



TTI  
SUCCESS  
INSIGHTS®

## Анализ требований должности

Идеальный лидер Идеальный лидер

Идеальный лидер

2-8-2016

**Отражаем ваше будущее**

АМАЛЬГАМА

+7 499 490 6303



АМАЛЬГАМА



## ВВЕДЕНИЕ

Если бы работа могла говорить, она бы четко обозначила знания, профессиональные и личные навыки, поведение и культуру, необходимые для высокой результативности. Ваши объективные ответы на вопросник о требованиях должности были использованы в процессе составления профиля должности TriMetrix® HD. В результате этого был создан данный отчет с анализом в общей сложности 55 различных сфер. Дополнительные пояснения и предлагаемые вопросы для проведения собеседования, касающиеся каждой сферы, дополняют этот отчет.

### КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Этот раздел отражает уровень значимости четырех областей риска для бизнеса.

### ИЕРАРХИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ (25 ОБЛАСТЕЙ)

Этот раздел представляет 25 ключевых должностных компетенций и измеряет их значимость для конкретной должности. Каждая должность имеет уникальную иерархию компетенций, отражающую различный уровень умений, требуемых для разных должностей для достижения высокой результативности.

### ИЕРАРХИЯ ПООЩРЕНИЙ/РАБОЧЕЙ СРЕДЫ (6 ОБЛАСТЕЙ)

Этот раздел рассматривает поощрения/рабочую среду должности, которые предопределяют ее источники мотивации. Он разъясняет "почему" и "в какой среде" можно добиться успеха на этой должности.

### ИЕРАРХИЯ СТИЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ (12 ОБЛАСТЕЙ)

Этот раздел исследует поведенческие черты, необходимые для должности. Чем выше уровень выраженности, тем важнее поведенческая черта для должности, для сокращения уровня стресса и достижения высокой результативности.

Результаты этого раздела представлены в виде шкалы, отражающей уникальный уровень актуальности и значимости для работы. Эта классификация иллюстрирует, что важно для этой должности для достижения высокой результативности, чтобы принести максимальную пользу Вашей организации.

### ИНДИКАТОРЫ ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТИ (12 ОБЛАСТИ)

В этом разделе описан уровень проницательности, необходимый для высокой результативности.



# ВВЕДЕНИЕ

## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Этот раздел поможет понять тип и вид компетенций, необходимых для высокой результативности. Внимательно прочтите пояснения по каждой из семи важнейших компетенций, чтобы понять требования должности.

## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПООЩРЕНИЙ/РАБОЧЕЙ СРЕДЫ

Этот раздел основывается на том факте, что каждая должность в каждой организации имеет свою рабочую среду. Рабочая среда любой должности четко определяется тем, как она вознаграждает высокую результативность.

## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ СТИЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ

Этот раздел разъясняет природу черт поведения, требуемых для работы.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Этот раздел содержит проект набора вопросов для интервью с целью выявления уровня выраженности компетенций.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ПООЩРЕНИЯМ/РАБОЧЕЙ СРЕДЕ

Этот раздел содержит проект набора вопросов для интервью с целью определения особенностей поощрений/рабочей среды должности.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО СТИЛЯМ ПОВЕДЕНИЯ

Этот раздел содержит проект набора вопросов для интервью с целью выявления уровня выраженности поведенческих стилей, требуемых для работы.



## КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДОЛЖНОСТИ

Анализ должности производился по четырем основным параметрам, таким как ответственность за результаты, достижение результатов через людей, власть и риск. Основываясь на ответах в вопроснике, эти параметры были измерены по дифференциальной шкале и отмечены на ней. Шкала содержит следующие значения уровня выраженности: отсутствие, небольшой, умеренный, значительный и преобладающий.

**Ответственность за результаты:** эта характеристика отражает уровень ответственности за достижение измеримых результатов работы на данной должности. Она включает в себя ответственность за достижение финансовых, операционных и/или стратегических целей.

Отсутствие	Небольшой	Умеренный	Значительный	Преобладающий

**Достижение результатов через людей:** эта характеристика отражает уровень достижения результатов с помощью привлечения других людей и сотрудничества с ними. Эта характеристика касается не только руководящих должностей. На многих должностях, которые не являются руководящими, в подразделениях с командным принципом работы успех в значительной степени зависит от совместных усилий и сотрудничества людей.

Отсутствие	Небольшой	Умеренный	Значительный	Преобладающий

**Власть:** Эта характеристика отражает уровень власти на этой должности. Индикатором власти может служить право принимать решения или вносить изменения без предварительного одобрения со стороны руководства. Эта характеристика касается не только руководящих должностей. Чтобы реагировать быстрее, многие крупные организации считают необходимым делегировать принятие решений на более низкие уровни. В таких организациях, многие должности обладают умеренной или значительной властью, однако не считаются руководящими.

Отсутствие	Небольшой	Умеренный	Значительный	Преобладающий

**Риски:** эта характеристика отражает уровень риска или ответственности, которые присущи данной должности. На должностях, которым присущ умеренный, значительный или выраженный уровень риска или ответственности, может быть необходимо проводить проверку на употребление наркотиков, алкоголя или иные проверки согласно существующей системе отбора и управления.

Отсутствие	Небольшой	Умеренный	Значительный	Преобладающий



# ИЕРАРХИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Компетенции, требуемые для достижения высокой результативности, расставлены по степени значимости, на основе ответов в вопроснике. Иерархический порядок компетенций отражает их значимость для достижения высокой результативности.



ИЕРАРХИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	
1	Гибкость
2	Достижение целей
3	Лидерство
4	Личная ответственность
5	Самоорганизация
6	Клиентоориентированность
7	Футуристическое мышление
8	Планирование и организация
9	Устойчивость к внешним воздействиям
10	Концептуальное мышление
11	Непрерывное обучение
12	Навыки принятия решений
13	Навыки межличностного общения
14	Навыки убеждения
15	Умение решать проблемы
16	Работа в команде
17	Письменная коммуникация
18	Дипломатичность и такт
19	Развитие подчиненных
20	Понимание и оценка окружающих
21	Креативность
22	Навыки ведения переговоров
23	Навыки презентации
24	Эмпатия
25	Урегулирование конфликтов

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Очень важно     
  Важно     
  Скорее важно     
  Не важно



## ИЕРАРХИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Любая работа требует определенных компетенций. Этот раздел определяет компетенции, которые позволяют добиться высокой результативности на большинстве должностей. Шкалы ниже расположены в порядке убывания важности компетенции для должности.

### 1. ГИБКОСТЬ - Быстрая адаптация к изменениям.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



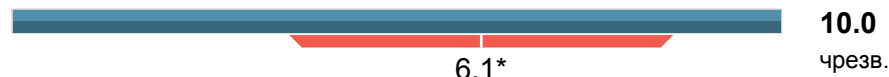
### 2. ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ - Умение определять и расставлять приоритеты действий, ведущих к достижению цели.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



### 3. ЛИДЕРСТВО - Достижение выдающихся деловых результатов через людей.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



### 4. ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ - Умение нести ответственность за собственные поступки.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



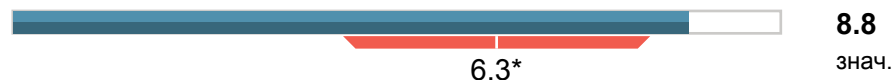
### 5. САМООРГАНИЗАЦИЯ - Самоконтроль и способность управлять временем и расставлять приоритеты.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



### 6. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ - Стремление удовлетворить потребности клиента.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



Во всех трех разделах отчета используются следующие референтные значения:

- 0 - 4.9 = НЕРЕЛЕВАНТНЫ ДЛЯ ДОЛЖНОСТИ
- 5.0 - 6.9 = ВТОРОСТЕПЕННЫ
- 7.0 - 8.9 = ЗНАЧИМЫ ДЛЯ ДОЛЖНОСТИ
- 9.0 - 10 = ЧРЕЗВЫЧАЙНО ЗНАЧИМЫ ДЛЯ ДОЛЖНОСТИ

Нормы и средние основаны на выборке по всем оцениваемым, а не по конкретной должности.  
\* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.



## ИЕРАРХИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

**7. ФУТУРИСТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ** - Представление, воображение, проектирование и/или прогнозирование того, что еще не существует.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



2.8\*

8.8

знач.

**8. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ** - Использование логических, систематических и упорядоченных процедур для достижения целей.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



4.8\*

8.8

знач.

**9. УСТОЙЧИВОСТЬ К ВНЕШНИМ ВОЗДЕЙСТВИЯМ** -

Способность быстро восстанавливаться после неприятных ситуаций.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



7.2\*

8.8

знач.

**10. КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ** - Способность анализировать и понимать гипотетические ситуации и абстрактные концепции.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



7.3\*

8.1

знач.

**11. ПОСТОЯННОЕ ОБУЧЕНИЕ** - Образовательные инициативы и внедрение новых понятий, технологий и/или методов.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.1\*

8.1

знач.

**12. НАВЫКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ** - Использование эффективных процессов для принятия решений.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



7.0\*

8.1

знач.

**13. НАВЫКИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ** -

Эффективно общаться, достигать взаимопонимания и иметь хорошие отношения со всеми типами людей.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.8\*

8.1

знач.

\* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.



## ИЕРАРХИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

**14. НАВЫКИ УБЕЖДЕНИЯ** - Убеждение других изменить их мнение, позицию или поведение.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



5.5\*

8.1  
знач.

**15. УМЕНИЕ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ** - Предвосхищение, анализ, диагностика и решение проблем.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



7.5\*

8.1  
знач.

**16. РАБОТА В КОМАНДЕ** - Эффективное и продуктивная работа с окружающими.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.3\*

8.1  
знач.

**17. ПИСЬМЕННАЯ КОММУНИКАЦИЯ** - Умение писать четко, лаконично и понятно.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



5.4\*

8.1  
знач.

**18. ДИПЛОМАТИЧНОСТЬ И ТАКТ** - способность справедливо вести себя по отношению к другим, независимо от личного восприятия или убеждений.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



5.9\*

7.5  
знач.

**19. РАЗВИТИЕ ПОДЧИНЕННЫХ** - Содействие и поддержка профессионального роста окружающих.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.8\*

7.5  
знач.

**20. УМЕНИЕ ПОНИМАТЬ И ЦЕНИТЬ ДРУГИХ** - Способность воспринимать и понимать чувства и настрой окружающих.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



8.1\*

7.5  
знач.

\* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.





## ИЕРАРХИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

**21. КРЕАТИВНОСТЬ** - Адаптация традиционных и разработка новых подходов, концепций, методов, моделей, образов, процессов, технологий и/или систем.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



4.8\*

**6.9**

втор.

**22. НАВЫКИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ** - Содействие достижению соглашений между двумя или более сторонами.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



3.8\*

**6.9**

втор.

**23. НАВЫКИ ПРЕЗЕНТАЦИИ** - Эффективное общение с группами.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.1\*

**6.9**

втор.

**24. ЭМПАТИЯ** - Солидарность с окружающими и забота о них.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



3.6\*

**5.6**

втор.

**25. УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ** - Конструктивное реагирование на конфликты и урегулирование их.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



5.2\*

**5.0**

втор.

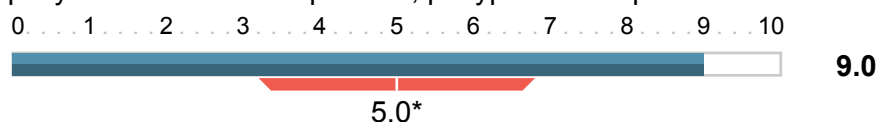
\* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.



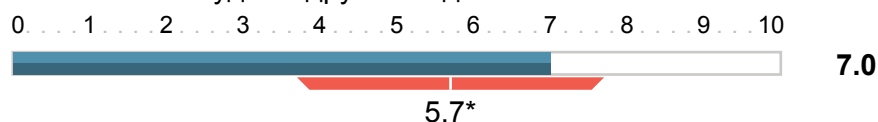
# ИЕРАРХИЯ МОТИВАТОРОВ/РАБОЧЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Этот раздел определяет требования к мотиваторам рабочей среды конкретной организации. Совпадение мотиваторов человека с мотиваторами и средой организации всегда повышает результативность труда. Графики ниже расположены в порядке убывания важности мотиваторов/рабочей среды организации.

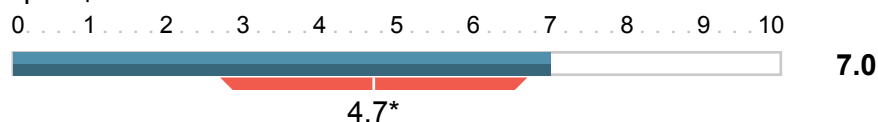
**1. УТИЛИТАРНЫЙ** - Вознаграждает тех, кто ценит практические достижения, результаты и вознаграждения как результат вложения времени, ресурсов и энергии.



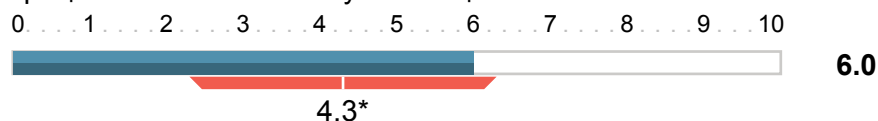
**2. ИНДИВИДУАЛИСТИЧЕСКИЙ** - Вознаграждает тех, кто ценит уважение, свободу и возможность контролировать свою жизнь и судьбы других людей.



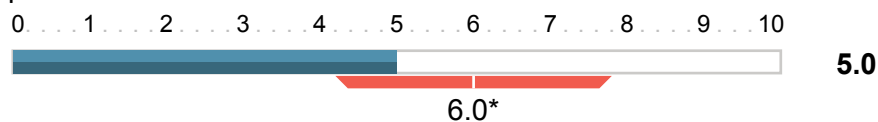
**3. ТРАДИЦИОННЫЙ** - Вознаграждает тех, кто ценит присущие социальной структуре традиции, правила, нормы и принципы.



**4. СОЦИАЛЬНЫЙ** - Вознаграждает тех, кто ценит возможность угодить другим и внести свой вклад в процветание и благополучие общества.



**5. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ** - Вознаграждает тех, кто ценит знания ради знаний, непрерывное обучение и интеллектуальное развитие.



\* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

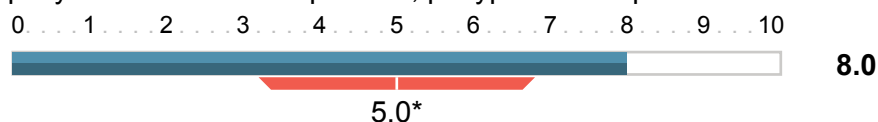




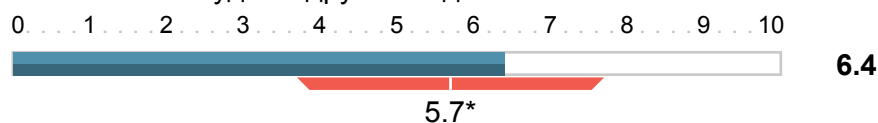
# ИЕРАРХИЯ МОТИВАТОРОВ/РАБОЧЕЙ СРЕДЫ ДОЛЖНОСТИ

В этом разделе описаны требования должности к ценностной направленности личности. Соответствие ценностных “пристрастий” человека требованиям должности является одним из важных факторов эффективности работы сотрудника. Шкалы, отражающие требования должности к ценностной сфере сотрудника, расположены в убывающем порядке: от наиболее к наименее значимому для должности ценностному типу.

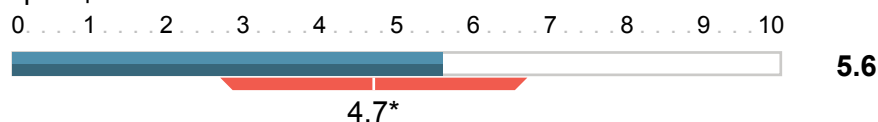
**1. УТИЛИТАРНЫЙ** - Вознаграждает тех, кто ценит практические достижения, результаты и вознаграждения как результат вложения времени, ресурсов и энергии.



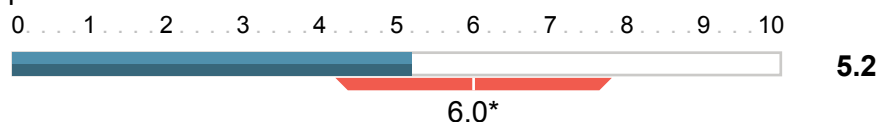
**2. ИНДИВИДУАЛИСТИЧЕСКИЙ** - Вознаграждает тех, кто ценит уважение, свободу и возможность контролировать свою жизнь и судьбы других людей.



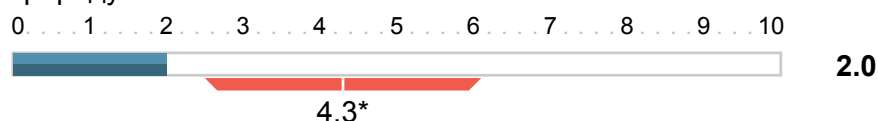
**3. ТРАДИЦИОННЫЙ** - Вознаграждает тех, кто ценит присущие социальной структуре традиции, правила, нормы и принципы.



**4. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ** - Вознаграждает тех, кто ценит знания ради знаний, непрерывное обучение и интеллектуальное развитие.



**5. ЭСТЕТИЧЕСКИЙ** - Вознаграждает тех, кто ценит гармонию жизни, творческое самовыражение, красоту и природу.



\* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.



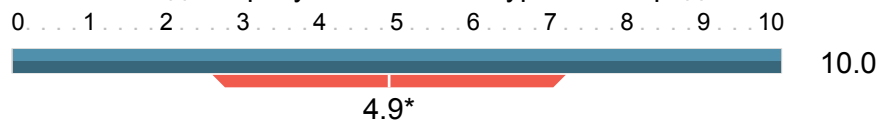




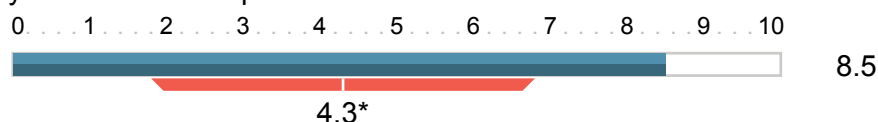
# ИЕРАРХИЯ ТРЕБОВАНИЙ К ХАРАКТЕРИСТИКАМ ПОВЕДЕНИЯ

В этом разделе наглядно представлены требования должности к поведенческим характеристикам сотрудника. Шкалы расположены в убывающем порядке: от наиболее к наименее значимой для должности характеристике поведения. Это означает, что чем выше стоит характеристика в иерархии, тем важнее она для должности, т.е. тем меньше дискомфорта будет ощущать сотрудник, обладающий такой характеристикой поведения, и тем эффективнее будет его работа на этой должности.

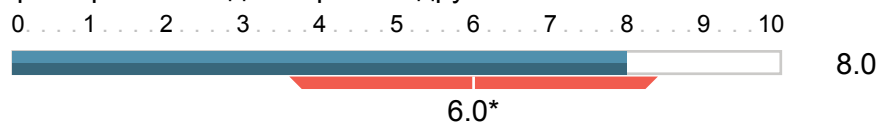
**1. СТРЕМЛЕНИЕ БЫТЬ ВПЕРЕДИ** - К этой должности предъявляются высокие требования, и очень важно всегда добиваться успеха. Эта работа требует настойчивости, упорства и напористости для того, чтобы добиваться взаимовыгодных результатов в конкурентной среде.



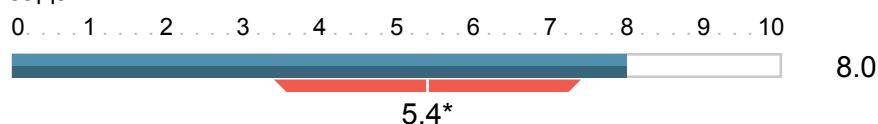
**2. СКОРОСТЬ РЕАГИРОВАНИЯ** - Работа требует решительности, быстроты реакции и действий. Часто случаются ситуации, в которых важно быстро принять решение, основанное на справедливой оценке. На этой должности необходимо всегда укладываться в установленные сроки.



**3. ЧАСТОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЛЮДЬМИ** - На этой должности важно справляться со множеством отвлекающих факторов и всегда сохранять дружелюбие.



**4. УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ** - Эта работа требует оптимизма и уверенности в своих силах. Требуется применять различные способности и желания для выполнения поставленных задач.

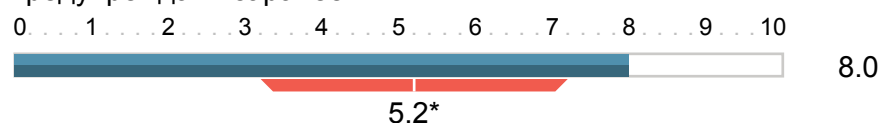


\* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

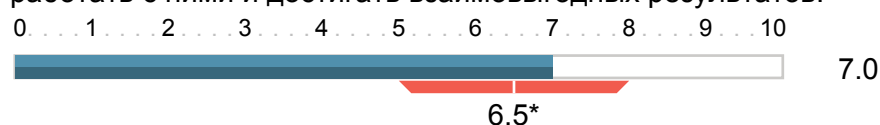


## ИЕРАРХИЯ ТРЕБОВАНИЙ К ХАРАКТЕРИСТИКАМ ПОВЕДЕНИЯ

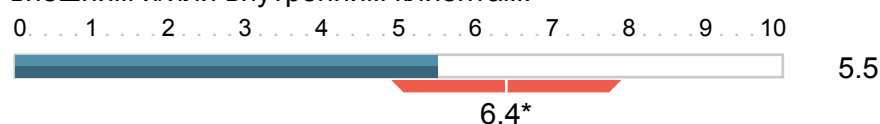
**5. СКЛОННОСТЬ К ЧАСТЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ** - Эта должность требует умения работать над несколькими заданиями одновременно. Возможно, потребуется оставить несколько заданий незавершенными и быстро перейти к выполнению нового задания, даже если об этом не предупреждали заранее.



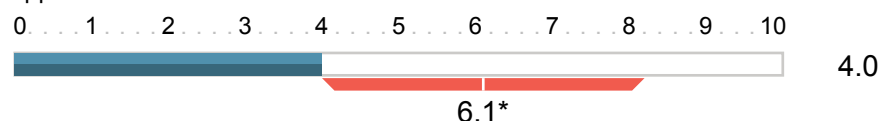
**6. ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА ЛЮДЕЙ** - Эта должность требует оптимистичного и конструктивного взгляда на работу других людей. Большая часть времени посвящается тому, чтобы слушать и понимать самых разных людей, успешно работать с ними и достигать взаимовыгодных результатов.



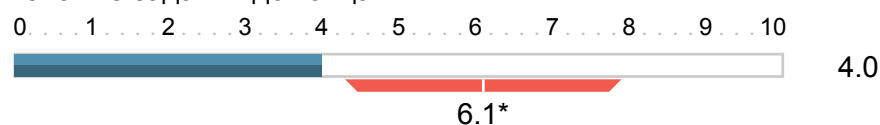
**7. ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ** - На этой должности требуется выразить свою искреннюю заинтересованность внешним и/или внутренним клиентам.



**8. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ** - На данной должности требуется умение выполнять повторяющуюся работу одинаково.



**9. ДОВЕДЕНИЕ НАЧАТОГО ДО КОНЦА** - На этой должности требуется проявлять дотошность и доводить начатые задания до конца.



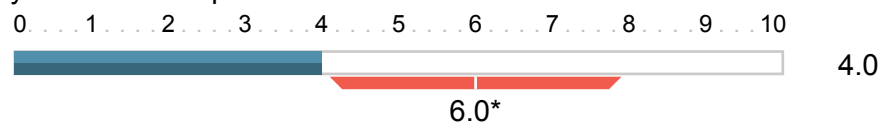
\* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.



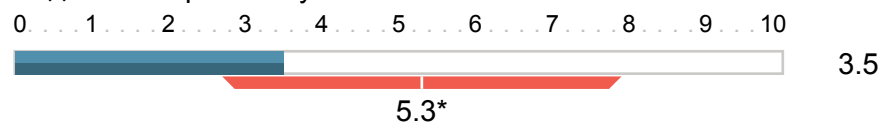


## ИЕРАРХИЯ ТРЕБОВАНИЙ К ХАРАКТЕРИСТИКАМ ПОВЕДЕНИЯ

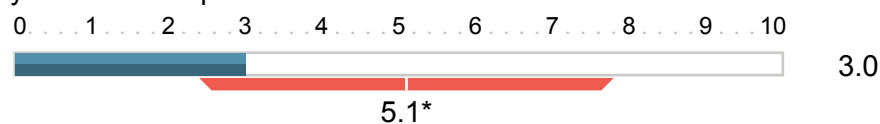
**10. СЛЕДОВАНИЕ ПРАВИЛАМ** - На этой должности требуется следовать регламенту, а если его нет, то устоявшейся практике.



**11. АНАЛИЗ ДАННЫХ** - На этой должности важно уделять внимание множеству деталей. Прежде чем принять решение, необходимо анализировать и критически рассматривать детали, данные и факты, а также сохранять их для повторного изучения.



**12. ХОРОШО ОРГАНИЗОВАННОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО** - Успех на этой должности зависит от систем и процедур, высокая результативность связана с тщательной организацией деятельности, заданий и проектов, которые требуют точности. Для этой работы необходимы ведение учета и планирование.



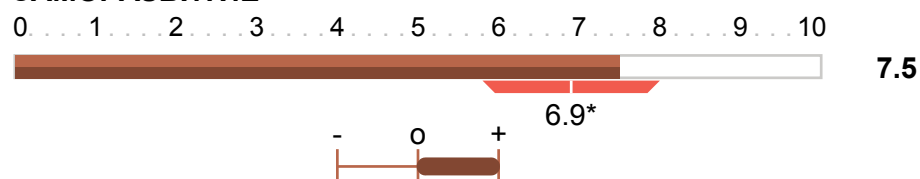




## ИНДИКАТОРЫ ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТИ

Этот раздел определяет уровень деловой проницательности, необходимый для высокой производительности на данной должности. Баллы рассчитываются исходя из параметров "видение мира" (синий) и "видение себя" (красный), требуемых для должности. Каждый фактор имеет балл выраженности от одного до десяти и индикатор эмоционального восприятия, принимающий значения от "недооцененный", до "нейтральный", а затем до "переоцененный" для каждой понятийной области.

### САМОРАЗВИТИЕ





## КРАТКИЙ ОТЧЕТ ПО ОСНОВНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

*В этом разделе основное внимание уделяется компетенциям, поскольку обычно их труднее определить или оценить, чем технические компетенции или опыт. Наблюдения за тем, какие стили поведения люди используют для достижения высокой результативности, могут дать более глубокое понимание демонстрации компетенций. Ниже описываются семь (7) наиболее важных компетенций, требующихся для достижения высокой результативности, с точки зрения наблюдаемых стилей поведения. Стили поведения, описанные под каждой компетенцией, служат примером некоторых вариантов демонстрации компетенции. Прочтите описание каждого стиля поведения и отметьте те, которые необходимо демонстрировать для достижения высокой результативности на данной должности. Большее значение обычно придается тем стилям поведения, которые необходимо последовательно демонстрировать на ежедневной, еженедельной или ежемесячной основе.*

### 1. ГИБКОСТЬ: Быстрая адаптация к изменениям.

- Оперативно реагирует на изменения в направлении, приоритетах и планах.
- Быстро принимает новые идеи, подходы и/или методы.
- Эффективно справляется с упорядочением множества приоритетов и задач.
- Изменяет методы и стратегии, чтобы соответствовать изменяющимся обстоятельствам.
- Адаптирует личный стиль для работы с разными людьми.
- Сохраняет продуктивность в переходные периоды, даже во время хаоса.
- Использует и/или продвигает изменения.

### 2. ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ: Умение определять и расставлять приоритеты действий, ведущих к достижению цели.

- Ставит реалистичные, значимые и достижимые цели
- Определяет и выполняет необходимые требования и сроки для достижения поставленных в работе целей
- Приступает к действиям, направленным на достижение цели, немедленно, без проволочек
- Не отступает от поставленных целей не смотря на возникающие препятствия и неблагоприятные обстоятельства



## КРАТКИЙ ОТЧЕТ ПО ОСНОВНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

3. **ЛИДЕРСТВО:** Достижение выдающихся деловых результатов через людей.
  - Вдохновляет других захватывающими планами.
  - Идет на риск ради принципов, ценностей или целей.
  - Вызывает доверие своей честностью за счет осязаемого соответствия слов и действий (делает, что говорит).
  - Проявляет оптимизм и положительные ожидания от других.
  - Делегирует соответствующие обязанности и полномочия.
  - Привлекает людей к принятию решений, которые влияют на них.
  - Решает проблемы результативно быстро, справедливо и последовательно.
  - Адаптирует методы и подходы к нуждам и желаниям других.
  - Принимает решения, позволяющие избежать или смягчить негативные последствия для людей.
  - Ведет себя лояльно по отношению к доверителям.
  
4. **ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ:** Умение нести ответственность за собственные поступки.
  - Отвечает за последствия собственных действий
  - Старается не критиковать и не осуждать окружающих без достаточных на то оснований
  - Не отступает от поставленных целей независимо от того, насколько успешны собственные действия по их достижению
  - Учитяся на собственных ошибках. При принятии решений учитывает опыт, полученный из предыдущих ситуаций
  
5. **САМООРГАНИЗАЦИЯ:** Самоконтроль и способность управлять временем и расставлять приоритеты.
  - Самостоятельно добивается поставленных целей, работает эффективно и организованно
  - Расставляет приоритеты в работе в соответствии с должностными обязанностями
  - Умеет самостоятельно выполнять работу на заданном уровне и достигать поставленных целей без непосредственного контроля со стороны начальства
  - Не отвлекается и старается свести к минимуму количество перерывов во время работы, с целью выполнить работу качественно и в поставленные сроки



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







# ИНТЕРПРЕТАЦИЯ СТИЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ

*Этот раздел содержит краткое описание трех важнейших стилей поведения, требуемых для этой работы. Это стили поведения, которые необходимо демонстрировать наиболее часто для высокой результативности.*

## 1. СТРЕМЛЕНИЕ БЫТЬ ВПЕРЕДИ

- К этой должности предъявляются высокие требования, и очень важно всегда добиваться успеха. Эта работа требует настойчивости, упорства и напористости для того, чтобы добиваться взаимовыгодных результатов в конкурентной среде.

## 2. СКОРОСТЬ РЕАГИРОВАНИЯ

- Работа требует решительности, быстроты реакции и действий. Часто случаются ситуации, в которых важно быстро принять решение, основанное на справедливой оценке. На этой должности необходимо всегда укладываться в установленные сроки.

## 3. ЧАСТОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЛЮДЬМИ

- На этой должности важно справляться со множеством отвлекающих факторов и всегда сохранять дружелюбие.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ДЕЛОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

*Ниже приведены предлагаемые вопросы для собеседования по каждой из семи важнейших компетенций. Используйте это руководство для разработки более узкоспециализированных вопросов для данной должности. Составив список, убедитесь, что все кандидаты отвечают на одни и те же вопросы.*

## 1. ГИБКОСТЬ: Быстрая адаптация к изменениям.

- Приведите пример, когда Вам пришлось изменить приоритеты или направление деятельности.
- Что Вы чувствовали, когда впервые столкнулись с таким изменением?
- Опишите период, когда у Вас был необычайно большой объем работы.
- Как Вы с этим справились?
- Опишите ситуацию, когда Вы были автором и разработчиком изменения.
- Какие были барьеры на пути внедрения изменений и как Вы их преодолели?
- Как Вы заручились поддержкой остальных?
- Каким был результат?
- Приведите пример, когда Вы оказались в числе первых присоединившихся к новым существенным изменениям.
- Опишите ситуацию, когда Вы получили особое признание или благодарность за Вашу способность быстро адаптироваться к изменениям.




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ДЕЛОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

2. ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ: Умение определять и расставлять приоритеты действий, ведущих к достижению цели.
- Расскажите о самом сложном проекте, над которым Вы когда-либо работали. Как Вы определяли необходимые мероприятия и этапы этого проекта? Какая часть проекта была для Вас наиболее трудной?
  - Назовите 5 основных целей, которые Вы изначально поставили себе в карьере. Сколько из них Вы уже реализовали? Какие причины позволили Вам успешно достигнуть этих целей? А что Вы можете сказать о тех целях, которые еще не достигнуты?
  - Приведите пример, когда Вы долго оттягивали и не приступали к выполнению какой-либо работы. Каким образом Вы заставили себя начать работу? Завершили ли Вы этот проект? Достигли ли Вы поставленной цели?
  - Доводилось ли Вам в жизни реализовать нечто такое, выполнение чего может доставить Вам чувство наибольшего удовлетворения? Что это конкретно? Насколько сложно для Вас было реализовать это?
  - Приведите пример, когда Вы не смогли выполнить или завершить что-то, что вызвало у Вас чувство наибольшей неудовлетворенности? Почему Вы не справились с этим? Как бы Вы могли это завершить?
  - Приведите пример, когда Вы по-настоящему смогли сосредоточить все свои усилия на одной единственной цели. Каким образом Вам удалось сконцентрироваться?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ДЕЛОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

### 4. ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: Умение нести ответственность за собственные поступки.

- Расскажите о ситуации, когда Вы должны были признать перед окружающими, что Вы совершили ошибку. Как Вы справились с этой ситуацией?
- Приведите пример ситуации, когда другой человек совершил ошибку или оплошность, а вину за его действия пришлось взять на себя Вам. Что Вы чувствовали при этом?
- Приведите пример самого неудачного своего решения в профессиональной сфере? Что в этом решении было наихудшим? Как Вы думаете, Ваш нынешний профессиональный опыт помог бы Вам тогда избежать этой ошибки?
- Приведите пример совершенной Вами ошибки, из которой Вы вынесли полезный урок. Зная тогда последствия, что бы Вы сделали по-другому?
- Приведите пример, когда действия кого-либо из Ваших знакомых или коллег привели к катастрофическим результатам. Как Вы думаете, насколько этот человек ответственен за случившееся? Какой совет Вы могли бы дать этому человеку?
- Можете ли Вы привести пример какого-либо исторического деятеля, признавшего вину за совершенную им ошибку и поступком которого Вы восхищаетесь? Какие последствия имело для этого человека признание совершенной им ошибки?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ДЕЛОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

5. САМООРГАНИЗАЦИЯ: Самоконтроль и способность управлять временем и расставлять приоритеты.
- Приведите конкретный пример проекта, за выполнение которого Вы отвечали от начала и до конца. Как Вы начали работу над этим проектом? Как Вы справлялись с изменениями, возникающими в ходе его реализации? Как Вы смогли обеспечить неуклонное выполнение проекта? Каков был конечный результат? Какие уроки Вы вынесли из этой работы?
  - Были ли у Вас такие рабочие дни, когда Вам не удавалось выполнить все, что было заранее запланировано? Как Вы вышли из этой ситуации? (Если специфика должности требует внеурочных рабочих часов, то просто спросите у кандидата, сможет ли он/она выполнять это требование).
  - Считаете ли Вы, что умеете эффективно организовывать свое время? Расскажите, каких принципов вы придерживаетесь при планировании рабочего процесса?
  - У всех нас бывают в жизни такие периоды, когда просто необходимо уметь совмещать работу и личную (семейную) жизнь. Приведите пример, когда в обеих сферах одновременно у Вас было слишком много дел. Расскажите, как Вы выстраивали приоритеты при распределении своего времени.
  - Сколько времени Вы обычно тратите на планирование рабочего дня? Когда Вы этим занимаетесь? Как, по-вашему, планирование влияет на результаты работы?
  - В чем различия между процессом деятельности и результатом? Как Вы лично определяете это различие?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ДЕЛОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

6. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ: Стремление удовлетворить потребности клиента.
- Приведите пример, когда Вы точно знали, что клиент не прав, но были вынуждены пойти на встречу его пожеланиям. Как Вы разрешили эту ситуацию? Что Вы предприняли? Что Вы при этом чувствовали?
  - Расскажите о ситуации, когда Вы смогли предугадать, что нужно клиенту еще до того, как он заговорил о своих предпочтениях?
  - Расскажите о ситуации, когда Вы превзошли все ожидания клиента. Что Вы при этом чувствовали? На сколько комфортно было бы Вам работать так постоянно?
  - Что, по-вашему, делает одних клиентов более ценными и значимыми чем других? Следует ли относиться ко всем клиентам одинаково?
  - Приведите пример, когда Вам пришлось взять дополнительную работу, чтобы выполнить обязательства другого сотрудника перед клиентом. Что Вы конкретно предприняли? Что Вы чувствовали, когда Вам пришлось выполнять обязательства, взятые другим человеком?
  - Бывают ли ситуации, когда следует попытаться переубедить клиента, совершающего ошибку, даже если это может привести к ссоре? Если да, то приведите пример такой ситуации, и расскажите, как бы Вы действовали?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ПОЩРЕНИЯМ/РАБОЧЕЙ СРЕДЕ

Прочитайте следующие предложенные вопросы для беседы о поощрениях/рабочей среде. Перефразируйте вопросы таким образом, чтобы они в большей степени касались работы, а также убедитесь, что всем респондентам задают одни и те же вопросы.

1. УТИЛИТАРНЫЙ: Вознаграждает тех, кто ценит практические достижения, результаты и вознаграждения как результат вложения времени, ресурсов и энергии.

- Насколько для Вас важно, зарабатывать большое количество денег? И что для Вас является большим количеством денег?
- Какого финансового положения Вы хотели бы достигнуть через 5 лет? Через 10 лет? Обоснуйте свой ответ.
- Какую роль играет для Вас величина заработной платы при выборе работы? А насколько размер зарплаты связан с Вашим желанием остаться в организации?
- Как Вы считаете, Вы человек утилитарного типа, ориентированный на практическую сторону деятельности или обладаете, скорее, теоретическим, философским складом ума? Почему Вы так считаете?

2. ИНДИВИДУАЛИСТИЧЕСКИЙ: Вознаграждает тех, кто ценит уважение, свободу и возможность контролировать свою жизнь и судьбы других людей.

- Насколько удовлетворенность работой связана для Вас с возможностью держать рабочую ситуацию под контролем? Насколько для Вас важно самостоятельно управлять своей судьбой?
- Насколько для Вас важна самостоятельность и независимость? Власть? Возможность влиять на окружающих? Насколько Вы будете довольны своей работой, если не будете иметь ни одной из перечисленных возможностей?
- Насколько безболезненно Вы подчиняетесь указаниям окружающих? Насколько Вам приятно это делать?
- Каким способом Вы можете вдохновить окружающих, сподвигнуть их действовать? Приведите пример случая, когда Вы смогли побудить группу людей к действию. Как именно Вы это сделали?





