|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Модель компетенций** | | | | |
| **СИСТЕМНОЕ / СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ** | | | | |
|  | **РУКОВОДИТЕЛИ** | | **СПЕЦИАЛИСТЫ** | |
| **Определение** | **Видит ситуацию в широком контексте. Собирает исчерпывающие сведения по сложным проблемам или ситуациям, определяя причины возникновения проблем и пути их разрешения. В своей работе опирается на стратегические цели своей организации и сферы в целом и учитывает последствия принимаемых решений.** | | **Быстро находит и безошибочно обрабатывает необходимую информацию. Анализирует проблему с разных сторон. Делает правильные выводы и предлагает обоснованное и осуществимое решение задачи. Знает стратегические цели своей организации и сферы в целом.** | |
| **Индикаторы** | **ПОЗИТИВНЫЕ** | **НЕГАТИВНЫЕ** | **ПОЗИТИВНЫЕ** | **НЕГАТИВНЫЕ** |
| Точно определяет источники и получает необходимую информацию для составления наиболее полного представления о проблеме. | Довольствуется имеющейся в распоряжении информацией или неправильно определяет, из каких источников нужно собрать недостающие данные. | Быстро/ своевременно находит необходимую информацию. | Тратит много времени на поиск необходимой информации и/или находит ее в ограниченном объеме. |
| Быстро анализирует большие объемы сложной информации, делает верные выводы. | Тратит излишне много времени на анализ больших объемов информации. Ошибается с выводами. | Быстро структурирует и анализирует большой объем информации, верно определяет, какой информации не хватает для решения задачи. | Долго обрабатывает большой объем информации, упускает из внимания важные детали и очевидные взаимосвязи, допускает существеннее ошибки. |
| Решает задачи на основе предварительного анализа ситуации и учета причинно-следственных связей и различных (иногда неочевидных) факторов. | Принимает решения на основе поверхностного рассмотрения ситуации и упускает из вида значимые факты. | Уточняет и проверяет получаемую информацию. | Включает в работу полученную информацию, не проверив ее достоверность. |
| Руководствуется в работе стратегическими целями организации и сферы в целом, учитывая то, как задачи его подразделения «встроены» в долгосрочные цели организации. | Принимает решение, руководствуясь исключительно текущей ситуацией без учета стратегических целей организации и сферы. | При решении задачи учитывает факторы, влияющие на нее, в том числе неочевидные | При решении задачи упускает факторы, влияющие на нее. |
| Выстраивает работу подразделения, учитывая комплексную взаимосвязь процессов. | При решении задач упускает комплексную взаимосвязь процессов. | При решении текущих задач ориентируется на то, к какому результату в будущем приводит это решение. | Не учитывает последствий принимаемых решений. |
| При решении задач учитывает внешнюю ситуацию и долгосрочные прогнозы в своей зоне ответственности. | Не использует информацию о внешней ситуации и вариантах развития событий в своей зоне ответственности при решении задач. | Предлагает реалистичные варианты решения текущих задач, учитывая весь спектр возможных решений. | Предлагает неосуществимые варианты действий без учета альтернативных решений. |
| Взвешивает перспективы и риски, связанные с выбранным вариантом решения. | Принимает рискованные решения, не сопоставляя риски и преимущества, которые они несут. | Принимает решения на основе предварительного анализа ситуации и учета причинно-следственных связей. | Принимает решения на основе поверхностного рассмотрения ситуации и упускает из вида значимые факты |
| Рассматривает проблему с учетом ее возможного влияния на другие подразделения, направления деятельности организации/сферы. | Рассматривает проблему локально, не учитывая ее возможного влияния на другие подразделения и направления деятельности организации/сферы. | Предвидит варианты развития событий - потенциальные возможности, альтернативные решения и угрозы. | Не учитывает возможные варианты развития событий - возможности и угрозы . |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** | | | | |
|  | **РУКОВОДИТЕЛИ** | | **СПЕЦИАЛИСТЫ** | |
| **Определение** | **Формирует цели подразделения в соответствии с ключевыми целями организации, трансформирует эти цели в задачи для подчиненных. Предъявляет подчиненным ясные требования к конечному результату. Выстраивает работу таким образом, чтобы не требовалось его постоянное участие.** | | **В соответствии с задачами, поставленными руководителем составляет план своей деятельности с учетом сроков, приоритетов и ресурсов. Самостоятельно контролирует выполнение задач, если видит риски, ставит в известность руководителя, предлагая пути решения.** | |
|  | ПОЗИТИВНЫЕ | НЕГАТИВНЫЕ | ПОЗИТИВНЫЕ | НЕГАТИВНЫЕ |
|  | Основываясь на целях и задачах организации, формирует ключевые цели своего подразделения. | Цели подразделения не соотносит с планами/целями организации. | Заранее составляет планы работ с учетом конечного результата, приоритетности задач и указаний руководителя. | Не планирует свою деятельность заранее. Ожидает планов от руководителя. |
|  | Трансформирует цели подразделения в четкие планы работ/задачи для подчиненных. | Не умеет разделять цели, которые поставлены перед подразделением на задачи для подчиненных. | Разбивает задачи на этапы, подбирает наиболее эффективный способ решения. | Действует по ситуации, без заранее продуманных шагов. |
|  | Ранжирует задачи по приоритетности. | Считает все задачи приоритетными. | При планировании эффективно распределяет свое время и имеющиеся ресурсы: учитывает возможности, состыковывает сроки с другими проектами и процессами. | Распределяет свое время без учета сроков и возможностей. |
| **Индикаторы** | Предвидит риски, которые могут возникнуть при реализации планов подразделения, предпринимает меры по их минимизации. | Решает проблемы по мере их возникновения, не пытаясь предотвратить заранее. | Заранее выявляет риски и информирует о них руководство, предлагает пути решения. | Не сообщает руководителю о выявленных рисках, либо сообщает в тот момент, когда ситуация становится критической / сообщает руководителю о возможных рисках, не предлагая пути решения. |
| Ставит задачи подчиненным с указанием сроков и ясными требованиями к результатам работы. | При постановке задач подчиненным считает, что им все понятно и без пояснений. | При выполнении задачи придерживается плана, отслеживает этапы выполнения работ. | Не придерживается плана работы, нарушает сроки / выполняет работу в последний момент |
| Эффективно организует работу подчиненных и распределяет среди них задачи так, чтобы не требовалось его постоянное участие. | Все пытается делать сам; включается во все задачи, решаемые подчиненными; не распределяет нагрузку среди подчиненных в рамках выполняемой задачи, создавая тем самым риски не выполнить задачу в срок и с надлежащим качеством. | Привлекая к решению задачи других сотрудников, доводит до них информацию о конечном результате, сроках и промежуточных точках контроля, своевременно запрашивает информацию о статусе выполнения работ. | Привлекая к решению задачи других сотрудников, пускает процесс на самотек, полагается на других и не контролирует выполнение работ. |
|  | Выстраивает работу подчиненных сотрудников/подразделений таким образом, чтобы обеспечить своевременный обмен информацией, взаимодействие при решении задач | Не организовывает обмен информацией между сотрудниками/подразделениями, не организует их взаимодействие. | При изменении ситуации вносит корректировки в план работ. | Не успевает реагировать на новые обстоятельства, не корректирует ход работы. |
|  | Отслеживает реализацию планов по промежуточным и конечным результатам, при необходимости корректирует свои действия и действия сотрудников. | Осуществляет контроль только конечного результата. | Привлекает руководителя к решению задачи только при возникновении ситуаций, в которых не может действовать самостоятельно: принятие финальных решений, необходимость участия статусной фигуры. | При малейших трудностях в ходе реализации задачи обращается к руководителю. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| РАБОТА В КОМАНДЕ | | | | |
|  | РУКОВОДИТЕЛИ | | СПЕЦИАЛИСТЫ | |
| Определение | Ориентируется на общекомандные цели.  Выстраивает честные и открытые взаимоотношения с коллегами.  Способствует разрешению конфликтов. | | Ориентируется на общекомандные цели. Выстраивает честные и открытые взаимоотношения и обменивается необходимой для работы открытой информацией с коллегами. Придерживается установленных правил, поддерживает атмосферу сотрудничества. | |
| **Индикаторы** | ПОЗИТИВНЫЕ | НЕГАТИВНЫЕ | ПОЗИТИВНЫЕ | НЕГАТИВНЫЕ |
| Формирует и удерживает эффективную команду, подбирает квалифицированных работников под задачи подразделения. | Подбирает работников из числа знакомых или похожих на себя людей, ориентируясь на квалификацию во вторую очередь. | Принимая решения, руководствуется интересами и целями подразделения, команды. | Принимает решения, руководствуясь личной выгодой или выгодой только своего подразделения, не учитывает интересы коллег или смежных подразделений. |
| Принимает решения, руководствуясь общими интересами, целями команды, предприятия. | Принимает решения, руководствуясь личной выгодой или выгодой своего подразделения, не учитывает интересы смежных подразделений. | Эффективно координирует свою работу с работой коллег, в том числе из других подразделений, активно участвует в совместных с другими подразделениями проектах, даже если это выходит за рамки его непосредственных обязанностей. | Не обсуждает с коллегами рабочие вопросы для решения совместных задач, не обменивается мнениями. Старается выполнять только свою часть работы, избегает участия в совместных с другими подразделениями проектах. |
| Своевременно и полно предоставляет информацию коллегам по их запросу. | Не делится с коллегами необходимой им информацией. | Оказывает поддержку и помощь другим членам команды. | Не оказывает поддержку другим членам команды, даже если у него есть такая возможность. |
| Поощряет других делиться открытой информацией и совместно решать общие задачи. | Не поощряет других делиться информацией, формирует неблагоприятную для обсуждения атмосферу. | Предоставляет коллегам необходимую информацию. | Не предоставляет коллегам необходимую им информацию в полном объеме. |
| Формирует и поддерживает доброжелательные и уважительные отношения в коллективе с коллегами из своего и смежных подразделений. | При взаимодействии с коллегами демонстрирует неуважение (пренебрежение), создает и поддерживает негативный настрой по отношению к коллегам из смежных подразделений. | Формирует и поддерживает доброжелательные и уважительные отношения с коллегами из своего и смежных подразделений. | При взаимодействии с коллегами демонстрирует неуважение (пренебрежение), создает и поддерживает негативный настрой по отношению к коллегам из смежных подразделений. |
| При возникновении разногласий с коллегами находит приемлемые решения, идет на разумный компромисс. | При возникновении разногласий с коллегами жестко настаивает на своем решении, не идет на компромисс. | При возникновении разногласий с коллегами находит взаимоприемлемые решения, идет на разумный компромисс. | При возникновении разногласий с коллегами жестко настаивает на своем решении, не идет на компромисс. |
| Во взаимодействии с коллегами и подчиненными предлагает правила совместной работы, алгоритмы выработки решения, в равной степени учитывающие все интересы. | Формирует правила совместной работы, выработки решений, исходя из собственных интересов или интересов своего подразделений. | Следует установленным правилам взаимодействия, принятым решениям, даже если они противоречат его интересам. | Отказывается от соблюдения правил и принятых решений, исходя из собственных интересов. |
| В ситуации межфункционального взаимодействия организует и координирует взаимодействие со смежными подразделениями для решения общих задач. | Не учитывает возможного взаимного влияния и взаимозависимости при решении совместных задач с коллегами/ другими подразделениями. | Поддерживает и реализует конструктивные идеи коллег, даже если идеи противоречат его интересам. | Отказывается принимать участие в работе, если идеи или цели других расходятся с его интересами. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Предотвращает и успешно разрешает конфликтные ситуации, учитывая интересы и особенности конфликтующих сторон. | Не предотвращает разногласия и конфликты, при возникновении конфликта отстраняется. | Поддерживает атмосферу сотрудничества в своем отделе или проектной команде, помогает предотвращать и разрешать конфликтные ситуации. | Препятствует поддержанию атмосферы сотрудничества в своем отделе или проектной команде, создает конфликтные ситуации или не способствует их разрешению. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ | | |
| Определение | Ставит перед собой (и своим подразделением) амбициозные цели и предпринимает активные действия для их достижения. Сталкиваясь со сложностями и препятствиями, проявляет настойчивость и находит пути их преодоления. Не снижает эффективность работы в стрессовых ситуациях (при недостатке времени, под давлением и пр.). Выполняет принятые на себя обязательства в срок и в полном объеме. | |
| **Индикаторы** | ПОЗИТИВНЫЕ | НЕГАТИВНЫЕ |
| Ставит перед собой труднодостижимые цели/задачи, берется за их выполнение. | Ставит для себя заведомо легкие для достижения цели. |
| Четко формулирует видение и критерии достижения итогового результата - понимает, какой именно цели необходимо достичь. | Затрудняется определить каким должен быть конечный результат, как измерить успешность его достижения. |
| Выполняет работу, вникая в суть решаемой задачи и учитывая требования к качеству, конечному результату и срокам. | Выполняет работу, не вникая в суть решаемой задачи, снижая качество конечного результата. |
| В рамках своих полномочий самостоятельно принимает решения, направленные на выполнение задач. | Ждет от руководства решений по вопросам, находящихся в рамках своих полномочий. |
| Находит новые способы достижения цели, если используемый им метод не приводит к достижению запланированного результата. | Сталкиваясь со сложностями или препятствиями, перестает работать над задачей, ждет решения проблемы от руководства или заявляет о невозможности выполнения работы. |
| Сохраняет продуктивность и качество выполнения работы в ситуации давления, постоянной нагрузки, ограничений по ресурсам. | В стрессовых ситуациях, при сверхурочной работе теряет качество работы и/или продуктивность. |
| Принимает ответственность за результаты своей работы, даже если они негативные. | В случае неудачи ищет причину в действиях других людей, нехватке ресурсов и/или внешних обстоятельствах и не стремится исправить допущенные ошибки. |
| Выполняет принятые на себя обязательства или порученную ему задачу в срок и в полном объеме, даже если это противоречит личным интересам. | Не доводит начатое дело до конца или выполняет не в полном объеме. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ЛИДЕРСТВО** | | | | |
|  | РУКОВОДИТЕЛИ | | СПЕЦИАЛИСТЫ | |
| Определение | Эффективно мотивирует людей в командной и индивидуальной работе. Поощряет коллег и подчиненных к выдвижению инициатив и самостоятельности. Делегирует полномочия и ответственность с учетом индивидуальных особенностей подчиненных и их карьерных устремлений. Уделяет внимание и время развитию подчиненных. Имеет мужество высказывать и отстаивать собственную позицию по решаемым вопросам. | | Проявляет себя как лидер в равном по статусу коллективе: берет на себя ответственность за общий результат, организует совместную деятельность, поддерживает и направляет коллег на решение задачи.  Проявляет инициативу при выполнении задач, выходя при этом за рамки своих непосредственных обязанностей. Имеет мужество высказывать и отстаивать собственную позицию по решаемым вопросам. | |
| **Индикаторы** | ПОЗИТИВНЫЕ | НЕГАТИВНЫЕ | ПОЗИТИВНЫЕ | НЕГАТИВНЫЕ |
| Использует различные средства мотивации сотрудников для достижения ими намеченных целей. | Использует ограниченный набор средств мотивации или вообще не использует их. | Берет на себя ответственность за результаты совместной с коллегами работы. | Уклоняется от ответственности за результаты работы группы. |
| Поощряет подчиненных высказывать свои взгляды на вопросы работы подразделения, обсуждает с подчиненными решение важных проблем и предоставляет им возможность активного участия в совместной работе. | Самостоятельно планирует все действия подразделения, не привлекает к обсуждению и решению проблем своих подчиненных. | При необходимости распределяет задачи среди коллег, не являясь их формальным руководителем. | Не распределяет задачи среди коллег, даже когда это необходимо. |
| Воодушевляет других и содействует успешному достижению цели, предоставляя четкое видение перспектив. | Не объясняет подчиненным, как их работа связана с целями подразделения и организации в целом. | Вовлекает коллег в выполнение задач и поощряет их удачные действия. | Пытается выполнить задачи группы самостоятельно, не вовлекая коллег. |
| В случае необходимости самостоятельно принимает и продвигает непопулярные, жесткие решения. | Избегает принимать жесткие решения, когда это очевидно нужно. | Выдвигает инициативы за рамками узких функциональных обязанностей. | Сконцентрирован только выполнении узких должностных обязанностей. |
| Поощряет подчиненных самостоятельно мыслить и действовать, предоставляя им все необходимые полномочия и делегируя ответственность за результат. | Даже если этого не требует задание, детально указывает на необходимые действия достижения цели и жестко следит за соблюдением этих шагов, не предоставляет возможности подчиненному самому выбирать оптимальный способ достижения требуемого результата и не делегирует полномочия/ответственность. | Делится с коллегами своими знаниями и опытом для улучшения результатов работы. | Не делится с коллегами своими знаниями и опытом для улучшения результатов работы. |
| Запрашивает мнение у коллег и руководителя о своей работе и использует эту информацию для совершенствования своих личных качеств. | Избегает оценки своей работы коллегами или руководителем. | Отстаивает свою точку зрения, если уверен в своей правоте. | Легко отказывается от своей позиции при возникновении сопротивления. |
| Предоставляет подчиненным своевременную обратную связь об их работе: заслуженно и своевременно хвалит подчиненных, справедливо критикует работу. | Редко хвалит подчиненных за успешную работу, несправедливо или излишне жестко критикует за допущенные промахи. | Запрашивает мнение у коллег и руководителя о своей работе и использует эту информацию для совершенствования своих личных качеств | Избегает оценки своей работы коллегами или руководителем, обижается на конструктивную обратную связь. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Имеет собственную позицию по решаемым вопросам и прямо ее высказывает, отстаивает перед вышестоящим руководством. | Не отстаивает свою точку зрения, легко соглашается с руководством. | Действует самостоятельно в рамках поставленной задачи. | Постоянно обращается за помощью к руководству для решения поставленной задачи, не предпринимает самостоятельных шагов. |
| Регулярно передает свой опыт и знания подчиненным. | Не выделяет время для передачи своих знаний и опыта подчиненным. | Открыто говорит о существующих проблемах. | Замалчивает проблемы, демонстрирует видимость хороших результатов, подтасовывает или скрывает факты. |
|  | Открыто говорит о существующих проблемах. | Замалчивает проблемы, демонстрирует видимость хороших результатов, подтасовывает или скрывает факты. |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ | | |
| Определение | Четко излагает свои мысли в устной и письменной форме, говорит ясно и понятно, логично выстраивает последовательность изложения. Налаживает контакт с незнакомыми людьми для решения задачи. Легко привлекает внимание к своим словам, обосновывает свое мнение и убеждает собеседника. Использует различные способы убеждения в зависимости от особенностей собеседника. Поддерживает и развивает отношения с коллегами и представителями других организаций в интересах дела. | |
| **Индикаторы** | ПОЗИТИВНЫЕ | НЕГАТИВНЫЕ |
| Ясно и четко излагает свои мысли, информацию, как в устной, так и письменной форме. | Нечетко выражает свое мнение в устной и/или письменной форме. |
| Приводит убедительные и разнообразные доводы, факты в защиту своей точки зрения, использует наглядные схемы, графики, таблицы, данные. | Продавливает свою позицию, не используя аргументацию, конкретные факты и цифры, вместо этого пытается оказать эмоциональное воздействие на собеседника. |
| Подготавливается к встрече с оппонентом, готовит вопросы и аргументы, чтобы говорить на одном языке с собеседником, использует индивидуальный подход. | Приходит на встречу неподготовленным, не адаптирует форму изложения к уровню и особенностям собеседника. Использует одну и ту же стратегию убеждения независимо от особенностей собеседника. |
| Видит и учитывает реакцию собеседника на свои слова, проверяет, верно ли его понял собеседник, корректирует свое изложение с учетом этой информации. | Не обращает внимания на реакцию собеседника на свои слова. Ничего не предпринимает для того чтобы быть понятым собеседником. |
| Сталкиваясь с возражениями, преодолевает негативный настрой слушателя (слушателей), корректен, направляет дискуссию в конструктивное русло. | Агрессивно реагирует на негативный настрой слушателя (слушателей) или прекращает попытки достигнуть согласия со своей точкой зрения. |
| Быстро налаживает коммуникацию и взаимодействие с новыми людьми. Выстраивает долгосрочные отношения с коллегами и партнерами внутри и вне организации, обеспечивая решение рабочих вопросов. | Скованно ведет себя во взаимодействии с новыми людьми. Общается преимущественно со знакомым кругом коллег, не расширяет круг контактов для решения рабочих вопросов. |
| Перед аудиторией делает логичную презентацию, доносит до слушателей ключевые мысли, подкрепляет тезисы (в том числе сложные для понимания) наглядными примерами. | Избегает выступать перед аудиторией, при проведении презентации не может заинтересовать слушателей и удержать их внимание. |
| Внимательно слушает собеседника, чтобы понять его мнение, демонстрирует понимание его точки зрения, быстро воспринимает услышанную информацию и использует ее в ходе дискуссии/коммуникации. | Слушает собеседника невнимательно, перебивает, игнорирует его позицию, не использует полученную информацию в ходе дискуссии/коммуникации. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ/ ИННОВАЦИОННОСТЬ** | | | | |
|  | РУКОВОДИТЕЛИ | | СПЕЦИАЛИСТЫ | |
| Определение | Изучает и анализирует новейшие тенденции в своей области деятельности. Разрабатывает и внедряет новые подходы в работе, постоянно ищет возможности и предпринимает активные действия для повышения эффективности и качества работы своего подразделения и организации в целом. Предлагает нестандартные решения. Помогает другим адаптироваться к изменениям. | | Находит новые решения в изменившихся условиях. Быстро адаптируется к изменениям, легко обучается. Предлагает пути повышения эффективности и качества выполнения работы. Позитивно относится к происходящим изменениям, участвует во внедрении изменений в своей организации. | |
| **Индикаторы** | ПОЗИТИВНЫЕ | НЕГАТИВНЫЕ | ПОЗИТИВНЫЕ | НЕГАТИВНЫЕ |
| Регулярно осуществляет поиск информации о происходящих изменениях в своей области. | В своей работе ориентируется только на методы, используемые в своей организации. Не интересуется тем, что происходит в его сфере деятельности в других организациях. | Регулярно осуществляет поиск информации о происходящих изменениях в своей области. | В своей работе ориентируется только на методы, используемые в своей организации. Не интересуется тем, что происходит в его сфере деятельности в других организациях. |
| Самостоятельно инициирует внедрение новых, не использовавшихся в организации ранее методов и технологий, выходит к руководству с предложениями по оптимизации работы. | Не проявляет инициативы, предпочитает использовать традиционные методы. | Активно внедряет нововведения, перестраивая свое поведение и методы работы. | Продолжает использовать старые методы работы, сопротивляется нововведениям. |
| Видит возможные препятствия при введении новых подходов, учитывает возможное сопротивление и негативное отношение коллег. Находит пути их преодоления. | Отмечает препятствия, только сталкиваясь с ними. Не пытается их преодолеть. | Видит возможные препятствия при введении новых подходов, учитывает возможное сопротивление и негативное отношение коллег. Находит пути их преодоления. | Отмечает препятствия, только сталкиваясь с ними. Не пытается их преодолеть. |
| Объясняет полезность нововведений коллегам и подчиненным, делая их союзниками и помогая им адаптироваться к изменениям. | Вводит изменения в приказном порядке, не разъясняя их смысл и не помогая адаптироваться к ним своим коллегам и подчиненным. | Вовлекает в работу по внедрению изменений коллег, делая их своими союзниками. | При внедрении изменений не вовлекает других, вызывает раздражение и негативное отношение окружающих. |
| Внедряя изменения, обеспечивает эффективное выполнение текущих рабочих процессов. | Предлагая нестандартные идеи и подходы к решению проблем, не обеспечивает эффективное выполнение текущих рабочих процессов. | При внедрении изменений в работе поддерживает эффективность текущих процессов. | Внедряя изменения, снижает эффективность текущих процессов. |
| Мотивирует подчиненных на выдвижение инициатив по улучшению качества и повышению эффективности работы. | Не поощряет коллег и подчиненных к инициативности. | Поддерживает инициативы коллег по улучшению качества и повышению эффективности работы. | Отвергает инициативы других людей, даже если они направлены на повышение эффективности работы. |
| Предпринимает практические шаги по саморазвитию (читает специальную литературу, посещает семинары, тренинги, консультируется с более опытными коллегами и пр.). | Работает с опорой на имеющиеся знания и навыки, не предпринимает шагов по саморазвитию. | Предпринимает практические шаги по саморазвитию (читает специальную литературу, посещает семинары, тренинги, консультируется с более опытными коллегами и пр.). | Работает с опорой на имеющиеся знания и навыки, не стремясь к саморазвитию. |
| Внедряет изменения в свою деятельность, повышает эффективность работы своего подразделения. | Довольствуется текущей эффективностью подразделения, препятствует внедрению нового. | Выходит к руководству с предложениями по оптимизации работы. | Не проявляет инициативы, выдвигает предложения по указанию. |