

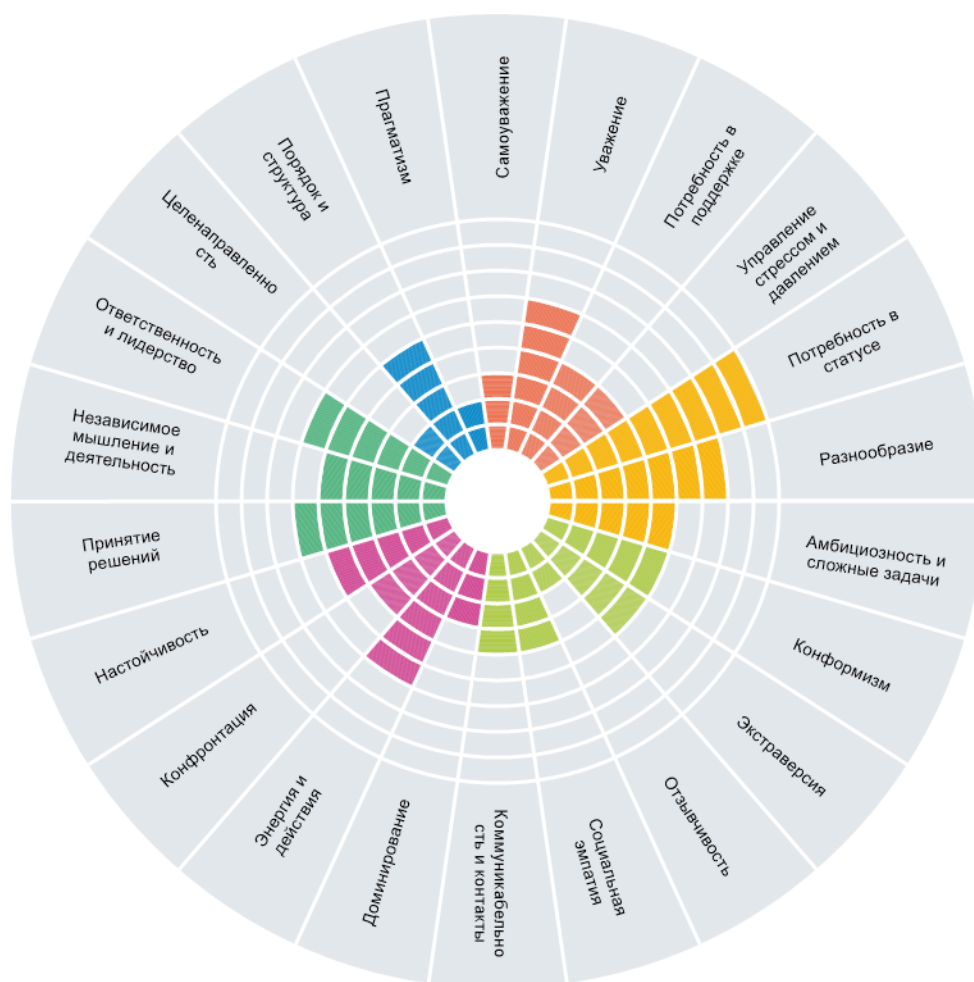
Оценка талантов TMA

Отчет о рабочих показателях

Одобрено экспертом TMA: ()

8/20/2018

Audrey Hepburn



Содержание

1. Вступление	3
2. Значение баллов	3
3. Последовательность в ответах	4
4. Предоставление обратной связи ТМА	5
5. Описание личности	9
6. Итог на измерение таланта	10
7. Индикатор таланта	11
8. Обзор компетентности	13
9. Матрица достижений ТМА	18
10. Обзор измерений ТМА	19

1. Вступление

Оценка талантов TMA измеряет Ваши движущие силы, таланты, мотивацию и 53 элемента компетентности.

Движущие силы и таланты

Движущие силы являются строительным материалом для личности человека. Как говорится, они определяют личность. Движущие силы оказывают огромное влияние на поведение людей и их (потенциальное) развитие. Таланты - это положительно сформулированные компетенции и объяснения высоких или низких оценок по движущим силам.

Мотивация

Движущие силы и полученные таланты являются важными факторами, которые могут стимулировать или сдерживать поведение человека. Поведение определяется не только способностями (компетенциями и когнитивными возможностями), но и желанием (движущими силами и талантами). Все это в определенной обстановке служит стимулом или препятствием. Задачи, которые подгоняются к личным движущим силам и талантам обычно считаются мотивационными.

2. Значение баллов

Ответы на вопросы сравниваются с группой нормы и переводятся в девятибалльную шкалу со средним значением 5 и стандартным отклонением в два балла (девятибалльная шкала).

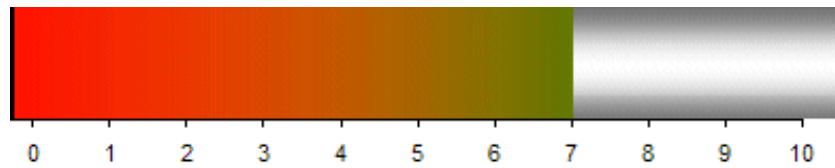
Основой для получения девятибалльной шкалы является то, что распределение баллов разбито на девять интервалов. Среднее значение находится приблизительно в центре, на отметке в пять баллов и имеет стандартное отклонение в два балла. Оценки за тест интерпретируются и измеряются по девятибалльной шкале, как показано в таблице ниже.

Девятибалльная шкала оценки	Интервал	Описание
1	4%	Очень низкий
2	7%	Низкий
3	12%	Низкий
4	17%	Средний
5	20%	Средний
6	17%	Средний
7	Интервал	Описание
8	Интервал	Высокий
9	4%	Очень высокий

3. Последовательность в ответах

Опросник содержит определенное количество вопросов, которые измеряют последовательность ответов. Это определяет, дает ли кандидат случайные ответы.

Ниже Вы найдете оценку постоянства кандидата по десятибалльной шкале:



Балл за последовательность в ответах: 7

Кандидат ответил на вопросы более или менее последовательно.

Отчет скорее всего передаст образ личности в определенной мере.

4. Предоставление обратной связи ТМА

Подготовка

Прежде чем начать, проверьте уровень последовательности кандидата, он должен быть выше или равен 6 (см. внизу стр. 6). Если это не так, то вероятнее всего кандидат ответил на вопросы непоследовательно. В таком случае отчеты менее состоятельны, и результаты должны быть дополнительно оспорены во время собеседования. Также рекомендуется попытаться выяснить, почему кандидат непоследовательно отвечал во время анализа. Причинами этому может быть то, что кандидат проходит через переходную фазу в жизни; у него скромное видение себя; кандидату было трудно читать и интерпретировать вопросы; кандидату было трудно сосредоточиться (например, из-за суетливой обстановки или эмоционального события). Непоследовательность, однако, может также указывать на то, что кандидат не пытался ответить на вопросы серьезно или давал ответы, которые могут произвести благоприятное впечатление.

Прочтите отчет кандидата, а также оценки талантов, относящиеся к Вашему собеседованию в отчете эксперта. Отметьте и зафиксируйте примечательные пункты; отдельно сконцентрируйтесь на тех талантах, которые имеют отношение к вакансии или имеют значение для направления, в котором должен развиваться кандидат, или для цели собеседования. Если кандидат имеет высокий или низкий балл за определенный талант, то предложения, касающиеся его или её сильных и слабых сторон в отношении данного таланта, можно найти в отчете эксперта. Вопросы к собеседованию и предложения по коучингу, которые даются фактически для каждого таланта, обычно также подгоняются под баллы, полученные кандидатом.

Заранее определитесь, какую роль Вы хотите предоставить отчету кандидата по время обратной связи:

- Сначала дайте кандидату прочитать это;
- Перепроверьте это вместе с кандидатом;

Заранее определитесь, какую роль Вы хотите предоставить отчету кандидата по время обратной связи:

Не показывайте этого вообще и предъявляйте ему или ей конкретные результаты. (последнюю опцию лучше использовать в процессе отбора, чтобы облегчить конфронтацию в свете отдельной позиции).

Общие замечания по обратной связи

- Дайте время на то, чтобы отреагировать;
- Следите за невербальным поведением;
- Делайте заметки во время Ваших наблюдений;
- Постоянно проверяйте, понимаете ли Вы и кандидат определенные баллы и формы поведения, и почему.

Шаги для проведения собеседования по предоставленной обратной связи:

Шаг 0 (ОПЦИОНАЛЬНО): Дайте кандидату прочесть отчет кандидата (менее уместно в процессе отбора; см. раздел Подготовка выше)

Если Вы решили это сделать, то лучше всего оставить кандидата одного на какое-то время, чтобы дать ему или ей 15-20 минут на прочтение отчета. Вам также рекомендуется перечитать отчет за это время, чтобы быть сконцентрированным и хорошо информированным. Во время предоставления обратной связи следите за тем, заметили ли Вы и кандидат одни и те же бросающиеся в глаза пункты в отчете.

Шаг 1: Пусть кандидат почувствует себя комфортно, объясните процедуру и ответьте на потенциальные вопросы, касающиеся ТМА

Создайте ситуацию, в которой кандидат будет чувствовать себя комфортно и сможет свободно говорить. Успокойте его или её, объяснив, например, основную цель ТМА, как было описано в предыдущих главах. Вы можете указать на то, что:

- ТМА дает отчет без какой-либо субъективной оценки по 22 независимым талантам;
- ТМА объективно проверяет личность кандидата, основываясь на его или её ответах на большое количество утверждений, ответы не могут быть правильными или неправильными;
- личность кандидата представляет собой нечто нейтральное;
- предпочтения кандидата и следовательно его мыслительные процессы проверены;
- как говорится, была сделана психологическая "копия".

Шаг 2: Задайте общие вопросы (примеры которых Вы найдете ниже)

Общие вступительные вопросы:

- Что Вы подумали о данной оценке?
- Чем Вы занимаетесь на повседневной основе?
- Есть ли у Вас цель, принимая во внимание этот анализ? Если да, то какая?
- Что Вы ожидаете от данной оценки?

Общие вопросы по личному развитию

- В каком направлении Вы хотите развиваться?
- Что дает Вам энергию?
- Что убавляет Ваш энтузиазм?
- Каковы Ваши амбиции?
- Можете ли Вы уловить определенную систему в Вашем выборе карьеры?

Дополнительные вопросы по прочитанному отчету кандидата во время или до собеседования:

- В чем Вы узнаете себя?
- Что особенно бросилось Вам в глаза? (Обратите внимание на пункты, которые бросились в глаза Вам обоим!)
- Вы считаете, что какой-либо из результатов "открыл Вам глаза"?
- Имеются ли результаты, которые вообще не соответствуют Вам?
- Есть ли что-то, с чем Вы несогласны?

Общие отборочные вопросы:

- Какую работу Вы выполняете; вы давно этим занимаетесь?
- Что Вы думаете о Вашей нынешней работе?
- Вы можете что-либо рассказать о культуре, в которой Вы работаете?
- Какие положительные и отрицательные моменты Вы можете назвать в своем нынешнем рабочем окружении?
- Как бы Вас описали Ваши коллеги?
- Как Вы узнали об этой новой работе/задаче?
- Что, по Вашему мнению, будет интересным на Вашей новой работе?
- Как проходило общение с этой организацией до настоящего момента? Что Вы думаете по этому поводу?

Критические вопросы для отбора:

- Каковы Ваши недостатки?
- Что бы Вы хотели в себе изменить?
- С какими трудностями Вы сталкивались на предыдущей должности?
- Какие трудности, по Вашему мнению, возникнут на Вашей новой должности?
- Что Вам больше всего не нравится в подобных собеседованиях?
- Над какими из своих слабых сторон Вы работаете в последнее время?
- Какие проблемы были у Вас с коллегами?
- Как Вы пытаетесь скрыть свои слабые стороны?
- Какой была бы причина не нанимать Вас?
- Над какими пунктами Вам нужно было поработать в последней оценке?

Шаг 3: Задайте вопросы и завяжите дискуссию о талантах, которые важны (для отбора) и примечательны (для развития).

Для особых вопросов по поводу таланта Вы можете использовать вопросы для собеседования из данного отчета эксперта. Они могут дать Вам более четкое представление о том, обладает ли кандидат определенными талантами на самом деле. Кроме того, Вы можете использовать описание личности из обоих отчетов для предоставления обратной связи или очной ставки с кандидатом. Запишите интересующие Вас пункты и замечания во время интервью. Вы сможете использовать их при составлении финального отчета кандидата и предоставлении заключения.

Если кто-то не узнает себя, объясните значение таланта (определение дано в отчете эксперта) и покажите, какие утверждения он/она выбрал(а). Если Ваш кандидат абсолютно несогласен с определенными баллами, рекомендуется дать ему или ей достаточное количество времени, чтобы он / она выразил (а) свое мнение. Таким образом Вашего кандидата по крайней мере будут воспринимать всерьез, что может иметь положительное воздействие, касательно принятия результатов. Если у кандидата есть веские основания, Вы можете либо изменить относящийся к делу текст в отчете кандидата, либо добавить замечание в его заключении.

Шаг 4: Заключение

Когда Вы завершаете собеседование, Вы можете указать, какие результаты будут использованы и что ещё Вы будете делать с отчетом. Вы можете сразу передать отчет кандидату или же сначала внести изменения, упомянуть нюансы и возможно добавить краткое заключение. Затем Вы уже можете отправить переработанный отчет кандидата. Вы можете вносить изменения в отчет кандидата через портал.

Если отчет не предназначен только для внутреннего использования внутри организации, но [должен быть] будет передан третьему лицу (например, работодателю), должно быть получено разрешение кандидата. Лучше получить разрешение от кандидата перед началом выполнения оценки ТМА.

Заметка. Никогда не давайте этот отчет эксперта или анализ должности кандидату. Если Вы хотите дать отчет на руки, пожалуйста, используйте отчет кандидата.

5. Описание личности

Описание талантов г-жи Hepburn:

Она достаточно хорошо справляется с определенным количеством давления, но временами ей нужно быть осторожной и соблюдать здоровую дистанцию, чтобы сохранить душевное спокойствие. В работе она скорее сосредоточена на процессе, чем на поставленной цели. Она обычно быстро принимает решения, но при необходимости примет к сведению точку зрения других. При выполнении задач она обычно сосредоточена на более полной картине, и её подход часто более абстрактный или теоретический, чем практический по своей природе. Не уклоняется от того, чтобы взять на себя руководящую позицию или ответственность.

Она функционально приспособится к существующим правилам или культуре. Она также производит впечатление спокойного человека, который скорее будет избегать конфликтов и споров, нежели вступать в них. Окружающие её люди скорее всего будут считать её достаточно энергичным человеком, который, однако, знает, когда отступить на шаг назад. Когда она сталкивается с неудачами или трудными задачами, она будет продолжать предпринимать усилия, пока это будет иметь смысл. Разнообразие в задачах и работе являются для неё очень важным требованием. Она абсолютно не испытывает трудностей в выполнении нескольких задач сразу. Она выбирает деловую манеру поведения и редко склоняется помогать другим спонтанно. Она твердо уверена, что другие могут сами взять на себя ответственность.

Она достаточно скромная. Возможно, ей будет трудно принимать ошибки, она будет упорно пытаться избегать их и не будет очень рисковать.

В трудных ситуациях она будет просить у других помощи и поддержки, только если будет реальная необходимость. Она не испытывает особо сильной потребности в поддержке со стороны коллег.

Она немного избирательна в контактах с другими. Она совмещает независимость с командным духом и использует других для получения обратной связи при необходимости.

Имеет функциональную потребность в порядке и структуре. Имеет здоровое уважение к другим людям, в то же время адекватно оценивает свои способности. Когда это важно для неё, она спокойно общается с руководством.

6. Итог на измерение таланта

Сводка эмоционального равновесия г-жи Нерburn:

- Показывает разумное количество уважения и почтения к другим.
- Не испытывает большой нужды в поддержке.
- Достаточно скромный человек.
- Не любит допускать ошибки.
- Достаточно хорошо справляется с определенным количеством давления.

Сводка мотивов г-жи Нерburn:

- Имеет средний уровень стремления,
- Умеренно обусловлена конкуренцией.
- Мотивирована разнообразием.
- Является скорее человеком широкого образования, нежели специалистом.
- Очень любит, когда ей делают комплименты.

Сводка социальных талантов г-жи Нерburn:

- Не испытывает большой нужды в социальных контактах.
- Имеет довольно умеренный внутренний интерес к проблемам других людей.
- Выбирает деловую манеру поведения.
- Находит баланс между тем, чтобы приспособиться и следовать своим курсом.

Сводка влиятельных талантов г-жи Нерburn:

- Выбирает мягкий подход для убеждения.
- Не сдастся просто так, но и не будет упорствовать без отсутствия необходимости.
- Достаточно энергична.
- Обычно не поляризует, но при необходимости может быть склонна к конфронтации.

Сводка лидерских талантов г-жи Нерburn:

- Находит баланс между независимостью и фокусировке на других.
- Имеет стремление руководить.
- Достаточно решительная.

Сводка организационных талантов г-жи Нерburn:

- Имеет умеренную потребность в структуре, правилах и предписаниях.
- Находит баланс между свободой действий и предписаниями.
- Обладает намного более теоретическим, чем практическим складом мышления.

7. Индикатор таланта

Разнообразие

7 Разносторонний

Reinforcing talents

Целенаправленность 2

Neutralizing talents

Предложения, качества: Легко распределяет внимание, не испытывает трудностей с работой над различными задачами одновременно. Хорошо справляется с хаотичной и суетливой деятельностью. Открыта для новых идей и перемен. Чего стоит опасаться: Мало сосредоточенности, трудности с концентрацией, легко отвлекается, оставляет работу незавершенной. Тяжело расставляет приоритеты.

Вопрос-ловушка: Как проявляется Ваша способность концентрироваться? Можете ли Вы привести примеры?

Самоуважение

онный к самоанализу 3

Reinforcing talents

Потребность в статусе 9, Доминирование 3

Neutralizing talents

Предложения, качества: Выбирает самокритичное отношение. Не будет с готовностью переоценивать себя. Чего стоит опасаться: Пессимистичное отношение. Сомневается в своих способностях. Недооценивает себя.

Вопрос-ловушка: Какие события негативно повлияли на Вашу карьеру? Почему?

Reinforcing talents

Самоуважение 3

Neutralizing talents

Доминирование 3

Предложения, качества: Ценит, когда ей делают комплименты. Одевается надлежащим образом, ценит свою внешний вид. Легко мотивируется, когда чувствует признание. br>Чего стоит опасаться: Возможно, слишком зависима от комплиментов и признания.

Reinforcing talents

Разнообразие 7, Прагматизм 2

Neutralizing talents

Предложения, качества: В состоянии импровизировать, мало нуждается в четко обозначенных целях и указаниях. Может управиться с нечетко обозначенными задачами. Чего стоит опасаться: Недостаток направленности, тенденция 'плыть по течению'.

Вопрос-ловушка: Что вы предпринимаете, когда Ваша организация навязывает Вам правила, которые Вы считаете очень строгими или имеют ограничивающий характер? Может ли вы привести примеры?

8. Обзор компетентности

Вы увидите значительные навыки развития и таким образом сможете улучшить компетенцию кандидата.

For competencies where no indication for the development ability is based on talent, it is important during the interview to find out whether the candidate on the competency fascinating and interesting to use or not (where relevant to the function). If the candidate favor a state competency, can be seen as a developable ability and vice versa. Write according to your findings in the development of analytical column "easy, fairly difficult or developable" on to the appropriate competency. Write your name on the bottom of the competency list of competencies.

Например, если элемент компетентности "письменные навыки" легко развить для этого кандидата, укажите "легко развить" в колонке "Возможности развития" напротив этой компетенции. Таким же образом внесите компетенцию "письменные навыки" в таблицу Матрицы достижений ТМА в пункт "Легко развиваемые компетенции" (таблицу Вы найдете несколькими страницами ниже).

В четвертой колонке Вы сможете определить по распределению баллов, насколько кандидат владеет данной компетенцией по результатам Вашей оценки. Вы сможете определить этот потенциал, например, задавая вопросы для собеседования, которые Вы можете найти ниже под каждым элементом компетентности. Больше вопросов Вы найдете в отчете совпадающих навыков.

Название компетенции	Способный к развитию		1 2 3 4 5	Вопросы собеседования
Адаптируемость	●●●○	6	0 0 0 0 0	Вводила ли Ваша организация изменения, с которыми Вы не были согласны? Когда и почему Вы приняли эти изменения?
Акцент на качество	●●●○	4.33	0 0 0 0 0	Как Вы контролируете свою собственную и работу других на предмет ошибок? Когда в последний раз Вы это делали? Как Вы это делали? Какие нашли ошибки?
Амбициозность	●●●○	5.33	0 0 0 0 0	Могли бы Вы привести пример, который показывает, насколько важны для Вас деньги?
Анализ проблем	●○○○		0 0 0 0 0	Когда в последний раз Вы столкнулись с неожиданной проблемой? В чем именно была проблема? Чем это было вызвано? Что Вы сделали для ее решения?
Ведение переговоров	●●○○	3	0 0 0 0 0	Опишите ситуацию, в которой переговоры прошли не так, как Вы ожидали. Что произошло? Каков был результат?
Видение	●●●○	6	0 0 0 0 0	Какое у Вас мнение о будущем Вашей профессии? Какие конкретные последствия Вы видите для Вашей организации? Какие опасности и возможности Вы видите для себя?
Внимание к деталям	●●●○	5	0 0 0 0 0	Как вы проверяете Вашу работу и работу других людей на наличие ошибок? Когда в последний раз Вы делали это? Как Вы это делали?
Гибкость	●●●○	4	0 0 0 0 0	Столкнулись ли Вы с обстоятельствами в течение месяца, которые усложнили достижение Ваших целей? Могли бы Вы привести примеры негативного влияния этих обстоятельств?
Делегирование	●●●○	6	0 0 0 0 0	Кто берет на себя Вашу работу, когда Вы находитесь в отпуске? Всегда ли всё проходит гладко?
Дисциплина	●●●○	5	0 0 0 0 0	Вы когда-нибудь были в ситуации, когда Ваши взгляды не совпадали со взглядами организации? Что Вы сделали? Каков был результат?
Идентификация с руководством	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Вы когда-нибудь принимали решение, которое шло в разрез с интересами Ваших сотрудников? Не могли бы Вы описать, что произошло и какие были последствия?
Инициатива	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Каковы самые оригинальные идеи приходили Вам в голову в Вашей работе? Что Вы сделали для успешной реализации этой идеи?
Инновационная энергия	●●●○	4.33	0 0 0 0 0	Какие инновационные идеи Вы использовали в Вашей работе за последний год?
Командное руководство	●●●○	5.33	0 0 0 0 0	Не могли бы Вы указать, как Вы взаимодействуете с наиболее успешным сотрудником?



Клиенты имеют выраженные и невыраженные потребности. Эти невыраженные потребности часто бывает трудно определить. Опишите Ваш последний разговор с клиентом, в котором Вы определяли его потребности. Как все прошло? Что Вы узнали?

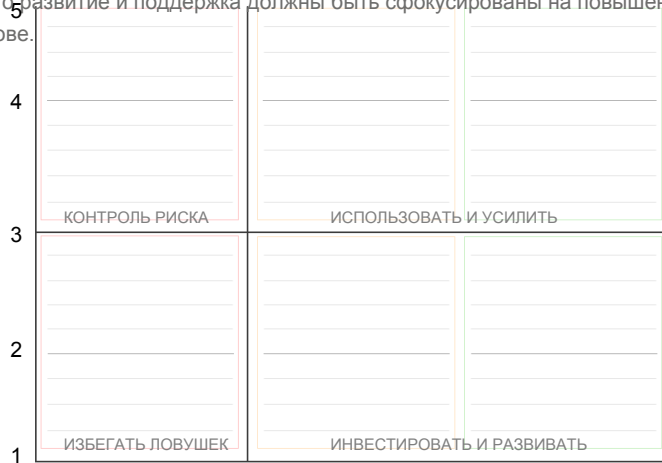
Название компетенции	Способный к развитию		1 2 3 4 5	Вопросы собеседования
Контроль выполнения	●●○○	3.5	0 0 0 0 0	Как Ваши сотрудники информируют Вас о ходе их работы?
Мастерство	●○○○		0 0 0 0 0	Какие изменения в Вашей области в последние годы сильно повлияли на Вашу работу?
Настойчивость	●●●○	5	0 0 0 0 0	Вы могли бы прокомментировать, со сколькими проблемами Вы столкнулись, чтобы достичь текущего положения?
Независимость	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Опишите Ваши расхождения во мнениях с Вашими знакомыми. Какие виды аргументов Вы воспринимаете? К какому виду Вы менее восприимчивы?
Образ действий	●●●●	7	0 0 0 0 0	Вы когда-нибудь сталкивались с тем, что сперва люди оценивали Вас иначе, чем после того, как узнали Вас лучше? Не могли бы Вы привести пример? В чем была разница между их первым впечатлением и более поздним? Что изменилось между этим?
Обучение и сопровождение	●●○○	3	0 0 0 0 0	Как Вы улучшаете личностное развитие Ваших сотрудников?
Общественное сознание	●●●●	7	0 0 0 0 0	Какие газеты и журналы Вы читали в последнее время? Какое непосредственное влияние оказали события на Ваше окружение?
Общительность	●●●○	4.5	0 0 0 0 0	Что Вы делаете в свободное время?
Организационная чувствительность	●●●○	4.5	0 0 0 0 0	Как Вам удается в течение последних нескольких месяцев оставаться в курсе событий и перемен в Вашей организации или Вашем подразделении?
Ориентация на клиента	●●○○	3.33	0 0 0 0 0	Что Вы можете сказать о трудном клиенте, с которым Вы столкнулись недавно? Почему он был трудным? Что Вы сделали, чтобы удовлетворить клиента?
Ориентация на потребности бизнеса	●●●○	5.33	0 0 0 0 0	Вы предприимчивый человек? Могли бы Вы привести примеры?
Ориентация на результат	●●○○	3	0 0 0 0 0	Как Вы устанавливаете приоритеты и цели в Вашей текущей работе? Могли бы Вы привести конкретные примеры?
Ответственность	●●●○	4.67	0 0 0 0 0	Можете ли Вы привести пример серьезной проблемы в Вашем подразделении или организации, в которую Вы изначально не были вовлечены, но за которую Вы все-таки взяли ответственность, чтобы удостовериться, что всё разрешилось? Что вы сделали? Кого Вы привлекли к этому? Как была решена проблема?
Письменное выражение	●○○○		0 0 0 0 0	Какой был самый сложный текст, который Вам приходилось писать? Что было сложного в его написании?
Планирование и организация	●●○○	3.5	0 0 0 0 0	Как Вы подготовились к этому интервью?

Название компетенции	Способный к развитию		1 2 3 4 5	Вопросы собеседования
Политическая чувствительность	●○○○		0 0 0 0 0	Могли бы Вы привести пример ситуации, в которой Ваша политическая позиция была полезна для Вас?
Потребность в достижениях	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	В каком случае Вы довольны своей работой? Каковы Ваши стандарты?
Проницательность	●○○○		0 0 0 0 0	Случалось ли так, что Ваш анализ проблемы давал сильные отличия от того, что Вами ожидалось? Приведите пример. Что Вы не оценивали правильно? Как Вы можете избежать повторения этого?
Рабочие контакты	●●●○	4	0 0 0 0 0	Как вы используете LinkedIn и какие новые, активные контакты Вы нашли там?
Развитие сотрудников	●●○○	3	0 0 0 0 0	Приходилось ли Вам за последние несколько месяцев принимать в свою команду нового человека? Как Вы ему помогли в изучении его работы? Что именно прошло хорошо, на Ваш взгляд? Что могло бы быть лучше?
Решительность	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Вы когда-нибудь упускали возможности из-за слишком долгого принятия решения. Можете привести пример?
Саморазвитие	●○○○		0 0 0 0 0	Где Вы хотите быть через три года? Что вы собираетесь делать, чтобы этого достичь?
Словесное выражение	●○○○		0 0 0 0 0	Вы когда-нибудь получали замечания по поводу Вашего стиля самовыражения? Могли бы Вы привести пример?
Смелость	●●●○	4.33	0 0 0 0 0	Могли бы привести пример «рискованного» решения, которое оказалось позитивным
Сотрудничество	●●○○	3	0 0 0 0 0	Вы когда-нибудь были частью команды, которая не смогла достичь своих целей из-за отсутствия сотрудничества? Какова была Ваша роль?
Способность к обучению	●●●○	5	0 0 0 0 0	Каким образом Вы развились за последний год? В чем это выражается?
Творческий подход	●●●○	5	0 0 0 0 0	Какие творческие идеи приходили Вам на ум в последнее время? Были ли эти идеи продуктивными и достижимыми? Почему?
Убедительность	●●●○	4.67	0 0 0 0 0	Что характеризует хорошего продавца, по Вашему мнению? Что заставляет Вас так думать? Какие из этих характеристик Вы имеете?
Умение преподносить информацию	●●●○	4	0 0 0 0 0	Могли бы Вы описать проведённую Вами в последнее время презентацию? Что прошло хорошо, а что могло бы быть лучше?
Умение слушать	●●●○	4	0 0 0 0 0	Могли бы Вы привести пример ситуации, в которой Вы внимательно слушали другого человека? Как это выглядело?

Название компетенции	Способный к развитию		1 2 3 4 5	Вопросы собеседования
Упорство	●●○○	3.67	0 0 0 0 0	С каким поведением людей Вам трудно справляться? Почему так получается? В чём именно Вы затрудняетесь? Что Вы делаете?
Управление	●●○○	3.67	0 0 0 0 0	Каким образом Вы ставите цели и даёте инструкции своим сотрудникам?
Управление конфликтом	●●●○	4.67	0 0 0 0 0	Как Вы реагируете, когда с Вами происходит что-то неприятное? Как реагируют окружающие? Могли бы Вы привести недавний пример?
Управление стрессом	●●●○	4	0 0 0 0 0	Что именно Вы считаете для себя стрессовой ситуацией? Можете привести пример такой ситуации? Как это действует на Вас?
Формирование суждений	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Вы когда-нибудь находились под влиянием других людей при принятии важных решений?
Целостность	●○○○		0 0 0 0 0	Вы когда-нибудь действовали против своих чувств, находясь под давлением? Что Вы сделали? Что было с Вами после этого?
Чувствительность	●●●○	4	0 0 0 0 0	Не могли бы Вы привести пример разговора с сотрудником, у которого была проблема? Кто взял на себя инициативу этого разговора? Что Вы сделали для того, чтобы помочь решить проблему?
Энергия	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	В какое время суток Вы наиболее активны? Когда Вы наименее активны и наименее продуктивны?

9. Матрица достижений ТМА

Предполагается, что Вы помещаете соответствующие компетенции в один из квадратов матрицы достижений ТМА. Это наилучшим образом проясняет, какой подход к кандидату использовать в плане развития или с точки зрения ежедневной поддержки. Вот как это сделать. Посмотрите, как Вы оценили соответствующую компетенцию на двух предыдущих страницах (основываясь на Вашем собеседовании), и затем расположите его на соответствующем вертикальном уровне. На горизонтальной оси компетенции уже расположены с точки зрения потенциала. Например, Вы оценили компетентность "умение преподносить" в пять баллов, и "умение преподносить" считается талантом, который легко можно развить. Это указывает на то, что развитие и поддержка должны быть сфокусированы на повышении этой компетенции и её использовании на регулярной основе.



Трудно

- Ведение переговоров
- Контроль выполнения
- Обучение и сопровождение
- Ориентация на клиента
- Ориентация на результат
- Планирование и организация
- Развитие сотрудников
- Сотрудничество
- Упорство
- Управление

Разумно

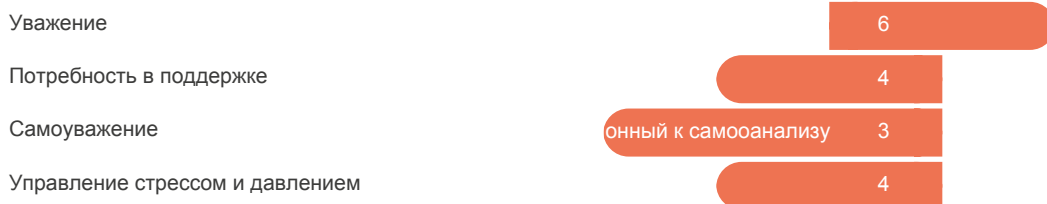
- Адаптируемость
- Акцент на качество
- Амбициозность
- Видение
- Внимание к деталям
- Гибкость
- Делегирование
- Дисциплина
- Идентификация с руководством
- Инициатива
- Инновационная энергия
- Командное руководство
- Коммерческая энергия
- Настойчивость
- Независимость
- Общительность
- Организационная чувствительность
- Ориентация на потребности бизнеса
- Ответственность
- Потребность в достижениях
- Рабочие контакты
- Решительность
- Смелость
- Способность к обучению
- Творческий подход
- Убедительность
- Умение преподносить информацию
- Умение слушать
- Управление конфликтом
- Управление стрессом
- Формирование суждений
- Чувствительность
- Энергия

Легко

- Образ действий
- Общественное сознание

10. Обзор измерений ТМА

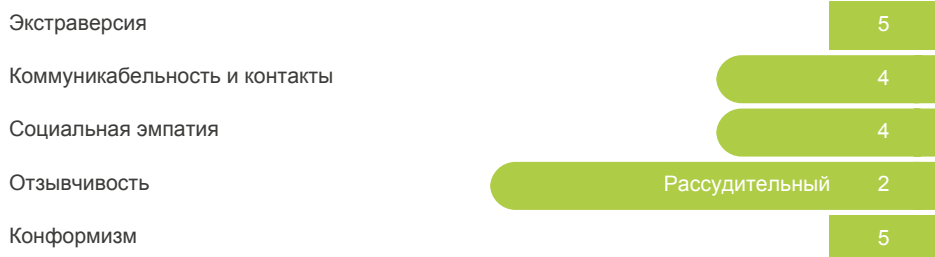
Эмоциональное равновесие



Мотивы



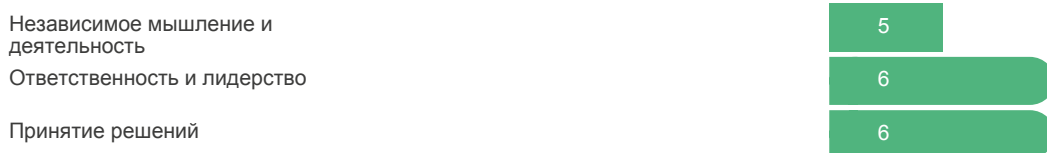
Социальные таланты



Влиятельные таланты



Лидерские таланты



Организационные таланты

