



Coca-Cola
Hellenic Bottling Company

Библиотека лидерских компетенций 38 компетенций



Библиотека лидерских компетенций

Обзор

Фактор 1: Стратегия

А. Понимание бизнеса

5. Знание бизнеса

Применяет знание бизнеса и рынка для достижения целей организации.

11. Ориентация на клиента

Выстраивает прочные отношения с клиентами и предлагает решения, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов.

17. Финансовая грамотность

Умеет интерпретировать основные финансовые показатели и применять их для принятия правильных решений в бизнесе.

35. Техническая грамотность

Ищет и внедряет технологические инновации, полезные для бизнеса.

В. Способность принимать комплексные решения

8. Решение проблем

Извлекает из больших объемов сложной и иногда противоречивой информации ценные сведения, способствующие эффективному решению проблем.

12. Качество решений

Своевременно принимает правильные решения, способствующие развитию организации.

32. Уравновешивание интересов

Предвидит потребности различных заинтересованных сторон и поддерживает баланс между ними.

С. Создание нового

18. Умение мыслить в глобальной перспективе

Рассматривает вопросы в широкой перспективе, в глобальном контексте.

19. Внедрение нового и инновационного

Разрабатывает новые, более эффективные пути достижения успеха для организации.

33. Стратегическое видение

Распознает будущие возможности и формулирует высокоэффективные стратегии для их реализации.

Фактор 2: Результаты

D. Инициативность

2. Ориентация на действие

Энергично и с энтузиазмом берется за сложные задачи, использует новые возможности.

27. Управление ресурсами

Умеет найти и эффективно распределить необходимые ресурсы.

E. Управление рабочими процессами

15. Управление исполнением задач

Направляет работу сотрудников, делегирует задания и устраняет препятствия для получения результатов.

25. Эффективное планирование

Планирует работу и расставляет приоритеты с учетом целей организации.

38. Организация и совершенствование рабочих процессов

Знает, как организовать рабочие процессы наиболее эффективным и продуктивным образом, и нацелен на их постоянное совершенствование.

F. Фокус на

производительности

1. Ответственный подход к работе

Ответственно относится к выполнению обязанностей, требует того же от других.

28. Нацеленность на результат

Последовательно добивается результатов, даже действуя в трудных условиях.

Фактор 3: Люди

G. Построение отношений сотрудничества

6. Сотрудничество

Выстраивает партнерские отношения и сотрудничает с другими для достижения общих целей.

9. Управление конфликтами

Эффективно и с минимальным шумом управляет конфликтными ситуациями.

20. Межличностные навыки

Уверенно выстраивает открытые отношения с разными людьми.

21. Формирование и использование сетей контактов

Эффективно выстраивает официальные и неформальные отношения внутри и вне организации.

H. Управление талантами

4. Привлечение талантливых сотрудников

Привлекает и отбирает способных сотрудников для выполнения текущих и будущих задач организации.

13. Развитие сотрудников

Развивает сотрудников, помогая им достигать карьерных целей и одновременно решать задачи организации.

14. Понимание ценности различий

Понимает преимущество, которое обеспечивает организации сочетание разных перспектив и культур.

34. Создание эффективной команды

Формирует сильные и крепкие команды из сотрудников, чьи навыки и подходы дополняют друг друга и позволяют успешно достигать общих целей.

I. Оказание влияния

7. Эффективная коммуникация

Разрабатывает и использует различные стили коммуникации, учитывает потребности и особенности конкретной аудитории.

16. Вовлечение и мотивация

Формирует климат, в котором люди стремятся работать с максимальной отдачей и обеспечивают достижение целей организации.

23. Умение ориентироваться в организации

Уверенно ориентируется в организационных процессах, политической обстановке, особенностях взаимодействия в организации.

24. Навыки убеждения

Использует убедительные аргументы, чтобы получить поддержку и привлечь других на свою сторону.

37. Продвижение миссии и целей компании

Умеет создать эффектную картину миссии и стратегии компании, формируя у других людей готовность к действиям.

Фактор 4: Личность

J. Аутентичность

10. Смелость

Смело берется за решение сложных вопросов, не умалчивает ничего из того, что нужно сказать.

36. Умение завоевывать доверие

Завоевывает доверие окружающих благодаря своей честности, порядочности и искренности.

K. Открытость

29. Знание себя

Изучает свои сильные стороны и зоны развития через самоанализ и отзывы окружающих.

30. Саморазвитие

Активно ищет возможности для развития и приобретения новых навыков и умений, используя формальные и неформальные методы.

L. Гибкость и адаптивность

3. Умение действовать в условиях Неопределенности

Эффективно работает в условиях нестабильности и неопределенного будущего.

22. Освоение нового

Активно учится, экспериментируя при решении новых проблем, извлекает пользу как из успехов, так и из неудач.

26. Устойчивость к неудачам

Сохраняет присутствие духа, сталкиваясь со сложными ситуациями, умеет восстанавливаться после неудач.

31. Поведенческая гибкость

Адаптирует свои подходы и поведение в соответствии с меняющимися требованиями различных ситуаций.

| Comp # | Competency Name | Definition | Less Skilled | Skilled | Talented | Overused Skill |
|--------|---|---|--|---|---|--|
| 1 | Ответственный подход к работе | Ответственно относится к выполнению обязанностей, требует того же от других. | Не в состоянии принимать на себя полную меру личной ответственности. Собирает недостаточно информации о ходе дел. Предоставляет неадекватные отзывы о работе других; не в состоянии помогать другим скорректировать их действия в процессе работы. Предпочитает разделять ответственность за задание с другими. | Исполняет обязательства и следит за тем, чтобы другие поступали так же. Подходит к делу со всей ответственностью. Лично отвечает за свои решения, действия, промахи. Четко распределяет ответственность и налаживает механизмы контроля исполнения и оценки результата. Обеспечивает получение отзывов для улучшения результатов работы. | Несет ответственность за работу других. Развивает в сотрудниках ответственный подход к делу и ориентацию на соблюдение сроков и стандартов. Вовлекает сотрудников в разработку критериев эффективности работы. Отвечая за работу, всегда отчетливо понимает, как идут дела. Предоставляет другим сбалансированные отзывы в сложных ситуациях. | Может не отдавать должное другим за их успехи. Чрезмерно строго добивается исполнения обязанностей; не принимает во внимание возможность выхода ситуации из-под контроля сотрудника. Смотрит только на цифры и факты; превращает измерение показателей в самоцель. |
| 2 | Ориентация на действие | Энергично и с энтузиазмом берется за сложные задачи, использует новые возможности. | Медленно реагирует на открывающиеся возможности. Тратит слишком много времени на планирование и поиск информации. Может проявлять чрезмерную методичность к решению задач, долго готовится к действию. Приступает к выполнению сложных заданий неохотно; ждет, чтобы начал действовать кто-нибудь другой. | Сталкиваясь с проблемами, оперативно принимает меры, не тратя время на излишнее планирование. Выявляет и использует новые возможности. Действует решительно как в благоприятных, так и в неблагоприятных обстоятельствах. С готовностью берется за сложные задачи. | Действует в меняющихся, непредсказуемых условиях быстро и решительно. Берет на себя инициативу в сложных ситуациях, как никто умеет замечать и использовать возможности. | Продвигает решения без достаточного анализа. Может тратить силы понапрасну, начиная решать проблему практически мгновенно, не изучив ее, как следует, что способствует высокой вероятности последующих исправлений и переделок. Слишком самостоятелен, готов действовать в одиночку и упускает возможность посоветоваться с другими. |
| 3 | Умение действовать в условиях неопределенности | Эффективно работает в условиях нестабильности и неопределенного будущего. | С трудом продвигается к цели в неоднозначных или неопределенных ситуациях. Ничего не предпринимает, пока не выяснит всех деталей. Испытывает дискомфорт в условиях неопределенности. Показывает лучшие результаты в ситуациях, отличающихся структурированностью и предсказуемостью. | Переносит неопределенность и перемены, не испытывая дискомфорта. Эффективно управляет рисками. Может принимать решения и действовать в условиях недостатка информации. Сохраняет спокойствие и работоспособность в условиях неопределенности. Конструктивно решает проблемы, не имеющие однозначного решения, а также проблемы, последствия которых сложно предсказать. | С энтузиазмом реагирует на неопределенность ситуации и отсутствие стабильности. Сохраняет спокойствие и работоспособность, достигает результатов в условиях неопределенности и изменений. Эффективно управляет рисками в ситуациях, где успех не гарантирован. Быстро адаптируется к меняющимся условиям. | Может делать выводы и переходить к действиям, не располагая достаточными данными. Проявляет склонность ко всему новому и рискованному в ущерб проверенным решениям. Не понимает, что другим может потребоваться определенный уровень ясности для того, чтобы начать действовать. |
| 4 | Привлечение талантливых сотрудников | Привлекает и отбирает способных сотрудников для выполнения текущих и будущих задач организации. | Бессистемно нанимает сотрудников в организацию. Уделяет недостаточно внимания соотношению способностей сотрудников с их функциональными задачами и целями организации. Не имеет четкого представления о критериях отбора и их использовании для оценки сотрудников. При подборе сотрудников предпочитает тех, кто похож на него. | Привлекает и нанимает высококлассных специалистов и талантливых сотрудников. Подбирает сотрудников, способности которых отвечают потребностям команды. При поиске сотрудников поддерживает баланс между внутренними и внешними кандидатами. Верно оценивает способности других. | Нанимает и сохраняет в компании лучших сотрудников. Обеспечивает преимущество ключевых позиций за счет внутренних и внешних кандидатов. При оценке кандидатов использует детально разработанный и согласованный процесс. | Чрезмерно долго анализирует, в связи с чем не может быстро подобрать сотрудников для удовлетворения потребностей бизнеса. Может неправильно оценить тех, кто раскрывается не сразу, ведет себя тихо и не слишком эмоционально. |

| Comp # | Competency Name | Definition | Less Skilled | Skilled | Talented | Overused Skill |
|--------|---------------------------------|---|--|--|--|---|
| 5 | Знание бизнеса | Применяет знание бизнеса и рынка для достижения целей организации. | Не понимает принципов ведения бизнеса. Не располагает сведениями об актуальном положении дел и тенденциях, влияющих на бизнес. Имеет слабое представление о рыночной стратегии и тактике. Не учитывает факторы бизнеса при планировании и выполнении своей работы. | Знает механизмы функционирования бизнеса и получения прибыли. Осведомлен о методах и принципах работы, принятых в организации, у конкурентов, в отрасли, на рынке; следит за тенденциями, прогнозирует изменение существующих подходов. В своих действиях руководствуется знанием факторов бизнеса, а также рыночной стратегии и тактики. | Глубоко разбирается в коммерческой деятельности компании и механизма получения прибыли. Оперативно получает информацию о ситуации в компании, на рынке и у конкурентов для принятия бизнес-решений. Учитывает ситуацию на рынке и значимые факторы бизнеса при определении приоритетов. | Чрезмерно развивает или полагается на знания и навыки, относящиеся к сфере его профессиональной деятельности, – в ущерб развитию личных качеств, навыков общения, управленческих и руководящих способностей. |
| 6 | Сотрудничество | Выстраивает партнерские отношения и сотрудничает с другими для достижения общих целей. | Упускает возможности для сотрудничества. Ставит собственные интересы выше интересов других. Пресекает обмен информацией между группами. Предпочитает работать самостоятельно и отвечать за индивидуальные результаты. | Эффективно сотрудничает с коллегами из разных подразделений для достижения целей организации. Отстаивает собственные интересы, не пренебрегает интересами других. Кооперируется с другими для выполнения работы. Отдает должное другим за их достижения и вклад в дело. Завоевывает доверие и поддержку других. | Внедряет принцип сотрудничества в масштабах организации. Организует открытый диалог, привлекая различных участников и заинтересованные стороны. Достигает баланса между своими интересами и интересами других. Добивается того, чтобы был замечен вклад всех вовлеченных сторон в общее дело. | Слишком заботится о достижении консенсуса, затрудняется принимать решения вовремя. Может восприниматься со стороны как человек, не обладающий смелостью и не способный отстаивать свою точку зрения. Может делать слишком много уступок. Может ставить на первое место сотрудничество и избегать жестких решений. |
| 7 | Эффективная коммуникация | Разрабатывает и использует различные стили коммуникации, учитывает потребности и особенности конкретной аудитории. | Не умеет ясно передавать информацию ни в письменной, ни в устной форме. Часто использует лишь один способ коммуникации, не учитывая особенностей конкретной аудитории. Не находит времени, чтобы выслушать и понять точки зрения других людей. Не всегда делится с другими информацией, необходимой для выполнения работы. | Эффективно общается с разными типами людей и на разных управленческих уровнях: один на один, в малых группах или с большой аудиторией. Внимательно слушает других. Адаптирует свой стиль и подачу с учетом особенностей аудитории. Своевременно предоставляет другим сотрудникам нужную им информацию. Способствует открытому обмену различными идеями и мнениями. | Излагает информацию ясно, лаконично и убедительно. Внимательно слушает собеседника и убеждается, что правильно его понял. Излагает свои мысли в максимально доступной для большинства форме. Адаптирует сообщение и стиль подачи с учетом особенностей аудитории. Организует и приветствует открытый обмен различными идеями и мнениями. | Может предоставлять чрезмерное количество информации, в том числе ненужной или отрицательно влияющей на эффективность работы. Может пытаться выиграть за счет стиля и навыков коммуникации в ущерб фактам и существу дела. Может тратить слишком много времени на тщательную подготовку коммуникации. |
| 8 | Решение проблем | Извлекает из больших объемов сложной и иногда противоречивой информации ценные сведения, способствующие эффективному решению проблем. | Упускает из виду комплексный характер проблем, стремясь скорее разработать подходящее решение. Не собирает достаточно данных для всесторонней оценки ситуации. Полагается исключительно на интуицию, даже когда имеющаяся информация предполагает другое решение. Теряется, если решение проблемы не лежит на поверхности. | Задаёт правильные вопросы, чтобы выполнить точный анализ ситуации. При решении проблем собирает данные из большого количества разнообразных источников. Выявляет истинные причины сложных проблем. Оценивает все «за» и «против», риски и выгоды разных вариантов решения. | Быстро определяет, какие данные необходимы, а какие – не требуются для анализа сложных ситуаций. При анализе проблемы идет дальше очевидных или первых приемлемых решений. Прежде чем перейти к разработке решения, анализирует данные из разнообразных источников, чтобы составить точное представление о проблеме. | Имеет тенденцию «вязнуть» на этапе анализа задачи. Может слишком долго формулировать выводы. Может излишне увлечься процессом решения и потерять из виду общую картину. Может чрезмерно усложнять вещи. |

| Comp # | Competency Name | Definition | Less Skilled | Skilled | Talented | Overused Skill |
|--------|-------------------------------|--|--|--|--|---|
| 9 | Управление конфликтами | Эффективно и с минимальным шумом управляет конфликтными ситуациями. | Избегает конфликтов. Испытывает сложности с получением результатов, когда сталкивается с разногласиями. Занимает какую-либо сторону, не поняв проблему во всей ее полноте. Позволяет конфликтам разрастаться и нарушать работу организации. Вынуждает других занимать оборонительную позицию. Склонен угодить другим, стремится ладить со всеми. | Идет на конфликты, видя в них потенциал для изменения ситуации к лучшему. Добивается справедливых решений в сложных переговорах. Помогает найти выход из тупиковой ситуации, интегрируя различные мнения, обнаруживая точки пересечения интересов и предлагая приемлемые альтернативы. Конструктивно и с пользой улаживает разногласия. | Предугадывает возможные конфликты до их возникновения, основываясь на знании динамики межличностных и внутригрупповых отношений. Задает вопросы и внимательно выслушивает все стороны, вовлеченные в конфликт. Находит точки пересечения интересов и основу для консенсуса, обеспечивает каждому возможность быть услышанным. Умело разряжает накаленную обстановку. | Производит впечатление человека, который сует свой нос в чужие проблемы. Проявляет излишнюю готовность вовлекать других в дебаты. Стремится разрешить проблему до того, как другие будут готовы к этому. |
| 10 | Смелость | Смело берется за решение сложных вопросов, не умалчивает ничего из того, что нужно сказать. | Старается держаться в стороне от сложных проблем и трудных заданий. Излагает свою точку зрения уклончиво. Избегает давать критические отзывы. Не может занять твердую позицию по важным вопросам. | С готовностью берется за трудные задания. Смело встречает трудности сам и оказывает поддержку тем, кто также оказался в непростой ситуации. Дает прямые и конструктивные отзывы. Проявляет готовность отстаивать идею или позицию несмотря на разногласия или неблагоприятные политические последствия. | При решении сложных проблем проявляет оптимизм и уверенность. Умеет обсуждать деликатные вопросы и непопулярные мнения в комфортной для собеседника манере. Честно и в то же время деликатно сообщает людям о том, как оцениваются их деятельность. Вызывается выполнять трудные задания и руководить сложными проектами. | Часто не понимает, когда следует сражаться до конца, а когда разумнее отступить. Высказывает свою точку зрения по любому поводу и со стороны может казаться всезнающей или человеком, подавляющим окружающих. Высказывается всегда напрямую, не умея оценить влияние своих слов на отношения с окружающими. Забывает о своей основной работе, отвлекаясь на различные сложные проблемы. |
| 11 | Ориентация на клиента | Выстраивает прочные отношения с клиентами и предлагает решения, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов. | Не знаком с ожиданиями клиентов. Действует на основе неполного или неточного представления о потребностях клиентов. При планировании работы ориентируется на внутренние, операционные задачи, а не на потребности клиентов. Не может построить эффективные отношения с ключевыми клиентами. | Знает потребности клиентов. Находит возможность принести пользу клиентам. Разрабатывает и предлагает решения, отвечающие ожиданиям клиентов. Налаживает и поддерживает эффективные отношения с клиентами. | Предугадывает потребности клиентов и предоставляет услуги, превышающие ожидания клиентов. Использует знание потребностей клиентов для разработки новых предложений. Выступает для своих клиентов стратегическим партнером, выстраивает продуктивные долгосрочные отношения. | Считает, что знание клиентов важнее других аспектов бизнеса. Стремится удовлетворить потребности клиентов, может пренебрегать политиками и процедурами своей организации. Создает чрезмерно близкие отношения с клиентами; дает клиентам обещания, которые организация не может выполнить. |
| 12 | Качество решений | Своевременно принимает правильные решения, способствующие развитию организации. | Затягивает принятие решений или действует наобум. Принимает решения на основе отрывочных данных и неточных допущений. Игнорирует существование разных точек зрения или принимает решения, обеспечивающие кратковременную выгоду в ущерб долгосрочным целям. | Принимает правильные решения, даже не обладая всей полнотой информации. Принимая решения, основывается на результатах анализа, здравом смысле, опыте и правильных суждениях. Учитывает все значимые факторы и принимает решения, отталкиваясь от заданных критериев и принципов. В тех ситуациях, которые не требуют идеально проработанного решения, готов остановиться на приемлемом варианте и переходить к действию. | Принимает качественные и своевременные решения даже в условиях неопределенности или неполноты данных. Активно собирает сведения из необходимых источников для своевременного принятия верных решений. Отделяет мнения от фактов. Пользуется уважением других за непревзойденную точность суждений. | Следует неоправданно строгому или чрезмерно методичному процессу принятия решений во всех случаях, даже когда опыт и интуиция могут дать не менее хороший результат. Проявляет чрезмерную уверенность в собственной способности принимать решения; неохотно поручает принятие решений другим или подключает их к этому процессу. |

| Comp # | Competency Name | Definition | Less Skilled | Skilled | Talented | Overused Skill |
|--------|-------------------------------------|---|---|--|--|--|
| 13 | Развитие сотрудников | Развивает сотрудников, помогая им достигать карьерных целей и одновременно решать задачи организации. | Не выделяет время на развитие сотрудников. Подходит к развитию сотрудников формально, идет по пути наименьшего сопротивления, а не реальных потребностей. Не использует имеющиеся в организации ресурсы и системы для развития людей. Затрудняется определить, какие перемещения или назначения будут способствовать развитию сотрудника. | Ставит развитие сотрудников одним из первых приоритетов. Развивает сотрудников через наставничество, обратную связь, сложные задания, самостоятельную работу. Согласовывает карьерные цели сотрудника с задачами организации. Стимулирует сотрудников браться за задачи, проекты и новые для них виды деятельности, способствующие развитию. | Относит развитие персонала к ключевым приоритетам организации. Согласованно использует различные методы для развития людей. Всегда в курсе того, какие задания и назначения – как внутри, так и вне своей группы – могут способствовать развитию сотрудников. Легко доносит до сотрудников важность развивающих заданий и их преимущества. | Уделяет чрезмерное внимание развитию некоторых подчиненных в ущерб остальным сотрудникам. Переоценивает возможности роста людей. Может неоправданно быстро внедрять новые, не доказавшие своей эффективности подходы к развитию. |
| 14 | Понимание ценности различий | Понимает преимущества, которые обеспечивает организация сочетание разных перспектив и культур. | Не вникает в своеобразие различных культур. Использует типовые подходы во взаимодействии с людьми, не обращая внимания на различия. Ожидает, что все будут адаптироваться к его образу мыслей и стилю коммуникации. Не интересуется опытом и взглядами других людей. | Старается разобраться в различных взглядах, точках зрения, культурных особенностях. Способствует формированию рабочей среды, в которой приветствуются и ценятся различия и своеобразие. Успешно использует разнообразие опыта, квалификации, взглядов и подходов других людей для реализации целей. Учитывает различные культурные особенности, нормы, требования и стили коммуникации. | Живо интересуется различными взглядами и культурами. Формирует культуру, в которой приветствуются и ценятся различия и своеобразие. Добивается того, чтобы разнообразие опыта, квалификации, взглядов и подходов сотрудников работало на пользу делу. Понимает, как индивидуальность и своеобразие проявляются в мотивации и ценностях сотрудников. | Может считать, что поддержка различий приоритетнее достижения результатов. Может давать слишком много похвалок представителям определенной социальной группы или национальности. Чрезмерно боится задеть представителей какой-либо группы, когда необходима жесткая критика. |
| 15 | Управление исполнением задач | Направляет работу сотрудников, делегирует задания и устраняет препятствия для получения результатов. | Дает неполные, неясные или неструктурированные инструкции. Делегирует задачи без четких разъяснений. Ставит перед сотрудниками настолько простые цели и задачи, что это приводит к снижению их мотивации. Оставляет наиболее значимые задания для себя. | Задает ясное направление действий и четко распределяет ответственность. Правильно делегирует и распределяет задания и полномочия. Контролирует ход работ и продвижение к результату через налаженную коммуникацию с исполнителями. Дает указания и рекомендации с учетом степени самостоятельности и способностей сотрудников. При необходимости сам подключается к работе, помогает устранить препятствия. | Поручает людям наиболее подходящие для них задания. Четко формулирует требования к результату и последовательно контролирует прогресс. Ставит амбициозные цели, побуждает сотрудников работать с максимальной отдачей. Делегирует работу таким образом, который способствует развитию ответственности и самостоятельности. Отслеживает прогресс, не вмешиваясь в рабочий процесс. | Может быть чрезмерно директивен, подавлять инициативу и творческий подход. Требуя от людей слишком многого, заставляя их постоянно работать на пределе возможностей. Может делегировать задачи без четких инструкций и поддержки. Дает сотрудникам полномочия, которые им не полагаются. |
| 16 | Вовлечение и мотивация | Формирует климат, в котором люди стремятся работать с максимальной отдачей и обеспечивают достижение целей организации. | Плохо понимает, что мотивирует людей. Предоставляет сотрудникам мало свободы и самостоятельности. Прикладывает недостаточно усилий для мотивации сотрудников. Стремится все держать под своим контролем, не готов делиться полномочиями. | Организует работу таким образом, чтобы она мотивировала сотрудников и, по возможности, совпадала с их личными предпочтениями и целями. Наделяет сотрудников полномочиями. Позволяет каждому сотруднику почувствовать важность его вклада в дело. Вовлекает сотрудников в общее дело на паритетных началах, обеспечивает признание их роли и заслуг. Устанавливает четкую связь между тем, что мотивирует сотрудников, и целями, к которым стремится организация. | Создает позитивную рабочую среду, способствующую повышению мотивации людей. Учитывает индивидуальную мотивацию сотрудников при организации работы. Предоставляет сотрудникам необходимую степень свободы в выборе методов и подходов к достижению поставленных целей. Вовлекает сотрудников в совместную работу. Дает сотрудникам почувствовать, что их работа заметна и оценивается по достоинству. | Может чрезмерно отвлекаться на мотивацию персонала за счет достижения результатов. Может предоставлять избыточные полномочия, выходящие за пределы возможностей людей. Избегает давать конструктивные отзывы, если это может отрицательно сказаться на мотивации сотрудника. |

| Comp # | Competency Name | Definition | Less Skilled | Skilled | Talented | Overused Skill |
|--------|--|---|--|---|--|---|
| 17 | Финансовая грамотность | Умеет интерпретировать основные финансовые показатели и применять их для принятия правильных решений в бизнесе. | Испытывает сложности с интерпретацией финансовых данных. Не имеет четкого представления о том, как различные бизнес-подразделения влияют на общий финансовый результат. Мало задумывается о влиянии своих решений на финансовые показатели. | Понимает значение основных финансовых показателей и их влияние на бизнес. Использует финансовый анализ для создания, оценки и реализации стратегических вариантов и возможностей. Делает точные выводы на основе количественных и качественных данных. | Использует финансовые данные для бизнес-анализа используя количественную и качественную информацию. Определяет и отслеживает основные финансовые показатели для оценки эффективности, выявления тенденций и разработки стратегий, способных повлиять на конечные результаты. | Использует финансовые показатели в качестве единственного критерия для принятия решений, что приводит к несбалансированному представлению эффективности организации, сконцентрированному лишь на финансовых результатах. Может жертвовать долгосрочными целями ради быстрой финансовой выгоды. |
| 18 | Умение мыслить в глобальной перспективе | Рассматривает вопросы в широкой перспективе, в глобальном контексте. | Отличается узостью мышления при решении проблем. Редко предлагает несколько вариантов или подходов к решению проблем глобального характера. Мыслит в категориях собственного региона или местной перспективы. Концентрируется на операционных задачах в узкой профессиональной области; не мыслит в стратегическом или макроэкономическом ключе. | Рассматривает вопрос или задачу в широком контексте. Мыслит и рассуждает в глобальных категориях. Понимает положение организации в глобальном контексте. Знает, как глобальные тенденции влияют на организацию. | При анализе проблем и возможностей учитывает несколько различных точек зрения. Мыслит глобально; превосходно рассматривает проблемы в макроэкономическом контексте. Разрабатывает сценарии действий при различных изменениях глобальных факторов, с которыми сталкивается организация. | Имеет тенденцию предлагать решения, не имеющие отношения к конкретной ситуации или превосходящие ее потребности. Уделяет минимум внимания локальным потребностям, придавая чрезмерное значение проблемам глобального характера. Пытается реализовать глобальные возможности, к которым организация не готова. |
| 19 | Внедрение нового и инновационного | Разрабатывает новые, более эффективные пути достижения успеха для организации. | Предпочитает оставаться в рамках привычных подходов, а не пробовать что-то новое. Предлагает идеи, не отличающиеся новизной и креативностью. Критикует оригинальные идеи, предлагаемые другими. Руководит так, что подавляет творческую инициативу сотрудников. | Выдвигает полезные идеи, отличающиеся новизной или уникальностью, и способствующие повышению эффективности. Предлагает новый взгляд на проблемы. Умеет реализовывать творческие идеи на практике. Приветствует разнообразие идей, способствуя появлению инноваций. | Выходит за рамки традиционных подходов, не боится менять устоявшееся положение дел. Последовательно оценивает рыночный потенциал новаторской идеи или разработки. Находит и продвигает наиболее творческие идеи, активно способствует их реализации. Использует разнообразные подходы для получения инновационных идей. Воодушевляет других на поиск инновационных идей и творческих подходов. | Тянется ко всему новому и отвергает старое. Перегружает окружающих необычными идеями. Тратит слишком много времени и усилий на поиск творческого решения, вместо того, чтобы начать действовать. Внедряет изменения и новшества в ущерб надежности и эффективности. |
| 20 | Межличностные навыки | Уверенно выстраивает открытые отношения с разными людьми. | Не уделяет внимания построению отношений. Взаимодействует с другими только в рамках конкретной задачи. Имея дело с теми, кто отличается от него, чувствует себя некомфортно. Выражает свою точку зрения упрямо или не деликатно. Не интересуется потребностями других. | Легко налаживает отношения с людьми, независимо от их положения, функции, культуры и страны происхождения. Действует дипломатично и с тактом. Строит открытые, дружелюбные и уважительные отношения. Выстраивает конструктивные отношения с разными людьми – как похожими, так и отличающимися от него. Отслеживает динамику межличностных отношений и отношений внутри коллектива. | Активно выстраивает отношения с широким кругом людей. Быстро находит взаимопонимание, даже в сложных и напряженных ситуациях. Эффективно выстраивает коммуникацию с учетом особенностей межличностной и групповой динамики. Всегда интересуется мнением других людей, слушает с вниманием и сочувствием. | Концентрируется на отслеживании динамики межличностных и внутригрупповых отношений в ущерб получению результатов. Принимает неэффективные решения ради сохранения отношений с окружающими. Может производить впечатление человека, не имеющего собственной позиции. |

| Comp # | Competency Name | Definition | Less Skilled | Skilled | Talented | Overused Skill |
|--------|---|---|--|--|--|---|
| 21 | Формирование и использование сетей контактов | Эффективно выстраивает официальные и неформальные отношения внутри и вне организации. | Имеет ограниченный круг общения. Не знает, к кому обратиться для получения ресурсов или нужных знаний. Не использует связи за пределами своей непосредственной зоны ответственности для обмена идеями или выполнения заданий. | Налаживает прочные формальные и неформальные связи. Поддерживает отношения с коллегами из различных подразделений и филиалов. Использует многочисленные связи для обмена идеями, ресурсами и ноу-хау. | Использует широкую сеть внутренних и внешних контактов для решения вопросов. Подбирает нужных людей для достижения целей. Использует официальные и неофициальные каналы для создания обширной сети связей и получения поддержки в разных областях. | Слишком полагается на связи для получения результатов, в ущерб другим навыкам и приоритетам. Использует связи исключительно к собственной выгоде, создавая впечатление однобокого характера взаимоотношений. |
| 22 | Освоение нового | Активно учится, экспериментируя при решении новых проблем, извлекает пользу как из успехов, так и из неудач. | Затрудняется извлекать уроки из нового опыта. Теряется или падает духом, столкнувшись с незнакомым заданием. Отказывается от новых идей неоправданно быстро. Не пользуется шансом испробовать новое решение. | Быстро обучается на новом опыте. Экспериментирует в поисках новых решений. Берется за трудные, незнакомые задачи. Извлекает уроки из неудач и ошибок. | В поисках верного решения заходит с разных сторон, предпринимает несколько попыток. Рассматривает ошибки как возможность научиться новому. Любит трудные, незнакомые задачи. Ищет новые подходы для решения проблем. | Берется за новые задачи ради интереса, а не для получения положительных результатов. Уделяет неоправданное внимание непроверенным идеям, которые подкупают своей новизной. Может идти на неоправданные риски ради получения нового опыта. |
| 23 | Умение ориентироваться в организации | Уверенно ориентируется в организационных процессах, политической обстановке, особенностях взаимодействия в организации. | Не замечает или игнорирует политические нюансы внутри организации. Преследует свои цели, не учитывая влияния на других. Своими поступками и решениями обостряет отношения в компании. Раздражается от необходимости следовать установленным в организации процедурам и делает политические ошибки. | Хорошо разбирается в том, как устроена и функционирует организация, как выстроена работа сотрудников, и кто за что отвечает. Предугадывает, где могут возникнуть сложности, и планирует соответствующий подход. Уверенно ориентируется в политических аспектах внутри организации. Знает, как распределена власть, влияние и авторитет в организации. Маневрирует в лабиринте организации, чтобы добиться требуемого результата. | Легко ориентируется в политическом контексте организации. Отчетливо понимает бизнес-приоритеты разных групп интересов в компании. Избегает слов и действий, вызывающих напряженность в отношениях между группами. Ориентируется в корпоративной культуре организации и использует это знание для достижения рабочих целей. | Может отдавать приоритет политическим маневрам, даже когда требуется действовать напрямую. Может считаться политиканом. Порой вместо достоверной информации сообщает другим то, что они хотят услышать. |
| 24 | Навыки убеждения | Использует убедительные аргументы, чтобы получить поддержку и привлечь других на свою сторону. | Чрезмерно настаивает на своей точке зрения. Не способен добиваться поддержки и заинтересовывать людей. Не умеет находить приемлемые для всех решения. Негативно реагирует на отзывы и позиции других. Испытывает сложности в поиске логических аргументов в пользу своей позиции. | Правильно соотносит взгляды других и свои аргументы, чтобы получить поддержку. Стимулирует других к действиям. Умело ведет переговоры в трудных ситуациях. Добивается уступок без ущерба для взаимоотношений. Конструктивно реагирует на взгляды и убеждения других людей. | Убедительно излагает свою точку зрения, заручается поддержкой других. Умело ведет переговоры и легко достигает нужных договоренностей. Находит точки пересечения интересов и предлагает варианты, приемлемые для всех заинтересованных сторон. | Пытается вести переговоры, когда необходимы жесткие и решительные действия. Тратит так много времени на убеждение, что не успевает вовремя получить результаты. Производит впечатление человека, который пытается манипулировать другими. |

| Comp # | Competency Name | Definition | Less Skilled | Skilled | Talented | Overused Skill |
|--------|----------------------------------|---|--|--|--|---|
| 25 | Эффективное планирование | Планирует работу и расставляет приоритеты с учетом целей организации. | Концентрируется на сиюминутных потребностях, игнорируя более масштабные приоритеты. Тратит время и ресурсы, не имея ясной цели. Теряется при возникновении проблем, поскольку не имеет планов действий в чрезвычайных ситуациях. Отслеживает прогресс или эффективность бессистемно. | Ставит задачи, соответствующие более широким целям организации. Разбивает задачи на конкретные шаги и действия. Составляет график работ, определяет контрольные точки. Предусматривает сложности и разрабатывает планы экстренных мер. | Концентрируется на приоритетных задачах и оставляет менее важное на потом. Тщательно планирует график и этапы выполнения задач. Составляет планы реализации задач, точно распределяя ресурсы. Прогнозирует возможные препятствия и формулирует высокоэффективные планы действий с учетом выявленных рисков. Контролирует и корректирует ход работ по контрольным точкам. | Выполняет только наиболее важные задачи, позволяя менее приоритетным вопросам накапливаться и перерастать в серьезную проблему. Четко следует выбранному плану действий, даже когда это неуместно. При планировании не всегда учитывает человеческий фактор. Тратит слишком много времени, планируя действия на случай возникновения маловероятных препятствий и проблем. |
| 26 | Устойчивость к неудачам | Сохраняет присутствие духа, сталкиваясь со сложными ситуациями, умеет восстанавливаться после неудач. | Теряется в ситуациях повышенного стресса и сильного давления. Теряет энтузиазм и мотивацию в стрессовых или дискомфортных ситуациях. Сталкиваясь с критикой или препятствиями, занимает оборонительную позицию. Слишком долго восстанавливается после неудач. | Сохраняет уверенность в условиях давления и стресса. Эффективно справляется с кризисными ситуациями. Сохраняет позитивный настрой, несмотря на невзгоды и сложности. Умеет восстанавливаться после неудач. Использует трудности и негативный опыт для профессионального роста. | Сохраняет концентрацию и самообладание в условиях стресса. Сохраняет позитивный настрой и целеустремленность, несмотря на сложности и неудачи. Находит конструктивные способы для преодоления сложностей и препятствий. В стрессовых ситуациях сохраняет уверенность и внушает ее другим. | Проявляет самоуверенность и необоснованный оптимизм, может пропустить ранние признаки проблемы. Не умеет проявлять эмоции, соответствующие обстоятельствам; выглядит бесстрастным и невнимательным к окружающим. Позволяет стрессу накапливаться, что может привести к эмоциональному выгоранию. Преуменьшает серьезность ситуации или ее возможные последствия. |
| 27 | Управление ресурсами | Умеет найти и эффективно распределить необходимые ресурсы. | Испытывает сложности с поиском необходимых ресурсов. Полагается на одни и те же ресурсы снова и снова. Разочаровывается и снижает эффективность, если дела идут не по плану. Придерживается одного и того же подхода, несмотря ни на что; не умеет быстро приспосабливаться к ситуации. | Собирает ресурсы (персонал, финансы, материалы, обеспечение) для выполнения поставленных задач. Организует выполнение нескольких задач одновременно для достижения цели. Извлекает максимум из ограниченных ресурсов. Добивается выделения необходимых ресурсов, благодаря знанию структуры организации, внутренних процессов, принципов и процедур. | Извлекает максимум из имеющихся ресурсов и добывает ресурсы, недоступные для других. Быстро адаптируется к меняющимся потребностям в ресурсах. Получает удовольствие от работы над несколькими задачами одновременно; использует знание организации для решения многочисленных задач. | Использует доступные ресурсы чрезмерно интенсивно, превышая их возможности. Прячет ресурсы от других. Иногда привлекает ресурсы задолго до того, как они могут понадобиться, или накапливает их в избыточном количестве. Слишком быстро отклоняется от запланированного подхода, когда сталкивается с неожиданностями. |
| 28 | Нацеленность на результат | Последовательно добивается результатов, даже действуя в трудных условиях. | Не выкладывается для достижения результатов. Ограничивается необходимым минимумом усилий, достаточных для того, чтобы кое-как сдать работу. Показывает нестабильные результаты. Легко сдается; не предпринимает новых попыток и не пробует новых подходов. Часто не соблюдает сроки. Долго преодолевает препятствия. | Строго ориентируется на целевые показатели и практический результат. Настойчиво движется к цели, несмотря на сложности и препятствия. Регулярно перевыполняет план. Подталкивает себя и других к достижению результатов. | Ставит перед собой сложные цели и ориентируется на высокие стандарты. Постоянно оказывается в числе лучших работников. Вкладывает в работу всю энергию, все силы и желание получить результат. Проявляет настойчивость, сталкиваясь с препятствиями и неудачами. Всегда помнит о конечной цели; прикладывает дополнительные усилия, чтобы выполнить задание в срок. | Стремится к победе любой ценой, не проявляя должной заботы о людях и коллективе, пренебрегая установленными процедурами, правилами и нравственными нормами. Может жертвовать качеством работы ради соблюдения сроков. Проявляет неразумное упорство. Изматывает себя и других в стремлении к недостижимым целям. Не отмечает успехи других и не дает возможности вместе порадоваться достигнутым результатам. |

| Comp # | Competency Name | Definition | Less Skilled | Skilled | Talented | Overused Skill |
|--------|----------------------------------|--|---|---|--|---|
| 29 | Знание себя | Изучает свои сильные стороны и зоны развития через самоанализ и отзывы окружающих. | Не анализирует допущенные ошибки. Получая отзывы, занимает оборонительную позицию. Не знает, какими навыками обладает и как воспринимается окружающими. Оправдывает себя и винит других. | Анализирует свои поступки и то, как они сказываются на окружающих. Активно собирает отзывы о себе, не занимая оборонительную позицию. Открыт для критики и обсуждения своих недостатков. Признает свои ошибки и делает выводы из полученного опыта. Знает свои сильные и слабые стороны, возможности и ограничения. | Запрашивает обратную связь от широкого круга людей, меняет свое поведение на основе полученных отзывов. Признает свои слабые стороны; исправляет допущенные ошибки. Извлекает пользу из критических отзывов. Знает причины своих чувств и настроений. | Уделяет слишком большое внимание анализу отзывов, получаемых от окружающих. Может быть слишком самокритичным, рискуя произвести впечатление неуверенного в себе и не вызывающего доверия у окружающих. Тратит слишком много времени на самоанализ и слишком мало – на изменение своего поведения и приобретение нужных навыков. |
| 30 | Саморазвитие | Активно ищет возможности для развития и приобретения новых навыков и умений, используя формальные и неформальные методы. | Не прикладывает усилий для роста и изменений. Чувствует себя комфортно с имеющимся багажом навыков. Боится ошибок, которые сопровождают развитие. Не знает о доступных ресурсах для развития или не проявляет к ним интереса. | Нацелен на постоянное самосовершенствование. Берется за назначения, способствующие расширению навыков. Обучается на собственном опыте и опыте других людей, а также через структурированные программы обучения. Извлекает максимум из доступных ресурсов для развития. | Систематически приобретает новые навыки. Находит возможность использовать свои сильные стороны для решения новых задач. Знает, какие навыки необходимы для достижения успеха в различных ситуациях и на разных уровнях. Стремится получать задания, заставляющие выйти из зоны комфорта. | Занимается саморазвитием, воспринимая его как самоцель, не концентрируясь на нужных областях и не ставя конкретных целей. Уделяет слишком большое внимание саморазвитию в ущерб выполнению своих прямых обязанностей. Может слишком увлекаться популярными подходами к саморазвитию без учета их эффективности. |
| 31 | Поведенческая гибкость | Адаптирует свои подходы и поведение в соответствии с меняющимися требованиями различных ситуаций. | Использует один и тот же стиль и подход в разных ситуациях. Не замечает меняющихся требований ситуации. Ожидает, что другие будут подстраиваться под предпочитаемые им стили и подходы. Предпочитает оставаться верным себе, несмотря ни на что. Не старается вникнуть в особенности межличностных отношений. | Хорошо ориентируется в ситуации, умеет перестроиться на ходу. Умеет быстро адаптировать свое поведение, отношения с окружающими и стиль руководства. Понимает, что в разных ситуациях необходимы различные подходы. В зависимости от обстоятельств действует по-разному. | Понимает, когда нужно внести коррективы в свое поведение, взаимодействие с окружающими или стиль руководства. Отслеживает динамику и особенности ситуации и нюансы взаимодействия, выбирает соответствующий подход. Адаптирует свое поведение с учетом специфики ситуации. | Может казаться слишком переменчивым, оставляя у окружающих ощущение неискренности. Сосредоточен на динамике развития событий, а не на конечной цели; может казаться другим нерешительным или колеблющимся человеком. |
| 32 | Уравновешивание интересов | Предвидит потребности различных заинтересованных сторон и поддерживает баланс между ними. | Концентрируется на удовлетворении текущих потребностей ограниченного числа заинтересованных сторон. Считает интересы некоторых заинтересованных сторон более приоритетными, чем интересы других. Позволяет конфликтующим потребностям заинтересованных сторон несправедливо влиять на действия. | Понимает требования, ожидания и нужды внутренних и внешних заинтересованных сторон. Поддерживает баланс между интересами разных заинтересованных сторон. Принимая решения, учитывает культурные и этические факторы. Принимает справедливые решения в условиях конфликта интересов. | Постоянно поддерживает связь со всеми заинтересованными сторонами в рамках решаемого вопроса. Принимает превентивные меры для формирования ожиданий заинтересованных сторон и влияния на них. Выступает в качестве посредника между различными группами интересов. Эффективно согласовывает интересы всех вовлеченных лиц, независимо от их числа и разнообразия точек зрения. | Тратит слишком много времени на взаимодействие с заинтересованными сторонами, задерживая принятие решений. Чрезмерно концентрируется на уточнении потребностей заинтересованных сторон и достижении консенсуса между ними, когда требуется предоставить другим прямые указания по текущим вопросам бизнеса. |

| Comp # | Competency Name | Definition | Less Skilled | Skilled | Talented | Overused Skill |
|--------|-------------------------------------|--|--|--|---|---|
| 33 | Стратегическое видение | Распознает будущие возможности и формулирует высокоэффективные стратегии для их реализации. | Увереннее чувствует себя, работая над тактическими задачами. Уделяет недостаточно внимания анализу и проработке стратегических вопросов. Вносит незначительный вклад в обсуждение стратегических вопросов. Затрудняется свести воедино разрозненные элементы и сформулировать связную концепцию. | Верно прогнозирует тенденции и последствия. Легко моделирует возможные сценарии будущего. Формулирует убедительное видение возможностей, способных обеспечить устойчивый успех. Разрабатывает конкурентоспособные и инновационные стратегии, в которых общее видение переводится в конкретные действия. | Видит картину в целом, моделирует сценарии будущего, разрабатывает стратегии для удержания конкурентного преимущества. Смотрит в будущее, прогнозирует возможные варианты развития событий. Формулирует четкую стратегию и намечает решительные шаги, способствующие продвижению компании в направлении стратегических целей. | Избыточно теоретизирует. Может слишком забегать вперед, так что другие не понимают стратегию достижения целей. Может не иметь терпения для выполнения повседневных тактических задач. Может чрезмерно усложнять планы. |
| 34 | Создание эффективной команды | Формирует сильные и крепкие команды из сотрудников, чьи навыки и подходы дополняют друг друга и позволяют успешно достигать общих целей. | Не создает общего настроения и не выдвигает общих задач. Не учитывает того, что моральный климат, признание и чувство сопричастности являются необходимыми условиями эффективной командной работы. Преувеличивает и вознаграждает индивидуальные усилия, а не командные достижения. При организации работы и распределении задач не заботится о том, чтобы стимулировать взаимодействие в команде. | Формирует команды из людей, обладающих необходимыми и разнообразными навыками, подходами, опытом и взглядами. Определяет общие цели и формирует у всех членов команды общее представление о способах их достижения. Формирует у членов команды чувство сопричастности, развивает командный дух. Разделяет успехи с командой и вознаграждает командные усилия. Поощряет открытый диалог и сотрудничество между членами команды. | Рассматривает успех как победу всей команды в целом. Исходит из того, что для успешного достижения целей необходимо использовать уникальный опыт и взгляды каждого члена команды. Объединяет сотрудников вокруг общих целей. Ставит командные цели выше индивидуальных. | Может сосредотачивать усилия на повышении эффективности командного взаимодействия в ущерб результатам работы. Может вырабатывать чрезмерно выразительное чувство командной идентичности, мешающее новым членам влиться в команду. Не способствует росту лидеров. |
| 35 | Техническая грамотность | Ищет и внедряет технологические инновации, полезные для бизнеса. | Неумело пользуется технологическими решениями или предпочитает привычные технологии и не стремится осваивать новое. Не ищет новые технологии, способные обеспечить выгоды для бизнеса. | Предвосхищает влияние новых технологий, перестраивает процессы соответствующим образом. Постоянно следит за техническими инновациями, знаниями и возможностями, способными обеспечить преимущество для бизнеса в целом и улучшить индивидуальные результаты. Отказывается от малоэффективных технологий и не принимает технологические решения «однодневки». Легко осваивает и с готовностью внедряет новые технологии. | Следит за появлением технических новинок. Экспериментирует со множеством существующих технологий и внедряет новые методы, позволяющие улучшить результаты работы организации. Побуждает других осваивать и применять новые технологии. | Тратит слишком много времени на освоение новых технологий или изучение вариантов их применения, забывая о необходимости эффективно внедрять их для достижения целей бизнеса. Упускает из вида, что окружающие могут не разбираться в технологиях на таком уровне. |
| 36 | Умение завоевывать доверие | Завоевывает доверие окружающих благодаря своей честности, порядочности и искренности. | Непоследователен в исполнении взятых на себя обязательств. Злоупотребляет доверием и скрывает свои ошибки. Подтасовывает факты с выгодой для себя. Подрывает доверие. Дает обещания, однако не всегда выполняет их. | Выполняет взятые на себя обязательства. Отличается прямоотой и честностью. Оправдывает оказанное доверие. Последовательно придерживается своих принципов. Делает то, что говорит. | Легко завоевывает доверие и расположение окружающих. Исполняет обязательства и оправдывает доверие. Действует открыто, демонстрирует поведение, заслуживающее доверия. Подает личный пример честности и порядочности. | Может настолько настаивать на открытости и честности, что это становится помехой работе. Может быть критично настроен по отношению к тем, кто не подчеркивает свою искренность. |

| Comp # | Competency Name | Definition | Less Skilled | Skilled | Talented | Overused Skill |
|--------|--|---|--|---|---|---|
| 37 | Продвижение миссии и целей компании | Умеет создать эффективную картину миссии и стратегии компании, формируя у других людей готовность к действиям. | Не разделяет видение компании. Не может убедительно и вдохновенно представить миссию и видение компании. Не может просто и доступно изложить стратегию компании, сделав ее понятной для других. Не умеет вызывать у других энтузиазм и воодушевление. | Говорит о будущих возможностях в положительном ключе. Создает образы и ориентиры, помогающие обеспечить поддержку философии компании. Формулирует видение компании таким образом, чтобы оно находило отклик у каждого сотрудника. Помогает сотрудникам с оптимизмом и энтузиазмом смотреть в будущее. Демонстрирует личную приверженность видению и целям компании. | Формулирует убедительное и вдохновляющее видение. Передает сотрудникам видение компании, нацеливая их на будущие возможности. Добивается того, чтобы все сотрудники разделяли миссию и видение компании. Внушает и поддерживает у сотрудников оптимизм и энтузиазм по поводу будущих возможностей. | Может быть непоследователен в реализации видения компании на практике. Часто излагает концепции в чрезмерно общем виде. Может быть нетерпим к альтернативным точкам зрения на видение и цели организации. |
| 38 | Организация и совершенствование рабочих процессов | Знает, как организовать рабочие процессы наиболее эффективным и продуктивным образом, и нацелен на их постоянное совершенствование. | Работает неорганизованно. Затрудняется определить, какие подходы наиболее эффективны для решения конкретной задачи. Пользуется существующими подходами и не заботится об их совершенствовании. Не использует преимущества совместной работы и возможности повышения эффективности. | Определяет и разрабатывает процессы и подходы, необходимые для выполнения работы. Перераспределяет и объединяет задачи для обеспечения эффективного процесса работы. Разрабатывает процессы и подходы, позволяющие управлять дистанционно, без личного присутствия. Ищет пути для совершенствования процессов, от небольшой отладки до полной перестройки. | Определяет, какие процессы необходимы для выполнения работы. Перераспределяет и объединяет различные элементы рабочего процесса таким образом, чтобы обеспечить его стабильность и эффективность. Рассматривает рабочие процессы и системы в комплексе. Сосредотачивает усилия на непрерывном совершенствовании; умеет выявлять и использовать возможности синергии и интеграции. | Может испытывать сложности в объяснении принципов процессов и подходов. Старается успеть все разом. Чрезмерно упрощает процессы. Непрерывно отлаживает и без того хорошо работающие процессы. Настолько концентрируется на эффективности, что теряет из виду человеческий фактор. |