

RAPORT



**Kamil
Sznut**

Badanie kompetencyjne

WSTĘP	1
INFORMACJE O BADANIU	2
PREDYSPOZYCJE – WYNIKI BADAŃ	3
Dominacja	4
Empatia	5
Entuzjazm	7
UMIEJĘTNOŚCI – WYNIKI BADAŃ	9
Budowanie zespołu	11
Przywództwo sytuacyjne	12
Stawianie zadań	14
KAMIL SZNUT - WYNIKI BADANIA KOMPETENCJI	16
	18

WSTĘP

Witaj w projekcie rozwoju kompetencji e-peers!

To już kolejny krok na ścieżce rozwoju Twoich kompetencji. Zakończył się etap udziału w badaniu kompetencyjnym - czas na wyniki!

Za chwilę znajdziesz się w świecie informacji zwrotnej na swój temat. Oprócz liczbowych wyników wskazujących na poziom danej kompetencji (predyspozycji lub umiejętności), zobaczysz również rozbudowane komentarze, opisujące co dokładnie oznacza taki a nie inny poziom w Twoim przypadku.

Raport zawiera również definicje każdej z kompetencji. Zapoznaj się z nimi i pamiętaj, że Twój wynik odnosi się do umiejętności lub predyspozycji, rozumianej właśnie w ten sposób.

Samoocena to pierwszy krok w procesie rozwoju kompetencji. Jeśli chcesz zestawić to, w jaki sposób sam siebie postrzegasz z obserwacjami innych osób z Twojego otoczenia - weź udział w badaniu kompetencyjnym 360 stopni, prowadzonym za pomocą naszego portalu.

Do zobaczenia na e-peers!

INFORMACJE O BADANIU

Nazwa badania:

Badanie kompetencyjne

Informacje o badaniu:



Data rozpoczęcia badania

Nie dotyczy



Data zakończenia badania

Nie dotyczy

Badane umiejętności

Budowanie zespołu

Przywództwo sytuacyjne

Stawianie zadań

Badane predyspozycje

Dominacja

Empatia

Entuzjizm

| PREDYSPOZYCJE – WYNIKI BADAŃ

Badanie obejmowało następujące predyspozycje:

Dominacja

Empatia

Entuzjizm

Dominacja

Definicja

Dominacja 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 przemyślenia i doświadczenia ich samych.

Dominacja - wyniki badania samooceny



Dominacja - komentarze na podstawie samooceny

- ☞ W sytuacji gdy masz odmienne zdanie niż pozostali członkowie grupy, mimo że jesteś masz przekonanie i argumenty dla swojej propozycji, przyjmujesz postawę uległą i poddajesz się opinii innych. Nie starasz się zaprezentować swojego pomysłu tak, aby zespół go zaakceptował. Zdarza się jednak, że forsujesz swój pomysł. Twoja komunikacja jest wówczas stanowcza, narzucająca. W uzasadnieniach posługujesz się ocenami i finalnie chcesz decydować o ostatecznym wyborze.
- ☞ Kiedy zauważasz, że w relacji z Klientem ktoś łamie określone standardy starasz się zazwyczaj unikać stanowczości. Dążysz do dialogu obu stron i chcesz ustalić racje, choć sytuacja związana jest z naruszeniem standardów obsługi klienta. Czasami potrafisz zareagować asertywnie. Z rozwiązania danej sytuacji autorytarnie wyklucasz osobę, która naruszyła standardy i przejmujesz sprawę.
- ☞ W sytuacji konfliktu z innymi starasz się uwzględniać potrzeby obu stron, natomiast rozwiązania wprowadzasz w sposób stanowczy i narzucający. Czasami rezygnujesz z uwzględniania oczekiwań drugiej strony i podporządkowujesz sobie otoczenie. Rozstrzygasz wówczas sporne kwestie po swojej myśli.
- ☞ Gdy Twoje cele stoją w konflikcie z planami otoczenia starasz się nie narzucać swojej woli, tylko proponować rozwiązania które pozwoliłyby na jednoczesną realizację planów obu stron. Czasami jednak z tego rezygnujesz i zachowujesz się ulegle. Twojej komunikacji brakuje stanowczości i asertywnych zwrotów, np. „Zależy mi” oraz konkretnych propozycji.
- ☞ W sytuacji zetknięcia się z oporem na inicjatywę, za którą ponosisz odpowiedzialność komunikujesz wprawdzie nieodwołalność decyzji, ale zostawiasz możliwość zmiany wykonania zadań związanych z inicjatywą. Czasami unikasz bezpośredniej konfrontacji i sprawę sporną przekazujesz osobom, za którymi stoi autorytet władzy.

Empatia

Definicja

Empatia 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.

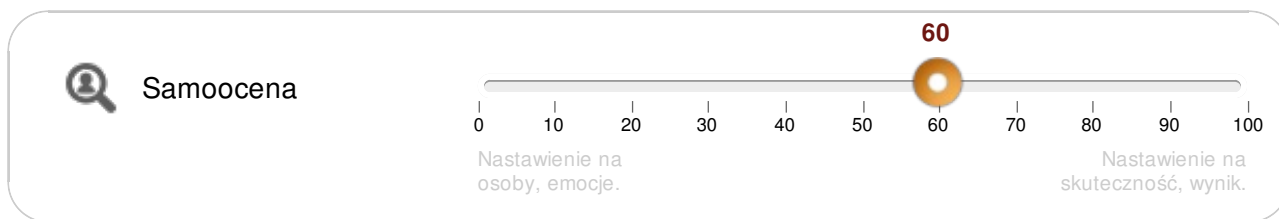
Empatia to okazywanie aktywnego zainteresowania innymi ludźmi i ich potrzebami poprzez tworzenie z nimi bliskich relacji i okazywanie wsparcia. Empatia objawia się zdolnością współodczuwania i wczuwania się w perspektywę widzenia świata innych ludzi.

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.

Empatia - wyniki badania samooceny



Empatia - komentarze na podstawie samooceny

-  Kiedy zespół nie realizuje określonych przez Ciebie zadań próbujesz indywidualnie dociec przyczyn z nastawieniem, że najprawdopodobniej problem leży po Twojej stronie.
-  Kiedy ktoś w pracy prosi Cię o pomoc (np. zrealizowanie za kogoś zadania) i ma ku temu powody, bez problemu tę pomoc oferujesz.
-  W sytuacji konfliktu z kolegami rozmawiasz z nimi i znajdujecie rozwiązanie, które nie do końca uwzględnia Twoje potrzeby. Jeśli czujesz się niekomfortowo z tą sytuacją, wówczas dbasz przede wszystkim o swoje potrzeby – jeśli nie zadbasz o nie sam nikt tego za Ciebie nie zrobi.
-  Kiedy któryś z Twoich kolegów (współpracowników) popełnia błąd wpływający na jakość Twojej pracy i stara się wyjaśnić Ci przyczyny tej sytuacji, przerywasz, informując, że sobie poradziłeś. Informujesz też drugą stronę o swoich oczekiwaniach na przyszłość. Jesteś także skłonny wziąć pod uwagę wysłuchanie drugiej strony dotyczące podania przyczyn tej sytuacji i wspólne ustalenie planu działania zapobiegającego powstaniu podobnej sytuacji w przyszłości. To kwestia tego, kim jest dana osoba.
-  W sytuacji gdy komuś zdarza się np. kilkakrotnie spóźnić do pracy uważasz, że należy zapytać o przyczyny zaistniałej sytuacji i oczekiwać od tej osoby by zaproponowała rozwiązanie. Gdyby sytuacja się nie zmieniła uważasz za słuszne, że szef na taką osobę nakrzyczy. Praca to praca i wszystkich obowiązują te same zasady.

Entuzjazm

Definicja

Entuzjazm 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.

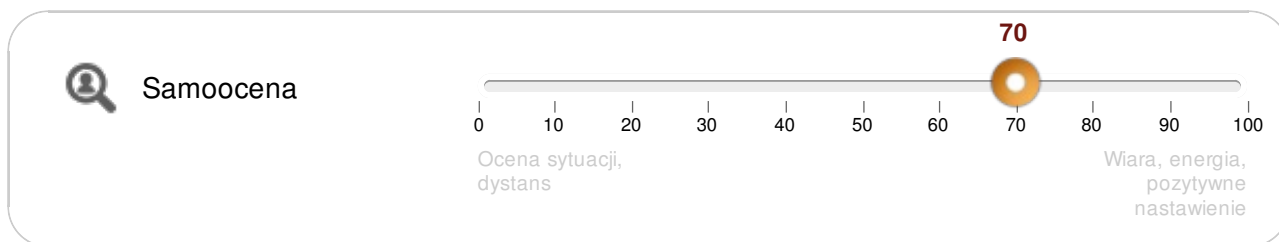
Napoleon Hill napisał, że entuzjazm jest stanem umysłu, który inspiruje i pobudza do wprowadzenia w życie zadania, jakie mamy wykonać. Nawet więcej — jest zaraźliwy i wpływa istotnie nie tylko na osobę rozentuzjazmowaną, lecz na każdego, z kim ona się zetknie. Entuzjazm pozostaje w tej samej relacji 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 zbytne 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.

Entuzjazm - wyniki badania samooceny



Entuzjazm - komentarze na podstawie samooceny

- e=** Gdy masz pomysł na usprawnienie swoich działań, ale czujesz, że Twój rozmówca może mieć opór przed zaangażowaniem się w niego przyjmujesz postawę reaktywną i rezygnujesz z podjęcia inicjatywy. Nie myślisz wówczas kategoriami sukcesu, nie podajesz argumentów, które za nim stoją, Twoja postawa nie pokazuje chęci „zarażenia” Twoimi pomysłami otoczenia (brak emocji w głosie). Zdarzają się jednak sytuacje gdy zachowujesz się inaczej – mimo przekonania o nieprzychylności drugiej strony wierzysz w sukces pomysłu i podejmujesz działania zjednania do nich rozmówcy. Swoje zaangażowanie pokazujesz tonem głosu, argumentami i postawą gotowości do działania, która zwykle udziela się otoczeniu.
- e=** W sytuacji podjęcia się nowego zadania Twoją postawę cechuje zazwyczaj niemoc i zniechęcenie. Wyzwanie traktujesz w kategoriach „góry lodowej”, którą jakoś trzeba przejść. Takie myślenie tworzy ryzyko „samospelniającej się przepowiedni”, wówczas zadanie, zgodnie z Twoim nastawieniem, okaże się rzeczywiście trudne. Brak wiary w sukces może pozbawiać Cię energii do działania a otoczenie może odbierać Cię jako osobą nie wykazującą inicjatywy. Zdarzają się jednak sytuacje gdy w zetknięciu z nowym wyzwaniem wyzwała się w Tobie radość, zaangażowanie i wiara w siebie.
- e=** Twoje podejście do wyzwań cechuje zapał i energia do działania („Szkłanka jest do połowy pełna”), niezależnie od opinii otoczenia. Swoimi pozytywnymi emocjami dzielisz się z innymi (sformułowania, ton głosu, gestykulacja). Nawet jeśli masz negatywne doświadczenia związane z danym działaniem starasz się zrewidować swoje podejście. Zdarzają się jednak sytuacje gdy nabierasz dystansu do działania i masz potrzebę sprawdzenia, na ile jest ono celowe.
- e=** W sytuacji nowych idei reagujesz z energią. Wyraża się to w stosowanym przez Ciebie języku pozytywów i tonie głosu. Pomimo pewnych zastrzeżeń i uwag do pomysłu Twoją pierwszą reakcją jest wyrażenie wiary w sukces przedsięwzięcia. Taka postawa jest siłą napędową dla innych. W niektórych sytuacjach ograniczasz wyrażanie swojego zaangażowania i pozytywnej aprobaty do stwierdzenia, że zmiana w końcu się dokonuje. Może to zostać odebrane przez otoczenie jako krytyka, że wcześniej nikt o tym nie pomyślał. Czasami także rezygnujesz z języka pozytywów na rzecz chłodnej analizy ryzyka, co może spowodować zgubienie ogólnej idei celu.
- e=** Twoją postawę w procesie uczenia innych cechuje zaangażowanie i optymizm, nawet jeśli masz ograniczony czas. Operujesz językiem korzyści, budujesz pozytywne nastawienie pracownika poprzez odwoływanie się do swoich dobrych doświadczeń. Pytaniami inspirujesz pracownika do zaangażowania się proces wdrożenia. Nie pozostajesz obojętny na jego obawy. Zdarzają się jednak sytuacje gdy Twój styl uczenia jest „oschły”, pozbawiony pozytywnych emocji i wsparcia, a Twoje komunikaty świadczą o braku zaangażowania.

UMIEJĘTNOŚCI – WYNIKI BADAŃ

Badanie obejmowało następujące predyspozycje:

Budowanie zespołu

Przywództwo sytuacyjne

Stawianie zadań

Budowanie zespołu

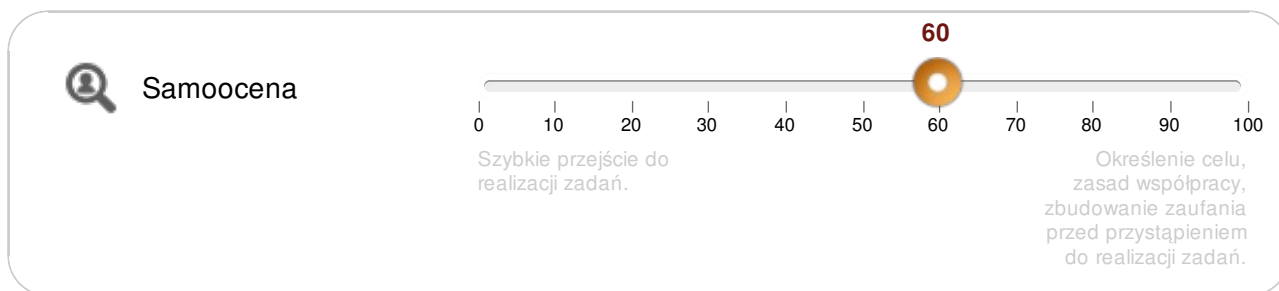
Definicja

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 umiejętności

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 do etapu tworzenia zespołu	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.
Rozpoczynanie pracy z nowym zespołem	Ustalenie i uzasadnienie składu zespołu. Danie możliwości wzajemnego poznania się przez członków zespołu. Ustalenie i zakomunikowanie celu zespołu.

Budowanie zespołu - wyniki badania samooceny



Budowanie zespołu - komentarze na podstawie samooceny

- ☞** Rozpoczynając pracę z nowym zespołem zazwyczaj dbasz, by jego członkowie nie tylko znali stojące przed nimi cele, ale także mieli możliwość poznania Ciebie i siebie nawzajem – zarówno od strony kompetencji jak i osobistej. Zdarza się jednak, że zaczynasz pracę z nowymi ludźmi zadaniowo: komunikujesz cele, omawiasz zadania i całkowicie rezygnujesz z części służącej wzajemnemu zbudowaniu zaufania.
- ☞** Komunikując zespołowi zasady koncentrujesz się na jednostronnym przekazie, rezygnując z wyjaśnienia co w praktyce one oznaczają i z możliwości zadawani Ci pytań. Zdarzają się także sytuacje gdy, nawet w sytuacji ograniczonego czasu, dbasz, aby wszystko wyjaśnić. Budujesz z pracownikami partnerstwo poprzez danie im możliwości złożenia propozycji własnych zasad, jesteś też otwarty na pytania.
- ☞** Kierując nowym zespołem zdarza Ci się zapominać, że ludzie stojący przed nowymi wyzwaniami mają obawy lub potrzebują wzmocnienie w zakresie zbudowania sensu tego, co mają wykonać. Zazwyczaj w takich sytuacjach odbierasz ich postawę osobiście i podejmujesz działania, które budują podział „ja-oni”, choć potrafisz też zachować się konstruktywnie. Wykazujesz się wówczas empatią i spokojnym działaniem. Dbasz, aby zbudować u pracowników poczucie bezpieczeństwa i sensu tego co mają zrobić.
- ☞** W doborze zadań do pracowników zazwyczaj odcinasz się od stereotypów związanych z wiekiem. Kierujesz się przede wszystkim wiedzą i postawą konkretnej osoby, doceniasz rolę synergii w zespole składającym się z osób w różnym wieku. Zdarza się jednak, że czasami w ogóle nie kierujesz się ani wiekiem, ani predyspozycjami pracowników, a jedynym priorytetem jest jakość współpracy z określoną osobą – a nie jest to wystarczające kryterium jakości wykonania zadania.
- ☞** Zazwyczaj rezygnujesz z określania norm i zasad w zespole lub ograniczasz się jedynie do tych, które mają na celu skorygowanie aktualnych niepożądanych zachowań. W drodze indywidualnych spotkań z pracownikami akcentujesz swoją kontrolną rolę, swoje działania postrzegasz przede wszystkim w kategoriach wyciągania konsekwencji. Może to tworzyć motywację negatywną pracowników i ograniczać wzajemne zaufanie.

Przywództwo sytuacyjne

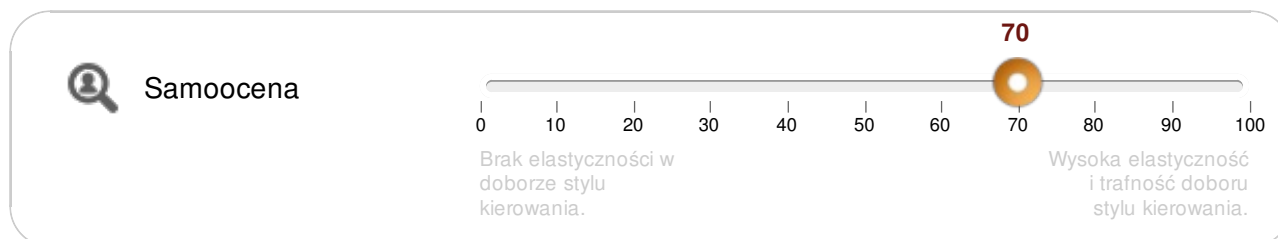
Definicja

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 umiejętności

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. Ścisłe 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 wyjaśnienia 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

Przywódtwo sytuacyjne - wyniki badania samooceny



Przywódtwo sytuacyjne - komentarze na podstawie samooceny

- ☞ W sytuacji gdy obejmujesz zespół o którym wiesz, że osiąga dobre wyniki lecz atmosfera w nim jest „ciężka” (z uwagi dyscyplinę jaką utrzymywał Twój poprzedni), zaczynasz współpracę z podwładnymi od spotkania. Informujesz na nim, że zależy Ci na zaangażowaniu zespołu w samodzielne wykonywanie zadań, ale też chętnie będziesz wyjaśniać powody podejmowanych decyzji.
- ☞ W sytuacji gdy pracujesz z zespołem, w którego skład wchodzi pracownicy z różnym stażem pracy traktujesz ich adekwatnie do okoliczności. Starszym stażem pracownikom pozwalasz na samodzielność i praktycznie nie wtrącasz się do ich działań. Obserwujesz działanie i efekty pracy pozostałych osób, rozmawiasz z nimi i na bieżąco podejmujecie decyzje dotyczące realizacji zadań. W przypadku najmłodszych stażem pracowników skupiasz się głównie na aspekcie kontroli realizowanych przez nich zadań.
- ☞ W sytuacji gdy Twój, do tej pory sprawnie działający, zespół staje przed problemem którego nie może rozwiązać spotykasz się z nim i prowokujesz dyskusję w celu przeanalizowanie sytuacji i znalezienie możliwych rozwiązań. Pracujesz z zespołem do końca, aż problem zostanie rozwiązany. Zdarza się też, że szybko angażujesz do pomocy ekspertów spoza zespołu. To oni pracują nad rozwiązaniem problemu.
- ☞ W sytuacji gdy nowy pracownik (np. z 3 miesięcznym stażem pracy) łamie zasady dyscypliny umawiasz się z nim na nieformalne spotkanie (np. na piwo). W trakcie spotkania w swobodnej atmosferze możecie porozmawiać o łamaniu przez niego zasad.. Zdarza się, że spotykasz się z pracownikiem i w sposób nie budzący wątpliwości przypominasz mu o zasadach i regułach.
- ☞ Diagnozując poziom kompetencji pracownika i jego zdolność do wykonania danego zadania, bierzesz pod uwagę wyłącznie jego wiedzę oraz umiejętności. Widząc sygnały, które mogą świadczyć o niskiej motywacji, tłumaczysz je wrodzonymi cechami pracownika.
- ☞ W sytuacjach kiedy w Twoim dojrzałym, samodzielnym zespole pojawia się konflikt między jego członkami wkraczasz do akcji i zajmujesz się sprawą rozwiązując konflikt według swojego podejścia. Zdarza się, że nie podejmujesz żadnego działania.

Stawianie zadań

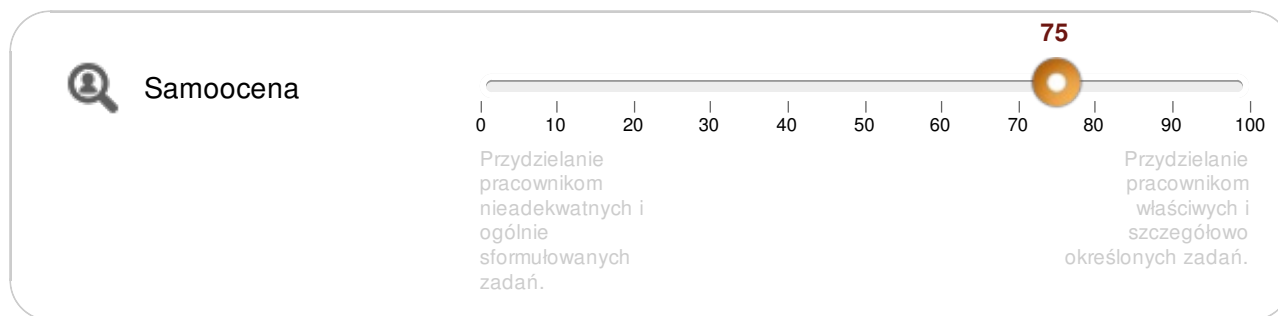
Definicja

Zlecenie pracownikowi do wykonania określonych działań, czynności.

Aspekty umiejętności

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.

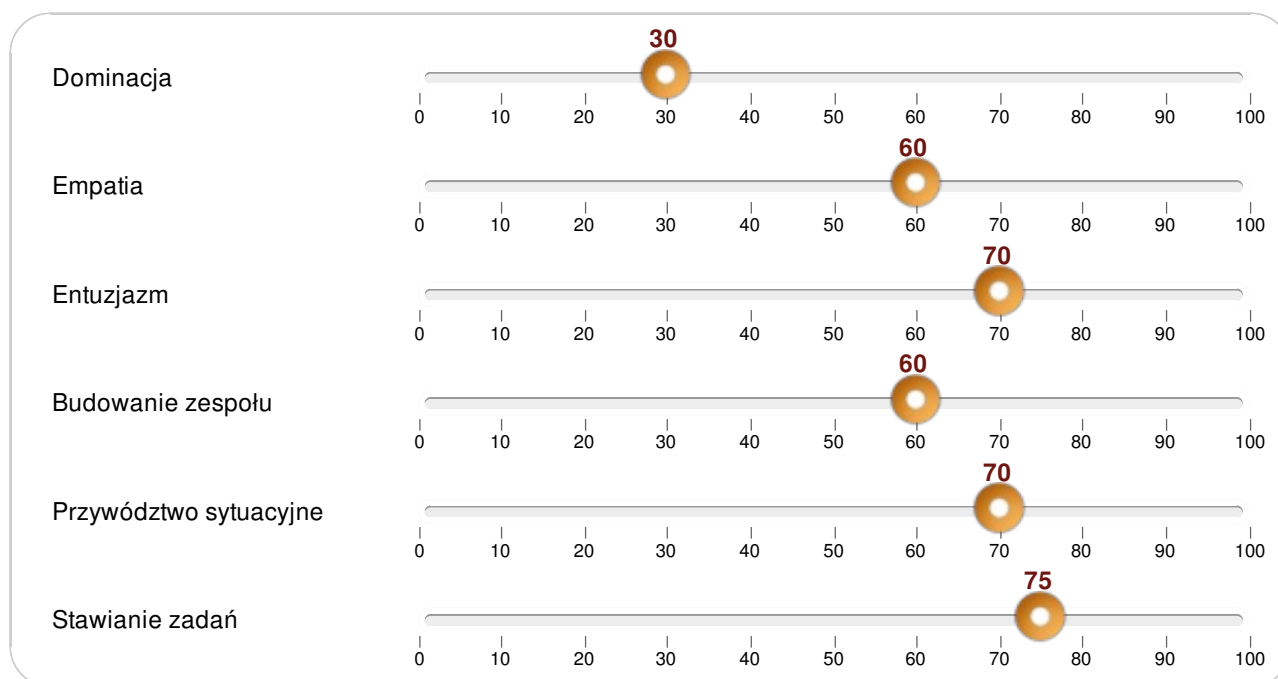
Stawianie zadań - wyniki badania samooceny



Stawianie zadań - komentarze na podstawie samooceny

- ☞ W sytuacji, gdy rozpoczęcie pracy z zespołem polegało na pisemnej komunikacji z jego członkami i część osób nie realizuje zadań kontaktujesz się z nimi telefonicznie. Celem rozmowy jest poznanie przyczyn zaistniałej sytuacji i ustalenie z każdym indywidualnego planu działania. Jesteś także skłonny rozważyć zorganizowanie spotkania ze wszystkimi członkami zespołu, w celu poznania się i wspólnego ustalenia zasad pracy.
- ☞ Sprawdzasz zrozumienie zadania przez pracownika zadając mu pytania otwarte, w tym pytając o potrzebną mu pomoc z Twojej strony. Mogą się również zdarzyć sytuacje, kiedy zadając mu pytania zamknięte, co nie pozwala skutecznie upewnić się w tym zakresie.
- ☞ Przekazując pracownikowi zadanie, mówisz co ma zrobić i do kiedy, nie precyzujesz jednak celu tego zadania. Ogólnie mówisz gdzie może znaleźć informacje, a możliwość wyjaśnienia wątpliwości stworzysz krótko przed terminem realizacji. Przy tym ostrzegasz pracownika, że zadanie zostanie skontrolowane przez Klienta tego zadania i nie chcesz mieć żadnych uwag. Przekazywanie zadania skwitujesz pytaniem: czy wszystko jasne? Mogą być również sytuacje, kiedy określasz precyzyjnie co ma zrobić, i jaki jest tego cel; ustalasz również precyzyjny termin realizacji oraz termin i sposób weryfikacji zrealizowanego zadania. Jeśli jest to zadanie, którego pracownik wcześniej nie wykonywał, dbasz, aby wiedział jak ma to zrobić. Sprawdzasz zrozumienie zadania poprzez pytanie otwarte.
- ☞ Kiedy stawiasz zadanie precyzujesz co należy zrobić, jaki ma być rezultat oraz termin realizacji. Zdarzają się też sytuacje gdy ograniczasz się do podania co należy zrobić i jaki ma być efekt końcowy. Uważasz że ważne jest by pracownik wiedział, jakie są konsekwencje za niewykonanie zadania.
- ☞
- ☞ Stawiając cel wymagający nowych rozwiązań wybierasz do jego realizacji zarówno pracownika, który zaproponował ten cel, aby spożytkować jego motywację; wybierasz też pracownika, który pracuje w obszarze, którego cel dotyczy – wykorzystujesz w tym przypadku jego znajomość rzeczy oraz stwarzasz możliwość by miał wpływ na to, co będzie realizowane na jego stanowisku. Łączysz przy tym nowe spojrzenie z przywiązaniem do aktualnie działających rozwiązań. Może się jednak zdarzyć sytuacja gdy powierzysz cel tylko osobie, która go zaproponowała, pomijając osobę pracującą w obszarze, którego cel dotyczy. Powstaje wtedy ryzyko, że osoba która pracuje w tym obszarze odrzuci zaproponowane rozwiązania z braku identyfikacji z nimi.

KAMIL SZNUT - WYNIKI BADANIA KOMPETENCJI



- e= Przeprowadź dostosowane badanie kompetencyjne dla siebie, swojej firmy lub zespołu.
- e= Skorzystaj z materiałów rozwojowych dostarczonych przez naszych sprawdzonych Partnerów.
- e= Zarządzaj rozwojem swojej firmy – generuj raporty, analizuj luki kompetencyjne, wyznaczaj cele rozwojowe i monitoruj ich realizację.
- e= Ograniczaj koszty!

Algorytmy e-peers zostały stworzone przez interdyscyplinarny zespół konsultantów. Nie musisz płacić za ponowne wykonanie tej samej pracy dla Twojej firmy. Po prostu – korzystaj z jej efektów.

Do zobaczenia na e=peers!