



Верхнеуровневые управленческие

Группа компетенций, которые позволяют руководителю направлять свою команду/продукт/бизнес. Эти компетенции объединяют в себе знания о миссии, видении, стратегии и целях, понимание разницы этих инструментов и умение с ними работать

Компетенция	Что подразумевает компетенция
Разработка и описание миссии и видения	— Руководитель чётко понимает разницу между миссией и видением — Руководитель продумывает, какое у компании видение и миссия — зачем вообще компания существует. Если стратегия описывается на 1–3 года вперёд, то видение и миссия постоянны — Руководитель использует их в работе, а не просто формулирует и забывает о них
Разработка стратегии компании/направления	— Руководитель умеет выстроить от видения и миссии стратегию так, чтобы она была их логичным продолжением — Руководитель отслеживает контекст бизнеса — состояние рынка и спроса, особенности конкурентов — Руководитель анализирует конкурентные преимущества и слабые стороны компании и продукта — Руководитель знает, в какой ситуации находится компания сейчас — какие есть проблемы и возможности — Руководитель знает, какие есть виды стратегий, в каких ситуациях они подходят и какая команда может реализовывать тот или иной вид стратегии — Руководитель понимает, какие есть инструменты для внедрения стратегии и как их применять — Руководитель понимает, когда надо изменить стратегию



Верхнеуровневые управленческие

Группа компетенций, которые позволяют руководителю направлять свою команду/продукт/бизнес. Эти компетенции объединяют в себе знания о миссии, видении, стратегии и целях, понимание разницы этих инструментов и умение с ними работать

Компетенция	Что подразумевает компетенция
Разработка целей и системы целеполагания	— Руководитель знает, что такое система целеполагания и как с ней работать — Руководитель знает разные системы целеполагания, может проанализировать их ограничения и возможности и выбрать наиболее подходящую — Руководитель умеет формировать из стратегии компании/направления цели — измеримые, достижимые, в меру амбициозные, с ограничениям по времени — Руководитель умеет декомпозировать крупные цели на более мелкие



По управлению ресурсами компании

Группа компетенций, которые помогают руководителю управлять временем, командой и финансами

Компетенция	Что подразумевает компетенция
Экономика и финансы	— Руководитель знает специфику экономики и финансов своего бизнеса — Руководитель умеет строить работу с ФОТом — понимает принципы прогнозирования, грамотно управляет и планирует — Руководитель может принимать решения на основе финансовых показателей
Работа с оргструктурой	— Руководитель понимает, что такое оргструктура и зачем с ней нужно работать — Руководитель знает, какие есть варианты оргструктур и каким стратегиям/бизнес-моделям они соответствуют — Руководитель разрабатывает свою версию оргструктуры, опираясь на бизнес-нужды и знание теории и кейсов и может обосновать это решение — Руководитель знает, как перейти от структуры А к структуре Б и сделать это с наименьшим дискомфортом для команды и потерями для бизнеса — Руководитель умеет чётко прописать ответственность каждой единицы в структуре и её связь с ближайшими единицами — Руководитель понимает, как отслеживать эффективность структуры и как управлять ею: знает, какие есть критерии, что структура не подходит, когда ее надо менять, а когда надо менять процессы



По управлению ресурсами компании

Группа компетенций, которые помогают руководителю управлять временем, командой и финансами

Компетенция	Что подразумевает компетенция
Выстраивание процессов синхронизации, постановки и контроля задач	— Руководитель знает методы организации процесса обмена информацией и инструменты контроля — базы знаний, пространства для ведения задач, отчёты (о проделанной работе, аналитика, мониторинги) — Руководитель знает, как организовать процесс коммуникации — планирование и ведение встреч (кто, с кем, когда, зачем встречается), выбор и создание каналов коммуникации (кто, с кем, где, зачем коммуницирует; какие есть принципы коммуникации) — Руководитель умеет внедрять новые процессы и доводить до рабочего состояния (DoD — процесс закрывает изначальную задачу, не требует большого ресурса, сотрудники довольны процессом и понимают его ценность) — Руководитель понимает, на что эти процессы влияют, регулярно оценивает их эффективность и вносит соответствующие изменения
Управление эффективностью работы команды	— Руководитель уметь оценивать ресурсы команды: понимать ограничения ресурсов, объяснять и валидировать необходимость найма — Руководитель, понимает как оценивать эффективность команды и растить ее — Руководитель знает, что и в какой момент можно сделать, чтобы увеличить эффективность своей команды



По управлению жизненным циклом сотрудника

Группа компетенций, которые помогают руководителю построить сильную команду

Компетенция	Что подразумевает компетенция
Найм	— Руководитель знает, какая роль у него есть на каждом из этапов найма сотрудников — Руководитель умеет выстраивать системный и эффективный процесс найма — Руководитель формировать профиль и компетенции нужного человека — Руководитель умеет оценивать кандидата по компетенциям с помощью анализа резюме, портфолио, интервью и тестовых — Руководитель умеет питчить позицию кандидату и доводить его до оффера — Руководитель принимает необходимое участие в найме сотрудников
Развитие и оценка	— Руководитель умеет составлять и улучшать карты компетенций для сотрудников — Руководитель знает, как оценивать сотрудников по компетенциям — Руководитель систематически проводит оценку сотрудников — Руководитель имеет ритуалы для развития: строит планы развития совместно с сотрудником, прорабатывает чёткие следующие шаги, помогает находить релевантные источники — Руководитель умеет давать системный и структурный фидбек на работу сотрудников



По управлению жизненным циклом сотрудника

Группа компетенций, которые помогают руководителю построить сильную команду

Компетенция	Что подразумевает компетенция
Увольнение	— Руководитель знает маркеры, которые указывают на необходимость увольнения, не игнорирует эти маркеры — Руководитель умеет увольнять — обосновывает причины, организывает плавный процесс выхода для сотрудника
Мотивирование	— Руководитель знает, из чего строится мотивация сотрудника и на что из этого он может повлиять — Руководитель разрабатывает эффективную систему мотивации, при необходимости внедряет в неё изменения — Руководитель умеет работать с факторами мотивации сотрудников и замечать, когда и на что необходимо повлиять



Базовые компетенции чтобы развивать другие

Группа компетенций, которые позволяют руководителю системно расти и грамотно коммуницировать со стейкхолдерами

Компетенция	Что подразумевает компетенция
Структурный подход к решению задач	— Руководитель знает основные принципы структурного подхода — Руководитель умеет анализировать большие объёмы информации и превращать выводы в логичную и лаконичную структуру — Руководитель понимает, как переходить от общего к частному и от частного к общему
Проблем-солвинг — владение системой решения сложных задач	— Руководитель раскладывает проблему на разные части для того, чтобы было проще её решить — Руководитель экспериментирует с подходами к решению проблемы, чтобы добиться результата — проверяет свои решения и вносит изменения, так до бесконечности, пока не добудет необходимый результат — Руководитель переходит от большого количества информации, инсайтов и выводов к чётким практическим советам и действиям — Руководитель умеет приоритизировать задачи для решения крупной



Базовые компетенции чтобы развивать другие

Группа компетенций, которые позволяют руководителю системно расти и грамотно коммуницировать со стейкхолдерами

Компетенция	Что подразумевает компетенция
Самостоятельность и ответственность за результат	— Руководитель самостоятельно видит проблемы и решает их, имеет план развития и самостоятельно развивается — Руководитель несёт ответственность за результат — Руководитель помогает команде в условиях ограниченных ресурсов — Руководитель пробует себя в новых задачах и новых ролях, если этого требуют обстоятельства — Руководитель не переносит ответственность за собственные решения на других
Менеджмент стейкхолдеров	— Руководитель умеет строить отношения с большим количеством стейкхолдеров одновременно — Руководитель умеет поддерживать высокую прозрачность в работе с стейкхолдерами — Руководитель одновременно может удерживать внимание на всех стейкхолдерах



Базовые компетенции чтобы развивать другие

Группа компетенций, которые позволяют руководителю системно расти и грамотно коммуницировать со стейкхолдерами

Компетенция	Что подразумевает компетенция
Коммуникация	— Руководитель умеет вести встречи разного типа — Руководитель умеет подбирать необходимый формат tone of voice — Руководитель вовремя, прозрачно и уместно ведёт коммуникацию с командой и со стейкхолдерами — Руководитель решает проблемы с помощью коммуникации, пользуется коммуникацией не просто как «языком», а как полноценным инструментом решения задач — Руководитель умеет работать с конфликтами — регулировать их, будучи модератором или участником конфликта