

Библиотека компетенций

33 компетенции
и 178 индикатора
от команды StartExam



Содержание

Общие рекомендации	4
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
23. Ведение переговоров	27
24. Кросс-функциональное взаимодействие	28
25. Гибкость в обучении	29
26. Устойчивость к неопределённости	30
27. Открытость к обратной связи	31
28. Новаторство	32
29. Влияние и убеждение	33
30. Инициативность	34
31. Работа с искусственным интеллектом	35
32. Цифровая грамотность и аналитика данных с ИИ	36
33. Автоматизация процессов с ИИ	37
Как использовать библиотеку компетенций	38

Что такое StartExam?

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

В экосистему StartExam входят:



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



Performance Review

Выстраивайте системную работу с талантами в компании



LMS

Сделайте обучение стратегической частью HR-системы



Исследование вовлеченности

Измеряйте атмосферу в коллективе, выявляйте проблемные зоны

StartExam доверяют 700+ компаний, в том числе Яндекс, Сбер, «Т Плюс», Сколтех, НЛМК, РусГидро, Совкомбанк, Ингосстрах и другие.

[Попробуйте и вы](#)

Общие рекомендации по работе с библиотекой

Компетенции — это набор характеристик (поведенческих, профессиональных и т. д.), который сотрудник демонстрирует в рабочих ситуациях. Например, проактивность, лидерство и новаторство.

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 33 компетенции со 178 индикаторами.

Управленческие индикаторы мы отдельно пометили зелёным цветом, вот так.

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, собирает, отслеживает их и использует в работе.
- Прогнозирует изменения в профессиональной сфере и использует новые подходы для развития бизнеса.
- Способен быстро погрузиться в детали нового направления развития бизнеса.
- Ищет альтернативные способы 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 ситуации на рынке.
- Находит выгоды и преимущества изменений, своевременно и аргументированно доносит их до коллег.
- Прикладывает усилия для внедрения новых подходов в работе.
- Стремится к улучшениям и реализует предложенные изменения.
- **Создаёт 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.

*** управленческий индикатор**


3. Клиенто-ориентированность

- Находит способы для решения задач клиента, предлагает альтернативные варианты, при решении задач превосходит ожидания клиента.
- Становится экспертом для клиента, анализирует его задачи и бизнес-процессы, даёт рекомендации.
- Собирает обратную связь о продукте и услугах, использует её для улучшения качества и доносит до всех заинтересованных лиц.
- Слушает клиента, задаёт правильные вопросы, выясняет подробности для решения клиентских задач.
- 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.
- Способен адаптировать свой стиль коммуникации в зависимости от потребностей и предпочтений собеседника.
- 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.

6. Организация работы

- Ставит задачи подчинённым, объясняет им способы решения, показывает, какой результат требуется получить.
- Делегирует ответственность и полномочия соответствующим сотрудникам, но стратегические задачи стремится сделать сам.
- Контролирует ход выполнения задач, ставит чёткие 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.



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, указывает чёткие сроки, в случае необходимости прописывает порядок выполнения действий.

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 своём 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 со стороны 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.), изучает профессиональную литературу.
- 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.
- Делится полученными знаниями и опытом, стремится развивать своё 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.
- 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 их.
- 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, признаёт их достижения и даёт справедливую обратную связь.
- Использует материальные и нематериальные средства для мотивации сотрудников.
- Формирует атмосферу сплочённости 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.**

21. Сотрудничество

- Относится к сотрудникам и окружающим с уважением. Ведёт себя корректно.
- Даёт высказаться коллегам, собирает и анализирует обратную связь.
- **Проявляет интерес к сотруднику, уточняет и проясняет его позицию и мнение.**
- Умеет устанавливать контакт и взаимодействовать с разными людьми, создаёт 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 среди своих сотрудников культуру открытости и доверия. Честен и открыт к обратной связи.**
- Не вводит коллег в заблуждение, избегает лжи и интриг.
- Соблюдает корпоративные нормы и правила. Формирует культуру делового поведения.
- Действует на основании моральных и этических норм.

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

23. Ведение переговоров

- Предлагает план действий и стратегию переговоров.
- **Умело ведёт трудные переговоры — как с руководством, так и с подчиненными.**
- Умеет находить решение, соответствующее интересам компании и непротиворечащее интересам другой стороны.
- Способен перехватывать и удерживать влияние в переговорах.
- Быстро завоевывает доверие других участников переговоров.
- Чувствует правильный момент для того или иного действия.

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

24. Кросс-функциональное взаимодействие

- Регулярно участвует в кросс-функциональных проектах и инициативах.
- Умеет адаптироваться к различным рабочим стилям и культурам смежных команд и подразделений.
- Понимает цели и приоритеты различных функциональных областей и способен выстраивать взаимодействие с учётом этих факторов.
- **Умеет находить компромиссы и достигать согласия при работе с подчиненными.**

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

25. Гибкость в обучении

- Быстро осваивает новые методы/инструменты и сразу применяет их в работе.
- Запрашивает обратную связь после задач и оперативно корректирует подход.
- **Делится ключевыми выводами и практическими находками, помогая подчиненным применять их в работе.**
- Экспериментирует с разными способами решения одной задачи, избегая повторения ошибок.

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

26. Устойчивость к неопределённости

- Сохраняет спокойствие и продуктивность в условиях недостатка информации.
- Быстро предлагает альтернативные варианты решения задачи, когда требования меняются.
- **Принимает управленческие решения, даже не обладая полной информацией, не затягивая процессы.**
- Видит в неопределённости возможности, а не угрозы.

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

27. Открытость к обратной связи

- Регулярно запрашивает обратную связь у руководителя и коллег.
- Без сопротивления и оправданий воспринимает конструктивную критику.
- **Признаёт ошибки в управленческих решениях и предпринимает меры для исправления ситуации.**
- Использует обратную связь как ориентир для развития и корректировки поведения.

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

28. Новаторство

- Предлагает нестандартные решения в привычных или рутинных ситуациях.
- Проводит быстрые эксперименты для проверки рабочих гипотез и выбора эффективных решений.
- Активно ищет и тестирует новые инструменты, повышающие скорость и качество работы.
- **Поощряет команду делиться смелыми мыслями, открыто обсуждая даже непривычные подходы.**

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

29. Влияние и убеждение

- Убеждает заинтересованные стороны через факты и ценности, а не через формальный статус.
- **Строит устойчивые взаимодействия в команде для реализации целей.**
- Выбирает стиль коммуникации в зависимости от аудитории для максимального эффекта.
- На встречах формулирует ясные аргументы и направляет дискуссию к решению.
- **Умеет заинтересовать в своей инициативе разных участников и мотивировать подчиненных на ее реализацию.**

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

30. Инициативность

- Самостоятельно берёт на себя решение возникшей проблемы, не дожидаясь распоряжений или подробных инструкций.
- **Привлекает необходимые ресурсы и людей, как внутри команды, так и вне ее, для достижения бизнес-целей.**
- Берёт на себя дополнительную нагрузку в критические периоды, чтобы сохранить темп проекта и уложиться в срок.
- Сам инициирует устранение мелких препятствий, обеспечивая непрерывность рабочего процесса и выполнение задачи в срок.

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

31. Работа с искусственным интеллектом

- Понимает возможности и ограничения современных ИИ-технологий.
- Умеет подбирать подходящие ИИ-инструменты для решения рабочих задач.
- Проверяет и критически оценивает результаты работы ИИ перед использованием.
- Интегрирует ИИ-решения в рабочие процессы для повышения эффективности.
- Следит за новыми тенденциями в сфере ИИ и адаптирует свою работу.
- Контролирует корректность входных данных и минимизирует риски искажений в работе ИИ

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

32. Цифровая грамотность и аналитика данных с ИИ

- Уверенно использует цифровые инструменты и сервисы, включая ИИ-приложения.
- Понимает основы работы алгоритмов машинного обучения и их применения в бизнесе.
- Использует ИИ для обработки и анализа больших объёмов данных.
- Интерпретирует результаты анализа и переводит их в конкретные действия.
- Сопоставляет данные, полученные с помощью ИИ, с бизнес-целями компании.
- Обеспечивает безопасную работу с данными при использовании ИИ-инструментов.

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

33. Автоматизация процессов с ИИ

- Определяет задачи и процессы, которые можно оптимизировать с помощью ИИ.
- Выбирает и настраивает ИИ-решения для автоматизации рутинных операций.
- Мониторит эффективность автоматизированных процессов и корректирует их.
- Обучает команду работе с автоматизированными инструментами.
- Оценивает экономический эффект от внедрения ИИ-автоматизации.
- Следит за соблюдением стандартов качества при использовании автоматизированных решений.

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 запустить **оценку методом 360 градусов**.

Её суть — в круговом опросе. Сотрудник оценивает себя сам, по тем же критериям его оценивает ближайшее окружение: коллеги, клиенты, руководители, подчиненные.

Итог оценки — персональный профиль компетенций сотрудника, который наглядно показывает сильные стороны и зоны роста. Это объективная основа для создания ИПР.

Удобнее всего проводить оценку 360 в автоматизированных системах, например, на платформе StartExam. В неё встроены все 33 компетенции и 178 индикатора, а по завершении оценки вы получите подробные отчёты по каждому сотруднику.

[Подробнее](#)

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



Подписаться



Подписаться



Подписаться



Подписаться

✉ +7 495 822 02 42

☎ sales@startexam.com