

НЕ ДЛЯ КОММЕРЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ



КАРЬЕРНЫЙ ГИД DISC

КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

04
07

2020

Smith Demo John

Organization

Содержание

ГЛАВА 1 - Введение. Инструкция по чтению Графиков DISC	3
ГЛАВА 2 - Стиль поведения DISC - Графики	4
ГЛАВА 3 - Профессиональная предрасположенность	5
ГЛАВА 4 - Краткое описание стиля поведения	6
ГЛАВА 5 - Шкалы Прошлое - Настоящее - Будущее (PPF)	7
ГЛАВА 6 - ПРОШЛОЕ - НАСТОЯЩЕЕ - БУДУЩЕЕ (P-Pr-F)	8
ГЛАВА 7 - Роза Ролевых Предпочтений DISC	9
ГЛАВА 8 - Таланты и ценность для организации	10
ГЛАВА 9 - Функциональный профиль сотрудника	11
ГЛАВА 10 - НАЗНАЧЕНИЕ ДОЛЖНОСТИ. Компетенции эффективности.	12
ГЛАВА 11 - Стратегическое и системное видение	13
ГЛАВА 12 - Мотивирующие стимулы	14
ГЛАВА 13 - Стиль работы в команде	15
ГЛАВА 14 - Стиль коммуникации и убеждения	16
ГЛАВА 15 - Рекомендации по улучшению коммуникации - ЧТО УЧЕСТЬ	17
ГЛАВА 16 - Рекомендации по улучшению коммуникации - ЧЕГО ИЗБЕГАТЬ	19
ГЛАВА 17 - Соответствие правилам и нормам	20
ГЛАВА 18 - Рекомендации по управлению сотрудником	21
ГЛАВА 19 - ИНСТРУКЦИИ ПО ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ	22
ГЛАВА 20 - Вопросы для проведения интервью	23
ГЛАВА 21 - ПЛАН РАЗВИТИЯ	24



Введение. Инструкция по чтению Графиков DISC

Данный документ является подробным исследованием стиля поведения John, которое основано на широко применяемой в мире психометрической модели D.I.S.C., разработанной ученым (PHD) Вильямом Малтоном Марстоном - (Emotions of Normal People - New York, 1928).

Этот индивидуальный отчет основан на интерпретации графиков DISC Естественного (II) и Адаптированного (I) поведения.

Стиль поведения сам по себе не является хорошим или плохим. Каждый нормальный человек может быть успешным и действовать эффективно, если он осознаёт как свои сильные, так и малоэффективные стороны. Отчет, не расставляя оценок, точно измеряет и описывает стиль поведения, как бы делая фотографию с него. Осознанность влияет напрямую на качество принимаемых решений!

ГРАФИК ЕСТЕСТВЕННОГО СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ

Этот график описывает поведение, когда мы специально не думаем о том, как себя вести. Это, как правило, менее осознаваемое человеком инстинктивное, природное поведение. Именно поэтому График II способствует более точному пониманию того, каким является наш истинный облик. График II более информативен и более значим для экспертного анализа.

В нормальных условиях График Естественного поведения МАЛО ИЗМЕНЯЕТСЯ с течением времени. Тем не менее, некое событие, способное вызвать сильные переживания в человеке, может изменить его конфигурацию. Такие изменения могут быть спровоцированы, например, автомобильной аварией, новым рабочим статусом, переменами в семье, потерей работы и т.п.

ГРАФИК АДАПТИРОВАННОГО СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ

Этот график представляет нашу «Профессиональную маску». Он измеряет способность человека сознательно временно адаптировать свое поведение для решения разных профессиональных задач.

Адаптация - это наше субъективное приспособление под требования рабочей среды, как мы ее понимаем. Адаптация поведения создает определенную репутацию о нас в глазах коллег.

График Адаптированного поведения - это не константа. У каждого человека он может МЕНЯТЬСЯ в зависимости от его готовности приспосабливаться под разные ситуации. Адаптированное поведение может совершенно не соответствовать нашему Естественному стилю поведения, а может быть близким к нему.

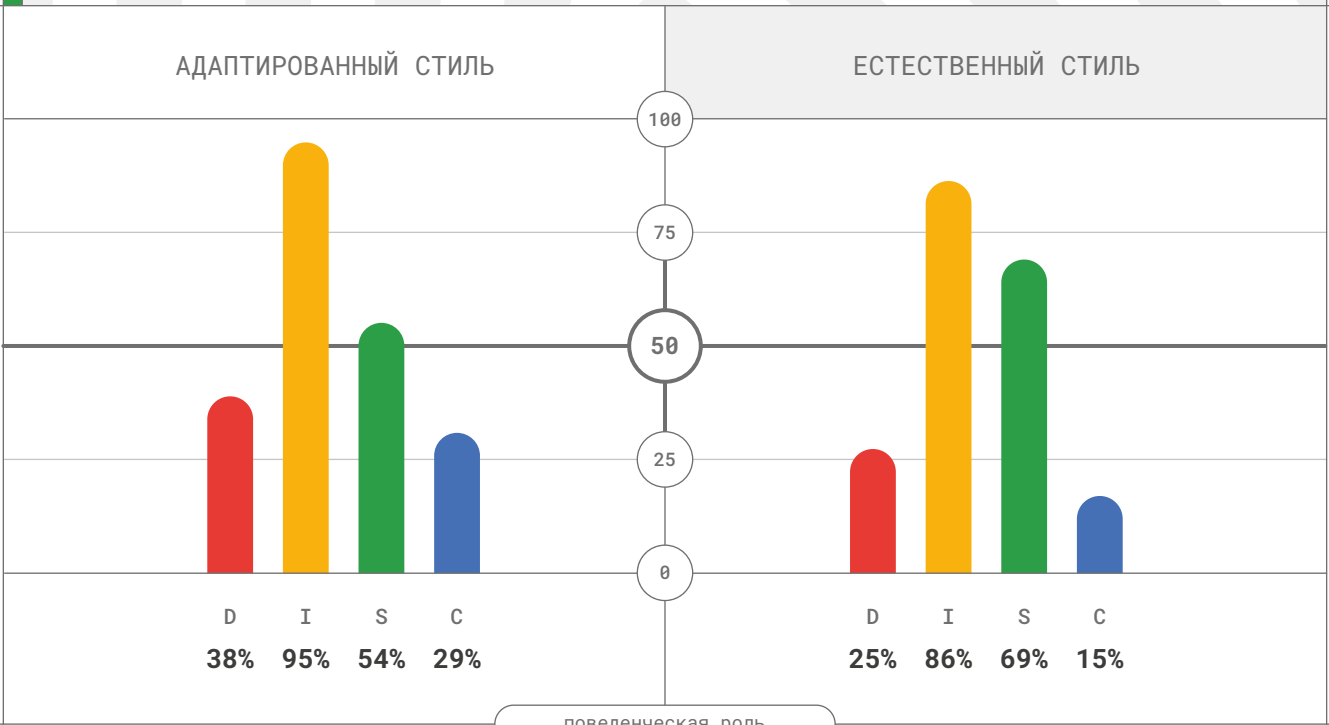
Осознанная адаптация - это инструмент эффективности. Однако, цена, которую мы платим за изменение нашего природного поведения, переводится в затрачиваемую энергию. Длительная адаптация может вызвать истощение энергии. Когда разница в показателях Графиков минимальна, человек чувствует себя более энергичным и динамичным и способен исполнять различные задания в течение долгого времени, испытывая при этом минимальный стресс или вовсе не испытывая его.

Будьте успешны!

Всегда с Вами, INSUNRISE Psychometrix Inc.



Стиль поведения DISC - Графики



поведенческая роль

ВДОХНОВИТЕЛЬ - КОЛЛЕКТИВИСТ

ВДОХНОВИТЕЛЬ - КОЛЛЕКТИВИСТ

АДАПТИРОВАННЫЙ СТИЛЬ

ЕСТЕСТВЕННЫЙ СТИЛЬ

ИНИЦИАТОР

Инициатива, Влияние, Мотивация, Перемены

ЛИДЕР

Результаты
Борьба
Новаторство

ВДОХНОВИТЕЛЬ

Позитивизм
Контакты
Вовлечённость

ВНЕДРИТЕЛЬ

Формальность
Реформы
Внедрение

КОЛЛЕКТИВИСТ

Отзывчивость
Дружелюбие
Дискуссия

АНАЛИТИК

Факты, Нормы
Система, Анализ
Инструкции

КООРДИНАТОР

Точность
Координация
Рутина

СОТРУДНИК

Спокойствие
Устойчивость
Поддержка





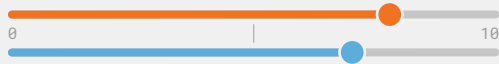
Профессиональная предрасположенность

Данная глава исследует предрасположенность John для работы на должностях с большим или меньшим показателем по анализируемому шкалам. Следует помнить, что названия шкал условные, так как каждая из них подразумевает широкий диапазон различий в разных компаниях. Тем не менее, глава поможет Вам сориентироваться в плане лучшей самореализации.

● Естественный Стиль ● Адаптированный Стиль



8.6
8.3 **Коммуникатор**



7.9
7.1 **Менеджер по работе с клиентами**



7.2
5.8 **Сервис-менеджер / Служба поддержки**



5.7
6.3 **Предприниматель**



4.8
5.4 **Экспертные продажи**



4.8
4.2 **Ведущий менеджер / Исполнительный директор**



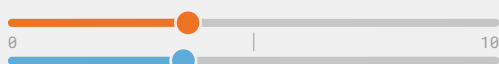
4.3
3.8 **Координатор - Исполнитель**



4.2
4.8 **Драйвер / Решатель задач**



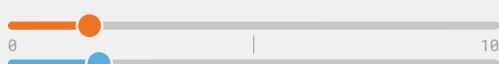
3.7
5.0 **Инноватор / Start-Up менеджер**



3.6
3.5 **Специалист - Эксперт**



2.1
3.0 **Внедритель / Запуск и отладка проектов**



1.5
1.7 **Аналитик**





Краткое описание стиля поведения

В настоящей главе отчета тезисно говорится об основных тенденциях поведения John. Именно эти черты он скорее всего проявит в обстановке естественной для него, когда John не находится под воздействием стресса или других факторов и не пытается делать усилия к тому, чтобы лучше соответствовать той или иной ситуации.

- Отзывчивый, теплый в общении, склонен к кооперации и взаимодействию, внимательный к людям, красноречивый, острословный, оптимистичный, изобретательный, энтузиаст, стремится к независимости, осмотрительный, убеждающий, недирективный, способствует налаживанию контактов, индивидуалист, методичный в определенных ситуациях, сомневающийся, ищет стабильности, избегает конфликтов, благоразумный, расчетливый, стремится к постоянству и переменам одновременно, доверчивый, социально активный, предсказуемый, нетребовательный, миролюбивый, соглашающийся, раскованный, произвольный, невнимательный к подробностям, вдохновитель.
- John — человек общительный и социально активный. С оптимизмом смотрит на свою способность убеждать и влиять на мнение людей, склонять их на свою сторону.
- Ему свойственно действовать, заручившись поддержкой команды и нравится, когда его заслуги признаются публично.
- Старается доверять людям и желает, чтобы они верили ему. Тем не менее, в некоторых вопросах, проявляет осторожность, и даже нерешительность, предпочитая не рисковать зря.
- Не склонен диктовать другим свои условия, не любит командовать и, по возможности, будет избегать соперничества и конфронтации.
- При разрешении конфликтных ситуаций, скорее всего, не будет «ставить на карту» отношения с людьми, считая эти отношения приоритетными.
- Старается завоевать всеобщее расположение и признание за свою готовность прийти на помощь.
- Часто для него получение конечного результата менее значимо, нежели сам процесс. Иногда настолько увлекается разговором, что забывает о течении времени.
- Старается проявлять терпимость и понимание к различным проявлениям в людях.
- Как правило, делает попытки объективно оценить ситуацию, взглянуть на проблему с разных сторон. Однако его природная эмоциональность не всегда позволяет придерживаться этого принципа.





Шкалы Прошлое - Настоящее - Будущее (PPF)

ИНСТРУКЦИИ ПО ЧТЕНИЮ

Все действия человека имеют взаимосвязь с Прошлым, Настоящим и Будущим. Но в какой пропорции и в каком практическом значении?

В рабочих ситуациях акцент на делах больше связанных с тем или иным периодом времени будет означать склонность человека к тому, чтобы опираться на прежний опыт, оперативную деятельность или на стратегическую.

Рассмотрение деятельности сотрудника с точки зрения шкалы ПРОШЛОЕ позволяет проанализировать его склонность к:

- Традиционным решениям
- Лояльности
- Сохранению стабильности
- Опоре на имеющиеся инструкции
- Проверенные, надежные методы
- Безрисковым решениям

Шкала НАСТОЯЩЕЕ даст достоверные сведения для анализа о склонности сотрудника заниматься делами «здесь и сейчас». Шкала измеряет такие параметры как:

- Вовлеченность
- Потребность в оперативной деятельности
- Многозадачность
- Быстрый анализ ситуации
- Гибкость / Приспособляемость
- Умение импровизировать

Шкала БУДУЩЕЕ анализирует следующие параметры деятельности сотрудника:

- Стратегическое видение
- Новаторство
- Саморазвитие
- Склонность к риску
- Прогрессивность
- Адаптацию к переменам
- Управление переменами
- Мотивация окружающих к работе на определенную цель

Такое распределение аналитической информации по сотруднику дает нам возможность понять, в каких делах сотрудник сможет принести больше всего пользы, оставаясь ресурсным. Как известно, лояльность - это продукт индивидуальных предпочтений и мотиваторов.

Даже не постоянные люди могут быть лояльными своей компании и руководителю, делу, если их занятия соответствуют их персональным мотиваторам!

Внимательно изучите данный раздел отчета для повышения эффективности работы и самоотдачи!





ПРОШЛОЕ - НАСТОЯЩЕЕ - БУДУЩЕЕ (P-Pr-F)

Данная глава является неординарным аналитическим инструментом, призванным увидеть тенденции поведения John с точки зрения того, на какой опыт он предпочтет опираться в работе или управлении в качестве Лидера - надежные, проверенные, знакомые техники - ПРОШЛОЕ, деятельность здесь и сейчас - НАСТОЯЩЕЕ или стратегическая деятельность, ориентированная на БУДУЩЕЕ.

● Естественный Стиль ● Адаптированный Стиль



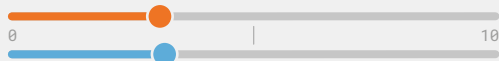
5.7 (P) ПОСТОЯНСТВО. Неотступное следование раз выбранной линии
4.4



4.3 (P) ТРАДИЦИОНАЛИЗМ. Ориентация на прежний опыт
3.8



2.8 (P) САМОДИСЦИПЛИНА. Проявление организованности и самоконтроля в коммуникациях и делах
2.3



3.0 (P) ЗАКОНОПОСЛУШНОСТЬ. Соответствие установленным нормам, правилам и процедурам
3.1



3.7 (Pr) МНОГОЗАДАЧНОСТЬ. Способность заниматься несколькими делами одновременно
5.0



5.9 (Pr) ПРАКТИКА. Склонность к оперативной деятельности и краткосрочным задачам
7.1



5.7 (Pr) ИМПРОВИЗАЦИЯ. Способность действовать без прецедентов ранее составленного плана, инструкций
6.3



4.2 (Pr) НАХОДЧИВОСТЬ. Способность быстро ориентироваться, находя решения.
4.8



4.8 (F) ЭВОЛЮЦИОННОСТЬ. Обеспечение поступательного развития
4.2



4.8 (F) НОВАТОРСТВО. Склонность к использованию и внедрению новых подходов в работе
5.4



7.6 (F) ПОСТРОЕНИЕ СВЯЗЕЙ. Ориентация на установление полезных долгосрочных связей.
6.8



3.7 (F) ОБУЧАЕМОСТЬ. Стремление к развитию имеющихся знаний и навыков
5.0



Роза Ролевых Предпочтений DISC





Таланты и ценность для организации

В этой главе перечислены специфические навыки, таланты и умения, которые John способен привнести в свою организацию. Будет верно полагаться на сильные качества John, чтобы определить оптимальную для него роль в коллективе и организации.

- John вербально активен.
- Является хорошим коммуникатором, т.к. умеет говорить и слушать.
- Нацелен на общение и развитие отношений.
- Является игроком команды.
- Умеет работать как ради лидера, так и ради самого дела.
- Прилагает усилия к тому, чтобы поддерживать хорошие отношения с начальством и коллегами.
- Способствует созданию позитивной атмосферы.
- Способен оказывать поддержку, в первую очередь, через поднятие мотивации других людей.
- Не конфликтен. Выступает посредником при улаживании споров.
- Услужлив.
- При том, что John имеет некоторую склонность к методичной работе, он может, при необходимости, вести несколько дел параллельно.
- Способен успешно поддерживать отношения с уже имеющимися клиентами.
- Находится в поиске креативных, но устраивающих большинство решений.
- Старается толерантно относиться к разным проявлениям в людях.
- Имеет склонность к обучению и передаче опыта.
- Превосходно умеет давать «обратную связь».
- Обладает способностью рассматривать сложные ситуации под разными углами зрения.
- Проявляет оптимизм, основанный на критическом осмыслении ситуаций.

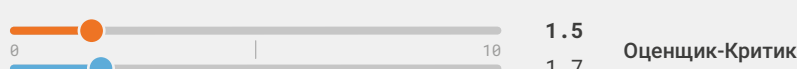
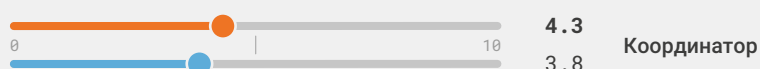
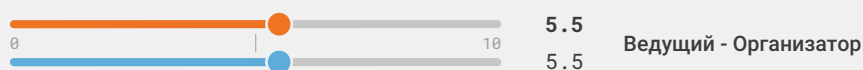
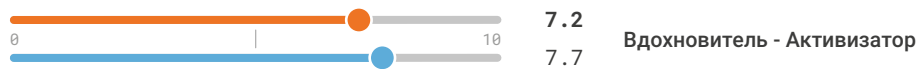
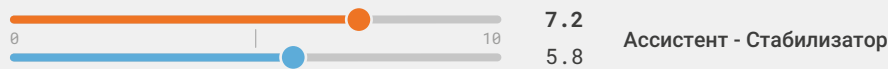




Функциональный профиль сотрудника

Каждый человек может выполнять те или иные роли с лучшей или худшей отдачей. Данная глава анализирует с точки зрения индивидуальных мотиваторов и предпочтений, то, насколько John может взять на себя фронт работ в той или иной роли в организации.

● Естественный Стиль ● Адаптированный Стиль





НАЗНАЧЕНИЕ ДОЛЖНОСТИ. Компетенции эффективности.

Не достаточное или не верное понимание работником своих обязанностей или его поведенческая несовместимость с занимаемой Должностью (Soft skills) приводят к быстрой утомляемости, низкому уровню самоотдачи, конфликтам и снижению производительности.

Используйте данную главу, чтобы точно определить наиболее проявленные компетенции John.

John сможет принести наибольшую пользу в роли «Вдохновитель - коллективист» на Должности, требующей проявления следующих компетенций:

- Открытость, общительность и доброжелательность.
- Умение работать в команде.
- Способность умерить личные амбиции ради нужд коллектива.
- Отзывчивость; способность оказать и принять помощь.
- Умение находить компромиссные решения.
- Умение быстро переключаться с одного вида деятельности на другой.
- Лояльность и либеральность, незакомплексованность.
- Умение конструктивно и корректно критиковать слишком нереалистичные предложения.
- Умение поддерживать разговор — говорить образно и убедительно.
- Расторопность, умение реагировать быстро, когда необходимо.
- Умение предвещать нежелательные ситуации.
- Конструктивизм и недирективность.
- Умение разряжать напряженные ситуации, используя юмор.
- Оригинальность и находчивость.
- Отсутствие формализма и излишней педантичности.
- Внимательность к людям.
- Позитивизм и ненапряженность.
- Ненавязчивость и бескорыстие.
- Разумную прогрессивность.
- Умение держать себя; наличие «имиджа».
- Дружелюбие и любезность.





Стратегическое и системное видение

Данная глава отображает в шкалах уровень Стратегического видения и Системного мышления John. Зафиксированные показатели отобранных компетенций дают представление о том, насколько у него развита способность определения долгосрочного вектора движения компании и на каком уровне находятся навыки Стратегического управления.

● Естественный Стиль ● Адаптированный Стиль



8.6 Акцент на позитивных моментах
в развитии проекта
8.3



5.7 Видение важности взаимосвязи
различных подразделений компании
6.3



4.8 Осознание роли отдельного проекта
в рамках всего предприятия
4.2



4.3 Работа с деталями
3.8



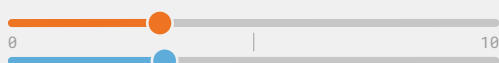
4.3 Использование проверенных,
надежных методик в работе
3.8



4.3 Понимание политики
компании-клиента и её целей
4.7



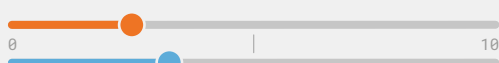
3.6 Оценка рисков в проекте
3.5



3.0 Проверка результатов труда на предмет наличия
ошибок и недочетов
3.1



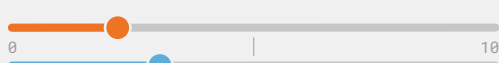
2.8 Умение расставлять приоритеты
4.2



2.4 Видение перспективы
3.2



2.1 Осознание наличия крайних сроков в работе
3.0



2.1 Поиск эффективного соотношения
соблюдения регламента и развития бизнеса
3.0





Мотивирующие стимулы

Наилучшей обстановкой для человека является такая, в которой созданы условия для его автомативации. Используйте нижеследующую информацию, чтобы выделить ключевые мотивирующие стимулы, важные для John.

В РАБОТЕ JOHN МОТИВИРУЮТ СЛЕДУЮЩИЕ СТИМУЛЫ:

- Наличие широкого круга общения.
- Отсутствие конфликтов и выяснения отношений между людьми.
- Возможность поддерживать неформальное и достаточно близкое общение с коллегами и друзьями.
- Организация труда, основанная на работе в команде.
- Участие в обсуждении позитивных вопросов.
- Получение удовольствия от участия в делах коллектива.
- Отсутствие необходимости соревноваться с коллегами.
- Похвалы и поощрения; популярность и общественное признание.
- Возможность свободного выбора.
- Наличие достаточного времени для осуществления задуманного.
- Возможность свободно и открыто выражать свои мысли, не ожидая возможных негативных последствий.
- Помощь в новых делах и в принятии ответственных решений.
- Честность и откровенность между людьми.
- Чувство собственной свободы и независимости.
- Логические обоснования возможных изменений в работе или повседневной жизни.
- Ощущение уверенности в будущем.
- Признание за проявляемую лояльность и постоянство на работе.
- Работа на демократичного лидера, с которым у John хорошие личные отношения.
- Отсутствие необходимости составлять длинные и подробные отчеты.
- Возможность расслабиться и провести приятно время после напряженной работы.





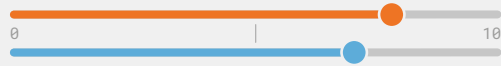
Стиль работы в команде

Компетенции, зафиксированные в этой главе дают четкое представление о том, в какой степени проявлены у John навыками командной работы и коллективного взаимодействия. Шкалы измеряют уровень приверженности общим целям и ценностям, как John воздействует на командный результат.

● Естественный Стиль ● Адаптированный Стиль



8.6 Строит позитивные, открытые отношения с коллегами
8.3



7.9 Ищет компромисс в спорных ситуациях
7.1



7.9 Активный член команды, берущий на себя работу по поддержке процессов
7.1



7.7 Способствует стабилизации обстановки в коллективе
6.3



7.2 Умение сообщить спокойствие коллективу в напряженных обстоятельствах
5.8



6.5 Проявление новаторства в команде
6.8



5.9 Вовлекаемость
7.1



5.7 Специалист, умеющий показать позитивные стороны вещей
6.3



5.5 Проявляет лидерские качества в коллективе
5.5



4.8 Умеет завоевывать авторитет среди коллег
4.2



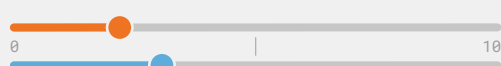
4.3 Воспринимает себя частью команды, не претендуя на первенствующую роль
3.8



4.3 Надежность и обязательность
3.8



2.8 Задаёт высокий темп в работе
4.2



2.1 Соревнуется с другими в качестве исполняемой работы
3.0





Стиль коммуникации и убеждения

В данной главе описывается стиль взаимодействия John с другими людьми. Именно к этому стилю коммуникации он будет прибегать на неосознанном уровне.

Помните, что умение эффективно общаться - это развиваемый навык, который начинается с осознания собственного стиля, как отправной точки для развития.

- Ведет себя открыто и дружелюбно с большинством людей, но особенно близкие отношения поддерживает с довольно узким кругом друзей или коллег.
- Чувствует, что окружение требует от него проявления позитивизма для того, чтобы добиться больших успехов в работе.
- Любит общение и может быть довольно красноречивым и разговорчивым в комфортной для себя обстановке.
- Уважает уникальность каждого человека, получая удовольствие от общения с самыми разными людьми.
- Обладает способностью устанавливать новые контакты, воодушевлять собеседника, однако, не стремится доминировать в разговоре.
- Ценит людей за их личные качества, а не за их возможности и положение.
- Избегает использовать власть или положение в качестве аргумента в разговоре.
- Желает, чтобы окружающие принимали его таким, какой он есть.
- Большинство считает John хорошим собеседником, т.к. он сочетает в себе два умения: говорить убедительно и слушать внимательно.
- Часто он использует при убеждении такие качества, как обаяние и ненавязчивость.
- Способен брать на себя роль парламентаря, быть представителем от команды.
- Ему нравится, когда на него обращают внимание, однако может смущаться, когда всеобщее внимание сосредотачивается исключительно на нем.
- Склонен сильно переживать, когда ему приходится жестко отстаивать свою позицию или доказывать свою правоту.
- Участвуя в диспуте, John будет вести себя активнее, если чувствует уверенность и хорошо осведомлен по обсуждаемому вопросу, и постарается быть услышанным.
- Если ему не удастся убедить своих оппонентов с первого раза, он может отступить для того, чтобы лучше подготовиться и потом снова попытаться доказать правильность своих утверждений.
- Отсутствие конфликтов и враждебности в отношениях между людьми является стимулом для John.
- В отличие от тех, кто предпочитает прибегать к разнообразным печатным документам: справочникам, отчетам, он может предполагать, что его красноречия и умения подстроиться к каждой конкретной ситуации будет достаточно, чтобы склонить человека на свою сторону.





Рекомендации по улучшению коммуникации - ЧТО УЧЕСТЬ

Ниже перечислены рекомендации, которые желательно учесть в общении с John. Особо полезной эта информация окажется для тех, кто чаще всего контактирует с John. Прочитайте внимательно эту главу и выделите несколько утверждений, которые Вы считаете наиболее существенными. Они скорее всего будут годны и для письменной коммуникации с John.

В непосредственной коммуникации с John придерживайтесь следующей стратегии:

- Начинаете общение с John с незначительного личного разговора или комментария.
- Выражайте свою точку зрения мягко. John не должен чувствовать угрозу в Ваших словах.
- Ведите себя неформально и ненапряженно. Говорите просто и откровенно.
- Проявите свой искренний интерес к John как к человеку. Уделяйте время тому, чтобы шутить, развивать общение, мотивировать его.
- «Нащупывайте» общие с ним сферы интересов.
- Переходите к обсуждению интересующих Вас вопросов, после того, как будет установлен контакт.
- Говорите с John о нем самом, о его целях и важных для него перспективах.
- Следите за тем, что предлагает конкретная ситуация; не форсируйте разговор.
- Будьте готовы к некоторым отступлениям от регламента.
- Удостоверьтесь, что он услышал и принял к сведению то, что Вы сказали.
- Определяйте, желательно в письменной форме, чего вы ожидаете от него в работе.
- Используйте располагающий тон голоса, передающий вашу искреннюю заинтересованность.
- Не скупитесь на похвалы и поощрения, особенно в присутствии коллектива. Популярность — один из самых мощных стимулов для John.
- Пытайтесь вовремя обнаружить и мягко указать ему на недочеты.
- Стимулируйте и поощряйте его вести себя решительнее; не бояться брать на себя задания, связанные с риском.
- Читайте по его жестам и движениям сигналы согласия или неудовлетворенности.
- Высказывайте новые идеи. Предлагайте решение проблем.
- Если хотите убедить John в чем-то, старайтесь рисовать в оптимистическом свете возможные выгоды. Ваш план должен быть увлекательным, но не радикальным.
- Говорите эмоционально, но не старайтесь переговорить его.
- В качестве аргумента ссылайтесь на мнения людей, которых он ценит.





Рекомендации по улучшению коммуникации - ЧТО УЧЕСТЬ

- Помните, что новшества и перемены не должны слишком сильно сказываться на привычном для John ходе вещей.





Рекомендации по улучшению коммуникации - ЧЕГО ИЗБЕГАТЬ

В данной главе проанализированы ситуации, которых лучше избегать, контактируя с John. Глава помогает руководителю или коллегам разработать совместно с John оптимальный способ взаимодействия, основанный на особенностях его стиля поведения. Эти рекомендации эффективно работают, если John сам поделится ими.

В непосредственной коммуникации с John избегайте:

- Не будьте сухи или поверхностны.
- Не заставляйте John замолчать; не ограничивайте его в речах.
- Не старайтесь говорить с ним с позиции силы; не угрожайте John, пользуясь своим положением.
- Избегайте формализма.
- Не принуждайте его давать быстрые ответы.
- Избегайте произносить фразы вроде: «Вот, как я это вижу...».
- Не будьте догматичны.
- Избегайте проявлять снисходительность или показывать ему, что занимаемое Вами положение выше или важнее.
- Не высказывайте ни к чему не приводящих мнений.
- Не оставляйте решений в «подвешенном состоянии».
- Не загружайте John работой, связанной с подробностями и необходимостью жестко соблюдать все пункты инструкций.
- Поручая ему какое-либо задание, старайтесь найти компромисс между жестким следованием намеченному плану и более или менее свободным графиком для него. Он выполнит задание, но, возможно, с некоторыми отступлениями.
- Не повышайте на него голос.
- Не пытайтесь присвоить себе авторство над его идеями.
- Не позволяйте John «забалтывать» Вас.
- Избегайте искусственно стимулировать его к тем или иным поступкам. Он предпочитает решать сам и действовать в своем ритме.





Соответствие правилам и нормам

На этой странице представлены описания, касающиеся того, как John относится к существующим правилам и регламентам. Кроме того, анализируется степень его приверженности качеству и надежности в производимых им действиях. Иными словами, данная глава описывает степень важности для него наличия процедур и инструкций, чтобы точно и аккуратно исполнять свою работу.

- John считает, что работа выполняется эффективнее, и люди чувствуют себя лучше, когда имеется мало всевозможных правил и ограничений.
- Иногда люди могут заметить его несколько пренебрежительное отношение к существующему регламенту.
- Чувствует себя комфортно в такой рабочей обстановке, где жесткие требования и ограничения могли бы быть облегчены или вовсе отменены.
- Имеет свободолюбивый характер.
- Предпочитает быть свободным от непосредственного контроля и надзора над его действиями.
- Не любит утруждать себя изучением существующих инструкций и норм.
- Может проявлять отстраненность, переключаться на обсуждение не относящихся к делу вопросов в случаях, когда ему навязывают слишком много правил и ограничений, либо, когда даваемые ему поручения не логичны или не имеют смысла.
- Избегает диктовать свои условия или законы другим.
- Желает, время от времени, участвовать в неординарных событиях, выходящих за рамки предписаний и условностей.
- Иногда John высказывает новаторские идеи, которые не всегда вписываются в установленный регламент и согласуются с политикой фирмы.
- Тем не менее, он следит за тем, чтобы его решения не отразились на устоявшихся отношениях с окружающими и не повлекли за собою серьезных изменений в его жизни.
- John будет придерживаться имеющихся правил в случае, если принимает их как свои.





Рекомендации по управлению сотрудником

Этот раздел предназначен для совместного его изучения с руководителем John. Это позволит руководителю наиболее полно раскрыть потенциал John, найти с ним точки соприкосновения и добиться большей отдачи в работе. John при помощи данной главы сможет донести до вышестоящих наилучший способ взаимодействия с ним.

ИДЕАЛЬНЫЙ НАСТАВНИК ДЛЯ ЖОНН

- Помогает John в выборе приоритетов.
- Выражает доверие по отношению к его действиям.
- Не старается принимать за него решения, но и не оставляет его без поддержки.
- Подает личный пример; первым берется за дело.
- Использует позитивные методы для мотивации.
- Не стремится принудить его, запугать или наказать.
- Дает возможность открыто высказываться.
- Участвует в делах коллектива и интересуется нуждами сотрудников.
- Совмещает в себе качества друга и ненавязчивого руководителя.
- Поощряет проявление John большей самостоятельности.
- Разговаривает с John, как на рабочие темы, так и на посторонние или личные.
- Дает ему время от времени меняющиеся поручения; не дает заскучать.
- С другой стороны, настаивает на том, чтобы John нес ответственность за проделанную работу, и всегда завершал начатые дела.
- Умеет принимать быстрые и четкие решения.
- Дает ему свободу действий.
- Помогает и напоминает о важности работы с мелочами и тщательной проработке каждого вопроса.
- Способствует повышению позитивной самооценки John.
- Публично признает его заслуги.
- Использует не только словесные, но и материальные стимулы для мотивации подчиненных.
- Дает «обратную связь» по поводу работы и достижений или ошибок John в дружеской, конструктивной форме.



ИНСТРУКЦИИ ПО ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Здесь Вы найдете рекомендации, которые могут посодействовать в нахождении правильной стратегии коммуникации с учетом знания особенностей базовых стилей поведения. Общайтесь с другими на понятном им языке, в соответствии с их стилем поведения - это признак высокого поведенческого интеллекта. Для этого воспользуйтесь следующими рекомендациями:

D

В коммуникации с волевым, прямым, быстрым, энергичным, нацеленным на результат, соперничество и индивидуализм человеком:

- Говорите о сути прямо, ясно и кратко, сохраняйте деловой тон общения.
 - Будьте подготовлены, эффективны, организованы.
 - Хвалите его за результат и достижения, а не его самого.
-
- Избегайте несбыточных обещаний.
 - Не говорите пространно, без ссылки на факты.
 - Не командуйте им, не контролируйте его и не принимайте за него решения.

I

В коммуникации с ярким, коммуникабельным, склонным к открытости, оптимистичным человеком:

- Будьте дружелюбны и неформальны, ссылайтесь на известных личностей.
 - Шутите, говорите с энтузиазмом, спрашивайте мнение.
 - Задействуйте его креативность, вовлекайте.
-
- Не теоретизируйте, заботьтесь о привлекательности слов.
 - Не проявляйте холодности, отстранённости или враждебности.
 - Не злоупотребляйте чрезмерным вниманием к деталям, регламентам.

C

В коммуникации с осторожным, склонным к действию по инструкции, внимательным к мелочам, предпочитающим формальное общению, аккуратным человеком:

- Держите дистанцию, говорите о деле и деталях.
 - Отвечайте на вопросы подробно, с опорой на факты.
 - Дайте время на качественную подготовку и завершение поручения. Избегайте риска ошибок.
-
- Не проявляйте неорганизованность или небрежность.
 - Избегайте нереалистичных суждений и излишнего давления.
 - Не используйте эмоциональных аргументов, избегайте фамильярности.

S

В коммуникации со спокойным, готовым оказать содействие, терпеливым, обстоятельным человеком:

- Будьте искренни, дружелюбны, последовательны.
 - Говорите мягко, без нажима. Дайте время на обдумывание и принятие информации.
 - Спрашивайте о его личном мнении и чувствах.
-
- Не торопитесь и не торопите его. Не ждите быстрой реакции.
 - Избегайте холодности, разговоров сугубо о задачах, провокационных комментариев.
 - Не перебивайте. Не оставляйте вопросы без ответа.



Вопросы для проведения интервью

Этот раздел состоит из вопросов, которые могут быть использованы в процессе собеседования. Порядок вопросов может оставаться неизменным или может быть изменен в соответствии со стилем и задачами проводящего собеседование.

Мы рекомендуем комбинировать нижеперечисленные вопросы с вопросами, имеющими сугубо профессиональную направленность.

Такая схема проведения собеседования была специально разработана, с целью определения уровня самооценки и личных достижений сотрудника (соискателя).

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Опишите, чего Вы хотели бы добиться в своей профессиональной карьере.
2. Каким образом Вы намереваетесь достичь этих целей?
3. Каковы, на Ваш взгляд, основные препятствия, могут помешать Вам в достижении успеха в Ваших начинаниях?
4. Как Вы считаете, каковы ожидания руководства по отношению к Вам?
5. Какие человеческие качества в других людях могут препятствовать Вашему общению с ними?
6. Какой принцип Вы используете при расстановке приоритетов?
7. Каковы Ваши приоритеты в плане имотивации?
8. Каковы, на Ваш взгляд, Ваши наиболее значительные достижения?
9. Как вы общаетесь с людьми, которые Вам не нравятся?
10. Какую манеру общения с Вами руководителей к себе Вы считаете наиболее приемлемой?
11. Как Вы добиваетесь того, чтобы к Вашему мнению прислушались в коллективе?
12. Что для Вас более важно: выполнить свою работу любой ценой или учесть чьи-то интересы?
13. Каковы, на Ваш взгляд, основные трудности, с которыми Вы можете столкнуться, если займете позицию, на которую претендуете?



ПЛАН РАЗВИТИЯ

Опыт показывает, что соглашения, которые человек добровольно заключает сам с собой, часто помогают ему преодолевать трудности, не забывать о том, что он собирался сделать, и, в конечном итоге, добиваться поставленных целей.

Для облегчения этой задачи, обращайтесь к информации, полученной из Отчета. Старайтесь не просто планировать те или иные действия, но и намечать реальные сроки их осуществления.

Мы разработали вспомогательный список некоторых областей деятельности, в которых John, возможно, посчитает нужным развить свои умения. Необходимо лишь выбрать одну или несколько из предложенных опций, уточнить зону развития, конкретизировав ее, и наметить конкретные шаги, которые John хотел бы предпринять.

- **Отношения с окружающими**
- **Дисциплина / Организованность**
- **Делегирование заданий**
- **Принятие решений**
- **Оптимизация работы**
- **Тайм-менеджмент**
- **Планирование времени**
- **Автоимидж, уверенность в собственных силах**
- **Карьерное развитие**
- **Профориентация**
- **Лидерство**
- **Ориентация на результат**

Зоны развития:

Инициативы по развитию:

1.

2.

3.

4.

Дата начала осуществления Плана Развития: _____ Дата его Пересмотра: _____

