

# Библиотека компетенций

22 компетенции  
и 125 индикаторов  
от команды StartExam



# Содержание

<b>Общие рекомендации</b>	<b>4</b>
1. Бизнес-мышление	5
2. Готовность к изменениям	6
3. Клиентоориентированность	7
4. Коммуникация	8
5. Лидерство	9
6. Организация работы	10
7. Ориентация на результат	11
8. Планирование	12
9. Принятие решений	13
10. Профессиональные знания	14
11. Работа в команде	15
12. Развитие команды	16
13. Саморазвитие	17
14. Стратегическое мышление	18
15. Стрессоустойчивость	19
16. Управление командой	20
17. Корпоративная культура	21
18. Мотивация команды	22
19. Ответственность	23
20. Проактивность	24
21. Сотрудничество	25
22. Этика и моральные ценности	26
<b>Как использовать библиотеку компетенций</b>	<b>27</b>

# Что такое StartExam?

StartExam — это самая гибкая платформа для оценки и развития сотрудников в России.

В нашу экосистему входят три продукта:



## Система тестирования

Точно оценивайте знания сотрудников и кандидатов



## Оценка 360

Выявите точки роста и сильные стороны компании и сотрудников



## Управление развитием

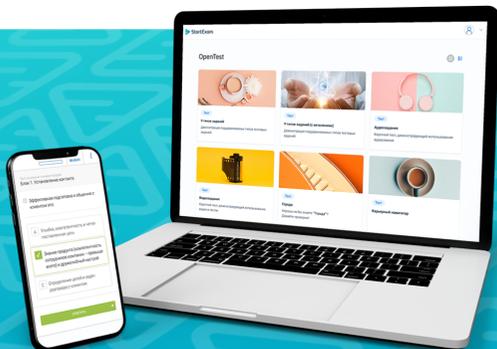
Разрабатывайте ИПР и отслеживайте прогресс

StartExam доверяют 500+ компаний, в том числе Сбер, ВТБ, МТС, Мегафон, Яндекс, ВКонтакте, Сибур, Газпромнефть и другие.

Попробуйте и вы 😊

Платформа для  
оценки и развития  
сотрудников

[Попробовать систему](#)



# Общие рекомендации по работе с библиотекой

**Компетенция** — это поведение сотрудника, которое он демонстрирует в рабочих ситуациях. Например, клиентоориентированность или этичность.

Компетенции напрямую влияют на качество работы. При этом их проявление, в отличие от знаний, опыта и мотивации, видно со стороны.

Каждая компетенция состоит из нескольких индикаторов — признаков, по которым можно определить, как она проявляется.

В этой библиотеке мы подготовили для вас 22 компетенции со 125 индикаторами.

**Отберите 6-10 компетенций** для профиля должности/команды/всей компании. Это будет ваша модель компетенций — проводите по ней оценку 360 и развивайте сотрудников.

# 1. Бизнес-мышление

- Понимает значение бизнес-показателей и использует их в своей деятельности, собирает и отслеживает бизнес-показатели.
- Прогнозирует изменения в профессиональной сфере и использует новые подходы для развития бизнеса.
- Способен быстро погрузиться в детали нового направления развития бизнеса.
- Осуществляет поиск альтернативных способов решения проблемы в дополнение к основному.
- Ищет возможности для роста компании, увеличения доходов и оптимизации расходов.
- Привлекает ресурсы компании для достижения результата и придерживается высоких стандартов качества.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

## 2. Готовность к изменениям

- Легко адаптируется к организационным изменениям и конъюнктуре рынка.
- Находит выгоды и преимущества изменений, своевременно и аргументированно доносит их до сотрудников подразделения.
- Прикладывает усилия для внедрения новых подходов в работе.
- Стремится к улучшениям и реализует предложенные изменения.
- Создает условия, позволяющие команде развиваться и гибко использовать изменения и нововведения.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

# 3. Клиенто-ориентированность



- Находит способы для решения задач клиента, предлагает альтернативные варианты, при решении задач превосходит ожидания клиента.
- Становится экспертом для клиента, анализирует задачи и бизнес-процессы клиента, дает рекомендации.
- Собирает обратную связь о продукте и услугах, использует её для улучшения качества, доносит до всех заинтересованных лиц.
- Слушает клиента, задает правильные вопросы, выясняет подробности для решения задач клиента.
- Становится на место клиента и пытается смотреть на задачу его глазами.
- Осуществляет постоянный контакт с клиентом, делится информацией, подсказывает клиенту, как выполнить задачу лучше.

## 4. Коммуникация

- Чётко и ясно формулирует свои мысли и излагает их. Вдохновляет коллег и собеседников.
- Находит время для обсуждения вопросов, оказания помощи коллегам и решения сложных задач.
- Аргументирует свои суждения, чтобы донести свою точку зрения, приводит разнообразные проверенные данные для влияния на собеседника.
- Подкрепляет свои идеи преимуществами для решения общей задачи.
- Быстро налаживает коммуникацию и взаимодействие с новыми коллегами. Внимательно слушает собеседника.
- Сообщает собеседнику информацию, которая соответствует его запросу.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*



## 5. Лидерство

- Распределяет задачи между сотрудниками с учётом их личных и деловых качеств.
- Регулярно передаёт свои знания и опыт, развивает систему наставничества. Способствует обучению и развитию сотрудников.
- Мотивирует и воодушевляет сотрудников на достижение целей своим личным примером, формирует командный дух.
- Транслирует веру в успех, в возможности и способности сотрудников.
- При возникновении проблем или ошибок у сотрудников старается привлечь их к решению, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем.
- В сложных ситуациях определяет направление развития и ведёт за собой коллектив.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

## 6. Организация работы

- Ставит задачи подчинённым, объясняет способы их решения, показывает, какой результат требуется получить.
- Делегирует полномочия и ответственность правильным сотрудникам, но стратегические задачи стремится сделать сам.
- Контролирует ход выполнения задач, ставит четкие сроки и определяет критерии оценки качества требуемого результата.
- Планирует выполнение задач с учётом важности, приоритетов и влияния их на финансовый результат.
- Доносит до подчинённых стратегические приоритеты компании.
- Предоставляет подчинённым обратную связь по выполненным задачам на регулярной основе.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*



## 7. Ориентация на результат

- В рамках своей деятельности самостоятельно принимает решения, направленные на выполнение поставленных задач.
- В своей работе постоянно демонстрирует высокие результаты, иногда даже превосходящие ожидания.
- Воодушевляет и ведёт команду к достижению намеченных целей.
- Находит новые способы достижения цели, если используемый ранее метод не приводит к достижению требуемого результата.
- Принимает ответственность за допущенные ошибки, анализирует их, чтобы избежать повторения в будущем.
- Ставит перед собой и своей командой амбициозные цели и стремится к их достижению.

## 8. Планирование

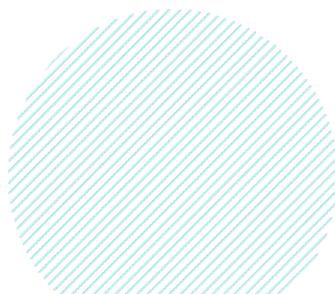
- Собирает обратную связь от подчинённых и предоставляет им информацию о ходе работы.
- Проводит регулярные встречи и обсуждения с коллегами и подчинёнными.
- Правильно расставляет приоритеты, учитывая важность и срочность задач.
- Планирует выполнение целей и задач на месяц или квартал, отслеживает выполнение зафиксированного плана.
- Составляет подробный план для решения задач, прописывает порядок выполнения действий, указывает чёткие сроки.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

## 9. Принятие решений

- Анализирует различные источники информации, отделяет главное от второстепенного, сравнивает альтернативы.
- Взвешивает и аргументирует принимаемые решения. Принимает непопулярные решения, если того требуют интересы бизнеса.
- Берёт ответственность за принятое решение на себя.
- Адекватно оценивает последствия и риски принимаемых решений в технологической, человеческой и экономической составляющей.
- Предвидит возникновение проблем, планирует меры по их предотвращению.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*



# 10. Профессиональные знания

- Обладает высоким уровнем профессиональных знаний и навыков для эффективного выполнения задач в своей профессиональной области.
- Воспринимается сотрудниками как эксперт в своей профессии.
- Использует свои профессиональные знания на высоком уровне и с высоким качеством, использует передовой опыт по направлению деятельности.
- Понимает бизнес-процессы своей профессиональной деятельности и адаптирует их в своем направлении.
- Изучает изменения в профессиональной среде, следит за трендами и ключевыми событиями.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

# 11. Работа в команде

- Учитывает и поддерживает идеи коллег. Проявляет внимание к коллегам.
- Укрепляет командный дух и поддерживает положительную атмосферу в коллективе.
- Учитывает интересы других сторон. Идёт на компромиссы ради достижения общей цели.
- Поощряет коллег, сплачивает команду. Выступает посредником при решении конфликтных ситуаций.
- Делится опытом с коллегами и защищает интересы команды.
- Вовлекает коллег в процесс принятия решения, несёт ответственность за конечное решение.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

## 12. Развитие команды

- Сотрудники часто обращаются к нему за помощью и советами.
- Организует обучение подчинённых, применяя различные формы обучения и развития сотрудников.
- Ставит цели по развитию сотрудников и отслеживает динамику их достижения.
- Не боится конкуренции и сильных подчинённых и растит таланты.
- Знает сильные и слабые стороны сотрудников, учитывает их при постановке задач.
- Регулярно встречается с подчинёнными, собирает идеи и предложения по развитию и даёт развивающую обратную связь.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

## 13. Саморазвитие

- Постоянно развивается, посещает различные мероприятия по своему направлению (конференции, семинары и др.).
- Ищет возможности для профессионального развития и обучения.
- Адекватно воспринимает критику и использует её для последующего улучшения качества своей работы и развития.
- Знает свои сильные стороны и зоны развития, работает над ними.
- Читает профессиональную литературу, участвует в тренингах, повышает квалификацию.
- Делится полученными знаниями и опытом, стремится развивать свое направление.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

# 14. Стратегическое мышление



- Анализирует разные факторы, влияющие на деятельность бизнеса: рыночные, политические, экономические, культурные.
- Мыслит на перспективу, формирует видение будущего для своего направления бизнеса.
- Предвидит внешние и внутренние изменения и своевременно реагирует на них.
- Разрабатывает и реализует долгосрочные планы на 5 и более лет с учётом ресурсов и возможностей.
- Учитывает в своей работе факторы, не являющиеся ключевыми на сегодняшний день, но которые могут стать критическими в будущем.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

# 15. Стрессоустойчивость

- Действует логично и последовательно при возникновении проблемных ситуаций, не уходит от решения сложных вопросов.
- Быстро восстанавливается после возникновения сложной ситуации и возобновляет работу над решением возникшей проблемы.
- Поддерживает позитивный настрой в сложных ситуациях и укрепляет веру коллег.
- Эффективно работает в условиях многозадачности, изменений, стресса и нехватки информации.
- При возникновении большого объёма работ старается выполнить их без потери качества.
- Сохраняет эмоциональное спокойствие и конструктивно мыслит даже в сложной ситуации.

# 16. Управление командой

- Ставит чёткие цели и способствует решению сложных задач командой.
- Развивает сплочённость и командный дух.
- Объективно оценивает результаты команды.
- Признаёт достижения сотрудников и публично хвалит сотрудников.
- Фокусирует команду на выполнении наиболее важных задач и достижении целей.
- Решает конфликты, возникающие между сотрудниками, заботится о сплочённости команды.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

# 17. Корпоративная культура

- Действует исходя из интересов компании, придерживается норм и правил корпоративной культуры.
- Разделяет ценности компании и демонстрирует лояльность к бренду.
- Является проводником изменений в компании, транслирует корпоративные цели и ценности своей команде.
- Способствует развитию положительного образа компании для коллег и клиентов.
- Руководствуется интересами Компании, а не личными выгодами.
- Увлечён работой в компании и отождествляет себя с брендом.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

# 18. Мотивация команды

- Видит успехи подчинённых, дает им позитивную и справедливую обратную связь.
- Использует материальные и нематериальные средства для мотивации сотрудников.
- Признаёт заслуги, отмечает их достижения и благодарит сотрудников.
- Формирует атмосферу сплоченности для достижения общей цели компании.
- Проявляет уважение к сотрудникам.
- Умеет говорить с сотрудниками, находит скрытые качества и повышает удовлетворённость от работы сотрудников.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

# 19. Ответственность

- Проявляет самостоятельность при принятии решений, берёт ответственность за свои действия.
- При возникновении проблемы не ищет виновных, а старается найти путь для её решения.
- Беря на себя обязательства, чётко следует им и выполняет обещанное.
- Если требует ситуация, тратит свое время для решения возникших проблем.
- Берёт на себя ответственность за работу своих подчинённых.
- Обращается за помощью при возникновении трудностей.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

## 20. Проактивность

- Предлагает нестандартные, инновационные решения, выходящие за рамки привычных подходов.
- Иницирует важные для компании проекты и изменения для улучшения деятельности.
- Заранее подстраивает работу своей команды под изменяющуюся среду и стратегию развития компании.
- Поддерживает изменения, которые активируются руководством компании, и транслирует их своей команде, разъясняет цели и задачи изменений.
- Внедряет в работу лучшие передовые практики и опыт инновационных компаний.
- Организует сотрудников команды делиться новыми идеями и предложениями для решения возникающих вопросов.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

# 21. Сотрудничество

- Относится к сотрудникам и окружающим с уважением. Ведёт себя корректно.
- Даёт высказаться коллегам, собирает и анализирует обратную связь.
- Сотрудники могут открыто поделиться проблемами, связанными с рабочей деятельностью, с руководителем.
- Руководитель проявляет интерес к сотруднику, уточняет и проясняет его позицию и мнение.
- Умеет устанавливать контакт и взаимодействовать с разными людьми, создает позитивную рабочую атмосферу.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

## 22. Этика и моральные ценности

- Соблюдает взятые на себя обязательства и обещания.
- Продвигает в компании культуру открытости и доверия. Честен и открыт к сотрудничеству.
- Не вводит коллег и подчиненных в заблуждение, избегает лжи и интриг.
- Соблюдает корпоративные нормы и правила. Формирует культуру делового поведения.
- Демонстрирует клиентоориентированный подход. Действует на основании моральных и этических норм.

*Рекомендуемые ответы на каждый индикатор: Абсолютно неверно, Скорее неверно, Возможно, Скорее верно, Абсолютно верно, Не могу оценить.*

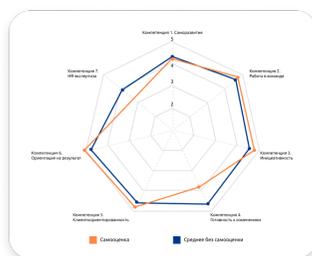
# Как использовать библиотеку компетенций

Для того, чтобы использовать библиотеку компетенций, вам нужно будет запустить оценку методом 360 градусов.

Её суть в круговом опросе — каждого сотрудника оценивает его ближайший круг: он сам, коллеги, клиенты, руководитель.

Удобнее всего проводить оценку 360 в автоматизированных системах, например, Start-Exam. В неё встроены все 22 компетенции и 125 индикаторов, а по завершении оценки вы получите подробные отчёты по каждому сотруднику.

Подробнее



# Спасибо!

Надеемся, эта библиотека окажется для вас полезной! Чтобы первыми получать от нас актуальные статьи и исследования по оценке и развитию, подпишитесь на наши соцсети.



Подписаться



Подписаться

До скорых встреч!

Платформа для  
оценки и развития  
сотрудников

Попробовать систему

