

ПРОФИЛЬ УСПЕХА ДЛЯ ЛИДЕРА ADIDAS (M4)

ЦЕЛЬ ПРОФИЛЯ УСПЕХА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА

Success Profile описывает ожидаемое поведение от Лидера adidas на уровне M4. Данный профиль был создан для того, чтобы показать, как действует успешный сотрудник на данном уровне в нашей компании. Таким образом, профиль устанавливает стандарты, с помощью которых мы отбираем и развиваем руководителей, которые являются ролевой моделью лидера на данном уровне, способны создавать культуру победителей и реализовывать стратегию *Creating the New*.

ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ

Success Profile для Лидеров adidas был разработан и утверждён с помощью:

- › качественного опроса лидеров adidas
- › анализа существующих должностных инструкций
- › понимания стратегии лидерства в adidas
- › пересмотра внутренней системы грейдов лидеров в компании
- › сравнительного анализа с лидерами соответствующего уровня в других компаниях

ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Данный профиль применим для всех Лидеров adidas уровня M4, независимо от рынка и функции. Профиль может быть использован для: развивающих бесед с сотрудником, определения возможностей для развития и подбора кандидатов на позиции этого уровня.

ПОЛЬЗОВАТЕЛИ

- › **СТАРШИЙ МЕНЕДЖМЕНТ** использует данный профиль при подборе, проведении развивающих диалогов с сотрудниками и принятии решений по его карьерному развитию.
- › **HR СООБЩЕСТВО** использует его для обоснования своих решений в процессе подбора и развития сотрудников на уровень M4.
- › **БУДУЩИЕ ЛИДЕРЫ** используют его, чтобы понимать ожидания от позиции этого уровня и определять зоны для развития.

РАЗДЕЛЫ

- › **Описание роли** - Что означает быть Лидером этого уровня в adidas.
- › **Ожидания на уровне поведения** - Поведение, которое ожидается от Лидера этого уровня в соответствии с Leadership Framework.
- › **Опыт успешного лидера** Опыт, который необходим Лидеру этого уровня для успеха.

КОНТАКТЫ

- › leadership@adidas.com
- › Ваш HRM / Talent Partner.

Последнее обновление: Ноябрь 2018

adidas

ПРОФИЛЬ УСПЕХА ДЛЯ ЛИДЕРА ADIDAS (M4)

ОПИСАНИЕ РОЛИ ЛИДЕРА

Лидеры adidas на уровне M4 отвечают за выполнение установленных Key Performance Indicators (KPIs). Они используют свои знания для успешной реализации задач в сложных условиях, реагируют на операционные проблемы/вызовы, создают и поддерживают рабочие процессы для эффективного достижения своих целей. Они часто отвечают за проекты и несут ответственность за мониторинг прогресса реализации этих проектов, соответствие установленным срокам и KPIs. В своей роли Лидер (M4) взаимодействует с внешними и внутренними партнерами и использует свою профессиональную экспертизу и опыт для поддержки старшего менеджмента. Чтобы быть успешным, Лидеру (M4) необходимо развивать свои лидерские качества, определяя зоны для развития, и быть ролевой моделью поведения в Leadership Framework.

ОЖИДАНИЯ ОТ ЛИДЕРА НА УРОВНЕ ПОВЕДЕНИЯ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

- Формулирует цели, которые понимает и разделяет команда
- Вовлекает команду в принятие решений
- Выстраивает отношения, основанные на уважении и сотрудничестве

- › Работает над достижением общих целей и понимает, какой вклад он делает в общую стратегию
- › Активно включается в новые проекты и вносит свой вклад в достижение целей
- › Использует свою экспертизу и понимание процессов, чтобы поддержать руководство в принятии решений
- › Участвует в формировании стратегических планов и выдвигает свои предложения, принимая во внимание интересы и эффективность всей команды
- › Взаимодействует с коллегами внутри своей команды и за ее пределами для повышения результатов и эффективности совместной работы
- › Помогает выстраивать отношения членам своей команды с другими командами

ВЕРА В УСПЕХ

- Достигает поставленные цели, действуя открыто и честно
- Совершенствует свои навыки и развивается
- Устанавливает высокие требования к результатам команды

- › Выполняет задачи, обеспечивает достижение общей стратегии и стремится превзойти ожидания
- › Создает репутацию за счет высококачественного исполнения задач и стремится влиять на решения
- › Признает собственные ошибки и неудачи, воспринимает их как возможности для развития
- › Дает и принимает честную и прямую обратную связь, которая дает возможность для развития
- › Инвестирует время в личностное и профессиональное развитие, берет на себя дополнительную ответственность
- › Устанавливает амбициозные цели перед собой и членами команды, находит необходимые ресурсы и/или поддержку для их достижения

КРЕАТИВНОСТЬ

- Ищет новые возможности
- Создает условия для креативности
- Претворяет новые идеи в жизнь

- › Ищет наилучшие решения из возможных: рассматривает рабочие ситуации с разных точек зрения
- › Внедряет новые идеи и лучшие практики, учится и перенимает успешный опыт у других
- › Создает среду, в которой каждый может высказывать свои предложения и новые идеи
- › Открыт ко всем точкам зрения, и исследует новые идеи, чтобы найти наилучшее решение
- › Выявляет возможности для улучшения рабочих процессов, находит пути решения и внедряет изменения

ОПЫТ УСПЕШНОГО ЛИДЕРА



ЛЮДИ & КОМАНДЫ

- › Напрямую или кросс-функционально управляет небольшой командой, уделяя особое внимание индивидуальному развитию сотрудников
- › При работе без подчиненных, действует как активный член команды и работает над повышением её эффективности
- › Вовлекает коллег в командную работу, поддерживает коллег и при необходимости адаптируется к другим стилям работы
- › Развивает прочные отношения с коллегами в рамках своей функции и уровня



БИЗНЕС

- › Использует новые технологии в своей работе, исследует и экспериментирует, обеспечивая постоянное повышение эффективности бизнес-процессов
- › Управляет проектами на ежедневной основе, координирует свои действия с вовлеченными в них партнерами
- › Сфокусирован на выполнении целей – имеет список реализованных целей и выполненных работ с высоким уровнем качества
- › Умеет расставлять приоритеты в условиях высокого давления и ограниченных сроков, демонстрирует умение быть эффективным в таких условиях



РЫНОК / ФУНКЦИЯ

- › Демонстрирует понимание различных культур, идей и потребностей покупателя
- › Участвует в сложных проектах с коллегами из других функций и/или рынков
- › Демонстрирует отличные коммуникативные навыки и гибкость в работе, чтобы оставаться на связи с глобальными партнерами
- › Работает над оптимизацией процессов и стандартизацией методов для разных функций/рынков



adidas

ПРОФИЛЬ УСПЕХА ДЛЯ ЛИДЕРА ADIDAS (M4)

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ

ВОЗМОЖНЫЕ ВЫЗОВЫ И РИСКИ

ЧТО МОЖЕТ ПОМОЧЬ?

Работа в условиях постоянных изменений

Регулярно сверяй приоритеты, работая в условиях постоянных изменений. Будь готов отказаться от старых подходов и двигаться дальше. Определи для себя ситуации, которые вызывают стресс, и подходы, которые помогают справляться с ним (от физических упражнений до составления списков дел). Чаще спрашивай себя: почему бы и нет?

Реализация проектов/работы в рамках заданных параметров

Будь методичен, определи факторы, которые влияют на твою способность выполнять задачи и расставлять приоритеты перед тем, как приступить к действиям. Используй существующие ресурсы, процессы и системы. Сосредоточься и доводи начатое до конца.

Развитие (кросс-функциональных) отношений

Определи людей (в других функциях), выполняющих аналогичную работу или участвующих в другой части проекта, над которым ты работаешь. Расскажи о себе и узнай больше о вызовах, с которыми они сталкиваются, пересекающихся проектах, приоритетах и возможностях сотрудничества. Продолжай развивать и выстраивать эти отношения.

Продвижение собственных идей

Определи и приоритезируй проблемы, с которыми сталкивается твоя команда. Выбери проблему из той области, в которой твои коллеги считают тебя экспертом. Подготовь предложение по решению проблемы и проведению пилота, чтобы обсудить его с линейным руководителем. Определи вместе с руководителем, каким образом ты можешь продвигать и делиться собственными идеями, используя инструменты для внутренней коммуникации компании.

Улучшение процессов в условиях ограниченных полномочий

Определи ключевые проблемы, с которыми сталкиваются твои коллеги, вовлеченные в процесс, требующий улучшений. Разработай предложение по улучшению процесса и устранению этих проблем. Объясни, как реализация данного процесса влияет на достижение общей стратегии. Спроси, что требуется, чтобы провести совместную работу по улучшению данного процесса.

Участие в работе виртуальной и/или кросс-культурной команды

Вноси свой персональный вклад и используй различные инструменты для построения эффективной коммуникации с командой. Делай предложения по улучшению виртуального взаимодействия. Прислушайся и будь открыт к взаимодействию с людьми с разными стилями работы и предпочтениями. Реализуй достигнутые договоренности.

Управление собственным развитием

Ищи возможности для получения обратной связи и оценки своей работы. Совершенствуй навыки, соответствующие твоей роли. Поговори с руководителем о зонах развития и попроси помощи в определении наставника в этой области. Найди человека, с которым ты готов поделиться своим опытом; пойми, чему ты сам можешь у него научиться. Помогай членам своей команды развиваться и делегируй свои полномочия, чтобы выделить время на те задачи, где ты наиболее эффективен.

Поиск эффективной мотивации для себя и своей команды

Определи, что действительно мотивирует и поддерживает тебя, и ищи способы встроить это в свою повседневную работу (например, баланс между работой и личной жизнью). Узнай, что мотивирует каждого в твоей команде в отдельности, а что вы можете делать вместе для усиления командного духа и вовлеченности. Демонстрируй свою признательность членам команды регулярно, например, с помощью карточек "Спасибо!".

ПРОДОЛЖАЙ – ПЕРЕСТАНЬ - НАЧНИ

▶ ПРОДОЛЖАЙ

- › Достигать поставленных целей
- › Влиять на других и убеждать коллег разного уровня
- › Смотреть на вещи с учетом кросс-функциональной и кросс-культурной специфики
- › Совершенствовать операционные процессы для повышения эффективности и удовлетворения потребностей всех, вовлеченных в эти процессы
- › Предлагать своей команде и руководителю новые идеи, которые можно реализовать на практике

✗ ПЕРЕСТАНЬ

- › Сомневаться в качестве работы, которую выполняют другие команды. Это может говорить о твоих сомнениях в работе собственной команды с т.з. соблюдения сроков и следования приоритетам
- › Игнорировать опыт и сильные стороны членов своей команды
- › Предполагать, что обучение возможно только с помощью формальных тренингов

+ НАЧНИ

- › Строить (кросс-функциональные) отношения, которые способствуют развитию бизнеса сейчас и в перспективе
- › Понимать, как твоя работа влияет на разные аспекты бизнеса
- › Искать наставников в развитии тех навыков, в которых ты хочешь продвинуться (например, управление проектами)
- › Развивать собственную гибкость и открытость к изменениям
- › Улучшать свои навыки управления конфликтами