Вовлекает подчиненных и коллег в работу с инновациями. Помогает другим увидеть преимущества и достоинства нового, использовать в работе новые методы и инструменты.</p> <p>Систематизирует и делает доступным для других свой опыт по внедрению изменений, умеет документально оформить результаты работы для дальнейшего использования полученных результатов коллегами, подчиненными.</p> <p>Своим поведением показывает коллегам пример адаптации к изменениям.</p> <p>Поддерживает коллег в процессе изменений и помогает им приспособиться к изменениям, выполнять новые задачи с заданными параметрами качества.</p>
	2	<p>Использует актуальные идеи, предложения коллег, руководителя на практике, даже если они отличаются от его предыдущего опыта.</p> <p>При решении вопросов учитывает различные точки зрения. Гибко перестраивает свое поведение в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Отказывается от привычных подходов в пользу новых, более эффективных.</p> <p>Быстро переключается с выполнения одной задачи на другую без потери качества.</p>
	1	<p>Избирателен в восприятии идей и мнений других. Принимает чужую точку зрения, если она не сильно отличается от его или если получает подтверждения ее правильности от руководителя.</p> <p>Воспринимает новую информацию, которая не существенно отличается от его предыдущего опыта. Работает, как правило, с устаревшей информацией, не использует новые методы, современные разработки.</p> <p>Нуждается в помощи извне, чтобы начать использовать на практике полученные им знания или переключиться на новые задачи.</p>

	0	<p>Отвергает точки зрения других людей чем-либо отличающиеся от его собственной. Придает излишнюю значимость личному опыту. Не меняет своего поведения, несмотря на изменившиеся обстоятельства.</p> <p>Предпочитает действовать в рамках привычных стандартов и практик, сопротивляется внедрению новых подходов и стандартов в работе. При необходимости быстро переключиться с одной задачи на другую, продуктивность работы резко снижается. Не оказывает поддержку коллегам во время изменений и не помогает им приспособиться к изменениям.</p>
--	---	---

3. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «МОТИВАЦИЯ НА ДОСТИЖЕНИЯ»

Описание желаемого поведения: Ориентирован на достижение результата. Достигает цели, добивается успеха вне зависимости от собственного отношения к задаче. Ставит достаточно амбициозные цели, не выпускает их из фокуса внимания при этом не нуждается в дополнительном внешнем стимулировании. Обладает высокой внутренней самомотивацией на достижение цели. Настойчив при столкновении с трудностями, доводит начатое дело до конца.

Компетенция	Уровень развития	Поведенческие проявления
Оценивается: - амбициозность в постановке себе целей - стремление к достижению цели не взирая на препятствия - умение сохранять позитивный настрой и уверенность в успехе	3	в дополнение к уровню 2. Постоянно ищет пути для улучшения собственного результата, не останавливается на достигнутом. Проактивная жизненная позиция. Ставит себе значимые для компании цели на пределе собственных возможностей и при этом достигает большинство из них. Является примером для других в амбициозности поставленных себе целей. Побуждает других ставить себе более амбициозные цели. Сохраняет упорство и позитивный настрой не взирая на препятствия. Демонстрирует уверенность в успехе.
	2	Ориентирован на достижение результата. Достигает цели, добивается успеха вне зависимости от собственного отношения к задаче. Ставит достаточно амбициозные цели, не выпускает их из фокуса внимания при этом не нуждается в дополнительном внешнем стимулировании. Обладает высокой внутренней самомотивацией на достижение цели. Настойчив при столкновении с трудностями, доводит начатое дело до конца.
	1	Предпринимает усилия направленные на достижение цели. Как правило, останавливается после достижения запланированного результата. Часть задач и проектов не доводит до конца, удовлетворяется половинчатыми результатами. При возникновении трудностей временно снижает уровень собственной активности и настойчивости. Справляется с трудностями, как правило, если вышестоящий руководитель осуществляет последовательный контроль и оказывает активную поддержку в решении задач. В большей степени концентрируется на проблемах, а не на поиске решения.
	0	Ориентирован на процесс, а не на результат. Сопротивляется усилиям других ввести измеримые критерии оценки результативности. Для получения нужного результата нуждается в постоянном внешнем материальном стимулировании. Часто находится в негативном или пессимистичном настроении по отношению к рабочим целям и задачам.

II. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

1. Принятие решений

Описание желаемого поведения: В большинстве стандартных ситуаций принимает безошибочные оптимальные решения. Принимает только обоснованные решения, на основе полноценного анализа данных. Собирает достаточно информации и проверяет ее перед тем, как принять решение. При принятии решения учитывает мнения, интересы сторон. Принимает решение на основе нескольких альтернатив, рассмотрев их плюсы и минусы (при необходимости оценивает возможности и угрозы). При принятии решения учитывает возможные варианты развития событий. Последователен в принятии решений, решения продуманные, не хаотичные. Своевременно принимает решения в стандартных ситуациях или незначительно меняющихся обстоятельствах. Учитывает последствия своих решений для других сотрудников.

2. Управление исполнением

Описание желаемого поведения: Планирует свою деятельность и деятельность подчиненных, эффективно распределяет задачи между подчиненными, расставляет приоритеты. Строит реалистичные планы работ, согласно поставленным целям. При планировании учитывает непредвиденные обстоятельства.

Ставит задачу подчиненным, в соответствии с критериями SMART (конкретная, измеримая, достижимая, значимая, определенная во времени). Эффективно делегирует задачи: предоставляет подчиненному необходимые полномочия и ресурсы, определяет оптимальные виды контроля (выборочный, промежуточный, по этапам, по итогу и др.) в зависимости от задачи и уровня готовности исполнителя. Выявляет причины невыполнения задачи, корректирует дальнейшие действия исполнителя.

Выявляет потребности подчиненного. Владеет широким спектром инструментов нематериальной мотивации. Показывает связь рабочих целей с интересами подчиненного. Регулярно предоставляет обратную связь подчиненному по результатам его работы о его сильных сторонах и зонах развития в работе. Помогает подчиненному увидеть свои зоны развития в работе, способы повышения своей эффективности.

- Планирование
- Постановка задач и контроль результатов
- Мотивирование подчиненных

1. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»

Описание желаемого поведения: В большинстве стандартных ситуаций принимает безошибочные оптимальные решения. Принимает только обоснованные решения, на основе полноценного анализа данных. Собирает достаточно информации и проверяет ее перед тем, как принять решение. При принятии решения учитывает мнения, интересы сторон. Принимает решение на основе нескольких альтернатив, рассмотрев их плюсы и минусы (при необходимости оценив возможности и угрозы). При принятии решения учитывает возможные варианты развития событий. Последователен в принятии решений, решения продуманные, не хаотичные. Своевременно принимает решения в стандартных ситуациях или незначительно меняющихся обстоятельствах. Учитывает последствия своих решений для других сотрудников.

Компетенция	Уровень развития	Поведенческие проявления
<p>Оценивается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - уровень ответственности, полномочий в принятии решений - установка на качество принятых решений (без ошибок, оптимальное, обоснованное) - последовательность и своевременность в принятии решений - умение оценить последствия своих решений 	3	<p>в дополнение к уровню 2</p> <p>Принимает значимые для компании решения, существенно влияющие на ключевые аспекты деятельности компании, подразделения. Своевременно принимает оптимальные решения в условиях неопределенности, отсутствия достаточной информации, ситуациях высокой степени риска. Принимает решение системно, с учетом всех взаимосвязанных факторов, интересов всех сторон.</p>
	2	<p>Принимает решения в рамках своей функциональной ответственности. В большинстве стандартных ситуаций принимает оптимальные, безошибочные решения. Принимает обоснованные решения, на основе полноценного анализа данных. Собирает достаточно информации и проверяет ее перед тем, как принять решение. При принятии решения учитывает мнения, интересы сторон. Принимает решение на основе нескольких альтернатив, рассмотрев их плюсы и минусы (при необходимости оценив возможности и угрозы). При принятии решения учитывает возможные варианты развития событий. Последователен в принятии решений, решения сотрудника продуманны, не хаотичны. Своевременно принимает решения в стандартных ситуациях или незначительно меняющихся обстоятельствах. Учитывает последствия своих решений для других сотрудников.</p>
	1	<p>Как правило, принимает решение на основе поверхностного, не глубокого анализа данных. Часто принимает не лучшее, не оптимальное решение, собрав не достаточную или недостоверную информацию. В случае необходимости затрудняется обосновать целесообразность, оптимальность принятого им решения. Принимает решение без рассмотрения возможных альтернатив или, рассмотрев не все необходимые факторы (риски). Иногда проявляет непоследовательность в принятии решений (отменяет принятое им ранее решение). Принимает решение или спонтанно или наоборот оттягивает сроки принятия решений. Учитывает последствия принятых им решений не регулярно, время от времени.</p>

	0	<p>Проявляет не последовательность в принятии решений. Принимает решения хаотично, одно решение отменяет другое. Принимает решения спонтанно, без анализа информации. Принятые им решения, как правило, ошибочны и ведут к негативному результату. Затягивает сроки принятия решения до того, что принятие решения становится не актуальным. Не обосновывает принятые решения. Не учитывает взаимосвязи принятых решений. Не учитывает последствия принятых решений.</p>
--	----------	--

2. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ»

Описание желаемого поведения: Планирует свою деятельность и деятельность подчиненных, эффективно распределяет задачи между подчиненными, расставляет приоритеты. Строит реалистичные планы работ, согласно поставленным целям. При планировании учитывает непредвиденные обстоятельства.

Ставит задачу подчиненным, в соответствии с критериями SMART (конкретная, измеримая, достижимая, значимая, определенная во времени). Эффективно делегирует задачи: предоставляет подчиненному необходимые полномочия и ресурсы, определяет оптимальные виды контроля (выборочный, промежуточный, по этапам, по итогу и др.) в зависимости от задачи и уровня готовности исполнителя. Выявляет причины невыполнения задачи, корректирует дальнейшие действия исполнителя.

Выявляет потребности подчиненного. Владеет широким спектром инструментов нематериальной мотивации. Показывает связь рабочих целей с интересами подчиненного. Регулярно предоставляет обратную связь подчиненному по результатам его работы о его сильных сторонах и зонах развития в работе. Помогает подчиненному увидеть свои зоны развития в работе, способы повышения своей эффективности.

Компетенция	Уровень развития	Поведенческие проявления
Планирование Оценивается: - способность точно планировать деятельность подразделения в соответствии с целями и в рамках ограниченных	3	в дополнение к уровню 2 Стратегическое планирование. Построил и поддерживает в подразделении эффективную систему сбалансированных показателей (KPI). Все подчиненные, для которых целесообразно вводить KPI, имеют РМ-контракты с KPI, связанными с ключевыми бизнес - показателями подразделения. В подразделении эффективно декомпозируются KPI от ТОПменеджера до специалиста подразделения. Эффективно планирует деятельность подразделения в условиях ограниченных ресурсов, бюджета. Ключевые проекты подразделения сотрудник успешно реализует в соответствии с подготовленным им планом, установленными ресурсами и сроками. Фактические показатели бюджета подразделения всегда совпадают с плановыми показателями без отклонения или с минимальным допустимым отклонением.

<p>ресурсов (план=факт)</p> <p>- способность эффективно планировать деятельность подразделения</p> <p>- умение выделять при планировании этапы и шаги, выстраивать их последовательно</p> <p>- способность учитывать при планировании возможность непредвиденных обстоятельств (форс-мажоры)</p>	<p>2</p>	<p>Оперативное планирование (самостоятельно).</p> <p>Самостоятельно и эффективно планирует деятельность подразделения (отдела, группы), с учетом возможных форс-мажоров и в условиях жесткого ограничения ресурсов, бюджета. Количество мягких KPI (опрос удовлетворенности и т.п.) минимально в РМ-контрактах сотрудников. KPI сотрудников влияют на ключевые показатели эффективности деятельности подразделения.</p> <p>Строит реалистичные планы работ, согласно поставленным целям. Отслеживает выполнение плана работ. Планирует работу и ресурсы с высокой точностью, редко бывают незначительные, в пределах допустимого, расхождения плановых и фактических показателей. Планирует и распределяет между подчиненными задачи так, чтобы расходовать ресурсы оптимальным образом. При планировании выделяет отдельные этапы и шаги, выстраивает их последовательно. При планировании учитывает непредвиденные обстоятельства.</p> <p>При планировании загрузки подразделения (отдела, группы) учитывает проекты, инициативы и мотивацию подчиненных.</p>
	<p>1</p>	<p>Оперативное планирование (с помощью руководителя).</p> <p>Планирует деятельность подразделения (отдела, группы) только по прямому указанию руководителя или с его помощью. Составляет не реалистичные с точки зрения ресурсов и сроков планы работ. При планировании, как правило, не учитывает непредвиденные обстоятельства, и в последствии сталкивается с нехваткой ресурсов (временных, финансовых, человеческих). Определяет, какие ресурсы, и в каком количестве понадобятся только при планировании привычной, знакомой деятельности, а в незнакомых ситуациях теряется и нуждается в помощи со стороны руководителя, коллег. Не может самостоятельно составить оптимальный план работы в условиях ограниченных ресурсов, бюджета. Большинство подчиненных не имеют РМ-контракты.</p>
	<p>0</p>	<p>Проблемы с планированием.</p> <p>Действует, как правило, спонтанно, без предварительного планирования. Планы пишет только по требованию руководителя и без учета сроков, указания мероприятий, ответственных.</p>
<p>Постановка задач и контроль результатов</p> <p>Оценивается:</p> <p>- умение ставить задачи в соответствии с критериями SMART</p>	<p>3</p>	<p>в дополнение к уровню 2</p> <p>Создал и поддерживает систему постановки задач в подразделении (ввел систему регулярных встреч с подчиненными для постановки плановых задач, определил регламент постановки оперативных задач).</p> <p>Создал и поддерживает систему контроля результатов в подразделении (создал систему отчетности в подразделении, проводит регулярные собрания для подведения итогов работ и обсуждения планов). Создал систему контроля, позволяющую максимально быстро обнаруживать сбои и оперативно вносить коррективы в работу, как подразделения, так и в работу каждого подчиненного.</p>

<p>- умение использовать оптимальные виды контроля</p> <p>- умение эффективно делегировать задачи</p>	<p>2</p>	<p>Ставит задачу подчиненному, предоставляет необходимые полномочия и ресурсы. Формулирует цели, задачи подчиненному, указывая критерии успешности их выполнения, KPI.</p> <p>Ставит задачу подчиненным, в соответствии с критериями SMART (конкретная, измеримая, достижимая, значимая, определенная во времени). Добивается ясного понимания исполнителем порученного задания, задавая уточняющие вопросы, запрашивая обратную связь.</p> <p>Эффективно делегирует задачи: предоставляет подчиненному необходимые полномочия и ресурсы, определяет оптимальные виды контроля (выборочный, промежуточный, по этапам, по итогу и др.) в зависимости от задачи и уровня готовности исполнителя.</p> <p>Осуществляет промежуточный контроль, вовремя замечает отклонения в работе. Выявляет причины невыполнения задачи, корректирует дальнейшие действия исполнителя. Проводит регулярные, периодические собрания сотрудников внутри подразделения / группы для подведения итогов (ежемесячно или еженедельно).</p>
	<p>1</p>	<p>Ставит задачу в общем виде, соблюдает только часть критериев SMART. Ставит задачу авторитарно, без всякого обсуждения или предоставляет излишнюю свободу в выборе способов достижения результата. Упускает важные детали, недостаточно внимания уделяет вопросу полномочий и планирования ресурсов. Проверяет правильность понимания задачи подчиненным от случая к случаю. Не всегда корректно делегирует задачи, что приводит к неполному либо не качественному их выполнению. Не создает систему отчетности в подразделении, проверяет выполнение задач подчиненными по мере необходимости.</p> <p>Собрания с целью подведения итогов или не проводит, или проводит не регулярно, время от времени.</p>
	<p>0</p>	<p>Задачи ставит в общем виде, без цели выполнения, четких сроков, критериев успешности выполнения задач. При постановке задачи игнорирует все попытки сотрудников проявить самостоятельность или негативно их воспринимает. Не проверяет правильность понимания сотрудником задачи. Не разъясняет способы достижения результата даже при запросе со стороны подчиненного. Задачи не делегирует или делегирует настолько не верно, что они не могут быть достигнуты. Собрания с целью подведения итогов не проводит.</p>
<p>Мотивирование подчиненных</p> <p>Оценивается:</p> <p>- Умение определять</p>	<p>3</p>	<p><u>в дополнение к уровню 2</u></p> <p>Формирует из своих сотрудников единую команду, мотивированную на достижение общего результата. Вводит в подразделении принципы командного взаимодействия (взаимопомощь, взаимоподдержка, ответственность каждого за общий результат).</p> <p>Не менее 90% новых сотрудников (в год) проходят испытательный срок. В подразделении формирует кадровый резерв и выделяет наставников. Показатель лояльности сотрудников в подразделении, по результатам годового опроса лояльности более чем 3,8 балла (для руководителей структурных подразделений / дирекций)</p>

<p>потребности подчиненного</p> <p>- Умение показать подчиненному связь деятельности с его интересами</p> <p>- Умение предоставлять обратную связь по результатам работы</p> <p>- Умение побудить сотрудника или группу сотрудников на достижение общего результата</p>	<p>2</p>	<p>Выявляет приоритетные потребности подчиненного: в стабильности, в общении, в признании заслуг, в самореализации ит.д. Владеет широким спектром инструментов нематериальной мотивации (похвала, награждение лучших, оценка работы и обратная связь, расширение функционала, новые / трудные задачи, участие в проектах, профессиональный рост, корпоративные сервисы). Показывает связь рабочих целей с интересами подчиненного.</p> <p>Регулярно предоставляет обратную связь подчиненному по результатам его работы о его сильных сторонах и зонах развития в работе. В трудных или новых ситуациях предлагает подчиненному свою помощь по выработке плана действий по решению проблем, достижению задач. Интересуется, какого вида помощь и поддержка, необходимы подчиненному. Обсуждает конкретные события, а не личность сотрудника. Помогает подчиненному увидеть свои зоны развития в работе, способы повышения своей эффективности. Проводит мотивационные встречи с сотрудниками, на которых говорит о достижениях в работе отдельных сотрудников или группы в целом, побуждает общими усилиями достигать больших результатов в работе.</p>
	<p>1</p>	<p>Реагирует только на критическое снижение уровня рабочей мотивации своих подчиненных. Использует в основном материальную мотивацию подчиненных (оклад, премия по KPI). Мотивирует, не выясняя потребности сотрудника, ориентируется только на свое видение того, что нужно сотруднику.</p> <p>Предоставляет обратную связь подчиненному время от времени, при возникновении проблемной ситуации. Нарушает правила предоставления обратной связи (делает критические замечания подчиненному по работе мимоходом или в присутствии коллег).</p> <p>В трудных или новых ситуациях не предлагает подчиненному свою помощь по выработке плана действий по решению проблем, достижению задач, а говорит директивно, что нужно делать.</p>
	<p>0</p>	<p>Не считает нужным или не видит возможности мотивировать подчиненных дополнительно к принятой в компании системе мотивации. Не разъясняет систему мотивации компании (правилах премирования, соц. пакете, корпоративных сервисах и т.д.).</p> <p>Своими действиями (словами) часто демотивирует подчиненных.</p> <p>Обсуждает прилюдно личностные особенности сотрудника, критикует его, а не его работу.</p> <p>Не помогает подчиненному увидеть свои зоны развития в работе, способы повышения своей эффективности.</p>

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

СОДЕРЖАНИЕ

ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	24
---	-----------

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	25
---	-----------

1. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ».....	27
--	----

2. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ».....	31
--	----

3. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «КОММУНИКАЦИЯ».....	33
--	----

4. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ».....	35
---	----

5. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «АНАЛИТИЧНОСТЬ».....	37
---	----

6. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДХОД».....	40
---	----

7. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «КРЕАТИВНОСТЬ».....	42
--	----

ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Поведенческие проявления	Уровень развития
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Означает, что сотрудник способен применять компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. ▪ Также данный уровень обозначает, что сотрудник выступает со стратегическими инициативами, относящимися к сфере применения данной компетенции ▪ Является наставником по данной компетенции, эксперт в данной области 	<p style="text-align: center;">3 Уровень мастерства</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Означает, что сотрудник полностью освоил данную компетенцию. ▪ Он эффективно применяет ее в подавляющем большинстве стандартных рабочих ситуаций. 	<p style="text-align: center;">2 Уровень опыта</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Означает, что сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. ▪ Сотрудник понимает ее важность, однако результаты деятельности, связанные с данной компетенцией не стабильны. 	<p style="text-align: center;">1 Уровень развития</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Означает, что сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать. 	<p style="text-align: center;">0 Уровень некомпетентности</p>

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

1. Клиентоориентированность

Описание желаемого поведения: Относит качественное обслуживание клиентов внутренних и внешних к числу ведущих приоритетов своей работы. Запрашивает обратную связь по своей работе. Оценивает свои действия с точки зрения клиента. Работает с клиентом на основании выявленных потребностей клиента. Следует стандартам работы с клиентами принятым в подразделении, а при возникновении не стандартных ситуациях предлагает индивидуальные, наилучшие решения. Предотвращает возможные сбои в работе с клиентом.

- **Сервисная установка по отношению к клиенту, внешнему или внутреннему.**
- **Ориентация на выявление и удовлетворение потребностей клиентов.**

2. Ответственность и исполнительность

Описание желаемого поведения: Следует предусмотренным регламентам подразделения и выполняет работу с заданными параметрами качества даже в сложных ситуациях.

Может делать незначительное количество ошибок, принципиально не влияющих на качество работы сотрудника.

Большую часть работ выполняет в установленные сроки.

3. Коммуникация

Описание желаемого поведения: Строит отношения и выбирает подходящую дистанцию с людьми различных психологических типов и убеждений. Эффективно взаимодействует с людьми вышестоящими его по должности (статусными). Располагает к общению и взаимодействию. Во всех ситуациях излагает свои мысли четко и структурировано как устно, так и письменно.

4. Ведение переговоров

Описание желаемого поведения: Способен оказывать влияние на оппонента в рамках решения стандартных рабочих вопросов. Убедительно обосновывает свою позицию оппоненту, находит нужные аргументы. Задает вопросы, помогающие достичь цели переговоров. Умеет в процессе переговоров найти взаимовыгодные решения, а в сложных ситуациях прийти к компромиссу.

5. Аналитичность

Описание желаемого поведения: Собирает информацию по задаче / проблеме достаточную для принятия решения.

Отслеживает достоверность данных. Владеет необходимым инструментарием для обработки и анализа информации. Сопоставляет факты, прослеживает причинно-следственные связи. Выявляет ключевые тенденции. Делает логичные, емкие выводы.

- **Работа с информацией**
- **Умение видеть взаимосвязи и делать выводы**

6. Коммерческий подход

Описание желаемого поведения: Осведомлен о ключевых игроках рынка по своему направлению деятельности (партнерах; конкурентах; ключевых авторах, в т.ч. авторах конкурентов; поставщиках) знает их сильные и слабые стороны. В работе «Держит нос по ветру», отслеживает современные тенденции на рынке. Выделяет ключевые показатели эффективности деятельности, отражающие реальное положение дел в его направлении деятельности. Находит решения или проекты, которые позволят получить максимальную прибыль, принесут коммерческий успех. Проводит финансовые расчеты по оценке рентабельности проектов / сделок, делает оценку последствий своих решений. Находит новых выгодных партнеров, возможности для реализации продуктов / услуг.

7. Креативность

Описание желаемого поведения: Предлагает новые идеи, которые ранее никогда не были использованы в нише/жанре. При возникновении проблемной ситуации, новой рабочей задачи предлагает несколько оригинальных (нестандартных, новых) вариантов ее решения. Предлагает рабочие идеи, проекты, которые может грамотно обосновать с точки зрения соответствия поставленным целям и задачам, срокам и ресурсам. Большинство предложенных сотрудником идей одобряется руководством, внутренним или внешним клиентом и принимается к реализации без существенных доработок.

- **Генерация инновационных идей**
- **Генерация реалистичных идей**

1. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ»

Описание желаемого поведения: Относит качественное обслуживание клиентов внутренних и внешних к числу ведущих приоритетов своей работы. Запрашивает обратную связь по своей работе. Оценивает свои действия с точки зрения клиента. Работает с клиентом на основании выявленных потребностей клиента. Следует стандартам работы с клиентами принятым в подразделении, а при возникновении не стандартных ситуациях предлагает индивидуальные, наилучшие решения. Предотвращает возможные сбои в работе с клиентом.

Компетенция	Уровень развития	Поведенческие проявления
Сервисная установка по отношению к клиенту, внешнему или внутреннему Оценивается: - доброжелательность (вежливость, корректность) - установка на приоритетность нужд клиента - выполнение взятых на себя обязательств	3	в дополнение к уровню 2 При возникновении даже острой конфликтной ситуации в работе с клиентом, находит взаимовыгодное или компромиссное решение сохраняет с клиентом хорошие, конструктивные отношения. Разрабатывает стандарты работы / обслуживания клиентов, регламенты взаимодействия. Является примером для других в ориентации на качество обслуживания клиентов и выполнение взятых на себя обязательств.
	2	В любых ситуациях сохраняет доброжелательный настрой и конструктивный подход по отношению к клиенту. Консультирует клиента, оказывает клиенту необходимую помощь и поддержку. Клиенты отдают предпочтение в работе данному сотруднику. Относит задачи и проблемы клиентов к числу ведущих приоритетов в своей работе. Делает свою работу так, чтобы клиент наилучшим образом решил свои задачи. Ориентируется на повышение показателей удовлетворенности клиентов, заданных в опроснике удовлетворенности. При возникновении нестандартной ситуации предлагает оптимальное для данного клиента решение. Выполняет взятые на себя обязательства в решении задач или проблем клиента или своевременно информирует клиента о невозможности их выполнить.
	1	Вежлив и доброжелателен с отдельными клиентами или при контроле со стороны руководителя. Задачи клиентов решает по мере их поступления и в рамках своих текущих дел. Приоритет в работе отдает только «горящим» задачам клиента или конфликтным ситуациям. Не пользуется результатами опроса удовлетворенности клиентов, ориентируется только на параметры качества работы с клиентом, заданные руководителем. При нестандартной ситуации с клиентом обращается за помощью к руководителю / коллегам. Демонстрирует поведение, соответствующее ожиданиям клиентов (берет на себя обязательства), но периодически не выполняет взятые на себя обязательства по отношению к клиенту и не информирует его об этом заранее.

<p>Ориентация на выявление и удовлетворение потребностей клиента</p> <p>Оценивается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - запрашивает ли сотрудник обратную связь от клиентов - использует ли сотрудник обратную связь для повышения качества обслуживания (удовлетворенности) клиентов - умение выявлять потребности клиентов - способность предупреждать возможные сбои в работе с клиентами 	0	<p>Грубит клиентам, не дослушивает до конца, перебивает, бросает трубку и т.д.</p> <p>Бывают жалобы клиентов на качество работы данного сотрудника или срыв сроков работы.</p> <p>Не меняет собственные приоритеты в работе ради клиента.</p> <p>Не берет на себя обязательств по отношению к клиентам.</p>
	3	<p>в дополнение к уровню 2</p> <p>Разрабатывает и использует в подразделении систему оценки качества работы с клиентами в подразделении (оценка удовлетворенности клиентов).</p> <p>Внедряет систему выявления потребностей клиентов, чтобы клиент максимально эффективно мог решить свои задачи. Помогает коллегам / подчиненным в выявлении потребностей клиентов.</p> <p>Создает систему предупреждения возможных трудностей, сбоев в работе с клиентами, в том числе связанных с работой смежных подразделений.</p>
	2	<p>Оценивает свои действия с точки зрения удовлетворенности клиентов.</p> <p>Регулярно запрашивает у клиентов обратную связь о своей работе. Использует для повышения качества обслуживания, данные регулярных опросов удовлетворенности клиентов. На основании полученной обратной связи и данных опроса готовит мероприятия по повышению качества работы с клиентами.</p> <p>Активно изучает, ищет возможности для удовлетворения потребностей клиентов (чем я могу помочь клиенту в достижении им целей?)</p> <p>Как правило, предвидит возможные сбои в работе с клиентами, в том числе связанные с другими сотрудниками или обстоятельствами. Своевременно информирует клиента о возможных проблемах.</p>
	1	<p>Запрашивает обратную связь у клиентов только при очевидных проблемах или требовании со стороны руководителя.</p> <p>Самостоятельно не выявляет дополнительные потребности клиентов. Меняет что-либо в работе с клиентом, только если клиент сам его об этом попросит (или по требованию со стороны руководителя).</p> <p>Предупреждает только очевидные сбои в обслуживании клиентов.</p>
	0	<p>Не запрашивает обратную связь от клиентов.</p> <p>Не интересуется потребностями (пожеланиями) клиентов. Воспринимает запросы клиентов как помеху, осложняющую его работу.</p> <p>Не предотвращает сбои в работе с клиентами.</p>

2. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ»

Описание желаемого поведения:

Следует предусмотренным регламентам подразделения и выполняет работу с заданными параметрами качества даже в сложных ситуациях.

Может делать незначительное количество ошибок, принципиально не влияющих на качество работы сотрудника.

Большую часть работ выполняет в установленные сроки.

	Уровень развития	Поведенческие проявления
<p>Оценивается способность работать:</p> <p>- качественно, в установленные сроки в соответствии с регламентами подразделения</p>	3	<p>При значительном увеличении объема работ сохраняет высокое качество работы даже в сложных задачах, проектах (без ошибок, согласно заданным критериям)* и укладывается в установленные сроки. Качество работы может служить образцом для других сотрудников. Выступает наставником для коллег / подчиненных в вопросах следования необходимым регламентам и стандартам качества подразделения.</p> <p>Помогает создавать регламенты / процедуры взаимодействия. Консультирует коллег по вопросам улучшения качества их работы (минимизация возможных ошибок, контроль соответствия заданным критериям качества).</p> <p>Самостоятельно и должным образом контролирует качество своей работы.</p>
	2	<p>Следует предусмотренным регламентам подразделения. В новых или изменяющихся ситуациях, выдерживает планку качества выполнения работ, укладывается в установленные сроки. Выполняет работу с заданными параметрами качества при увеличении объема работ, нехватки ресурсов. Делает незначительное количество ошибок, принципиально не влияющих на качество работы сотрудника. Все ключевые работы выполняет в срок.</p> <p>В отношении сотрудника данного уровня есть необходимость только стандартного контроля качества работы.</p>
	1	<p>Допускает отклонение от заданных регламентов или от стандартов качества работы.</p> <p>В новых или изменяющихся ситуациях, снижает планку качества выполнения работ, или не укладывается в установленные сроки. Результаты не стабильны, то почти нет ошибок, то их много и они принципиально влияют на качество работы сотрудника. Сроки выполнения работ регулярно затягиваются.</p> <p>В отношении сотрудника данного уровня есть необходимость постоянного контроля качества работы.</p>
	0	<p>В своей деятельности не придерживается предусмотренных регламентов и стандартов работы. Качество работы часто неприемлемо. Характер ошибок может потребовать повторного выполнения работы с нуля. Затягивание по срокам периодически приводит к срыву заданий.</p> <p>Не выполняет установленные планы / не справляется с объемом работы.</p> <p>В отношении сотрудников данного уровня есть необходимость в постоянном и жестком контроле качества работы.</p>

3. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «КОММУНИКАЦИЯ»

Описание желаемого поведения: Строит отношения и выбирает подходящую дистанцию с людьми различных психологических типов и убеждений. Эффективно взаимодействует с людьми вышестоящими его по должности (статусными). Располагает к общению и взаимодействию. Во всех ситуациях излагает свои мысли четко и структурировано как устно, так и письменно.

Коммуникация Оценивается: - умение устанавливать и поддерживать контакт с людьми разных типов - умение слушать - умение излагать свои мысли устно и письменно	3	в дополнении к уровню 2. Способен эффективно взаимодействовать с любым, даже самым трудным (агрессивным, манипулятивным или пассивным) оппонентом. Прирожденный дипломат. Успешно взаимодействует даже в ситуациях требующих особой деликатности. Отличные устные и письменные презентационные навыки: его презентации (в т.ч. в Power Point) могут быть примером для других.
	2	Строит отношения и выбирает подходящую дистанцию с людьми различных психологических типов и убеждений. Эффективно взаимодействует с людьми вышестоящими его по должности (статусными). Располагает к общению и взаимодействию. Поддерживает контакт на протяжении всего процесса общения. Всегда подводит итоги встречи, доброжелательно прощается, договаривается о дальнейших шагах. Дослушивает до конца, не перебивает. Показывает, что он активно слушает (кивает, делает резюме, задает уточняющие вопросы). Во всех ситуациях излагает свои мысли четко и структурировано как устно, так и письменно.
	1	Легко устанавливает и поддерживает контакт только с людьми сходного с ним типа, темперамента (сходных взглядов). При взаимодействии с новым человеком затрудняется с выбором подходящей дистанции. При взаимодействии может не дослушать оппонента, перебить, навязывать ему свою точку зрения. Как правило, излагает свои мысли не достаточно четко, испытывает затруднения в формулировках при написании деловых писем. От волнения его речь сбивается, мысли повторяются, может «ходить по кругу».
	0	Испытывает трудности с установлением и поддержанием контакта вне зависимости от типа оппонента. Часто перебивает, не дослушав до конца. Путано излагает свои мысли, сбивается с темы (перескакивает с темы на тему). Из его письма трудно понять цель его написания. В конце беседы может бросить трубку или уйти не попрощавшись.

4. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ»

Описание желаемого поведения: Способен оказывать влияние на оппонента в рамках решения стандартных рабочих вопросов. Убедительно обосновывает свою позицию оппоненту, находит нужные аргументы. Задает вопросы, помогающие достичь цели переговоров.

Умеет в процессе переговоров найти взаимовыгодные решения, а в сложных ситуациях прийти к компромиссу.

<p>Ведение переговоров</p> <p>Оценивается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - умение оказывать влияние (продвигать идеи, задавать вопросы, арсенал методов влияния) - умение вести различные по уровню сложности переговоры - умение разрешать конфликтные ситуации, работать с возражениями 	<p>3</p> <p>в дополнение к уровню 2.</p> <p>Признанный мастер влияния (широкий арсенал методов: просьба, убеждение, манипуляция, заражение и другие).</p> <p>Участствует во внешних переговорах: представляет интересы компании / подразделения компании.</p> <p>Стратег. В каждом конкретном случае вырабатывает оптимальную стратегию влияния в переговорах с учетом сути решаемой задачи и имеющихся у него рычагов воздействия.</p> <p>Достигает своих целей в сложных, конфликтных переговорах (давление оппонента). Способен подвести контрагента к нужному решению в особо сложных, конфликтных ситуациях, когда оппонент изначально демонстрирует негативное отношение к предлагаемым решениям.</p>
	<p>2</p> <p>Способен оказывать влияние на оппонента в рамках решения стандартных рабочих вопросов. При взаимодействии с оппонентом продвигает свои идеи (приводит аргументы в пользу своих идей). Убедительно обосновывает свою позицию оппоненту, находит нужные аргументы. Гибко оперирует цифрами, фактами, примерами для доказательств. Задает вопросы, помогающие достичь цели переговоров. Уточняет единое понимание обсуждаемого вопроса и принятых договоренностей.</p> <p>Добивается целей в переговорах в рамках своих рабочих вопросов. Готовится к переговорам (определяет цель переговоров и основные вопросы на переговоры). Всегда подводит итоги встречи, доброжелательно прощается, договаривается о дальнейших шагах. Направляет переговоры «в нужное ему русло», в том числе в несложных конфликтных ситуациях. Умеет в процессе переговоров найти взаимовыгодные решения, а в сложных ситуациях прийти к компромиссу. Уверенно и аргументировано отвечает на вопросы, замечания или возражения.</p>

	1	<p>Делает предложение, продвигает идеи только изначально позитивно настроенному к нему оппоненту. Приводит аргументы, частично их раскрывает. Подкрепляет свои идеи очевидными, известными фактами и примерами. Редко сам задает вопросы, в основном отвечает на вопросы оппонента.</p> <p>Достигает своих целей при решении стандартных рабочих вопросов (в рамках регламента, принятой инструкции). Результаты переговоров при решении нестандартных вопросов не стабильны. Нуждается в помощи для проведения успешных переговоров. Редко готовится к переговорам.</p> <p>Разрешает стандартные спорные ситуации, связанные с претензиями / рекламациями клиентов (партнеров). В сложных ситуациях излишне уступчив или, напротив, слишком безапелляционно и негибко настаивает на своей позиции. Преодолевает только простые сомнения, возражения оппонента. Теряется, сталкиваясь с трудными возражениями. Не сразу находит новые аргументы в ответ на возражения, приводит уже прозвучавшие.</p>
	0	<p>Не продвигает свои идеи, не приводит аргументов в пользу своего мнения. Не задает вопросы.</p> <p>Пассивен в переговорах.</p> <p>Теряется в конфликтных ситуациях. Не может преодолеть даже самых простых сомнений и возражений контрагента: игнорирует их или вступает в открытый конфликт с контрагентом.</p>

5. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «АНАЛИТИЧНОСТЬ»

Описание желаемого поведения: Собирает информацию по задаче / проблеме достаточную для принятия решения.

Отслеживает достоверность данных. Владеет необходимым инструментарием для обработки и анализа информации. Сопоставляет факты, прослеживает причинно-следственные связи. Выявляет ключевые тенденции. Делает логичные, емкие выводы.

Подкомпетенция	Уровень развития	Поведенческие проявления
Работа с информацией Оценивается: - умение организовать сбор достоверной и информации - владение методами сбора, обработки и анализа информации	3	в дополнение к уровню 2 Использует новые, нестандартные каналы сбора информации. Разрабатывает систему сбора, хранения и обработки информации, как для себя, так и для коллег/ подчиненных. Помогает другим сотрудникам в освоении новых каналов сбора информации, освоении новых инструментов обработки и анализа информации.
	2	Использует для сбора информации стандартные каналы, характерные для данного типа информации. Запрашивает необходимую информацию из многих источников, собирает и учитывает разные мнения (в том числе мнения смежных подразделений, участвующих в процессе). Собирает информацию по задаче / проблеме достаточную для принятия решения (руководителем, заказчиком). Отслеживает достоверность данных. Структурирует полученную информацию. Предоставляет данные в удобном для использования и принятия решения формате. Владеет необходимыми знаниями и методами в области обработки и анализа информации для решения рабочих задач.
	1	Использует для сбора данных только привычные для себя источники информации. Использует недостаточные или неэффективные инструменты сбора / обработки информации. Не всегда отслеживает достоверность данных. Информацию структурирует не оптимальным образом, формат предоставления сотрудником данных часто не удобен для дальнейшей работы. Знает и использует в работе только методы первичной обработки информации (подсчет данных, выделение ключевой информации и т.д.)
	0	Собирает бесполезную с точки зрения использования в работе информацию. Игнорирует чужие мнения по решаемой им проблеме или задаче. Не отслеживает достоверность данных. Не использует инструменты анализа информации.

<p>Умение видеть взаимосвязи и делать выводы</p> <p>Оценивается способность:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проследить причинно-следственные связи - видеть тенденции и делать качественные выводы 	3	<p>в дополнение к уровню 2</p> <p>Видит взаимосвязи направлений (проектов, задач) в рамках нескольких подразделений компании.</p> <p>Видит ситуацию системно, во взаимосвязи всех значимых факторов. Видит неочевидные и сложные взаимосвязи между разными факторами.</p> <p>В условиях неопределенности видит тенденции развития событий. В условиях дефицита данных выдвигает свои предположения (гипотезы) согласно логике и ищет им косвенные подтверждения.</p> <p>Чаще всего его долгосрочный прогноз достоверен.</p> <p>Способен в большом потоке информации (в том числе противоречивой) сделать качественный (ключевой) вывод,</p>
	2	<p>Выделяет составные части проблемы и проводит их последовательный анализ. Правильно выделяет значимые факторы и оценивает их влияние на проблему. Сопоставляет различные факторы, прослеживает причинно-следственные связи.</p> <p>Способен видеть взаимосвязи (временные, ресурсные, межадачные) и последовательности в рамках своей зоны ответственности.</p> <p>Анализирует возможные варианты дальнейшего развития событий, выявляет возможные риски или проблемы. Выявляет ключевые тенденции. Делает краткосрочный достоверный прогноз.</p> <p>Делает емкие, логичные выводы, учитывающие все основные аспекты проблемы или задачи.</p>
	1	<p>Выделяет простые взаимосвязи среди небольшого числа данных. Сопоставляет факты, однако допускает ошибки в выявлении причин и следствий. Часто не видит тенденций, затрудняется построить даже краткосрочный прогноз.</p> <p>Делает поверхностные, очевидные для других выводы.</p>
	0	<p>Не видит взаимосвязи между несколькими задачами или проблемами. Не может самостоятельно определить причины возникновения проблем. Чаще всего делает противоречивые или ошибочные выводы.</p>

6. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДХОД»

Описание желаемого поведения: Осведомлен о ключевых игроках рынка по своему направлению деятельности (партнерах; конкурентах; ключевых авторах, в т.ч. авторах конкурентов; поставщиках) знает их сильные и слабые стороны. В работе «Держит нос по ветру», отслеживает современные тенденции на рынке. Выделяет ключевые показатели эффективности деятельности, отражающие реальное положение дел в его направлении деятельности. Находит решения или проекты, которые позволят получить максимальную прибыль, принесут коммерческий успех. Проводит финансовые расчеты по оценке рентабельности проектов / сделок, делает оценку последствий своих решений. Находит новых выгодных партнеров, возможности для реализации продуктов / услуг.

Компетенция	Уровень развития	Поведенческие проявления
<p>Оценивается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осведомленность по своему бизнес-направлению, рынку, конкурентам и т.п. - умение выделять KPI деятельности, отражающие реальное положение дел в подразделении (направлении) 	<p>3</p>	<p>в дополнение к уровню 2</p> <p>Досконально знает и хорошо понимает специфику (проблематику) своего направления деятельности (Издательский бизнес / Реклама / Производство/ Финансы и др.). Владеет информацией о тенденциях, инновациях в своей области и в смежных областях (для Издательского бизнеса - СМИ, Медиа и др.). Грамотно анализирует ситуацию на рынке с учетом целей компании (принимая во внимание стратегическое направление, видение и приоритеты руководства Компании).</p> <p>Разрабатывает стратегию по своему направлению. Внедряет комплексную систему мониторинга, позволяющую регулярно отслеживать все ключевые (финансовые) показатели эффективности деятельности подразделения и оперативно управлять ситуацией. Сотрудник реализовал значимые для компании, коммерчески успешные проекты. Консультирует коллег по проектам, рынкам, каналам сбыта. Использует любую возможность для развития и продвижения своего бизнес направления, поиска новых бизнес-партнеров, рынков / каналов продвижения (сбыта).</p>

<p>- умение оценивать рентабельность проектов, делать коммерчески успешные проекты / заключать выгодные сделки.</p>	<p>2</p>	<p>Хорошо ориентируется и понимает специфику отрасли. Осведомлен о ключевых игроках рынка по своему направлению деятельности (партнерах; конкурентах; ключевых авторах, в т.ч. авторах конкурентов; поставщиках), знает их сильные и слабые стороны. В работе «Держит нос по ветру», отслеживает современные тенденции, инновации на рынке.</p> <p>Выделяет ключевые показатели эффективности деятельности, отражающие реальное положение дел в его направлении деятельности.</p> <p>Находит решения или проекты, которые позволяют получить максимальную прибыль, принесут коммерческий успех. Заключает с партнерами взаимовыгодные соглашения.</p> <p>Проводит финансовые расчеты по оценке рентабельности проектов / сделок, делает оценку последствий своих решений.</p> <p>Просчитывает известные типовые риски в своей области деятельности.</p> <p>В целом сотрудник достигает плановых показателей успешности по своим проектам (рентабельность/ ожидаемый эффект от реализации проекта).</p> <p>Находит новых выгодных партнеров, возможности для реализации продуктов / услуг.</p>
	<p>1</p>	<p>Имеет общее представление о рынке, на котором работает. Допускает неточности при прогнозировании возможных изменений. Знает только наиболее крупных игроков рынка (конкурентов, авторов, партнеров) по своему направлению деятельности. Не осведомлен о современных тенденциях, инновациях в направлении своей деятельности. Действует на основе устаревших сведений о рынке.</p> <p>Использует, определенные руководителем показатели эффективности решений, проектов, при этом может упускать детали или неверно понимать степень значимости тех или иных показателей. Не просчитывает или поверхностно просчитывает экономический эффект идей и предложений, что приводит к убыточным проектам (не верным решениям).</p> <p>Самостоятельно не занимается (или занимается по требованию руководителя) поиском новых проектов, каналов реализации продукции / услуг.</p>
	<p>0</p>	<p>Не понимает специфики отрасли, не владеет ситуацией на рынке.</p> <p>Не способен выделить показатели, которые определяют эффективность деятельности.</p> <p>Игнорирует критерии финансовой обоснованности при анализе идей и решений.</p>

7. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «КРЕАТИВНОСТЬ»

Описание желаемого поведения: Предлагает новые идеи, которые ранее никогда не были использованы в нише/жанре. При возникновении проблемной ситуации, новой рабочей задачи предлагает несколько оригинальных (нестандартных, новых) вариантов ее решения. Предлагает рабочие идеи, проекты, которые может грамотно обосновать с точки зрения соответствия поставленным целям и задачам, срокам и ресурсам. Большинство предложенных сотрудником идей одобряется руководством, внутренним или внешним клиентом и принимается к реализации без существенных доработок.

Компетенция	Уровень развития	Поведенческие проявления
Генерация инновационных идей Оценивается способность генерировать идеи со следующими характеристиками: <ul style="list-style-type: none"> оригинальность (степень отличия от имеющихся идей, проектов, способность видеть нестандартный способ решения задачи, проблемы, выхода из затруднительной ситуации) уникальность, новизна (ранее не было ничего похожего) 	3	Предлагает идеи, которые явились новостью/прорывом для издательства и книжного рынка. Данная идея должна быть признана уникальной, оригинальной на уровне издательства (внутренний конкурс инновационных идей) или на рынке (конкурсы, фестивали, положительные отзывы СМИ). При возникновении любых проблемных ситуаций предлагает оригинальные, нестандартные пути выхода из ситуации. Предлагает инновационные подходы к реализации идей, проектов, решению задач.
	2	Предлагает новые идеи, которые ранее никогда не были использованы в нише/жанре. При возникновении проблемной ситуации, новой рабочей задачи предлагает несколько оригинальных (нестандартных, новых) вариантов ее решения. В случае участия в мозговых штурмах (рабочих группах, совещаниях) предлагает уникальные или оригинальные идеи. Способен в одном предложении сформулировать ключевую мысль, идею (проекта, концепции, оформления, тренинговой программы).
	1	Улучшает, адаптирует, совершенствует имеющиеся успешные шаблоны/подходы. Изучает успешный опыт и на его основе разрабатывает свой вариант, адаптированный под текущие цели и задачи. Примеры – разработка продукта-последователя или адаптация уже существующих успешных продуктов к своим задачам. В части кампаний продвижения – копирование подходов к креативу, дизайну и инструментов продвижения, которые уже были успешно использованы ранее самим сотрудником, его коллегами или конкурентами. При возникновении проблемной ситуации, новой рабочей задачи затрудняется самостоятельно предложить нестандартное решение. В случае участия в мозговых штурмах (рабочих группах, совещаниях) предлагает стандартные или ранее звучавшие идеи.
	0	Не предлагает новых идей, проектов. При постановке новой задачи, возникновении проблемной ситуации использует существующие шаблоны и не предпринимает попыток их адаптировать/улучшить, затрудняется предложить нестандартный, оригинальный подход.
Генерация реалистичных идей (Оценка идей) Оценивается умение	3	Реализовал или подготовил к реализации в следующем году стратегически важные для компании проекты (<i>значимые для компании бренды, серии, оформление, кампании продвижения, разработал систему работы в компании, внедрил новые технологии и др.</i>) в соответствии с заданными критериями оценки качества и успешности. Выступает экспертом, наставником для коллег и заказчиков в процессе анализа степени реализуемости предлагаемых ими инициатив.

<p>доработать идеи или проекты до уровня их реализации в рамках имеющихся ограничений: требований к качеству, ресурсов*, сроков, KPI и бюджета</p> <p><i>* трудовые затраты (внутренние ресурсы компании) соизмеримы с ожидаемым результатом</i></p>	2	<p>Всегда уточняет критерии оценки идей, готовящихся работ, проектов руководителем/ заказчиком (просит бриф, задает вопросы заказчику). Перед предложением идей руководителю, заказчику самостоятельно оценивает идеи с точки зрения соответствия установленным критериям (качество, ценностные критерии, сроки и др.).</p> <p>Предлагает рабочие идеи, проекты, которые может грамотно обосновать с точки зрения соответствия поставленным целям и задачам, срокам и ресурсам.</p> <p>Большинство предложенных сотрудником идей одобряется руководством, внутренним или внешним клиентом и принимается к реализации без существенных доработок.</p>
	1	<p>Большинство идей, которые сотрудник предлагает, не достаточно реалистичны или малоцелесообразны.</p> <p>Способен с помощью рекомендаций руководителя, коллег доработать идеи до получения одобрения к реализации со стороны руководства, внутреннего или внешнего клиента.</p>
	0	<p>Предлагает идеи, которые не реалистичны и/или нецелесообразны. Не может доработать свои идеи для того, чтобы они стали реализуемыми</p>