

**Возможности использования
опросников для оценки и
моделирования компетенций
сотрудников**

**Мастер класс
Сергей Славнов**

GSL

Структура опросника МАР

МЕТОДИЧНОСТЬ	Анализ
	Планирование
	Тщательность
ВООБРАЖЕНИЕ	Творчество
	Системность
	Открытость новому
ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ	Решительность
	Ориентация на результат
	Оптимистичность
ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ	Установление контакта
	Межличностная чувствительность
	Убеждение
КОМАНДНОСТЬ	Ориентация на группу
	Доминантность
	Автономия
ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ	Эмоциональная искушенность
	Стабильность
	Самоконтроль

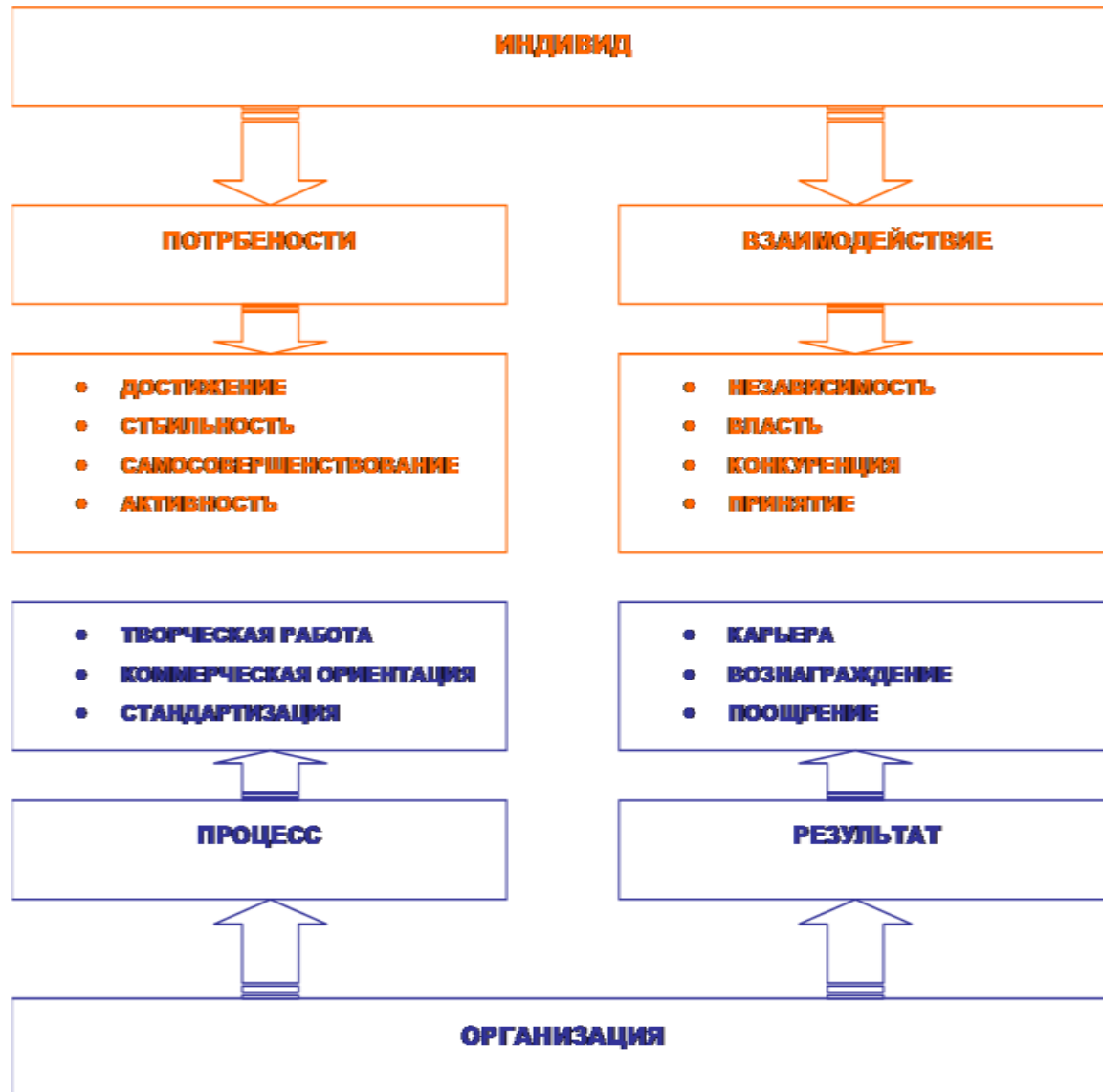


Структура опросника МАР

- Таким образом, всего в опроснике 18 базисных шкал.
- Кроме того, имеются шкалы лжи и социальной желательности.
- Всего 20 шкал.
- В каждой шкале по 10 пунктов. Всего 200 пунктов.
- Разрабатывается как нормативная, так и ипсативная версии.
- В ипсативной версии 100 блоков по 2 утверждения



Структура опросника МАQ



Структура опросника МАQ

- Итого 14 шкал
- Кроме того, имеется шкала социальной желательности
- Всего 15 шкал
- В каждой шкале по 8 пунктов. Всего 120 пунктов
- Разрабатывается ипсативная версия.
- В ипсативной версии 60 блоков по 2 утверждения



Универсальная иерархия компетенций УНИК

- Управление бизнесом
- Коммуникация в бизнесе
- Реализация (исполнение) бизнес целей
- Управление организацией
- Взаимодействие (коммуникация) в организации
- Реализация (исполнение) организационных целей
- Управление задачами
- Коммуникация задач
- Выполнение (исполнение) задач



Универсальная иерархия компетенций УНИК

Макрокомпетенция	Компетенция
УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ	Панорамное видение
	Системный подход
	Коммерческий взгляд
КОММУНИКАЦИЯ В БИЗНЕСЕ	Клиентская ориентация
	Приверженность целям бизнеса
	Понимание внешнего окружения
РЕАЛИЗАЦИЯ (ИСПОЛНЕНИЕ) БИЗНЕС ЦЕЛЕЙ	Поиск и сбор информации
	Аналитичность
	Креативный подход
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	Мотивирование сотрудников
	Развитие и обучение персонала
	Руководство другими
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ (КОММУНИКАЦИЯ) В ОРГАНИЗАЦИИ	Понимание организации
	Командность
	Внутриорганизационное взаимодействие



Универсальная иерархия компетенций УНИК

Макрокомпетенция	Компетенция
РЕАЛИЗАЦИЯ (ИСПОЛНЕНИЕ) ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ	Инициатива и решительность
	Планирование
	Управление изменениями
УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ	Самоменеджмент
	Адаптивность
	Нацеленность на достижения
КОММУНИКАЦИЯ ЗАДАЧ	Убедительность и устное общение
	Письменное общение
	Построение отношений
ВЫПОЛНЕНИЕ (ИСПОЛНЕНИЕ) ЗАДАЧ	Нацеленность на качество
	Применение экспертизы
	Обучаемость и саморазвитие



Применение MAP для индивидуальной оценки по профилю компетенций

1. Проанализировать профиль компетенций
2. Выявить ключевые шкалы MAP в соответствии с анализируемым профилем
3. Организовать заполнение опросника респондентом
4. Проанализировать профиль MAP
5. Соотнести показатели респондента по выявленным ключевым шкалам MAP с профилем компетенций
6. Вывести предполагаемые оценки компетенций профиля
7. Учесть полученные оценки при сравнении с другими источниками информации по данным компетенциям



Применение MAP для составления профиля компетенций

1. Организовать заполнение MAP несколькими независимыми экспертами с заданием оценить образ успешного сотрудника данного уровня/позиции
2. Построить усредненный профиль MAP по ответам респондентов
3. Соотнести шкалы полученного профиля с универсальной/корпоративной моделью компетенций
4. Построить профиль компетенций



Применение MAP для составления профиля компетенций. Вариант 2

1. Организовать заполнение MAP несколькими успешными сотрудниками данного уровня/позиции по отношению к себе
2. Построить усредненный профиль MAP по ответам респондентов
3. Соотнести шкалы полученного профиля с универсальной/корпоративной моделью компетенций
4. Построить профиль компетенций



Задание 1

- Шкалы MAP
- СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД
- Понимает источники проблем и видит пути их устранения.
Создает и внедряет систему достижения организационных целей

Задание 1

- Шкалы MAP
- Анализ
- Системность
- Открытость
новому
- Ориентация на
результат
- СИСТЕМНЫЙ
ПОДХОД
- Понимает источники проблем и видит пути их устранения.
Создает и внедряет систему достижения организационных целей



Задание 2

- Шкалы MAP
- **МОТИВИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ**
- Воодушевляет других и управляет их мотивацией. Принимает ответственность за работу других и ведет за собой для достижения целей организации. Наделяет других полномочиями



Задание 2

- Шкалы MAP
 - Доминантность
 - Убеждение
 - Ориентация на группу
 - Ориентация на результат
- **МОТИВИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ**
 - Воодушевляет других и управляет их мотивацией. Принимает ответственность за работу других и ведет за собой для достижения целей организации. Наделяет других полномочиями



Задание 3

- Шкалы MAP
- **КРЕАТИВНЫЙ ПОДХОД**
- Ориентирован на инновации. Предлагает альтернативные варианты решений. Генерирует оригинальные идеи; вырабатывает новые приемы и методы; поддерживает творческие начинания других

Задание 3

- Шкалы MAP
 - Творчество
 - Открытость новому
 - Системность
 - Ориентация на группу
- **КРЕАТИВНЫЙ ПОДХОД**
 - Ориентирован на инновации. Предлагает альтернативные варианты решений. Генерирует оригинальные идеи; вырабатывает новые приемы и методы; поддерживает творческие начинания других



Задание 4

- Шкалы MAP
- **ИНИЦИАТИВА И РЕШИТЕЛЬНОСТЬ**
- Самостоятельно берется за сложные задачи, выступает с инициативами по их решению. Принимает ответственность за решения. Предлагает решения своевременно и самостоятельно. Принимает сложные решения

Задание 4

- Шкалы MAP
- Решительность
- Ориентация на результат
- Автономия
- Оптимистичность
- **ИНИЦИАТИВА И РЕШИТЕЛЬНОСТЬ**
- Самостоятельно берется за сложные задачи, выступает с инициативами по их решению. Принимает ответственность за решения. Предлагает решения своевременно и самостоятельно. Принимает сложные решения



Задание 5

- Шкалы MAP
- ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ
- Устанавливает и поддерживает контакты с различными типами людей, внимателен к другим, развивает отношения с другими на долгосрочной основе

Задание 5

- Шкалы MAP
 - Установление контакта
 - Эмоциональная искушенность
 - Межличностная чувствительность
 - Самоконтроль
- ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ
 - Устанавливает и поддерживает контакты с различными типами людей, внимателен к другим, развивает отношения с другими на долгосрочной основе



Задание 6

- Шкалы MAP
 - Тщательность
 - Планирование
 - Системность
 - Открытость
новому
- КОМПЕТЕНЦИЯ?
 -

Задание 6

- Шкалы MAP
- Тщательность
- Планирование
- Системность
- Открытость
новому
- ПЛАНИРОВАНИЕ
- Планирует деятельность и четко расставляет приоритеты. Соблюдает баланс между краткосрочным и долгосрочным планированием. Составляет реализуемые планы с разумными сроками. Корректирует планы по ситуации



Задание 7

- Шкалы MAP
 - Установление контакта
 - Ориентация на группу
 - Межличностная чувствительность
- КОМПЕТЕНЦИЯ?
 -

Задание 7

- Шкалы MAP
 - Установление контакта
 - Ориентация на группу
 - Межличностная чувствительность
- **КОМАНДНОСТЬ**
 - Активно включается в работу группы, проявляет уважение к коллегам, обменивается информацией и вовлекает других в процесс совместного решения задач. Поддерживает и развивает конструктивную атмосферу в группе



Задание 8

- Шкалы MAP
 - Стабильность
 - Самоконтроль
 - Оптимистичность
- КОМПЕТЕНЦИЯ?
 -

Задание 8

- Шкалы MAP
- Стабильность
- Самоконтроль
- Оптимистичность
- САМОМЕНЕДЖМЕНТ
- Сохраняет работоспособность и самоконтроль в условиях больших нагрузок, неопределенности и давления внешних факторов. Управляет собой, используя различные способы снижения рабочего стресса



Задание 9

- Шкалы МАР?
-
- МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ КЛИЕНТАМИ
 - Осуществляет продажи услуг Компании
 - Развивает клиентскую базу
 - Участвует в маркетинговых мероприятиях

Задание 9

- Шкалы MAP

- Убеждение
- Установление контакта
- Межличностная чувствительность
- Эмоциональная искушенность
- Самоконтроль
- Ориентация на результат
- Открытость новому

- МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ КЛИЕНТАМИ

- Осуществляет продажи услуг Компании
- Развивает клиентскую базу
- Участвует в маркетинговых мероприятиях



Задание 9

- Шкалы MAP?
-
- СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ ФИНАНСОВОЙ ПРАКТИКИ
- Консультирует клиента по вопросам финансового управления компанией
- Управляет проектной группой
- Отвечает за качественную реализацию проекта
- Развивает методологическую базу практики

Задание 9

- Шкалы MAP

- Системность
- Анализ
- Планирование
- Тщательность
- Ориентация на результат
- Доминантность
- Ориентация на группу
- Убеждение

- СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ
ФИНАНСОВОЙ ПРАКТИКИ

- Консультирует клиента по вопросам финансового управления компанией
- Управляет проектной группой
- Отвечает за качественную реализацию проекта
- Развивает методологическую базу практики



Задание 10

- Шкалы MAQ?
-
- СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ ФИНАНСОВОЙ ПРАКТИКИ
- Консультирует клиента по вопросам финансового управления компанией
- Управляет проектной группой
- Отвечает за качественную реализацию проекта
- Развивает методологическую базу практики



Задание 10

- Шкалы MAQ

- Достижение
- Коммерческая ориентация
- Активность
- Конкуренция
- Творческая работа
- Власть

- СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ ФИНАНСОВОЙ ПРАКТИКИ
- Консультирует клиента по вопросам финансового управления компанией
- Управляет проектной группой
- Отвечает за качественную реализацию проекта
- Развивает методологическую базу практики



Задание 11

- Шкалы MAQ?
-
- **МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ КЛИЕНТАМИ**
 - Осуществляет продажи услуг Компании
 - Развивает клиентскую базу
 - Участвует в маркетинговых мероприятиях



Задание 11

- Шкалы MAQ
 - Достижение
 - Коммерческая ориентация
 - Активность
 - Конкуренция
 - Творческая работа
 - Власть
- МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ КЛИЕНТАМИ
 - Осуществляет продажи услуг Компании
 - Развивает клиентскую базу
 - Участвует в маркетинговых мероприятиях



СПАСИБО!

www.gsl-consulting.ru

The logo consists of the letters 'GSL' in a bold, italicized, white sans-serif font, set against a solid black rectangular background.

GSL