



# System integracji pracowników persolog

## Raport porównawczy

**Raport sporządzony dla**

**Projektu:** rekrutacjaOK

**Firmy:** persolog

**Działu:** obsługa klienta

**Stanowiska:** specjalista

**Osoba upoważniona:** Paulina Przyszłościowa

**Kandydat:** Pan/i Rozwojowy

**Dnia:** 19 grudnia 2011

**per|solog**

**przykładowy raport**

Niniejszy materiał wraz ze wszystkimi jego częściami jest chroniony prawami autorskimi. Wykorzystywanie wyłącznie za zgodą persolog GmbH. Powielanie i rozpowszechnianie w jakiegokolwiek formie, mechanicznie, elektronicznie, włączając w to kopiowanie, nagrywanie głosu, skanowanie i korzystanie z wszelkich innych systemów magazynowania danych jest surowo zabronione.

© Copyright 2009. John G. Geier, Ph.D., Dorothy Downey, M.S.

© Copyright 2009. persolog GmbH Remchingen. Wszystkie prawa zastrzeżone.

## Spis treści

1	Wprowadzenie do raportu	4
2	Ogólne podsumowanie dopasowania	5
2.1	Proces decyzyjny w doborze pracowników	5
2.2	Przegląd wyników	6
3	Wydajność	7
3.1	Wyniki dla składowej pracy: Stanowisko	7
3.1.1	Czy Pan/i Rozwojowy odpowiada oczekiwaniom dotyczącym stanowiska?	7
3.1.2	Diagram dla składowej pracy: Stanowisko	8
3.1.3	Opis wymagań dotyczących stanowiska, które preferuje kandydat Pan/i Rozwojowy	9
3.2	Wyniki dla składowej pracy: Pracownik	11
3.2.1	Czy Pan/i Rozwojowy spełnia oczekiwania dotyczące potencjalnego pracownika?	11
3.2.2	Diagram dla składowej pracy: Pracownik	12
3.2.3	Opis zachowań, które demonstruje kandydat Pan/i Rozwojowy	13
4	Przywiązanie	15
4.1	Wyniki dla składowej pracy: Przełożony	15
4.1.1	Czy Pan/i Rozwojowy pasuje do zachowania przełożonego?	15
4.1.2	Diagram dla składowej pracy: Przełożony	16
4.1.3	Opis zachowania przełożonego, które preferuje kandydat Pan/i Rozwojowy	17
4.2	Wyniki dla składowej pracy: Kultura przedsiębiorstwa	19
4.2.1	Czy Pan/i Rozwojowy pasuje do panujących w firmie norm i wartości?	19
4.2.2	Diagram dla składowej pracy: Kultura	20
4.2.3	Opis kultury przedsiębiorstwa, którą preferuje kandydat Pan/i Rozwojowy	21
5	Przegląd oczekiwanej wszechstronności	23
5.1	Szybkie streszczenie	23
5.2	Wszechstronność	24
6	Stres	25
6.1	Czynniki stresogenne, które odczuwa Pan/i Rozwojowy	25
7	Diagramy porównawcze dla obszarów adekwatności zachowań	26
7.1	Szczegółowe informacje	26
7.2	Diagram porównawczy dla czynnika: Elastyczność	27
7.3	Diagram porównawczy dla czynnika: Siła przebiccia	28
7.4	Diagram porównawczy dla czynnika: Kreatywność	29
7.5	Diagram porównawczy dla czynnika: Praca w zespole	30
7.6	Diagram porównawczy dla czynnika: Optymizm	31
7.7	Diagram porównawczy dla czynnika: Racjonalność	32
8	Słowniczek terminów	33
9	Wykluczenie odpowiedzialności i prawa autorskie	35
	Kontakt:	35

## 1 Wprowadzenie do raportu

### Budowa i struktura raportu

Raport porównawczy umożliwia Ci przegląd procesu decyzyjnego w doborze pracowników. Stanowi on pomoc w podejmowaniu decyzji personalnych. Raport zaczyna się od przedstawienia zarysu tego procesu oraz zestawienia łącznych wyników (rozdział 2).

W rozdziałach 3 i 4 znajdziesz informacje dotyczące składowych pracy (Stanowisko, Pracownik, Kultura i Przełożony). Dla każdej z nich podane są wyniki porównania kandydata do ustalonych kryteriów, których wizualizację ułatwia sporządzony Diagram. Ta część raportu zawiera także opisy wymagań stawianych przez stanowisko pracy, postaw i zachowań pracownika, preferowanego przez niego stylu zarządzania oraz panujących w firmie norm i wartości, czyli kultury przedsiębiorstwa.

Diagram zawarty w rozdziale 5 przedstawia wszechstronność oraz wypływające z niej wnioski dotyczące zachowania pracownika jako podwładnego. Rozdział 6 z kolei zawiera informacje na temat potencjalnych wskaźników stresu oszacowane na podstawie rozbieżności oczekiwań kandydata oraz osoby upoważnionej do ustalania kryteriów.

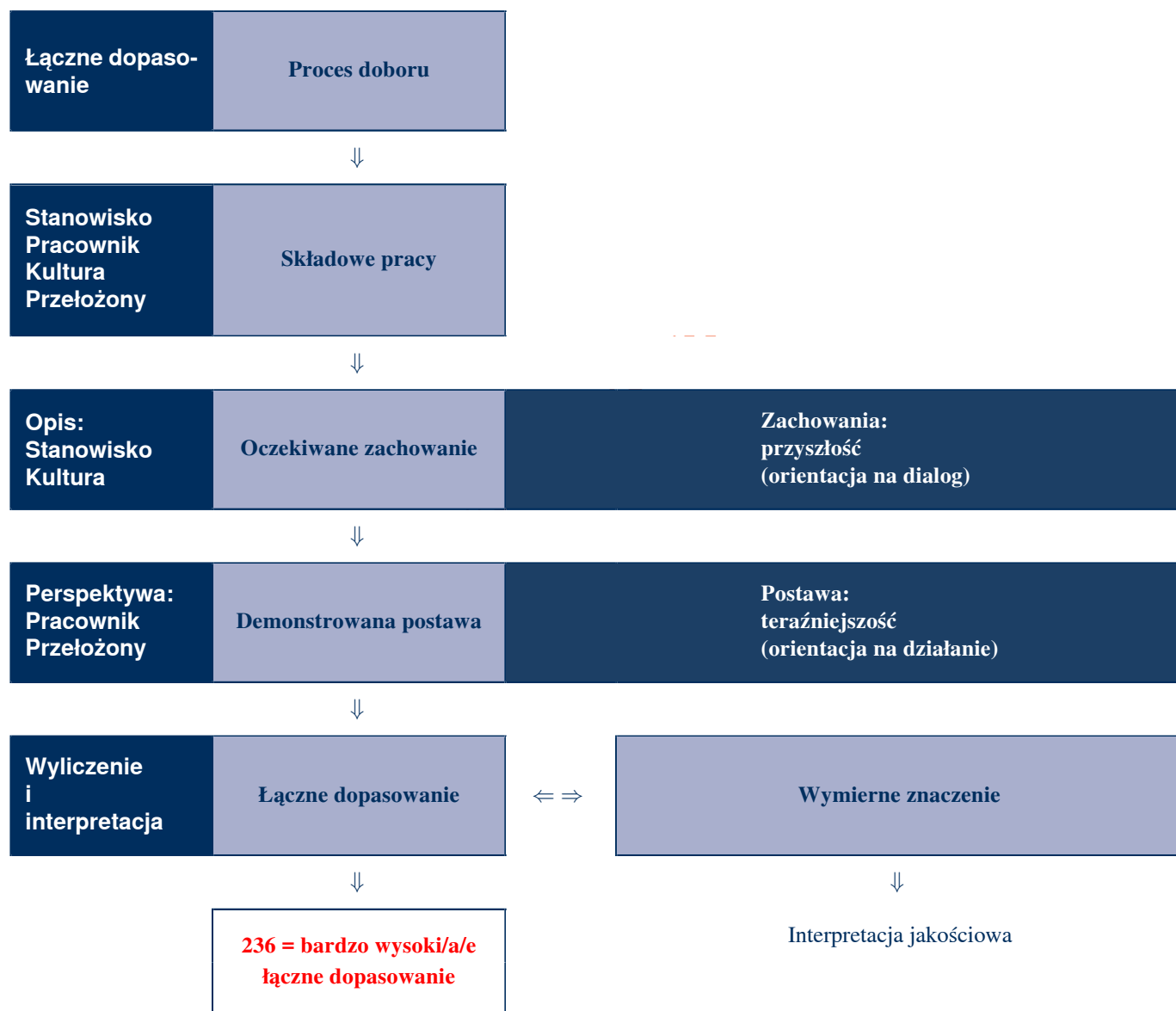
Rozdział 7 przedstawia Diagramy porównawcze dla sześciu obszarów adekwatności zachowań. Znajdziesz w nim także opisy odzwierciedlające postawy wobec stanowiska, zachowania pracownika i przełożonego oraz kultury przedsiębiorstwa.

Na końcu raportu znajduje się słowniczek terminów (Rozdział 8) oraz informacje na temat praw autorskich i wykluczenia odpowiedzialności (rozdział 9).

przykładowy raport

## 2 Ogólne podsumowanie dopasowania

### 2.1 Proces decyzyjny w doborze pracowników



Ocena ilościowa

## 2.2 Przegląd wyników

### Porównanie Kandydat/Kryteria:

Kandydat Pan/i Rozwojowy wyraził swoje preferencje dotyczące czterech składowych pracy (Stanowiska, Pracownika, Przełożonego oraz Kultury). Wyniki zostały porównane z ustalonymi kryteriami, które sporządził/a Paulina Przyszłościowa dla stanowiska specjalista.

W poniższej tabeli przedstawione zostały trzy zależności. Dotyczą one wydajności, przywiązania oraz wszechstronności. Dla każdej wzajemnie powiązanej pary składowych pracy – Stanowisko/Pracownik oraz Kultura/Przełożony – w kolumnie „Rozbieżność z kryteriami“ ukazany jest wynik i pisemna ocena. Składają się one na łączną wartość dopasowania. Tabela oceny dotycząca łącznego dopasowania znajduje się niżej. Zawiera ona wartości progowe łącznego dopasowania.

### Ocena ilościowa

Zależności	Składowe prace		Rozbieżność z kryteriami	
	Zachowania	Postawy	Osiągnięty wynik	Ocena
Wydajność	Stanowisko	Pracownik	145	bardzo wysoki/a/e Wydajność
Przywiązanie	Kultura	Przełożony	107	bardzo wysoki/a/e Przywiązanie
Wszechstronność	Rozpoznanie	Reakcja	16	niski/a/e Wszechstronność
Łączna rozbieżność			236	bardzo wysoki/a/e Łączne dopasowanie

### Tabela oceny: Dopasowanie

Przedział liczbowy	Ocena
0 do 345	bardzo wysoki/a/e Łączne dopasowanie
346 do 440	wysoki/a/e Łączne dopasowanie
441 do 535	przeciętny/a/e Łączne dopasowanie
536 do 630	niski/a/e Łączne dopasowanie
631+	bardzo niski/a/e Łączne dopasowanie

W kolejnych sekcjach omówiona zostanie ocena ilościowa oraz towarzyszące jej opisy.

#### Adnotacje:

- Niski poziom rozbieżności wskazuje na ogół na większe dopasowanie kandydata do ustalonych kryteriów, co podnosi potencjał kandydata wobec stanowiska specjalista. Działa to również w drugą stronę – wysoki poziom rozbieżności oznacza niskie dopasowanie.
- Ocena wszechstronności opiera się o dane normatywne większej próby losowej wysoko wykwalifikowanego personelu, z uwzględnieniem kontekstu dotyczącego tego konkretnego kryterium.
- Kryteria zachowują ważność, dopóki któraś ze składowych pracy nie ulegnie zmianie, np. w wyniku modyfikacji stylu zarządzania (Przełożony i Kultura), opisanie innego stanowiska pracy (Stanowisko i Pracownik) lub wymiany większej ilości pracowników (Kultura). W takim przypadku należy ustanowić nowe kryteria dla tej składowej lub w całości.

## 3 Wydajność

### 3.1 Wyniki dla składowej pracy: Stanowisko

#### 3.1.1 Czy Pan/i Rozwojowy odpowiada oczekiwaniom dotyczącym stanowiska?

**Tabela porównawcza:**

W poniższej tabeli dokonano porównania dwóch perspektyw: wymagań stawianych przez ustalone kryteria oraz preferencji kandydata. Zawarte w niej opisy wypływają z zachowań stojących za sześcioma obszarami adekwatności zachowań (Elastyczność, Siła przebiccia, Kreatywność, Praca w zespole, Optymizm i Racjonalność).

#### Porównanie perspektyw na Stanowisko

Obszary adekwatności zachowań	Zachowania	
	Oczekiwania kryteriów	Preferencje kandydata
Elastyczność	negocjujący/a	wiarygodny/a
Siła przebiccia	zwlekający/a	inspirujący/a
Kreatywność	kooperujący/a	realizujący/a pomysły
Praca w zespole	promujący/a zadawanie pytań	budujący/a konsensus
Optymizm	powściągliwy/a	przewidujący/a
Racjonalność	rozluźniający/a	badawczy/a

Rozbieżność = 145 - bardzo wysoki/a/e Wydajność

**Objaśnienia:**

**Opis zachowań:**

Oczekiwane i preferowane zachowania zostaną określone z punktu widzenia osoby ustalającej kryteria oraz kandydata, a także uzupełnione o informacje o tym, jakie zachowania uważają oni za niezbędne w celu zwiększenia wydajności pracy na tym stanowisku. W tym kontekście opisy zachowań wykorzystane będą do zilustrowania abstrakcyjnych oczekiwań co do stanowiska. Umożliwia to jasne sformułowanie przyszłościowej koncepcji tego stanowiska i kształtowanie go według niej.

**Weryfikacja wyników:**

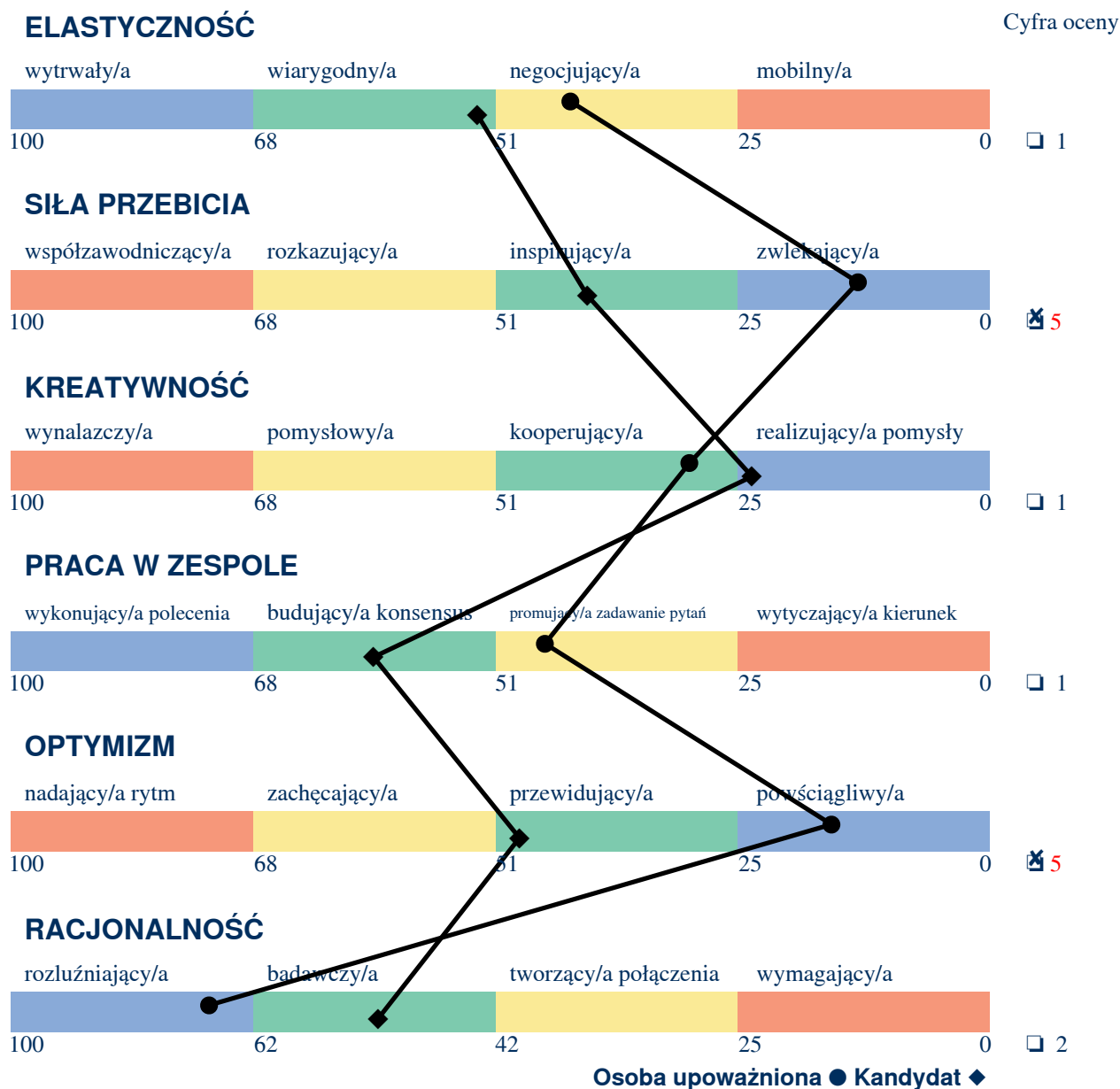
- 1 Zaczynij od korespondujących ze sobą zachowań; określ obszary adekwatności zachowań.
- 1 Następnie zidentyfikuj obszary adekwatności zachowań, w których zachowania od siebie odbiegają.
- 1 Zaznacz miejsca, w których różnice w obszarach adekwatności zachowań stanowią problem. Pomogą Ci w tym kolory poszczególnych pól – korespondujące ze sobą zachowania zaznaczone są tym samym kolorem.

**Interpretacja i sprawdzenie:**

Opisy zachowań zostały tu zastosowane w celu nadania słownego znaczenia rozbieżnościom.

## 3.1.2 Diagram dla składowej pracy: Stanowisko

Diagram ukazuje różnice oczekiwań osoby ustalającej kryteria oraz kandydata. Dodatkowo są one jeszcze opatrzone cyframi oceny. Ich skala rozciąga się od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo wysokie dopasowanie, a 5 – bardzo niskie. Przy interpretacji raportu warto zwracać na nie uwagę; pozwalają one szybko zorientować się, w których dziedzinach występuje niskie dopasowanie. Przy rozmowie kwalifikacyjnej powinieneś/powinnaś mieć na względzie składowe, którym towarzyszą wartości 3, 4 oraz 5 (oznaczone kolorem czerwonym), aby stwierdzić, jak dalece Twoje oczekiwania w tym zakresie odbiegają od oczekiwań kandydata. W razie zatrudnienia danego kandydata wartości te pomogą sformułować wzajemne oczekiwania na początkowym etapie jego wdrażania do wykonywanych zadań. Z pozostałymi Diagramami postępuj tak samo.



**Łączna rozbieżność = 105**  
**Wynik = wysoki/a/e dopasowanie**

## 3.1.3 Opis wymagań dotyczących stanowiska, które preferuje kandydat Pan/i Rozwojowy

### Wymagania

Pan/i Rozwojowy oczekuje, że dla stanowiska specjalista istotne są poniższe zachowania:

- ! otwarty/a
- ! wspaniałomyślny/a
- ! zorientowany/a na ludzi
- ! wyrozumiały/a
- ! szczerzy/a
- ! współpracujący/a
- ! ekspresyjny/a
- ! zaangażowany/a w rozwój
- ! troskliwy/a
- ! uprzejmy/a

### Podstawowe wymagania

- ! Zadania związane z ułatwianiem rozwoju osobistego, podnoszeniem samooceny innych i pomaganiem im w rozwiązywaniu problemów emocjonalnych i międzyludzkich.
- ! Osoba podejmująca taką pracę powinna czerpać radość z: dzielenia się wiedzą; zapewniania innym poczucia komfortu i bezpieczeństwa; obsługi klientów, studentów, pacjentów czy pracodawców.

## Przegląd poszczególnych preferowanych umiejętności:

W poniższych sekcjach znajdziesz opisy preferowanych wymagań stanowiska pracy.

### Umiejętności funkcjonalne

- ! Służyć jako źródło informacji – technicznych oraz dotyczących ludzi.
- ! Uczyć i prowadzić innych; być dla nich mentorem.
- ! Udzielać instrukcji i rad; osobiście pomagać.
- ! Zwracać uwagę na potrzeby wyrażane przez ludzi i/lub zwierzęta.
- ! Zachęcać innych do opuszczenia ławki rezerwowych; wspierać ich w podejmowaniu własnych decyzji.
- ! Każdej prośbie ze strony innych poświęcać tyle samo uwagi.

### Umiejętności zarządzania sobą

- ! Dobrze sobie radzić w kontaktach z ludźmi; często komunikować się z nimi osobiście.
- ! Okazywać tolerancję dla błędów innych.
- ! Zachowywać niezależność; swobodnie dzielić się pomysłami i opiniami.
- ! Być zawsze dostępnym/ą – osobiście lub telefonicznie.
- ! Sugerować rozwiązania, nie narzucając ich innym.
- ! Skutecznie współpracować w zespole.

### Umiejętności komunikacyjne

- ! Sprawiać wrażenie rozluźnionego/ej i naturalnego/ej.
- ! Mówić łagodnie, poufnym tonem.
- ! Aktywnie słuchać (gesty, mimika).
- ! Zachęcać do komentarzy; zadawać pytania; przedstawiać kilka możliwych rozwiązań.
- ! Wyrażać zaangażowanie poprzez używanie podkreślających współpracę słów, takich jak „my“ i „nasz“.

## 3.2 Wyniki dla składowej pracy: Pracownik

### 3.2.1 Czy Pan/i Rozwojowy spełnia oczekiwania dotyczące potencjalnego pracownika?

**Tabela porównawcza:**

W poniższej tabeli dokonano porównania dwóch perspektyw: oczekiwań osoby ustalającej kryteria dotyczących zachowania osoby, która pracować będzie na danym stanowisku, oraz nastawienia kandydata. Zawarte w niej opisy wypływają z postaw stojących za sześcioma obszarami adekwatności zachowań (Elastyczność, Siła przebiccia, Kreatywność, Praca w zespole, Optymizm i Racjonalność). Odzwierciedlają sposoby myślenia na temat pracy.

#### Porównanie perspektyw na Pracownika

Obszary adekwatności zachowań	Postawy		Przewidywany wynik
	Oczekiwania kryteriów	Postawy kandydata	
Elastyczność	zdecydowany/a	zdecydowany/a	zajmuje się tylko tym, co najniezbędniejsze
Siła przebiccia	pełny/a szacunku	pełny/a szacunku	korzysta z władzy innych; nawiązuje kontakty
Kreatywność	uczestniczący/a	dobry/a otuchy	powtarza to, co zostało powiedziane, z pewnymi zmianami
Praca w zespole	wspomagający/a	wspomagający/a	zachęca do aktywnego uczestnictwa
Optymizm	kwestionujący/a	kwestionujący/a	uznaje zewnętrzną kontrolę
Racjonalność	dystansujący/a się	dystansujący/a się	akceptuje kontrowersyjne punkty widzenia

Rozbieżność = 145 - bardzo wysoki/a/e Wydajność

**Objaśnienia:**

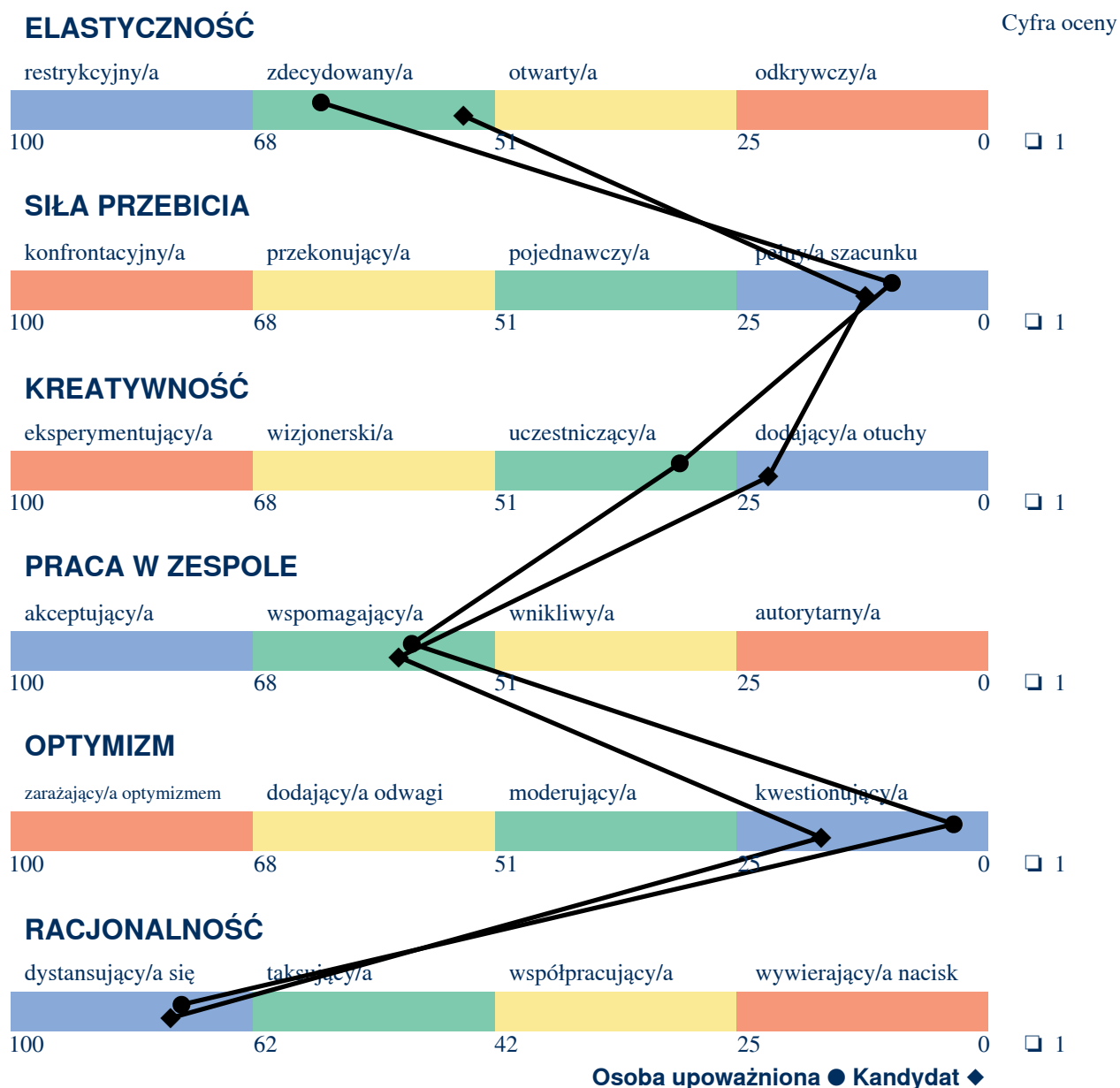
**Opis postaw**

Pracowników, tak jak wszystkich ludzi, najłatwiej zrozumieć poprzez postawy, które motywują ich do utrzymywania wysokiej wydajności pracy. Postawy są językiem orientacji na działanie pracowników. Łączą się z uczuciami i dążeniami, uważanymi za kluczowe w dziedzinie wydajności pracy. Postawy to wewnętrzne wnioski płynące z doświadczeń życiowych. Decydują one o naszym zachowaniu. Nie ulegają zmianom pod wpływem dialogu, tylko w wyniku doświadczeń. Postawa pracownika stanowi jego postrzeganie rzeczywistości. Osoba ustalająca kryteria sporządziła natomiast obraz postawy, której oczekuje ona u pracownika. W różnych sytuacjach odmienne zachowania mogą wytwarzać nową energię.

**Przewidywany wynik**

Każdy obszar adekwatności zachowań pokazuje przewidywany wynik, kiedy zostanie przefiltrowany przez dwie różne perspektywy (Kryteria/Kandydat). Wyniki opisują potencjalne zachowanie kandydata, opierające się na jego postawach. Przyjrzyj się im i zaznacz te postawy, które mogą stanowić problem.

## 3.2.2 Diagram dla składowej pracy: Pracownik



**Łączna rozbieżność = 40**  
**Wynik = bardzo wysoki/a/e dopasowanie**

## 3.2.3 Opis zachowań, które demonstruje kandydat Pan/i Rozwojowy

Poniżej znajdziesz opis zachowań pracownika. W celu przeprowadzenia dogłębnej analizy jego zawartości polecamy następującą metodę: zwróć szczególną uwagę na konsekwencje zachowań, które przejawia Pan/i Rozwojowy oraz tych tworzących stanowisko specjalista. Przede wszystkim skup się na opisie tendencji zachowań, motywacji i możliwych słabych stronach.

### Cechy zachowań

#### I Jego/jej tendencje zachowań

Zyskuje uznanie; osiąga sukces dzięki pracowitości; gromadzi informacje dla poparcia wniosków; dąży do bezpieczeństwa, uzyskując potwierdzenie dla swoich pomysłów; kwestionuje, godzi się na kompromisy, osiąga konsensus; woli dzielić się odpowiedzialnością z innymi i pozostawiać im ostateczne decyzje; planuje, zanim cokolwiek obieca. Najtrafniejsze określenie: strażnik zasad.

#### I Jego/jej możliwe słabe strony

Czasem bywa pesymistyczny/a; ma tendencję do pochopnego oceniania ludzi na podstawie wyglądu i stylu bycia; niekiedy wywołuje uczucie dyskomfortu u osób o odmiennym zdaniu.

#### I Jego/jej sposób realizacji zadań

Poszukuje widzy technicznej; ustala stałe procedury i utrzymuje równomierne tempo pracy; bez narzekania podejmuje się niewdzięcznych obowiązków; ma tendencję do zbytniego polegania na sprawdzonych ludziach, produktach lub pomysłach.

przykładowy raport

W poniższej tabeli znajdziesz dalszy opis zachowań, które przejawia Pan/i Rozwojowy jako pracownik.

Cechy	
<b>Główna tendencja</b>	Nadawanie stałego, skalkulowanego tempa pracy.
<b>Motywacja</b>	Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: przynależności do grupy, spełnienia i przewidywalności. Pracuje dobrze, gdy dysponuje szczegółowym opisem zadania.
<b>Wartości osobiste</b>	Uznanie, wiedza, poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji.
<b>Przekonywanie innych</b>	Wytrwały/a i rzetelny/a; podkreśla wiarygodność wcześniejszych osiągnięć; nadaje wysoki priorytet przydatności i obowiązkowości; wykorzystuje uporządkowane prezentacje, posiłkując się notatkami. Odnosi stosunkowo duży sukces przekonując innych do produktów materialnych, średni – do produktów niematerialnych.
<b>Radzenie sobie z konfliktami</b>	Godzi się na kompromisy po przemyślanej kalkulacji; czerpie z wcześniejszych doświadczeń; przyjmuje postawę, która dla wszystkich jest do przyjęcia.
<b>Działanie pod presją</b>	Polega na własnym osądzie; staje się skryty/a; ukrywa swoje zamiary aż do odpowiedniej chwili.
<b>Jako przywódca zespołu</b>	Jawi się jako analityk, pomagający zespołowi badać opinie i fakty; okazuje niezachwianą lojalność wobec bliskich współpracowników.
<b>Jako członek zespołu</b>	W realizacji powierzonych zespołowi zadań zachowuje się fair, sumiennie wypełnia przypadającą mu/jej część pracy; wykorzystuje zdrowy rozsądek, praktyczny zmysł i oszczędne metody; przywiązuje wagę do ogólnego, całościowego rezultatu.
<b>Najchętniej wykonywane zadania (funkcje)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analizowanie problemów, np. rozważanie następstw różnych rozwiązań.</li> <li>■ Konsekwentna realizacja planów i zaleceń, np. dotrzymywanie terminów.</li> <li>■ Obsługa urządzeń, np. komputery, multimedia.</li> </ul>

Jakie wnioski można wyciągnąć z tej części analizy?

---



---



---



---



---



---



---



---

## 4 Przywiązanie

### 4.1 Wyniki dla składowej pracy: Przełożony

#### 4.1.1 Czy Pan/i Rozwojowy pasuje do zachowania przełożonego?

##### Porównanie w tabeli:

W poniższej tabeli dokonano porównania dwóch perspektyw: postrzegania przełożonych przez osobę ustalającą kryteria oraz preferencji kandydata. Zawarte w niej opisy wpływają z postaw stojących za sześcioma obszarami adekwatności zachowań (Elastyczność, Siła przebiccia, Kreatywność, Praca w zespole, Optymizm i Racjonalność).

##### Porównanie perspektyw na zachowanie Przełożonego

Obszary adekwatności zachowań	Postawy		Przewidywany wynik
	Oczekiwania kryteriów	Postawy kandydata	
Elastyczność	otwarty/a	otwarty/a	zawiera kompromisy
Siła przebiccia	przekonujący/a	przekonujący/a	sprawuje przekazaną mu/jej władzę; zachęca innych
Kreatywność	uczestniczący/a	uczestniczący/a	łączy różne rozwiązania
Praca w zespole	wnikliwy/a	wspomagający/a	zachęca do aktywnego uczestnictwa
Optymizm	zarażający/ a optymizmem	dodający/a odwagi	przekazuje pozytywne doświadczenia
Racjonalność	wywierający/a nacisk	współpracujący/a	łączy ze sobą przeciwstawne pomysły

Rozbieżność = 107 - bardzo wysoki/a/e Przywiązanie

##### Objaśnienia:

##### Opis postaw

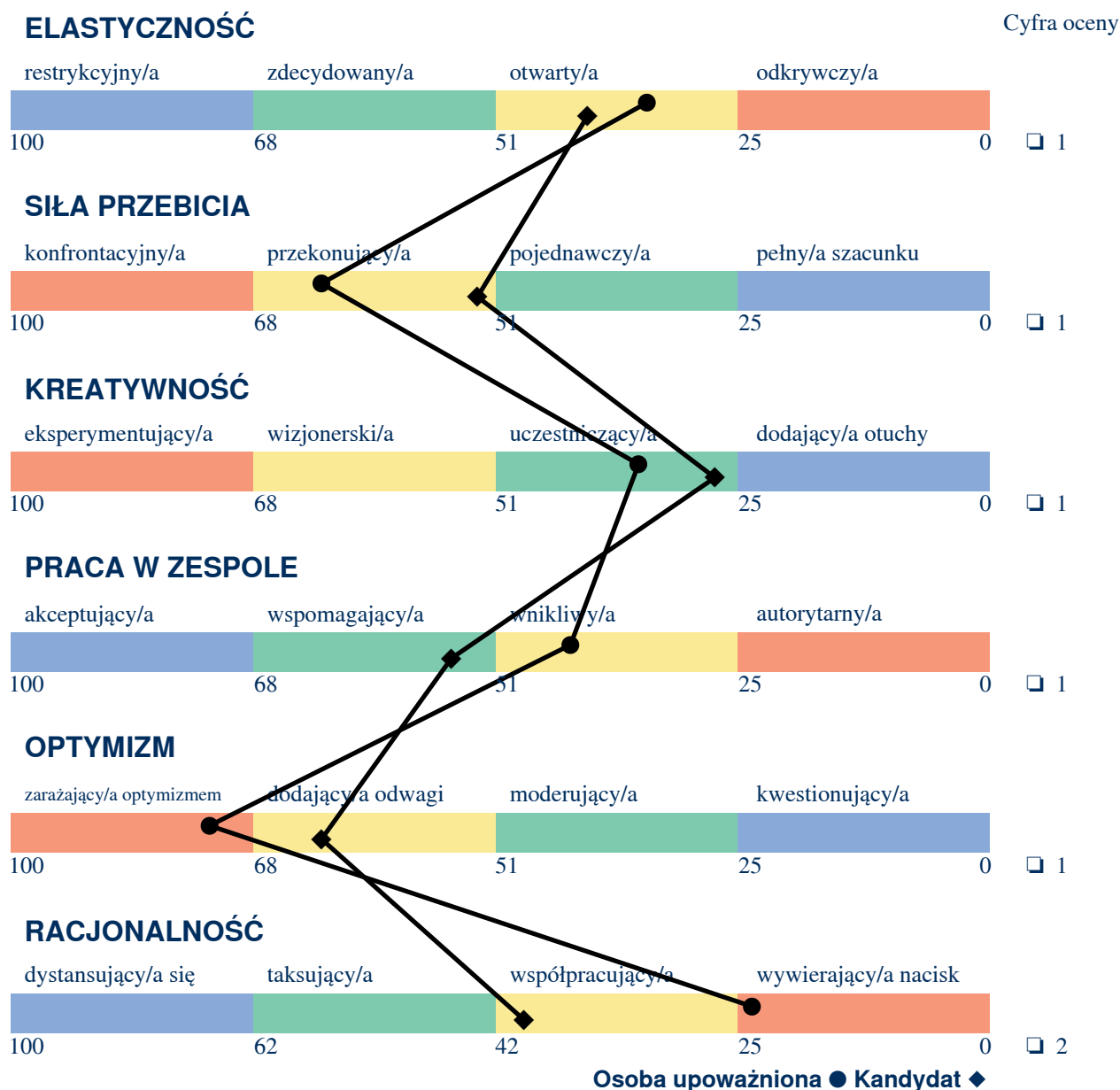
Przełożonych, tak jak wszystkich ludzi, najłatwiej zrozumieć poprzez postawy, które motywują ich do utrzymywania wysokiej wydajności pracy. Postawy są językiem orientacji na działanie przełożonych. Łączą się z wartościami, stylem pracy i zarządzania, składającymi się na przedsiębiorstwo. Za ich pośrednictwem przełożeni interpretują ogólną politykę firmy.

Postawy są w większości niewidzialne; stanowią wewnętrzne wnioski płynące z życiowych doświadczeń. Decydują one o naszym zachowaniu. Nie ulegają zmianom pod wpływem dialogu, tylko w wyniku doświadczeń. Postawa przełożonego stanowi jego postrzeganie rzeczywistości. Kandydat sporządził obraz postawy, której życzyłby sobie u przełożonego. Świadomość rozbieżności umożliwia zwiększanie wszechstronności.

##### Przewidywany wynik:

Każdy obszar adekwatności zachowań pokazuje przewidywany wynik, kiedy zostanie przefiltrowany przez dwie różne perspektywy (Kryteria/Kandydat). W tej konkretnej sytuacji niektóre wyniki/obszary adekwatności zachowań mogą mieć większe znaczenie niż inne. Przyjrzyj się im i zaznacz te postawy, które mogą stanowić problem.

## 4.1.2 Diagram dla składowej pracy: Przełożony



**Łączna rozbieżność = 63**  
**Wynik = bardzo wysoki/a/e dopasowanie**

## 4.1.3 Opis zachowania przełożonego, które preferuje kandydat Pan/i Rozwojowy

Poniżej znajdziesz opis odpowiadającego kandydatowi zachowania przełożonego. W celu przeprowadzenia dogłębnej analizy jego zawartości polecamy następującą metodę: zwróć szczególną uwagę na opis tych cech przełożonego, które kandydat Pan/i Rozwojowy uważa za pożądane i niezbędne do skutecznego wykonywania pracy.

### Pan/i Rozwojowy – umiejętności przywódcze

Pan/i Rozwojowy chce mieć przełożonego, które zachowanie można scharakteryzować następująco:

- jest dobrej myśli
- wyszukuje fakty
- wyraża swoje zdanie
- bywa impulsywny/a
- nieustępliwy/a
- zachęca innych do udziału
- zdecydowany/a
- samokrytyczny/a
- bezinteresowny/a
- współpracujący/a

### Podsumowanie umiejętności przywódczych

Wytycza ścieżki komunikacji; decyduje, czy i kiedy coś się stanie; zachęca pracowników do wydajnej pracy, nie sprawiając, że boją się popełniać błędy; łączy osobiste zamiary z celami przedsiębiorstwa; czasem działa w oparciu o przypuszczenia, podejmuje pochopne decyzje i chybia celu; w obliczu poważnych sytuacji przyjmuje postawę „poczekamy – zobaczymy”, co czasem powoduje irytację, ale jednocześnie słucha osób wyrażających przeciwne zdanie; wykorzystuje swoje duże umiejętności werbalne do przekonywania innych.

Poniższa lista stanowi opis zachowania przełożonego, które preferuje Pan/i Rozwojowy.

<b>Cechy przywództwa</b>	
<b>Cel pracy</b>	Przodowanie w rozwijaniu innowacji.
<b>Wysoka wydajność</b>	Kiedy uzyskuje przewagę zmagając się z przeciwnościami.
<b>Styl zarządzania</b>	Ceni pracowników, którzy potrafią zaspokajać swoje osobiste cele wykonując pracę niezbędną do realizacji zamiarów przedsiębiorstwa.
<b>Zachowanie w konfliktach</b>	Bezpośrednio stawia czoła różnicom zdań; wykorzystuje napięcie i strach jako potencjalne źródła kreatywności; zachęca innych, żeby polegali na sobie nawzajem.
<b>Podejmowanie decyzji</b>	Tworzy środowisko, w którym ludzie dzielą się ze sobą pomysłami i informacjami, a także prawami i przywilejami; wspiera poczucie własnej wartości i współpracę.
<b>Inicjatywa</b>	Promuje pracę zespołową; wierzy, że ludzie są w stanie coś zmienić; tworzy atmosferę spontaniczności i otwartości.
<b>Krytyka wobec innych</b>	Uznaje, że praca musi być ustrukturyzowana, a priorytety – ustalone; minimalizuje konformizm i unika ustalonych procedur; popiera nadzór pracowników nad zadaniami.
<b>Uzyskiwanie informacji</b>	Podkreśla, że zadawanie pytań nie jest jednorazowym zadaniem, tylko ciągłym procesem, w którym wykorzystywane są wszystkie zasoby, a nie pojedyncze jednostki.
<b>Wpływ na innych</b>	Utrzymuje dobrą komunikację z różnymi typami ludzi; dotrzymuje realistycznych terminów; pobudza innych do działania nowymi pomysłami, doskonałym nastrojem i konkurencyjnym myśleniem.

Jakie wnioski można wyciągnąć z tej części analizy?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4.2 Wyniki dla składowej pracy: Kultura przedsiębiorstwa

### 4.2.1 Czy Pan/i Rozwojowy pasuje do panujących w firmie norm i wartości?

#### Porównanie w tabeli:

W poniższej tabeli dokonano porównania dwóch perspektyw: oczekiwań osoby ustalającej kryteria oraz preferencji kandydata. Zawarte w niej opisy wypływają z zachowań stojących za sześcioma obszarami adekwatności zachowań (Elastyczność, Siła przebiecia, Kreatywność, Praca w zespole, Optymizm i Racjonalność).

#### Porównanie perspektyw na Kulturę

Obszary adekwatności zachowań	Zachowania	
	Oczekiwania kryteriów	Preferencje kandydata
Elastyczność	negocjujący/a	negocjujący/a
Siła przebiecia	rozkazujący/a	rozkazujący/a
Kreatywność	kooperujący/a	kooperujący/a
Praca w zespole	promujący/a zadawanie pytań	promujący/a zadawanie pytań
Optymizm	nadający/a rytm	zachęcający/a
Racjonalność	wymagający/a	tworzący/a połączenia

Rozbieżność = 107 - bardzo wysoki/a/e Przywiązanie

#### Objaśnienia:

##### Opis zachowań

Kulturę jako koncepcję najlepiej można opisać w kategoriach obserwowalnych zachowań. W tym kontekście zachowania wykorzystane zostały do skryształizowania abstrakcyjnych oczekiwań dotyczących Kultury. Pozwala to na wyraźne sformułowanie tego, jak zostanie zaplanowane i zorganizowane dane stanowisko pracy w przyszłości. Mówiąc o kulturze mamy tu na myśli panujące w przedsiębiorstwie normy i wartości.

Omówienie kultury danego przedsiębiorstwa zajmuje się przeważającymi w nim zachowaniami i sposobami działania. Można na nie wpływać poprzez rozpoczęcie dialogu na temat kultury, prowadzącego do większego zrozumienia przekonań, tradycji oraz wartości firmy. Dialog taki wspomaga kandydata w szybkim przystosowaniu się do konkretnego środowiska pracy.

#### Przegląd wyników:

Zaznacz różnice w obszarach adekwatności zachowań o szczególnym znaczeniu dla kultury przedsiębiorstwa.

## 4.2.2 Diagram dla składowej pracy: Kultura



Łączna rozbieżność = 44

Wynik = bardzo wysoki/a/e dopasowanie

## 4.2.3 Opis kultury przedsiębiorstwa, którą preferuje kandydat Pan/i Rozwojowy

Poniżej znajdziesz opis odpowiadającej kandydatowi kultury działu/przedsiębiorstwa. W celu przeprowadzenia dogłębnej analizy jego zawartości polecamy następującą metodę: zwróć szczególną uwagę na krytyczne lub interesujące wypowiedzi. Miej na względzie konsekwencje stylu pracy, który wykazuje Pan/i Rozwojowy, dla kształtowania stanowiska specjalista.

### Cechy charakterystyczne

**Zgodnie z kulturą tej firmy zadania są realizowane w następujący sposób: Kultura...**

- ! Rozdziela zadania zespołom i poszczególnym jednostkom; znajduje odpowiednie funkcje dla członków zespołów – często może organizować bez planowania; promuje wyjątkowo wysoką produktywność zespołów osiąganą dzięki otwartości i jasno postawionym celom.

**Podejście do wzajemnych relacji popierane przez kulturę firmy: Kultura...**

- ! Wykazuje natychmiastową gotowość wzięcia pod uwagę najróżniejszych opcji; w obliczu powagi sytuacji przyjmuje postawę „poczekamy–zobaczymy”; nie pozwala, aby presja agresywniejszych pracowników sprawiła, żeby poczuł na sobie ciężar terminów.
- ! Łączy wysokie standardy firmy – sprawiedliwość, równouprawnienie, zasady – z orientacją na rozwój i zysk przedsiębiorstwa i pracowników; słabe strony pracowników postrzega jako ludzkie, akceptując błędy jako nieodzowny element bycia człowiekiem.
- ! Próbuje zwracać taką samą uwagę na dobro ogółu przedsiębiorstwa i na indywidualność poszczególnych jednostek; uwzględnia fakt, że nowe problemy bardzo obciążają tę równowagę.

**Jakie zachowania w stresie są przyjęte w tej kulturze? Kultura...**

- ! Starannie unika wypowiedziania niejasnych uwag; wydaje się zamyślona; odpowiada szybko, zwięźle i jasno; chce usunąć z drogi wszelkie nieporozumienia.

**Jak motywuje się pracowników w tej kulturze? Kultura...**

- ! Stawia pracowników przed wyzwaniem, aby wyznaczyli sobie szybkie tempo pracy; zachęca ich do tego, aby dowodzili swojej wartości i pokazywali krytykującym ich osobom, na co ich stać; jest dobrej myśli i ma zachęcające podejście.

**Jak wpływa kultura tego przedsiębiorstwa na rynek? Kultura...**

- ! Przygotowuje przedsiębiorstwo do przejścia władzy; rozwija pierwszorzędne koncepcje dla produktów i usług; działa raczej proaktywnie niż reaktywnie; dotrzymuje danych innym obietnic; nadzoruje postępy w realizacji zadań.

**Jakie podejście do rozwiązywania problemów jest promowane w tej kulturze? Kultura...**

- ! Bardziej korzysta z intuicji niż analizy; okazuje irytację ciągle tymi samymi metodami, które wydają się nudne i zastępe; snuje przypuszczenia na temat różnych rozwiązań; podejmując ostateczne decyzje kieruje się raczej wyczuciem niż przemyśleniami.

**W jaki sposób ta kultura wspiera równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym? Kultura...**

- ! Szuka równowagi pomiędzy aktywnością zawodową i pozazawodową; wyraża chęć pokierowania pracownikami; motywuje innych do działania przy użyciu różnych metod komunikacji – poprzez coaching, doradztwo i poradnictwo.

**Jak osoby funkcjonujące w tej kulturze mogą działać skuteczniej? Mogą...**

- ! Utrzymywać ścisły kurs przedsiębiorstwa dzięki stosowaniu środków zapobiegawczych; prosić pracowników o szczerą, realistyczną informację zwrotną, aby ograniczyć manipulację; dążyć do konsensusu, żeby zawczasu uniknąć obojętności pracowników na idee firmy.



## 5 Przegląd oczekiwanej wszechstronności

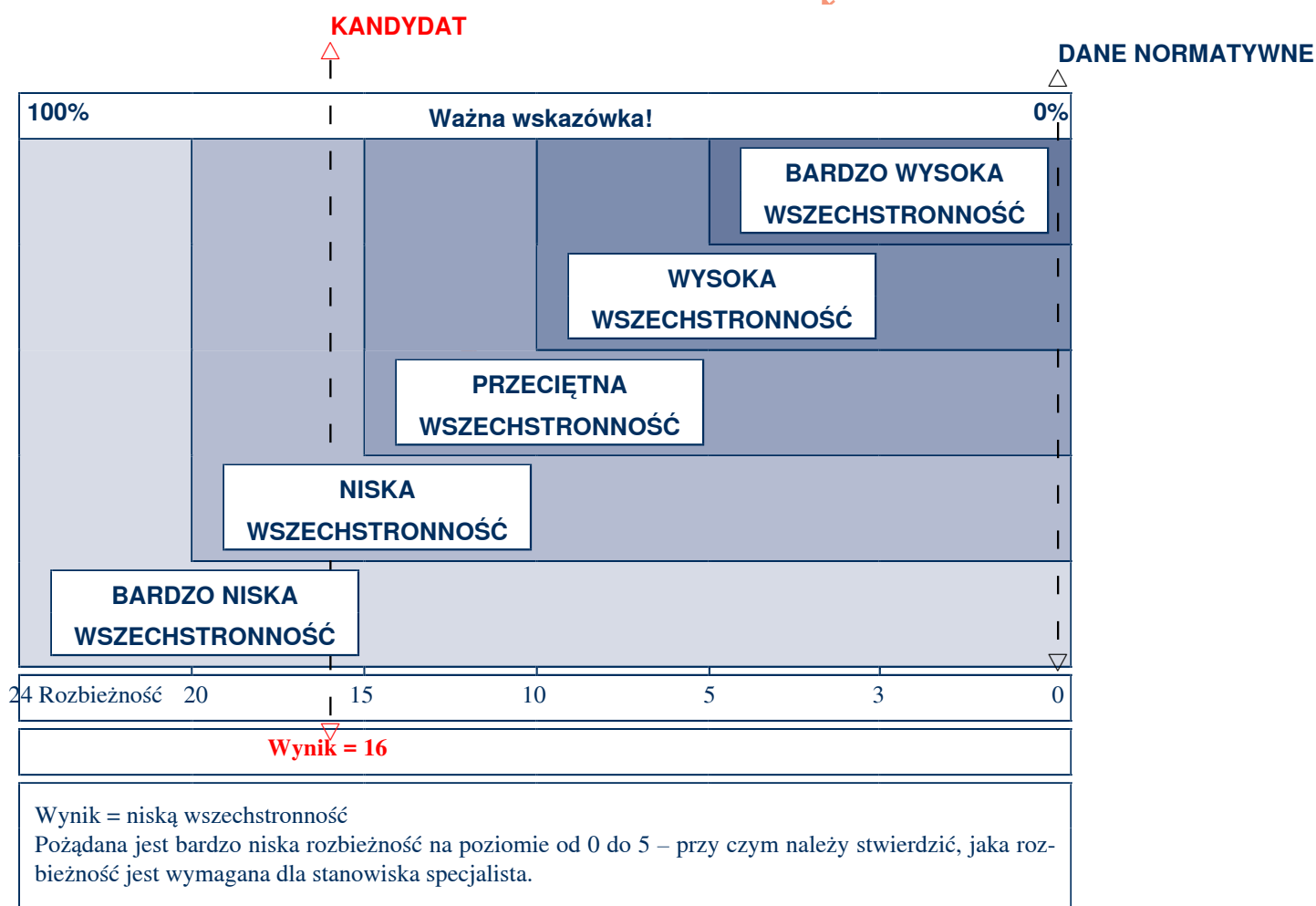
### 5.1 Szybkie streszczenie

#### Objaśnienie

Pod pojęciem „wszechstronność” rozumiana jest zdolność kandydata do rozpoznawania potrzeby działania w konkretnych sytuacjach i podejmowania adekwatnych działań. Chodzi tu o wyważoną równowagę pomiędzy emocjonalną oceną własnej gotowości do działania oraz realistyczną diagnozą potrzeby podjęcia działań.

#### Wynik:

Wszechstronność, którą wykazuje Pan/i Rozwojowy, charakteryzuje rozbieżność o wysokości wysoka. Oznacza to, że jego/jej wszechstronność wynosi niską. Możesz więc wyciągnąć wniosek, że Pan/i Rozwojowy źle rozpoznaje potrzebę działania i na nią reaguje.



## 5.2 Wszechstronność

Pod pojęciem „wszechstronność” rozumiana jest zdolność kandydata do rozpoznawania potrzeby działania w konkretnych sytuacjach i podejmowania adekwatnych działań. Chodzi tu o wyważoną równowagę pomiędzy emocjonalną oceną własnej gotowości do działania oraz realistyczną diagnozą potrzeby podjęcia działań: zgodność pomiędzy rozpoznaniem a reakcją na potrzebę podjęcia działań. Zbyt jednostronna tendencja w jednym lub drugim kierunku prowadzi do zachwiania tej równowagi, pociągającego za sobą negatywne skutki. Optymalne są tu reakcje charakteryzujące się długofalowym działaniem oraz planowaniem. Aby osiągnąć taki poziom, ważna jest z jednej strony refleksja własnych emocji oraz gotowość do zmian, a z drugiej unikanie zbyt pochopnych działań i przegapienia pojawiających się okazji.

Pojęcie wszechstronności ukazuje, w jaki sposób kandydat potrafi reagować na różnego rodzaju zapotrzebowanie na działania. Jednostronna tendencja w kierunku „rozpoznanie potrzeby działania” jest oznaką mentalnej lub emocjonalnej sztywności, blokującej myśli i działania danej osoby i prowadzącej w rezultacie do zwiększenia nakładów pracy jej przełożonych. Jednostronna tendencja w kierunku „reakcja na potrzebę działania” niesie z sobą zagrożenie zbyt pospiesznych działań lub pasywności, także utrudniając pracę przełożonym. W poniższej tabeli przedstawiono oba aspekty wszechstronności. Rozpoznawanie potrzeby działania oraz reakcja na nią potraktowane zostały jako całość. Wysoki poziom wszechstronności ułatwia pracę przełożonych.

Aspekty wszechstronności		Praca przełożonych				
		wysoki .....		niski		
Wynik:		niski .....		wysoki		
Rozpoznanie potrzeby działania	<b>Gotowość do samokontroli</b> Wykorzystywanie wyuczonych emocji; rozpoznawanie kwestii wymagających określonych reakcji emocjonalnych, np. samokontrola w	pasywny/a	zmienny/a	impulsywny/a	zdolny/ a do refleksji	
	<b>Przewidywanie skutków własnych zachowań</b> Zwracanie uwagi na własne reakcje emocjonalne; określanie, co mówią one na temat wła-	niepewny/a	podatny/ a na wpływy	doświadczony/ a	skuteczny/a	
	<b>Gotowość do zmian</b> Gotowość, aby zmieniać się zgodnie z wymaganiami otoczenia.	sztywny/a	arogancki/a	wymagający/ a	zdecydowany/ a	
Reakcja na potrzebę działania	<b>Weryfikacja postrzegania samego siebie</b> Osobistą emocjonalną gotowość do działania można sprawdzić, zajmując różne stanowiska, aby spojrzeć na siebie krytycznie i określić gotowość do reakcji.	niezdecydowany/ a	niecierpliwy/ a	dostosowujący/ a się	ustępliwy/a	
	<b>Realistyczna ocena możliwości</b> Określanie i weryfikacja kwestii służących zarówno osobistym, jak i zawodowym celom.	znudzony/a	dumny/a	pewny/ a siebie	zrównoważony/ a	
	<b>Wprowadzanie zamiarów w życie</b> Przejmowanie odpowiedzialności za własne działania.	niepewny/a	uparty/a	przyjmujący/ a inicjatywę	przejmujący/a inicjatywę	
Rozbieżność:		<b>24</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
Wynik: Pan/i Rozwojowy		<b>(16)</b>				

## 6 Stres

### 6.1 Czynniki stresogenne, które odczuwa Pan/i Rozwojowy

#### I Produktywny stres to napięcie pomiędzy nauką a działaniem.

Niska rozbieżność wskazuje na produktywny stres. Oznacza równowagę pomiędzy interpretacją i zrozumieniem oczekiwań dotyczących poszczególnych obszarów adekwatności zachowań. Produktywne napięcie porównać można z grawitacją, która umożliwia nam posiadanie masy mięśniowej i siły fizycznej.

#### I Nieproduktywny stres wskazuje na brak równowagi.

Czerwone znaczki (\*) na Diagramie wskaźników stresu wskazują na brak równowagi (dużą rozbieżność). Znajdująca się pod nim tabela wyszczególnia, w których obszarach adekwatności zachowań występuje stres. Każdy człowiek inaczej odczuwa stres. Długotrwały nieproduktywny stres negatywnie odbija się na ciele i duszy, wpływając na wydajność oraz przywiązanie.

#### I Informacje na temat tabeli:

Zwróć proszę uwagę na te przedstawione w tabeli wartości, którym towarzyszy czerwony znaczek (\*). Dzięki temu dowiesz się, w których obszarach adekwatności zachowań stres może brać swój początek z intraindywidualnych różnic oczekiwań. Rozbieżności oczekiwań mogą występować albo w obszarze wydajności (Składowe pracy: Stanowisko i Pracownik), albo przywiązania (Składowe pracy: Kultura i Pracownik). Oznacza to, że przygotowując się do rozmowy kwalifikacyjnej powinienś/powinnaś wybrać pytania dotyczące tego obszaru adekwatności zachowań, aby dowiedzieć się, dlaczego kandydat udzielił w kwestionariuszu odpowiedzi tak różnych, że wskazują one na obecność intraindywidualnego stresu. Tabela „Intraindywidualne wskaźniki stresu” odnosi się do wewnętrznych rozbieżności kwestionariusza kandydata. Im więcej wskaźników stresu (czerwonych znaczków \*) się pojawi, tym większe jest prawdopodobieństwo występowania u kandydata intraindywidualnego stresu.

#### Intraindywidualne wskaźniki stresu

Obszary adekwatności zachowań	Wydajność			Przywiązanie		
	Stanowisko/Pracownik			Kultura/Pracownik		
	Zachowania	Po-stawy	V	Zachowania	Po-stawy	V
Elastyczność	52	53	1	32	53	21*
Siła przebicia	42	12	30*	54	12	42*
Kreatywność	25	23	2	30	23	7
Praca w zespole	60	58	2	46	58	12
Optymizm	50	17	33*	68	17	51*
Racjonalność	51	74	23*	36	74	38*
Łączna rozbieżność	91			171		
Ocena poziomu stresu	przeciętny/a/e			bardzo wysoki/a/e		

Ocena poziomu stresu: do 90 = niski | 90 do 115 = przeciętny | 116 do 140 = wysoki | ponad 141 = bardzo wysoki

## 7 Diagramy porównawcze dla obszarów adekwatności zachowań

### 7.1 Szczegółowe informacje

#### I Ocena ilościowa

Poniższych sześć Diagramów dla obszarów adekwatności zachowań ukazuje wyniki dla każdego obszaru z osobna. Tych sześć obszarów adekwatności zachowań to: Elastyczność, Siła przebicia, Kreatywność, Praca w zespole, Optymizm i Racjonalność. Zostały one ustawione zgodnie z czterema kwestionariuszami: Stanowisko/Pracownik pod kątem wydajności oraz Kultura/Przełożony pod kątem przywiązania. Diagramy umożliwią Ci rozpoznanie i opis rozbieżności oczekiwań stawianych przez kryteria i kandydata w każdym obszarze adekwatności zachowań.



#### Diagramy dla obszarów adekwatności zachowań:

Każdy obszar adekwatności zachowań, taki jak Elastyczność, tworzy kontinuum. Na przykład Elastyczność rozciąga się na kontinuum następujących zachowań: (1) wytrwałe, (2) wiarygodne, (3) negocjujące, (4) mobilne. Dalej Elastyczność rozciąga się na kontinuum interpretacji postaw: (1) restrykcyjna, (2) zdecydowana, (3) otwarta, (4) odkrywczą. Przymiotniki te dostarczają nam opisu, który pomaga nam wyobrazić sobie daną osobę.

## Ważna wskazówka!

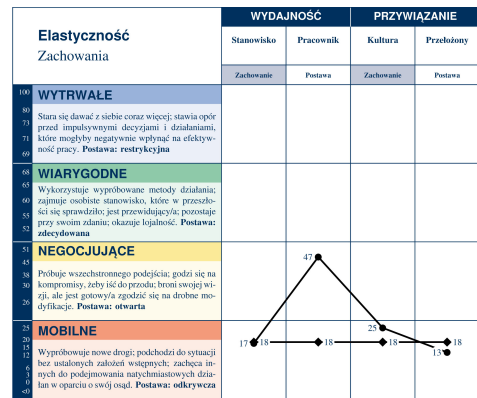
#### I Jak czytać Diagram?

Objaśnienie na przykładzie Diagramu Elastyczność:

Osoba ustalająca kryteria (●) oczekuje na tym stanowisku negocjujących zachowań (ta informacja zawarta jest na Diagramie). Postawa pracownika powinna być otwarta.

(Postawy znajdziesz w tabeli poniżej). Kultura przedsiębiorstwa cechuje się mobilnością i dużą elastycznością, a postawa przełożonego także jest otwarta.

Kandydat (◆) chce pracować na stanowisku wymagającym mobilnego sposobu działania. Jego postawa jest odkrywczą. Chciałby być zatrudniony w przedsiębiorstwie o negocjującej kulturze, z przełożonym, którego nastawienie także byłoby odkrywczą.

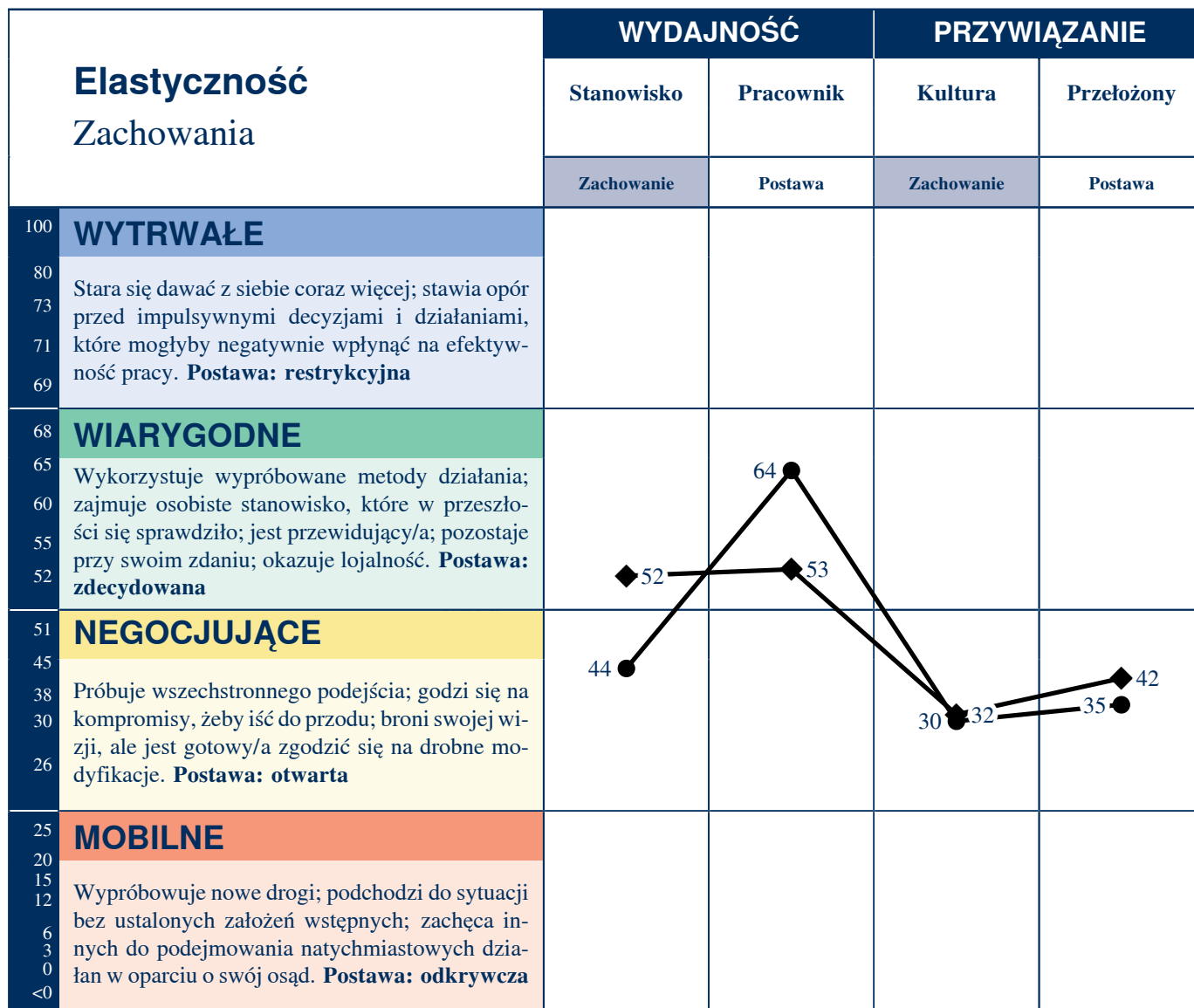


#### Interpretacja związanych z zachowaniami postaw:

restrykcyjna	Kładzenie nacisku na zasady i konwenanse, które ukształtowały przeszłość, i opieranie się na ustalonych praktykach.
zdecydowana	Wytrwale trzymanie się swojego zdania, bycie stałym w poglądach i koncentrowanie się na jednym problemie lub innowacji na raz.
otwarta	Wspieranie innych i wyświadczenie im przysług, aby sprawić, żeby byli zadowoleni.
odkrywczą	Poszukiwanie możliwości zmian, a nie tylko dostosowywanie się do zastanej, sztywnej rzeczywistości.

## 7.2 Diagram porównawczy dla czynnika: Elastyczność

Elastyczność oznacza: Zdolność dopasowywania uczuć, myśli i zachowań do zmieniających się sytuacji i okoliczności.



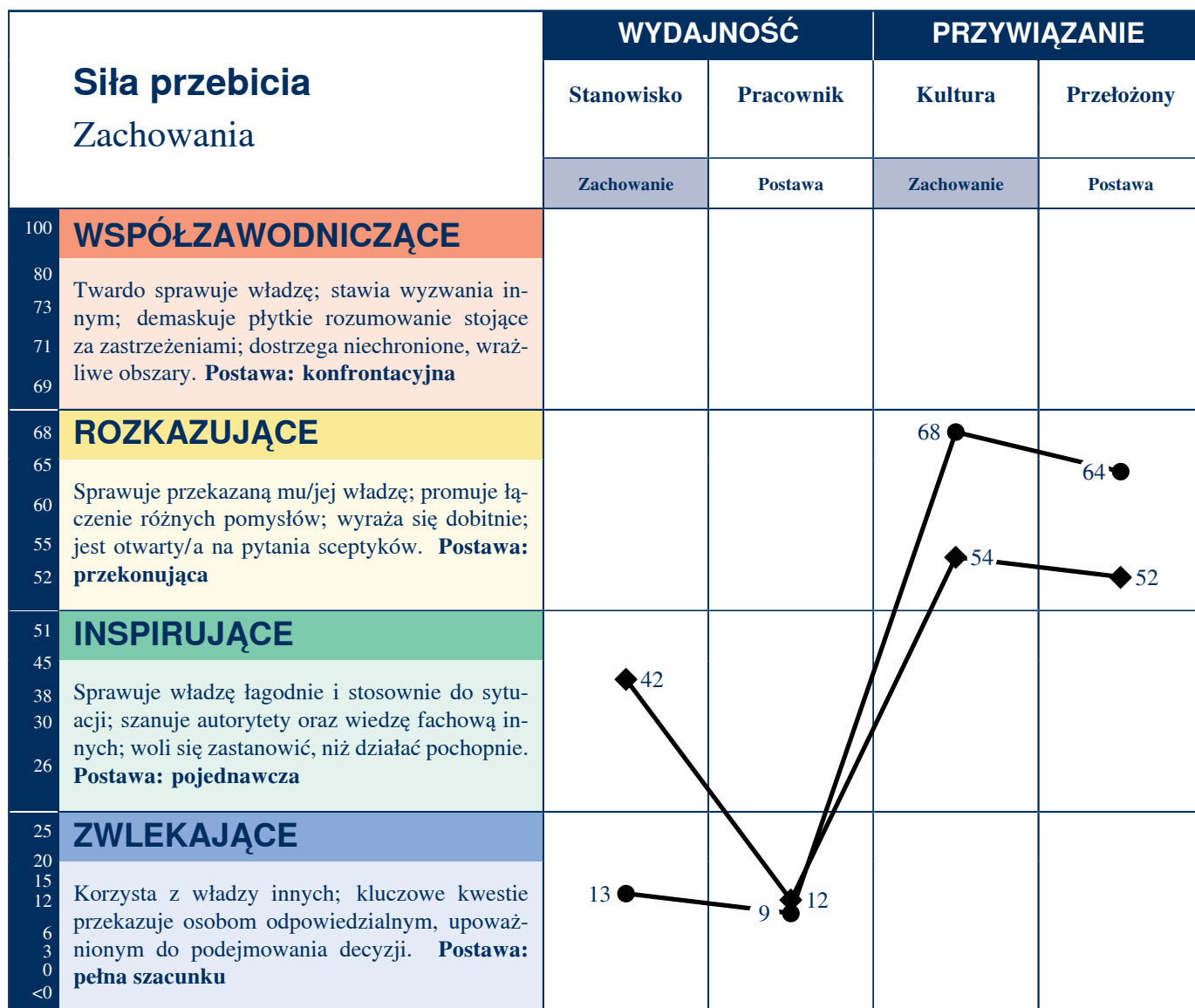
Osoba ustalająca kryteria ● Kandydat ◆

### Interpretacja związanych z zachowaniami postaw:

restrykcyjny/a	Kładzenie nacisku na zasady i konwenanse, które ukształtowały przeszłość, i opieranie się na ustalonych praktykach.
zdecydowany/a	Wytrwałe trzymanie się swojego zdania, bycie stałym w poglądach i koncentrowanie się na jednym problemie lub innowacji na raz.
otwarty/a	Wspieranie innych i wyświadczenie im przysług, aby sprawić, żeby byli zadowoleni.
odkrywcy/a	Poszukiwanie możliwości zmian, a nie tylko dostosowywanie się do zastanej, sztywnej rzeczywistości.

## 7.3 Diagram porównawczy dla czynnika: Siła przebicia

Siła przebicia oznacza: Umiejętność wyrażania i reprezentowania się w niedestrukcyjny sposób przy wykorzystaniu zdolności komunikacyjnych na któryś z poniższych sposobów: kwestionowanie pomysłów innych, popieranie fuzji pomysłów, sugerowanie brania pod uwagę jakichś koncepcji lub pozwalanie innym na podejmowanie decyzji.



Osoba ustalająca kryteria ● Kandydat ◆

### Interpretacja związanych z zachowaniami postaw:

<b>konfrontacyjny/a</b>	Otwarte kwestionowanie sposobów myślenia i działania innych; konfrontowanie ich ze swoim postrzeganiem prawdy.
<b>przekonujący/a</b>	Łączenie swoich pomysłów z motywami działania innych; wykorzystywanie swojej osobistej siły, aby wpływać na ich postępowanie.
<b>pojednawczy/a</b>	Podkreślanie harmonii jako pożądanego rezultatu; równoważenie stosowania współpracy i siły przebicia.
<b>pełny/a szacunku</b>	Stosowanie się do zasad i regulaminów; przestrzeganie przepisów.

## 7.4 Diagram porównawczy dla czynnika: Kreatywność

Kreatywność oznacza: Zdolność tworzenia nowych rzeczy dzięki zastosowaniu logiki oraz intuicji popartych faktami oraz argumentacją; posiadanie szerokiego pola działania.

Kreatywność Zachowania		WYDAJNOŚĆ		PRZYWIĄZANIE	
		Stanowisko	Pracownik	Kultura	Przełożony
		Zachowanie	Postawa	Zachowanie	Postawa
100	<b>WYNALAZCZE</b>				
80 73 71 69	Łączy stare z nowym, upewniając się wcześniej, czy jest to możliwe; posługuje się zarówno rozumem, jak i intuicją. <b>Postawa: eksperymentująca</b>				
68	<b>POMYSŁOWE</b>				
65 60 55 52	Przekracza granice; wychodzi poza to, co jest; doznaje olśnień, wypełniających luki w rozumowaniu; przezwycięża przeszkody. <b>Postawa: wizjonerska</b>				
51	<b>KOOPERUJĄCE</b>				
45 38 30 26	Łączy ze sobą różne środki, aby znaleźć zadowalające dla grupy rozwiązania; pyta o zdanie tych, którzy zajmują się danymi kwestiami; wspiera innych. <b>Postawa: uczestnicząca</b>	30	31	31	30
25	<b>REALIZUJĄCE POMYSŁY</b>	25	23		
20 15 12 6 3 0 <0	Opiera się na istniejących pomysłach; dostosowuje się do dostępnych zasobów i jest zdolny/a do zmian; jeśli to konieczne, radzi sobie, mając do dyspozycji tylko to, co najniezbędniejsze. <b>Postawa: dodająca otuchy</b>				36

Osoba ustalająca kryteria ● Kandydat ◆

### Interpretacja związanych z zachowaniami postaw:

<b>eksperymentujący/a</b>	Wykorzystywanie logicznych procesów, kierując się także własną intuicją popartą faktycznymi danymi.
<b>wizjonerski/a</b>	Patrzenie dalej, niż to, co jest; przekraczanie granic i pokonywanie przeszkód.
<b>uczestniczący/a</b>	Popieranie stanowiska innych i chętnie udzielanie im swojej aprobaty; sygnalizowanie zgody oraz zapewnianie niezbędnych środków.
<b>dodający/a otuchy</b>	Znajdowanie długoterminowych rozwiązań problemów; udzielanie dokładnych wskazówek, opierających się o zasady oraz wytyczne.

## 7.5 Diagram porównawczy dla czynnika: Praca w zespole

Praca w zespole oznacza: Umiejętność budowania satysfakcjonujących relacji międzyludzkich, charakteryzujących się emocjonalną spójnością, bliskością, wymianą emocjonalną oraz poświęcaniem sobie wzajemnie uwagi.

Praca w zespole Zachowania		WYDAJNOŚĆ		PRZYWIĄZANIE	
		Stanowisko	Pracownik	Kultura	Przełożony
		Zachowanie	Postawa	Zachowanie	Postawa
100	<b>WYKONUJĄCE POLECENIA</b>				
80					
73	Pozostawia inicjatywę innym; szanuje ich wiedzę fachową; wspiera innych i stara się rozwijać wzajemne zobowiązania. <b>Postawa: akceptująca</b>				
71					
69					
68	<b>BUDUJĄCE KONSENSUS</b>				
65					
60	Jest przekonany/a, że jedna osoba nie jest w stanie posiadać wszystkich niezbędnych informacji; ufa innym członkom zespołu jako myślącym/czującym jednostkom. <b>Postawa: wspomagająca</b>	60	58		
55					
52					
51	<b>PROMUJĄCE ZADAWANIE PYTAŃ</b>				
45					
38	Postrzega zespół jako gromadzący dane oraz weryfikujący pomysły potrzebne do podejmowania późniejszych decyzji, które dyskutowane są z odpowiedzialnymi za nie osobami. <b>Postawa: wnikliwa</b>	47		46	44
30					
26					
25	<b>WYZNACZAJĄCE KIERUNEK</b>				
20					
15					
12					
6	Umiejętnie się wyraża; w razie potrzeby przyjmuje nieugiętą postawę; chce kształtować zespół według swoich upodobań. <b>Postawa: autorytarna</b>				
3					
0					
<0					

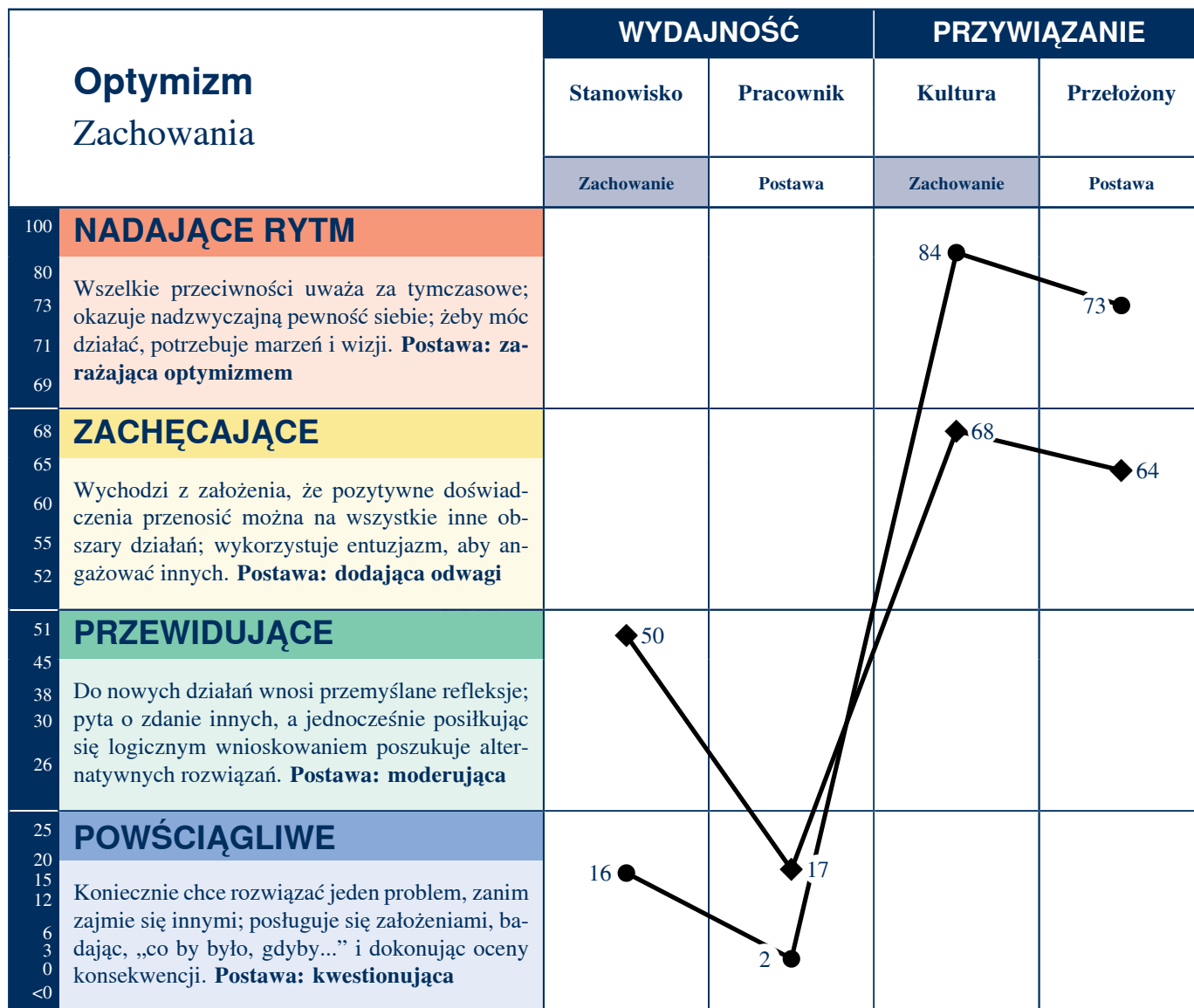
Osoba ustalająca kryteria ● Kandydat ◆

### Interpretacja związanych z zachowaniami postaw:

<b>akceptujący/a</b>	Poszukiwanie sposobów dopasowania konkretnych, a czasem także osobistych celów do swojego zdania; istotne zażyczenia pozostają przemilczane.
<b>wspomagający/a</b>	Pomaganie innym w uwalnianiu się od trudności lub usuwaniu przeszkód; oferowanie sugestii dla skuteczniejszej i wydajniejszej pracy.
<b>wnikliwy/a</b>	Ogłaszanie odkrycia potwierdzonego naukowo świata, który jest obserwowalny i akceptowalny dla innych; chęć pielęgnowania wymiany myśli w zespole.
<b>autorytarny/a</b>	Używanie swojej pozycji, wiedzy i doświadczenia do sprawowania kontroli nad ludźmi i okolicznościami; podkreślanie swojej wyższości przy kierowaniu działaniami innych.

## 7.6 Diagram porównawczy dla czynnika: Optymizm

Optymizm oznacza: Umiejętność dostrzegania jasnej strony życia i wiare w nią.



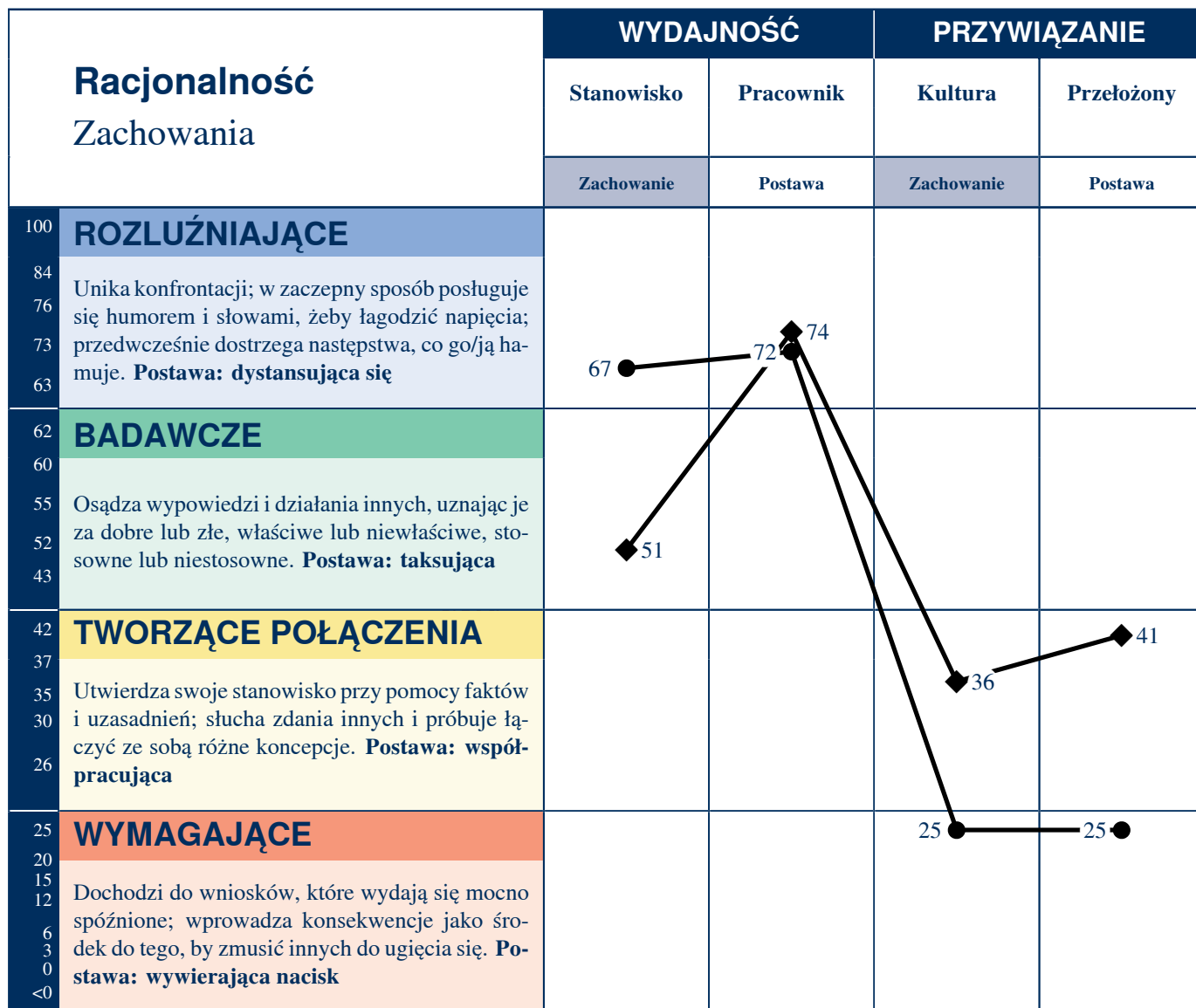
Osoba ustalająca kryteria ● Kandydat ◆

### Interpretacja związanych z zachowaniami postaw:

<b>zarażający/ a optymizmem</b>	Upewnianie się, że opozycja oraz przeszkody wobec jego/jej przekonań zostały przezwyciężone; okazywanie silnej wiary we własne możliwości.
<b>dodający/a odwagi</b>	Stawianie się w położeniu, w którym inni będą zależni od jego/jej umiejętności jeśli chodzi o wykonanie jakiegoś zadania.
<b>moderujący/a</b>	Starania w kierunku unikania konfliktów i pośredniczenie pomiędzy skłóconymi stronami; tendencja do łagodniejszego przedstawiania kwestii i wydarzeń, niż wyglądają one w rzeczywistości.
<b>kwestionujący/a</b>	Określanie wymagań poszczególnych warunków, zanim dojdzie do zawarcia porozumienia; działanie w przemyślany sposób w celu dokonywania oceny konsekwencji.

## 7.7 Diagram porównawczy dla czynnika: Racjonalność

Racjonalność oznacza: Umiejętność konstruktywnej współpracy w ramach systemu społecznego (np. grupy).



### Interpretacja związanych z zachowaniami postaw:

dystansujący/a się	Unikanie ryzyka porażki, zabezpieczenie się przez impulsywnymi działaniami innych, które mogą zaszkodzić jemu/jej i otoczeniu.
taksujący/a	Przewidywanie trudności na podstawie doświadczenia; dbanie o dotrzymanie obietnic i przedyskutowanie niezbędnych do podjęcia kroków; upewnianie się, żeby wszyscy zainteresowani odnieśli korzyści.
współpracujący/a	Kooperacja z innymi w celu poszukiwania rozwiązań uwzględniających potrzeby wszystkich; zmienianie okoliczności, które mogłyby doprowadzić do wewnętrznej konkurencji o zasoby.
wywierający/ a nacisk	Zajęcie jasnego stanowiska i poparcie go zdecydowanym działaniem.

## 8 Słowniczek terminów

<b>System integracji pracowników</b>	Proces doboru, orientacji, treningu i przywództwa w danym przedsiębiorstwie, umożliwiający łączenie osobistych i firmowych potrzeb oraz wymagań, ich zrównoważoną integrację i budowanie synergii. Cel: wydajni pracownicy, sprawne przedsiębiorstwo i długofalowe przywiązanie pracowników do firmy.
<b>Obszary adekwatności zachowań</b>	Decydujące o sukcesach oraz wydajności kluczowe czynniki kompetencji niekognitywnych danej osoby. Wyróżniamy tutaj sześć obszarów adekwatności zachowań: Elastyczność, Siłę przebicia, Kreatywność, Pracę w zespole, Optymizm oraz Racjonalność.
<b>Składowe pracy</b>	Tutaj: Cztery najważniejsze wymiary „osobowości“ danego przedsiębiorstwa, mające szczególne znaczenie dla gospodarczego sukcesu. Składowe Stanowisko, Pracownik, Przełożony oraz Kultura przedsiębiorstwa wywołują zarówno u pracodawcy, jak i pracownika/kandydata silne emocje, odpowiednio wpływając na ich indywidualną adekwatność zachowań.
<b>Kwestionariusz składowych pracy: Stanowisko</b>	Kwestionariusz oceniający, jakie oczekiwania co do zachowań wiążą się z konkretnym stanowiskiem.
<b>Kwestionariusz składowych pracy: Pracownik</b>	Kwestionariusz oceniający, jakie są oczekiwania co do zachowań potencjalnego pracownika.
<b>Kwestionariusz składowych pracy: Przełożony</b>	Kwestionariusz oceniający sposób postępowania przełożonego lub preferowane zachowanie przełożonego.
<b>Kwestionariusz składowych pracy: Kultura przedsiębiorstwa</b>	Kwestionariusz oceniający, jak postrzegana jest kultura przedsiębiorstwa (panujące w nim normy i wartości) w odniesieniu do zachowań lub jaka kultura przedsiębiorstwa jest preferowana.
<b>Obszar adekwatności zachowań: Elastyczność</b>	Zdolność danej osoby do dopasowywania uczuć, myśli i zachowań do zmieniających się sytuacji i okoliczności.
<b>Obszar adekwatności zachowań: Siła przebicia</b>	Umiejętność danej osoby do wyrażania i reprezentowania się w niedestrukcyjny sposób przy wykorzystaniu zdolności komunikacyjnych na któryś z poniższych sposobów: kwestionowanie pomysłów innych, popieranie fuzji pomysłów, sugerowanie wzięcia pod uwagę jakichś koncepcji lub pozwalanie innym na podejmowanie decyzji.
<b>Obszar adekwatności zachowań: Kreatywność</b>	Zdolność danej osoby do tworzenia nowych rzeczy dzięki zastosowaniu logiki oraz intuicji popartych faktami oraz argumentacją; umiejętność odnajdywania i korzystania z szerokiego pola działania.
<b>Obszar adekwatności zachowań: Praca w zespole</b>	Umiejętność danej osoby do budowania satysfakcjonujących relacji międzyludzkich, charakteryzujących się emocjonalną spistością, bliskością, wymianą emocjonalną oraz poświęcaniem sobie wzajemnie uwagi.
<b>Obszar adekwatności zachowań: Optymizm</b>	Umiejętność dostrzegania jasnej strony życia i wiara w nią.
<b>Obszar adekwatności zachowań: Racjonalność</b>	Umiejętność konstruktywnej współpracy w ramach systemu społecznego (np. grupy).

<b>Rozbieżność</b>	Miara odchylenia, rozrzut. Tutaj: Porównanie oczekiwań i preferencji przedsiębiorstwa oraz pracownika/kandydata. Jako standard przyjmuje się tutaj kryteria ustalone przez firmę.
<b>Łączna rozbieżność</b>	Wartość wskazująca na to, jak bardzo otrzymane wyniki różnią się między sobą.
<b>Ustalone kryteria</b>	Wewnątrz- lub zewnątrzfirmowa ocena kluczowych dla osiągania sukcesów kryteriów, odzwierciedlających wymagania i oczekiwania pracodawcy wobec potencjalnych lub zatrudnionych już pracowników. Są one traktowane jako miara przy obsadzaniu danego stanowiska. W procesie ustalania kryteriów współpracuje ze sobą kilka upoważnionych do tego osób (optymalnie od 2 do 5). System przewiduje maksymalnie 15 takich osób.
<b>Dopasowanie</b>	Tu: Stopień korespondencji pomiędzy różnymi sposobami postrzegania oraz oczekiwaniami (ustalone kryteria a pracownik/kandydat) odnośnie czterech składowych pracy (Stanowisko, Pracownik, Przełożony, Kultura).
<b>Wydaźność</b>	Tu: stopień zgodności oczekiwań i sposobu postrzegania kandydata z ustalonymi kryteriami w odniesieniu do składowych Stanowisko oraz Pracownik.
<b>Przywiązanie</b>	Działający w przedsiębiorstwie system wczesnego ostrzegania, podający stopień zagrożenia odejściem dla danych pracowników. W ten sposób powstaje prognoza przywiązania, składająca się z opisowej analizy ryzyka oraz odpowiednich środków zaradczych (wywiad lub ciągły dialog pomiędzy pracownikiem a przełożonym). Tutaj: stopień kompatybilności pomiędzy preferowaną przez pracownika kulturą przedsiębiorstwa oraz faktycznym zachowaniem przełożonych.
<b>Postawa</b>	Tu: Odzwierciedlające się w zachowaniu nastawienie. Postawy są wewnętrznymi wnioskami, które powstały w wyniku różnych doświadczeń życiowych. Decydują one o sposobie naszego postępowania. Nie zmieniają się pod wpływem rozmów, tylko doświadczeń. Nastawienie kandydata to jego postrzeganie rzeczywistości. Także osoby ustalające kryteria określają postawy, których oczekują od potencjalnego pracownika. W zależności od sytuacji różne podejścia mogą wyzwalać nową energię.
<b>Przewidywane zachowanie</b>	Obserwowalne i podlegające zmianom reakcje danej osoby na otoczenie.
<b>Zachowanie</b>	Łańcuch świadomych i celowych kroków (działań), charakteryzujących się i kierowanych postawami, wartościami i motywami danej osoby.
<b>Wszechstronność</b>	Pod tym pojęciem rozumiemy zdolność kandydata do rozpoznawania potrzeby działania w różnych sytuacjach oraz reagowania w odpowiedni sposób. Chodzi tu o zrównoważone proporcje pomiędzy emocjonalną oceną własnej chęci do działania oraz realistyczną oceną potrzeby działania.
<b>Podatność na przywództwo</b>	Wynika z wszechstronności: osobą wszechstronną łatwiej jest kierować, ponieważ szybciej dopasowuje się ona do sytuacji i innych ludzi.
<b>Czynniki stresogenne</b>	W tym kontekście czynniki stresogenne wynikają z dużych rozbieżności w różnych obszarach adekwatności zachowań. Oznacza to, że duża rozbieżność (= mała korespondencja) w jednym obszarze adekwatności zachowań może skutkować wystąpieniem czynników stresogennych.
<b>Dane normatywne na temat wszechstronności</b>	Dane te pochodzą z przeprowadzonego przez prof. Geiera badania: A Study in the Use of the Star Performer Selection System: Using Variance Scores to Identify Top, Medium and Low Performers in Three Work Divisions at Gordon Food Services, Inc. (Badanie wykorzystania Systemu wyboru najlepszych pracowników: wykorzystanie odchylenia w identyfikacji najlepszych, średnich i kiepskich pracowników trzech działów Gordon Food Services, Inc.). Geier Learning Systems (1994).

## 9 Wykluczenie odpowiedzialności i prawa autorskie

### Wykluczenie odpowiedzialności

Nie udzielamy żadnej gwarancji na program i towarzyszące mu materiały pisemne. Całe ryzyko dotyczące zawartości, wyników oraz wydruków spoczywa na użytkowniku. persolog GmbH oraz Geier Learning International nie udzielają żadnych innych wyraźnych ani milczących gwarancji, szczególnie w dziedzinie zbywalności oraz przydatności do określonego celu, a także materiałów pisemnych lub drukowanych. persolog GmbH ani Geier Learning International w żadnym wypadku nie odpowiadają za utratę zysków ani inne straty, w szczególności konkretne, drugorzędne, pośrednie lub inne szkody powstałe w wyniku użytkowania lub niemożności użytkowania materiałów internetowych, pisemnych lub drukowanych tego produktu – nawet wtedy, kiedy persolog GmbH lub Geier Learning International zostałyby wcześniej poinformowane o możliwości wystąpienia takich strat lub szkód. (c) persolog GmbH 2004.

### Prawa autorskie

Wszystkie prawa zastrzeżone. Wersja oryginalna (c) 1995 - 1999 profesor John G. Geier. Copyright ważny w USA oraz wszystkich pozostałych krajach. Powielanie i rozpowszechnianie w jakiegokolwiek formie, mechanicznie, elektronicznie, włączając w to kopiowanie, nagrywanie głosu, skanowanie i korzystanie z wszelkich innych systemów magazynowania danych jest surowo zabronione bez zgody wydawcy: persolog GmbH, Postfach 11 25, D-75189 Remchingen/Niemcy.

### Kontakt:

**persolog**<sup>®</sup>  
polska

przykładowy raport