

Raport z badania Testem Kompetencji Menedżerskich

Darek Zieliński
12-11-2013

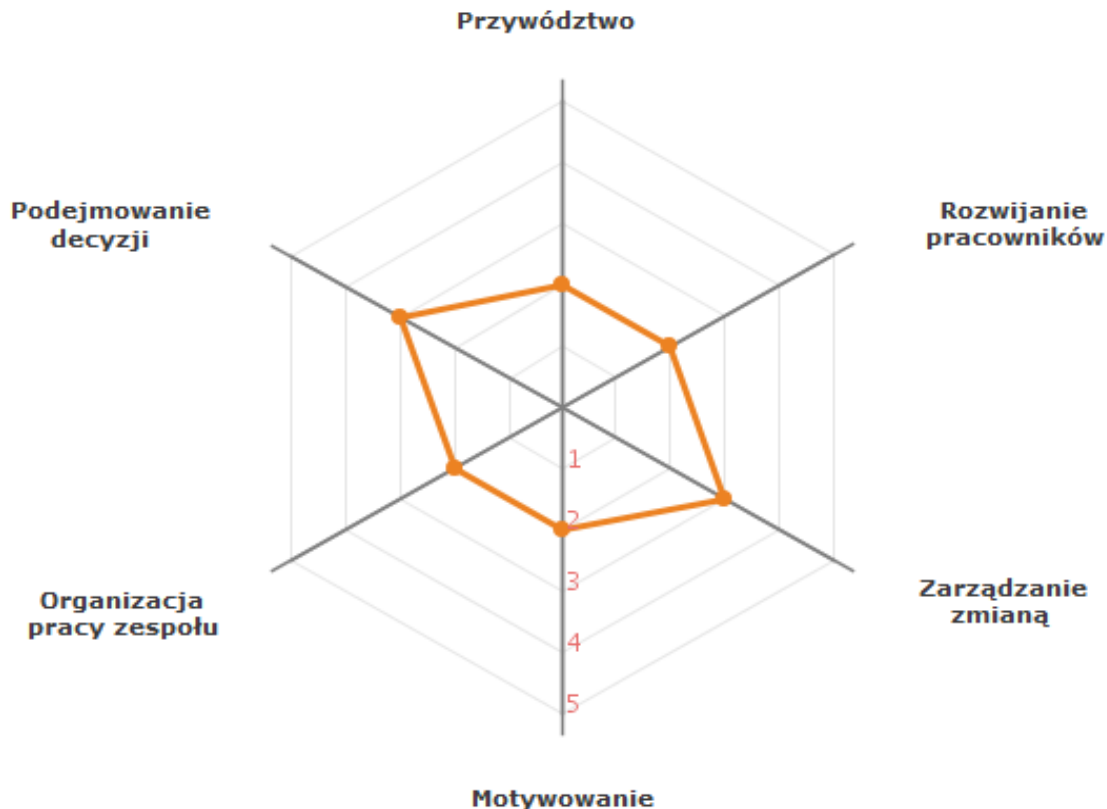
Wprowadzenie

Test, który wypełniłeś/aś, pozwala na sprawdzenie, czy wiesz jakie zachowania są skuteczne w kierowaniu zespołem pracowników. Wyniki, które otrzymałeś/aś, dotyczą pojedynczych kompetencji. Jednakże każde zadanie menedżerskie, które wykonujesz wymaga jednoczesnego wykorzystania kilku kompetencji. Jeżeli uzyskałeś/aś niskie wyniki w jednej kompetencji nie oznacza to, że nie poradzisz sobie z wykonaniem zadania, które jej wymaga. Aby zrealizować to zadanie możesz wykorzystać kompetencje, stanowią twoją silną stronę. Dzięki informacjom zawartych w tym raporcie możesz poznać swoje mocne i słabe strony oraz określić kierunki rozwoju swojej kariery. Poniżej przedstawione są twoje wyniki. W tabeli przy każdej badanej kompetencji podana jest liczba uzyskanych punktów (w przedziale od 0 do 100) i odpowiadający uzyskanym punktom poziom kompetencji (1 – niski; 2 – uczenia się; 3 – dobry; 4 – zaawansowany; 5 - wybitny).

Wyniki

| Kompetencja | Wynik w tekście | Poziom rozwoju kompetencji |
|---------------------------|-----------------|----------------------------|
| Podejmowanie decyzji | 67 | dobry |
| Zarządzanie zmianą | 63 | dobry |
| Przywództwo | 63 | uczenia się |
| Rozwijanie pracowników | 62 | uczenia się |
| Motywowanie | 59 | uczenia się |
| Organizacja pracy zespołu | 56 | uczenia się |

Profil kompetencyjny



Opis

Wynik uzyskany w teście kompetencji menadżerskich pozwala przypuszczać, iż podejmujesz decyzje w odpowiednim czasie, przez co nie utrudniasz realizacji zadań od nich zależnych. Dzieje się tak zazwyczaj wtedy gdy nie działasz pod presją i masz wszystkie potrzebne informacje. Najczęściej na pojawiające się trudności reagujesz szybko i sprawnie podejmujesz decyzje co DO kierunku działania. Szybkość Twojej reakcji spada gdy napotykane problemy są skomplikowane i sposób ich rozwiązania nie jest jednoznaczny i wiąże się z podjęciem pewnego ryzyka. Podejmując standardowe decyzje nie wychodzące poza obszar Twoich kompetencji uwzględniasz zarówno długo jak i krótkoterminową perspektywę czasową. Trafnie prognozujesz możliwe konsekwencje swoich decyzji, tak długo jak ich oddziaływanie pozostaje w zarządzanym przez Ciebie obszarze. Szybko analizujesz dobrze znane Ci zagadnienia nawet jeśli oznacza TO zapoznanie się z dużą ilością informacji aby podjąć decyzję. Samodzielnie rozpoznajesz większość kluczowych dla procesu decyzyjnego informacji. Po wnikliwym zapoznaniu się z dostępnymi danymi ze znanego Ci obszaru identyfikujesz i rozpoznajesz „luki informacyjne” (brak niezbędnych informacji DO podjęcia trafnej decyzji). Umiejętnie znajdujesz powiązania i zależności pomiędzy informacjami pochodzącymi z tego samego obszaru choć na pozór wydają się one niezależne. Na ogół w dobrze znanych Ci sytuacjach szybko wyciągasz trafne wnioski. Systematyzujesz także posiadane informacje w taki sposób, że możliwe jest wyjaśnienie najbardziej możliwych trendów, problemów i ich przyczyn. Gdy nie działasz pod presją najczęściej sprawdzasz rzetelność i trafność danych na podstawie, których podejmujesz decyzję. Potrafisz zmienić raz podjętą decyzję w obliczu nowych ważnych informacji lub nagłej zmiany sytuacji. Wymaga TO jednak od Ciebie poświęcenia dużej ilości czasu na wprowadzenia zmian. Analizując sytuację problemową uwzględniasz otoczenie i kontekst biznesowy z wielu perspektyw. Preferujesz jednak te źródła informacji, które są Ci lepiej znane. Podejmując decyzje starasz się brać pod uwagę interesy i oczekiwania osób, których ta decyzja dotyczy, choć zdarza się, że niekiedy przeważa racja stanu

ponad indywidualne potrzeby. Najczęściej bierzesz odpowiedzialność za podejmowane decyzje, których efekty będą dotyczyły Twojego obszaru działania. W sposób odważny i zdecydowany komunikujesz bezpośrednio swoim podwładnym decyzje, których konsekwencje mogą mieć negatywny dla nich skutek. Uzasadniasz podjęte decyzje odnosząc się DO racjonalnych i przekonujących argumentów, choć trudno Ci przekonać DO nich osoby od początku negatywnie nastawione. Podejmując decyzję dotyczącą Twojego obszaru działania zazwyczaj przygotowujesz alternatywne sposoby działania. W przypadku standardowych decyzji ustalasz dla nich niezbędne kryteria w oparciu o sytuację biznesową i pozwalające na ich skuteczne podjęcie. W zależności od sytuacji najczęściej trafnie dobierasz sposób podejmowania decyzji i w odpowiednim momencie w ten proces angażujesz inne osoby.

Uzyskany wynik w teście kompetencji menadżerskich pozwala przypuszczać, że wdrażanie zmian poprzedzasz przygotowaniem szczegółowego planu oraz strategii działania. Tworzone plany nie powstają w próżni i zawsze uwzględniają kontekst sytuacyjny. Na ogół dostrzegasz konsekwencje wprowadzanych zmian choć łatwiej Ci skupić się na tych, które mogą zaistnieć zaraz po zakończeniu procesu wprowadzania decyzji w życie. Aktywnie przekonujesz pracowników to planowanych zmian. Twoja argumentacja oparta na eksponowaniu użyteczności wprowadzanych nowości pozwala przekonać nawet tych niezdecydowanych. Możesz mieć jednak trudność z pozyskaniem przychylności osób, które są od początku negatywnie nastawione do projektu. Dbasz o to aby sposób wprowadzania zmian współgrał z kulturą organizacyjną. Zdarza się jednak, że błędnie interpretujesz pewne zwyczaje panujące w organizacji i przez co metody wdrażania zmian nie są już tak efektywne. Także nagle zmiany sytuacji wewnątrz firmy mogą silnie oddziaływać na wybrany przez siebie model wprowadzania zmian i zmniejszać jego skuteczność. Starasz się przełamać opór osób, które otwarcie prezentują swoje niezadowolenie z wprowadzanych nowości. Z kolei masz dużą trudność w dostrzeganiu tych pracowników, którzy biernie protestują przeciw wdrażanym zmianom. Interesujesz się nowościami mogącymi usprawnić działania składające się na twoje obowiązki. Skutecznie identyfikujesz sytuacje, które mogą sprzyjać zmianom w Twoim najbliższym otoczeniu. Zachęcasz swoim przykładem podwładnych do eksperymentowania z nowymi sposobami rozwiązywania typowych problemów pojawiających się w trakcie pracy zespołu. Wspierasz osoby, które wykazują inicjatywę w obszarze wprowadzania nowych metod działania. Zabiegasz o wsparcie dla wprowadzanych zmian pośród osób, które w Twojej opinii mogą być kluczowe dla wdrażanego projektu. Zdarza się jednak, że w przypadku zmian wychodzących poza obszar Twojego działania masz trudność z dotarciem do najważniejszych osób. Najczęściej przyjmujesz osobistą odpowiedzialność za wdrożenie nowych sposobów, strategii działania. Dzieje się tak szczególnie wtedy gdy wprowadzane zmiany dotyczą Twojego obszaru działania. Podejmujesz także „skalkulowane” ryzyko, aby rozwiązywać trudne problemy pojawiające się w najbliższym otoczeniu. Gdy w procesie wprowadzania zmian zdarzają się niepowodzenia starasz się analizować ich przyczyny i wyciągać wnioski na przyszłość. Zdarza się jednak, że w przypadku trudniejszych projektów ponownie popełniasz podobne błędy. Poprzez zaplanowaną i skuteczną komunikację efektywnie zarządzasz oczekiwaniami podwładnych, których zmiany będą dotyczyły. Trudność sprawia Ci natomiast utrzymanie komunikacji z uczestnikami zmian spoza Twojego obszaru działania.

Na podstawie wyniku uzyskanego w teście kompetencji menadżerskich można przypuszczać, że potrafisz dostosować swój styl przewodzenia innym niemal do każdej sytuacji. Jesteś liderem, który zarządza innymi biorąc pod uwagę ich umiejętności oraz posiadaną wiedzę. Także duże doświadczenie pozwala Ci dostosować styl kierowania w zależności od specyfiki realizowanego projektu. W efekcie zmiana stylu przewodzenia odbywa się tak płynnie, że nie zakłóca przebiegu prac podwładnych. Cieszysz się autorytetem w całej organizacji. Twoje profesjonalne podejście do pracy sprawia, że jesteś postrzegany jako osoba wiarygodna. Za Twoimi słowami zawsze podążają odpowiednie działania. Budzisz zaufanie pośród członków zespołu i zachęcasz do kształtowania relacji pomiędzy pracownikami w oparciu o zrozumienie i poszanowanie prawa do odrębności i własnego zdania. Zwracasz szczególną uwagę na wszelkie sytuacje, które mogą podważyć zaufanie, którym obdarzają Ciebie i Twój zespół inne osoby. Zawsze jesteś pełen entuzjazmu i chętnie angażujesz się w prace, które dla innych mogą wydawać się nużące lub mało ciekawe. Zawsze szukasz takich cech zleczanych obowiązków, które motywują cię do działania. W swoich wypowiedziach okazujesz duży szacunek dla ludzi tworzących firmę w której pracujesz. Jesteś przekonany co do wartości usług / produktów, które oferujecie. Swoje obowiązki, nawet te wykonywane cyklicznie traktujesz bardzo poważnie i z dużą uwagą przystępujesz do ich realizacji. Na bieżąco sprawdzasz poziom zaangażowania swoich podwładnych. Starasz się motywować ich do zwiększania wysiłków. Swoją

postawą modelujesz pozytywne nastawienie do organizacji w której wszyscy pracujecie. Zachęcasz członków zespołu do zapoznania się z usługami / produktami, które macie w swojej ofercie. W każdym realizowanym projekcie pełnisz rolę lidera. Twoja wizja pracy jest w pełni akceptowana i wyznawana przez podwładnych. Twój zespół działa efektywnie dzięki temu, iż na bieżąco wskazujesz kierunek pracy w sposób zrozumiały dla wszystkich uczestników procesu. Pracownicy rozumieją powiązania wynikające z pracy grupowej i są przekonani o ważności swoich indywidualnych działań dla sukcesu całego projektu. Twój wpływ na podwładnych sprawia, że są oni świadomi i dążą do osiągnięcia celów wyznaczonych dla całej organizacji. W Twoim zespole nie ma miejsca dla biernych osób. Dajesz dużą dawkę swobody działania dzięki czemu pracownicy przyjmują pro-aktywną postawę w większości realizowanych prac. W ten sposób czują się odpowiedzialni ze sposobu działania oraz efekty jakie dzięki nim osiągają. Dużą uwagę przywiązujesz do atmosfery panującej w zarządzanym zespole. Jako lider czujesz się odpowiedzialny za jakość relacji pomiędzy Twoimi podwładnymi. Często poprzez odpowiednie aranżowanie zleczanych zadań skłaniasz poszczególne osoby do podejmowania współpracy. Nawet jeśli zarządzana grupa jest liczna z łatwością godzisz pojawiające się sprzeczne interesy poszczególnych jej członków. W ten sposób utrzymujesz klimat sprzyjający współdziałaniu. Na tle całej organizacji Twój zespół jest najlepiej reprezentowany. Gwarantuje to szybki dostęp do puli zasobów, czy też nagłaśnianie sukcesów zarządzanego zespołu. Jako jego lider potrafisz zadbać o interesy każdego pracownika. Bez wahania występujesz w obronie zespołu na forum firmowym. Dbasz o to aby potrzeby zgłaszane przez Twoich podwładnych udało się pogodzić z interesem organizacji. Wszelkie pojawiające się konflikty starasz się rozwiązać jak najszybciej zanim nastąpi ich eskalacja. Jesteś doskonałym mediatorem, który nawet te spory, które wynikają z zupełnie odmiennych stanowisk stron, potrafisz pogodzić. Skupiasz się na poszukiwaniu takich rozwiązań, które nie będą jednoznacznie określały wygranych i przegranych. W rozwiązywaniu konfliktów angażujesz także te osoby, które są wyłącznie ich obserwatorami, a uważasz, że mogą pomóc w rozwiązaniu sporu. Jesteś świadom zalet i wad swojego zespołu i w związku z tym jesteś gotów przyjąć za wszystkich jego członków odpowiedzialność. Uważasz, że efekt końcowy realizowanych zadań jest w największym stopniu zależny od Ciebie. Jesteś gotów ponieść konsekwencje porażek i dzielić się odniesionym sukcesem. Odważnie realizujesz zadania nawet wtedy gdy działasz po presji. Wszelkie braki (np. informacji, zasobów) rekompensujesz zdecydowaniem w działaniu i umiejętnością improwizowania.

Wyniki uzyskane w teście kompetencji menadżerskich wskazują, że wykorzystujesz dostępne w firmie systemy rozwoju pracowników i współpracujesz z działem rozwoju pracowników wtedy, gdy masz pewność, że możesz liczyć na czyjeś wsparcie w całym procesie. Planujesz rozmowy rozwojowe z każdym pracownikiem z osobna tak, aby były przeprowadzane regularnie, jednakże w praktyce, bardzo często uznajesz, że inne zadania są istotniejsze niż takie spotkania, co powoduje, że odbywają się one bardzo sporadycznie. Obszary wymagające rozwoju wypracowujesz zazwyczaj w oparciu tylko o Twoje pomysły. Bierzesz pod uwagę zdanie pracownika wtedy, gdy sam wysunie propozycje, natomiast sam jemu tego nie sugerujesz. Dotyczy to również działań rozwojowych: dopóki pracownik sam nie zaproponuje swoich rozwiązań, to Ty mówisz jakie ma podjąć działania. Należy również dodać, że rozwiązania te często nie uwzględniają preferencji zadaniowych pracowników, tj. takich, w których się dobrze czują. Zdarza się, że są one bardzo trudne do realizacji, bo za bardzo odbiegają od specyfiki zadań dotychczas wykonywanych. Pozwalasz na to, aby Twoi pracownicy mogli się również rozwijać poprzez delegowane im zadania, których dotychczas jeszcze nie wykonywali. Równocześnie zadania te nie dotyczą istotnych aspektów z punktu widzenia firmy, ponieważ obawiasz się, że trudniejsze i ważniejsze zadania zostaną źle wykonane. Ponadto, Twój udział w rozwoju pracowników pojawia się również na dalszych etapach, tj. wdrażania wcześniej ustalonych działań. Jednakże jest on sporadyczny. Najprawdopodobniej masz również trudności w dobieraniu metody oceny wiedzy i umiejętności pracowników. Dzielisz się z pracownikami swoją wiedzą i doświadczeniem wtedy, gdy zostaniesz o to poproszony oraz sporadycznie zachęcasz ich do tego, aby i oni tak robili względem swoich współpracowników. Należy również dodać, że zauważasz pracowników o wysokim potencjale dopiero wtedy, gdy ktoś wcześniej zwróci na nich Twoją uwagę. Wtedy też przy dużym wsparciu innych osób próbujesz podjąć działania mające na celu dalszy rozwój takich pracowników. Na podstawie Twojego wyniku można również sugerować, że przed przystąpieniem do realizacji zadania określasz potrzebny poziom kompetencji pracowników, z tymże często jest on nieadekwatny.

Wyniki uzyskane przez Ciebie w teście kompetencji menadżerskich wskazują, że znasz podstawowe techniki motywacyjne. Jednakże najprawdopodobniej na co dzień korzystasz tylko z tych nielicznych

najlepiej Ci poznanych form podnoszenia motywacji pracowników. W efekcie motywując innych osiągasz bardzo przeciętne wyniki i tylko nieliczni pracownicy czują się tak naprawdę zmotywowani. Możesz także uważać, że podstawowym czynnikiem wpływającym na motywację są nagrody materialne. Z kolei znacznie mniejszą rolę w kwestii motywacji przypisujesz czynnikom pozafinansowym. Podejmując próby motywowania innych zwracasz uwagę na te cechy osobiste, które w największym stopniu mają wpływ na źródła motywacji dla pojedynczej osoby. Dlatego też w bardzo oczywistych przypadkach (np. osoba otwarta potrzebująca aprobaty innych ludzi) skutecznie stosujesz proste mechanizmy motywujące podwładnych. W pozostałych sytuacjach stosujesz swoje standardowe działania nawet jeśli nie są one w pełni skuteczne. Najczęściej starasz się reagować na zmianę sytuacji poprzez dostosowanie do niej podejmowanych działań motywacyjnych (opór w zespole w przypadku zmian, opóźnienia w harmonogramie prac, itd.). Jednakże często zdarza się, że zmiana twojego podejścia następuje za późno lub jest nieadekwatna co do wymogów sytuacji. Zapewne zdarza Ci się dość nieregularnie komunikować pracownikom swoje zadowolenie lub jego brak wynikające z ich pracy. Prawdopodobnie jest Ci dużo łatwiej odnieść się do sytuacji negatywnych, na których skupiasz się najczęściej. Jeżeli już udzielasz pochwał robisz to najczęściej w sposób ogólny nie określając co jest ich przyczyną. Delegując zadania tylko w nielicznych przypadkach potrafisz połączyć ich obszar z zainteresowaniami podwładnych. W rezultacie czasem zdarza Ci się zlecić obowiązki odpowiednim osobom tak aby podnieść ich motywację do ich realizacji. Częściej jednak niewłaściwie interpretujesz potrzeby swoich podwładnych i zlecane zadania (nawet te proste) nietrafnie przyporządkowujesz do potrzeb pracownika. W efekcie takie działanie może nawet negatywnie wpłynąć na poziom jego motywacji do pracy. Ponadto, najprawdopodobniej masz trudność w przekazywaniu odpowiedzialności za realizację zadań na niższe szczeble zarządzania. Nie okazujesz podwładnym zaufania, że dadzą sobie radę w realizacji zadania, dlatego w momencie, gdy zdecydujesz się na delegowanie zadania niżej, bardzo kontrolujesz pracę podwładnego. Co więcej, bardzo nieregularnie prowadzisz spotkania z pracownikami, podczas których omawiasz realizację zadań. Bardzo sporadycznie interesujesz się potrzebami oraz oczekiwaniami pracownika.

Możesz mieć trudności w przekładaniu większości elementów strategii firmy na działania operacyjne. Często zdarza się tak, iż zadania operacyjne, których się podejmujesz nie prowadzą w pełni do realizacji strategii firmy. Często popełniasz błędy kaskadując cele na poszczególnych menedżerów czy pracowników oraz ustalając zakres odpowiedzialności poszczególnych pracowników. W efekcie nie są one do końca spójne z celami nadrzędnymi (cele działu, cele organizacji). Prawdopodobnie masz duże trudności w określeniu priorytetów oraz pożądanym efektów dla poszczególnych działań. Często więc jako najważniejsze mogą być realizowane te zadania, które są mniej istotne z punktu widzenia strategii firmy. Zdarza się także, że objaśniając podstawowe założenia, dla działań aktualnie realizowanych pomijasz wiele istotnych szczegółów. W efekcie podwładni mogą uważać te informacje za zbyt niejasne i dość ogólne, a tym samym mało przydatne w pracy. Często zdarza się tak, iż masz trudność z inicjowaniem i wspieraniem działań ukierunkowanych na osiągnięcie konkretnych celów. Wynikać to może z tego, iż najczęściej tylko sporadycznie monitorujesz przebieg realizacji prac. Robisz to głównie wtedy gdy już zaistniałe problemy utrudniają lub wręcz uniemożliwiają realizację wytyczonych zadań. Dodatkowo ze względu na brak aktualnych informacji nie jesteś w stanie szczegółowo informować swoich podwładnych o przebiegu realizowanych działań a także stopniu i jakości ich wykonania. Nie zawsze przywiązujesz uwagę do jakości wykonywanych prac. Często też nie potrafisz zadbać o efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów. Ponadto, tylko sporadycznie wyciągasz wnioski na przyszłość dla siebie i zespołu na podstawie oceny przebiegu prac w celu poprawy skuteczności. Masz również trudności w zaplanowaniu i koordynowaniu realizacji wielu aktywności jednocześnie w zmieniającym się środowisku pracy.