TTI SUCCESS INSIGHTS®

Анализ требований должности

Иван Иванович Иванов

Сотрудник
АБВГД
24-9-2012

Management Solutions, Assessments & Coaching
TriMetrix Solutions
Petchatnikov 18, of. 25, Moscow, 107045, Russia
www.3metrix.ru, +7 495 7906768

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ВВЕДЕНИЕ

Если бы работа могла говорить, она бы четко обозначила знания, профессиональные и личностные 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.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

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.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

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
				■

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

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

Очень важно | Важно | Скорее важно | Не важно

TriMetrix Solutions
Petchatnikov 18, of. 25, Moscow, 107045, Russia
www.3metrix.ru, +7 495 7906768

Иван Иванович Иванов

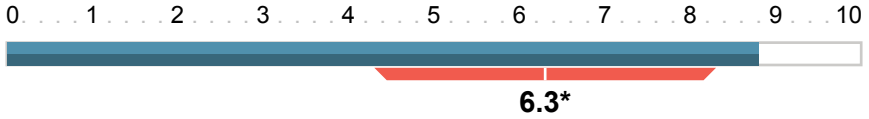
Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ИЕРАРХИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

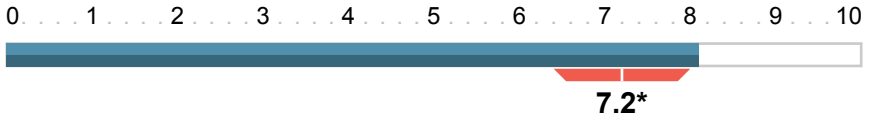
Любая работа требует определенных компетенций. Этот раздел определяет компетенции, которые позволяют добиться высокой результативности на большинстве должностей. Шкалы ниже расположены в порядке убывания важности компетенции для должности.

1. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ - Стремление удовлетворить потребности клиента.



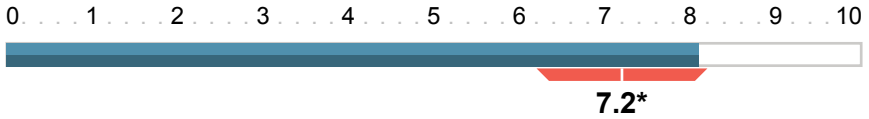
8.8 знач.

2. ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ - Умение нести ответственность за собственные поступки.



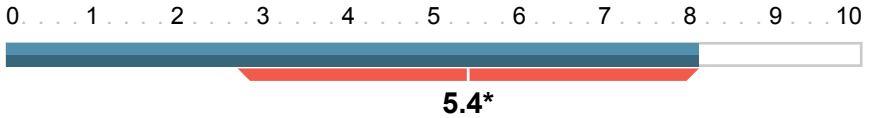
8.1 знач.

3. УСТОЙЧИВОСТЬ К ВНЕШНИМ ВОЗДЕЙСТВИЯМ - Способность быстро восстанавливаться после неприятных ситуаций.



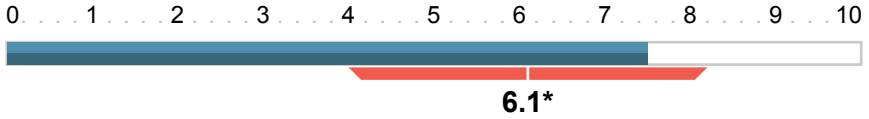
8.1 знач.

4. ПИСЬМЕННАЯ КОММУНИКАЦИЯ - Умение писать четко, лаконично и понятно.



8.1 знач.

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



7.5 знач.

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

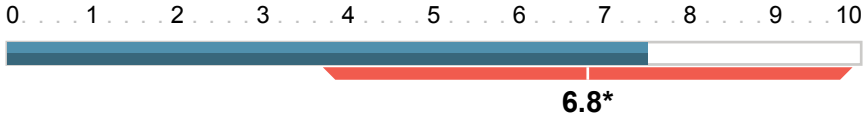
Нормы и средние основаны на выборке по всем оцениваемым, а не по конкретной должности.
* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

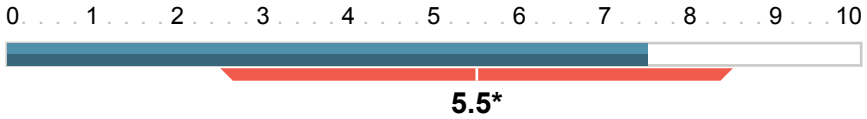
ИЕРАРХИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

6. НАВЫКИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ - Эффективно общаться, достигать взаимопонимания и иметь хорошие отношения со всеми типами людей.



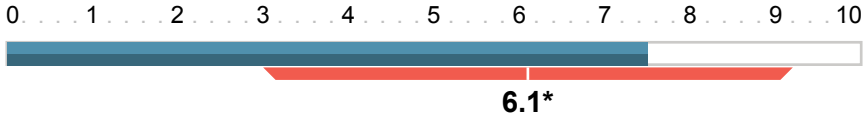
7.5 знач.

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



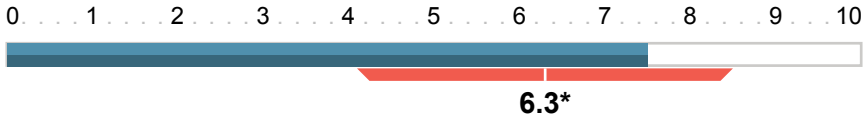
7.5 знач.

8. НАВЫКИ ПРЕЗЕНТАЦИИ - Эффективное общение с группами.



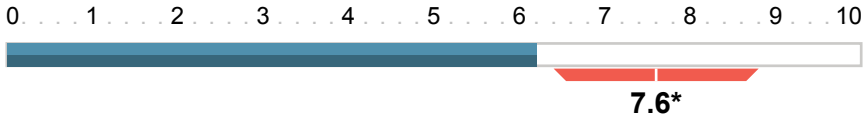
7.5 знач.

9. РАБОТА В КОМАНДЕ - Эффективное и продуктивная работа с окружающими.



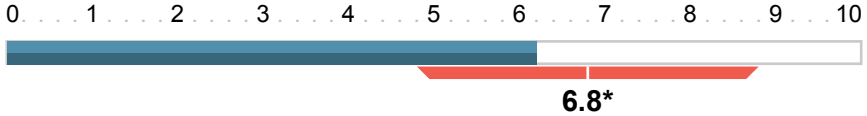
7.5 знач.

10. ГИБКОСТЬ - Быстрая адаптация к изменениям.



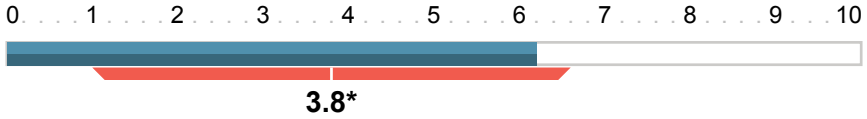
6.2 втор.

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



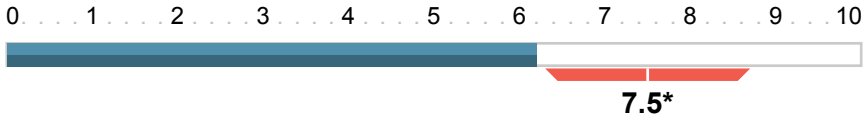
6.2 втор.

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



6.2 втор.

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



6.2 втор.

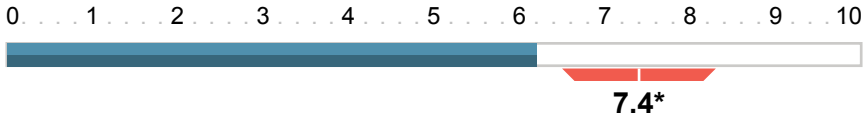
* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

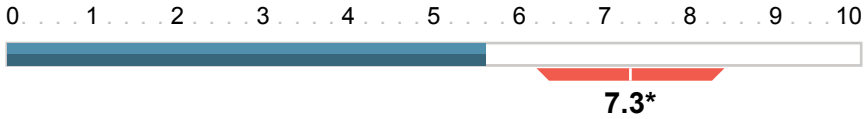
ИЕРАРХИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

14. САМООРГАНИЗАЦИЯ - Самоконтроль и способность управлять временем и расставлять приоритеты.



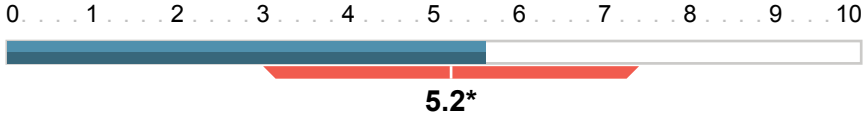
6.2 втор.

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



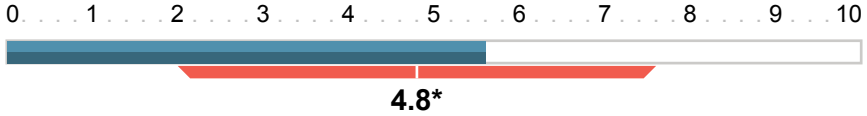
5.6 втор.

16. УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ - Конструктивное реагирование на конфликты и урегулирование их.



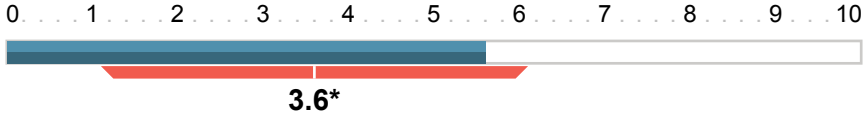
5.6 втор.

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



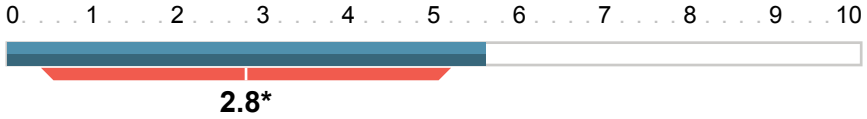
5.6 втор.

18. ЭМПАТИЯ - Солидарность с окружающими и забота о них.



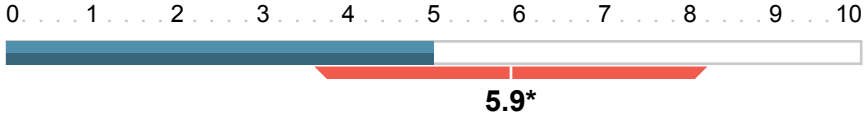
5.6 втор.

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



5.6 втор.

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



5.0 втор.

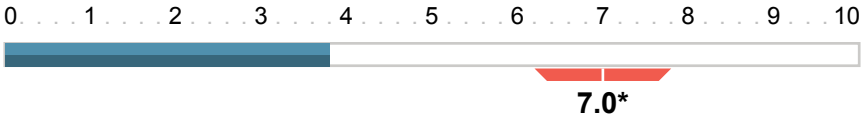
* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

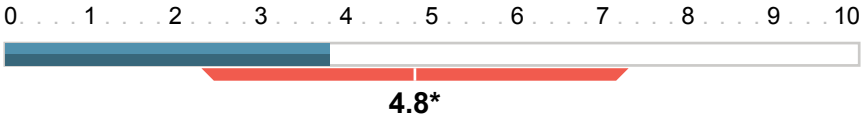
ИЕРАРХИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

21. НАВЫКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ - Использование эффективных процессов для принятия решений.



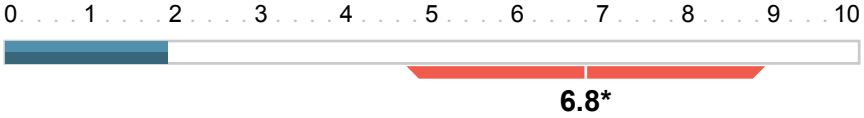
3.8
нерел.

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



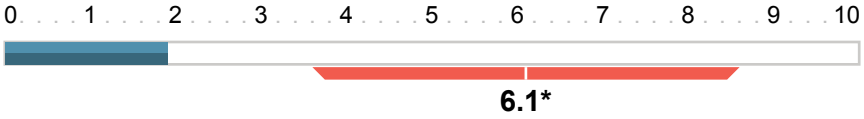
3.8
нерел.

23. РАЗВИТИЕ ПОДЧИНЕННЫХ - Содействие и поддержка профессионального роста окружающих.



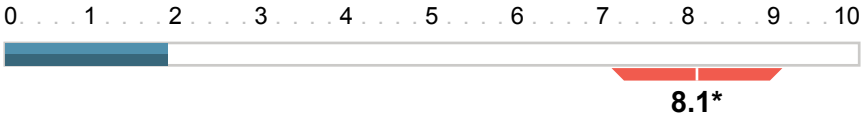
1.9
нерел.

24. ЛИДЕРСТВО - Достижение выдающихся деловых результатов через людей.



1.9
нерел.

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



1.9
нерел.

* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

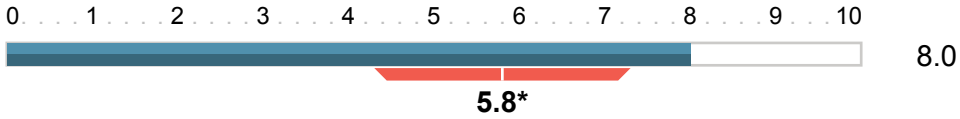
Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

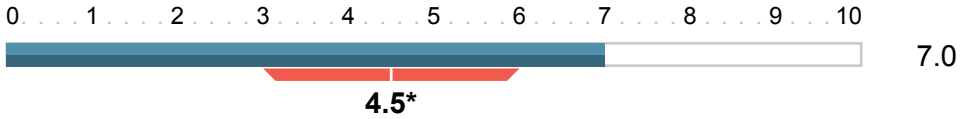
ИЕРАРХИЯ МОТИВАТОРОВ/РАБОЧЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

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.

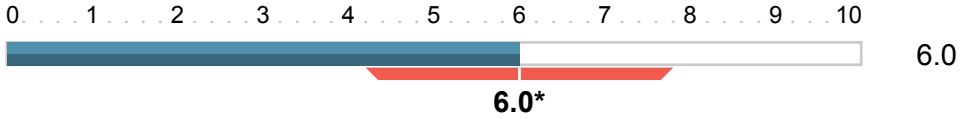
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ - Вознаграждает тех, кто ценит знания ради знаний, непрерывное обучение и интеллектуальное развитие.



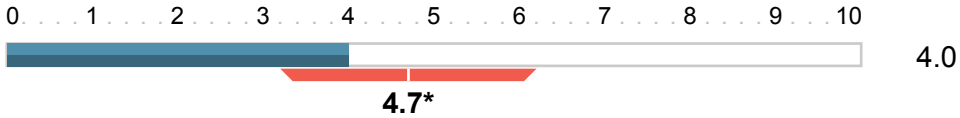
2. ТРАДИЦИОННЫЙ - Вознаграждает тех, кто ценит присущие социальной структуре традиции, правила, нормы и принципы.



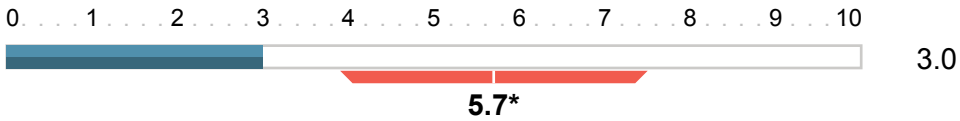
3. УТИЛИТАРНЫЙ - Вознаграждает тех, кто ценит практические достижения, результаты и вознаграждения как результат вложения времени, ресурсов и энергии.



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



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



* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

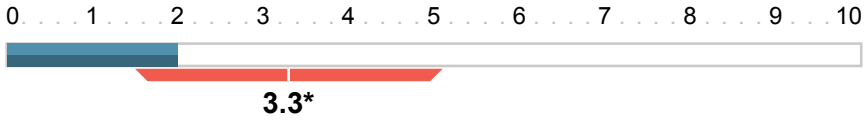
TriMetrix Solutions
Petchatnikov 18, of. 25, Moscow, 107045, Russia
www.3metrix.ru, +7 495 7906768

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ИЕРАРХИЯ МОТИВАТОРОВ/РАБОЧЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

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



* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

TriMetrix Solutions
Petchatnikov 18, of. 25, Moscow, 107045, Russia
www.3metrix.ru, +7 495 7906768

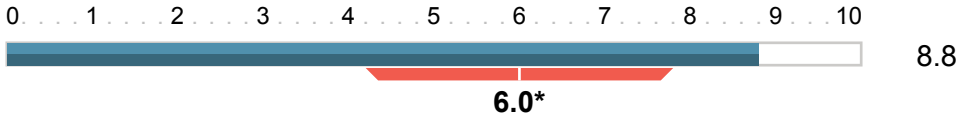
Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

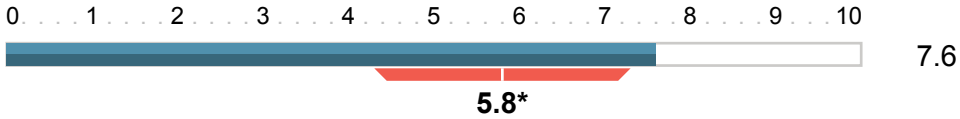
ИЕРАРХИЯ МОТИВАТОРОВ/РАБОЧЕЙ СРЕДЫ ДОЛЖНОСТИ

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.

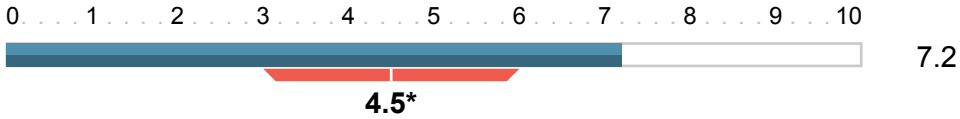
1. УТИЛИТАРНЫЙ - Вознаграждает тех, кто ценит практические достижения, результаты и вознаграждения как результат вложения времени, ресурсов и энергии.



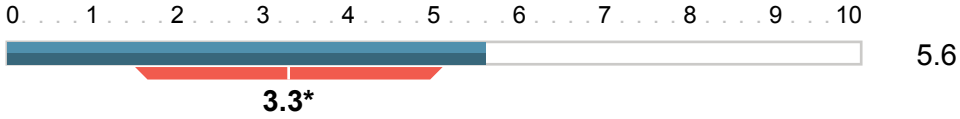
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ - Вознаграждает тех, кто ценит знания ради знаний, непрерывное обучение и интеллектуальное развитие.



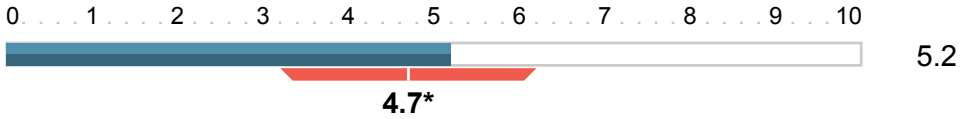
3. ТРАДИЦИОННЫЙ - Вознаграждает тех, кто ценит присущие социальной структуре традиции, правила, нормы и принципы.



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



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



* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

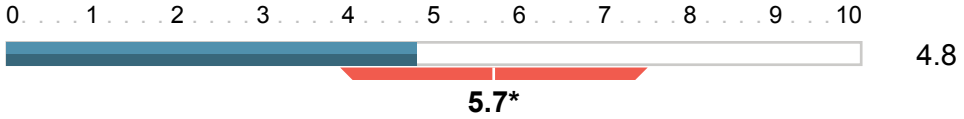
TriMetrix Solutions
Petchatnikov 18, of. 25, Moscow, 107045, Russia
www.3metrix.ru, +7 495 7906768

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ИЕРАРХИЯ МОТИВАТОРОВ/РАБОЧЕЙ СРЕДЫ ДОЛЖНОСТИ

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



* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

TriMetrix Solutions
Petchatnikov 18, of. 25, Moscow, 107045, Russia
www.3metrix.ru, +7 495 7906768

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

КОНФЛИКТ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ

Оценка стилей поведения на рабочем месте TTI Success Insights разработана для анализа работы таким образом, чтобы она говорила сама за себя. Данный раздел описывает потенциальные конфликты или проблемы для человека на этой должности. В некоторых случаях организации предпочитают пересмотреть ключевые сферы ответственности такой должности.

Поздравляем! Основываясь на изученной информации, можно сделать вывод, что данная должность не содержит в себе острого поведенческого конфликта. Однако необходимо иметь ввиду, что любое несоответствие с тем, как эта должность была описана с помощью ответов на вопросник, может вести к внутреннему конфликту "я-я" или поведенческому стрессу.

TriMetrix Solutions
Petchatnikov 18, of. 25, Moscow, 107045, Russia
www.3metrix.ru, +7 495 7906768

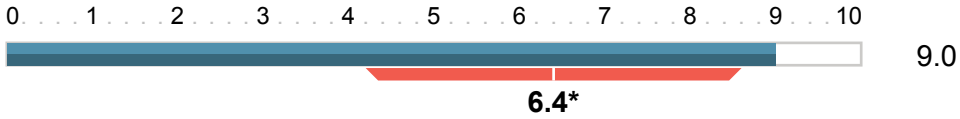
Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

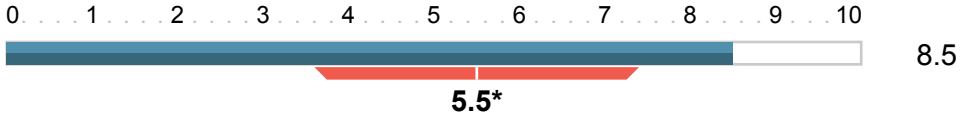
ИЕРАРХИЯ ТРЕБОВАНИЙ К ХАРАКТЕРИСТИКАМ ПОВЕДЕНИЯ

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.

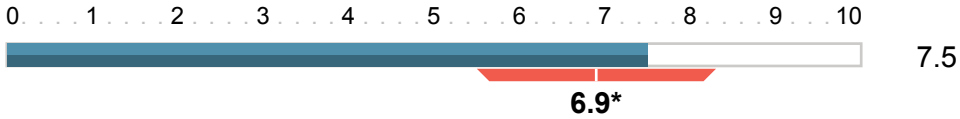
1. ЧАСТОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЛЮДЬМИ - На этой должности важно справляться со множеством отвлекающих факторов и всегда сохранять дружелюбие.



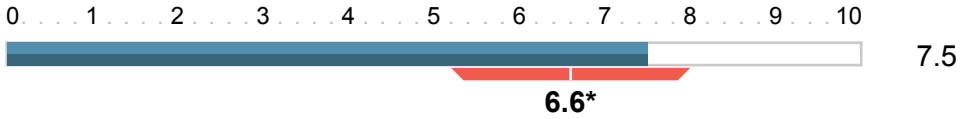
2. УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ - Эта работа требует оптимизма и уверенности в своих силах. Требуется применять различные способности и желания для выполнения поставленных задач.



3. 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.



4. ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ - На этой должности требуется выражать свою искреннюю заинтересованность внешним и/или внутренним клиентам.



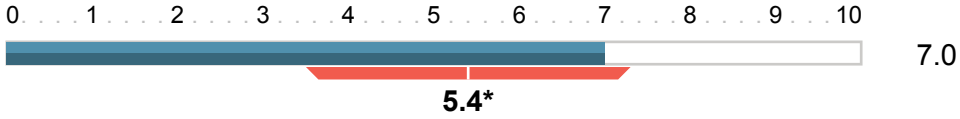
* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

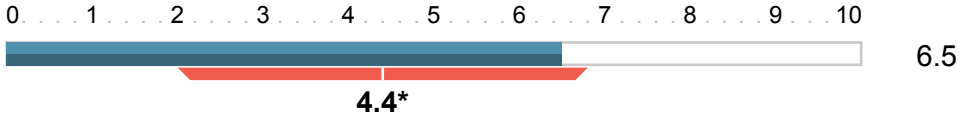
TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ИЕРАРХИЯ ТРЕБОВАНИЙ К ХАРАКТЕРИСТИКАМ ПОВЕДЕНИЯ

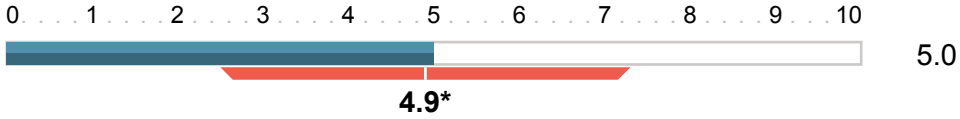
5. СКЛОННОСТЬ К ЧАСТЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ - Эта должность требует умения работать над несколькими заданиями одновременно. Возможно, потребуется оставить несколько заданий незавершенными и быстро перейти к выполнению нового задания, даже если об этом не предупреждали заранее.



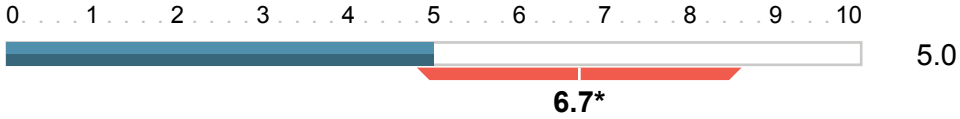
6. СКОРОСТЬ РЕАГИРОВАНИЯ - Работа требует решительности, быстроты реакции и действий. Часто случаются ситуации, в которых важно быстро принять решение, основанное на справедливой оценке. На этой должности необходимо всегда укладываться в установленные сроки.



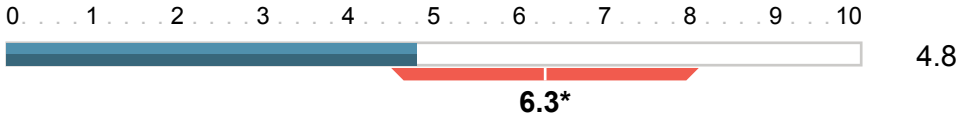
7. СТРЕМЛЕНИЕ БЫТЬ ВПЕРЕДИ - К этой должности предъявляются высокие требования, и очень важно всегда добиваться успеха. Эта работа требует настойчивости, упорства и напористости для того, чтобы добиваться взаимовыгодных результатов в конкурентной среде.



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



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



* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

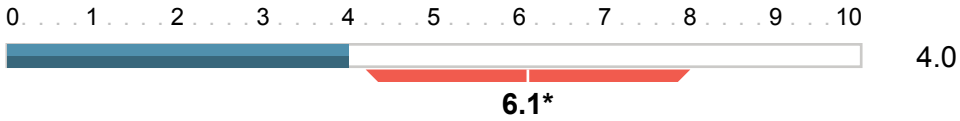
TriMetrix Solutions
Petchatnikov 18, of. 25, Moscow, 107045, Russia
www.3metrix.ru, +7 495 7906768

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

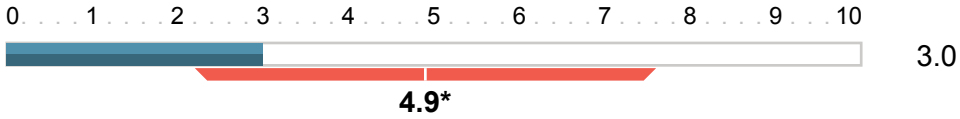
TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ИЕРАРХИЯ ТРЕБОВАНИЙ К ХАРАКТЕРИСТИКАМ ПОВЕДЕНИЯ

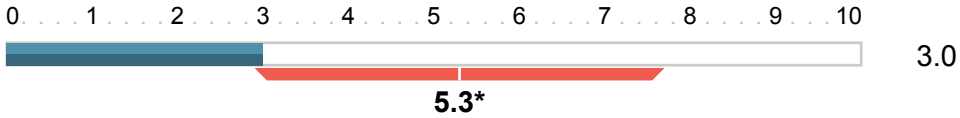
10. ДОВЕДЕНИЕ НАЧАТОГО ДО КОНЦА - На этой должности требуется проявлять дотошность и доводить начатые задания до конца.



11. 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.



12. 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.



WB: 42-84-29-44 (03)
* результаты 68% оцениваемых попадают в закрашенную область.

TriMetrix Solutions
Petchatnikov 18, of. 25, Moscow, 107045, Russia
www.3metrix.ru, +7 495 7906768

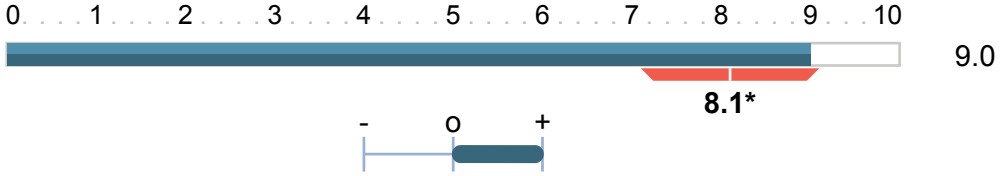
Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ИНДИКАТОРЫ ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТИ

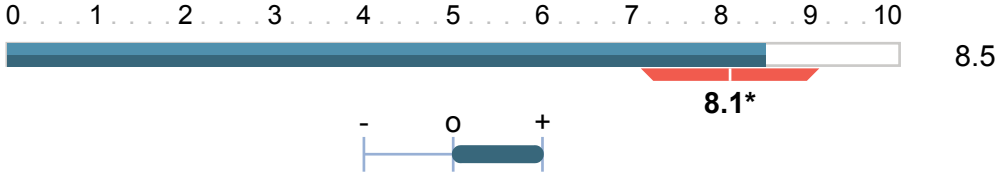
Этот раздел определяет уровень деловой проницательности, необходимый для высокой производительности на данной должности. Баллы расчитываются исходя из параметров "видение мира" (синий) и "видение себя" (красный), требуемых для должности. Каждый фактор имеет балл выраженности от одного до десяти и индикатор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

ПОНИМАНИЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ



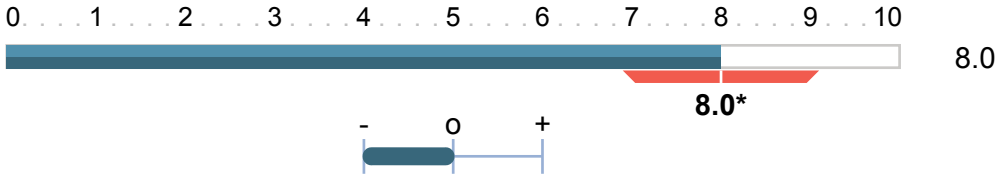
9.0

ПРАКТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ



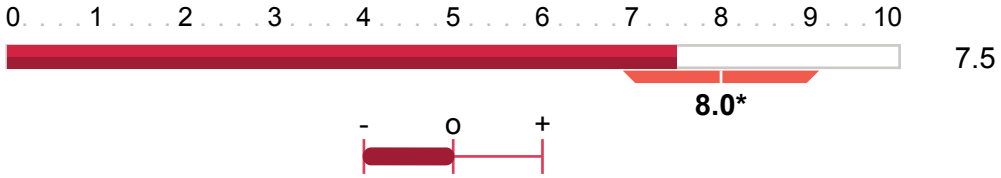
8.5

СИСТЕМНАЯ ОЦЕНКА



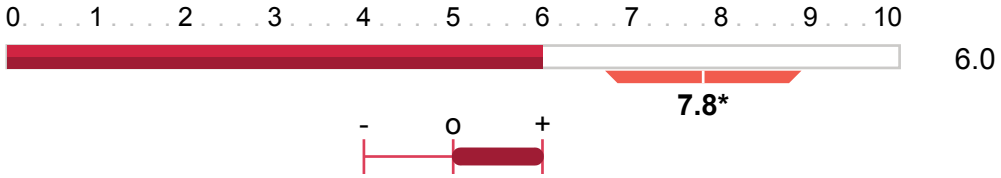
8.0

ЧУВСТВО Я



7.5

ПОНИМАНИЕ РОЛИ



6.0

TriMetrix Solutions
Petchatnikov 18, of. 25, Moscow, 107045, Russia
www.3metrix.ru, +7 495 7906768

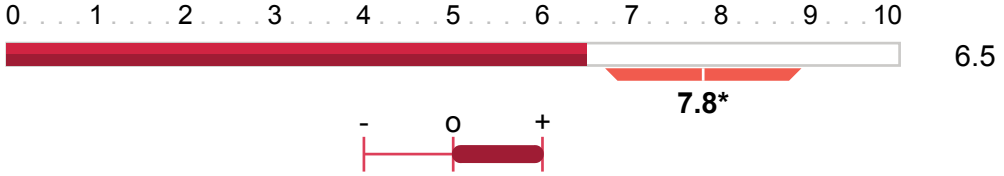
Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ИНДИКАТОРЫ ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТИ

Этот раздел определяет уровень деловой проницательности, необходимый для высокой производительности на данной должности. Баллы расчитываются 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



Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

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. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ: Стремление удовлетворить потребности клиента.
   - Внимательно и уважительно относится к клиентам, ответственно подходит к решению любых вопросов касающихся работы с ними
   - Внимательно выслушивает и анализирует высказывания клиента, отвечает на все возникшие у него вопросы
   - Быстро определяет потребности клиента и предлагает подходящий вариант решения его проблемы
   - Выполняет все обещания и обязательства перед клиентами

2. 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 отступается от поставленных целей независимо от того, насколько успешны собственные действия по их достижению
   - Учится на собственных ошибках. При принятии решений учитывает опыт, полученный из предыдущих ситуаций

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

КРАТКИЙ ОТЧЕТ ПО ОСНОВНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

3. УСТОЙЧИВОСТЬ К ВНЕШНИМ ВОЗДЕЙСТВИЯМ: Способность быстро восстанавливаться после неприятных ситуаций.
   - Не отступается от поставленной цели не смотря на возникающие трудности и неприятности
   - Объективно относится к отказам и критике в свой адрес
   - Быстро восстанавливается после неудач и поражений
   - Сразу же, без проволочек берется за решение внезапно возникших проблем

4. ПИСЬМЕННАЯ КОММУНИКАЦИЯ: Умение писать четко, лаконично и понятно.
   - Пишет в манере, которая делает абстрактные понятия, проблемы и информацию ясными и понятными.
   - Использует широкий ряд подходящих техник и методов ведения переписки.
   - Лаконично представляет объективные и субъективные точки зрения и аргументы.
   - Достигает целей общения, выстраивая информацию в логической последовательности, которая подводит читателя к естественным выводам.
   - Определяет, какая информация должна быть передана.
   - Умело использует письменную речь, чтобы донести ключевые сообщения и смысл.
   - Эффективно вводит читателя в курс дела и материал.
   - Меняет стиль письма в соответствии со спецификой аудитории, если необходимо.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

КРАТКИЙ ОТЧЕТ ПО ОСНОВНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

5. ПОСТОЯННОЕ ОБУЧЕНИЕ: Образовательные инициативы и внедрение новых понятий, технологий и/или методов.
   - Проявляет заинтересованность и энтузиазм к обучению.
   - Берет на себя инициативу по овладению навыками и знаниями, требуемыми для позиции, и их развитию.
   - Остается в курсе текущей или новой информации, читая литературу или с помощью других методов обучения.
   - Активно интересуется новыми технологиями, процессами и методами.
   - Приветствует или стремится к выполнению задач, требующих новых навыков и знаний.
   - Прикладывает значительные усилия и/или несет большие расходы на обучение.
   - Искренне любит учиться.
   - Определяет применение знаний.
   - Рассматривается другими как источник знаний.

6. НАВЫКИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ: Эффективно общаться, достигать взаимопонимания и иметь хорошие отношения со всеми типами людей.
   - Стремится к самоосознанию.
   - Проявляет искренний интерес к окружающим.
   - Относится ко всем уважительно, вежливо и с пониманием.
   - Уважает различия в отношении и восприятии других.
   - Слушает, наблюдает и стремится понять других.
   - Эффективно общается.
   - Чувствителен к вопросам культурных различий.
   - Развивает и поддерживает отношения со многими людьми разных типов, несмотря на культурные различия.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

КРАТКИЙ ОТЧЕТ ПО ОСНОВНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

7. НАВЫКИ УБЕЖДЕНИЯ: Убеждение других изменить их мнение, позицию или поведение.
   - Использует знание потребностей, желаний, убеждений, отношения и поведения других для развития понятия, продукта или услуги.
   - Строит доверительные и надежные отношения прежде, чем продвигать понятия, продукты или услуги.
   - Понимает и использует способствующие достижению согласия стили поведения, чтобы повлиять на других, такие как власть, умение нравится, соответствие первостепенным ожиданиям других, ограниченная доступность, пробные действия и умение отдать что-либо, чтобы вызвать чувство долга.
   - Использует логику и обоснования, чтобы разработать рациональные аргументы, которые ставят под сомнение нынешние предположения, отношение, убеждения и стили поведения.
   - Определяет и противостоит социальным, эмоциональным, экономическим и практическим барьерам, которые мешают людям согласиться.
   - Приспосабливает техники и подходы к нуждам и потребностям тех, на кого оказывается влияние.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПООЩРЕНИЙ/РАБОЧЕЙ СРЕДЫ

Этот раздел содержит краткое описание трех важнейших "должностных вознаграждений" работы. Эти вознаграждения распределены в иерархическом порядке, от наиболее к наименее важному.

1. УТИЛИТАРНЫЙ
   - Мотивирует тех, кто ценит практические результаты, достижения и вознаграждения за вложенные время, ресурсы и энергию.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ
   - Мотивирует тех, кому интересно получать новые знания, кто стремится к интеллектуальному росту и постоянному саморазвитию.

3. ТРАДИЦИОННЫЙ
   - Мотивирует тех, кто ценит традиции, закрепленные в социальной среде, правила, нормы и принципы.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ СТИЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ

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

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

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

3. 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.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

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. 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?

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ДЕЛОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

2. 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?

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ДЕЛОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

3. УСТОЙЧИВОСТЬ К ВНЕШНИМ ВОЗДЕЙСТВИЯМ: Способность быстро восстанавливаться после неприятных ситуаций.
   - Расскажите о случае, когда Вы столкнулись с суровой критикой в свой адрес со стороны окружающих. Как Вы справились с этой ситуацией? Изменили ли Вы свою позицию под напором этой критики и если да, то в какой мере?
   - Приведите пример, когда по какой-либо причине Вам пришлось отказаться от своих идей или намерений? Как Вы справились с этой неприятностью?
   - Расскажите о ситуации, когда Вы потерпели неудачу на работе? Сколько времени Вам потребовалось, чтобы справиться с этим?
   - Расскажите о ситуации, когда Ваш руководитель негативно отозвался о результатах Вашей работы? Считаете ли Вы, что мнение руководителя было обоснованным? Что Вы предприняли после этого?
   - Приведите пример, когда Вам пришлось взять на себя инициативу в ситуации нарастающего напряжения и противоборства. Как Вы повели себя в этой ситуации?
   - Считаете ли Вы себя устойчивым и неунывающим человеком? Опишите наиболее жизнерадостного человека из всех, которых Вы встречали. Насколько Вы жизнерадостны по сравнению с этим человеком?

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ДЕЛОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

4. ПИСЬМЕННАЯ КОММУНИКАЦИЯ: Умение писать четко, лаконично и понятно.
   - Приведите пример текста, который Вы написали, и который был эффективен для достижения целей общения.
   - Какие были сложности при его написании?
   - Приведите пример, когда Вы адаптировали Ваш стиль письма под читателя(ей).
   - Как Вы адаптировали Ваше письмо?
   - Как Вы понимаете, что нечто, что Вы написали, достигло своей коммуникативной цели?
   - Опишите наиболее сложную ситуацию, связанную с перепиской, с которой Вы сталкивались.
   - Как Вы с ней справились?
   - Расскажите о любом опыте издания Ваших письменных текстов, который у Вас есть.
   - Есть ли у Вас примеры письменных текстов, которые демонстрируют Ваши способность писать эффективно?
   - Приведите пример того, что Вы получили особое признание или благодарность за Вашу способность писать деловые документы, такие как предложения, отчеты, информационные письма или статьи.
   - Опишите ситуацию, когда Ваше редактирование усилило эффективность чьего-либо еще письменного документа.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ДЕЛОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

5. ПОСТОЯННОЕ ОБУЧЕНИЕ: Образовательные инициативы и внедрение новых понятий, технологий и/или методов.
   - Как Вы остаетесь в курсе происходящего в Вашей области?
   - Какие книги и журналы Вы читаете или какие занятия посещаете, чтобы быть в курсе новостей Вашей области?
   - Какую последнюю книгу Вы прочитали?
   - В каких образовательных мероприятиях Вы участвовали с момента выпуска из школы/университета?
   - Приведите пример, когда Вам удалось применить концепцию, теорию или знание к проблеме или ситуации на работе.
   - Опишите, как что-то, что Вы изучили, значительно изменило Вашу карьеру.
   - Приведите пример, когда Вы знали о чем-то недостаточно, чтобы быть эффективным.
   - Что Вы с этим сделали?
   - Каким образом Вы развиваете себя, чтобы улучшить результативность?
   - В каких мероприятиях по саморазвитию Вы принимали участие за последнее время?
   - Приведите пример, который иллюстрирует, как другие люди используют Вас как источник знаний в Вашей области.
   - Что бы Вы хотела узнать, прежде чем умрете?

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ДЕЛОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

6. НАВЫКИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ: Эффективно общаться, достигать взаимопонимания и иметь хорошие отношения со всеми типами людей.
   - Опишите наиболее сложные рабочие взаимоотношения, которые у Вас с кем-либо были.
   - Какие особые действия Вы предприняли, чтобы наладить отношения?
   - Что из этого получилось?
   - Опишите типы людей, с которыми Вы лучше всего ладите, и почему.
   - Опишите типы людей, с которыми Вы ладите с трудом, и почему.
   - Приведите пример ситуации, когда Вы проявляли чувствительность к проблемам культурных различий.
   - Опишите ситуацию, когда Вам удалось укрепить отношения путем эффективного общения.
   - Что сделало Ваше общение эффективным?
   - Опишите Ваши взаимоотношения с теми, с кем Вы работаете.
   - Что Вы делали раньше, чтобы достичь взаимопонимания и построить отношения с людьми?
   - Приведите пример Вашей способности эффективно общаться и строить отношения с людьми, независимо от культурных различий.
   - Опишите, как Ваша способность эффективно общаться и строить отношения с разными типами людей, помогло Вам в одном из Ваших важнейших достижений.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ДЕЛОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

7. НАВЫКИ УБЕЖДЕНИЯ: Убеждение других изменить их мнение, позицию или поведение.
   - Опишите ситуацию, когда Вам удалось убедить других в правильности Вашей точки зрения.
   - Как Вы это сделали?
   - Опишите ситуацию, когда единственным способом добиться цели было получение одобрения окружающих.
   - С какими препятствиями Вы столкнулись при достижении их одобрения?
   - Как Вы их преодолели?
   - Каков был результат?
   - Приведите пример, когда Вам удалось достичь существенного изменения мышления, действий и убеждений других.
   - Какие техники или методы Вы использовали?
   - Приведите пример ситуации, когда Вы получили особой признание или благодарность за Вашу способность убедить других сказать "да".
   - Опишите ситуацию, когда Вы достигли чего-то значительно, благодаря Вашим способностям убеждать.

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ПООЩРЕНИЯМ/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. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ: Вознаграждает тех, кто ценит знания ради знаний, непрерывное обучение и интеллектуальное развитие.
   - Что, по-вашему, важнее: действие или знание?
   - Считаете ли Вы себя экспертом в какой-либо области? В какой конкретно? Как Вы приобрели эти знания?
   - Расскажите, что Вас особенно привлекает в процессе освоения новых знаний? Какие темы или предметы Вам нравятся больше всего?
   - Сколько усилий, времени и энергии Вам требуется, чтобы освоить мало известный Вам предмет или тему? А сколько, чтобы изучить тему, которая Вам мало интересна?

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО ПООЩРЕНИЯМ/РАБОЧЕЙ СРЕДЕ

3. ТРАДИЦИОННЫЙ: Вознаграждает тех, кто ценит присущие социальной структуре традиции, правила, нормы и принципы.
   - Как Вы думаете, существует ли абсолютное "правильное" и "неправильное"? Как Вы определяете, что правильно (справедливо, истинно), а что неправильно (несправедливо, ложно)?
   - Расскажите мне о своих принципах и стандартах. Приведите пример правил, которыми Вы руководствуетесь в процессе управления сотрудниками. Как Вы пришли к этому правилу? Возможно ли применять его для широкого круга ситуаций?
   - Сталкивались ли Вы в работе с такими ситуациями, когда Вы были абсолютно убеждены, что Ваши принципы и правила работы лучше и эффективнее, чем у ваших сотрудников? Почему Вы так решили? Смогли ли Вы доказать своим сотрудникам, что Ваши правила и стандарты лучше?
   - Вы никогда не думали, что жить и работать было бы проще, если бы существовало меньше правил и регламентированных процедур? Почему Вы так считаете?

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.

TTI SUCCESS INSIGHTS®
DISCOVER • ENGAGE • ADVANCE • PERFORM

ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ПО СТИЛЯМ ПОВЕДЕНИЯ

Прочитайте следующие предложенные вопросы для беседы о наиболее подходящих для работы стилях поведения. Перефразируйте вопросы таким образом, чтобы они в большей степени касались работы, а также убедитесь, что всем респондентам задают одни и те же вопросы.

1. ЧАСТОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЛЮДЬМИ: На этой должности важно справляться со множеством отвлекающих факторов и всегда сохранять дружелюбие.
   - Что Вы предпринимаете, когда Вас часто отвлекают от выполнения работы? Как Вы реагируете на людей, которые задают нескончаемые вопросы?
   - Вам легче работать с отдельными элементами информации, с информацией, разбитой на блоки или со всем объемом данных, представляя картину в целом?

2. УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ: Эта работа требует оптимизма и уверенности в своих силах. Требуется применять различные способности и желания для выполнения поставленных задач.
   - Насколько Вы терпеливы? Приведите пример того, как Вы организуете общение и взаимодействие с медлительными, нерасторопными людьми. Считаете ли Вы себя самоуверенным и упрямым? Волевым человекам? Почему Вы так считаете?
   - Насколько для Вас важна четкая организация и планирование собственных действий? Расскажите, как Вы подошли к планированию и систематизированию при выполнении предыдущих своих проектов и насколько Ваша стратегия была успешна.

3. 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.
   - Насколько для Вас важно нравиться окружающим? Что для Вас важнее: чтобы Вас любили или Вам доверяли? Почему?
   - Вы сразу высказываете свое мнение или сначала слушаете, что скажут другие? Приведите примеры обеих этих ситуаций. Каков был результат?

Copyright © 1984-2013. Target Training International Ltd.