

KOMPETENCJE

 peers

PREDYSPOZYCJE ●

DOMINACJA

EMPATIA

ENTUZJAZM

KONSEKWENCJA

KREATYWNOŚĆ

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

ODWAGA

OPANOWANIE

OTWARTOŚĆ

WNIKLIWOŚĆ

DOMINACJA

Definicja

To zdolność narzucania swojej woli, decyzji; to aktywne wykazywanie inicjatywy dla osiągnięcia wyników, swoich celów poprzez stanowcze i asertywne podejście z uwzględnieniem rywalizacji.

Wiąże się z wykorzystaniem swojej siły, czy to pochodzącej z ustaleń formalnych, czy też innych, aby rozstrzygnąć daną sytuację po swojej myśli bądź w sytuacji zaistnienia wyższej konieczności. Jest to zwykle narzucenie woli innym.

Dominacja to cecha osobowości przejawiająca się w dążeniu do podporządkowania sobie innych i uzyskania ich uległości.

W czym się przejawia?

Osoby o niskim poziomie dominacji dobrze funkcjonują jako członkowie zespołów, analitycy, realizatorzy zadań, osoby bez których rzeczy nie działałyby się. Akceptują przywództwo innych i dobrze się z tym czują. Z drugiej strony, kiedy mają dobry pomysł, sugestię, różne zdanie, nie potrafią go zaprezentować w taki sposób, aby został on „kupiony” przez innych, ze stratą dla wszystkich.

Osoby o wysokim wyniku dobrze funkcjonują w zhierarchizowanych organizacjach, gdzie autorytet formalny, wynikający ze stanowiska odgrywa zasadniczą rolę. Dobrze funkcjonują również w sytuacjach, w których trzeba podejmować szybkie decyzje, wyznaczać kierunki, jak również wtedy, kiedy w organizacji realizowana jest zasadnicza zmiana. Z drugiej strony osoby o wysokiej dominacji mają skłonność do niedoceniań zdania innych ludzi, a przez to ich decyzje i działania oparte są wyłącznie o przynioty i doświadczenie ich samych.

EMPATIA

Definicja

to zdolność patrzenia oczami innych, współodczuwania. To umiejętność rozumienia i brania pod uwagę stanów emocjonalnych innych osób, uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i wartości wyznawanych przez innych; wrażliwość na odczucia innych. To postawa nastawiona na pomaganie i wspieranie innych osób, zdolność odczuwania i rozumienia relacji społecznych.

Empatia to okazywanie aktywnego zainteresowania innymi ludźmi i ich potrzebami poprzez tworzenie z nimi bliskich relacji i okazywanie wsparcia. Empatia objawia się zdolnością współodczuwania i wczuwania się w perspektywę widzenia świata innych ludzi.

W czym się przejawia?

Osoby o niskiej empatii cechują się dużym nastawieniem na realizację celu. Wykazują się znaczną efektywnością w sytuacjach, w których konieczne jest podjęcie trudnych, niepopularnych decyzji (np. personalnych). Z drugiej strony zbyt skupienie się na celach i zadaniach, z pominięciem emocji osób zaangażowanych, może prowadzić do niepełnego oglądu sytuacji i podjęcia decyzji skutecznej na dziś, ale w długofalowej perspektywie niekoniecznie.

Osoby wykazujące się wysoką empatią doskonale radzą sobie w sytuacjach, w których prawidłowe zrozumienie perspektywy drugiego człowieka jest kluczowe dla rozwiązania problemu. Są to zwykle sytuacje, w których dużą rolę odgrywają emocje. Z tego też powodu, osoby wysoce empatyczne mają często problem w sytuacjach, w których najistotniejsze jest podejmowanie szybkich, często niepopularnych decyzji.

ENTUZJAZM

Definicja

To zdolność zarażania innych ideami, pomysłami, działaniami. To intensywne działanie z dużą dozą energii i ekspresji emocjonalnej. Entuzjazm to zapał, który odczuwa otoczenie, to zaangażowanie z radością. Przejawia się w wyglądzie, postawie gestykulacji i tonie głosu.

Napoleon Hill napisał, że entuzjazm jest stanem umysłu, który inspiruje i pobudza do wprowadzenia w życie zadania, jakie mamy wykonać. Nawet więcej — jest zaraźliwy i wpływa istotnie nie tylko na osobę rozentuzjazmowaną, lecz na każdego, z kim ona się zetknie. Entuzjazm pozostaje w tej samej relacji do istoty ludzkiej, jak para wodna do lokomotywy – jest to radykalna siła napędowa, która zmusza do działania.

Entuzjazm daje wiarę w osiągnięcie sukcesu, jest motorem napędzającym działanie i z pewnością rozwija tkwiący w każdym człowieku potencjał.

W czym się przejawia?

Osoba o niskim wyniku dobrze funkcjonuje w sytuacjach, kiedy potrzebna jest chłodna ocena sytuacji, kalkulacja, oparcie o fakty, dystans. Z drugiej strony zbyt skupienie się na szczegółach, barierach, kolejnych krokach i zadaniach może powodować zgubienie ogólnej idei, celu, a wtedy coraz trudniej o budzenie emocji i entuzjazmu wśród innych.

Osoba o wysokim wyniku dobrze funkcjonuje w sytuacjach, kiedy potrzebne jest poderwanie innych, wzbudzenie wiary w to, że przedsięwzięcie powiedzie się, kiedy trzeba przełamać niemoc i zniechęcenie. Z drugiej strony, łatwo takiej osobie przekroczyć cienką granicę, kiedy może zacząć być odczytywana jako nieco naiwna osoba, niedostrzegająca złożoności spraw.

KONSEKWENCJA

Definicja

To postępowanie według przyjętych zasad, decyzji, ustaleń, działanie zgodnie z planem, spójne i przemyślane; to wytrwałość w dążeniu do czegoś. Konsekwencja to logiczna ciągłość w działaniu, stanowczość w postępowaniu; to robienie czegoś tak, jak się powiedziało, że się zrobi.

Konsekwencja to przyjęcie założenia, że dopóki nie nastąpi zmiana ustaleń, decyzji, należy się ich trzymać.

W czym się przejawia?

Osoba o niskim wyniku dobrze funkcjonuje w bardzo szybko zmieniającym się otoczeniu, wymagającym elastycznego reagowania. Z drugiej strony, ta elastyczność może prowadzić do chaosu, braku zasad, braku stałych punktów odniesienia.

Osoba o wysokim wyniku jest dla otoczenia przewidywalna, pewna, stąd dobrze funkcjonuje w ramach przyjętych zasad i systemów. Może jednak w swojej konsekwencji stracić możliwość bycia bardziej efektywnym, nie dostrzegając konieczności zmiany swojego podejścia, stanowiska. Może być postrzegana jako osoba uparta, "nieprzemakalna".

KREATYWNOŚĆ

Definicja

To pomysłowość, proces umysłowy pociągający za sobą powstawanie nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń, powiązań z istniejącymi już ideami i koncepcjami. Efektem kreatywności może być uproszczenie, ułatwienie, oryginalne połączenie, wykorzystanie znanej idei w nowy sposób, w nowej sytuacji.

Słowa kreatywność i kreatywny odnoszą się zatem do potencjału, do otwierania nowych perspektyw i do stwarzania nowych możliwości.

W czym się przejawia?

Osoby o niskim wyniku kreatywności dobrze funkcjonują w środowisku stabilnym, gdzie zadania są jasno określone, mało zmienne i powtarzalne oraz istnieje duży nacisk na ich doskonałą realizację. Z drugiej strony, mogą one nie dostrzegać możliwości usprawnień, a przez to realizować zadania w sposób mniej efektywny. Mogą również odnosić się niechętnie do prób jakiegokolwiek zmiany znanej im rzeczywistości.

Osoby o wysokim wyniku kreatywności dobrze funkcjonują w sytuacjach nowych, dynamicznych o wysokiej zmienności, która wymaga od nich stosowania coraz to nowych podejść i sposobów realizacji. Z drugiej strony, osoby takie mają trudność w czerpaniu z dotychczasowych doświadczeń. Kiedy potrzebna jest stabilizacja, wprowadzenie procedur i określenie sposobów realizacji zadań mogą stawiać opór, lub po prostu nie przestrzegać ustaleń, wciąż wyważając „otwarte drzwi”.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Definicja

to zdolność do zadbania o coś lub kogoś; to powinność, wewnętrzny imperatyw skłaniający do określonego działania – to przyjęcie na siebie wewnętrznego obowiązku odpowiadania za siebie i/lub innych. Odpowiedzialność dotyczy zarówno tego, co się robi, jak i tego czego się nie robi.

Odpowiedzialność to również gotowość do odpowiadania przed sobą lub innymi i do ponoszenia konsekwencji podjętych działań, celowych lub przypadkowych.

W czym się przejawia?

Osoba o niskim poziomie odpowiedzialności postrzegana jest jako lekkomyślna, nieodpowiedzialna, która podejmuje wiele nieprzemyślanych prób kończących się porażką. Ale ta nieprzewidywalność, to podejmowanie prób, w niektórych sytuacjach może być atutem.

Osoba o wysokim poziomie odpowiedzialności postrzegana jest przez otoczenie jako solidna, etyczna, jako osoba na którą można liczyć, przewidująca konsekwencje swoich działań. I właśnie to przewidywanie konsekwencji może czasami stanowić hamulec przed podejmowaniem ryzykownych, „nieprzemyślanych” działań, stawiania na jedną kartę, które w szczególnym przypadkach jest jedyną możliwością wyjścia z impasu, dalszego rozwoju, zmiany.

ODWAGA

Definicja

To zdolność do podjęcia ryzyka, zrobienia czegoś mimo silnych obaw czy niebezpieczeństwa. To duża zdolność przezwycięzania strachu; to śmiałość, męstwo.

W czym się przejawia?

Osoba o niskim poziomie tej predyspozycji dobrze funkcjonuje w poukładanych, stabilnych organizacjach, na stanowiskach niedecyzyjnych, gdzie jej ostrożność, zachowawczość postrzegana jest jako przejaw odpowiedzialności i stabilności. Z drugiej strony niechęć do podejmowania ryzyka może być istotnym hamulcem rozwoju danej osoby, jak również właściwej realizacji przez nią zadań.

Osoba o wysokim poziomie tej predyspozycji podejmuje wyzwania, doskonale sprawdza się jako pionier, osoba przecierająca szlaki, a fakt podejmowania wyzwań czyni ją bardzo wartościowym członkiem organizacji. Z drugiej strony łatwo może przekroczyć linię, za którą jej odwag będzie postrzegana jako niepotrzebna brawura, chodzenie na skróty, wchodzenie z marszu, bez przygotowania w nowe sytuacje z przeświadczeniem, że zawsze sobie poradzę, jakoś to będzie.

OPANOWANIE

Definicja

To zdolność świadomego reagowania na bodźce zewnętrzne i kontrolowania swoich emocji; to umiejętność zachowania spokoju w trudnych sytuacjach, przejawiająca się w nieprzenoszeniu emocji które mogą być dotkliwe dla otoczenia.

Osoba opanowana jest „kierownikiem” swojego zachowania. Opanowanie to utrzymywanie skromnej, powściągliwej i spokojnej postawy wobec innych.

W czym się przejawia?

Osoba o niskim poziomie tej kompetencji dobrze funkcjonuje w przewidywalnym dla niej środowisku, w sytuacjach znanych, w których nie jest zaskakiwana. W sytuacji bardziej dynamicznej może być jednak whistleblower'em – osobą, która pierwsza widzi niebezpieczeństwo i przez swoją emocjonalną reakcję skłania innych do podjęcia przemyślanych działań.

Osoba o wysokim poziomie tej kompetencji stanowi oparcie dla innych w sytuacjach zmiany, w dynamicznym środowisku, gdzie opanowanie i stalowe nerwy są nie do przecenienia. Jednak może się również zdarzać, że chęć zachowania zimnej krwi będzie powodowała pomniejszanie, czy bagatelizowanie nadciągających niebezpieczeństw.

OTWARTOŚĆ

Definicja

To zdolność przyjmowania pod rozwagę czegoś nowego, innego. To uważne przyglądanie się światu, „odważna ciekawość”. Osoby otwarte na otoczenie, na nowe doświadczenia, na nową wiedzę zwykle nie uprzedzają się do innych i starają się nikogo nie oceniać na podstawie pierwszego wrażenia.

Osoby otwarte nie odrzucają inności z zasady – analizują, przyglądają się, poznają, dowiadują się, a potem wyrabiają sobie opinię na ten temat. Osoba otwarta nie stawia barier między sobą a innymi osobami, innymi nieznanymi sytuacjami, nową wiedzą.

W czym się przejawia?

Osoby o niskiej predyspozycji otwartości cechują się dużym przywiązaniem do tradycji, poglądów, znanych i opanowanych sposobów działania, procesów. Regularność w działaniu przedkładają ponad wprowadzenie urozmaiceń i nowości. Zamknięcie na nowe podejścia powoduje jednak, że osoby takie często tracą szansę na bardziej efektywne działanie.

Osoby o wysokiej otwartości chętnie podejmują niestandardowe działania, nie mają oporów przed wdrażaniem niesprawdzonych rozwiązań. Może to prowadzić do porzucenia rozwiązania, które sprawdzało się w danej sytuacji a co za tym idzie obniżenia efektywności.

WNIKLIWOŚĆ

Definicja

To skłonność do gruntownej analizy, do doszukiwania się sedna rzeczy, istoty czegoś; to dociekliwość, dokładność, dogłębnosc, gruntowność. Wnikliwość to „wyższy stopień” ciekawości.

Wnikliwość to niezadowalanie się powierzchownymi, ogólnymi informacjami. To postawa nastawiona na gruntowne zrozumienie, poznanie związków przyczynowo – skutkowych; to postawa starania się, aby dowiedzieć się i zrozumieć jak najwięcej.

W czym się przejawia?

Osoby o niskim poziomie tej predyspozycji cechują się łatwością w podejmowaniu decyzji, szybkością w działaniu wynikającą z niezagłębiania się w szczegóły. Sprawdzają się w sytuacjach, w których pojawia się potrzeba uogólnień, generalizowania wniosków. Zbyt powierzchowne podejście do problemu może jednak prowadzić do podejmowania decyzji błędnych, nieuwzględniających wszystkich aspektów danej sprawy.

Osoby o wysokiej wnikliwości potrafią dostrzec wiele aspektów spraw niewidocznych na pierwszy rzut oka, co prowadzi do podejmowania trafniejszych decyzji. Potrafią odnaleźć się w sytuacjach, w których konieczne jest spojrzenie na daną sprawę z wielu stron, poszukiwanie przyczyn. Z drugiej strony takie osoby mogą zbyt często skupiać się na samym procesie analizy, generować dużą ilość niepotrzebnych danych, przez co zaciemniać sedno sprawy i odkładać w czasie przejście do działania.

UMIEJĘTNOŚCI ●

ASERTYWNOSĆ

AUDYTOWANIE

BADANIE POTRZEB

BUDOWANIE APROBATY I ZAANGAŻOWANIA

BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTEM

BUDOWANIE WIZJI

BUDOWANIE ZAUFANIA

BUDOWANIE ZESPOŁU

DELEGOWANIE

FINALIZACJA SPRZEDAŻY

IDENTYFIKACJA MARNOTRAWSTWA

KOMUNIKOWANIE WIZJI

MAPOWANIE PROCESU

MOTYWOWANIE POZAFINANSOWE

MYŚLENIE KRYTYCZNE

OCENA PRACOWNIKÓW

ORGANIZACJA PRACY WŁASNEJ

PREZENTACJA OFERTY

PROWADZENIE ROZMOWY COACHINGOWEJ

PROWADZENIE NEGOCJACJI SPRZEDAŻOWYCH

PROWADZENIE TRUDNYCH ROZMÓW Z PRACOWNIKAMI

PRZESTRZEGANIE STANDARDÓW

PRZYWÓDZTWO SYTUACYJNE

RADZENIE SOBIE Z OBIEKCJAMI

ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

ROZWIJANIE PRACOWNIKÓW

STAWIANIE CELÓW

STAWIANIE ZADAŃ

UDZIELANIE BIEŻĄCEJ INFORMACJI ZWROTNEJ

ASERTYWNOŚĆ

Definicja

Umiejętność dochodzenia własnych racji i praw wraz z poszanowaniem praw i racji innych. Wyrażana jest w zachowaniach werbalnych i niewerbalnych. Jest ściśle związana z wiarą w siebie i pozytywnym stosunkiem do siebie i innych. Asertywność to szanowanie własnych pragnień, potrzeb, wartości i poszukiwanie właściwych form ich wyrażania.

Aspekty





Aspekt	Definicja
Odmowa	Odmawianie w sytuacji, w której spełnienie prośby lub żądania jest co prawda możliwe, jednak odbywa się kosztem własnych potrzeb i interesów.
Przyjmowanie oceny	Reakcja na pochwałę lub krytykę w sposób spokojny, bez zbędnego zaangażowania emocjonalnego.
Stawianie granic	Określenie w jakim zakresie inne osoby mogą korzystać czy też ingerować w zasoby, decyzje, potrzeby, itd. danej osoby.
Reakcja na atak	Reakcja na agresję innej osoby, charakteryzująca się poszanowaniem swoich praw oraz praw drugiej osoby.
Wyrażanie próśb	Otwarte, bezpośrednie wyrażanie swoich potrzeb.
Przyjmowanie odmowy	Akceptacja i poszanowanie prawa do odmowy drugiej osoby.

AUDYTOWANIE

Definicja

Bezstronne i obiektywne porównanie stanu obecnego z przyjętymi standardami (założeńmi bądź wytycznymi), realizowane na podstawie formularza audytowego. Polega na zebraniu zarówno dowodów zgodności systemu z wymaganiami, jak również dowodów jego niezgodności z wymaganiami.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Zadawanie pytań otwartych w audycie	Pośredni sposób pozyskiwania szczegółowych informacji oraz opinii dotyczących funkcjonowania audytowanego systemu (lub procesu), polegający na zadawaniu pytań, które w treści nie zawierają żadnych wskazówek sugerujących odpowiedź oraz rozpoczynają się od słów: Jak? Co? Kto? Kiedy? Dlaczego? Po co? Odpowiedź na pytanie otwarte musi być bardziej rozbudowana niż zamykająca się w jednym słowie 'tak' lub 'nie'.
Zadawanie pytań zamkniętych w audycie	Bezpośredni sposób pozyskiwania ogólnych informacji dotyczących funkcjonowania audytowanego systemu, polegający na zadawaniu pytań rozpoczynających się od słowa 'czy?' Odpowiedź na pytanie zamknięte zamyka się w jednym słowie 'tak' lub 'nie', doprowadza do uzyskania jednoznacznej odpowiedzi od osoby zapytanej.
Aktywne słuchanie w audycie	Aktywne słuchanie to pełna koncentracja na tym, co i jak mówi partner rozmowy, jakich słów używa oraz co pokazuje swoim językiem ciała. Aktywne słuchanie wymaga kontaktu wzrokowego z drugą osobą, cierpliwości oraz powstrzymywania się od własnych sądów i dobrych rad.
Podsumowanie audytu	Podsumowanie audytu polega na wyciągnięciu wniosków z zebranych w trakcie audytu informacji oraz danych dotyczących audytowanego procesu (bądź systemu). Podsumowanie audytu zawiera: <ul style="list-style-type: none">  wskazanie przykładów obszarów spełniających stosowne kryteria  wskazanie wszelkich wykrytych niezgodności  propozycje działań doskonalących  wynik audytu tj. ilość uzyskanych punktów zgodnie ze stosowaną w audycie skalą (miarą)

BADANIE POTRZEB

Definicja

Działanie to ma na celu zrozumienie rzeczywistych potrzeb Klienta (uświadomionych i nieuświadomionych) tak, aby prezentowana oferta była odpowiedzią na te potrzeby.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Aktywne słuchanie w badaniu potrzeb	Zastosowanie umiejętności interpersonalnych w badaniu potrzeb klienta. Odpowiednie reagowanie na wypowiedzi klienta, prowadzące do zaprezentowania przez niego uświadomionych i nieuświadomionych potrzeb. Odpowiednie parafrazowanie, komunikaty niewerbalne i parawerbalne.
Doprecyzowanie potrzeb klienta	Zbieranie szczegółowych informacji dotyczących potrzeb klienta. Zadawanie odpowiednich pytań, prowadzących do stworzenia pełnego obrazu czynników wpływających w jakikolwiek sposób na oczekiwania klienta wobec produktu/usługi.
Generowanie potrzeb klienta	Umiejętność wykorzystania zdobytych informacji w procesie kreowania nowych potrzeb klienta. Wykorzystanie wiedzy o kliencie (branży, specyficznej sytuacji) do zaprezentowania potencjalnych nowych obszarów współpracy.

BUDOWANIE APROBATY I ZAANGAŻOWANIA

Definicja

Umiejętność uzyskiwania trwałej akceptacji pracowników wobec kierunków i sposobów działania i motywacji w trakcie realizacji zadań.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Przyjmowanie perspektywy pracowników	Sposób działania i podejmowania decyzji, w którym brana jest pod uwagę sytuacja i położenie innych ludzi.
Komunikacja językiem korzyści	Sposób komunikowania, którego cechą jest informowanie o korzyściach jakie uzyska druga osoba. W języku korzyści używa się 2 osoby liczby pojedynczej, np. dowiesz się....
Ustalanie i komunikowanie celów	Działania związane ze zdefiniowaniem celów SMART oraz bieżącą i otwartą komunikacją z pracownikami.
Budowanie partnerskich relacji	Działania mające na celu zbudowanie relacji w pozycji Ok-OK.
Indywidualne podejście do pracowników	Działania mające na celu bezpośrednie poznanie pracownika i rozpoznanie jego indywidualnych potrzeb i oczekiwań, a następnie wykorzystanie tej wiedzy między innymi w procesie komunikacji, przydzielanych rolach, przydzielaniu zadań, motywacji, rozwoju.

BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTEM

Definicja

Świadome wykorzystywanie technik budowania relacji w celu zbudowania zaufania, poczucia bezpieczeństwa i zrozumienia.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Autoprezentacja	Odpowiednia prezentacja swojej osoby jako partnera klienta w potencjalnej transakcji. Podkreślenie mocnych stron siebie, reprezentowanej firmy oraz oferowanego produktu przy jednoczesnym ukryciu ewentualnych słabych stron.
Techniki budowania relacji	Odpowiednie zastosowanie technik komunikacyjnych (zadawanie pytań, aktywne słuchanie, parafrazowanie itp.) w procesie budowania relacji z klientem.
Elementy pierwszego wrażenia	Umiejętność budowania odpowiedniego pierwszego wrażenia oraz wykorzystania przewagi zbudowanej dzięki temu.
Proksemika - praca z przestrzenią społeczną	Wycucie i umiejętność posługiwania się przestrzenią społeczną w procesie budowania relacji z klientem.
Relacyjna mowa ciała	Wykorzystanie technik komunikacji niewerbalnej w procesie budowania odpowiednich relacji z klientem.

BUDOWANIE WIZJI

Definicja

Umiejętność tworzenia zrozumiałych i motywujących dla odbiorców obrazów miejsc, w których ma znaleźć się cała organizacja/ lub jej obszary.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Przyjmowanie perspektywy uczestników realizacji wizji	Sposób budowania, w którym patrzymy na tworzoną wizję „oczyma” jej uczestników i sprawdzamy co jest dla nich ważne, aby mogli się w nią w pełni zaangażować.
Zapewnienie realności tworzonej wizji	Sposób budowania wizji w oparciu o analizę wszystkich czynników wewnętrznych mogących wesprzeć lub ograniczyć jej realizację.
Analiza uwarunkowań zewnętrznych w budowaniu wizji	Sposób budowania wizji w oparciu o analizę wszystkich czynników zewnętrznych mogących wesprzeć lub ograniczyć jej realizację.
Planowanie kanałów komunikacji wizji	Działania mające na celu zdefiniowanie sposobu dotarcia z wizją do pracowników/współpracowników.

BUDOWANIE ZAUFANIA

Definicja

Umiejętność budowania relacji z drugim człowiekiem w oparciu o przekonanie, że ludzie są wobec nas uczciwi w działaniach, zamiarach oraz samodzielni i pełni możliwości.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Okazywanie szacunku wobec przekonań drugiego człowieka, jego stylu uczenia się i sposobu bycia	Sposób budowania relacji, w którym jesteśmy ciekawi i dopytujemy o poglądy/opinie (nawet odmienne) drugiej osoby; poznajemy sposób myślenia i działania drugiego człowieka bez oceny i kwestionowania; dajemy prawo i możliwość drugiej osobie do zdobywania wiedzy i doświadczeń w sposób indywidualny.
Budowanie relacji na zasadzie partnerstwa	Sposób budowania relacji, w którym pilnujemy swoich granic przy jednoczesnej zgodzie na czyjeś granice, a więc będąc partnerami dotrymujemy obietnic, tajemnic, pozwalamy ludziom decydować sami o sobie i ponosić konsekwencje swoich decyzji. W partnerskim sposobie budowania relacji w stanowczy, odważny, a jednocześnie uwzględniający emocje drugiej strony, wyrażamy swoje zdanie i opinie.
Aktywne słuchanie	Aktywne słuchanie to całkowita koncentracja na tym co i jak mówi partner rozmowy. Aktywne słuchanie ukierunkowane jest na słowa, ton głosu, mimikę, postawę i gestykulację partnera. Aktywne słuchanie wymaga cierpliwości (braku przerywania wypowiedzi), powstrzymywania się od formułowania swoich sądów i udzielania rad.
Zadawanie pytań otwartych	Forma inspirowania partnera do przyglądania się tematowi rozmowy coachingowej z różnych perspektyw, polegająca na zadawaniu pytań, które w swojej treści nie zawierają żadnych wskazówek sugerujących odpowiedź i zaczynają się od „co, jak, kiedy, gdzie, czego, po co”.
Prowadzenie dialogu	Forma prowadzenia rozmowy ukierunkowana na dzielenie się własnym zdaniem i odczuciami oraz pogłębianiem wypowiedzi swojego partnera. Forma dialogu pozbawiona jest negacji zdania drugiej strony i opiera się na ciekawości, zadawaniu otwartych pytań, parafrazowaniu (powtarzaniu własnymi słowami wypowiedzi partnera) i aktywnym słuchaniu.

BUDOWANIE ZESPOŁU

Definicja

Jest świadomym, procesowym działaniem jego szefa. Polega ono na takim doborze sekwencji działań, aby zaspokoić zarówno potrzeby emocjonalne jak i merytoryczne członków zespołu. Celem tego działania jest utworzenie zespołu, którego każdy członek rozumie i utożsamia się z celami postawionymi przed zespołem. Członkowie zespołu działają zgodnie z przyjętymi normami i zasadami.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Orientacja	Ustalenie i uzasadnienie składu zespołu.
Budowania zaufania	Danie możliwości wzajemnego poznania się przez członków zespołu.
Doprecyzowanie celu	Ustalenie i zakomunikowanie celu zespołu.
Ustalenie zasad i norm	Zasady i normy, które określa szef zespołu. Dotyczą one konkretnych, oczekiwanych zachowań, jak również tych nieakceptowanych. Są potrzebne zespołowi jako wytyczne dotyczące reguł współdziałania, dotyczące zarówno sfery operacyjnej (zadaniowej), jak i norm etycznych. Szef zespołu przede wszystkim ich przestrzega i jest wzorem dla pracowników.
Komunikowanie zasad i norm	Komunikowanie zasad i norm przez szefa zespołu jest działaniem, które jego szef może podjąć m.in. w takich okolicznościach jak: gdy tworzy się nowy zespół, gdy przychodzi nowy pracownik, ktoś awansuje i zaczyna zarządzać swoimi dawnymi kolegami, szef zmienia hierarchię wartości i priorytety działania, szef uświadomił sobie, że nigdy nie sprecyzował zasad i wartości. Polega np. na zorganizowaniu spotkania, na którym szef zespołu dba o to, aby każda osoba po jego zakończeniu rozumiała normy i zasady wyznaczone dla zespołu.
Dobór zadań do pracowników	Efektywnie działający zespół to taki, gdzie poszczególne osoby otrzymują zadania do realizacji w oparciu o takie punkty odniesienia jak: poziom umiejętności (uwzględniający m.in. predyspozycje, staż pracy), poziom motywacji (uwzględniający m.in. cechy osobowościowe, chęć do nauki, rozwoju).
Dobór działań kierowniczych	Proces budowania efektywnego zespołu składa się z kilku etapów. Początkowy etap to działania szefa uwzględniające przede wszystkim zaspokojenie potrzeb emocjonalnych jego członków, następnie przystąpienie do realizacji działań operacyjnych (zadań) z uwzględnieniem stopniowego obniżania poziomu kontroli ze strony szefa, po daniu członkom zespołu możliwości modyfikacji celów i sposobów realizacji zadań

DELEGOWANIE

Definicja

Delegowanie, to przekazanie pracownikowi władzy i uprawnień niezbędnych do realizacji zadania, wraz z odpowiedzialnością za jego realizację.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Dobór osoby do zadania	Polega na takim zidentyfikowaniu pracownika, które uwzględnia analizę jego mocnych i słabych stron, zdefiniowaniu kierunku rozwoju pracownika, jak również poziomu jego motywacji .
Planowanie wdrożenia	Obejmuje dwa podstawowe obszary: przygotowanie zadania (określenie celów zadania, określenie wyników -pożądanych efektów, zdecydowanie o przyznaniu pracownikowi uprawnień niezbędnych do wykonania zadania, określenie sposobu sprawowania kontroli, określenie zasobów, terminów, dostępności i wsparcia przełożonego) i przygotowanie pracownika (określenie terminu od kiedy pracownik rozpocznie realizację zadania, czasu niezbędnego do przygotowania pracownika (umiejętności).
Zakomunikowanie otoczeniu o delegowaniu zadań pracownikowi	Poinformowanie otoczenia biznesowego o rodzaju (zakresie) zadań delegowanych pracownikowi.
Rozmowa delegująca	Spotkanie z pracownikiem dotyczące delegowania zadania. Jego kluczowe elementy to: delegowane zadanie, uzasadnienie kryteriów wyboru (pracownik, zadanie), propozycja planu wdrożenia.

FINALIZACJA SPRZEDAŻY

Definicja

Finalizacja spotkania handlowego to etap procesu sprzedaży, którego celem jest uzyskanie akceptacji Klienta proponowanego rozwiązania (zakupu towaru, usługi). Efektem tego etapu jest pozyskanie zamówienia do realizacji oferty.

Aspekty



Aspekt	Definicja
Sygnaly zakupu	Sygnal zakupu to komunikat werbalny lub niewerbalny wysyłany przez Klienta, który jest wyrazem zainteresowania ofertą. Sygnałem zakupu może być aktywny udział w prezentacji (dopytywanie, potwierdzanie dobrych rozwiązań, przekonywanie innych decydentów, do oferty, ale też np. obiekcje zgłaszane podczas prezentacji) czy też komunikaty niewerbalne (gesty podejmowania decyzji itp.).
Obiekcje	Jednym z sygnałów zakupu jest obiekcja dotycząca oferty. Klient podejmując decyzję o zakupach chce się upewnić, że dobrze wybiera i wówczas m.in. zgłasza obiekcje. Kluczem do przeprowadzenia efektywnej odpowiedzi na obiekcję jest zamknięcie jej pytaniem finalizującym.
Wywoływanie sygnału zakupu	Podczas prezentacji Klient może sam nie wysłać sygnałów zakupu. Aby przejść do finalizacji sprzedaży należy wywołać sygnał zakupu. Najczęściej się to osiąga poprzez właściwie zadane pytania pozwalające określić gotowość Klienta do podjęcia transakcji.
Techniki finalizacji	Techniki finalizacji to metody osiągania decyzji transakcyjnej ze strony Klienta i osiągnięcie zamówienia.

IDENTYFIKACJA MARNOTRAWSTWA

Definicja

Analiza poszczególnych operacji lub czynności w rzeczywistym procesie (produkcji i/lub usług) polegająca na wskazaniu tych, które nie dodają wartości dla Klienta i procesu. Operacje lub czynności tego typu to marnotrawstwo. Marnotrawstwo (strata) jest symptomem (objawem) problemów istniejących w procesie, a nie ich źródłem. Marnotrawstwo dzieli się na 8 głównych typów: nadprodukcja, zapasy, poprawianie braków i błędów, przetwarzanie, transport, ruch, oczekiwanie, utracona kreatywność pracowników.

Aspekty





Aspekt	Definicja
Identyfikacja Klienta danego procesu	Umiejętność wskazania Klienta (beneficjenta) danego procesu oraz jego potrzeb, wymagań i / lub oczekiwań. Istnieją 2 typy Klientów: <ul style="list-style-type: none">  zewnętrzny, który płaci za zamówione produkty i/lub usługi oraz  wewnętrzny (np. pracownik, zespół, dział, wydział, komórka organizacyjna), który wykorzystuje efekty pracy swojego dostawcy wewnętrznego do realizacji procesu, za który jest odpowiedzialny.
Identyfikacja marnotrawstwa w procesie	Umiejętność wskazania operacji/ czynności wykonywanych w procesie (produkcyjnym lub usługowym), które nie tworzą wartość dla Klienta, zgodnie z jego wymaganiami i oczekiwaniami zawartymi w zamówieniu (zamówieniu wewnętrznym), specyfikacji etc.
Zrozumienie procesu	Umiejętność zrozumienia celu i zasadności ciągu przyczynowo-skutkowego poszczególnych operacji/czynności

KOMUNIKOWANIE WIZJI

Definicja

Umiejętność takiego przekazania informacji na temat wizji, aby wzbudzić u odbiorców poczucie jasności, bezpieczeństwa, motywacji do działania i współdziałania.

Aspekty



Aspekt	Definicja
Przekaz komunikatu	<p>Sposób przekazu wizji, który zawiera trzy kluczowe informacje:</p> <ul style="list-style-type: none">  Co się zmienia i dlaczego  Co to oznacza dla osób uczestniczących w realizacji wizji  Jakiego wsparcia mogą oczekiwać współpracownicy  Jakie są oczekiwania wobec współpracowników
Reakcja na opór i emocje współpracowników	<p>Sposób ustosunkowania się do postawy oporu wobec zmian, który pozbawiony jest negacji tego oporu. Forma polega na dotarciu do przyczyn negatywnych reakcji, okazaniu im zrozumienie poprzez brak ocen i wspólnie zdefiniowanie działań minimalizujące opór.</p> <p>Reagując na opór i negatywne emocje wykorzystuje się głównie zadawanie pytań otwartych, aktywne słuchanie i dialog</p>

MAPOWANIE PROCESU

Definicja

Technika polegająca na graficznym przedstawieniu funkcjonowania rzeczywistego i przyszłego procesu lub zespołu procesów i ich wzajemnych powiązań. Metoda ta służy do określenia gdzie w mapowanym procesie i w jaki sposób w przedsiębiorstwie jest budowana wartość dla klienta oraz kreowania nowego przebiegu procesów w odniesieniu do założonych celów. Do opisu poszczególnych elementów mapy procesu stosuje się odpowiednie symbole graficzne.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Identyfikacja rzeczywistego procesu	Identyfikacja rzeczywistego procesu podlegającego mapowaniu polega na: <ul style="list-style-type: none">  Określeniu zakresu procesu, czyli wskazaniu jego początku i końca  Wyszczególnieniu wszystkich operacji realizowanych w ramach procesu wraz z ich rzeczywistą kolejnością.
Zadawanie pytań otwartych	Pośredni sposób pozyskiwania szczegółowych informacji oraz opinii dotyczących funkcjonowania danego procesu, polegający na zadawaniu pytań, które w treści nie zawierają żadnych wskazówek sugerujących odpowiedź oraz rozpoczynają się od słów: Jak? Co? Kto? Kiedy? Dlaczego? Po co? Odpowiedź na pytanie otwarte wymaga bardziej rozbudowanej wypowiedzi niż zamykającej się w jednym słowie 'tak' lub 'nie'.
Rozumienie procesu	Umiejętność zrozumienia celu i zasadności ciągu przyczynowo-skutkowego poszczególnych operacji/czynności.
Identyfikacja celu zmiany procesu	Dotarcie do głównej przyczyny wywołującej potrzebę zmiany dotychczasowego przebiegu procesu.
Kreowanie mapy procesu przyszłego	W odniesieniu do celu określenie nowego przebiegu procesu.

MOTYWOWANIE POZAFINANSOWE

Definicja

To wszystkie działania ze strony przełożonego wpływające na chęć do działania ze strony pracownika. Opierają się one o umiejętność identyfikowania potrzeb pracowników i adekwatny dobór narzędzi motywowania (sposobu postępowania).

Aspekty

Aspekt	Definicja
Identyfikacja potrzeb pracowników	Rozpoznanie u pracownika, które czynniki (działania) poza finansami są dla niego ważne.
Dobór narzędzi motywowania	Umiejętność rozpoznania potrzeb motywacyjnych pracownika i spełnienie tej potrzeby. Jest to działanie w odniesieniu do indywidualnej osoby.
Stosowanie narzędzi motywowania	Umiejętność prawidłowego zastosowania odpowiednich narzędzi motywowania pozafinansowego na podstawie wcześniej przeprowadzonej analizy. Mogą to być np.: uznanie i pochwała, danie poczucia odpowiedzialności, relacje z przełożonym, możliwość awansu poziomego lub pionowego, osiągnięcia w pracy, rodzaj i zakres pracy, czy możliwość współpracy z innymi.

MYŚLENIE KRYTYCZNE

Definicja

Stałe analizowanie i weryfikowanie rozwiązań funkcjonujących w firmie, pod kątem tego, czy nie zawierają błędów. Myślenie krytyczne przeciwstawia się często myśleniu kreatywnemu, ponieważ to ostatnie prowadzi do nowych spostrzeżeń i rozwiązań, podczas gdy pierwsze służy jedynie sprawdzeniu, czy istniejące już idee i rozwiązania nie zawierają błędów.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Poszukiwanie wiarygodnej i precyzyjnej informacji	Opieranie się na twardych danych: liczbach, danych, faktach, a nie na opiniach, lub domysłach. Pozyskiwanie informacji poprzez doświadczenie, obserwację, analizę danych z systemów.
Czerpanie z doświadczeń własnych i innych	Analiza problemów w świetle nabytych doświadczeń, identyfikowanie osób, które mogą posiadać potrzebne doświadczenie, angażowanie ich w proces analizy i poszukiwania rozwiązań.
Patrzenie na całość i analiza sytuacji z różnych punktów widzenia	Wyzwolenie się z optyki własnych interesów, egoizmów. Wchodzenie w buty różnych stron, których sprawa dotyczy. Maksymalizacja obiektywizmu.
Podział całości na części i systematyczne zajmowanie się nimi	Upraszczenie problemu poprzez jego podział na logiczne części.
Elastyczna zmiana stanowiska w zgodzie z faktami	Odkrywane fakty wpływają na zmianę stanowiska niezależnie od czasu, w jakim dotychczasowe stanowisko było reprezentowane, czy dotychczasowe doświadczenia.
Pamiętanie o wyjściowym problemie	Dyscyplina, skupienie na wyjściowym problemie, podsumowywanie, dążenie do konkluzji.

OCENA PRACOWNIKÓW

Definicja

Umiejętność wartościowania postaw pracowników, cech osobowości, umiejętności, zachowań i poziomu wykonania przez nich zadań, istotnych z punktu widzenia celów organizacji, wyrażonej w formie ustnej lub pisemnej.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Obiektywna ocena pracownika	Sposób dokonywania oceny pracownika, który opiera się na niezaprzeczalnych faktach, które można potwierdzić i kryteriach obowiązujących w firmie. Obiektywna ocena pozbawiona jest elementu lubienia i sympatii do danej osoby i wynika z oceny postawy, umiejętności, wiedzy, osiągnięć pracownika
Prowadzenie dialogu	Forma prowadzenia rozmowy ukierunkowana na dzielenie się własnym zdaniem i odczuciami oraz pogłębianiem wypowiedzi swojego partnera. Forma dialogu pozbawiona jest negacji zdania drugiej strony i opiera się na ciekawości, zadawaniu otwartych pytań, parafrazowaniu (powtarzaniu własnymi słowami wypowiedzi partnera) i aktywnym słuchaniu.
Prowadzenie rozmowy oceniającej	Forma zakomunikowania oceny pracowniczej, która pozwoli pracownikowi poznać opinię przełożonego na temat swojej pracy oraz otrzymać od niego wskazówki dotyczące rozwoju swojej efektywności. Sposób prowadzenia rozmowy opiera się na dialogu i poznaniu zdania obu stron.

ORGANIZACJA WŁASNEJ PRACY

Definicja

Umiejętność organizacji czasu pracy w sposób zaplanowany, usystematyzowany, pozwalający na osiągnięcie zamierzonych celów i działanie według priorytetów.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Ustalanie celów	<p>Sposób zdefiniowania finalnego celu zawierający 5 postulatów:</p> <ul style="list-style-type: none"> e-peers Odnosi się do finalnego rezultatu – definicja celu mówi jak wygląda efekt końcowy, e-peers Mierzalny – a więc tak sformułowany, by można było wyrazić stopień realizacji celu, lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną "sprawdzalność" jego realizacji, e-peers Osiągalny – inaczej mówiąc realistyczny; cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji, e-peers Istotny – cel powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował, e-peers Określony w czasie – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy w jakim będzie osiągnięty
Ustalanie priorytetów	Sposób grupowania zadań według kategorii ważne/pilne.
Optimalizacja nakładu pracy	Sposób najlepszego wykorzystania czasu przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości pracy i optymalnego nakładu ludzkiej energii.
Monitorowanie realizacji celu	Sposób sprawowania kontroli nad realizacją celów.

PREZENTACJA OFERTY

Definicja

To umiejętność prowadzenia prezentacji w taki sposób, by korzyści wynikające z prezentowanego rozwiązania były na tyle motywujące Klienta, by chciał sfinalizować transakcję. Najczęściej opiera się ona o argumentację sprzedażową powiązaną z motywacją zakupową Klienta.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Powiązanie produktu z potrzebami Klienta	Zaprezentowanie produktu w taki sposób, aby jego poszczególne cechy odpowiadały specyficznym potrzebom konkretnego klienta.
Argumentacja korzyściowa	Przekładanie cech produktu na realne korzyści, które stosowanie prezentowanego produktu może przynieść klientowi. Umiejętność odpowiedniego sformułowania argumentów korzyściowych i dobieranie ich do motywacji zakupowych oraz oczekiwań klienta.
Motywacja zakupowa	Rozpoznawanie odpowiedniej motywacji zakupowej klienta. Dobór odpowiednich działań w zależności od tego czy klient kieruje się: oszczędnością, prestiżem, wygodą, bezpieczeństwem, lojalnością czy nowością oferowanego produktu.
Praca ze wzorem/modeliem	Praca z opracowanym standardem oferty wykorzystywanym w organizacji. Elastyczność w wypełnianiu treścią, uzupełnianiu o dodatkowe obszary. Umiejętność korzystania z doświadczeń, najlepszych praktyk z pracy z podobnymi klientami.
Prezentacja ceny	Odpowiednie zaprezentowanie wyceny produktu lub usługi, w sposób nie budzący wątpliwości klienta. Argumentacja korzyściowa, polegająca na zaprezentowaniu zawartości odpowiednich pozycji wyceny, w formie korzyści dla klienta, stanowiących realną wartość, pokrywającą się z wyceną.

PROWADZENIE ROZMOWY COACHINGOWEJ

Definicja

Umiejętność prowadzenia bezstronnej (bez zajmowania stanowiska) rozmowy, mającej na celu wspieranie ludzi osiągnięciu tego, czego chcą. Rozmowa coachingowa polega na pomocy partnerowi w zdefiniowaniu celu, diagnozie stanu aktualnego i wypracowaniu dróg dojścia do nich przy wykorzystaniu mądrości i zasobów indywidualnych człowieka.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Zadawanie pytań otwartych w prowadzeniu coachingu	Forma inspirowania partnera do przyglądania się tematowi rozmowy coachingowej z różnych perspektyw, polegająca na zadawaniu pytań, które w swojej treści nie zawierają żadnych wskazówek sugerujących odpowiedź i zaczynają się od „co, jak, kiedy, gdzie, czego, po co”.
Ustalanie celów	Sposób zdefiniowania finalnego dążenia Klienta, zawierający 5 postulatów: <ul style="list-style-type: none"> ☞ Odnoszący się do finalnego rezultatu – definicja celu mówi jak wygląda efekt końcowy, ☞ Mierzalny – a więc tak sformułowany, by można było wyrazić stopień realizacji celu, lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną "sprawdzalność" jego realizacji, ☞ Osiągalny – inaczej mówiąc realistyczny; cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji, ☞ Istotny – cel powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował, ☞ Określony w czasie – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy w jakim będzie osiągnięty
Aktywne słuchanie w rozmowie coachingowej	Aktywne słuchanie to całkowita koncentracja na tym co i jak mówi partnera rozmowy. Aktywne słuchanie ukierunkowane jest na słowa, ton głosu, mimikę, postawę i gestykulację partnera. Aktywne słuchanie wymaga cierpliwości (braku przerywania wypowiedzi), powstrzymywania się od formułowania swoich sądów i udzielania rad.
Prowadzenie dialogu	Forma prowadzenia rozmowy ukierunkowana na dzieleniu się własnym zdaniem i odczuciami oraz pogłębianiem wypowiedzi swojego partnera. Forma dialogu pozbawiona jest negacji zdania drugiej strony i opiera się na ciekawości, zadawaniu otwartych pytań, parafrazowaniu (powtarzaniu własnymi słowami wypowiedzi partnera) i aktywnym słuchaniu.

PROWADZENIE NEGOCJACJI SPRZEDAŻOWYCH

Definicja

To działanie podejmowane dla uzyskania celu negocjacyjnego przy wykorzystaniu strategii oraz taktyk negocjacyjnych z zachowaniem satysfakcji po drugiej stronie z podjętych wspólnie decyzji.

Aspekty

Aspekt	Definicja
BATNA	BATNA to czynnik określający siłę negocjacyjną w relacji negocjacyjnej. To najlepsze rozwiązanie względem negocjowanego porozumienia.
Stosowanie strategii negocjacyjnych	Strategia negocjacyjna to zbiór określonych zachowań dostosowanych do realizacji celów własnych i celów partnera negocjacyjnego. Rozróżniamy 4 podstawowe postawy (współpraca, dominacja, dostosowanie, unikanie). Kompromis, który jest wypadkową dwóch postaw – dominacji i dostosowania się partnera w negocjacjach.
Pierwsza oferta	To wyjściowa oferta negocjacyjna. Konstruowanie pierwszej oferty jest umiejętnością mającą wpływ na efekt negocjacji. Obrona oferty na poziomie pierwszej oferty daje dużą przewagę obrony własnych interesów.
Praca z regułami otwarcia	Reguły otwarcia to zasady prezentowania pierwszej oferty w negocjacjach. Punkt wyjścia i sposób jego prezentacji może mieć wpływ na sukces w negocjacjach.
Praca z impasem	Impas to sytuacja, gdzie obie strony sytuacji negocjacyjnej okopują się na swoich stanowiskach. Impas zagraża osiągnięciu porozumienia negocjacyjnego, dlatego zaleca się go niwelować poprzez różne techniki pracy z impasem.

PROWADZENIE TRUDNYCH ROZMÓW Z PRACOWNIKAMI

Definicja

To umiejętność uzyskania akceptacji i zrozumienia dla sytuacji, lub wywołania gotowości do dokonania zmian.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Rozmowa ostrzegawcza	Rozmowa, która jest prowadzona w sytuacji, kiedy pomimo przeprowadzonych wcześniej rozmów z powodu występowania nagannych zachowań czy też zbyt niskich w stosunku do oczekiwań przełożonego wyników. Jej celem jest przedstawienie precyzyjnie określonych oczekiwań oraz terminu ich realizacji, a także wskazanie działań, które podejmie przełożony (włącznie ze zwolnieniem) w przypadku niezrealizowania przez pracownika tych oczekiwań.
Przekazywanie trudnych decyzji	Polega na przekazaniu decyzji, które kolidują z potrzebami, oczekiwaniami czy interesami pracowników.

PRZESTRZEGANIE STANDARDÓW

Definicja

Umiejętność stosowania w praktyce przyjętych w organizacji i/lub na danym stanowisku zasad i sposobów postępowania.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Znajomość i rozumienie standardu	Uzyskiwanie informacji na temat celu, zasadności i zawartości danego standardu
Akceptowanie standardu	Wewnętrzne przekonanie celowości i zasadności stosowania standardu
Stosowanie standardu	Wykonywanie pracy zgodnie z przyjętymi zasadami i sposobami postępowania
Reagowanie na nieprzestrzeganie standardów u innych	Udzielanie feedbacku i/lub podejmowanie działań w celu wyeliminowania niezgodności
Doskonalenie standardów	Inicjowanie zmian istniejących standardów w celu eliminacji marnotrawstwa

PRZYWÓDZTWO SYTUACYJNE

Definicja

Umiejętność wyboru odpowiedniego stylu kierowania w zależności od konkretnej sytuacji oraz poziomu pracownika – jego wiedzy i motywacji. Styl kierowania ewoluuje w następujących obszarach: stopień szczegółowości i zakres zadań, zakres odpowiedzialności, stopień i zakres kontroli, poziom relacji przełożony-podwładny.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Instruowanie	Przełożony określa zadania i rolę pracownika/zespołu w organizacji, wydając mu polecenia i informując co, gdzie, kiedy i dokładnie w jaki sposób ma wykonać, udzielając bezpośrednich instrukcji. Ściśle kontroluje realizację powierzonych zadań.
Trenowanie	Przełożony wyjaśnia podejmowane przez siebie decyzje, informuje o celach i kierunkach pracy, używa dwustronnej komunikacji w zlecaniu zadań, dbając zarówno o ich poziom zrozumienia jak i motywację podwładnego, upewnia się w rozumieniu przez podwładnego powodów, celów i metod pracy. Przełożony wyjaśniania przyczyny podjętych decyzji jak również daje pracownikowi/zespołowi okazje do wyjaśnień jego działania.
Wspieranie	Przełożony dostarcza informacji, umożliwia współuczestnictwo pracownika/zespołu w podejmowanych decyzjach, koncentruje się bardziej na celach i zadaniach niż na sposobie ich realizacji przez podwładnego. Dbą o sprzyjającą atmosferę, unikając jednocześnie „ręcznego sterowania” działaniami podwładnego/zespołu i zbyt dużej ingerencji w sposób wykonywania przez niego pracy. Przełożony dzieli się pomysłami i ułatwia podejmowania decyzji pracownikowi/zespołowi.
Delegowanie	Przełożony daje podwładnemu/zespołowi zarówno odpowiedzialność jak i władzę podejmowania decyzji niezbędnych do prawidłowej, samodzielnej realizacji zadań. Wycofuje się także z ingerencji w wewnętrzne sprawy zespołu.
Dobór stylu kierowania	Przełożony elastycznie dostosowuje styl kierowania adekwatnie do sytuacji i poziomu (wiedza i motywacja) pracownika/zespołu

RADZENIE SOBIE Z OBIEKCJAMI

Definicja

Umiejętność pracy z zastrzeżeniami Klienta zarówno na poziomie racjonalnym, jak i emocjonalnym, oraz wykorzystywanie ich jako sygnałów zakupu.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Reakcja na typy obiekcji	Umiejętność odczytania właściwego typu spośród obiekcji zgłaszanych przez klienta oraz odpowiedniej reakcji w zależności od tego jakiego typu obiekcja została zgłoszona.
Okazywanie zrozumienia dla problemu	Wyrażanie empatycznych komunikatów dla okazania problemu Klienta.
Praca z zarzutami Klienta	Identyfikacja zarzutów oraz umiejętne postępowanie z emocjami klienta.
Zamiana obiekcji emocjonalnych na racjonalne	Przededefiniowanie i doprecyzowanie obiekcji emocjonalnych poprzez posługiwanie się faktami i unikanie założeń

ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

Definicja

Rozwiązywanie konfliktów polega na umiejętności rozpoznania sytuacji konfliktowej, charakteru konfliktu i podjęciu decyzji o adekwatnym do rozpoznanej sytuacji działaniu, mającym na celu zaspokojenie potrzeb stron konfliktu.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Rozmowa nastawiona na współpracę	Spotkanie stron konfliktu mające przede wszystkim na celu ustalenie potrzeb w obszarze konfliktu i określenie działań prowadzących do ich zaspokojenia dla każdej ze stron. Obejmuje np.: ustalenie reguł spotkania, ustalenie interesów, zdefiniowanie problemów, poszukiwanie rozwiązań, podjęcie decyzji.
Dobór stylu i działania w celu rozwiązywania konfliktów	Polega na umiejętności rozpoznania sytuacji konfliktowej (przedmiot konfliktu, zakres potrzeb każdej ze stron) i podjęciu decyzji o adekwatnym działaniu lub jego braku.

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

Definicja

To proces polegający na wykorzystywaniu uporządkowanych metod i technik, w celu identyfikacji oraz wdrożenia rozwiązań skutkujących w długim czasie eliminacją problemu zaistniałego w danym procesie.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Zdefiniowanie i opisanie problemu	Opis problemu polega na krótkim, zwięzłym, precyzyjnym oraz mierzalnym (liczby, dane, fakty) opisanu sytuacji obecnej ('przed'), bez podawania jego przyczyn ani rozwiązań. W opisie problemu powinien także być wskazany stan docelowy ('po').
Poszukiwanie przyczyn źródłowych problemu	Poszukiwanie przyczyn źródłowych problemu polega na: <ul style="list-style-type: none"> e-peers identyfikacji wszystkich potencjalnych przyczyn problemu e-peers zebraniu danych, które potwierdzą związki przyczynowo - skutkowe między poszczególną przyczyną a problemem e-peers wskazaniu tych, które mają realnie największy wpływ na jego istnienie
Identyfikacja, ocena i wdrożenie rozwiązania	Poszukiwanie rozwiązań problemu ma na celu identyfikację tego/tych z nich, których wdrożenie doprowadzi w długim okresie do eliminacji występowania problemu. Identyfikacja rozwiązań do realizacji polega na: <ul style="list-style-type: none"> e-peers wygenerowaniu potencjalnych rozwiązań w formie 'burzy mózgów' e-peers ocenie rozwiązań poprzez porównanie efektów, jakie mają przynieść w stosunku do kosztów ich wdrożenia e-peers opracowaniu planu działań, w którym zawarte są rozwiązania przeznaczone do wdrożenia, osoby odpowiedzialne za ich wdrożenie oraz terminy ich realizacji.
Kontrola i utrzymanie efektów	Etap ten polega na zebraniu danych, liczb i faktów celem weryfikacji, czy wdrożone rozwiązanie/a przynoszą oczekiwane efekty oraz zaplanowanie działań dla utrzymania uzyskanych efektów w długim okresie.

ROZWIJANIE PRACOWNIKÓW

Definicja

Polega na zwiększaniu świadomości i kompetencji pracowników w celu osiągnięcia poziomu, który pozwala na efektywną pracę na danym stanowisku, bądź realizacji nowych zadań (na obecnie zajmowanym lub nowym stanowisku).

Aspekty






Aspekt	Definicja
Diagnoza kompetencji, potrzeb i oczekiwań	Określenie poziomu kompetencji oraz potrzeb i oczekiwań pracownika i pracodawcy, który jest podstawą do ustalania kierunków rozwoju pracownika.
Ustalanie kierunków rozwoju	Określenie priorytetowych kompetencji, które będzie rozwijał pracownik – spójnych ze strategią firmy.
Stwarzanie możliwości rozwoju / dawanie okazji	Umożliwienie pracownikowi realizacji planu rozwoju poprzez włączanie go w zadania, przedsięwzięcia, które przyczynią się do rozwinięcia kompetencji objętych planem rozwoju.
Ustalanie i realizacja planu rozwoju	Uszczegółowienie kierunków rozwoju na konkretne działania z terminami realizacji oraz realizacja ich w praktyce, co skutkuje uzyskaniem zakładanego poziomu kompetencji.

STAWIANIE CELÓW

Definicja

Definiowanie i komunikowanie konkretnych wyzwań pracownikom.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Formułowanie celów SMART	<p>Stawiane cele są:</p> <ul style="list-style-type: none">  Sprecyzowane – precyzyjnie określone w języku zrozumiałym dla pracownika  Mierzalne – z określoną miarą i oczekiwanym rezultatem  Ambitne – stanowiące wyzwanie i motywację dla realizatora  Realne – możliwe do zrealizowania  Terminowe – z precyzyjnie określonym terminem realizacji
Dekompozycja celów	Polega na określeniu celów częściowych, których realizacja umożliwi osiągnięcie celu głównego.
Komunikowanie celów	Polega na przekazaniu celów do realizacji ich wykonawcom/realizatorom. Wymaga zadbania o to, aby cele zostały zrozumiane oraz uznane za istotne, warte realizacji.

STAWIANIE ZADAŃ

Definicja

Zlecenie pracownikowi do wykonania określonych działań, czynności.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Zdefiniowanie zadania	Określenie celu zadania (po co ma zostać wykonane), jego istoty (jaki jest oczekiwany rezultat), terminu realizacji oraz sposobu skontrolowania wykonania.
Przekazanie zadania	Przekazanie zdefiniowanego zadania oraz sprawdzenie zrozumienia go przez pracownika. Podczas przekazywania zadania należy uwzględnić poziom kompetencji pracownika i stosownie do tego dopasować poziom samodzielności co do sposobu realizacji zadania.

UDZIELANIE BIEŻĄCEJ INFORMACJI ZWROTNEJ

Definicja

Umiejętność udzielania informacji zarówno pozytywnej, jak i negatywnej pracownikowi na temat aktualnych efektów jego pracy w sposób bezpośredni, zrozumiały i zaraz po danym wydarzeniu.

Aspekty

Aspekt	Definicja
Obiektywna ocena pracownika	Sposób dokonywania oceny pracownika, który opiera się na niezaprzeczalnych faktach, które można potwierdzić i kryteriach obowiązujących w firmie. Obiektywna ocena pozbawiona jest elementu lubienia i sympatii do danej osoby i wynika z oceny postawy, umiejętności, wiedzy, osiągnięć pracownika.
Przekazanie informacji zwrotnej	Sposób przekazania bieżącej oceny pracy pracownika, który opiera się na faktach, jest ukierunkowany na pomoc we wzroście efektywności pracownika i pozbawiony jest negatywnych emocji.
Udzielanie reprimendy	Forma przekazania pracownikowi negatywnej oceny, która oprócz faktów, emocji menedżera wyrażonych w formie „ja czuję, kiedy...” zawiera oczekiwanie konkretnej zmiany po stronie pracownika.
Udzielanie pochwały	Forma przekazania pracownikowi pozytywnej oceny, która zawiera fakty i emocje menedżera, wyrażone w formie „ja czuję, kiedy...”

REALIZOWANE ZADANIA ●

KIEROWNICZE

WŁASNE

HANDLOWE

SPECJALISTYCZNE

KIEROWNICZE

Zadanie	Definicja
Stawianie zadań i kontrola realizacji	Określanie zadań do wykonania, sprawdzanie zrozumienia oraz kontrola wykonania
Zarządzanie budżetem	Planowanie oraz monitorowanie wydatków w przyjętych kategoriach. Podejmowanie decyzji o przesunięciach pomiędzy kategoriami
Prowadzenie ocen pracowników	Przygotowanie oceny - zebranie faktów, danych. Przeprowadzenie rozmowy oraz uzyskanie planu działania
Określanie celów	Określanie celów SMART dla podległych pracowników lub zespołów
Rozwój podwładnych	Uzgadnianie działań rozwojowych zgodnych z potrzebami firmy oraz podwładnego. Monitorowanie realizacji działań rozwojowych oraz wymaganie nowych umiejętności, kiedy proces rozwoju zakończy się.
Udzielanie informacji zwrotnej	Przekazywanie konkretnej informacji o plusach i minusach konkretnego działania danego pracownika
Prowadzenie rozmów zwalniających	Dokonywanie zwolnień podwładnych osób
Prowadzenie spotkań zespołu	Przygotowanie oraz aktywne moderowanie spotkań zespołowych, prowadzące do osiągnięcia założonego celu.
Tworzenie wizji i strategii	Tworzenie konkretnego i precyzyjnego przyszłego obrazu firmy wraz z celami, które wiodą do jej urzeczywistnienia
Komunikowanie wizji i strategii	Prowadzenie spotkań zespołowych, indywidualnych, tworzenie komunikatów pisemnych, które pozwalają zrozumieć kierunek, w którym firma zmierza
Budowanie zespołu	Proces przeistaczania grupy ludzi w zespół osób ufających sobie, zmotywowanych i dążących do realizacji wspólnego celu
Przekazywanie decyzji	Przekazywanie podwładnym decyzji podjętych przez własnych przełożonych
Planowanie budżetu	Planowanie działań i ich kosztów oraz negocjowanie zakresu i wysokości budżetu
Realizacja budżetu	Podejmowanie decyzji o wydatkach w ramach zatwierdzonego budżetu
Motywowanie zespołu	Wykorzystywanie narzędzi finansowych i pozafinansowych wzmacniających motywację.
Rozwiązywanie konfliktów	Uporządkowane postępowanie zmierzające do wyjaśnienia sytuacji oraz likwidacji przyczyn.
Rozwiązywanie problemów kierowniczych	Analiza sytuacji oraz podejmowanie decyzji.
Zarządzanie zespołem	Planowanie, organizowanie oraz monitorowanie pracy zespołu. Motywowanie jego członków do osiągnięcia założonych celów oraz komunikacja z nimi.

Zadanie	Definicja
Prowadzenie coachingu	Prowadzenie rozmów mających na celu wsparcie pracownika w osiągnięciu założonych celów.
Rozmowa korygująca	Prowadzenie rozmów mających na celu korektę niepożądanych zachowań pracownika.
Prowadzenie rozmów oceniających	Prowadzenie rozmowy której celem jest przekazanie wyników analizy liczb, danych, faktów dotyczących pracy danej osoby.
Zarządzanie procesami	Planowanie, monitorowanie, sterowanie oraz doskonalenie procesów w organizacji.
Dobór pracowników do zespołu	Wewnętrzny dobór pracowników do zespołu, w tym zespołu projektowego, na podstawie ich kompetencji oraz uwarunkowań organizacyjnych
Tworzenie i realizacja strategii personalnej	Całość działań związanych z doбором ludzi, ich wynagradzaniem, oceną i planowaniem rozwoju w celu wsparcia organizacji w realizacji celów.
Planowanie produkcji	Całość działań zmierzających do maksymalnego, ekonomicznie uzasadnionego, wykorzystania możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa, racjonalizacja stanu zapasów oraz minimalizacja przestojów produkcji.
Opracowywanie rozwiązań systemowych	Opracowywanie standardów pracy, przebiegów procesów, dokumentacji oraz rutyn kierowniczych

WŁASNE

Zadanie	Definicja
Prowadzenie spotkań	Przygotowywanie spotkania, jego agendy, określanie celu spotkania i oczekiwanych rezultatów. Trzymanie się zasad oraz czasu przeznaczanego na spotkanie. Podsumowywanie ustaleń spotkania i gdy trzeba, opracowywanie planu działania
Udział w spotkaniach zespołu	Aktywne komunikowanie swoich poglądów, pomysłów podczas spotkań zespołowych. Realizacja wyznaczonych podczas spotkania zadań, funkcji.
Reprezentowanie firmy na zewnątrz	Udział w spotkaniach biznesowych, konferencjach, zespołach opiniujących itp.
Przygotowanie prezentacji	Przygotowanie prezentacji na podstawie dostarczonych materiałów, przy użyciu określonego narzędzia.
Planowanie pracy własnej	Organizacja realizowanych zadań w optymalny sposób przy zastosowaniu metod oraz narzędzi organizacji pracy.
Podejmowanie decyzji	Analiza danych i podejmowanie decyzji na czas.
Przygotowywanie prezentacji	Przygotowywanie treści i formy prezentacji zgodnie ze sztuką, z wykorzystaniem właściwego oprogramowania.
Prowadzenie prezentacji	Przeprowadzanie prezentacji zgodnie ze sztuką, z wykorzystaniem właściwego oprogramowania
Praca w zespole	Realizacja zadań, współpraca z innymi członkami zespołu
Współpraca z przełożonymi	Całość spraw dziejących się na linii podwładny - przełożony
Identyfikacja marnotrawstwa	Dostrzeganie strat w procesach i na stanowisku pracy.
Obsługa Klienta wewnętrznego	Bieżąca obsługa Klienta wewnętrznego w trakcie realizacji usługi lub zlecenia.
Monitorowanie realizacji celów	Zaplanowanie sposobu pozyskiwania danych, ich egzekwowanie oraz analiza i wyciąganie wniosków

HANDLOWE

Zadanie	Definicja
Tworzenie ofert dedykowanych	Przygotowanie i zebranie wszelkich informacji niezbędnych do przedstawienia oferty dla konkretnego Klienta firmy, a następnie przedstawienie ich w formie odpowiedniego dokumentu. Tworzenie dedykowanych ofert w dużej mierze opiera się na personalizowaniu informacji na temat asortymentu, ceny, warunków oraz usług dodatkowych.
Prowadzenie spotkań sprzedażowych	Aktywny udział w spotkaniu z potencjalnym klientem, którego celem jest doprowadzenie do finalizacji sprzedaży.
Budowanie bazy Klientów	Aktywne pozyskiwanie informacji z rynku na temat potencjalnych Klientów firmy. Prospecting.
Praca z CRM	Aktywne wykorzystywanie systemu informatycznego do zarządzania relacjami z klientami.
Negocjacje cenowe	Prowadzenie negocjacji z bieżącym lub potencjalnym klientem, służących ustaleniu najbardziej korzystnej z punktu widzenia firmy ceny, przy jednoczesnym utrzymaniu zadowolenia klienta.
Negocjowanie warunków umowy	Prowadzenie negocjacji z bieżącym lub potencjalnym klientem, prowadzących do osiągnięcia satysfakcjonujących z punktu widzenia firmy warunków umowy, przy jednoczesnym utrzymaniu zadowolenia klienta.
Przygotowanie raportów sprzedażowych	Opracowanie raportów aktywności sprzedażowych zgodnie z dostarczonymi wytycznymi.
Analiza zapytań ofertowych	Analizowanie zapytań ofertowych wpływających do firmy pod kątem ich potencjału.
Planowanie sprzedaży	Określanie wartości sprzedaży z podziałem na kategorie/ produkty oraz osoby/zespoły.
Monitorowanie sprzedaży	Analiza raportów i wyciąganie wniosków służących działaniom korygującym.
Prezentowanie produktu Klientowi	Przedstawienie produktu w kategoriach korzyści dla Klienta.
Sprzedaż przez telefon	Prowadzenie całego procesu sprzedaży, łącznie z finalizacją, wyłącznie poprzez kontakt telefoniczny z klientem.
Pozyskiwanie nowych Klientów	Całość działań zmierzających do rozpoczęcia współpracy z nowymi Klientami.
Realizacja planu sprzedaży	Podejmowanie działań, które pozwalają zrealizować zamierzone cele sprzedażowe. Szukanie nowych, innych sposobów pozyskiwania zainteresowania Klientów i finalizacji sprzedaży
Tworzenie polityki handlowej	Całość działań związana z doбором dostawców, sposobem współpracy, ustalaniem warunków współpracy itp., gwarantujących dostarczenie odpowiedniej jakości towarów i usług w odpowiedniej cenie, we właściwym czasie.
Realizacja polityki zakupowej, współpraca z dostawcami	Kontakt z dostawcami, składanie zamówień, negocjacje, audyty dostawców itp.

Zadanie	Definicja
Obsługa Klienta indywidualnego	Bieżąca obsługa Klienta indywidualnego w trakcie realizacji usługi lub zlecenia.
Obsługa Klienta biznesowego	Bieżąca obsługa Klienta biznesowego w trakcie realizacji usługi lub zlecenia.
Obsługa posprzedażowa	Obsługa Klienta na etapie po zakończeniu realizacji zlecenia.

SPECJALISTYCZNE

Zadanie	Definicja
Rekrutacja	Określanie kanałów dotarcia do kandydatów, selekcja dokumentów, realizacja spotkań z kandydatami (ew. AC), planowanie i monitorowanie wdrożenia nowego pracownika
Analiza liczb, danych, faktów	Analiza danych, raportów, posługiwanie się, ilustrowanie tez twardymi danymi.
Przygotowanie dokumentacji przetargowej	Tworzenie i zebranie wszelkich dokumentów zgodnie z wytycznymi przedstawionymi w warunkach udziału w postępowaniu przetargowym.
Obsługa reklamacji	Aktywny udział w obsłudze reklamacji zgłaszanych przez klientów.
Rozwój produktów firmy	Działanie w ramach działu/projektu mającego na celu opracowanie nowego produktu
Przygotowywanie opisów produktów	Przygotowywanie zrozumiałych językowo oraz atrakcyjnych i czytelnych wizualnie opisów
Prowadzenie audytów wewnętrznych	Prowadzenie spotkań mających na celu określić prawidłowość funkcjonowania określonych procesów w danym obszarze wewnątrz firmy.
Prowadzenie szkoleń	Diagnoza potrzeb szkoleniowych, przygotowywanie koncepcji, programu oraz materiałów szkoleniowych i realizacja szkolenia.
Prowadzenie instruktażu na stanowisku pracy	Element wdrożenia pracownika na stanowisko pracy, lub do nowych obowiązków polegająca na opisanu sposobu realizacji zadania, wykonaniu go przy pracowniku oraz obserwacji sposobu w jaki pracownik wykonuje dane zadania i informacji zwrotnej na ten temat.
Monitorowanie rynku, analiza konkurencji	Analiza dostępnych materiałów dotyczących konkurencji. Pozyskiwanie informacji nt. cen, zakresu działań, głównych Klientów itp.. Istotnych z punktu widzenia działalności firmy.
Raportowanie	Dostarczanie przełożonym twardych danych, liczb, faktów do analizy
Analiza ryzyk	Identyfikacja zagrożeń realizacji przedsięwzięcia i tworzenie planu zapobiegania i obsługi, kiedy wystąpią.
Praca przez telefon	Obsługa Klienta w tym Klienta wewnętrznego przez telefon (call center, help desk itp.)
Administrowanie bazami danych	Utrzymywanie założonej dostępności bazy dla użytkowników, backup danych, monitoring, zarządzanie kontami użytkowników, obsługa incydentów instalacja oprogramowania itp.