

Квалификационные требования к руководителю

	Начальный	Средний	Высший
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> • Рассчитать ресурсную базу простой деятельности. • Осуществить анализ деятельности для выявления системных причин нежелательных явлений (системных проблем) и возможностей улучшения (своего подразделения). • Осуществить анализ состояния подразделения для выявления источников риска (опасности) и возможностей развития (своего подразделения). • Планировать деятельность (постановка и обоснование целей, определение последовательности мероприятий, расчет ресурсов и др.). • Организовывать взаимодействие с УКО, в т.ч., определить участников и условия взаимодействия, рассчитать и организовать процесс взаимодействия. Оценивать ожидания УКО от взаимодействия, обеспечивать баланс интересов. • Оценить состояние подразделения, в том числе, с помощью экспертов. • Обеспечивать прозрачность деятельности и состояния подразделения. • Обосновывать решения: «стандартные» – самостоятельно, прочие – с привлечением экспертной помощи. • Учитывать требования утвержденных документов (в том числе, стратегии, политики) в деятельности. • При наличии экспертной поддержки, определить параметры процесса управления: перечень объектов управления, управляющие параметры, контрольные показатели, а также стратегию управления, политику реагирования. • Разрабатывать документы во взаимодействии с руководителем (экспертом, куратором), контролирующим качество. 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ деятельности для выявления необходимости и направлений повышения квалификации сотрудников. • Анализ деятельности и состояния любого подразделения компании. • Рассчитать ресурсную базу сложной деятельности. • Планировать собственное развитие, развитие подразделения. • Обосновывать любые решения, привлекая экспертную помощь для проверки. • Оценить качество управленческого документа. Разрабатывать документы с заданными характеристиками. • Оценить функциональную (системную) устойчивость корпоративной системы, разработать стратегию управления для обеспечения устойчивости вверенного подразделения. • Самостоятельно определить и обосновать достаточность перечня объектов управления, управляющие параметры, а также сформировать и обосновать стратегию управления, контрольные показатели (индикаторы), а также политику реагирования. • Организовать процесс управления. • Выбрать и обосновать источники информации (книги, статьи и др.) для развития, изучения теоретической базы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассчитать развитие бизнеса (траекторию развития). • Формировать (разрабатывать) модели бизнеса, деятельности, процессов, др., необходимые для управления. • Оценивать адекватность используемых моделей. • Определить и обосновать стратегию деятельности, в том числе, стратегию развития. • Разъяснять теоретическую базу в ходе учебных мероприятий, в процессе наставничества. • Писать статьи для профессиональных СМИ (журналы, сайты, конференции) по вопросам управления и развития предприятия.
Знает	<ul style="list-style-type: none"> • Правила деятельности – документы, регламентирующие деятельность подразделения. • Термины, используемые в компании. • Критерии и правила обоснования решений. • Методики деятельности, решения сложных задач. • Содержание теоретической базы деятельности: в целом, знает, но допускает отдельные неточности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Уверенное знание теоретической базы. • Законодательные и внутренние нормативные акты, регламентирующие деятельность компании (включая стратегию развития, положения и др.). • Знает и понимает необходимость развития – как собственного, так и вверенного подразделения. • Критерии выбора литературы для изучения и организации развития. 	<ul style="list-style-type: none"> • Глубокое знание теоретической базы деятельности (в том числе, осознание и умение обосновать пределы применимости теории).

Поведение	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдает требования документов, регламентирующих деятельность. • Планирует и анализирует свою деятельность и деятельность подразделения. • Выявляет и анализирует отклонения в деятельности и результатах, выявляет причины отклонений, планирует работу по устранению причин отклонений. • Своевременно информирует о результатах деятельности, возможностях, изменениях деятельности и правил, др. • Своевременно предупреждает об опасностях, возможных сбоях, связанных с деятельностью руководителя и подразделения. • Организует взаимодействие – надлежащим образом информирует УКО, формирует правила, обеспечивает прозрачность деятельности и состояния для УКО, др. • Выявляет проблемы деятельности, состояния подразделения, планирует работу по их устранению. • Не допускает сокрытия от УКО информации о проблемах, рисках, отклонениях от нормального функционирования. • Надлежащим образом обосновывает свои решения, точно выражает мысли, не допускает использования многозначных или неточных терминов без согласования с УКО. • При решении задач, придерживается согласованных с УКО методик (алгоритмов). При отсутствии согласованных методик, либо разрабатывает и согласовывает, либо инициирует методическую поддержку. • Иницирует коллективную работу, когда это необходимо. • В основном, обосновывает решения, рассчитывает действия. • Совершенствует и оптимизирует деятельность подразделения и свою. • При необходимости, своевременно привлекает специалистов для помощи. • Иницирует подготовку заместителя (заместителей). 	<ul style="list-style-type: none"> • Выявляет проблемы в деятельности, а также возможности развития не только своего подразделения, но и других подразделений компании. Берет на себя решение некоторых проблем. • Предлагает подготовку и готовит документы, решающие проблемы компании. • Активно изучает теоретическую базу, постоянно совершенствует свое знание. • Участвует в проработке и публикации статей в СМИ, докладов на конференциях. • Помогает осваивать теоретическую базу другим сотрудникам предприятия. • Организует разработку методического обеспечения деятельности, не допускает выполнения работы без надлежащей методической проработки. • Управляет активностью УКО, с которыми взаимодействует в процессе деятельности. • Разрабатывает, выполняет и информирует УКО о выполнении плана личного развития, согласованного с развитием компании. • Активно участвует в подготовке заместителя (заместителей). 	<ul style="list-style-type: none"> • Проявляет активность в области развития компании: предлагает направления работы, развития. • Готовит и публикует статьи, учебные материалы, др., выступает на конференциях с докладами, ведет тематические (профессиональные) форумы, блоги и т.п.
-----------	---	--	---

Примечания:

- Требования к уровню квалификации определены по принципу добавления специфических знаний и навыков к предыдущему уровню.
- Простая деятельность – деятельность, чётко регламентированная документами, не требующая взаимодействия с большим числом УКО, не критичная к социальным, интеллектуальным и организационным ресурсам. Сложная деятельность, соответственно, наоборот.

Квалификация руководителя подразделяется на три уровня – начальный, средний, высший. Соответственно квалификации, подразделяются и уровни работы человека в компании:

Уровень квалификации	Позиции в компании, которые может занимать руководитель
Начальный	Руководитель подразделения (до уровня отдела) с относительно простой деятельностью без перспектив роста.
Средний	Руководитель среднего звена (отдел, направление и др.) с перспективой роста.
Высший	Руководитель проекта, самостоятельного подразделения группы компаний (холдинга). Член коллегиального органа управления.

Оценка знаний осуществляется посредством опроса.

Оценка навыков осуществляется посредством выдачи задания и оценки решения задачи – планирование, анализ, обоснование, ресурсная проработка деятельности, др.