

УРОВНИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ (DOME) для СПП

Описание уровней профессионального

развития	Начинающий DOME	Специалист ОСС	Профессионал МАИТ	Эксперт ЕХР
	Знания	Я изучаю Базу Профессии, Культуру и процедуры компании.	Я знаю профессию: знания подтверждены тестированием.	Я знаю профессию: способствую сохранению и передаче знаний по своей профессии внутри компании, делюсь знаниями и помогаю развивать компетенции других сотрудников. + Развиваю профессию, задаю новые стандарты профессии
	Клиент	Я изучаю интересы, опыт, проекты своих Клиентов, стремлюсь удовлетворить их потребности.	Я знаю интересы, опыт и проекты Клиентов: предлагаю оптимальные решения для удовлетворения их потребностей.	Я знаю интересы, опыт и проекты Клиентов: смотрю на организацию процессов глазами клиента и его потребностей, предлагаю и реализую изменения для привлечения Клиентов. + Предвосхищаю и создаю потребности Клиентов
	Автономность	Я действую по инструкции от руководителя/наставника. Мне необходима цикличная постановка задач и постоянный контроль. Запрашиваю помощь в сложных ситуациях.	Я автономен в стандартных ситуациях.	Я автономен в любых ситуациях, нахожу новые способы улучшить результаты и процессы.
	Цели и результаты	Цели направлены на изучение Базы профессии, Клиента, процедур Компании. *после интеграции назначаются ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ (стандартные цели по профилю должности)	Достигаю ожидаемых результатов в поставленных бизнес-целях	Достигаю результатов поставленных бизнес-целей уровня Exp. + Предлагаю и внедряю изменения, которые улучшают результаты за рамками моей прямой зоны ответственности и/или на стыке со смежными подразделениями, делюсь практиками.

Развитие Лидерских компетенций является основой профессионального развития сотрудника



	Начинающий	Специалист	Профессионал	Эксперт
Средний балл по компетенциям	2,0-2,7	2,8 – 3,5 (отсутствуют оценки «1»)	3,6 – 4 (отсутствуют оценки «1» и «2»)	3,6 – 4 (отсутствуют оценки «1» и «2»)
Средний балл по выполнению целей	Выполнены цели и задачи в рамках интеграции	не менее 3 (результативность соответствует норме)	3 - 4 (результативность соответствует норме/превышает норму)	3 - 4 (результативность соответствует норме/превышает норму)
% по тестированию	от 75 %	от 80 %	от 90%	от 95%

Сопровождение руководителя усиливается с ростом профессионального развития сотрудника

Ориентируясь на качественное описание уровней DOME сотрудник и его руководитель понимают, как можно развиваться в профессии, какие ожидания существуют от сотрудника с ростом его профессионализма. Описание помогает понять, какие цели могут быть у сотрудника для развития на следующий уровень DOME.

Стоит отметить, что уровень Осс является ожидаемым от каждого сотрудника. Этот уровень отражает автономность сотрудника в его работе, ожидаемый результат от его должности.

Опираясь на качественное описание и количественные критерии, руководитель принимает решение об уровне профессионального развития сотрудника.

С ростом уровня профессионализма увеличивается автономность сотрудника в текущей работе, его вклад становится существенней. При этом сопровождение руководителя в развитии сотрудника, в выборе проектов - увеличивается.

Обязательные условия:

- ☐ 1. Нет нарушений по ТБ и ПВТР
- ☐ 2. Разделяет ценности компании
- ☐ 3. Разделяет Модель Лидерства
- ☐ 4. Учитывает интересы внешних и внутренних клиентов

НА КАЖДОМ ЭТАПЕ ПРОРАБОТКИ КРИТЕРИЕВ ПЕРЕХОДА ПО ДОМЕ мы привлекали бизнес:

- **РС проектных отделов:**

- Ермошкин Денис, куратор Ванная комната 1 регион
- Наталья Михайлова, куратор отдела Кухни 1 регион
- Уланов Геннадий, куратор 6 отдела Регион 5
- Петрова Наталья, куратор 14-15 отдела Регион 5
- Гибхин Илья, куратор 7 отдела регион 5
- Дергачева Ольга, РС 06, Омск-016
- Александр Доронин НСК2
- Дмитрий Татьков НСК2
- Самовик Марина, РС15 Иваново, 6 регион

- **ДМ магазинов:**

- Быкова Яна (Санкт-Петербург-1) Регион 5

- **Кураторы проектных продаж регионов:**

- Дмитрий Коннов, руководитель сектора, регион 2
- Ирина Каюрова, руководитель сектора, регион 2
- Ольга Муратова, руководитель сектора, регион 2
- Дмитрий Харабаджахан, руководитель сектора, регион 2
- Сергей Казьмин, руководитель сектора, регион 2
- Андрианова Наталья, руководитель сектора, регион 3
- Шмыгова Татьяна, руководитель сектора, регион 3
- Александр Абрамов, РКУ, регион 4
- Белозерова Злата, 2 отдел Регион 7
- Рощина Ирина РС 06/07, Иваново, 6 регион

- **Стейкхолдеры ЦО:**

- Татьяна Кривоконь
- Тамара Михайлова
- Наталья Новикова

Участие бизнеса

Результат

НАПРАВЛЕНИЕ/ СТАТУС ПО DOME		СПЕЦИАЛИСТ я автономен	ПРОФЕССИОНАЛ Я делюсь	ЭКСПЕРТ Я влияю Сотруднику для статуса Эксперта достаточно реализовать не менее одного из проектов, отмеченных звездочкой*
ЗНАНИЕ	Обучение и Развитие	Проходит обучения согласно плану обучения (нет просрочек).	Изучает товары смежных отделов и делится с командой информацией на брифах/собраниях.	*Благодаря пониманию трендов и глубокому знанию товара, влияет на: - гамму через РТП, маркетплейс, сток аллокейшн и тд. - на улучшение качества товара, участвуя в РГ ЦО (проект). Создает и внедряет практики на уровне кластера/региона/страны в этом направлении.
		Самостоятельно занимается развитием в профессии - развивает "насмотренность" (например, посещает выставки, подписан на сообщества дизайнеров). Есть примеры.	Изучает лучшие практики и тренды, транслирует их команде, вносит предложения по улучшению в отдел = реализует лучшую практику на магазин/кластер (есть пример/проект).	*Создает/помогает в разработке обучения для СПП на уровне кластера, региона, страны.
	Наставничество/ тренерство		Является эффективным наставником в отделе (использует приложение Мой Путь, отсутствует негативная ОС в анкете по наставнику).	Делится экспертным мнением и опытом по запросу коллег, сопровождает команду в профессиональном развитии.
			Является тренером: проводит обучения для СПП магазина/кластера/региона.	
КЛИЕНТ	Этапы продаж	Качественно соблюдает все этапы продаж, автономен на всех этапах продажи проекта и общения с клиентами, сопровождает клиента на всех этапах продаж (есть примеры наблюдения РС).		
	Взаимодействие с клиентом	Качественно сопровождает клиентов, что подтверждается высокой оценкой NPS сотрудника.	Проходит путь клиента (в кластер/у конкурентов), не менее 1 раза в квартал, дает ОС коллегам.	*Влияет на улучшение клиентского опыта: создает и внедряет практики на уровне кластера/региона/страны.
		Взаимодействует с клиентом по разным каналам связи (ватсапп, зум и др) - при необходимости и для удобства клиента (есть примеры).	Сопровождает клиента "от проекта к проекту": направляет к коллегам других проектных миров для полного завершения проекта клиента (есть примеры).	
		Знает сегменты клиентов, ведет базу клиентов самостоятельно (в каждой сделке есть комментарий и задачи, статусы новых и потерянных сделок=0).	Знает товары смежных отделов, предлагает их для проекта клиента.	
	Услуги	Знает все услуги своего отдела. Подбирает, предлагает и продает услуги к проектам клиентов (есть примеры).	Контролирует качество предоставляемой услуги (например, выезды на монтаж и установку): передает инфо РС или лидерам по Услугам о качестве услуг (есть примеры).	*Знает все услуги своего магазина. Подбирает, предлагает и продает услуги к проектам клиентов из смежных отделов (есть примеры).
ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ	Работа в Presale	Отображает каждый проект в Presale - заполнены все поля, ведутся комментарии, все этапы проекта отображены.	Дает ОС по качеству ведения Presale по запросу, сопровождает новичков.	*Предлагает улучшения в Presale, делится лучшими практиками ведения, улучшает путь клиента на основе данных.
	Продажа проектов, коммерческие показатели	Выполняет количественные КРИ не ниже согласованных с лидерами/кураторами продаж проектов региона ПО КАТЕГОРИЯМ: - ТО проектов в месяц, - средняя цена проекта , - конверсия %, - доля проникновения сопутствующих товаров, - % проникновения услуг.	Выполняет количественные КРИ стабильно выше (не менее 3х мес и подтверждено кураторами) согласованных с лидерами/кураторами продаж проектов региона ПО КАТЕГОРИЯМ: - ТО проектов в месяц, - средняя цена проекта , - конверсия %, - доля проникновения сопутствующих товаров, - % проникновения услуг.	Выполняет количественные КРИ на уровне ТОП 10 компании по одному из ключевых коммерческих показателей (=показатель экспертизы).
			Входит в ТОП 10 региона по одному из ключевых коммерческих показателей (показатель профессионализма)	

Особенности применения критериев

! подробные критерии профессии созданы для того, чтобы **ПОМОГАТЬ**:

- Рассмотреть уровень профессионализма сотрудника (=признание).
- Составлять цели и ИПР для развития на следующий уровень (=развитие).

! важно использовать критерии с пользой для развития и признания, а не как “ограничивающий фактор”. Рассматривать комплексно все критерии, не выдергивать “нет одного критерия, значит не профессионал”. Решение принимает руководитель, критерии лишь помогают.

! подробные критерии профессии расшифровывают общие критерии ДОМЕ. Например, Специалист = автономность. Что такое автономность для СПП? Смотри критерии.

! начинаем использование критериев на квартальных встречах и в МежБИЛАН. **Собираем обратную связь**. Тестируем. СПП не могут ждать. Нужно помнить: ожидаемая скорость развития сотрудника от Начинающего до Специалиста - до года.

Методология составления целей и ИПР сотрудников

Алгоритм создания целей и ИПР СПП

(при условии развития СПП по DOME = горизонтальный рост)

1 шаг: определить для сотрудника с каким текущим и будущим уровнем DOME составляются цели и ИПР

2 шаг: изучить критерии DOME и выделить, те, которые сотрудник сейчас не делает/не знает/не умеет/не достигает/не проявляет на будущем/ожидаемом уровне DOME. Выбрать те, выполнение которых продвинет сотрудника к следующему уровню по DOME.

3 шаг: сформулировать цели и ИПР

цель составляем по SMART:

S – конкретная (одна цель отражает достижение определенного результата);

M – измеримая (у цели есть четкие кpi);

A – достижимая (сотрудник может влиять на выполнение цели сам);

R – актуальная (соответствует целям/вызовам отдела; отражает миссию и сердце профессии СПП);

T – определенная во времени (ориентир выполнения цели 6 месяцев).

ИПР составляем по схеме*:

Какую компетенцию необходимо развивать для достижения целей - из МК СПП+оценка компетенций+ОС+цели сотрудника;

Какие именно поведенческие индикаторы необходимо развивать? - из МК СПП;

Как измерить прогресс? - обратная связь/просьба повторить/факты поведения/ощущения;

Развивающие действия - формула 10-20-70: теория-работа с наставником-практика;

Срок развития компетенции - ориентир 1 год.

*есть электронный курс + очный тренинг

4 шаг: проверить, достаточно ли амбициозна твоя цель? Развивает ли она сотрудника? Соответствует ли ИПР целям и уровню развития сотрудника?

5 шаг: утвердить цели и ИПР с руководителем.

Рекомендация: целей не более 3х, в ИПР - не более 2х компетенций.

Примеры целей СПП

Уровень развития	Пример цели
Начинающий, развитие на специалиста	Цель: Я активно предлагаю и продаю услуги 15 отдела, облегчая процесс покупки товара и реализации ремонта для клиента. KPI: проникновение количества услуг в проекте-не менее 1; ТО услуг соответствует целевым показателям. Срок: 6 мес. Действия: 1)изучить услуги отдела и правила их продажи/оформления; 2) уточнять потребность в услуге у каждого клиента и предлагать/продавать/оформлять услугу; 3)на каждом собрании отдела анимировать результаты продаж услуг (ТО и количество) и NPS в динамике от месяца к месяцу.
	Цель: Я веду актуальную базу клиентов, вношу всю необходимую информацию в систему сопровождения клиента. KPI: Наполненность клиентских данных 100%. Срок: 6 мес. Действия: 1) изучить работу в presale 2) после каждого контакта с клиентом заносить данные в систему 3) провести “аудит” заполненности информации и проработать “пустоты”
	Цель: Я создаю проекты в специальных программах, отвечающие текущим и будущим потребностям клиента, включающие в себя основные и дополнительные товары из ассортимента компании. KPI: корзина не менее 50000; доля товаров из отдела “сантехники” в проекте ВК не менее 40%. Срок: 6 мес. Действия: 1)изучить 3D ceramics и нюансы работы программы. 2) изучить сопутствующие и комплементарные товары 7 отдела 3) предлагать/продавать клиенту мебель и аксессуары при проектировании проекта ВК
Специалист, развитие на Профессионала	Цель: Я перевожу клиента “из проекта в проект” для полного завершения ремонта и обустройства дома клиента. KPI: 3 клиента в месяц “переданы” мной коллегам других проектных миров; на одного такого клиента приходится не менее двух проектов магазина. Срок: 6 мес. Действия: 1) изучить этапы строительства, чтобы понимать возможный ход ремонта клиента 2) уточнять у каждого клиента потребность в проектах других отделов при проектировании 3) предлагать клиенту проекты других отделов, чтобы закрыть потребность в завершении обустройства 4) запрашивать ОС у коллег других проектных миров о ходе работы с “моими” клиентами
	Цель: Я улучшаю путь клиента в отделе, анализируя и сокращая количество ошибок коллег-новичков в продажах проектов. KPI: снижение довозов на 30%; увеличение ТО на ____%; увеличение положительных отзывов на ____%; чек-лист соответствует требованиям на 100% у всех сотрудников. Срок: 6 мес.. Действия: 1) прохожу путь клиента своего отдела и даю ОС новичкам по ошибкам и возможным решениям 2)сопровожаю новичков в обеспечении бесшовного пути клиента; 3)провожаю обучение и контроль по чек-листу; 3)анализирую прогресс и анимирую результаты команды.

Примеры ИПР СПП

КОМПЕТЕНЦИЯ	Пример ИПР
Коммуникация и построение отношений	Какие именно поведенческие индикаторы необходимо развивать: Структурно интегрирую новых сотрудников в профессию, используя различные техники обучения, доверяю решать задачи самостоятельно. Как измерить прогресс: Является эффективным наставником в отделе (использует приложение Мой Путь, отсутствует негативная ОС в анкете по наставнику). Наставляемые дают положительную ОС наставнику и демонстрируют ожидаемые результаты в работе: в срок завершили обучение в “Мой путь”. Успешно Прошли тестирование по БП и Товару. ТО от сделок составляет не менее 2 млн. в мес. Развивающие действия: 10%: пройти электронный курс “Пятилистник наставничества”, онлайн-тренинг “Пятилистник Наставничества” (уточнить у РПРШ). 20%: наблюдать и анализировать работу опытного коллеги-наставника: Анны П. Договориться с ней о встречах: попросить поделиться опытом. Попросить Анну давать ОС о том как я обучаю новеньких. Договориться с Анной о встрече 1 раз в месяц. 70%: сопровождать и интегрировать не менее 2-3 новичков СПП в течении года в отделе/кластере. Срок развития компетенции: 1 год
Открытость новому и саморазвитие	Какие именно поведенческие индикаторы необходимо развивать: Постоянно занимаюсь профессиональным развитием: изучаю тренды, поддерживаю информированность по направлению дизайн интерьера и архитектура, нахожу источники вдохновения. Как измерить прогресс: Самостоятельно занимается развитием в профессии - развивает "насмотренность" (высылает в чат команды интересные практики; применяет интересные решения в проектах клиентов; есть положительная ОС от клиентов по поводу дизайнерского решения). Развивающие действия: 10%: пройти электронный курс “Принятие Изменений”, подписаться и смотреть канал на YouTube “Дизайн Интерьера”, установить приложение Pinterest, находить интересные решения. 20%: договориться о совместной работе с дизайнером магазина: попросить ее советов про источники вдохновения: что смотрит она? Чем вдохновляется? (не менее 3х встреч). Вступить в сообщество Дизайнеров города, 1 раз в квартал ходить на их встречи и мероприятия, обмениваться опытом. 70%: применять новый опыт в проектах для клиентов: находить нестандартные, современные решения, отвечающие потребностям клиента. Срок развития компетенции: 1 год это критерии