

Матрица оценки коммуникативных навыков

Семь навыков и четыре уровня владения. На пересечении — наблюдаемое поведение, а не оценочное суждение. Подходит для интервью по компетенциям, наблюдения на встречах и оценки 360.

Сотрудник _____ Роль _____ Оценивает _____ Дата _____

Навык	Начальный	Базовый	Уверенный	Продвинутый
Активное слушание	Перебивает, отвлекается, переспрашивает по несколько раз	Слушает до конца, но не уточняет — уносит своё понимание	Задаёт уточняющие вопросы и резюмирует услышанное	Слышит несказанное: сомнение, несогласие, скрытый риск
Аргументация	«Мне кажется»; давит эмоцией или должностью	Приводит доводы, но без фактов и в случайном порядке	Опирается на цифры и риски, отвечает на контраргумент	Готовит ответы на возражения заранее, меняет аргумент под собеседника
Обратная связь	Молчит до срыва или переходит на личности	Говорит о проблеме, но общими словами и с опозданием	Разбирает конкретное поведение и его последствия, вовремя	Строит разговор так, что человек сам находит решение
Эмпатия	Не замечает состояния собеседника, гнёт свою линию	Видит явные эмоции, но не знает, что с ними делать	Считывает сигналы и подстраивает разговор под собеседника	Предугадывает реакцию и снимает напряжение заранее
Публичные выступления	Читает со слайдов, теряется от вопросов	Доносит содержание, но монотонно и без контакта с залом	Держит внимание, спокойно отвечает на незапланированные вопросы	Ведёт зал, меняет ход выступления по реакции аудитории
Письменная коммуникация	Сплошной текст, суть в конце или отсутствует	Понятно, но длинно; сроки и адресат теряются	Суть в первом абзаце, указаны срок и ответственный	Пишет так, что решение принимают без созвона
Работа с конфликтами	Избегает или срывается на спор на повышенных	Гасит эмоции, но причина остаётся неразобранной	Выводит стороны на интересы и договорённость	Замечает напряжение рано и снимает до открытого конфликта

Как заполнять. Обведите ячейку с текущим уровнем по каждому навыку, целевой для этой роли отметьте галочкой. Разрыв между ними покажет, что развивать в первую очередь. Берите в работу один-два навыка, остальные оставьте на следующий квартал: тянуть семь направлений сразу не получается ни у кого.