

КАТАЛОГ НА КОМПЕТЕНТНОСТИТЕ

КОМПЕТЕНТНИЯТ ЛИДЕР НА ЕКИПА

ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ

Каталогът на компетентностите на лидера на екип, включени в матрицата е насочен към представяне на подробна картина на всеки елемент от методиката за оценка/атестация на компетентностите и кадровия потенциал, свързаните с тази методика определения, скали, профили и поведенчески индикатори за владеене на компетентностите на различните йерархични нива и на всяка позиция във всяка функционална подструктура на организацията.

Като **компетентност** в методиката за оценка и атестация се определя ефективното прилагане на знанията, уменията, личностните качества и квалификационните атрибути на професионалната пригодност (стаж, образование, предишен опит, сертификация, специално обучение, участие в програми за професионално усъвършенстване и др.) за успешно справяне със задачите, ролите, отговорностите и организационните изисквания към всяка конкретна длъжност в организацията.

20-те компетентности в каталога на компетентностите са резултат от задълбочени изследвания в различни екипи и организации.

На основата на направения анализ двадесетте организационно значими компетентности са структурирани в **4 основни групи**:

• **Група А(1-4) *Продуктивно решаване на проблеми в екип***

Концептуален анализ на информация
Оперативно планиране и управление на проекти
Иновативни решения
Стратегическа ориентация

• **Група Б(5-10) *Стил на лидерско действие***

Управление на промените и риска
Прилагане на познания, опит и технологии
Делегиране на отговорности
Контрол на изпълнението
Супервизия на сътрудници
Самоконтрол и стресоустойчивост

• **Група В(11-14) *Стил на взаимодействие в екипа***

Ефективно партниране в организацията
Социална мрежа
Работа в екип
Авторитет

• **Група Г(15-20) *Лична организационна ефективност***

Ориентация към организационните резултати
Мотивация за обучение и развитие
Ориентация към клиентите
Прилагане и принос към корпоративната политика
Професионално - ролева гъвкавост
Организационна лоялност и надеждност

За всяка компетентност е дадено подробно определение като са посочени **основни поведенчески показатели (индикатори)** за степента на владеенето и използването ѝ в дейността.

Показателите са представени в градация от **три нива на компетентност**, които формират **8-степенна скала (от “0” до “7”)** за оценка на състоянието на компетентността:

Първо ниво: “компетентност под изискванията за заеманата длъжност”

- „0” дефицитно
- „1” крайно незадоволително
- „2” слабо

Второ ниво: “компетентност в рамките на основните изисквания към заеманата длъжност”

- „3” задоволително
- „4” добро
- „5” много добро

Трето ниво: “компетентност надхвърляща забележимо или съществено основните изисквания към заеманата длъжност”

- „6” отлично
- „7” изключително

Трите нива съответстват на съществените, качествени различия в овладяването на определена компетентност, които могат да се наблюдават и оценяват количествено спрямо съвкупността от **поведенческите показатели**, включени в описанието на всяка от 20-те компетентности.

Наборът от компетентности, посочени за дадена конкретна длъжност и място в организационната йерархия, - се определя като **индивидуален оценъчен/атестационен профил**.

В зависимост от функционалната специфика на дейността и изискванията към определена длъжност компетентностите имат **три функционални тегла в профила**:

- “**A**” – **водеща** компетентност;
- “**B**” – **съществена** компетентност;
- “**C**” – **базисна** компетентност.

Всички останали компетентности се определят като “**D**” (**фонови**) и не подлежат на оценка/атестация.

При осъществяване на оценка/атестация се следват 4 стъпки:

1. На основата на преглед на каталога на компетентностите се определя индивидуалния оценъчен/атестационен профил за всяка конкретна длъжност;
2. В профила се уточняват водещите, съществените и базисни компетентности;
3. Пристъпва се към осъществяване на оценките, при което за всяка компетентност включена в индивидуалния оценъчен/атестационен профил се записва количествената оценка за степента на овладяване на компетентността;
4. Оценките за всяка група компетентности се придружават от писмена обосновка, която се записва в индивидуалната оценъчна/атестационна карта.

A: Продуктивно решаване на проблеми в екип

A1: Концептуален анализ на информация

Определение:

Вниква задълбочено в работните ситуации/проблеми на екипа чрез критичен анализ и определяне на съществуващите реални взаимовръзки, информация, закономерности и ключови цели. Логична организация на отделните факти и данните (събирани от множество уместни източници в и извън екипа) в рационална система за намиране на ефективни решения. Експертна информираност в ключови за дейността на екипа/фирмата сфери.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Разкрива основните отношения:** Свързва в логическа система отделните факти и данни по даден проблем/ситуация в екипа. Ползва и събира необходимата информация ефективно. Разкрива закономерните връзки и тенденциите при анализа на информация и вземане на решения. Притежава индуктивни и дедуктивни мисловни умения. Извлича правилни изводи от ограничена, разнородна информация.
 - **Разкрива множество (алтернативни) решения:** Анализира активно взаимовръзките между отделните факти/аспекти на проблема/ситуацията. Събира, използва и систематизира множество асоциации и разширен обем от уместна информация, професионални познания и опит от различни сфери при анализ на ситуацията/проблема и формулира алтернативни решения.
 - **Проверява и уточнява сложни масиви от данни и наблюдения по проблема:** Използва алтернативни методи за оценка и анализ на проблема/ситуацията при избора на решения и претеглянето на алтернативните възможности. Използва анализи, планове и концептуални структури като ги интегрира в единна логическа система и рационален процес. Изяснява сложните проблеми и ситуации в екипа като ги систематизира в разбираеми схеми и ориентирани към решения модели и предложения.
 - **Прилага комплексни идеи и модели в организацията на работата:** Адаптира и прилага концепции и рационални модели за организацията на работата в екипа по нов рационален начин, водещ до подобряване на изпълнението на приоритетни за екипа/фирмата задачи. Разкрива алтернативни подходи и решения като анализира техните предимства и недостатъци по отношение подобряване на организацията и продуктивността на работата.
 - **Създава нови концептуални решения и модели за работа, които водят до подобрения в работата по приоритетни задачи:** Изработва и прилага нови и различни понятия и модели, които рационализират изпълнението на задачите и осигуряват подобрения в продуктивността и организацията на работата на екипа. Демонстрира концептуално лидерство и съгласува предложенията си с интересите на заинтересованите от усъвършенстване на управлението и ефективността страни в екипа/фирмата.
-

А: Продуктивно решаване на проблеми в екип

А2: Оперативно планиране и управление на проекти

Определение:

Активно формулира, следва и актуализира оперативни работни планове за изпълнение на задачите, които надхвърлят общото описание на целта/задачата на екипа. Изработва, управлява и следи за успешното изпълнение на проекти в екипа. Използва времето ефективно, съгласува множество задачи и проекти в строен график със срокове, приоритети и критичен анализ на изпълнението.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Демонстрира настойчивост и постоянство:** Предприема множество съгласувани, последователни и настъпателни мерки за постигане на множество цели/преодоляване на препятствия. Не се отказва лесно при оперативни затруднения и оптимизира подхода си към задачата/проекта, по който работи. Умее да проследява дейностите до завършването им, упражнявайки контрол върху всички участващи страни (клонове, други звена, отдели, ръководство, външни контрагенти).
- **Атакува съществуващите възможности или проблеми:** Разкрива и използва съществуващите в оперативната ситуация възможности и/или решава най-належащите проблеми в реализацията на проекта. Планира и организира работата на екипа ефективно като се стреми да използва максимално съществуващите оперативни условия и организационни ресурси.
- **Действа проактивно, а не реактивно:** Умее да предвижда и изпреварващо да неутрализира проблемите. Активно създава нови възможности и/или формулира конкретни цели, поемайки инициативата за оползотворяването на възможностите и реализацията на плановете/проектите, без да изчаква проблемите да се изострят или „да се решат от само себе си“. Предлага и разработва нови екипни проекти.
- **Изготвя своевременно оперативен план за действие:** Обмисля предварително следващите си действия и ги планира детайлно с отчитане на всички факти и възможни условия. Ефективно организира използването на ресурсите за решаване на непосредствените задачи/ реализацията на проектите, в които участва екипа. Планира съобразно внимателно определени приоритети и показатели за изпълнение. Активно наблюдава хода на проектите на екипа и предлага мерки за корекция/оптимизация.
- **Изработва планове / проекти съгласувани с дългосрочните перспективи:** Предвижда бъдещото развитие на ситуациите/проблемите в екипа и насочва планомерните си действия към своевременното им решаване. Организира действията и ресурсите в екипа по начин, който позволява намиране на трайни, дългосрочни решения и нови възможности. Избира позиции, които позволяват да се извлече максимална полза за екипа от възникващите възможности.
- **Работа с разнородни задачи едновременно:** Умее да се съсредоточава върху задача/проект при наличието на множество външни намеси (телефонни обаждания, въпроси, разговори). Когато бъде прекъснат, умее да прецени дали да се заеме с новата задача или да продължи да работи по предишната. Умее да измества фокуса към нови обстоятелства, докато продължава да следи и други.
- **Изпълнява последователно сложни планове:** Разработва, актуализира и изпълнява цялостни проекти, които са насочени към решаване на сложни проблеми и обхващат различни по времеви обхват цели на екипа. Осигурява и използва ресурсите необходими за постигане на дългосрочните и стратегически цели. Подготвен е за възможните промени в условията на реализацията на проектите на екипа/фирмата.

A: Продуктивно решаване на проблеми в екип

A3: Иновативни решения

Определение:

Използва предишния опит и новаторските подход(и) в решаването на проблемите/задачите в работата на екипа. Не следва шаблоните и клишетата. Стреми се към неконвенционални, оригинални решения и показва готовност да експериментира с нови и различни решения и методи в работата на екипа. Демонстрира способност да стимулира и другите да предлагат и използват нови идеи, продукти и подходи в работата. Самостоятелност.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Показва откритост към новото:** Отнася се с откритост и интерес към нови идеи и гледни точки в екипната работа, не отхвърля механично новите, непознати идеи. Готов е да приема и различни от обичайните решения, когато конвенционалните методи не работят.
- **Поставя на проверка конвенционалните методи на работа:** Поставя на критичен преглед и търси несъвършенствата в конвенционалните методи на работа в екипа. Има готовност за формулиране на нови решения и неортодоксални подходи в работата на екипа.
- **Мисли оригинално, нешаблонно, самостоятелно.** Формулира и търси разнообразни алтернативни решения на проблемите, по които работи екипа. Не загърбва и радикалните и неконвенционални подходи. Способен е да формулира и прилага решения отвъд познатите факти и примери. Иновативен, творчески подход към конкретните задачи и ситуации.
- **Отклик на промените/възможностите:** Предвижда и откликва на външните промени с гъвкавост, адаптация на начина на работа в екипа и нови идеи за максимално използване на условията, в които се намира/работи екипа/фирмата.
- **Подкрепя новаторското мислене:** Окуражава другите в екипа да формулират и споделят нови идеи. Създава и поддържа творческа атмосфера в екипа. Показва, че цени и отстоява нововъведенията в работата. Умее да импровизира.

A: Продуктивно решаване на проблеми в екип

A4: Стратегическа ориентация

Определение:

Демонстрира проникновено разбиране за капацитета, същността и потенциала на екипа, в който работи, и фирмата като цяло. Внимателно анализира, взема решения и поема рискове на основата на задълбочено познаване и точен анализ на социалните, икономическите, пазарните и секторни проблеми, тенденции, процеси и следствия с оглед на влиянието им върху стратегическата ориентация в работата на екипа/фирмата/отрасъла и управляемостта им.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Показва разбиране на организационната стратегия:** Добре анализира и разбира основните цели и стратегията на екипа/фирмата и техните изисквания към капацитета и действията на отдела/банката.

- **Съгласува текущите действия със стратегическите цели:** Насочва работата си към приоритетните цели от гледна точка на стратегическите цели и интереси на екипа/фирмата.
- **Анализира процесите в екипа, във фирмата и на пазара:** Разбира как отделните звена във фирмата си взаимодействат, с външната среда, пазарите, клиентите, конкуренцията и всички заинтересовани страни. Анализира точно как промените в работата на екипа/фирмата биха се отразили на клиентите, екипа и фирмата, и преценява кои са необходимите и достатъчни действия, за да се постигнат желаните резултати.
- **Допринася с действията си за стратегическото управление:** Допринася с идеи, анализи и предложения за изработването на организационната визия, пълномощията и стратегията на екипа/ фирмата. Разработва и помага за реализацията на алтернативни подходи за постигане на успехи и развитие на екипа/фирмата в областта на собствените си отговорности.
- **Подпомага изграждането на стратегически партньорства:** Активно се ангажира с развитието на стратегически връзки и съюзи, ориентирани към разширяване на обхвата и влиянието на екипа/фирмата.

Б: Стил на лидерско действие

Б5: Управление на промените и риска

Определение:

Насочва вниманието и енергията си, енергията и вниманието на хората в екипа към нуждата от конкретни промени в начина на работа. Поема отговорности за реализацията на промените като създава условия за ангажирано приемане и подкрепа на промените. Действа с разбиране и внимателно оценява рисковете при реализацията на дейността си. Отчита значението и ролята на факторите, които определят риска в отделните операции и цялостното поведение в работата.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Описва общата нужда от промяна:** Определя и описва пред сътрудниците и колегите си потребността от промени в екипа/фирмата/продуктите/начина на работа.
- **Формулира визия за промените:** Съдейства с идеите и подкрепата си за определяне на ясна визия за нужните промени и подобрения. Умело актуализира и уточнява досегашната визия.
- **Професионален риск:** Разбира и владее процесите на действие в условия на повишен риск и/или опасност от грешки/загуби. Проверява внимателно и оценява точно степента на риск в областта, в която работи, и следва рационален модел за вземане на решения и самоорганизация на поведението си в екипа. Действа с чувствителност към промените в средата и в нови, и непознати ситуации. Претегля алтернативите на базата на ясни критерии за оценка. Бдителен към отклоненията от предварително избраната стратегия за действие. Не повтаря по-рано правени грешки.
- **Изгражда атмосфера на подкрепа и причастност:** Ефективно комуникира с всички засегнати от промените и ги ангажира с участие/подкрепа в процеса на промяна. Анализира и изпреварващо информира за възможни рискове и заплахи за екипа и членовете му.

- **Отправя предизвикателства към статуквото:** Генерира усещане за неотложност и значимост на промените и свързаните с тях действия като съпоставя текущата ситуация със желаното и заложено във визията за успешна промяна състояние.
- **Участва активно в осъществяване на промените:** Предприема конкретни действия в рамките на пълномощията си в подкрепа на промените в екипа/фирмата. Атакува препятствията и съпротивата дори с цената на неприятности и трудни решения.

Б: Стил на лидерско действие

Б6: Прилагане на познания, опит и технологии

Определение:

Притежава и използва в работата си богат професионален (икономически, правен, административен и технически) опит. Използва ефективно познанията, информацията и съществуващите системи, технологии и ресурси в организацията при реализация на проекти и решаване на проблеми в областта в която работи. Познава в детайли структурата, хората, процесите и продуктите на фирмата. Използва самостоятелно и споделя опита и уменията си с колегите в екипа за подобряване на съвместната работа и резултатите. Ориентиран към кариера в сектора.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Богат опит в отрасъла:** Притежава експертни знания, опит и практика в отрасъла и в системата на екипа/фирмата, позволяващи решаването на голям брой рутинни задачи. Привлича колегите и сътрудниците от екипа със споделяне на адекватен опит и умения в съвместното решаване на сложни задачи и споделя с екипа собствените си знания, опит и умения. Борави вещо и отговорно с предоставените от фирмата информация, бази данни, резултати от анализи и служебни сведения и документация. Дава приноса си за своевременната им актуализация.
- **Висока икономическа и обща култура:** Има много добра подготовка и актуална ориентация за икономическите, правни, финансово-счетоводни и технически решения в сферата на професионалната дейност и стопанския живот в страната. Има развита способност и мотивация да изучава задълбочено икономическите процеси в страната, отрасъла и областите, в които работят партньорите, клиентите и конкурентите на фирмата. Самостоятелна ориентация в обществения живот и развитието на отрасъла.
- **Познаване на организацията и технологията на работа:** Демонстрира задълбочени познания за стратегията, правната рамка, структурата, технологията, дейностите на звената и отделните продукти на фирмата. Може практически да представи организационната система и основните продукти/услуги на екипа/фирмата като цяло. Работи акуратно с фирмените системи и управленски практики – информационна, комуникационна, документална, правна, финансово-счетоводна, административна. Технически умения в работата с информационни системи и документи.
- **Ориентация в средата и конкуренцията:** След преценка на ситуацията и средата, формира ясна позиция за състоянието на икономическите субекти, процеси и интересите на екипа/фирмата. Познава и следи развитието на ключовите процеси и участници в средата, в която действа фирмата. Самостоятелно си осигурява надеждна и значима за работата на екипа информация за фирмените процеси, пазара и конкуренцията.

- **Предприемчивост:** Предприемчив, с усет към възможностите за сделка и успешно развитие на бизнес отношенията. С настъпателна търговска нагласа в представянето на работата на екипа, продуктите и услугите на фирмата. Автономен в отстояване на интересите на екипа.

Б: Стил на лидерско действие

Б7: Делегиране на отговорности

Определение:

Делегира отговорности на индивиди и работни групи в екипа/фирмата, така че те да реализират ефективни действия с пълна ангажираност. Стимулира овластяването и развитието на сътрудниците и екипа.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Споделя положителни очаквания:** Изразява положителни очаквания към компетентността на колегите и сътрудниците си; говори за екипа/фирмата в положителна светлина. Прави позитивни изказвания и коментари за потенциала на сътрудниците/колегите си и способностите им да поемат по-голяма отговорност. Показва доверие в преценката им и в компетентността на действията им. Цени и уважава капацитета на сътрудниците/колегите в организацията. Проверява тактично изпълнението на делегираните задачи.
- **Делегира рутинните задачи:** Предоставя изпълнението на рутинните задачи на своите сътрудници и подчинени като демонстрира доверие в техните способности и мотивация да изпълнят задачите на изискваното равнище на компетентност. Дава подробни указания/обяснения, за да се увери, че сътрудниците имат необходимите условия и умения за успешно изпълнение на възложените задачи.
- **Демонстрира доверие:** Демонстрира доверие като признава и посочва, че сътрудниците, подчинените и колегите имат необходимите умения за постигане на избраните цели. Подкрепя развитието на колегите и сътрудниците като им създава възможности да демонстрират своите способности и да разширяват пълномощията си. Приема и подкрепя мненията и конструктивните предложения на колегите и сътрудниците си.
- **Опълномощава:** След преценка на компетентността на сътрудниците в екипа, делегира по-големи пълномощия и отговорности като осигурява ресурси, система за обратна връзка и създава среда за използване на положителния и на негативния опит в незастршаваща среда.

Б: Стил на лидерско действие

Б8: Контрол на изпълнението

Определение:

Действа активно, за да осигури съгласно предварително определени очаквания и стандарти изпълнението на поставените задачи и спазването на поетите ангажименти от страна на другите (клиенти, сътрудници, колеги, подчинени)

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Формулира ясни, непротиворечиви очаквания, цели и стандарти:** Дава подробно описание на целите и задачите пред другите от гледна точка на индивидуалното, групово и организационно значение на изпълнението. Дава адекватни указания, уточнява потребностите и изискванията към изпълнението на задачите, ролите и ангажиментите в екипа. Формулира конкретни показатели за наблюдение и оценка на изпълнението и спазването на условията на направените споразумения/решения.
- **Ориентира към високо качество на изпълнението:** Прави преглед на изпълнението на задачите и ролите, и спазването на ангажиментите спрямо ясни стандарти за качество на изпълнението или предварително формулирани очаквания/споразумения в екипа. Предоставя диференцирана обратна връзка и насочва сътрудниците, колегите и подчинените си към подходи за подобряване на изпълнението на поетите от тях ангажименти.
- **Ангажира се с корективни действия:** Своевременно взема мерки за преодоляване на проблемите и отклоненията в изпълнението на задачите, ролите и ангажиментите като прави аргументирана критериална оценка на изпълнението и отклоненията му от стандартите и очакванията, и предоставя коригираща обратна връзка и стимулиращи промяната препоръки и указания. Въвежда правила, стимули и санкции; дава личен пример, насочен към самодисциплина и подобрения в изпълнението на задачите, ролите и ангажиментите в екипа. Отнася се отговорно към всички поети ангажименти и взети решения.

Б: Стил на лидерско действие

Б9: Супервизия на сътрудниците

Определение:

Мобилизира и насочва съвместните усилия на сътрудниците за постигане на общите цели за екипа/фирмата. Привлича, задържа и влияе върху развитието на кадрите в организацията. Грижи се за отношенията между сътрудниците и тяхната мотивация. При необходимост поема ролята на лидер в групи/екипи от сътрудници и колеги.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Формиране на очакванията и споделяне на информация:** Изразява положителни нагласи към сътрудниците в екипа и другите звена във фирмента структура. Споделя редовно уместна и полезна информация с другите членове на работната група / подчинените/ колегите в организацията.
- **Изгражда ефективни екипи:** Прилага стратегии за укрепване на сплотеността и продуктивността на екипа, в който работи (напр. подпомага взаимодействието и сътрудничеството между членовете, разрешава конфликтите, отбелязва съвместните постижения и успеха). Окуражава другите в екипа да дадат своя принос и фокусира съвместните усилия към конкретни цели и работни задачи. Съдейства за изграждането на дружелюбна атмосфера на сътрудничество и съпричастност, и условия за лично и професионално развитие на сътрудниците и колегите в екипа/отдела/фирмата.
- **Подпомага успеха на екипа:** Формулира ясно целите и отбелязва постигнатите резултати в екипа и в средата, в която екипа работи. Ангажира се с

преодоляването на външните препятствия, които не се повлияват пряко от екипните усилия.

- **Сътрудничество между екипите в организацията:** Грижи се за подобряване на взаимодействието и сътрудничеството между работните групи/звената във фирмата като предоставя информация, подпомага съгласуваното вземане на решения и споделянето на ресурси/подкрепа при решаването на общи проблеми.
- **Определя споделена визия:** Определя и конкретизира обща визия, която поражда ентузиазъм и причастност на членовете на екипа/отдела към съвместните им действия за постигане на стратегическите цели на екипа/фирмата.

Б: Стил на лидерско действие

Б10: Самоконтрол и стресоустойчивост

Определение:

Работи самостоятелно и ефективно под напрежение, при недостиг на време и информация. Осигурява адекватен самоконтрол и не допуска стреса, критичните ситуации и външните въздействия да се отразят неблагоприятно върху хода и резултатите от работата в екипа. Демонстрира работоспособност, самочувствие и самоорганизираност при трудни обстоятелства, конфликти и нови/непознати ситуации.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Емоционален самоконтрол:** Действа с разбиране за значението на самоконтрола и личната самоорганизация в сложни обстоятелства, рискови и критични ситуации, в непозната среда. Активно работи с емоционалните реакции на членовете на екипа и овладява преживяването на безпокойство, неопределеност, заплахата и риск за грешки. Справя се самостоятелно с дефицита на време, информация и определеност, когато това е от значение за постигането на значими за екипа / фирмата цели. Неподатлив/отстоява на манипулативни въздействия. Няма склонност към агресия / автоагресия и зависимости.
- **Самопознание и реалистична самооценка:** Познава и разбира значението на личностовите и характеровите си особености, познава силните си страни, затрудненията и конфликтите си. Търси обратна връзка и отчита мненията на партньорите си в екипа. Извлича опит от допуснатите грешки и критиката. Показва възприемчивост и уравновесеност при обсъждането на различни от собствените си мнения и позиции. С изградено положително самоуважение и конструктивна самокритичност. Грижи се за физическото и психичното си възстановяване и баланса с личния живот.
- **Самодисциплина и постоянство:** Показва постоянство, акуратност търпение и внимание при работата си с хора, данни и документи. Преследва целите и решава задачите си енергично, настъпателно и с постоянен стремеж към довеждането им до успешен край. Реагира бързо. Не се отказва лесно при съпротива, затруднения и проблеми.
- **Работоспособност:** Влага съразмерни и/или допълнителни усилия, когато това е обосновано. Търси трайни (цялостни) решения на приоритетните проблеми и задачи. Не показва склонност към отлагане или примирение при невъзможност за

незабавно намиране на решение. Запазва работоспособност при продължителни усилия и непредвидени натоварвания/промени в графика на дейностите на екипа. Адаптира се към нови условия при промени в работната среда/ситуация на екипа.

V: Стил на взаимодействие в екипа

V11: Ефективно партниране

Определение:

Общува ефективно с партньорите си като постига взаимно разбиране, двустранен диалог и вникване в проблемите и грижите на партньорите. Търси/осигурява взаимозаменяемост и допълване.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Приемане на колегите:** Демонстрира откритост и възприемчивост към информацията от страна на партньорите в екипа / фирмата. Изслушва внимателно когато другите споделят информация, идеи, преживявания.
- **Активно изслушване:** Използва обективно и активно изслушване. Извлича акуратно фактите и използва значимата информация, за да направи обобщени изводи и да отрази изказванията/мненията на партньора.
- **Чувствителност в реакциите спрямо партньорите:** Изслушва и реагира на изказванията на партньорите като демонстрира готовност за подкрепа и промяна на собственото си поведение. Показва неподправена чувствителност и толерантност към различията и емоционалните аспекти на комуникацията с партньорите. Реагира сензитивно и с такт.
- **Дейна съпричастност:** Показва готовност и способност да се поставя на мястото на другата страна в работните и междуличностни отношения. Търси съгласувано разбиране и тълкуване на ситуациите и отношенията с партньорите. Допринася за изграждането на временни и постоянни екипи/работни групи с широк брой служители на фирмата. Подкрепя с действията си взаимодействията и синергията в колектива. Откликва на призови за взаимно допълване и взаимозаменяемост с колегите от отдела/други звена в организацията. Познава спецификата на работата на широк кръг от колеги и сътрудници в отдела/фирмата.
- **Прозорливост на социалните преценки:** Прави акуратни оценки на отношенията и причините за поведението на другите (сътрудници, колеги, подчинени или клиенти). След анализ на проблемните ситуации, съдейства активно за разрешаването им в екипа.
- **Управление на конфликтите:** Активно предотвратява възможностите и се ангажира с мерки за овладяване на неконструктивни, водещи до конфликт отношения в работата на екипа и организацията. Подвижност в моделите на водене на преговори и решаване на спорове. Способност за водене на ефективен диалог с трудни партньори и демотивирани сътрудници. Трансформира конфликтите в екипа в нови възможности.

V: Стил на взаимодействие в екипа

V12: Социална мрежа

Определение:

Установява, поддържа и използва широка мрежа от социални контакти в и извън екипа/фирмата, за да се информира, ориентира и взема компетентни решения в работата си. Определя внимателно кого и как да ангажира в постигането на целите и преодоляване на препятствията в работата си.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Поддържа мрежа от социални контакти:** Поддържа установена мрежа от уместни контакти в и извън екипа/фирмата, която позволява да се ориентира в ситуацията, в пазарната и социална среда, в която работи.
- **Използва изградената мрежа от контакти:** Използва контактите си за събиране на стратегически значима информация и възможности за влияние в подкрепа на целите на екипа/отдела/фирмата.
- **Изгражда разширена мрежа от трайни отношения:** Постоянно разширява мрежата от трайни отношения и партньорства, за да си осигури информация и подкрепа на екипа/отдела/фирмата. Ползва изградените отношения като вериги за пряко и косвено влияние.
- **Създаване на нови възможности:** Създава нови възможности и партньорства за екипа, за да позиционира екипа/фирмата в една разширяваща се социална мрежа. Работи за утвърждаването на социалния профил, маркетинга и благоприятния публичен имидж на екипа и фирмата и нейните продукти сред партньорите и широката общественост.

V: Стил на взаимодействие в екипа

V13: Работа в екип

Определение:

Сътрудничи си с другите в екипа, отдела, фирмата като работи съвместно с тях, без да допуска самоизолация и неконструктивна конкуренция и/или конфронтация. Поддържа сплотеността и организационната причастност.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Има положителни очаквания към екипа и колегите:** Демонстрира уважение и положителна нагласа към работата на колегите и членовете на екипа. Участва със желание и активно в дейностите на различни екипи и работни групи във фирмата дори, когато това не е в рамките на преките задължения. Познава структурата (формална и неформална) на екипите в организацията и протичащите в тях процеси.
- **Хоризонтална комуникация в екипа:** Осведомява членовете на екипа редовно като им предоставя точна, уместна и актуална информация дори когато това не се изисква официално. Оказва подкрепа при нужда.
- **Търси мнението и приноса на колегите и екипа:** Търси идеи и мнения от колегите и екипа при формулиране на решения и планове за действие. Цени и използва ефективно приноса на колегите и екипа. Учи от колективния опит и съвместно с членовете на екипа. Стимулира екипната съпричастност.
- **Стимулираща екипа положителна обратна връзка:** Подава публично положителна обратна връзка към колегите и екипа, когато има постижения и

напредък, вместо да приписва заслугите лично на себе си. Окуражава и мотивира членовете на екипа и отбелязва обективно приноса им.

- **Допринася за сплотеността и климата в екипа:** Допринася за изграждането на дружелюбна атмосфера, висок дух и сплотеност между членовете на екипа. Участва конструктивно при решаването на конфликтите в екипа. Грижи се активно за репутацията на хората от екипа/отдела/фирмата. Поема и делегира ситуативно лидерската роля в екипа/отдела. Включва се в социалния живот на екипа/отдела/колектива на фирмата.

V: Стил на взаимодействие в екипа

V14: Авторитет

Определение:

Изгражда и поддържа ежедневно авторитета си сред колегите, партньорите и клиентите на отдела/фирмата. Умее да убеждава и да представя идеите и предложенията си пред другите (колеги, сътрудници, подчинени, клиенти), с оглед постигането на конкретни резултати. Внушава доверие и респект. Висока професионална отговорност, честност и акуратност в действията и изказванията.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Предприема конкретни действия за убеждаване:** Убедителен, обективен и коректен в комуникацията си другите (колеги, сътрудници, подчинени или клиенти). Представя устни изказвания и писмени изложения, в които използва акуратно и ефектно данни, примери и други аргументи в подкрепа на препоръките и предложенията си към екипа.
 - **Използва индивидуализиран подход за изграждане на доверие и респект:** Убеждава другите като използва избирателно въздействащи конкретни аргументи и практически доказателства. Концентрация, почтеност и акуратност в изказванията, предложенията и публичните изяви. Грижи се за впечатлението, което оставя у околните. Етичен и чувствителен към доверието и мнението на околните. Клиентите, колегите и ръководителите в организацията често търсят мнението и съветите му. Притежава експертен и морален авторитет сред членовете на екипа. Често му предоставят неформални лидерски и арбитражни функции в отдела/фирмата.
 - **Отговорност за действията и изказванията:** Приспособява подхода си в аргументацията и обосновката на препоръките и предложенията си в зависимост от конкретните интереси и особеностите на ситуацията в екипа. Отнася се отговорно към действията и изказванията си като служител на фирмата и член на екипа. Предвижда реакциите на членовете на екипа и се подготвя адекватно за тях.
 - **Привлечен авторитет:** Ангажира авторитети, експерти и трети страни в повлияването на партньорите си от екипа, ако собствената му позиция не е достатъчно убедителна/ не поражда доверие. Грижи се за престижа и доброто име на екипа/отдела/фирмата/професията и дава личен пример.
 - **Дискретност:** Внимателно борави с информацията и документи, които имат поверителен или сензитивен характер.
-

Г: Лична организационна ефективност

Г15: Ориентация към организационните резултати

Определение:

Работи за постигането на предвидените в корпоративната политика и управленската стратегия на отдела/фирмата приоритетни цели и резултати. Ангажира се с дейности за постигане на оперативните цели и стратегическите приоритети. Ефективно използва ресурсите на фирмата за реализация на мисията ѝ и пазарните възможности.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Ангажира се с постигане на стандартите за изпълнение:** Предлага и прилага конкретни показатели за наблюдение и оценка на качеството, постиженията и резултатите в областта, в която работи. Осъществява корективна намеса при отклонения и предлага своевременно подобрения в работата на екипа/отдела/фирмата. Ангажира се с конкретни срокове и условия за отчитане на междинните резултати.
- **Стреми се към надхвърляне на предварителните очаквания и цели:** Търси предизвикателства и нови по-високи цели като оптимизира изпълнението на задачите в екипа и внася подобрения и нови повишени изисквания в работата му.
- **Усъвършенстване на операциите:** Предлага и внедрява конкретни промени в методите и процесите на работа, насочени към подобряване на изпълнението и резултатите на екипа по количествени, качествени и времеви показатели. Разработва, демонстрира и устойчиво прилага повишени стандарти и усъвършенствани методи за работа, осигуряващи оптимизирано съчетание на дейности и ресурси, по-добро обслужване на външните и вътрешни клиенти, ново ниво на ефективност и конкурентоспособност на фирмата и продуктите ѝ. Прецизност и комбинативност в действията.
- **Принос за справяне със стратегическите предизвикателства:** Допринася за реализацията на заложените в стратегията на фирмата визия, мисия и стратегически цели. Организира изпълнението на задачите, ролите и ангажиментите на екипа спрямо приоритетни за успеха на фирмата показатели за качество на услугите и операциите. Предвижда рисковете и проблемите пред организацията и препоръчва промени в политиката и плановете с оглед подобряване на резултатите и устойчивостта на организацията.

Г: Лична организационна ефективност

Г16: Мотивация за обучение и развитие

Определение:

Активно се ангажира с обучението, самоподготовката и развитието в екипа с цел постигане на значими резултати и принос към непрекъснатото усъвършенстване. Подкрепя и окуражава обучението и развитието на другите във фирмата.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Има интерес към развитието в своята експертна област:** Показва жив интерес към развитието и новите тенденции в собствената си експертна област. Запознава се с предоставената му информация и активно използва допълнителни източници. Разговаря с всички пряко ангажирани с внедряването на съвременни подходи, инструменти, методи на работа и технология в собствената му експертна област.
- **Познаване на тенденциите в сектора:** Има интерес към изследване и задълбочен анализ на тенденциите в развитието на сектора/професията. Търси активно информация за новите продукти и услуги на пазара, инструменти и методи на работа, правно-нормативните и технологични решения като чете, разговаря с водещи експерти в и извън фирмата, участва в срещи, семинари и програми за повишаване на квалификацията.
- **Ангажира екипа с новите тенденции и актуалните проблеми в работата:** Проучва кои промени оказват най-значимо влияние върху ефективността на работата му в отдела / фирмата; върху удовлетвореността и лоялността клиентите и върху пазара. Селективно усвоява и прилага нови подходи, инструменти, методи на работа и технологии, гарантиращи не само добро равнище на текущите резултати, но и изпреварваща адаптация към бъдещите изисквания на бизнес-средата.
- **Свързва знанията и опита си с нуждите на екипа и фирмата:** Демонстрира задълбочена подготовка и професионално познаване на потенциалните нови решения в своята експертна област, които могат да окажат положително влияние върху ефективността на екипа / фирмата, и интересите/удовлетвореността на клиентите ѝ. Обогалява и използва активно знанията и опита на членовете на екипа за решаване на конкретни проблеми на развитието на отдела /фирмата.
- **Поддържа широк профил на интереси:** Допринася за създаването на екипна атмосфера на непрекъснато професионално усъвършенстване и програми за развитие в отдела/организацията като споделя достъпната информация, опита и идеите си за подобрения и участва в програмите за обучение и развитие. Предоставя интересни инициативи и предложения на ръководството.

Г: Лична организационна ефективност

Г17: Ориентация към клиентите

Определение:

Служи на корпоративните и потребителски интереси като насочва индивидуалните и екипни усилия към ключови за фирмата и клиентите ѝ приоритети. Прилага корпоративните политики, програми и системи за обслужване на клиентите (външни и вътрешни) съгласно приетата организационна стратегия.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Отклик на търсенето:** Познава актуалната динамика на интереса към и мнението на клиентите и обществеността за продуктите и услугите на фирмата, заявките, жалбите и въпросите към екипа. Предоставя коректна информация и насоки. Вниква в интересите и задържа вниманието на екипа спрямо клиентите. Дипломатичност и търговски усет при воденето на преговори и обслужване на вътрешните клиенти на екипа.

- **Ясна комуникация с клиентите си:** Следи динамиката на пазарните процеси и потребностите на клиентите, и поддържа ефективна система от връзки с клиентите, чрез която им осигурява конкретни решения и ясна привлекателна картина на развитието на продуктите и услугите на отдела / фирмата като цяло. Има усет за работните граници и екипния стил на поведение с клиентите (външни и вътрешни), с които екипа работи.
- **Реакция към новите потребности на клиента:** Осигурява достъп на клиентите до търсени от тях информация и услуги в екипа, предлага решения и консултира клиентите с оглед адекватното ангажиране на екипа / фирмата с новите потребности и предлаганите от клиентите подобрения. Използва индивидуален подход за осигуряване на удовлетвореността и лоялността на клиентите.
- **Съгласуваност с пазарните реалности:** Съгласува действията на екипа по прилагане на корпоративната политика, реализацията на стратегиите за предлагане и развитие на продуктите и услугите като събира и отчита информацията за пазарната реалност, в която работят екипа/ отдела / фирмата.

Г: Лична организационна ефективност

Г16: Прилагане и принос към корпоративната политика

Определение:

Познаване на начина, по който се вземат решения и се определят стратегическите задачи, корпоративните политики, организационните програми, планове и инициативи. Стимулира приноса на екип към диалога и формулирането на дневния ред на фирмата и съгласуването на приоритетите и политиката ѝ с интересите на служителите и клиентите на продуктите и услугите на организацията. Висока организационна култура.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Познаване на ролята на екипа/ отдела:** Разбира значението за екипа/ отдела на ключовите управленски решения и политики. Следи и коментира с ръководителите си конкретните следствия от прилагането им в практиката.
- **Действия в подкрепа на корпоративните приоритети:** Предлага на екипа и го ангажира с решения, действа в подкрепа на конкретни организационни инициативи и корпоративни приоритети.
- **Баланс на интересите:** Действа за съгласуваност на корпоративните, потребителските и обществените интереси в работата на екипа/отдела. Анализира рисковете и заплахите и дава свои предложения за овладяването им от екипа, ръководството и персонала на фирмата.
- **Принос за реализацията на корпоративната политика:** Допринася активно за осмислянето и прилагането на корпоративните политики в работата на екипа/отдела.
- **Развитие на корпоративната политика:** Използва знанията, опита и резултатите от работата на екипа, за да препоръча аргументирано конструктивни промени в действащите политики и стратегията на фирмата.
- **Корпоративна идентичност:** Вписва се в корпоративния имидж за служител на фирмата; изгражда и поддържа в поведението на членовете на екипа, публичния им облик и взаимодействията им изработения в организацията модел на представяне и отношение с клиентите и партньорите.

Г: Лична организационна ефективност

Г19: Професионално - ролева гъвкавост

Определение:

Адаптира се успешно и работи ефективно в широк диапазон от ситуации, с различни индивиди и групи в и извън екипа/фирмата. Показва разбиране и възприемане на различни от собственото мнения, приспособява собствените си действия към промените в средата и новите изисквания към работата. Самодисциплинираност и експедитивност в професионалната дейност.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Приемане на нуждата от гъвкавост в работата:** Има готовност да развива идеите и възприятията си за работата си на основата на нова информация и промени в изискванията/ситуацията на екипа/организацията.
- **Пластично спазване на правилата:** Познава задълбочено нормативната база и проявява самодисциплина и самостоятелност във вземането на решения, прилагането на процедурите и установените правила в работата в конкретни и нови обстоятелства на екип с оглед постигането на оптимален резултат за екипа/ отдела / фирмата и експедитивност.
- **Динамична стратегия за ефективност:** Променя плановете на екипа за действие, приоритетните работни задачи и ангажираността на екипа съобразно новите изискванията / възможности на работната ситуация. Демонстрира автономност, отговорност и предприемчивост при нужда от нови, по-ефективни решения и подходи в работата на екипа. Осигурява осъществяването на рутинните операции и професионалните дейности в екипа експедитивно и без нужда от външна намеса и допълнителни напътствия/ресурси.

Г: Лична организационна ефективност

Г20: Организационна лоялност и надеждност

Определение:

Стимулира членовете на екипа да действат с разбиране за значението и отговорностите на ролята и мястото си в екипа/ отдела / фирмата като се придържат към приетите правила и политики, финансови и административни рамки и правилници. Не допуска формиране на възпрития за конфликт на интересите, корупция и нелоялност към фирмата. Моделира с поведението си всеотдайност и надеждност на работното място.

Показатели за овладяване/използване на компетентността:

- **Корпоративно самосъзнание:** Действа с разбиране за значението на процесите и вътрешната нормативна уредба в отдела/фирмата и с активно приемане на ролята и задълженията си. Приема официално съществуващата организация и регламентация на работата, субординацията, ограниченията и изискванията. Осъзнава тяхното значение за постигането на значими за екипа / банката резултати.

Висока финансова и трудова самодисциплина и надеждност в изпълнението на основните задължения и роли като служител на фирмата.

- **Ориентация в неформалната структура:** Познава и разбира неформалните аспекти на организационната структура и култура – мнения, отношения, процеси на взаимодействие, традиции и ритуали като осмисля значението/приноса им за постигането на значими за екипа / отдела / фирмата цели. Не премълчава проблемите, с които се сблъсква в работата на екипа и информира преките си ръководители при нужда от тяхната намеса с конкретни мерки.
- **Корпоративен стил в отношенията с клиенти и външни партньори:** Разбира и владее своеобразието в стила и подходите в отношенията на членовете на екипа и другите служители на отдела / организацията с клиентите и другите значими външни партньори – инвеститори и представители на деловия свят, държавни и общински служители, медии, неправителствени и обществени организации, консултантски организации, международни партньори. Прилага знанията и опита си в тази област за постигане на значими за екипа / фирмата цели.
- **Приоритетност на корпоративния интерес:** Подпомага членовете на екипа да приемат и спазват субординацията на интересите и правомощията в организационната структура като съгласува действията и публичните им изяви с изградената система за официални публични коментари, опазване на търговските тайни и стратегическите интереси на фирмата. Бдителен към отклонения и превишаване на правата в екипа. Не допуска конфликти на интересите и злоупотреби с информация, ресурси и власт.
- **Нулева толерантост към проявите на корупция и нелоялност:** Активно предотвратява възможностите и се ангажира с мерки за спиране на опитите за корупция и нелоялност сред служителите в отдела /фирмата. Грижи се за доброто име и престижа на професията, екипа, фирмата.