



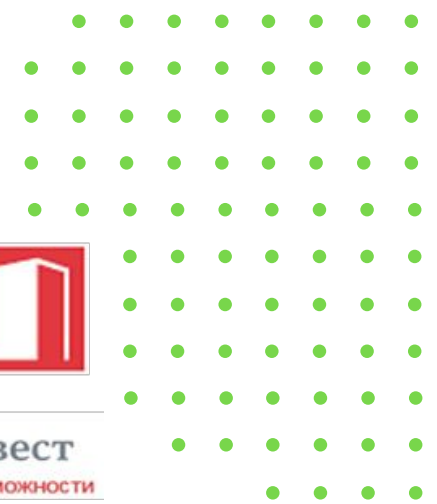
# Профессиональные личностные опросники

Добро пожаловать на курс!

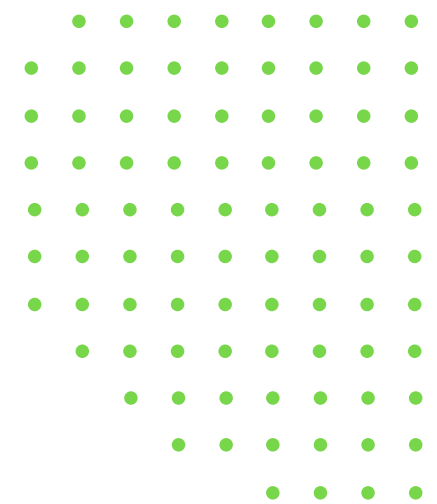
2021



# Клиенты SHL Russia



# SHL в мире



1977

**Профессоры Peter Saville и Roger Holdsworth** создают компанию SHL, ощущая возрастающую потребность в психометрических тестах для деловой среды.

1978

Компания выпускает на рынок **первый профессиональный тест**. SHL до сих пор неизменно следует методологии, заложенной в основе разработки первого теста.

1984

Создание **личностного опросника OPQ (Occupational Personality Questionnaire)**. Сегодня OPQ – это один из наиболее широко применяемых личностных опросников в мире.

1991

Начинается **международная экспансия SHL** – сегодня наша компания осуществляет деятельность на территории 150 стран мира на 30 языках.

2011

**Слияние SHL и PreVisor** – крупной американской компании, предлагающей решения для массового подбора и оценки функциональных навыков.

2012

**Слияние SHL и CEB** – американской консалтинговой компании.

2017

**CEB стал частью Gartner** – ведущей исследовательской и консалтинговой компании в области информационных технологий.

2018

**SHL стал независимым брендом** (собственник компании британский инвестиционный фонд – Exponent) и сфокусировался на инновациях в оценке талантов.

# Глобальный охват, локальная экспертиза

**ВЕДУЩИЙ РАЗРАБОТЧИК** в сфере объективной оценки персонала

**ЛИДЕР** в измерении таланта

SHL работает **В РОССИИ И СТРАНАХ СНГ** с 1992 г.

**НАШИ ОФИСЫ** находятся в **Москве, Санкт-Петербурге, Киеве и Алматы**



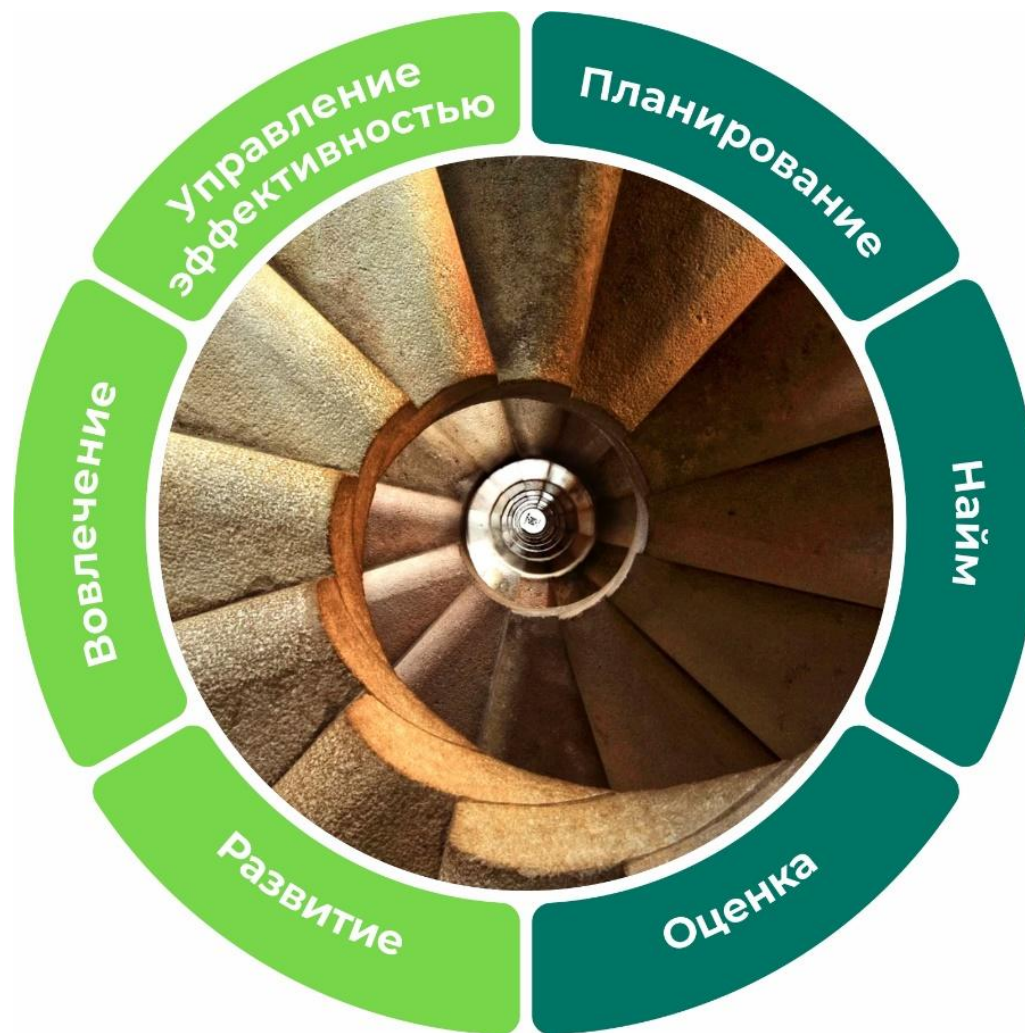
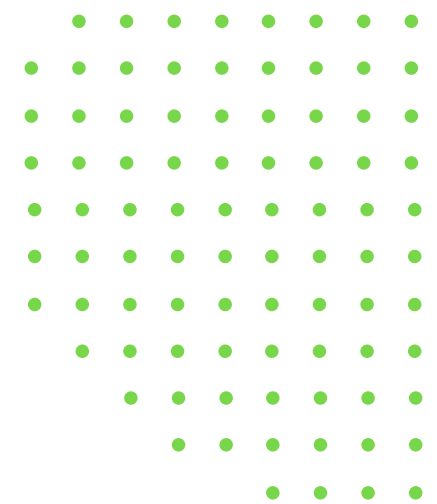
# Повышаем эффективность управления талантами

## ПОЧЕМУ SHL?

- **Инсайты**  
и данные в области управления талантами
- **1500+**  
HR исследований
- **40 млрд+**  
Точечных данных о спросе и предложении в области управления талантами
- **40 млн+**  
оценочных мероприятий в год
- **8,8 млн+**  
уникальных кандидатов



# ...на протяжении жизненного цикла сотрудника



**ВНУТРЕННИЕ  
КАНДИДАТЫ**

**ВНЕШНИЕ  
КАНДИДАТЫ**

# Давайте познакомимся!

- Имя
- Компания
- Опыт применения психометрических инструментов (тестов и опросников)
- Ожидания от курса



# Цели курса

1

Узнать, каким образом личностные опросники, разработанные SHL, могут помочь в решении HR задач

2

Узнать об особенностях разработки и стандартах применения личностных опросников

3

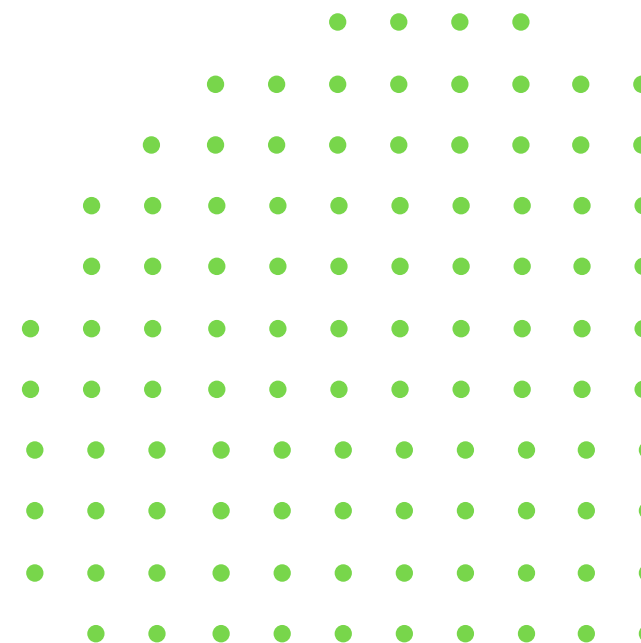
Изучить особенности интерпретации Профессионального личностного опросника

4

Начать освоение навыка предоставления обратной связи по результатам Профессионального личностного опросника

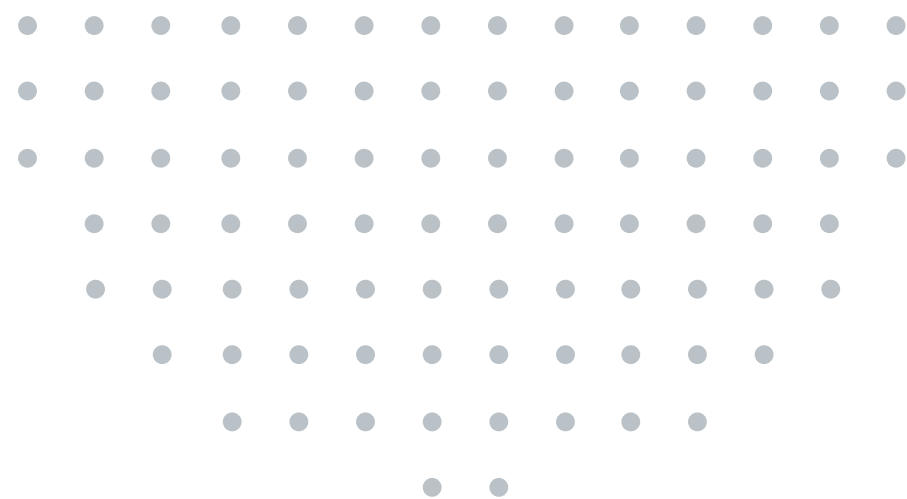
5

Познакомиться с возможностями использования результатов Профессионального личностного опросника





# Структура полного курса ОРQ



**Курс ОРQ основной**  
2 дня



**Сертификационное  
тестовое задание**



**Курс ОРQ углубленный:**  
1 день



**Сертификационный  
отчет**

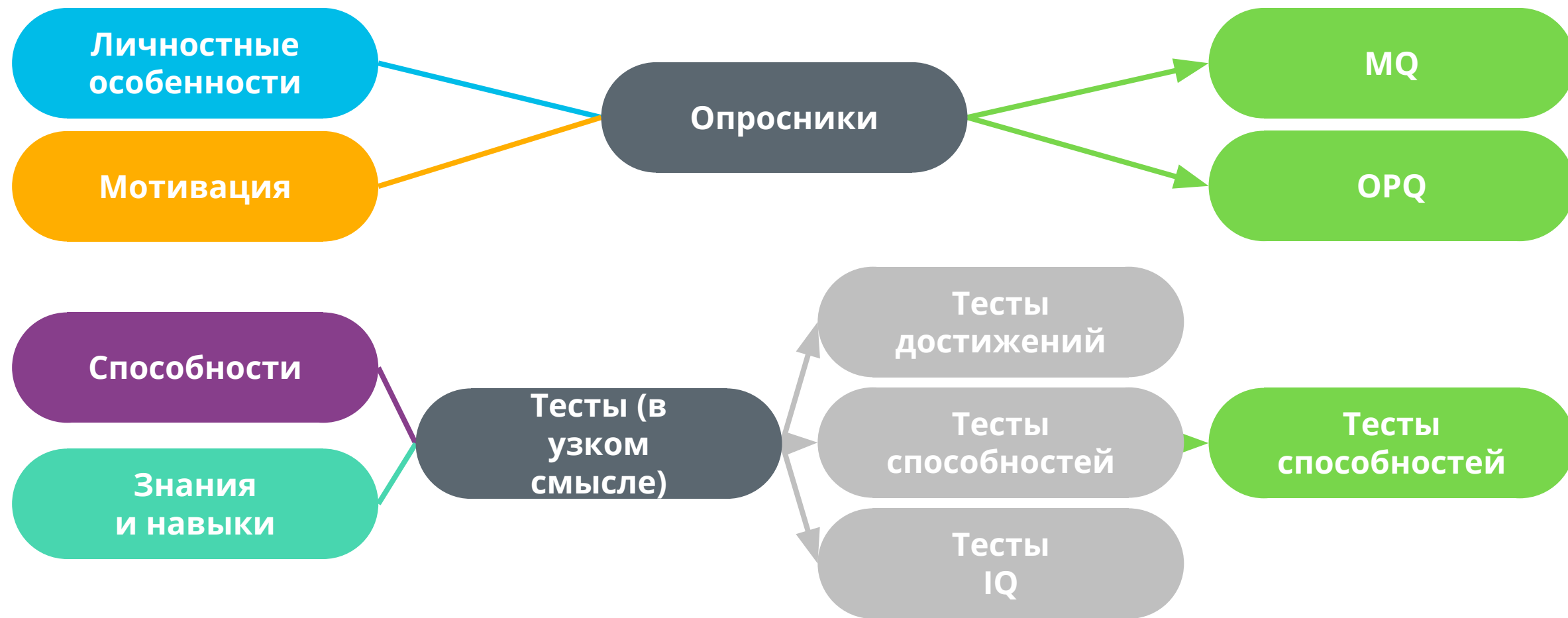




# Исследование личности

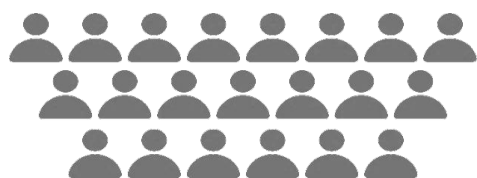


# Виды психометрических инструментов



Зеленым отмечены названия психометрических инструментов, разработанных SHL

# Психометрическая оценка в HR цикле



## ОТСЕВ

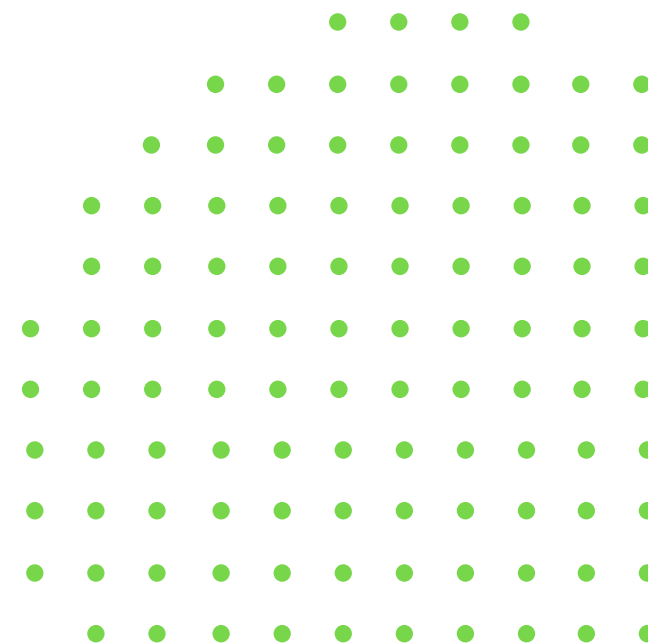
- Отсев очевидно неподходящих кандидатов, работы с резюме
- Оценка опыта кандидатов, проверка рекомендаций
- **Тесты способностей**

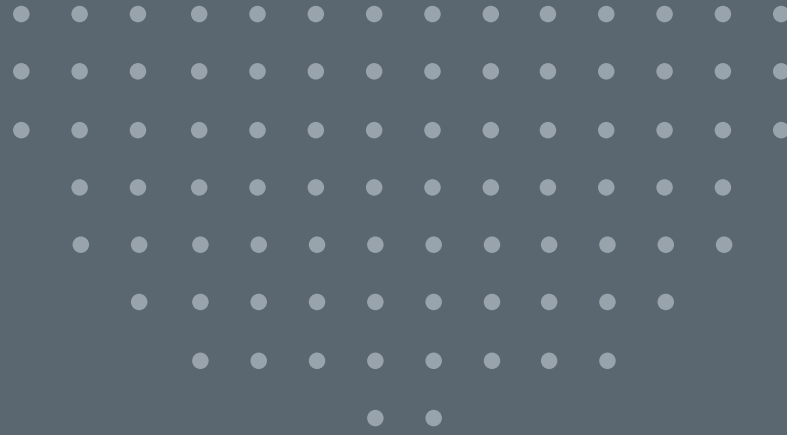
## ВЫБОР

- **Определите ваш шорт-лист (OPQ, MQ)**
- Очная оценка (Интервью & Центр оценки)

## АДАПТАЦИЯ И УДЕРЖАНИЕ

- Повышение вовлеченности сотрудников (ССQ, опросник вовлеченности)





# Практическое задание 1





# Личностные опросники



# Теории **типов** и теории **черт**

## В типологических теориях

все люди делятся на группы, сформированные по какому-либо признаку.

## При использовании теории черт

подчеркиваются различия между людьми, что позволяет получить более гибкое, дифференцированное описание личности.

**Черта** - любая характеристика, отражающая особенности поведения, мышления, относящаяся к области чувств или способов действия.



# Большинство определений сходится в том, **что...**

Характеристики в основном стабильны

Есть «структура»

Есть индивидуальные отличия

## Определение личности в ОРQ

“Личность определяется  
типичным или предпочитаемым  
стилем поведения  
человека”







# Модель личности ORQ

Влияние, общительность, эмпатия



Анализ,  
творчество,  
организация

Эмоции,  
динамизм





# Особенности ОРР



# Особенности **OPQ**



Опросник предназначен для профессиональной сферы.  
Вопросы релевантны рабочим задачам



Опросник не содержит клинических или непонятных психологических  
конструктов



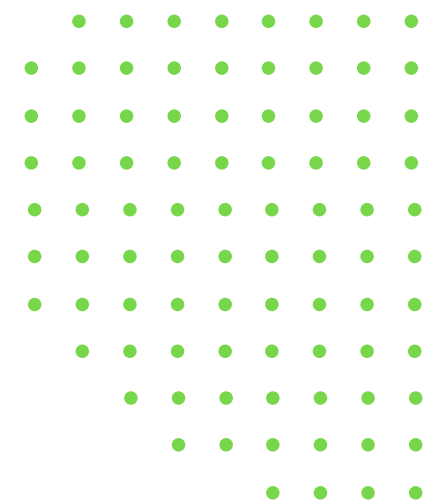
Широкий диапазон личностных шкал



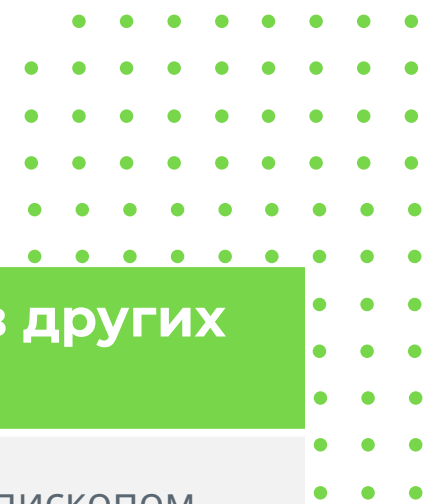
Разработан для специалистов по работе с персоналом



В основе лежат психометрические принципы



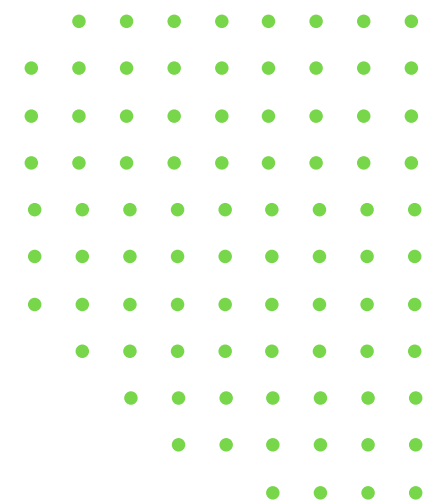
# Особенности ОРQ



Примеры формулировок в ОРQ	Примеры формулировок в других опросниках
Я готов отвечать за работу других людей	Я бы предпочел быть генералом, а не епископом
Мне нравится продавать идеи	Я бы скорее восхищался красотой стихотворения, чем хорошего ружья
Я не сторонник экспериментов	Я боюсь быть похороненным заживо
Я обдумываю свои будущие действия	Я верю во второе пришествие Христа
Я открыто высказываю свои взгляды	Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные



# Нормативная vs Ипсативная версия



**Свободный выбор ответов**  
Каждый пункт оценивается отдельно

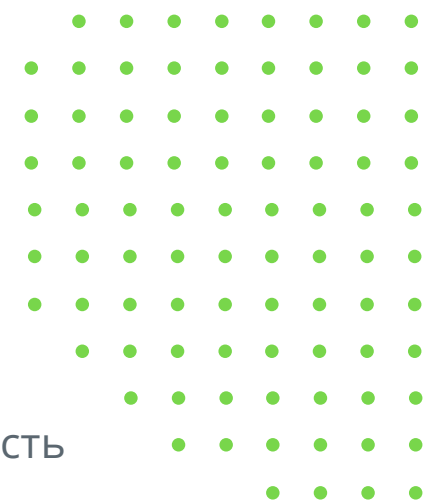
	Сове ршен но не согла сен	Не согла сен	Не увер ен	Согл асен	Полн ость ю согла сен
<b>a.</b> Я сочувствую чужим проблемам					
<b>b.</b> Чаще всего я добиваюсь успеха					
<b>c.</b> У меня много друзей					
<b>d.</b> Я выдвигаю много новых идей					

**«Вынужденный» выбор ответов**

	Свойственно Вам	Наи бол ее	Наи мен ее
<b>a.</b> Я сочувствую чужим проблемам			
<b>b.</b> Чаще всего я добиваюсь успеха			
<b>c.</b> У меня много друзей			
<b>d.</b> Я выдвигаю много новых идей			



# Ипсативные опросники



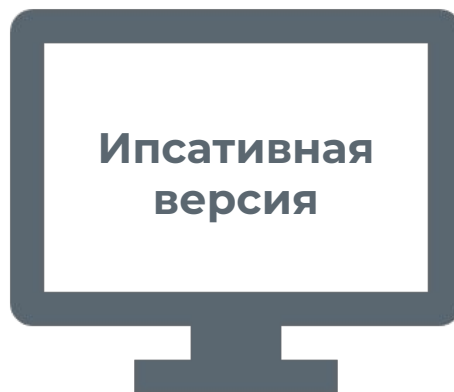
Сложнее подделать  
результаты



Снижает/Исключает  
вероятность появления  
социально желательных  
ответов



Профиль более  
дифференцирован



Взаимозависимость  
шкал



Сложнее  
заполнить



Требует компьютерной  
обработки



# Искажение результатов

## Сознательное искажение

Осознанная манипуляция результатами

## Несознательное искажение – возможные причины



Особенности личности



Потребность всем нравиться и быть принятым



Неадекватная самооценка (высокая/низкая)



Низкий уровень самосознания



Консерватизм



Установка на неопределенные или средние ответы



Установка на согласие



Установка на социально одобряемые ответы



# Как снизить социальную желательность

Дать ясное вступление, разъясняющее цели применения опросника и то, как будут использоваться результаты

Призывать участников подолгу не задумываться над вопросами

Обсуждать результаты во время обратной связи

Сопоставлять с информацией из других источников

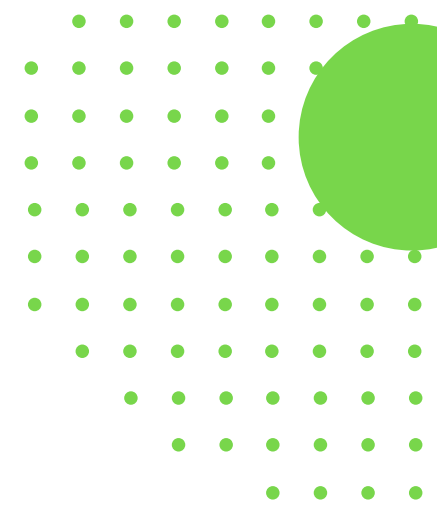
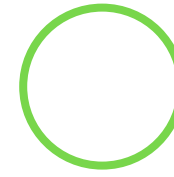
Использовать ипсативную версию опросника





# Общие рекомендации по администрированию

- 1 Оценка собственной личности
- 2 Связь с работой и компетенциями
- 3 Опросник, а не тест
- 4 Оценка личностных характеристик, а не способностей
- 5 Искренние и быстрые ответы
- 6 Аккуратное заполнение
- 7 Отсутствие ограничения по времени





# Интерпретация профиля



# Структура OPQ

## Управление людьми

## Управление задачами

## Управление собой



УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ	ОКАЗАНИЕ ВЛИЯНИЯ: 6	Получает удовольствие от переговоров, продаж и изменения мнения других людей
Редко пытается повлиять на других, не любит продавать, испытывает дискомфорт, ведя переговоры	КОНТРОЛЬ: 3	Охотно берет ответственность на себя, управляет, дает указания и контролирует других
Охотно уступает ответственность, не любит указывать другим, не склонен управлять	ПРЯМОТА: 6	Свободно высказывает свое мнение, не скрывает несогласия, готов критиковать других
Избегает критиковать других, может скрывать свою позицию, не готов предлагать свое мнение	НЕЗАВИСИМОСТЬ: 7	Предпочитает следовать собственному подходу, готов игнорировать решения большинства
Принимает решения большинства, готов следовать общему мнению	ЖИВОСТЬ: 9	Общителен, оживляется, чувствует на себе внимание других
Молчалив, не любит быть в центре внимания	ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ К ГРУППЕ: 7	Стремится быть среди людей и не любит действовать в одиночку
Комфортно чувствует себя в одиночестве, не переживает, оставаясь вне компании	СОЦИАЛЬНАЯ УВЕРЕННОСТЬ: 5	Легко вступает в контакт с людьми, уверенно чувствует себя в официальной обстановке
Лучше чувствует себя в менее официальной обстановке, в контактах с незнакомыми людьми может испытывать неловкость	СКРОМНОСТЬ: 5	Не афиширует свои достижения, не заявляет о личных успехах
Любит рассказывать о своих достижениях и успехах	ДЕМОКРАТИЗМ: 5	Консультируется, консультирует в принятии решений, не склонен принимать решения единолично
Готов принимать решения без обсуждения с другими, предпочитает решать все сам	ЗАБОТА: 3	Проявляет сочувствие и внимание к окружающим, готов помогать людям
Редко проявляет сочувствие и внимание к окружающим, остается равнодушным к личным проблемам других		
УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ	ИНТЕРЕС К ТОЧНЫМ ДАННЫМ: 6	Любит работать с числами, охотно анализирует статистическую информацию, основывает решения на цифрах и фактах
Предпочитает иметь дело с мнениями и впечатлениями, а не с цифрами и фактами, не любит обращаться к статистике	ИНТЕРЕС К ОЦЕНКАМ: 5	Критически оценивает информацию, ищет потенциальные ограничения и ошибки
Не уделяет внимания потенциальным ограничениям и ошибкам, не любит критически анализировать информацию	ИНТЕРЕС К ПОСЛЕДСТВИЮ: 6	Старается понять мотивы поведения, анализировать поступки людей
Не интересуется причинами поступков людей, не старается понять их поведение	ТРАДИЦИОНАЛИЗМ: 6	Опирается на проверенные методы, предпочитает устойчивые подходы
Охотно меняет методы работы, предпочитает новые подходы	КОНЦЕПТУАЛИЗМ: 6	Интересуется теориями, охотно обсуждает общие концепции
Предпочитает работать с практическими, а не теоретическими вопросами, не любит иметь дело с общими концепциями	ИННОВАТИВНОСТЬ: 7	Генерирует идеи, проявляет изобретательность, находит оригинальные решения
Менее склонен самостоятельно генерировать идеи	ИНТЕРЕС К РАЗНООБРАЗИЮ: 8	Ищет разнообразие и новизну, любит изменения в привычном порядке работы
В работе предпочитает неизменный порядок, готов выполнять однообразную работу	АДАПТИВНОСТЬ: 7	Изменяет поведение в зависимости от ситуации или окружения
Вряд ли будет менять поведение при изменении ситуации или в другом окружении	ПЕРСПЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ: 5	Видит долгосрочную перспективу, более вероятен стратегический подход
Более вероятна концентрация на ближайших, нежели долгосрочных проблемах	ВНИМАНИЕ К ДЕТАЛЯМ: 5	Склонен углубляться в детали, методичен и систематичен
Вряд ли будет углубляться в детали, менее систематичен, не любит задач, изобилующих деталями	ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ: 5	Забывается в завершении начатого в срок, доводит дела до конца
Не считает установленные сроки обязательными, может оставлять дела незавершенными	СЛЕДОВАНИЕ ПРАВИЛАМ: 5	Следует процедурам, предпочитает иметь четкие инструкции, не склонен нарушать правила
Не считает установленный порядок обязательным, готов нарушать правила, не любит регламентацию		
УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ	УСТОЙЧИВОСТЬ: 7 <th>Редко испытывает напряжение, может расслабиться, как правило, спокоен</th>	Редко испытывает напряжение, может расслабиться, как правило, спокоен
Склонен испытывать напряжение, с трудом расслабляется, не может отключиться от рабочих проблем	ТРЕВОЖНОСТЬ: 7	Испытывает беспокойство перед важными событиями, очень переживает, когда что-то идет не так
Менее подвержен беспокойству накануне важных событий, свободен от тревоги, иногда безразличен	НЕБОМУТИМОСТЬ: 5	Не склонен обижаться, может игнорировать нападки и не обращать внимания на критику
Восприимчиво, уязвим к критике, расстраивается из-за несправедливых замечаний	ОПТИМИЗМ: 4	Ожидает успешного развития событий, видит положительные аспекты ситуации
Беспокоится за будущее, ожидает неудачного развития событий, сосредоточен на негативных аспектах ситуации	ДОВЕРИЕ: 5	Доверяет людям, считает их надежными и искренними, верит тому, что говорят другие
Не верит в искренность людей, сомневается в том, что они говорят	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ: 7	Может скрывать свои чувства от других, не демонстрирует эмоций
Открыто выражает свои чувства, с трудом скрывает эмоции	АКТИВНОСТЬ: 6	Не любит сидеть без дела, радуется, когда много работы
Любит спокойный темп работы, не любит чрезмерные нагрузки	СОРЕВНОВАТЕЛЬНОСТЬ: 4	Стремится побеждать, охотно соревнуется, не любит проигрывать
Не любит соревноваться с другими, считает, что главное не победа, а участие	МОТИВИРОВАННОСТЬ НА ДОСТИЖЕНИЯ: 1	Амбициозен, нацелен на служебный рост, любит решать трудные задачи
Не считает карьеру приоритетом, выбирает скорее достижения, нежели амбициозные цели	РЕШИТЕЛЬНОСТЬ: 4	Быстро делает выводы и принимает решения, не склонен колебаться
Не спешит принимать решения, любит подолгу обдумывать ситуацию		

# Структура OPQ

## Шкала опросника

Описание **верхнего** полюса шкалы выраженности характеристики

Редко пытается повлиять на других, не любит продавать, испытывает дискомфорт, ведя переговоры

Оказание влияния: 7

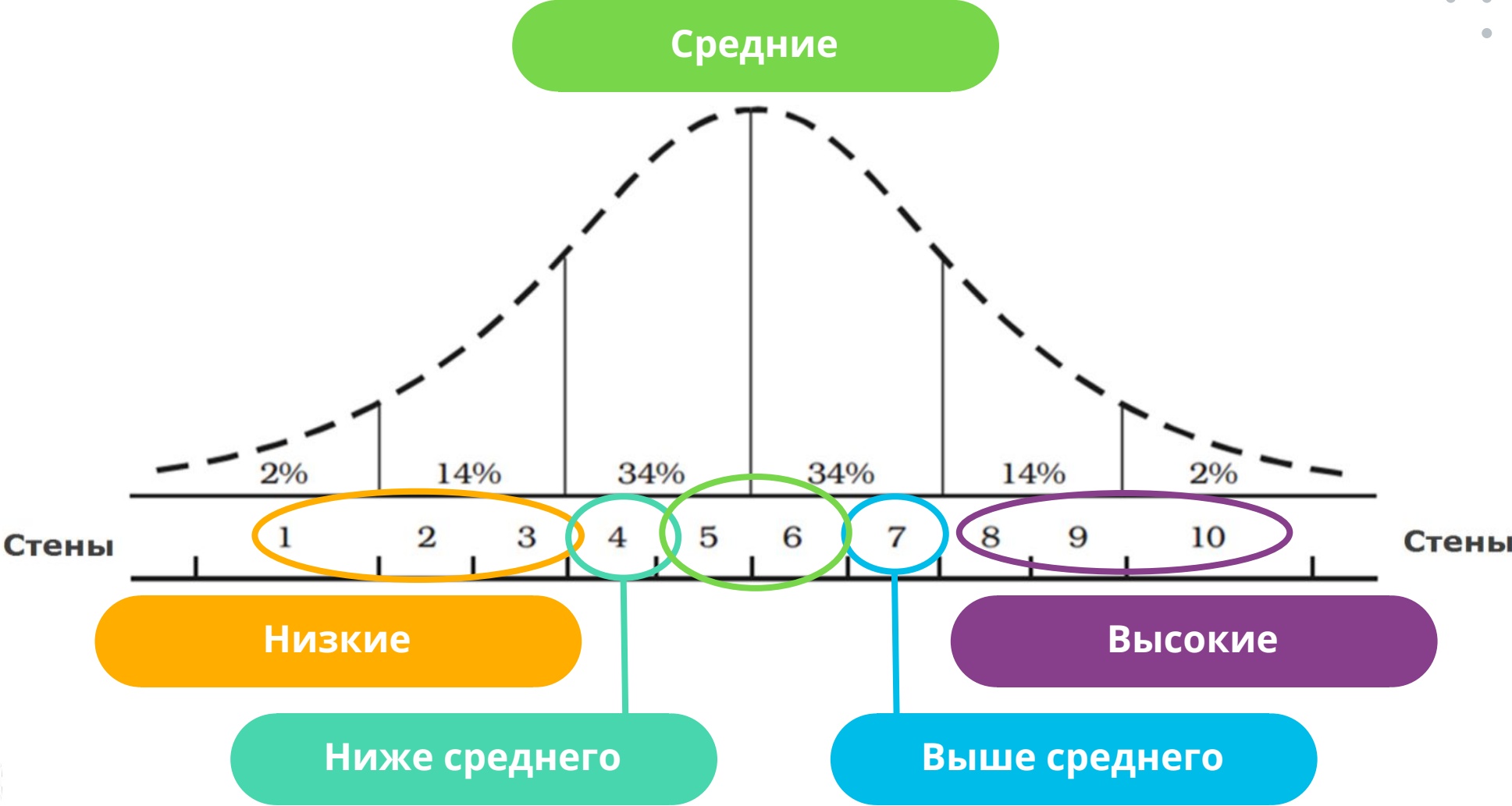
Получает удовольствие от переговоров, продаж и изменяя мнения других людей

Описание **нижнего** полюса шкалы выраженности характеристики

Значение шкалы



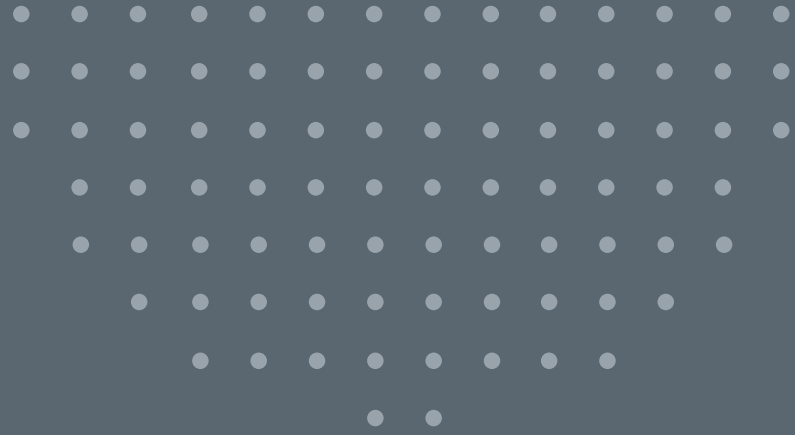
# Шкала стенов



# Интерпретация значений шкал

Стен	Описание
<b>1 или 10</b>	Ярко выраженная тенденция/склонность, чрезвычайно выраженное предпочтение
<b>2 или 9</b>	Очень сильное предпочтение, выраженная склонность/тенденция
<b>3 или 8</b>	Сильная склонность, явная тенденция
<b>4 или 7</b>	Небольшая тенденция, некоторая склонность
<b>5 или 6</b>	Типичное поведение, как и у большинства в сравнительной группе





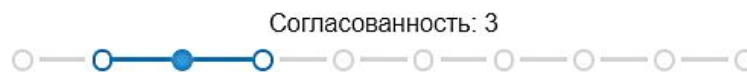
# Практическое задание 2



# Шкала Согласованности

**Согласованность** – Насколько согласованно и логично респондент отвечал на вопросы

Отвечал несогласованно при заполнении опросника



Отвечал согласованно при заполнении опросника

## Причины низкой согласованности:

- Низкая мотивация
- Недостаток самоанализа
- Нерешительность
- Склонность адаптировать стиль личности под ситуацию
- Люди переживают периоды серьезных перемен
- Конфликт между естественными предпочтениями и требуемым поведением в текущей роли / ситуации
- Нарушение или отвлечение внимания во время заполнения
- Трудности с пониманием языка





# Искажение результатов

## Сознательное искажение

Осознанная манипуляция результатами

## Несознательное искажение – возможные причины



Особенности личности



Потребность всем нравиться и быть принятым



Неадекватная самооценка (высокая/низкая)



Низкий уровень самосознания



Консерватизм



Установка на неопределенные или средние ответы



Установка на согласие



Установка на социально одобряемые ответы



# Как снизить социальную желательность

Дать ясное вступление, разъясняющее цели применения опросника и то, как будут использоваться результаты

Призывать участников подолгу не задумываться над вопросами

Обсуждать результаты во время обратной связи

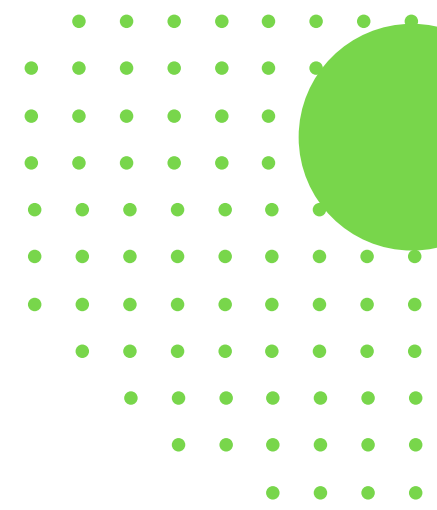
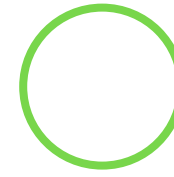
Сопоставлять с информацией из других источников

Использовать ипсативную версию опросника



# Общие рекомендации по администрированию

- 1 Оценка собственной личности
- 2 Связь с работой и компетенциями
- 3 Опросник, а не тест
- 4 Оценка личностных характеристик, а не способностей
- 5 Искренние и быстрые ответы
- 6 Аккуратное заполнение
- 7 Отсутствие ограничения по времени





# Интерпретация шкал OPQ 32



# Блок «Управление людьми»

Влияние

Общительность

Эмпатия



# Управление людьми. Влияние

## ОКАЗАНИЕ ВЛИЯНИЯ

Получают удовольствие от ведения переговоров, в ситуации продажи или, переубеждая кого-либо;

Одерживают верх над точкой зрения других людей, добиваются согласия со своей позицией.

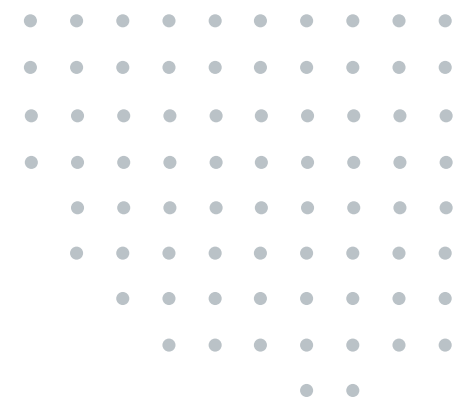
## КОНТРОЛЬ

Стремятся организовывать деятельность других людей, управлять ими и давать указания, ставить задачи.

Готовы брать на себя ответственность за работу команды.



# Управление людьми. **Влияние**



## ПРЯМОТА

Свободно высказывают свое мнение, не скрывают несогласия, готовы критиковать других.

## НЕЗАВИСИМОСТЬ

Предпочитают следовать своим путем и иметь собственные взгляды.



# Управление людьми. **Общительность**

## ЖИВОСТЬ

Демонстрируют общительность и склонность выступать инициаторами контактов с другими людьми.

## ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ К ГРУППЕ

Нуждаются в том, чтобы быть среди людей и устанавливать тесные, дружеские отношения.

## СОЦИАЛЬНАЯ УВЕРЕННОСТЬ

Комфортно чувствуют себя с другими людьми, в том числе с незнакомыми, а также на собраниях, презентациях и в иных ситуациях, когда собирается много людей.





# Управление людьми. Эмпатия

## СКРОМНОСТЬ

Предпочитают не афишировать собственные достижения и вообще не имеют склонности говорить о себе.

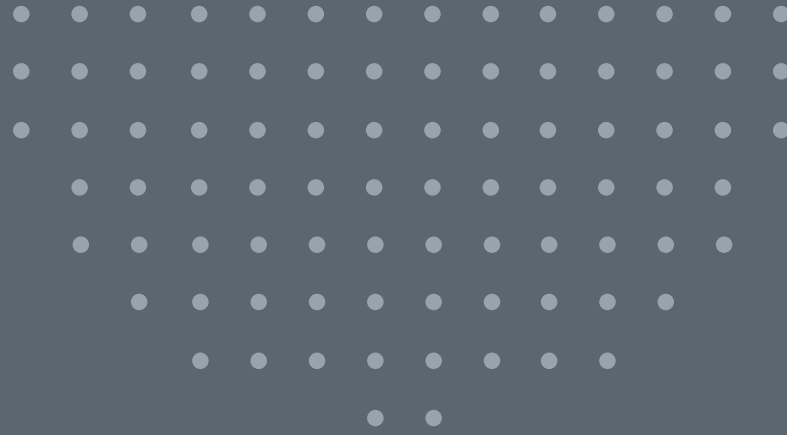
## ДЕМОКРАТИЗМ

Готовы консультироваться с другими и предпочитают участвовать в обсуждениях и принятии решений совместно с другими людьми.

## ЗАБОТА

Выслушивают других людей, входят в их проблемы, заботятся об их благополучии





# Практическое задание 3.1



# Блок «Управление задачами»

Анализ

Творчество и изменения

Организация



# Управление задачами. Анализ

## ИНТЕРЕС К ТОЧНЫМ ДАННЫМ

Получают удовольствие, работая с цифрами и фактами, оценивая тенденции и проводя статистический анализ.

## ИНТЕРЕС К ОЦЕНИВАНИЮ

Критически оценивают информацию, ищут вероятные скрытые ограничения, концентрируются на ошибках.

## ИНТЕРЕС К ПОВЕДЕНИЮ

Стараются понять мотивы и поведение, любят анализировать поступки людей.



# Управление задачами.

## Творчество и изменения

### ТРАДИЦИОНАЛИЗМ

Предпочитают широко признанные методы работы, поддерживают более традиционный подход к делу.

### КОНЦЕПТУАЛИЗМ

Интересуются теориями, охотно обсуждают абстрактные, отвлеченные, умозрительные категории.

### ИННОВАТИВНОСТЬ

Генерируют новые идеи и оригинальные решения проблем.



# Управление задачами.

## Творчество и изменения

### ИНТЕРЕС К РАЗНООБРАЗИЮ

Предпочитают разнообразие, пробуют новые вещи, любят вносить изменения в привычный порядок, им может надоесть повторяющаяся деятельность.

### АДАПТИВНОСТЬ

Изменяют поведение в зависимости от ситуации, адаптируют свой подход к различным людям.



# Управление задачами.

## Организация

### ПЕРСПЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Используют долгосрочное видение, ставят цели на будущее, наиболее склонны оценивать ситуацию и задачи в рамках стратегической перспективы. Строят планы, заранее готовятся и расставляют приоритеты.

### ВНИМАНИЕ К ДЕТАЛЯМ

Осознают важность точности, аккуратности и педантичности в работе. Сфокусированы на деталях, им свойственна методичность, организованность и систематичность.



# Управление задачами.

## Организация

### ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ

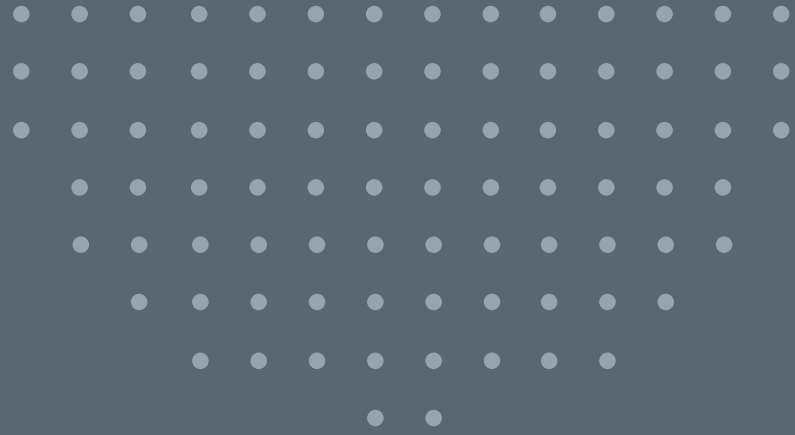
Нацелены на выполнение задач, работы в установленные сроки и в полном объеме. Сфокусированы на том, чтобы обеспечить завершение дел, настойчиво работают для этого.

### СЛЕДОВАНИЕ ПРАВИЛАМ

Следуют правилам, предпочитают четкие инструкции, с трудом могут нарушить регламент.







# Практическое задание 3.2



# Блок «Управление собой»

Эмоции

Динамизм



# Управление задачами. Эмоции

## УСТОЙЧИВОСТЬ

Легко расслабляются, редко чувствуют эмоциональное напряжение. Обычно спокойны могут легко «отключаться» от проблем.

## ТРЕВОЖНОСТЬ

Тревожатся, когда дела идут плохо или не так, как ожидалось, а также перед важными встречами, публичными выступлениями и т. п.

## НЕВОЗМУТИМОСТЬ

Таких людей нелегко обидеть, могут быть нечувствительны к критике, даже несправедливой.



# Управление задачами. Эмоции

## ОПТИМИЗМ

Ожидают, что дела пойдут хорошо, надеются на благоприятный исход дел, несмотря на трудности, сфокусированы на позитивных аспектах ситуации, обладают оптимистичным взглядом на будущее.

## ДОВЕРИЕ

Доверяют людям, видят остальных как надежных и честных, верят тому, что говорят окружающие.

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

Стремятся не показывать своих эмоций, редко выражают свои чувства



# Управление задачами. Динамизм

## АКТИВНОСТЬ

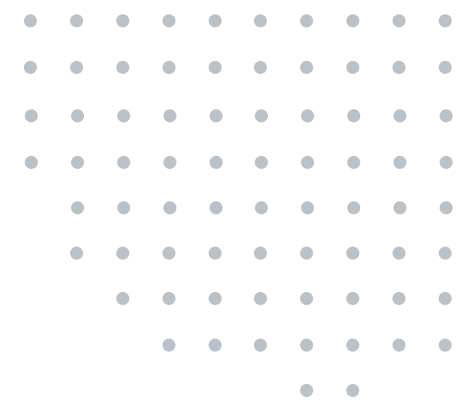
Активны, им нравится быть занятыми, получают удовольствие от большого объема работы.

## СОРЕВНОВАТЕЛЬНОСТЬ

Стремятся быть первыми в любой ситуации, не любят проигрывать. Таким людям необходима победа, они наслаждаются соперничеством.



# Управление задачами. Динамизм



## МОТИВИРОВАННОСТЬ НА ДОСТИЖЕНИЯ

Амбициозны, ориентированы на построение карьеры, им нравится работать на достижение высоких целей и задач.

## РЕШИТЕЛЬНОСТЬ

Быстро делают необходимые выводы и принимают решения, менее осторожны, готовы к рискованным действиям.





# Практическое задание 3.3



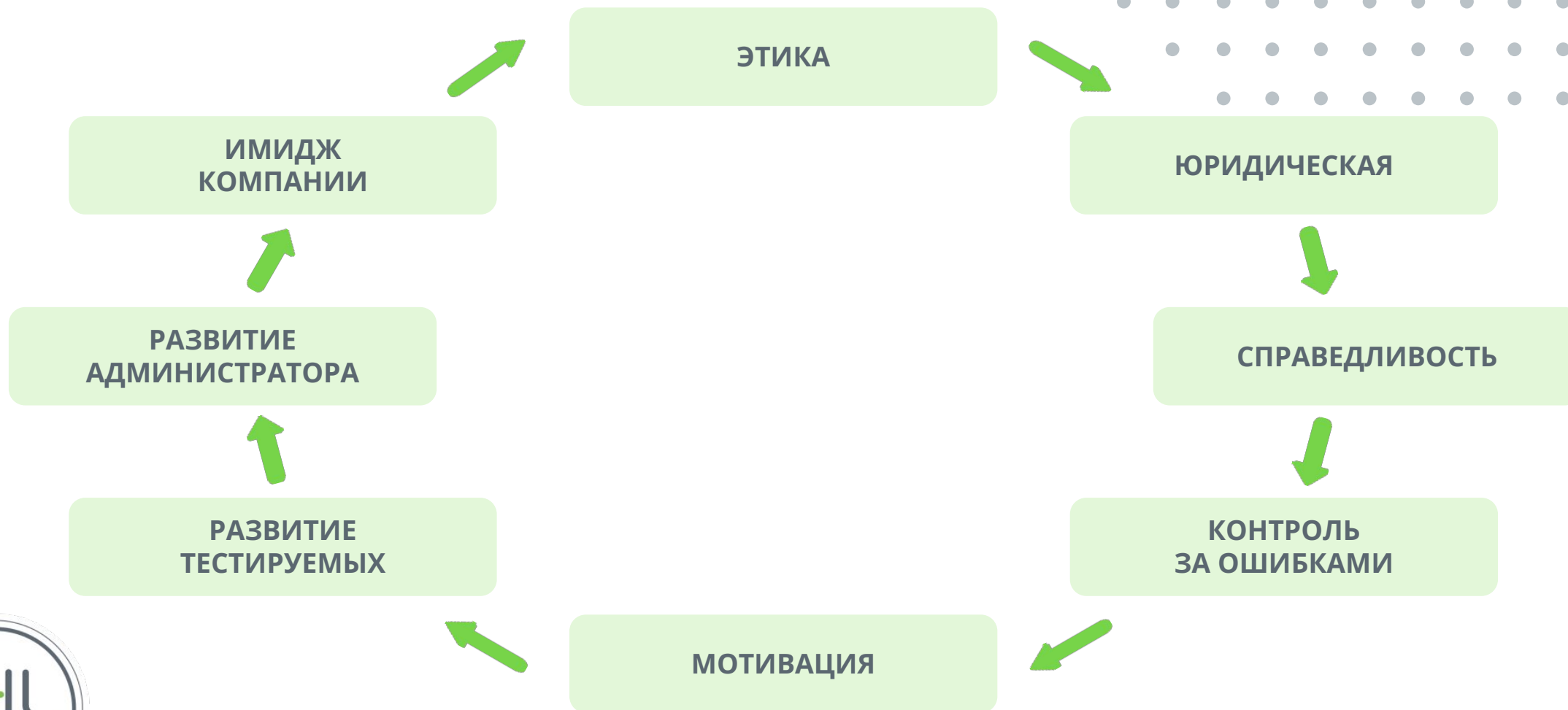


# Принципы обратной связи





# Функции обратной связи



# Предоставление обратной связи

## В каком формате может быть предоставлена обратная связь?

- Обсуждение результатов один на один при личной встрече
- Беседа по телефону
- Письменный отчет
- Компьютерный отчет

## Кому может быть дана обратная связь?

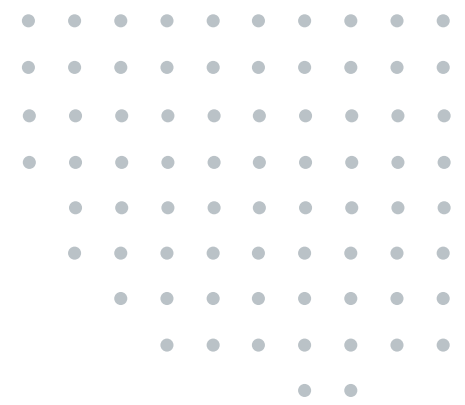
- Участнику
- Третьему лицу (например непосредственному руководителю)

## Кто должен давать обратную связь?

- Только сертифицированный пользователь ОРQ



# Структура обратной связи по ОРQ

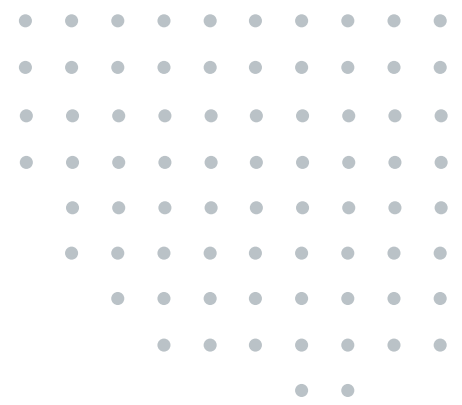


## 1. ВВОДНОЕ СЛОВО

- Цель сессии обратной связи
- Предупредите о конфиденциальности
- Сообщите запланированную продолжительность сессии
- Предложите участнику вести записи (предупредите, что профиль ОРQ не выдается на руки несертифицированному пользователю)
- Предложите участнику провести сессию в формате двустороннего диалога



# Структура обратной связи по ORQ

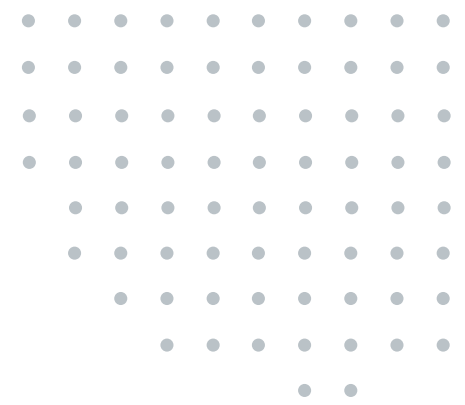


## 2. ОПИСАНИЕ СТРУКТУРЫ ОПРОСНИКА

- Укажите, что опросник – это описание своих склонностей, предпочтений, предрасположенностей, а не способностей или навыков/опыта
- Сообщите, что личность описана при помощи 32 характеристик, сгруппированных в 3 блока
- Расскажите кратко о шкале опросника, что означает каждое из значений, обозначьте результаты участника и сообщите о возможной погрешности
- Расскажите про нормативную группу и сравнение ответов участника с ответами других людей



# Структура обратной связи по ОРQ



## 3. ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧАСТНИКЕ

- Уточните у участника его должность и стаж работы в компании
- Соберите краткую информацию о его ключевых обязанностях
- Спросите участника о его впечатлениях от работы с опросником, уточните, был ли у него схожий опыт
- Узнайте, при каких обстоятельствах участник заполнял опросник



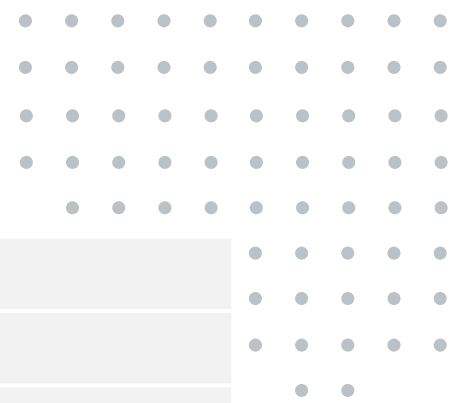
# Структура обратной связи по ORQ

## 4. ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ОПРОСНИКА

- Структурируйте обсуждение, последовательно рассматривая блоки опросника
- Фокусируйтесь на шкалах с выраженными показателями (высокими или низкими), т.к. именно они показывают особенности индивидуального стиля участника
- Объясните значение шкалы, опишите результат участника по этой шкале, спросите, насколько он соотносится с его поведением в реальных рабочих ситуациях
- Исследуйте вместе с участниками влияние данной особенности на эффективность в его/ее работе
- По завершении интерпретации подведите итог: запросите мнение участника о прошедшей беседе, спросите, что полезного для себя он извлек из нее



# Формулировки в обратной связи по ORQ



Объясните значение шкалы	“Следующая область относится к тому, в какой степени вам нравится...”
	“В рамках следующей шкалы мы посмотрим на...”
	“Приходилось ли Вам руководить другими людьми?”
Опишите результат	“Вы описали себя как...”
	“Вы видите себя как...”
	“Как бы Вы охарактеризовали себя..?”
Попросите привести пример	“Приведите, пожалуйста, пример ситуации...”
Исследуйте влияние на работу	“В каких ситуациях Вы более/менее...?”
	“Какие преимущества/недостатки...?”
Соотнесите с другими шкалами	“Это, возможно, связано с...”
Подведите итог	“Таким образом...” “Итак, похоже, что...”



# Показывать ли профиль участнику?



Преимущества	Возможные недостатки
<ul style="list-style-type: none"><li>• Создание ощущения совместной работы</li><li>• Формирование у участника чувства ответственности за конечный результат</li><li>• Повышение доверия участника к процессу</li><li>• Возможно, больше подходит для целей развития</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Отвлечение внимания участника</li><li>• Жаргон</li><li>• Безопасность</li></ul>

**Никогда не позволяйте участнику уносить профиль с собой!**





# Рекомендации по проведению ОС

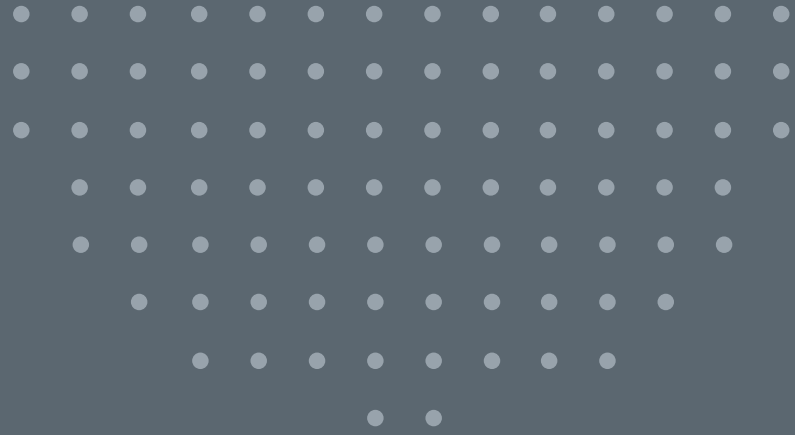
1 Избегайте догматических интерпретаций.  
Помните, что оценки не являются абсолютными и неизменными.  
Склонности – функция времени и обстоятельств.

2 Отрадите взаимосвязь между шкалами везде, где это возможно.  
Это сделает описание более емким и интересным, повысит эффективность отчета, снизит риск шаблонных интерпретаций.

3 Не занижайте и не преувеличивайте значения, корректно интерпретируйте стен

4 Выражайте свои мысли в простой, прямой, свободной от профессиональных терминов форме, доступной для людей, не проходивших специального обучения.





# Практическое задание 4





# День 2



# Групповые различия в результатах личностных опросников



# Гендерные различия

## Результаты женщин выше по шкалам

- Живость
- Принадлежность к группе
- Забота
- Интерес к поведению
- Внимание к деталям
- Обязательность
- Тревожность
- Активность

## Результаты мужчин выше по шкалам

- Оказание влияния
- Контроль
- Интерес к точным данным
- Инновативность
- Устойчивость
- Невозмутимость
- Соревновательность



# Возрастные различия

## Результаты молодых людей выше по шкалам

- Живость
- Принадлежность к группе
- Мотивированность на достижения

## Результаты старшего поколения выше по шкалам

- Скромность
- Доверие



# Различия между менеджерами и специалистами

## У менеджеров результаты выше по шкалам

- Контроль
- Оказание влияния
- Инновативность
- Перспективное мышление
- Решительность

## У менеджеров результаты ниже по шкалам

- Принадлежность к группе
- Концептуализм
- Внимание к деталям
- Следование правилам
- Тревожность

*Различия увеличиваются по мере роста менеджерского стажа*



# Выводы

Групповые различия существуют!

Групповые различия намного меньше, чем индивидуальные

Будьте осторожны. Не придавайте значения небольшим различиям

Предоставляйте участникам возможность заполнять опросник на их родном языке







# Способы работы с профилем



# Информация из профиля

## Выявление потенциала к проявлению компетенций

- Подбор шкал, «работающих» на каждую компетенцию
- Выставление оценки по компетенции

## Профиль «успеха»

- Создание среднего профиля для позиции на основании некоторой выборки (например, работающих сотрудников)
- Сравнение индивидуальных результатов кандидата со средним профилем

## «Опасные зоны»

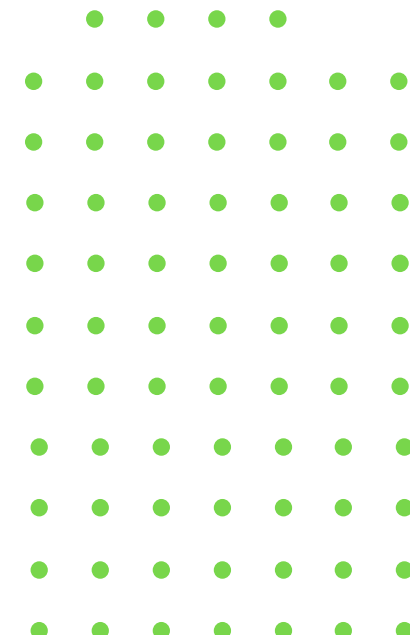
- По ключевым шкалам выделены области, в которые не должны попадать результаты участников.



# Групповые тенденции по выраженности шкал ОРQ

ШКАЛЫ	Выраженность
Оказание влияния	●
Контроль	●
Прямота	●
Независимость	●
Живость	●
Принадлежность к группе	●
Социальная уверенность	●
Скромность	●
Демократизм	●
Забота	●
Интерес к точным данным	●
Интерес к оцениванию	●
Интерес к поведению	●
Традиционализм	●
Концептуализм	●
Инновативность	●

ШКАЛЫ	Выраженность
Интерес к разнообразию	●
Адаптивность	●
Перспективное мышление	●
Внимание к деталям	●
Обязательность	●
Следование правилам	●
Устойчивость	●
Тревожность	●
Невозмутимость	●
Оптимизм	●
Доверие	●
Эмоциональный контроль	●
Активность	●
Соревновательность	●
Мотивированность на достижения	●
Решительность	●

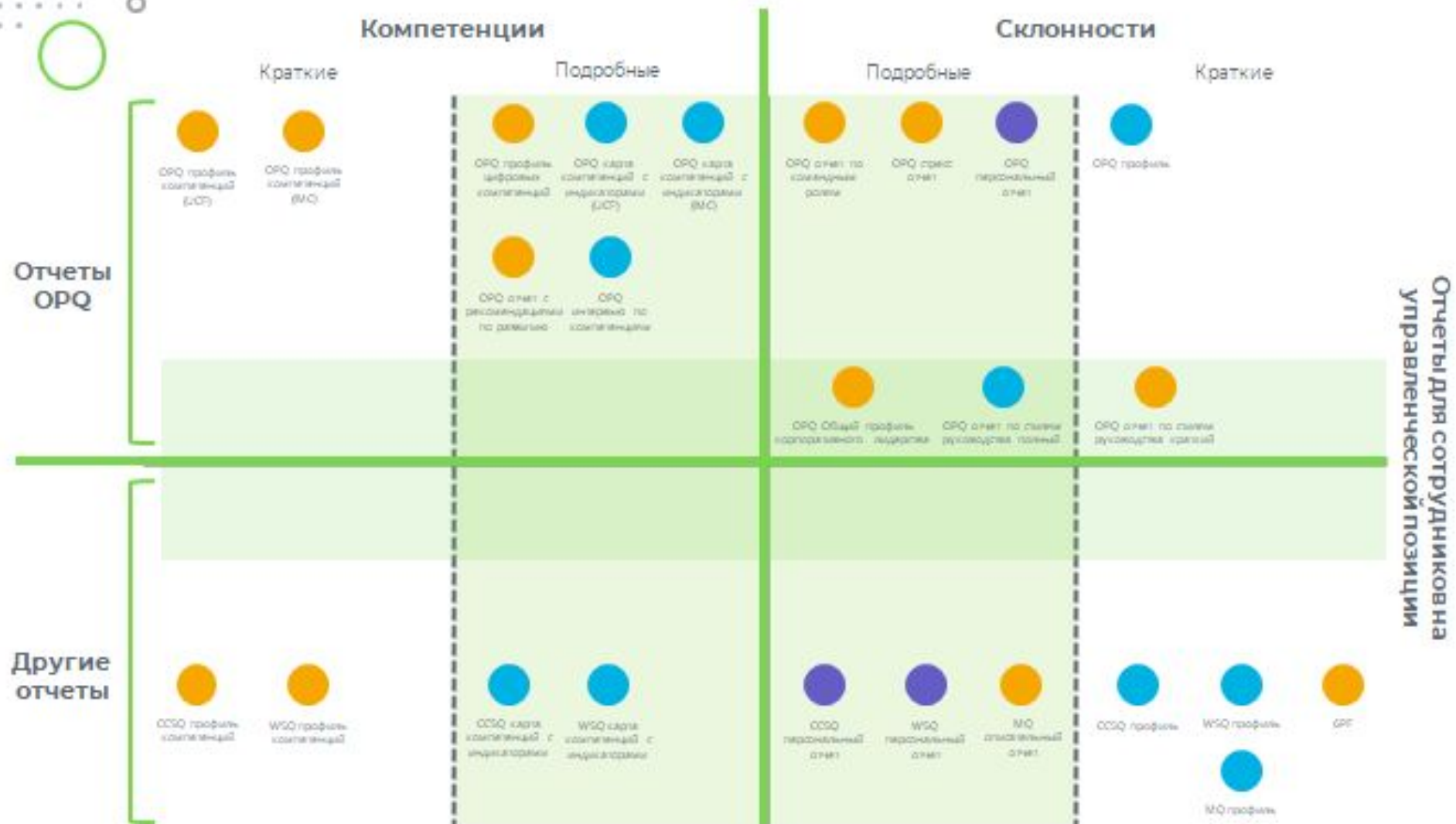




# Отчеты на базе психометрических инструментов SHL



# Карта отчетов по опросникам SHL



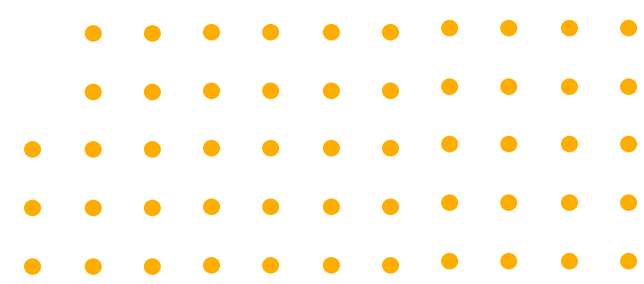
Отчет предназначен для использования:

- HR
- Всеми
- Самим заполняющим, менеджером

1. Модели компетенций IMC (Inventory of Management Competencies) и UCF (Universal Competency Framework). Модель выбирается в зависимости от соответствия корпоративной модели компетенций.
2. Опросник CCSQ заполняется сотрудниками и руководителями отдела продаж. Опросник WSQ заполняется рабочими, мастерами на производстве.



# Отчеты на базе опросника **ORQ 32**



1

Профиль ORQ

2

Персональный отчет

3

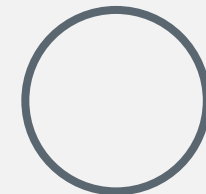
Стресс-отчет

4

Описательный отчет по командным ролям

5

Отчет по корпоративному лидерству



# Стресс-отчет

## Потенциальные стрессоры: 24 ключевых стрессовых фактора

- **Область высокого риска.** Факторы, которые воспринимаются кандидатом как источник трудностей, эффективность работы в этих условиях может снизиться.
- **Область комфорта.** Задачи и ситуации, с которыми кандидат может успешно справиться.

## Описание факторов риска по группам

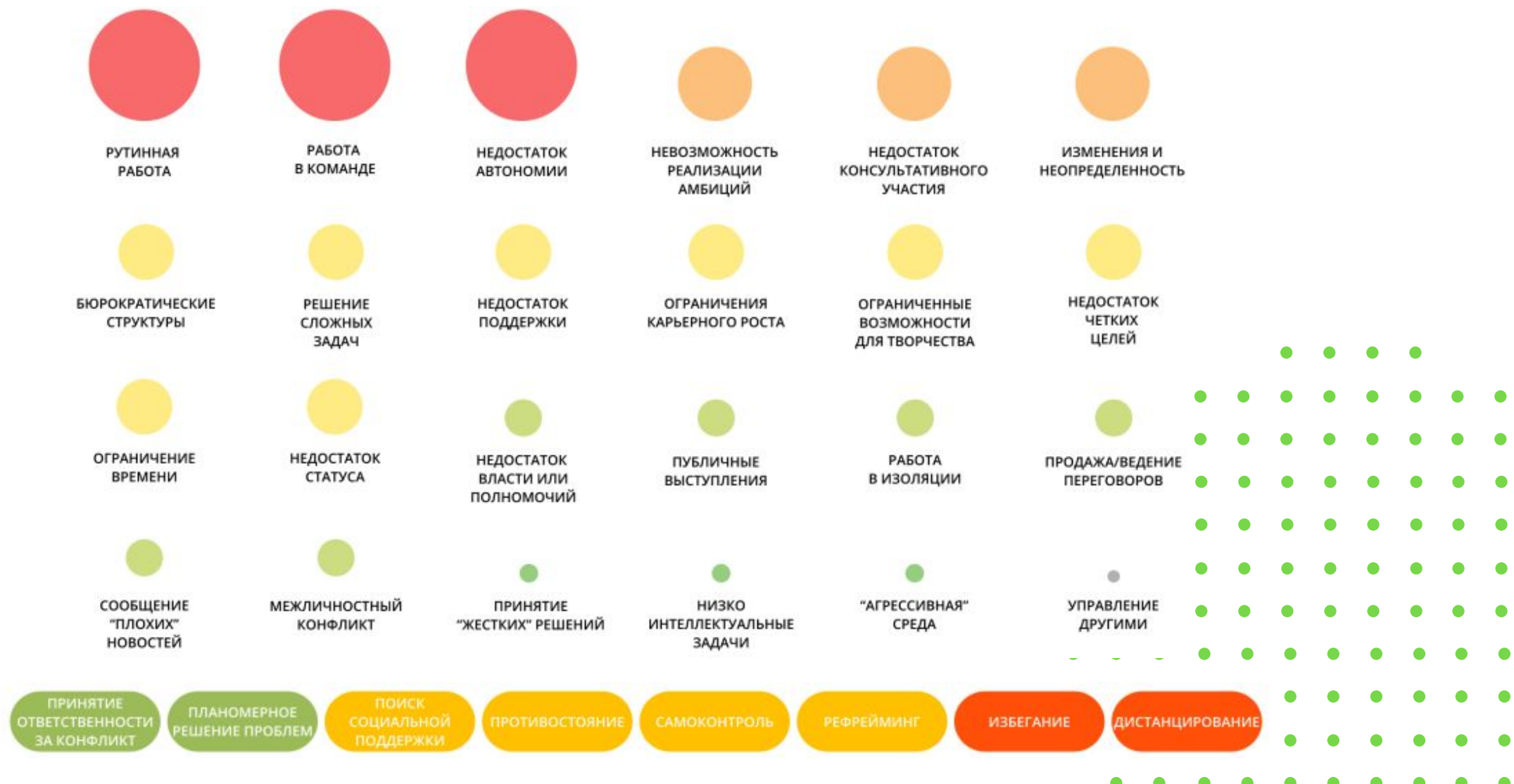
Описание (расшифровка) возможных угроз для эффективности кандидата из блока 1 отчета.

## Вероятные стили поведения в условиях стресса

Описание наиболее и наименее предпочтительных для участника стратегий поведения в конфликте или стрессовой ситуации. Данная информация поможет понять, как участник, скорее всего, будет реагировать в сложных обстоятельствах



# Стресс-факторы и копинг-стратегии: тенденции по группе





# Отчет по командным ролям

## Индивидуальный профиль по командным ролям

Показывает, в какой мере свойственна для кандидата каждая из возможных ролей, разделяя их на:

- **Характерные**, наиболее естественные для человека роли;
- **Возможные роли**, которые человек может брать на себя при определенных условиях;
- **Нехарактерные**, несвойственные для человека роли, от которых он, скорее всего, будет уклоняться.

## Особенности поведения в характерных для человека ролях

Описание сильных сторон и ограничений, свойственных той или иной роли

## Дополнительные возможности и вероятные вызовы

Описание условий работы, ситуаций и задач, которые могут представлять для кандидата существенный вызов: они требуют тех командных ролей, которые для него в настоящее время наименее характерны. По сути этот раздел определяет области деятельности человека, нуждающиеся в развитии.



# Распределение ролей в команде (сводный отчет)

## Профиль команды

Здесь показано, насколько часто члены команды проявляют высокую склонность к каждой из восьми основных командных ролей. Роли, выделенные красным, присущи / свойственны опасно большому либо опасно малому числу сотрудников в команде.

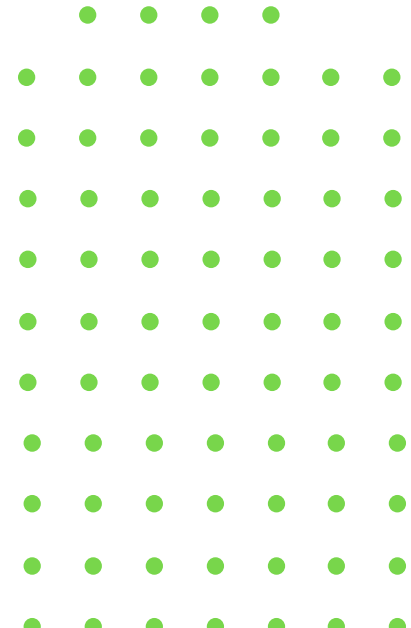
Подробное описание влияния на эффективность команды можно прочитать, наведя на иконку справа от каждой роли или кликнуть на саму роль.



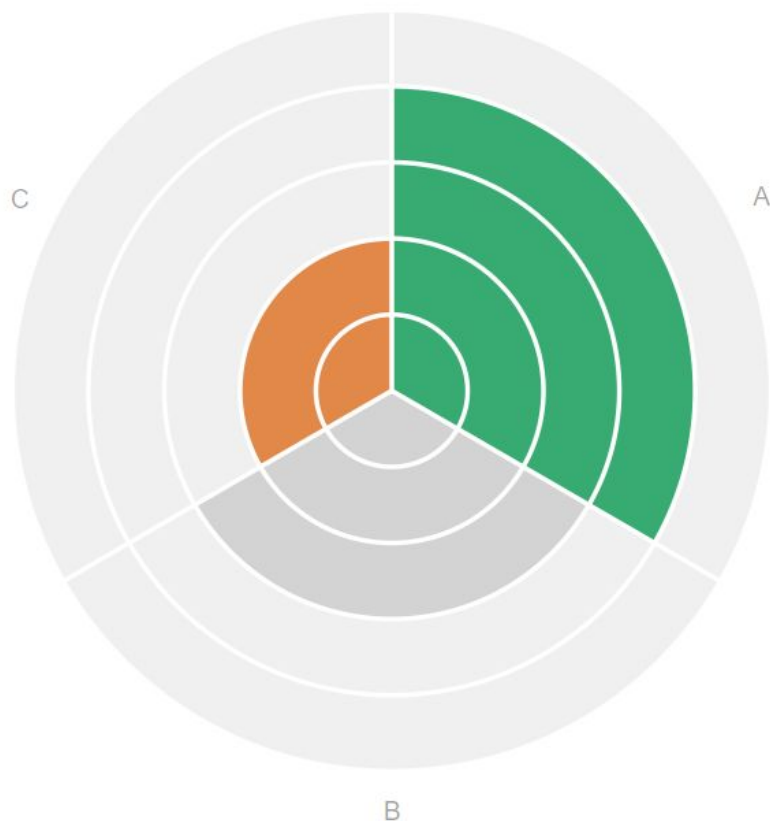
## Этапы проекта и командные роли

На каждом этапе проекта на первый план выходят определенные командные роли и те члены команды, которым эта роль свойственна. Здесь показано, на каких этапах проекта и, соответственно, при решении каких задач данная команда может столкнуться с наиболее существенными рисками. Критически опасные этапы выделены цветом.

Этап	Ключевые роли	Склонность
❌ Старт проекта, определение целей работы и постановка задач	Координатор, Мотиватор	Нет сотрудников, склонных выполнять эту роль в рамках проекта.
✅ Исследование возможностей, поиск идей и решений	Генератор идей, Исследователь ресурсов	Образец Отчета
✅ Анализ вариантов решения задачи и формирование планов действий	Аналитик	Казарский Николай Александрович, Михайлова Мария
✅ Взаимодействие с другими командами, координация и согласование планов, выделение ресурсов	Исследователь ресурсов, Душа команды	Образец Отчета, Казарский Николай Александрович
❌ Организация работы, подбор исполнителей, распределение обязанностей	Координатор, Реализатор	Нет сотрудников, склонных выполнять эту роль в рамках проекта.
❌ Выполнение работы, реализация замыслов и достижение конечного результата	Финишер, Реализатор	Нет сотрудников, склонных выполнять эту роль в рамках проекта.



# Отчет по корпоративному лидерству



## Отчет также включает:

- Детализированные результаты оценки компетенций, относящихся к тому или иному стилю лидерства;
- Описание результатов – сильные стороны и зоны развития участника, возможности и ограничения свойственного ему управленческого стиля.

А. Сетевое лидерство **4** — высокий уровень

Построение и развитие отношений внутри и за пределами организации, стимулирование других к расширению своих сетей контактов



В. Трансформационное лидерство **3** — средний уровень

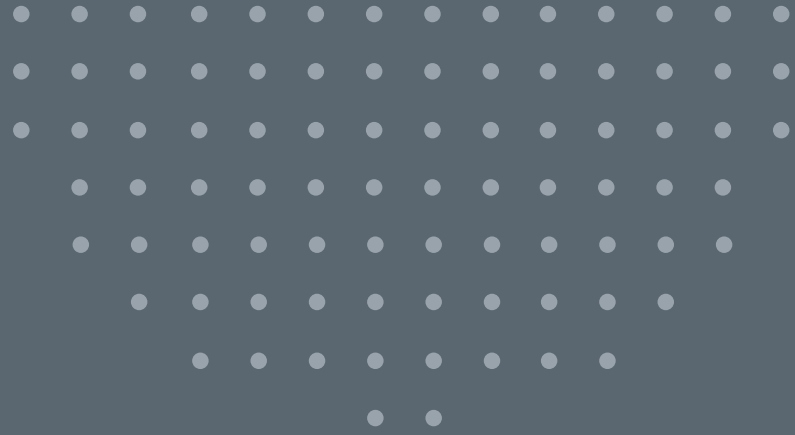
Стимулирование изменений в организации, побуждение других обмениваться идеями, внедрять инновации и работать сверх ожиданий



С. Транзакционное лидерство **2** — низкий уровень

Обеспечение эффективного функционирования текущих процессов и стабильной работы команды для достижения поставленных целей

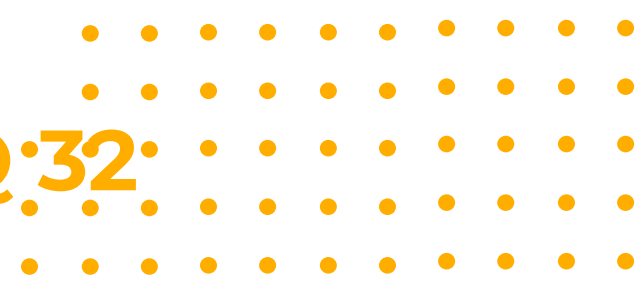




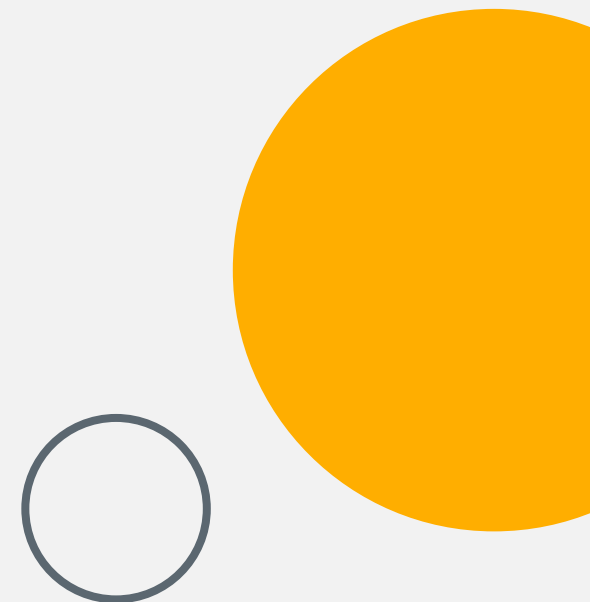
# Практическое задание 5



# Отчеты по компетенциям на базе ORQ:32



- 1 Профиль компетенций (UCF)
- 2 Отчет с рекомендациями по развитию
- 3 Интервью по компетенциям
- 4 Профиль цифровых компетенций



# Универсальная модель компетенций SHL

## Universal Competency Framework (UCF)

### 8 КЛАСТЕРОВ

1. РУКОВОДСТВО И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ
2. ПОДДЕРЖКА И КООПЕРАЦИЯ
3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И ПРЕЗЕНТАЦИЯ
4. АНАЛИЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ
5. КРЕАТИВНОСТЬ И КОНЦЕПТУАЛИЗМ
6. ОРГАНИЗАЦИЯ И ИСПОЛНЕНИЕ
7. АДАПТАЦИЯ И УСТОЙЧИВОСТЬ
8. КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДХОД И ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ



### 20 КОМПЕТЕНЦИЙ

1.1

Принятие решений  
и инициирование  
действий

1.2

Осуществление  
руководства



### КОМПОНЕНТЫ

- 1.1.1. Принятие решений
- 1.1.2. Ответственность
- 1.1.3. Уверенность в поведении
- 1.1.4. Самостоятельность
- 1.1.5. Инициирование деятельности
- 1.1.6. Готовность идти на обдуманнный риск

# Мэппинг шкал ОРQ с компетенциями UCSF

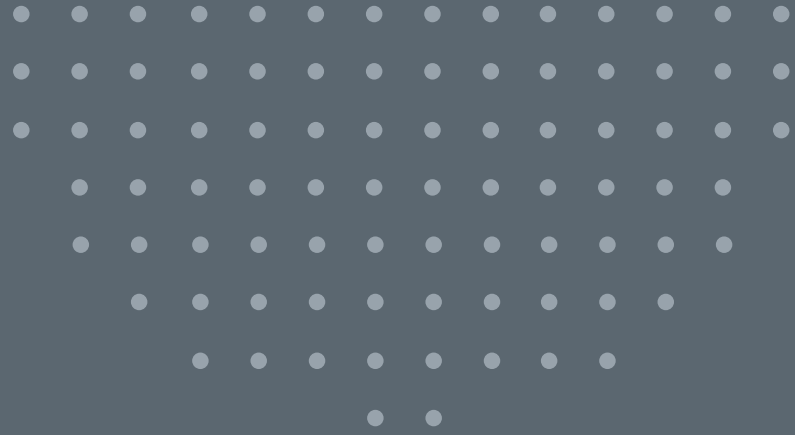
## Содержание компетенции

### Принятие решений и инициирование действий

- Принимает быстрые разумные решения, в том числе содержащие жесткий выбор или обдуманый риск
- Берет на себя ответственность за действия, проекты и персонал
- Проявляет инициативу и работает самостоятельно
- Выступает инициатором деятельности, начинает ее осуществление и вносит изменения в процесс работы

## Шкалы ОРQ

- Независимость
- Контроль
- Социальная уверенность
- Мотивированность на достижения
- Тревожность (-)
- Решительность

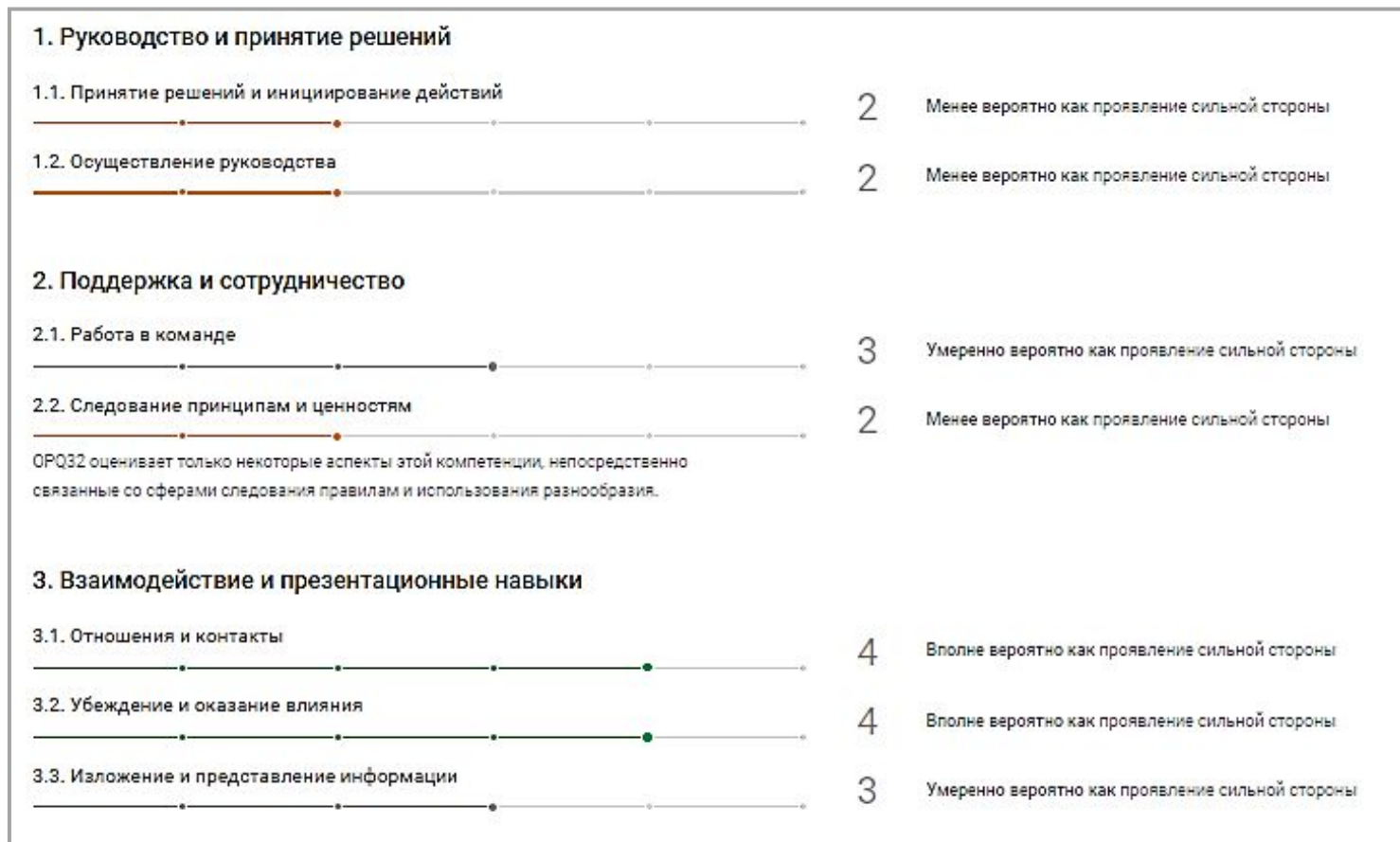


# Практическое задание 5.1





# Профиль компетенций (UCF)



## Структура отчета

- Общий профиль потенциала компетенций, оценка степени вероятности проявления:
  - ✓ 20 компетенций UCF;
  - ✓ шкала оценки от 1 до 5, от низкой вероятности до высокой;
- Определения компетенций.

# Профиль компетенций (клиентские модели)

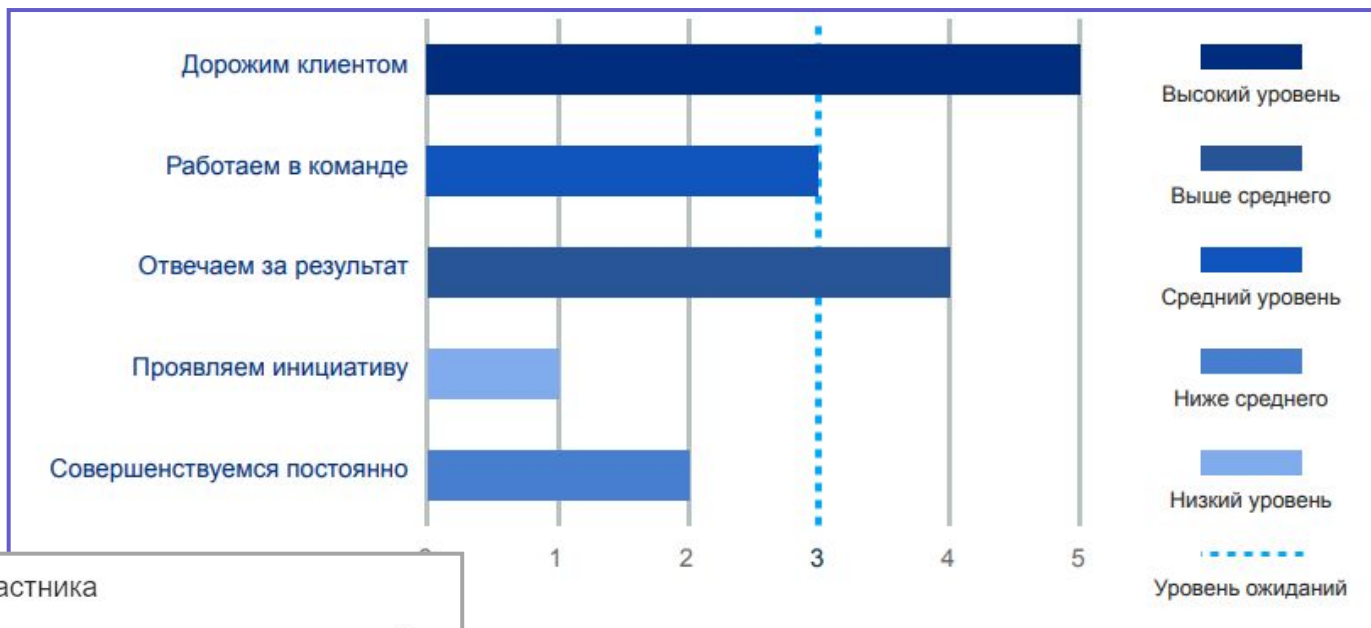


- Результат участника
- Ожидаемый уровень развития компетенций
- Зона риска

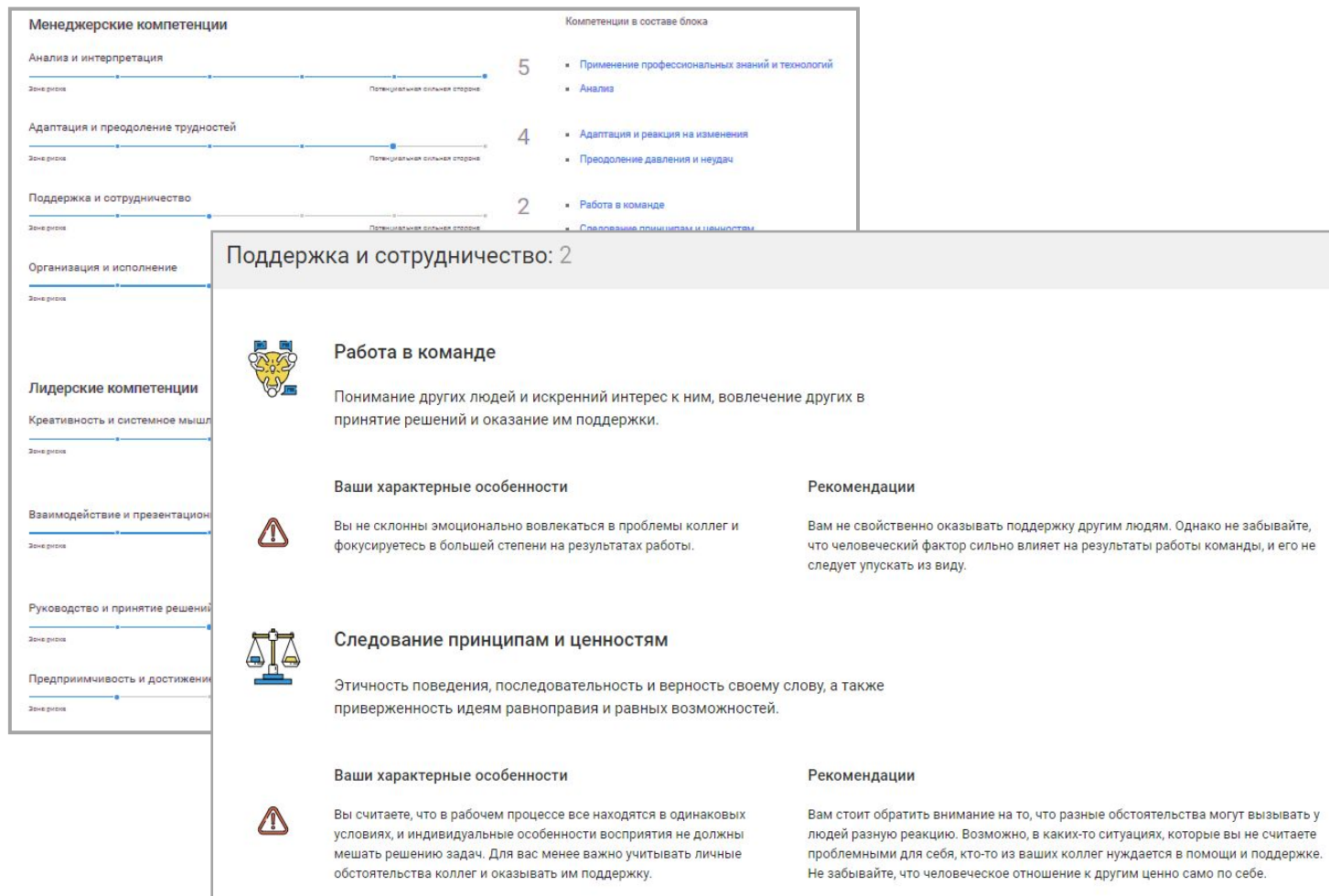
A. Стратегическое мышление **3**

B. Лидерство **5**

C. Ориентация на результат **3**



# Отчет с рекомендациями по развитию



## Структура отчета

- Сводный профиль компетенций, два блока:
  - ✓ Менеджерские компетенции;
  - ✓ Лидерские компетенции;
  - ✓ шкала оценки от 1 до 5;
- Рекомендации по развитию компетенций

# Интервью по компетенциям

## Анализ и интерпретация: 5

Анализирует сложную информацию, выявляет проблемы и определяет их возможные причины, комплексно рассматривает ситуацию, делает выводы, основанные на фактах

### Вопросы для исследования компетенций

Приведите пример ситуации, когда профессионал разрешил сложную рабочую проблему.

- В чем заключалась рабочая проблема?
- Что вы предприняли?
- Каков был результат ваших действий?
- Какую обратную связь от коллег вы получили?

## Предприимчивость и достижение результатов: 1

Стремится к достижению результатов при работе со сложными целями, преодолевает препятствия и развивает бизнес

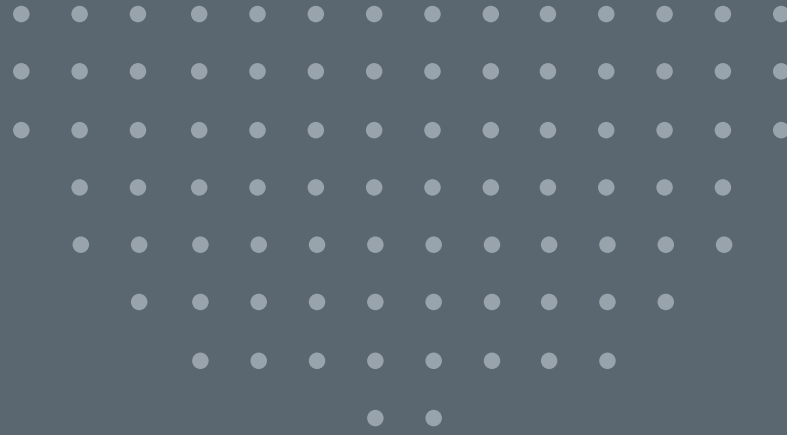
### Вопросы для исследования компетенций

Как часто вы ставите перед собой амбициозные цели? Почему это важно для вас? Расскажите о ситуации, когда вы поставили перед собой такую цель.

- В чем она заключалась? Что делало ее амбициозной?
- Что вас побуждало уделять этой цели силы и время?
- Какого результата вы планировали добиться?
- С какими трудностями вы столкнулись в процессе ее достижения?
- Какие действия вы предприняли для их устранения?
- Какой результат вы получили в итоге?
- Какие выводы вы сделали для себя?

## Структура отчета

- Оценки по компетенциям:
  - ✓ Менеджерские компетенции;
  - ✓ Лидерские компетенции;
  - ✓ шкала оценки от 1 до 5;
- Вопросы для валидации результатов оценки по ВСЕМ компетенциям



# Практическое задание 5.2





# Опросники SHL Russia



# WSQ: Опросник стилей поведения рабочих

WSQ = Work Styles Questionnaire

- Оценка и развитие компетенций, связанных с успешным выполнением работы в областях, касающихся производства
- Может быть использован для рабочих специальностей
- Эффективен при отборе широкого круга кандидатов, развитии персонала, формировании команды
- WSQ включает 18 шкал и выявляет личностные характеристики или поведенческие предпочтения в **пяти основных блоках**:



1. Отношения с людьми



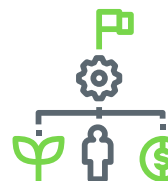
2. Стиль мышления



3. Чувства и эмоции



4. Энергия



5. Добросовестность

# WSQ: Опросник стилей поведения рабочих

**144**

Количество утверждений

**Не ограничено**

Контрольное время опросника

**30-40 минут**

Среднее время заполнения

**10-15 минут**

Инструктаж

**Онлайн**

Заполнение

**Результаты опросника могут быть представлены в виде...**

- Профиля (со шкалами) на русском и английском языках
- Описательного отчета на русском и английском языках

**Пример**

«Прочитайте ниже следующие утверждения и оцените себя по каждому из них, используя предложенную шкалу:

1.	В группе я обычно стараюсь настоять на своем	A	Абсолютно не согласен
		B	Скорее не согласен
2.	Я предпочитаю не спешить с принятием решений	C	Не уверен
		D	Скорее согласен
		E	Полностью согласен



# CCSQ: Опросник стилей поведения специалистов по работе с клиентами

CCSQ = Customer Contact Styles Questionnaire

- Оценка и развитие компетенций, связанных с успешным выполнением работы специалистами **в области обслуживания клиентов и продаж**, не являющимися руководителями
- Эффективен при разработке программ обучения, развитии персонала и отборе
- Разработан специально для оценки типичного или предпочитаемого поведения личности в мире профессиональной деятельности
- CCSQ включает 16 шкал, представляющих собой различные аспекты поведения, важные для успешной работы в области обслуживания клиентов и продаж, сгруппированные по **3 основным блокам**:



**ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ЛЮДЬМИ**  
(Управление людьми)



**СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ**  
(Управление задачами)



**ЭМОЦИИ**  
(Управление собой)

# CCSQ: Опросник стилей поведения специалистов по работе с клиентами

**160**

Количество утверждений

**Не ограничено**

Контрольное время опросника

**20-30 минут**

Среднее время заполнения

**10 минут**

Инструктаж

**Бланковая форма/Онлайн**

Заполнение

**Результаты опросника могут быть представлены в виде...**

Профиля и отчета

**Пример**

«Выберите ДВА из четырех утверждений: 1. **НАИБОЛЕЕ ТОЧНО** характеризующее Вас, Ваше повседневное поведение на работе. Отметьте это утверждение в столбце «Более»; 2. **НАИМЕНЕЕ ТОЧНО** характеризующее Вас, Ваше повседневное поведение на работе. Отметьте это утверждение в столбце «Менее».

	Более	Менее
Может легко расслабиться	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Внимательно следит за деталями	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
С удовольствием работает с людьми	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Устанавливает себе высокие стандарты	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# 6-факторный опросник личности

6-факторный опросник личности построен на теории «Большой пятерки». Инструмент предназначен для экспресс-диагностики личностных характеристик и позволяет быстро получить информацию о ключевых личностных особенностях оцениваемого сотрудника.

Одна из основных сфер применения – **массовый подбор** административного персонала, секретарей, продавцов.

## Характеристики, измеряемые опросником

- Воображение
- Методичность
- Достижение результатов
- Общительность
- Эмоциональность
- Отзывчивость

15 МИНУТ

48 ПУНКТОВ





# Автоматизированные решения на базе опросников



# Отчет по оценке потенциала (HiPo)

## Используемые инструменты оценки

- Профессиональный личностный опросник OPQ
- Мотивационный опросник MQ
- Тесты способностей DAT (дополнительный инструмент)



# Модель **высокого потенциала SHL**

## **Стремление к достижениям**

готовность к профессиональному развитию и расширению сферы ответственности, достижению амбициозных целей



## **Компетенции**

потенциал к эффективному решению рабочих задач в условиях высокой ответственности, сложности, неопределенности

**Вовлеченность**  
преданность и приверженность организации



# Структура отчета по оценке потенциала (HiPo)

## Общие результаты оценки

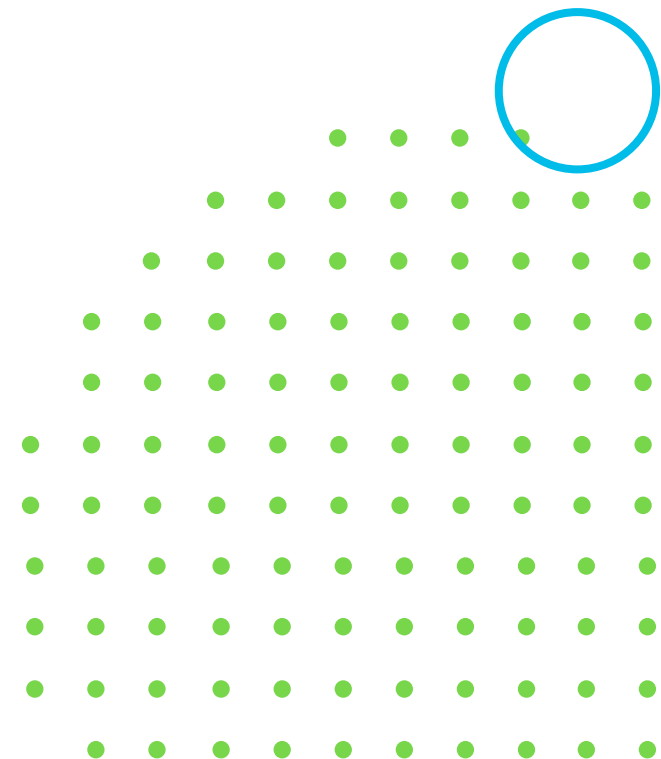
Результаты сотрудника, отражающие вероятный прогноз его/ее эффективности на более высокой и/или руководящей должности при решении более ответственных и сложных задач.

## Стремление к достижениям

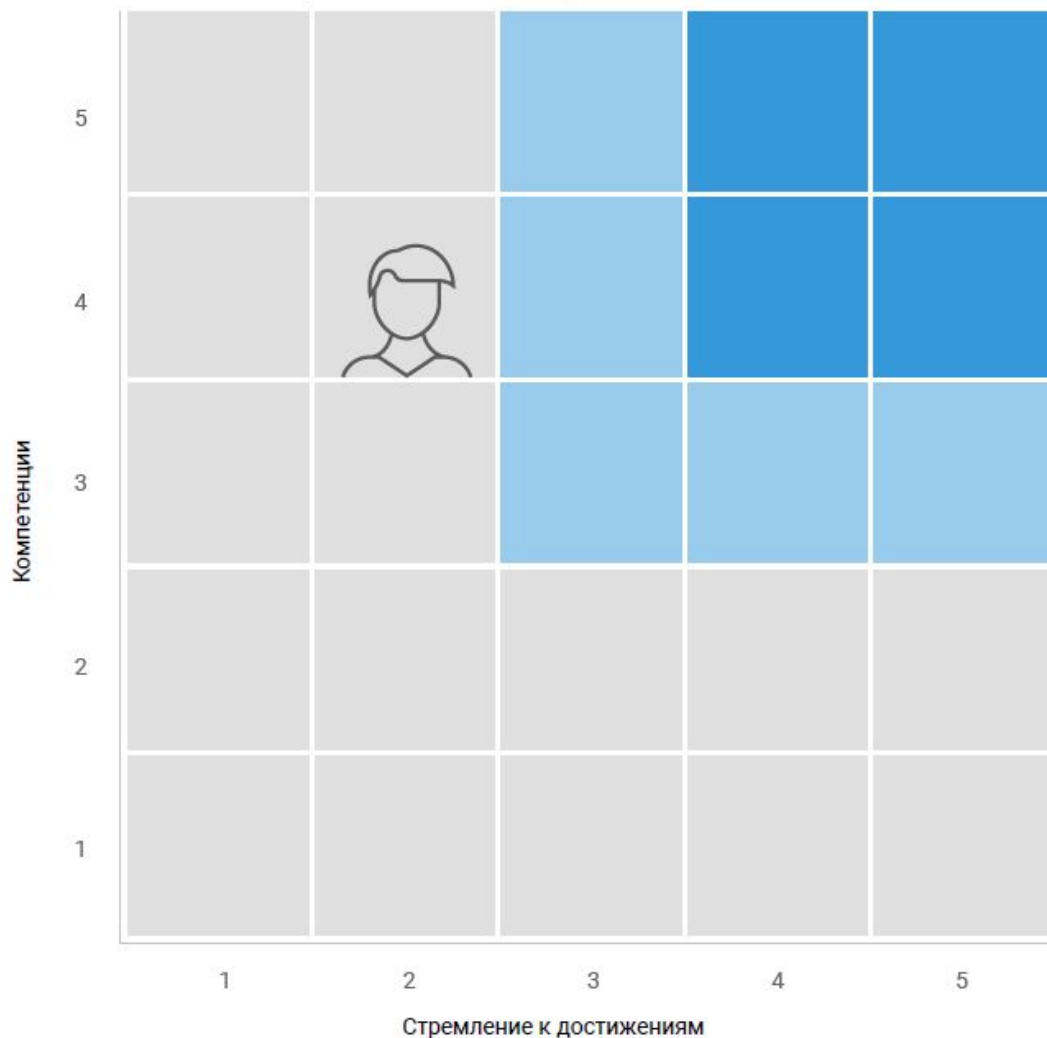
Оценка стремления кандидата к профессиональному развитию, карьерному росту, достижению амбициозных целей.

## Компетенции

Оценка готовности к эффективному решению рабочих задач в условиях большей ответственности, сложности, неопределенности.



# Общие результаты оценки



**Высокий потенциал**  
рекомендуется расширение сферы ответственности и вовлечение в решение более сложных задач

**Средний уровень потенциала**  
рекомендуется расширение сферы ответственности, как в текущей роли, так и вовлечение в решение более сложных задач в зависимости от индивидуального профиля результатов

**Умеренный уровень потенциала**  
рекомендуется развитие на текущей должности



Результат сотрудника





# Отчет по надежности сотрудников

## Используемые инструменты оценки

- Опросник стилей поведения рабочих WSQ
- Тест на понимание текстовой инструкции VWP1
- Тест на измерение базовых технических способностей, понимание механики MT4



# Структура отчета по надежности сотрудников

## Результат по шкале соответствия

Уровень соответствия склонностей участника критериям, обеспечивающим потенциальную надежность сотрудника при работе на производстве.

## Профиль кандидата

Оценки кандидата по отдельным критериям надежности.



# Результат по шкале **соответствия**

Отчет показывает соответствие склонностей кандидата **ключевым критериям надежности и безопасности:**

- Следование правилам и процедурам
- Устойчивость
- Способность к обучению
- Работа в команде



Низкое соответствие



**Достаточное соответствие**

Участник, вероятнее всего, в средней степени соответствует профилю работы, в которой важно точно следовать прописанным процедурам и рабочему расписанию, соблюдать технику безопасности, сохранять работоспособность, слаженно работать в команде.



Высокое соответствие



# Отчет по стилям продаж

## Используемые инструменты оценки

- Профессиональный личностный опросник (ОРQ)
- Мотивационный опросник (MQ)



# Структура отчета по стилям

## продаж

### Общие результаты оценки

Сводные оценки участника по базовым компетенциям и мотиваторам продаж.

### Базовые компетенции продаж

Оценки по базовым компетенциям продаж показывают, в какой мере личностные склонности участника соответствуют требованиям роли и задачам сферы продаж.

### Мотиваторы продаж

Описание условий и обстоятельств работы, которые влияют на продуктивность участника, настойчивость в достижении поставленных целей, готовность прикладывать дополнительные усилия для достижения успеха.



# Структура отчета по стилям продаж

## Цикл продаж

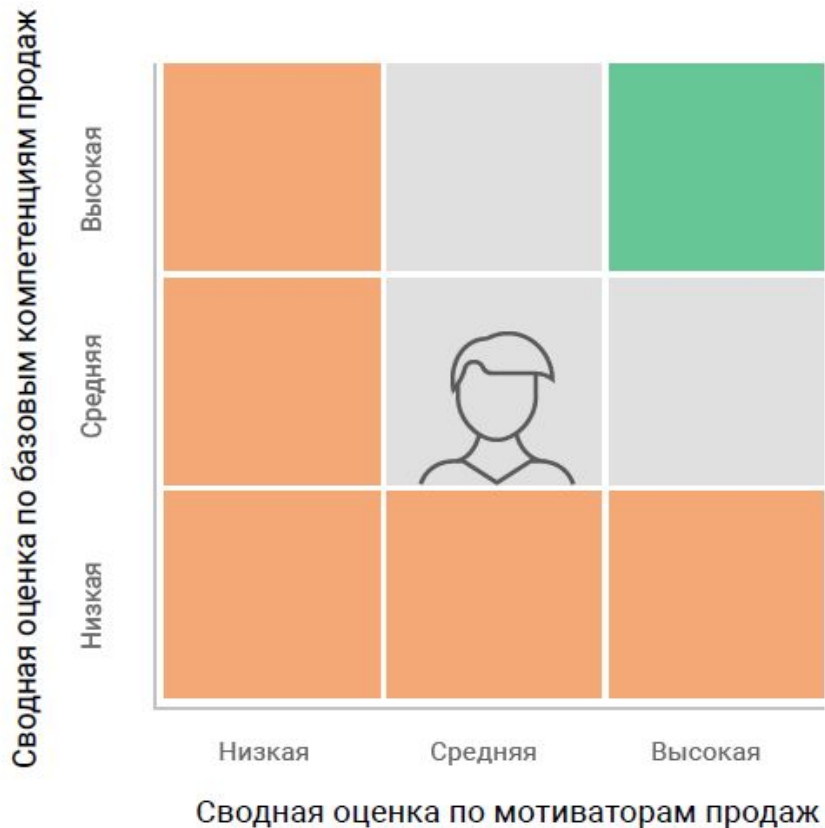
Показывает вероятную эффективность участника на восьми типичных этапах процесса продаж. Эти оценки помогают определить, на каких стадиях продаж кандидат может действовать наиболее эффективно и результативно, а также выявить возможные области для развития и обучения.

## Профиль продаж

Перечень оценок участника по всем блокам и составляющим отчета.



# Общие результаты оценки



Отчет поможет оценить соответствие участника **профилю успеха в сфере продаж**, а также определить сильные стороны и возможности для развития ключевых компетенций.



Высокий уровень соответствия профилю



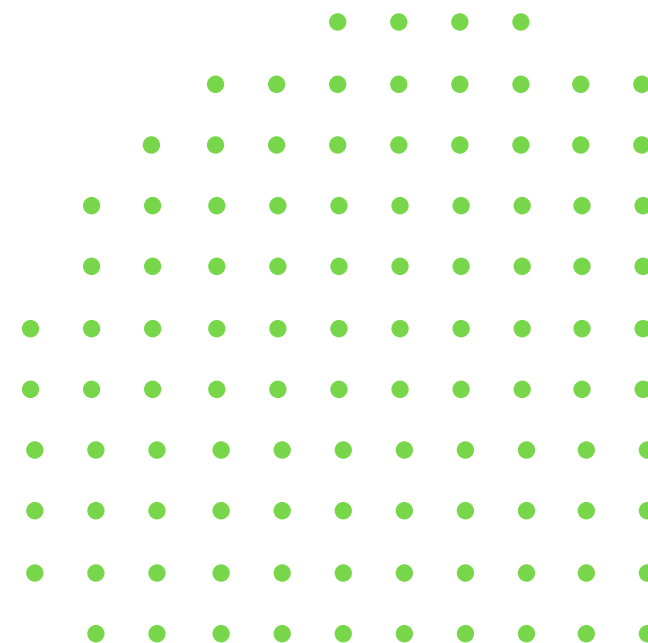
Средний уровень соответствия профилю



Низкий уровень соответствия профилю



Результат участника



# Базовые компетенции продаж

## Уверенность в себе

- Производит впечатление уверенного в себе человека, демонстрирует выдающиеся личные способности и таланты.

## Стрессоустойчивость

- Полон оптимизма и жизнерадостен, стойко держится в тяжелых ситуациях, ищет новые возможности.

## Умение слушать

- Благожелательно, с интересом выслушивает других, внимательно наблюдает за поведением людей и интерпретирует его.

## Драйв продавца

- Демонстрирует энергию и энтузиазм, проявляет стремление к успеху, ставит перед собой сложные цели и подталкивает себя к их достижению.

## Гибкость в общении

- Определяет и подбирает наиболее подходящий стиль для достижения максимального успеха в ситуациях продаж. Умеет устанавливать контакт с клиентами или предполагаемыми покупателями.

## Готовность к изменениям

- Может быстро адаптироваться к резким и продолжительным изменениям рабочих условий, обстановки или к изменениям в рабочих процессах.





# Мотиваторы продаж

## Деньги

- Денежные или материальные поощрения

## Темп

- Работа в условиях бурной активности, с напряженным расписанием

## Развитие

- Наличие возможностей для развития и обучения новым навыкам

## Конкуренция

- Возможности превзойти коллег и конкурентов

## Общение

- Наличие необходимости контактировать с другими людьми в течение рабочего дня

## Достижение

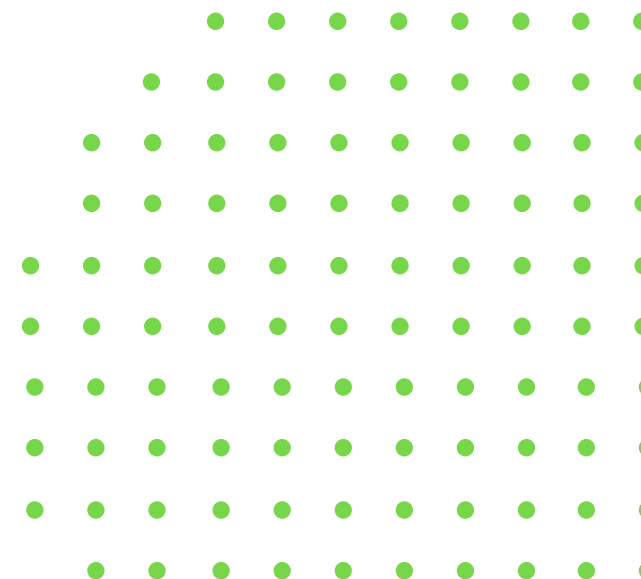
- Наличие ясных целей и ситуаций, где личные достижения и результаты играют ключевую роль

## Независимость

- Отсутствие жесткого контроля со стороны руководства, возможность свободно планировать и организовывать свою работу

## Признание

- Атмосфера, в которой можно получить похвалу, одобрение, признание хорошей работы



# Цикл продаж



## А. Разработка стратегии 4

анализ рынка, работа над позиционированием и продвижением продукта/услуги

## В. Осуществление контакта 5

проявление инициативы и «преодоление барьера» при первом контакте с клиентом

## С. Формирование эмоциональной потребности 4

эмоциональное вовлечение клиента, формирование позитивных эмоций и желания приобрести продукт/услугу

## Д. Разработка альтернатив 4

понимание запросов и потребностей клиента, создание и предложение подходящих вариантов

## Е. Презентация решений 3

увлекательная и уверенная презентация продукта/услуги, без ощущения стресса или беспокойства

## Ф. Завершение сделки 2

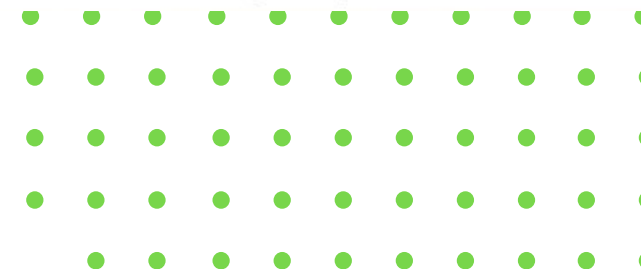
работа с возражениями, успешное завершение переговоров

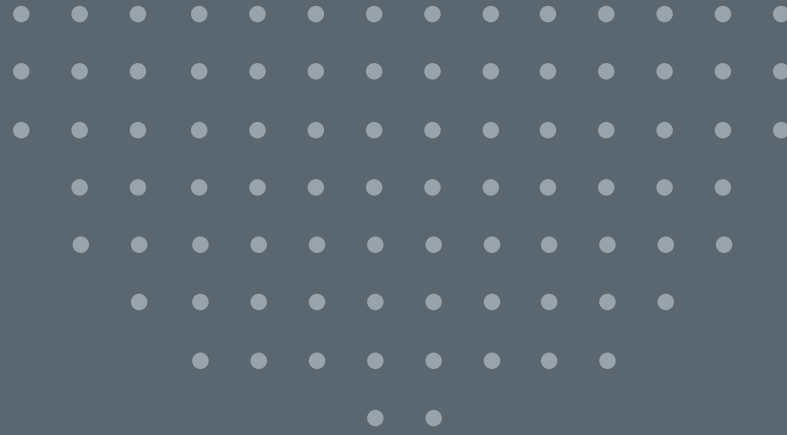
## Г. Послепродажное обслуживание 2

поддержание связи с клиентом после покупки, решение возникающих проблем и оказание помощи

## Н. Поддержка и развитие клиента 2

сохранение контакта с клиентом, поиск новых потребностей и возможностей для последующих продаж





# Практическое задание 6





# Сертификационное задание





# Ваши вопросы



# Обратная связь





Спасибо за внимание!