

## Ролевая модель и анкета управленческих компетенций (HR, управление персоналом)

Документ применяется для анкетирования персонала по управленческим компетенциям, для оценки соответствия профилям должностей, подготовки программ обучения и развития.

Задействованные бизнес-процессы (подробнее – см.каталог по [ссылке](#)):

<b>12</b>	<b>Управление персоналом</b>
12.1	Управление HR-стратегией
12.2	Подбор персонала
12.3	Адаптация персонала
12.4	Обучение и развитие персонала
12.5	Комплексная оценка персонала
<b>13</b>	<b>Организационное развитие</b>
13.1	Управление бизнес-процессами
13.4	Управление организационной структурой

Теги: управленческие компетенции, цели, КПЭ, KPI, бизнес-процессы, навыки, грейды, мотивация, C&B.

**ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКА**

**Цель** – оценить уровень управленческих компетенций

**Критерии оценки компетенций:**

- **Стратегичность** – соответствие управленческим целям Компании;
- **Профессионализм** – уровень экспертных знаний управленца;
- **Универсальность** – компетенция актуальна для всех подразделений Компании.

01 Оценка каждого критерия осуществляется по 5-ти балльной шкале (выберите в ячейке из выпадающего списка)

**Критерии оценки поведенческих индикаторов:**

- **Актуальность** – данная поведенческая характеристика является демонстрацией компетенции

01 Оценка каждого индикатора осуществляется один – двумя, четырьмя – шестью (выберите в ячейке из выпадающего списка)

Компетенция	Критерии оценки компетенций / индикаторов			Примечание
	Стратегичность	Профессионализм	Универсальность	
<b>Область «Бизнес-навыки»</b>				
<b>1. Организация управления</b>	3	5	4	
<b>Индикаторы поведения по компетенции</b>				
<b>Актуальность</b>				
1.1. Уметь создавать и развивать систему стратегического управления (определительный ряд, диаграммы, меморандум по вопросам, чек-лист, журнал и т.д.)		да		
1.2. Грамотно делегировать полномочия, обеспечивать возможность и поощрять каждого для достижения результатов		да		
1.3. Осуществлять контроль за автоматизацией операционных бизнес-процессов (профессиональные коммуникации и корпоративная культура)		да		
1.4. Уметь планировать свою деятельность и работать с приоритетными задачами		да		
1.5. Владеть навыками операционной работы по технологии БИИП, использовать алгоритмы в текущей деятельности		да		
1.6. Честно и этично делиться своей информацией, делиться способностями формировать и сотрудничать по команде, в целях бизнес-целей, способствовать созданию позитивной атмосферы и достижению общего результата		да		
1.7. Уметь эффективно управлять персоналом		да		
1.8. Уметь эффективно управлять персоналом, обеспечивая соблюдение сроков, достижение поставленных целей, достижение бизнес-результатов		да		
1.9. Уметь эффективно управлять персоналом, обеспечивая соблюдение сроков, достижение поставленных целей, достижение бизнес-результатов		да		
1.10. Уметь эффективно управлять персоналом, обеспечивая соблюдение сроков, достижение поставленных целей, достижение бизнес-результатов		да		
<b>2. Планирование и организация</b>	5	5	5	
<b>Индикаторы поведения по компетенции</b>				
<b>Актуальность</b>				
2.1. Ставит конкретные, четко сформулированные задачи		да		
2.2. Обосновывает и рационально использует ресурсы для выполнения задач		да		
2.3. Заранее определяет "точку контроля" выполнения деятельности		да		
2.4. Управляет процессом выполнения поставленных задач, обеспечивая соблюдение сроков		да		
2.5. Не перекладывает ответственность за выполнение задачи другим людям		да		
2.6. Выявляет причины невыполнения поставленных задач		да		
2.7. Планирует работу на неделю, квартал, год		да		
2.8. Планирует работу на неделю, квартал, год		да		
2.9. Анализировать задачи и грамотно расставлять приоритеты		да		
2.10. Умлет выделять границы ответственности каждого, доверять мыслью о границе компетенции системы, для каждой из них выстраивать		да		
2.11. Умлет оптимизировать в рамках ограниченного времени, определять основные линии поведения и быстро выбирать наиболее удачные		да		
<b>3. Управление изменениями</b>	4	5	4	
<b>Индикаторы поведения по компетенции</b>				
<b>Актуальность</b>				
3.1. Уметь эффективно управлять изменениями, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.2. Уметь эффективно управлять изменениями, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.3. Уметь эффективно управлять изменениями, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.4. Уметь эффективно управлять изменениями, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.5. Уметь эффективно управлять изменениями, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.6. Уметь эффективно управлять изменениями, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.7. Способность быстро и адекватно решать конфликты между сотрудниками в ситуации "фриз-мажор"		да		
3.8. Обладает способностью проводить процесс изменения в коллективе (например, нововведениях, конфликты) и выбирать пути предупреждения конфликтов в организации		да		
3.9. Строит рабочие отношения в формате сотрудничества, а не управления и подчинения, видит альтернативы собственному поведению в зависимости от ситуации		да		
3.10. Быстро реагирует на изменения, способен переключаться с процесса подразделения и охватывает в этом сотрудников		да		
<b>4. Делегирование</b>	3	5	5	
<b>Индикаторы поведения по компетенции</b>				
<b>Актуальность</b>				
4.1. Уметь эффективно делегировать задачи, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.2. Уметь эффективно делегировать задачи, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.3. Уметь эффективно делегировать задачи, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.4. Уметь эффективно делегировать задачи, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.5. Уметь эффективно делегировать задачи, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.6. Уметь эффективно делегировать задачи, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.7. Уметь эффективно делегировать задачи, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.8. Уметь эффективно делегировать задачи, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.9. Уметь эффективно делегировать задачи, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.10. Уметь эффективно делегировать задачи, обеспечивая соблюдение сроков		да		

3. Принятие решений	Стратегичность	Профессионализм	Универсальность	Примечание
	2	5	4	
<b>Индикаторы поведения по компетенции</b>				
<b>Актуальность</b>				
3.1. Уметь эффективно принимать решения, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.2. Уметь эффективно принимать решения, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.3. Уметь эффективно принимать решения, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.4. Уметь эффективно принимать решения, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.5. Уметь эффективно принимать решения, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.6. Уметь эффективно принимать решения, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.7. Уметь эффективно принимать решения, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.8. Уметь эффективно принимать решения, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.9. Уметь эффективно принимать решения, обеспечивая соблюдение сроков		да		
3.10. Уметь эффективно принимать решения, обеспечивая соблюдение сроков		да		
<b>4. Лидерство</b>	4	5	5	
<b>Индикаторы поведения по компетенции</b>				
<b>Актуальность</b>				
4.1. Уметь эффективно лидировать, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.2. Уметь эффективно лидировать, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.3. Уметь эффективно лидировать, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.4. Уметь эффективно лидировать, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.5. Уметь эффективно лидировать, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.6. Уметь эффективно лидировать, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.7. Уметь эффективно лидировать, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.8. Уметь эффективно лидировать, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.9. Уметь эффективно лидировать, обеспечивая соблюдение сроков		да		
4.10. Уметь эффективно лидировать, обеспечивая соблюдение сроков		да		
<b>Область «Новые взаимодействия»</b>				
<b>5. Взаимодействие со смежными подразделениями</b>	4	5	5	
<b>Индикаторы поведения по компетенции</b>				
<b>Актуальность</b>				
5.1. Уметь эффективно взаимодействовать со смежными подразделениями		да		
5.2. Уметь эффективно взаимодействовать со смежными подразделениями		да		
5.3. Уметь эффективно взаимодействовать со смежными подразделениями		да		
5.4. Уметь эффективно взаимодействовать со смежными подразделениями		да		
5.5. Уметь эффективно взаимодействовать со смежными подразделениями		да		
5.6. Уметь эффективно взаимодействовать со смежными подразделениями		да		
5.7. Уметь эффективно взаимодействовать со смежными подразделениями		да		
5.8. Уметь эффективно взаимодействовать со смежными подразделениями		да		
5.9. Уметь эффективно взаимодействовать со смежными подразделениями		да		
5.10. Уметь эффективно взаимодействовать со смежными подразделениями		да		

## Оценка компетенций по ролевой модели

### Роли:

1. «Руководитель»
  - a. Организация системной работы подразделения: функц. стратегия, БГ, оргструктура, данные, КР
  - b. Обеспечение наличия достаточного качества и количества сотрудников: поиск, найм, вход, резерв
  - c. Постановка задач, делегирование, контроль выполнения задач и показателей деятельности
  - d. Оптимизация точек контроля, диагностики
  - e. Оценка работы сотрудников
2. «Лидер»
  - a. Мотивация подчиненных на результат, соблюдение правил, эффективное взаимодействие
  - b. Командообразование, нацеливание на общий бизнес-результат
  - c. Поддержка сотрудников в решении бизнес и личных вопросов
  - d. Носитель культуры
3. «Наставник»
  - a. Обучение и развитие компетенций сотрудников
  - b. Улучшение технологии работы сотрудников
  - c. Организация эффективного обмена опытом
4. «Подчиненный»
  - a. Прозрачность деятельности, принимаемых решений для вышестоящих руководителей
  - b. Ведение записей по хронологии работ, проблемах и решениях, расследуемость и аудируемость деп.
  - c. Демонстрация промежуточных результатов и подготовка отчетов по прогрессу работ
  - d. Соблюдение принятых правил и стандартов
5. «Аналитик»
  - a. Консолидация ключевой информации
  - b. Налаживание оперативного обеспечения качественной информации
  - c. Адекватные выводы по имеющимся данным
  - d. Выявление главного от второстепенного, причин и следствий, прямого и обратного вывода, вывод:
6. «Систематизатор»
  - a. Структурирование физических и информационных объектов
  - b. Структурирование процессов и персонала
  - c. Формализация и оптимизация управленческих решений
  - d. Стандартизация в пользу бизнеса
7. «Коммерсант»
  - a. Поиск источников роста прибыли
  - b. Выбор лучших исполнителей внутри и на аутсорсинге
  - c. Выявление возможности улучшения коммерческих условий договоров
8. «Дипломат»
  - a. Выстраивание отношений со смежниками, заказчиками, потребителями, выходов и результатов БП
  - b. Выстраивание отношений с внешними организациями
9. «Эксперт»
  - a. Предвидение рисков, работа с предметными рисками
  - b. Владение терминологией, стабильность определений
  - c. Оперативность и своевременность экспертных выводов
  - d. Подтвержденное участие в профессиональных сообществах
  - e. Профессиональная сертификация
10. «Проектный управляющий»
  - a. Целеполагание и эффективность инициатив
  - b. Формулирование результатов, декомпозиция до требований к характеристикам результатов
  - c. Выделение подконтрольных людей и ресурсов на проекты и обеспечение их высокой эффективности
  - d. Участие в планировании всех существенных работ и связей в проекте
  - e. Управление вверенными проектами как РП (быстрее, с хорошим качеством, в рамках бюджетов)
  - f. Выполнение функций куратора проектов (максимизация бизнес-результата)
  - g. Эффективная передача результатов проекта в эксплуатацию (принятие бизнесом)
  - h. Увязка проектов между собой, проектов и БГ, проектов со стратегией (в области видимости)
  - i. Проектная работа с рисками
11. «Процессный управляющий»
  - a. Ведется мониторинг референтных показателей, обеспечена их валидность
  - b. Проектная работа с отклонениями и несоответствиями
  - c. Стабильное качество результатов

- d. Разделение договоренности по приемке-передаче результатов (входов и выходов) процесса
  - e. Понимание связей с другими процессами и на общий результат
12. «Функциональный руководитель»
    - a. Управление через стратегии, методологии, стандарты, нормы и правила, КР
    - b. Проведение оценки и сравнения качества работы по сопоставленным должностям и ролям
    - c. Организация обучения и обмена опытом
  13. «Стратег»
    - a. Видение стратегических альтернатив и подходы к обоснованию лучшей альтернативы
    - b. Понимание границ своей функциональной стратегии и связей с другими функциями
    - c. Прогнозный сбор данных для принятия решений в будущем
  14. «Личная эффективность»
    - a. Учет и анализ потерь времени
    - b. Согласование личных и корпоративных целей, в т.ч. подчиненных сотрудников
    - c. Декомпозиция и перераспределение задач по уровню компетенции и стоимости исполнителей
    - d. Устранение проблем межличностного взаимодействия