

ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ К СИСТЕМЕ ЕЖЕГОДНОЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ИТОГАМ 2016 ГОДА

СОДЕРЖАНИЕ

- 1. Ежегодная оценка деятельности по итогам 2016 года**
2. Новое в ЕОД
3. Нужные и полезные функции
4. Электронные формы и самооценка
5. Программа «Кадровый резерв»
6. Оценочное интервью, согласование оценок и определение группы ранжирования

Ежегодная оценка деятельности – это комплекс оценочных мероприятий:

- оценка уровня развития компетенций
- постановка целей по развитию

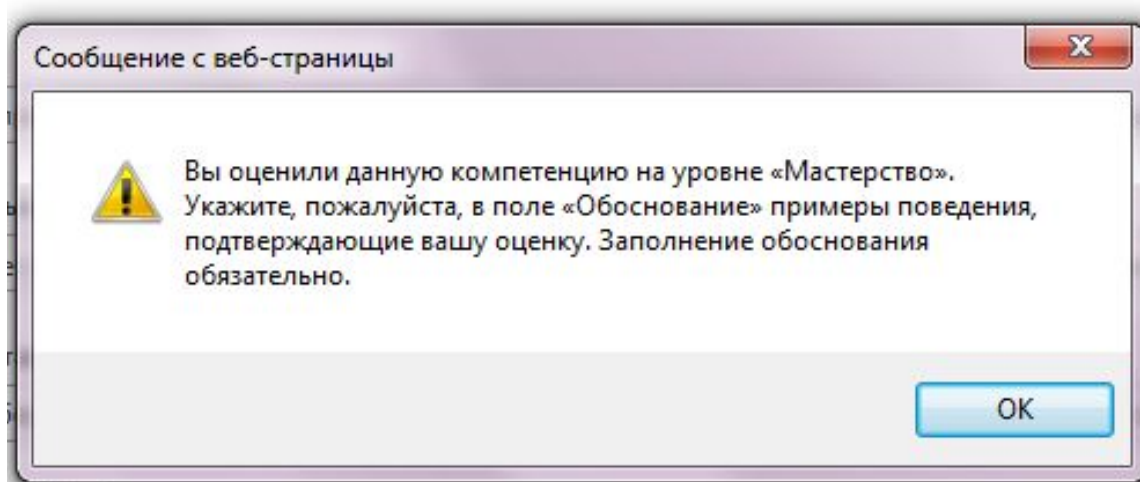


СОДЕРЖАНИЕ

1. Ежегодная оценка деятельности по итогам 2016 года
- 2. Новое в ЕОД**
3. Нужные и полезные функции
4. Электронные формы и самооценка
5. Программа «Кадровый резерв»
6. Оценочное интервью, согласование оценок и определение группы ранжирования



Если Ваша самооценка по компетенции **превышает или равна 2,5 баллам**, **автоматически появится уведомление:**



Обязательно внесите комментарий в поле «Обоснование», которое появится ниже:

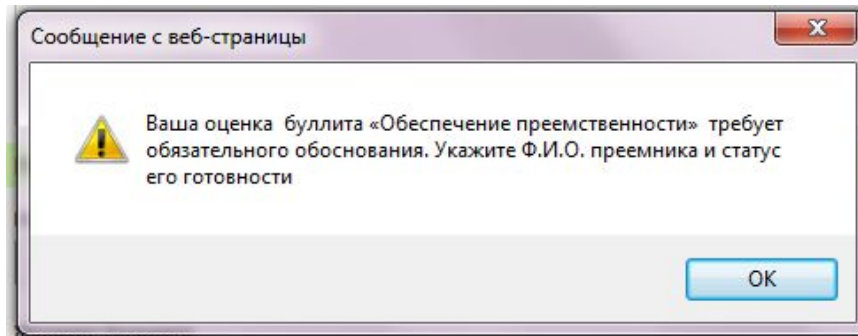
Обоснование



Если в компетенции «Развитие» выбран буллит по обеспечению преемственности, то система требует обязательно указать **ФИО приемника и степень его готовности к назначению**:

Обеспечение преемственности

Заблаговременно занимается подготовкой сотрудника, который сможет занять его позицию в будущем, предпринимает систематические и целенаправленные действия по его развитию.



Пример

Преемник
Иванов Иван Иванович

Степень готовности
Выберите значение
95–100% – готов к назначению
70–95% – требует подготовки до 6 мес
50–70% – требует подготовки до 1 года
50% и ниже – требует подготовки от года и более

Обоснование выбора преемника
1. Опыт работы по аналогичным задачам - 1,5 года.
2. Опыт проектов по ключевым направлениям деятельности "Новатор", "Платформа".
3. Высокая мотивация карьерного роста.



Название компетенции «**Системность**»
изменилось на «**Системное мышление**».

Системное мышление

Описание поведения в буллитах по этой компетенции теперь **более точное**.

В текущем году бюджетом не предусмотрено обучение по профессиональным программам. (В т. ч. и для руководителей среднего звена).

По инициативе сотрудника, подразделение по обучению может помочь подобрать нужную обучающую программу. В таком случае, оплату за обучение сотрудник осуществляет самостоятельно.



СОДЕРЖАНИЕ

1. Ежегодная оценка деятельности по итогам 2016 года
2. Новое в ЕОД
- 3. Нужные и полезные функции**
4. Электронные формы и самооценка
5. Программа «Кадровый резерв»
6. Оценочное интервью, согласование оценок и определение группы ранжирования


Возможность поиска сотрудника по ФИО

- Развернуть меню
- ☰ ООО "ДТЭК"
 - ☰ ООО "Электроналадка"
 - ☰ ООО "ДТЕК СЕРВИС"
 - ☰ ПАО "ДТЭК ПЭС-Энергоуголь"
 - ☰ Востокэнерго
 - ☰ ПАО "ДТЭК Западэнерго"
 - ☰ ДТЭК Зуевская ТЭС
 - ☰ ДТЭК Луганская ТЭС
 - ☰ ООО "Углекимическая лаборатория"
 - ☰ ДТЭК Кураховская ТЭС
 - ☰ ООО "Центральная обогатительная фабрика "Кураховская"
 - ☰ ЧАО "Нефтегаздобыча"

Ежегодная оценка деятельности (по результатам 2012 года) ДТЭК

Все сотрудники


Показывать: **всех** Всего: 1048


[Отчет по Корпоративному минимуму](#) 


Найти сотрудника по ФИО


Показать всех сотрудников

ФИО ▲	Должность	Компетенции	Корп. минимум	Оценка результативности	Постановка целей
Браженко Александр Владимирович	Начальник отдела	Форма	Форма	Форма	Форма

 Заполняется сотрудником

 Заполняется руководителем

 Согласовывается с вышестоящим руководителем

 Заполнена и согласована

Вы можете использовать отчеты на портале Академии:

- Корпоративные минимум подразделения
- Процент заполнения форм по подразделению (с возможностью фильтровать только должников)

Все отчеты имеют возможность экспорта в Excel.

Процент заполнения оценочных форм

Оценка компетенций	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3(100%)
Оценка результативности	1(25%)	0 (0%)	0 (0%)	3(75%)
План развития	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3(100%)
Постановка целей	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3(100%)
По всем формам	1 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	12(94%)

■ - Самооценка
 ■ - Оценка руководителя
 ■ - Согласование
 ■ - Оценка завершена

Показать только должников

ФИО	Должность	Комп	Корп. мин	Результ.	Постановка
Баландюков Александр Вячеславович	Главный специалист	Согласована	Согласована	Согласована	Согласована
Браженко Александр Владимирович	Начальник отдела	Согласована	Согласована	Согласована	Согласована
Павленко Евгений Владимирович	Ведущий специалист	Согласована	Согласована	Согласована	Самооценка

Корпоративный минимум подразделения выполнен на **34%**



Подразделение	ФИО	Должность	Профпрограмма	Развитие компетенций	Дистанционное обучение
Департамент по развитию персонала	Кузьминская Евгения Романовна	Руководитель департамента	Выполнено	Не выполнено	Выполнено
Отдел по обучению	Ларин Александр Александрович	Начальник отдела	В процессе	В процессе	Не выполнено

СОДЕРЖАНИЕ

1. Ежегодная оценка деятельности по итогам 2016 года
2. Новое в ЕОД
3. Нужные и полезные функции
- 4. Электронные формы и самооценка**
5. Программа «Кадровый резерв»
6. Оценочное интервью, согласование оценок и определение группы ранжирования

1 февраля каждый сотрудник ДТЭК получает уведомление о начале ЕОД на электронную почту со ссылкой портал Академии ДТЭК

В ходе самооценки Оцениваемый:

- ✓ Проводит анализ развития компетенций и заполняет раздел самооценки в форме оценки компетенций;
- ✓ Составляет проект Корпоративного минимума на будущий оценочный период;
- ✓ Проводит анализ фактического выполнения КПЭ, заполняет форму КПЭ за отчётный период;
- ✓ Создает проект формы КПЭ на будущий оценочный период.

Порядок согласования форм оценки



Портал Академии

Создание форм оценки



Оцениваемый сотрудник

Этап Самооценки: Заполнение формы

Возврат сотруднику в случае наличия ошибок



Сотрудник HR

Проверка форм на соответствие требованиям процедуры

Возврат на доработку



Непосредственный руководитель

Этап Оценки: Проверка и согласования форм



Вышестоящий руководитель

Этап Согласования: Проверка и согласование форм

Формы согласованы.
Хранятся на портале Академии ДТЭК в электронном виде

ИПР за 2011 год

Профессиональная программа

✓ Развитие подчиненных

Программа развития компетенций

✓ Программа развития компетенций не выбрана

Электронные курсы

✓ Основы управления проектами в ДТЭК

✗ Эффективное управление конфликтами

Оценка за прошлые годы

Год	Комп.	Результ.	Общая	Ранжир.
2010	80.81	91	85.81	В

1. Самооценка компетенций
2. Возможность предложить свою кандидатуру в кадровый резерв
3. Обязательный комментарий

Оценка компетенций | План развития | Оценка результативности | Постановка целей

Заполняется сотрудником Распечатать

Самооценка

Сотрудничество

Обмен информацией

Участствует в информационном обмене с коллегами. По запросу со стороны смежных подразделений предоставляет необходимую информацию.

Помощь коллегам

Изблительно относится к запросам коллег о помощи в рамках решения совместных задач, оказывает ее только в том случае, если это влечет негативные посл

Приоритет командных целей

Согласует личные цели и общекомандные. При указаниях со стороны руководства берет на себя дополнительные функции для обеспечения своевременности до

Кооперация с коллегами

Организация командной работы

Комментарий сотрудника

Предлагаю свою кандидатуру в Кадровый резерв

КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ* к ФОРМЕ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ (1 из 2)

Поля для заполнения	Обязательное/ Не обязательное	Требования к заполнению
Уровень развития компетенции	Обязательное	Необходимо выбрать описание, которое в наибольшей степени соответствует поведению сотрудника в течение отчетного периода. При выборе учитывайте следующие рекомендации: <ul style="list-style-type: none">(i) Оценивайте способы достижения результата а не сам результат;(ii) Оценивайте на основании регулярных наблюдений поведения, а не суждений/ умозаключений/стереотипов;(iii) Учитывайте поведение, которое Оцениваемый демонстрировал регулярно и систематично в течение отчётного периода.
Комментарий сотрудника/руководителя	Обязательное	Необходимо указать обоснование поставленной оценки. Также должны быть приведены факты и описания поведения при выполнении конкретных задач/проектов, которые обосновывают выбранный уровень развития компетенций.
Поля «Предлагаю свою кандидатуру в Кадровый резерв»/ «Номинировать сотрудника в Кадровый резерв»	Не обязательное	Поле заполняется в случае, если Оцениваемый/Оценивающий считает, что Оцениваемый обладает управленческим потенциалом.

КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМЕ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ (2 из 2)

Поля для заполнения	Обязательное/ Не обязательное	Требования к заполнению
Комментарий сотрудника/руководителя к выдвижению кандидатуры Оцениваемого в Кадровый резерв	Обязательное, если заполнено поле «Предлагаю свою кандидатуру в Кадровый резерв»/ «Номинировать сотрудника в Кадровый резерв»	Должно содержать обоснование готовности Оцениваемого к построению вертикальной карьеры на основе описания его личностных качеств, мотивации и результатов.
Рано для оценки	Не обязательное	Поле заполняется в случае, если руководитель считает, что времени работы Оцениваемого в Компании после испытательного срока было недостаточно, чтобы уровень развития его компетенций мог быть оценен достоверно. В данном случае оценка компетенций используется только для определения зон развития и последующего выбора соответствующей компетенции для развития в Корпоративном Минимуме. Оцениваемый не участвует в ранжировании.
Комментарий сотрудника/руководителя к выбору опции «Рано для оценки»	Обязательное, если заполнено поле «Рано для оценки»	Должно содержать обоснование невозможности оценить компетенции сотрудника достоверно. Достаточным обоснованием для заполнения поля «Рано для оценки» может служить менее чем 4х месячный срок работы Оцениваемого в Компании.

Комментарии не содержат факты проявления компетенций


- ✓ Выполнение задач по формированию предприятия стоит на первом месте.
- ✓ Отстраиваю систему в вверенной Дирекции и ключевых направлениях деятельности. При решении задач расставляю приоритеты. Провожу постоянный анализ деятельности.
- ✓ Следует уделить внимание навыкам расширения и поддержания круга контактов для более эффективного решения "внешних" вопросов.
- ✓ Для повышения коммуникативности считаю необходимым внедрить на предприятии культуру командообразующих мероприятий.

Комментарий содержит факты проявления компетенций

- ✓ Коммуникативность - в рамках реализации проекта "Строительство ПС "Аэропорт-110 кВ" выступил на конференции по управлению проектами, провел презентацию, получив положительную обратную связь от руководителей и коллег. Инновационность, результативность - в 2012г. разработал и внедрил Регламент управления запасами, что позволило уменьшить размер запасов на 40 %. Организация деятельности - организовал работу по снижению расхода топлива за счет приобретения автомобилей, работающих на дизтопливе (экономия - 280 тыс. грн), что способствовало повышению операционной эффективности деятельности Компании. Зона развития - результативность в части более рационального распределения обязанностей, своевременности выполнения поставленных задач в рамках установленных сроков.

Вкладка «План развития» (корпоративный минимум)



Оценка компетенций | **План развития** | Оценка результативности | Постановка целей

Заполняется сотрудником Распечатать 

Развитие компетенций

Компетенция	Желаемый период прохождения (квартал)	Комментарий
Коммуникативность	2 квартал	Акцент на управление конфликтами.

Программы дистанционного обучения

Название	Компетенции	Комментарий	Удалить
 Эффективная работа с Microsoft Outlook 2007			

1. Одна корпоративная компетенция
2. Три программы дистанционного обучения

Раздел «Развитие компетенций»

Компетенция	Обязательное	Необходимо выбрать компетенцию для развития.
Комментарий	Обязательное	Может содержать ключевые направления развития компетенции.

Раздел «Программы дистанционного обучения»

Название	Не обязательное	Может содержать электронные курсы. Допускается выбор максимум 3-х курсов из предоставляемого перечня.
Компетенции	Заполняется автоматически	Компетенция, которая соответствует электронному курсу.
Комментарий	Не обязательное	Может содержать обоснование необходимости прохождения обучения.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Ежегодная оценка деятельности по итогам 2016 года
2. Новое в ЕОД
3. Нужные и полезные функции
4. Электронные формы и самооценка
- 5. Программа «Кадровый резерв»**
6. Оценочное интервью, согласование оценок и определение группы ранжирования

Кадровый резерв – специально отобранная группа сотрудников, обладающих управленческим потенциалом для подготовки и последующего назначения на вышестоящие позиции в Компании



Цели

1. Обеспечение Компании резервом высокопрофессиональных и эффективных менеджеров, готовых развивать бизнес в соответствии с принятой стратегией
2. Развитие и удержание талантливых руководителей в Компании






Задачи

1. Выстроить единую систему отбора, развития и назначений Кадрового Резерва, как в Корпоративном центре так и на Производственных единицах
2. Подготовить участников программы Кадровый резерв для назначений на 70% управленческих позиций Компании *

ТОП-5 ПОЗИЦИЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Данные позиции идентифицированы руководителями ББ, как критически важные для направления. Требуется обязательное наличие подготовленных преемников. Позиция имеет риск высвобождения в 3-хлетней перспективе, для нее отсутствуют подготовленные преемники.

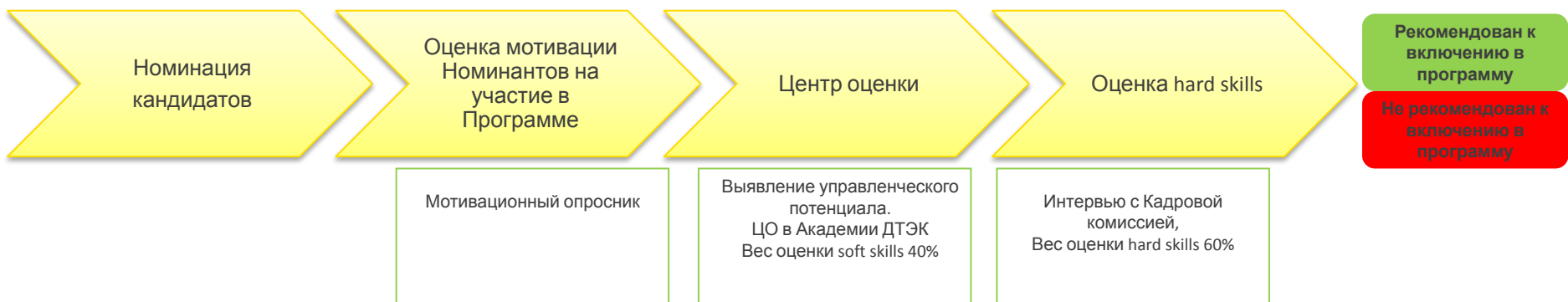
ББ	Позиции	Критерии важности*
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Директор ШУ 2. Главный инженер ШУ 3. Заместитель директора по производству 4. Главный механик ШУ 5. Заведующий горными работами 	<p>1. Позиция дефицитная на рынке труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ВУЗ не готовит специалистов на позиции «Главный инженер», начальник «КТЦ» и пр. ▪ Ограниченное количество внешних источников (компании-доноры) ▪ Снижение престижности технических специальностей, из которых «вырастают» руководители <p>2. Длительный срок подготовки сотрудника на позицию в производственном направлении:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Директор ТЭС / ШУ/ ОЭ – не менее 15 лет; ▪ Главный инженер ТЭС / ШУ/ ОЭ/ КЭ – не менее 7 лет; ▪ Начальник цеха/участка – не менее 5 лет; <p>3. Прямое влияние позиции на конечный результат бизнеса (себестоимость электроэнергетики, угля)</p> <p>4. Отсутствие целевых программ подготовки</p> <p>5. Отсутствие 1-2 преемников со степенью готовности не менее 70%</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Директор ТЭС 2. Директор ремонтного предприятия 3. Главный инженер 4. Начальник основного цеха 5. Начальник производственно-технического отдела 	
 Дистрибуция	<ol style="list-style-type: none"> 1. Генеральный директор облэнерго 2. Руководитель РЭС/ВЭС/ГЭС 3. Директор по ОТ 4. Директор по продажам/ по техническому обеспечению продаж 5. Главный инженер 	

Этапы отбора кандидатов в программу КР ПП (ТОП 5, на позиции 1-2 уровня управления)

Общий подход к отбору номинантов отображен на схеме.

Отличия для разных уровней должностей:

- 1. На должности Директор ШУ/ТЭС - процедура КР КЦ, ЦО на базе Академии ДТЭК, оценка профессиональных знаний с участием директора ББ.
- 2. На должности 2-го уровня управления предприятия – расширенная процедура КР ПП, ЦО на базе Академии ДТЭК, оценка профессиональных знаний с участием представителей ББ
- 3. На прочие должности - стандартная процедура КР ПП, ЦО на базе ПП, Кадровая комиссия ПП



Кадровый резерв = сотрудники обладающие Управленческим потенциалом

Сотрудник Компании ДТЭК, который имеет развитые компетенции и может в будущем занять более высокую позицию, мотивированный к управленческой деятельности



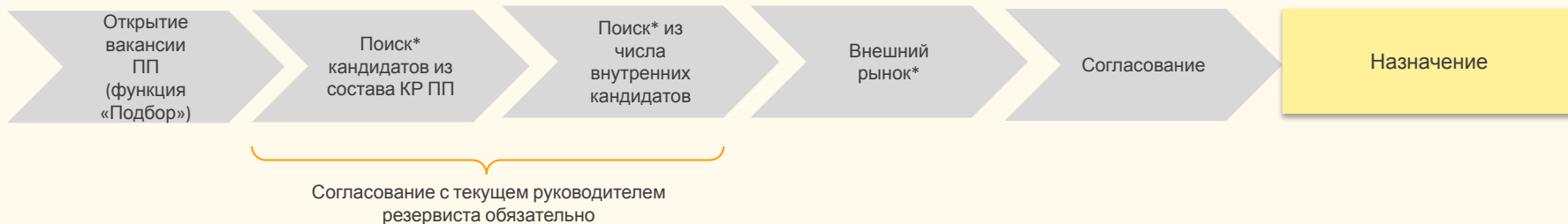
СОТРУДИЧЕСТВО	Взаимодействует с коллегами для достижения компании целей, создает позитив. В ситуации разногласий слушает и уважает противоположные взгляды.
ИННОВАЦИОННОСТЬ	Предлагает новые идеи, способен найти альтернативы решению проблем, эффективно работает, инициативен и способен работать с неопределенностью.
РАЗВИТИЕ	Занимается в течение жизни своим профессиональным и личностным развитием, стремится к совершенствованию, делится опытом, с интересом относится к новому и нестандартным задачам.
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ	Ориентируется на достижение результатов. Самостоятельно устанавливает приоритетные задачи для достижения целей, берет на себя ответственность за результаты деятельности.
ОФОРМЛЕННОСТЬ	Собирает и систематизирует информацию. Принимает решения на основе количественной оценки факторов. Поддерживает рабочие процедуры.
Организационная деятельность	Осуществляет рабочие функции. Распределяет ресурсы, управляет эффективностью.
КОММУНИКАТИВНОСТЬ	Инициативен и общителен. Число контактов постоянно увеличивается. Отличается хорошей памятью. При необходимости переносит неудобства и лишения.

* Управленческий потенциал просчитывается на основе данных полученных в Центре Оценки

ПРОГРАММА КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ



НАЗНАЧЕНИЕ (Руководители ПП)



* Поиск кандидатов на позиции Директора ПП, руководителей прямого подчинения Директору осуществляется на уровне Бизнес блока
 ** Необходимо внедрить

СОДЕРЖАНИЕ

1. Ежегодная оценка деятельности по итогам 2016 года
2. Новое в ЕОД
3. Нужные и полезные функции
4. Электронные формы и самооценка
5. Программа «Кадровый резерв»
- 6. Оценочное интервью, согласование оценок и определение группы ранжирования**

В процессе **Оценочного интервью** происходит:

- Обсуждение форм, подготовленных подчиненными; внесение корректировок и добавление комментариев
- Отправка форм на согласование вышестоящему руководителю.



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРУППЫ РАНЖИРОВАНИЯ

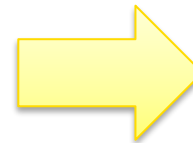
1. Ранжирование сотрудников одного уровня управления выполняется на основании Оценки Компетенций



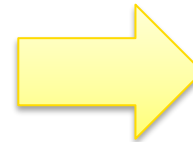
2. Сессия руководителей в процессе обсуждения принимает окончательное решение о присвоении сотрудникам определенной группы ранжирования. При этом есть ряд ограничений:

- Изменения через группу не допускаются (например перемещение из «Развития» в «Мастерство»)
- Итоговый размер группы должен соответствовать квоте

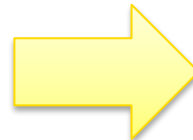
№ п/п	Оцениваемый	Итоговая оценка компетенций	Группа ранжирования
1	Иванов И.И.	2,57	Мастерство
2	Петров И.В.	2,50	
3	Щеглов Р.А.	2,45	
4	Светова В.А.	2,40	
5	Сидоров Р.В.	2,00	Компетентность
6	Стрельцов А.Р.	2,00	
7	Минин И.В.	1,99	
8	Скворцова Т.Р.	1,95	
9	Тимошин П.Р.	1,90	
10	Василицын П.А.	1,87	
11	Кузнецова Е.Н.	1,86	Развитие
12	Серова Л.А.	1,85	
13	Деревелко Н.А.	1,60	
14	Дайнега Р.А.	1,59	
15	Моисеева Т.Б.	1,55	
16	Романенко Д.А.	1,53	
17	Шевцова Е.А.	1,50	Потенциал
18	Реалов Р.П.	1,43	
19	Кудрявцев А.П.	1,00	
20	Мирошниченко З.И.	0,98	



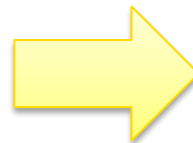
20% максимальных оценок



30% менее высоких оценок



30% ещё меньших оценок



20% самых низких оценок

Пример распределения групп ранжирования

В ходе данного этапа встречаются руководители встречаются и обсуждают:

- группы ранжирования для оцениваемых сотрудников;
- список кандидатов в Кадровый резерв.

График проведения Сессии руководителей формирует Подразделение по обучению. Руководители получают информационное письмо, которое содержит:

- презентацию о целях, содержании, составе участников оцениваемых будущей Сессии руководителей.
- дату, время и место проведения Сессии
- предварительные результаты ранжирования сотрудников.

По результатам сессии подписывается **«Протокол Сессии руководителей»**



С прошлого года сняты ограничения на количество перемещений на Сессии руководителей.

Квота на количество перемещений сотрудников	
Ранее	С 2015
20% от численности группы	Неограниченно

Таким образом, **остаются только квоты** на размер групп (Мастерство, Компетентность и т.д.), а также действует запрет на перемещения через группу.

На втором этапе Сессии руководителей участники обсуждают и утверждают список кандидатов в Кадровый резерв и Горизонтальная Карьера

Участники Сессии руководителей не могут номинировать к Кадровый резерв кандидата, отклоненного по итогам отборочных мероприятий в Кадровый резерв во время прошлого оценочного периода.



ПРИЛОЖЕНИЯ

АРХИТЕКТУРА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ*

	Рабочие	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
Сотрудничество	Эффективно работают в команде, взаимодействуя с коллегами для достижения общекомандной цели		Активно взаимодействуют с другими подразделениями и открыто делятся информацией, ставя в приоритет командные цели, определяют зоны ответственности сотрудников и налаживают их сотрудничество		
Инновационность	Предлагают и принимают новые идеи для оптимизации и повышения эффективности деятельности		Транслируют положительное отношение к изменениям, обеспечивают внедрение инноваций	Организируют и поддерживают инновационные процессы, создают понимание необходимости изменений	Формируют инновационную культуру и создают условия для внедрения инноваций
Развитие	Развиваются профессионально, осваивая новые виды работ	Развиваются лично и профессионально путём саморазвития, обучения и перенимая опыт коллег	Развивают себя и сотрудников профессионально и лично на постоянной основе в рамках подразделения	Развивают себя и сотрудников профессионально и лично на постоянной основе, привлекают и развивают таланты в рамках предприятия	Создают условия для развития сотрудников, служат примером для профессионального развития, готовят преемников на ключевые должности
Результативность	Чётко выполняют поставленные задачи согласно должностным инструкциям	Работают на достижение результата согласно установленным Руководителем критериев и стандартов	Обеспечивают результат согласно установленным критериям и стандартам, определяют способы и ресурсы для его достижения, несут ответственность за результат		Устанавливают стандарты и критерии результата, несут ответственность за его обеспечение, настойчивы в преодолении препятствий
Системность	Действуют взвешенно и осмысленно, чётко осознают последствия своих действий	Анализируют, предлагают оптимальные решения, прогнозируют последствия	Анализируют, принимают оптимальные решения, прогнозируют трудности и способы их решения в краткосрочной перспективе	Мыслят и действуют системно с достижением экономического эффекта в среднесрочной перспективе, минимизируют риски	Мыслят и действуют стратегически с достижением максимального эффекта в долгосрочной перспективе
Организация деятельности	Организируют себя и свой труд согласно установленным приоритетам	Чётко организуют деятельность, определяют ресурсы и приоритеты, запрашивают обратную связь	В рамках подразделения эффективно и рационально организуют работу других, осуществляют контроль и оценку исполнения	В рамках предприятия эффективно управляют деятельностью, определяют критерии выполнения задач, осуществляют контроль и корректировку	В рамках группы предприятий ДТЭК управляют деятельностью с учётом экономической эффективности и стратегических приоритетов
Коммуникативность	Ясно излагают свою точку зрения, принимают во внимание обратную связь Руководителя	Расширяют деловые контакты, отстаивают и обосновывают свое мнение	Расширяют и поддерживают контакты, аргументируют и конструктивно отстаивают свою позицию в интересах Компании	Активно расширяют и поддерживают контакты, конструктивно отстаивают свою позицию с использованием эмоционального влияния, уверенно выступают публично	Создают условия для взаимодействия, адаптируют стиль общения с учётом специфики ситуации и собеседника, уверенно выступают публично

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**