



# Карта

ОСНОВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ  
ПРОДАВЦА ЗООМАГАЗИНА

---

### **Базовые компетенции**

---

Функциональные и технические навыки (24)

---

Способность к техническому обучению (61)

---

Способность к быстрому обучению (32)

---

Нацеленность на достижение результата (53)

---

Ориентация на покупателя (15)

---

Честность и доверие (29)

---

Доступность для окружающих (3)

---

Самообладание (11)

---

Терпение (41)

### **Дополнительные компетенции**

---

Интеллектуальный потенциал (30)

---

Самосовершенствование (54)

---

Умение слушать (33)

---

Творческие способности

---

Способность изменять поведение (45)

---



# Базовые компетенции

## ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ТЕХНИЧЕСКИЕ НАВЫКИ



✔ **В норме** продавец обладает функциональными и техническими знаниями и навыками, позволяющими ему выполнять работу в зоомагазине на высоком профессиональном уровне.

📉 **Если компетенция не развита**, сотрудник часто допускает технические и функциональные ошибки. Ограничивается устаревшими навыками и технологиями. Ему может не хватать опыта или интереса к своей работе. Как правило, он не пытается вникнуть в детали, не уделяет достаточно времени изучению нужных в работе материалов.

Продавец не способен предугадывать действия клиента. Отсутствие знаний приводит к боязни или неспособности принимать решения и предлагать их покупателю.

Неразвитость компетенции свойственна новым, неопытным сотрудникам. Её причиной могут быть банальная невнимательность, отсутствие мотивации, перегруженность работой или неумение распоряжаться временем, заикленность на старых методах работы и технологиях.

📈 **При избыточно развитой компетенции** продавец может уделять чрезмерное внимание развитию технических и функциональных навыков в ущерб личностным навыкам, навыкам общения (soft skills). Переоценивает возможности технического подхода для исключения неоднозначности и риска.

## СПОСОБНОСТЬ К ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБУЧЕНИЮ



✔ **При хорошо развитой компетенции** сотрудник прилагает усилия для улучшения процессов обслуживания клиентов в магазине. Ставит интересы покупателя в приоритет. Следует принятым стандартам, стремится улучшить их. Старается обеспечить высокое качество сервиса для покупателей.

Эффективно применяет знания и технологии разработки для повышения качества обслуживания. Прислушивается к советам, любит экспериментировать. Делится опытом с коллегами.

⚠ **При слабо развитой компетенции** сотрудник не соблюдает или игнорирует принятые стандарты. Не прилагает усилий для постоянного улучшения своей работы. Использует навыки и технологии неэффективно, закрыт для новшеств. Не может оптимизировать свою работу. Не прислушивается к советам коллег, не делится собственным опытом и умениями.

Среди возможных причин неразвитой компетенции: неумение слушать, неопытность и нежелание рисковать. Такой продавец, как правило, в первую очередь думает о своих интересах, а не о клиенте. Возможно — не видит цели работы, ретроград по своим взглядам.

⚠ **При чрезмерно развитой компетенции** сотрудник может быть фанатично предан идее улучшения рабочих процессов или повышения качества в ущерб всему остальному. Не всегда добивается результата, поскольку слишком озабочен соблюдением правил и процедур. Отвергает альтернативные подходы к решению проблем, не прислушиваться к скептикам.

## СПОСОБНОСТЬ К БЫСТРОМУ ОБУЧЕНИЮ



✔ **При хорошо развитой компетенции** продавец быстро обучается при возникновении новых проблем, неумолимо усваивает разнообразные знания, открыт переменам, анализирует как успехи, так и неудачи — с целью самосовершенствования. Сотрудник активно экспериментирует и пробует всё для поиска решения, любит решать трудные и новые для него задачи, быстро схватывает суть и структуру любой проблемы.

✘ **При неразвитой компетенции** сотрудник, обучаясь справляться с новой проблемой, не проявляет гибкости и разнообразия подходов. Продавец не анализирует проблему тщательно и не ищет множественные решения и параллели, медленно усваивает новое. Привержен старым, проверенным, «верным» методам, не любит неопределённости; быстро и необдуманно принимает решения. Продавец не смотрит вглубь, ограничиваясь очевидными решениями, сразу ищет самое простое объяснение, слишком быстро сдаётся, принимая поверхностное решение. Поверхностен, не стремится к глубоким знаниям.

Возможные причины неразвитости и чрезмерного использования: сотрудник не анализирует успехи и неудачи и их причины, решает проблемы «по прецеденту», боится риска, не уверен в себе. Продавец может быть перфекционистом, жить прошлым.

✘ **Когда компетенция чрезмерно используется**, продавец отрывается от других, раздражает коллег своей потребностью к переменам, склонен к слишком частым переменам. Окружающие интерпретируют его открытость как нерешительность или безликость, стремится к переменам ради самих перемен независимо от ситуации. Не справляется с рутинными административными задачами или повседневными делами.

## НАЦЕЛЕННОСТЬ НА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА



✔ **При хорошо развитой компетенции** продавец всегда перевыполняет планы, добивается большего, чем требуется. Стремится к получению результатов сам и мотивирует коллег.


⚠ **При слабо развитой компетенции** сотрудник не всегда добивается результатов, не выполняет работу в срок. Ему не хватает напористости или готовности идти до конца. Долго и сложно преодолевает препятствия на пути к результату. Не выкладывается полностью, прикладывает ровно столько усилий, сколько нужно для того, чтобы сдать работу по минимальным стандартам.

Среди причин неразвитости компетенции может быть хроническая усталость, неорганизованность, прокрастинация, недостаток опыта. Незаинтересованность в работе или, наоборот, перфекционизм.


⚠ **При избыточно развитой компетенции** сотрудник может стремиться к результату любой ценой, пренебрегая установленными процедурами, правилами и нравственными нормами. Может быть крайне эгоистичен.


## ЧЕСТНОСТЬ И ДОВЕРИЕ



 **При неразвитой компетенции** сотрудник не пользуется всеобщим доверием, ведёт себя уклончиво или не имеет твёрдой позиции, может относиться к людям предвзято или с безразличием. Продавец считается непоследовательным, поскольку его дела расходятся со словами, он не умеет сохранить конфиденциальность и разглашает дела организации. Даёт обещания, которые не может выполнить, не отслеживает свои дела, создавая проблемы другим, обвиняет других в своих ошибках, преследует только свои интересы.


Некоторые причины неразвитости и чрезмерного использования компетенции: сотрудник избегает конфликтов, не выполняет обещаний, уклоняется или скрывает правду. Продавец может быть слишком честолобив, не умеет сохранить конфиденциальность, не может сказать «нет», проявляет излишнюю горячность. Сотрудник по-разному обращается с разными людьми и не имеет твёрдой позиции.


 **Если компетенция хорошо развита**, то сотрудник пользуется доверием коллектива, имеет репутацию прямого и правдивого человека, умеет преподнести «горькую правду» правильным и соответствующим образом. Такой сотрудник не выдаёт тайн, признаёт свои ошибки, не старается создать о себе ложного впечатления для своей выгоды.

 **Когда развитая компетенция чрезмерно используется**, сотрудник временно действует слишком прямо, приводя окружающих в замешательство и причиняя им неудобство. Доводит открытость и честность до того, что они мешают работе, настолько привержен «голым фактам», что не способен делать разумные выводы, оценивать мнения или находить виновных, даже когда это необходимо.


## ДОСТУПНОСТЬ ДЛЯ ОКРУЖАЮЩИХ



 **В норме:** с сотрудником легко начать разговор и приятно общаться. Он прилагает усилия, чтобы окружающие чувствовали себя непринуждённо. Может проявлять сердечность и обходительность, вызывать симпатию. Успешно устанавливает контакты. Внимательно выслушивает окружающих.

 **При плохо развитой компетенции:** продавец проявляет отстранённость. Испытывает затруднения при установлении контактов. Может быть застенчив, холоден, немногословен. Может быть плохим слушателем — кажется, что его ничто не интересует. Не воспринимает принятые в обществе намёки, которые понятны окружающим. Постоянно напряжён.

Некоторые причины: высокомерие, равнодушие, субъективность в оценках. Отсутствие навыков межличностного общения, неуверенность в себе, застенчивость. Вечная занятость, излишняя напряжённость, неумение расслабиться.


 **При излишне развитой компетенции:** склонен тратить слишком много времени на установление контактов. Может испытывать излишнее желание нравиться окружающим. Склонен отказываться от необходимых дел, если они неприятны, связаны с отрицательными эмоциями. Имеет тенденцию к сглаживанию острых углов и уходу от проблем.

# САМООБЛАДАНИЕ




 **Хорошо развитая компетенция.** Сотрудник сохраняет самообладание в условиях внешнего давления.

В трудной ситуации не занимает оборонительной позиции и не проявляет раздражительности. Неожиданности не выводят его из равновесия. Он не приходит в отчаяние, сталкиваясь с противодействием или препятствиями.

 **Слабо развитая компетенция.** Продавец испытывает замешательство и теряет самообладание в условиях давления или стресса. Может «взорваться» и наговорить ненужных вещей. Легко выходит из равновесия, и его поведение становится слишком эмоциональным, оборонительным или отчуждённым. Его поведение «заражает» других, выбивая их из колеи, и заставляет терять самообладание. Может проявлять гнев, озлобленность и нервозность. Нередко защищается от критики и воспринимает её болезненно. Неожиданности выводят его из равновесия и легко сбивают с толку.

Возможные причины: оборонительная позиция, повышенная возбудимость, эмоциональность. Недостаточная уверенность в себе. Перфекционизм. Большая загруженность. Чрезмерное стремление к контролю.

 **При излишне развитой компетенции.** Сотрудник может не проявлять чувств, уместных в определённой ситуации. Выглядит бесстрастным и невнимательным к окружающим. Не всегда может установить контакт с теми, чьи действия и решения основаны скорее на чувствах, чем на рационализме.

## ТЕРПЕНИЕ



✔ **При хорошо развитой компетенции** продавец проявляет терпимость к людям и ситуациям, слушает и проверяет перед тем, как действовать, старается разобраться в людях и информации перед тем, как вынести суждение и действовать. Сотрудник ждёт готовности других перед тем, как действовать, восприимчив к рабочему процессу и его размеренности, следует установленным правилам (процедурам).

✘ **При плохо развитой компетенции** продавец действует преждевременно, нетерпим к медлительности и неудачным методам работы коллег или покупателей. Воспринимается как эгоцентричный тип с девизом «делайте всё в точности как я», не имеет времени выслушать или понять, думает, что почти всё вокруг должно выполняться быстрее и интенсивнее. Часто перебивает других людей и заканчивает за них предложения. Продавец устанавливает собственные правила работы, кажется другим высокомерным, незаинтересованным или всезнайкой. Ориентирован на действие и не признаёт сложности проблем, быстро делает необоснованные выводы, вместо того чтобы обдумать вопрос.

Возможные причины: сотрудник придерживается нереальных стандартов, плохо разбирается в людях. Может быть излишне активным, умным, иметь проблемы с самообладанием. Продавец не умеет слушать, не владеет тактическими навыками, неорганизован, высокомерен.

✘ **Компетенция чрезмерно используется**, если продавец слишком долго выжидает перед тем, как действовать, старается всем понравиться. Люди могут принять его внимательное слушание за согласие с их позицией, тратит время, когда встречаются проблемы с разными вариантами решения. Оставляет проблему «дозревать», вместо того чтобы действовать.

## ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОКУПАТЕЛЯ (КЛИЕНТА)



✔ **В норме развитая компетенция:** деятельность продавца подчинена интересам покупателей. Получает информацию непосредственно у потребителей и использует её для улучшения продукции и обслуживания. Действует, всегда имея в виду интересы клиентов, устанавливает и поддерживает эффективные взаимоотношения с покупателями, пользуется их доверием и уважением.

📉 **Плохо развитая компетенция:** продавец не думает о покупателях в первую очередь, может считать, что ему и так известны их потребности. Не склонен делать первый шаг навстречу, не станет знакомиться с покупателями, пытаться лучше их узнать. Не всегда охотно реагирует на критику, жалобы и особые требования клиентов. Не умеет выслушивать покупателей, может занять оборонительную позицию.

Некоторые причины: высокомерие; уверенность в собственном всезнайстве и всесилиии. Оборонительная реакция на критику. Индивидуализм. Неумение слушать. Эгоцентризм. Стеснительность; боязнь вступать во взаимоотношения с новыми людьми; недостаточная уверенность в себе.

📈 **При избыточно развитой компетенции** продавец чересчур усердно реагирует на просьбы клиентов. Может слишком стремиться к изменению принятых процедур и графика работы, чтобы удовлетворить неоправданные требования потребителей. Настолько занят текущим обслуживанием клиентов, что принципиально новые решения оказываются выпущенными из виду.

Сотрудник может ошибаться, выполняя работу по-другому, вместо того чтобы делать всё по-прежнему, вводить людей в заблуждение, постоянно экспериментировать и с лёгкостью приспосабливаясь.



# Дополнительные компетенции

---

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ



✔ **При хорошо развитой компетенции** продавец отличается хорошим интеллектом. Не боится и любит умственную работу. Наблюдателен, сообразителен.

✘ **Неразвитость компетенции:** сотрудник «ленится думать», ему трудно или он не хочет сосредотачиваться. Торопится, не обдумывает решение, излишне упрощает. Излишне эмоционален, нетерпелив. Мыслит шаблонно, считает своё мнение или решение — лучшим. Не способен к абстрактному мышлению и восприятию. Трудно привыкает к новому.

Некоторыми причинами неразвитости компетенции могут быть лень, неорганизованность, излишняя эмоциональность, нетерпеливость. Как правило, такие сотрудники не настойчивы, не уверены в себе, нелюбознательны. Многие — ретрограды.

✘ **Избыточно развитая компетенция** может проявляться через умственное превосходство для подавления окружающих. Не может объяснить сложное простыми словами, не может установить контакт с менее интеллектуальными коллегами и покупателями. Скептичен к чужим решениям, нетерпелив.

# САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ



✔ **Если компетенция хорошо развита**, продавец поддерживает идею постоянного самосовершенствования и активно этим занимается. Понимает, что в разных ситуациях и на разных уровнях необходимы различные навыки и подходы. Старается использовать свои сильные стороны и компенсировать слабости и ограничения.

📉 **При слабо развитой компетенции** продавец не прикладывает усилий для своего роста и изменений в поведении. Может полагать, что имеющихся навыков достаточно. Склонен считать, что человек, в сущности, не меняется, и поэтому результаты не стоят затраченного труда.

Не реагирует на конструктивную критику. Может не воспринимать отрицательные отзывы о своей работе — проявляет высокомерие или защищается от критики. Боится неудач и риска, связанного с признанием недостатков.

Может не понимать, над чем и как ему нужно поработать. Может знать, но ничего не предпринимает. Не меняет свой подход в зависимости от аудитории и ситуации.


Среди причин могут быть: высокомерие; оборонительная модель поведения; непонимание того, в каком направлении следует совершенствоваться, что именно нужно делать для самосовершенствования. Отсутствие потребности самосовершенствоваться, уверенность в том, что достаточно имеющегося. Неверие в то, что люди меняются. Страх провала, принятия своих недостатков. Сотрудник может верить в самосовершенствование, но быть слишком занятым для этого.

📈 **Продавец с избыточно развитой компетенцией** может быть ярким приверженцем самосовершенствования, что порой ведёт к самолюбованию. Склонен тратить чересчур много времени на совершенствование, поэтому на работу и достижение результатов времени не хватает. Его постоянные попытки что-либо улучшить или изменить могут дезориентировать других людей. Может быть эгоцентричен.


## УМЕНИЕ СЛУШАТЬ



 **При хорошо развитой компетенции** — это внимательный и активный слушатель, терпеливо выслушивает говорящего до конца. Способен правильно сформулировать точку зрения другого человека, даже если с ней не согласен.


 **Плохо развитая компетенция:** продавец не умеет слушать, прерывает других людей и заканчивает фразы за них, если они колеблются, перебивает собеседника, чтобы высказаться или предложить решение. Неэффективно обучается, взаимодействуя с другими людьми, имеет рассеянный вид или слишком занят обдумыванием своего ответа, часто не понимает, что хочет сказать собеседник. Кажется высокомерным, нетерпеливым или незаинтересованным, слушает одних людей и не слушает других, недостаточно аккуратно передаёт рассказ других.


Возможные причины: высокомерие, обидчивость, равнодушие. Продавец может не ценить других, быть нетерпеливым, безразличным. Слушать людей выборочно. Быть слишком занятым.

 **При слишком развитой компетенции** продавец слишком много времени проводит, слушая; избегает необходимых действий.


# ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ



 **Хорошо развитая компетенция:** предлагает много новых, оригинальных идей. Его обычно воспринимают как человека с творческим, самобытным подходом, ценят его участие в мозговых штурмах.

 **Плохо развитая компетенция.** Продавец отличается узостью взглядов, осторожностью и консерватизмом. Может предпочесть то, что давно знакомо, известно и проверено. Избегает риска, не проявляет смелости и не стремится выделиться. Не в состоянии внедрять идеи извне в свою профессиональную область. Применяет устаревшие методы для решения новых задач. Может мешать творческой инициативе других сотрудников.

Некоторые возможные причины: неудачный опыт в прошлом, осторожность, ограниченность мышления. Практический склад ума. Неприятие творчества, отношение к нему как к прихоти.

 **Избыточно развитая компетенция.** Продавец может быть настолько ослеплён идеями сомнительной ценности, что это приводит к потере времени. Может хвататься за все дела одновременно. Высказав идею, не всегда участвует в её реализации. Может отличаться низкой организованностью или отсутствием внимания к деталям. Предпочитает действовать в одиночку, а не в команде. Не всегда находит контакт с менее творческими людьми.

## СПОСОБНОСТЬ ИЗМЕНЯТЬ ПОВЕДЕНИЕ



✔ **Развитая компетенция:** сотрудник быстро реагирует на необходимость изменить личное, межличностное и управленческое поведение. Следит за реакциями окружающих в ответ на своё поведение и попытки оказать давление, корректирует себя; стремится получить обратную связь. Восприимчив к изменениям в запросах и просьбах сотрудников и меняется в соответствии с ними.

📉 **При плохо развитой компетенции** продавец не изменяется в зависимости от окружения или ситуации и не приспосабливается к ним, может считать, что самое важное — это остаться верным себе. Может считать, что приспосабливаться к другим — это признак слабости. Не отзывается на необходимость изменить что-либо в себе, не ищет мнений о себе и не слушает их, не склонен наблюдать за людьми или изучать их, не видит и не понимает их реакций в отношении себя. Может быть высокомерным или обидчивым.

Некоторые причины: высокомерность или обидчивость, сотрудник не может выполнять несколько заданий одновременно, не имеет ролевых моделей. Продавец не умеет наблюдать за людьми, оставаться верным себе считает основной задачей. Считает постоянство добродетелью; думает, что другие должны приспосабливаться к нему.

📈 **При чрезмерном использовании компетенции** продавец может считаться слишком переменчивым, слишком легко изменяться в зависимости от ситуации или оставлять о себе впечатление как о нерешительном человеке.

**Использовано:**

*М. Ломбардо, У. Эйхингер. Как стать лучше (For Your Improvement).*