

MANAGERVIEW360

ManagerView360 Profil dla:
Anna Przykładowa
HR High Touch

25/8/10

Raport ManagerView360 został zaprojektowany w celu dostarczenia jasnego obrazu silnych stron oraz potencjalnych obszarów rozwoju w sferze kompetencji określających umiejętności z dziedziny nadzorowania i kierowania. Ten raport nie powinien być wykorzystywany jako jedyne źródło informacji służące do podejmowania działań dotyczących pracowników takich, jak: promocja, wynagrodzenia, ocena wyników pracy, czy też decyzje o zwolnieniach.



MANAGERVIEW360

Raport z Podsumowania Informacji Zwrotnych

Wprowadzenie

Ten raport dostarcza Ci informacji zwrotnych na temat tego, jak postrzegają Cię respondenci w odniesieniu do 20 kluczowych kompetencji dotyczących umiejętności z dziedziny nadzorowania i kierowania, objętych badaniem ManagerView360.

Twój raport jest podsumowaniem informacji zwrotnych, które otrzymujesz od oceniających Cię osób, których rodzaj i liczbę przedstawia poniższa tabela:

Samooceana	1
Przełożony	1
Kolega	3
Podwładny	3
Klient	5

Ten raport z przekazanych Ci informacji zwrotnych zawiera:

- ✓ Definicje Kompetencji
- ✓ Podsumowanie Samooceny
- ✓ Podsumowanie Grup Kompetencji
- ✓ Podsumowanie Kompetencji
- ✓ Najczęstsze / Najrzadsze Zachowania
- ✓ Podsumowanie Zachowań
- ✓ Otwarte komentarze
- ✓ Przewodnik Planowania Rozwoju

MANAGERVIEW360

Definicje Kompetencji

Komunikowanie się

Słuchanie

Umiejętność okazywania uwagi i zrozumienia tego, co mówią inni.

Dwustronne informacje zwrotne

Umiejętność przekazywania innym informacji we właściwym czasie.

Komunikacja pisemna

Umiejętność precyzowania myśli oraz poglądów w formie pisemnej w jasny i zwięzły sposób.

Komunikacja ustna

Umiejętność wyrażania myśli i poglądów w jasny i zwięzły sposób.

Ustne prezentacje

Umiejętność prezentowania różnym grupom własnego punktu widzenia oraz punktu widzenia organizacji w sposób jasny i przekonujący.

Budowanie Wizji / Ustalanie Celów

Umiejętność dzielenia się wspólną wizją oraz wspólnego ustalania celów strategicznych dla organizacji.

Zarządzanie Zadaniem

Planowanie / Organizowanie

Umiejętność ustalania realistycznych i mierzalnych celów oraz przydzielania potrzebnych zasobów (ludzi, budżetu, materiałów, etc.).

Delegowanie

Umiejętność przydzielania pracy, wyjaśniania oczekiwań, definiowania sposobów mierzenia indywidualnych wyników pracy.

Kontrola Administracyjna

Umiejętność opracowywania procedur ułatwiających ocenę i monitorowanie podejmowanych działań oraz realizację bieżących zadań.

Ocena Wyników Pracy

Umiejętność przekazywania informacji zwrotnych oraz prowadzenia efektywnych rozmów na temat oceny wyników pracy.

Zarządzanie Wynikami Pracy

Umiejętność przekazywania innym regularnych i jasnych informacji zwrotnych na temat wyników pracy oraz oferowania pomocy w sytuacjach, gdy pojawiają się problemy.

Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie

Umiejętność nagradzania oraz dostrzegania osiągnięć we właściwym czasie oraz we właściwy sposób.

MANAGERVIEW360

Definicje Kompetencji – ciąg dalszy

Umiejętności Interpersonalne

Rozwój Zespołów

Umiejętność tworzenia i rozwijania zmotywowanych oraz spójnych zespołów, które osiągają wysokie wyniki.

Wrażliwość Interpersonalna

Umiejętność podejmowania działań, które demonstrują dostrzeganie uczuć i potrzeb innych ludzi.

Zarządzanie Konfliktem

Umiejętność negocjowania i efektywnego rozwiązywania problemów interpersonalnych.

Coaching

Umiejętność realizowania projektów coachingu, szkoleń oraz rozwoju innych.

Przywództwo / Wywieranie Wpływu

Umiejętność wykorzystywania właściwych stylów interpersonalnych i odpowiednich podejść podczas facylitacji pracy grupy w celu realizacji zadań.

Budowanie Zaangażowania Pracowników

Umiejętność angażowania pracowników w planowanie, podejmowanie decyzji oraz rozwiązywanie problemów organizacji.

Rozwiązywanie Problemów

Analiza Problemów

Umiejętność analizowania sytuacji, wskazywania alternatywnych rozwiązań oraz inicjowania określonych działań.

Decyzyjność / Ocena Sytuacji

Umiejętność i chęć podejmowania trafnych decyzji, kiedy są one potrzebne.

MANAGERVIEW360

Definicje Kompetencji – ciąg dalszy

SKALA CZĘSTOTLIWOŚCI MANAGER VIEW 360

1	= W niezmiernie małym stopniu
2	= W bardzo małym stopniu
3	= W małym stopniu
4	= W średnim stopniu
5	= W dużym stopniu
6	= W bardzo dużym stopniu
7	= W niezmiernie dużym stopniu
NA	=Trudno jest to zaobserwować lub nie ma to zastosowania

MANAGERVIEW360

Wprowadzenie do Samooceny

WPROWADZENIE

Badania wykazują, że trafna samoocena swoich własnych silnych stron oraz obszarów rozwoju jest ważna dla osiągnięcia dobrych efektów pracy oraz sukcesu zawodowego. Wskaźniki samooceny zapewniają możliwość porównywania oceny samego/ samej siebie z oceną innych osób (przykładowo Twojego przełożonego, bezpośrednich podwładnych, kolegów etc.) w odniesieniu do najważniejszych kompetencji mierzonych przez **ManagerView360**.

Obliczone zostały średnie wyniki dla wszystkich oceniających Cię osób i są one przedstawione w jednej z czterech niżej pokazanych ćwiartek. Wskaźnik Samooceny może być klasyfikowany na cztery różne sposoby:

- ✓ Potencjalne Silne Strony - kompetencje prezentowane w tej części zostały ocenione wyżej przez pozostałe osoby oceniające niż przez Ciebie.
- ✓ Potwierdzone Silne Strony - kompetencje prezentowane w tej części zostały ocenione wysoko zarówno przez Ciebie samego/ samą jak i przez inne grupy, które Cię oceniały.
- ✓ Potencjalne Obszary Rozwoju - kompetencje prezentowane w tej części to te, które zostały ocenione niżej przez inne grupy respondentów, niż przez Ciebie samego/ samą.
- ✓ Potwierdzone Obszary Rozwoju - kompetencje prezentowane w tej części to te, które zostały ocenione nisko przez Ciebie samego/ samą oraz przez inne grupy osób, które Cię oceniały.

INNI OCENY	Wysokie	Potencjalne Silne Strony	Potwierdzone Silne Strony
	Niskie	Potwierdzone Obszary Rozwoju	Potencjalne Obszary Rozwoju
		Niskie	Wysokie

SAMOOCENA

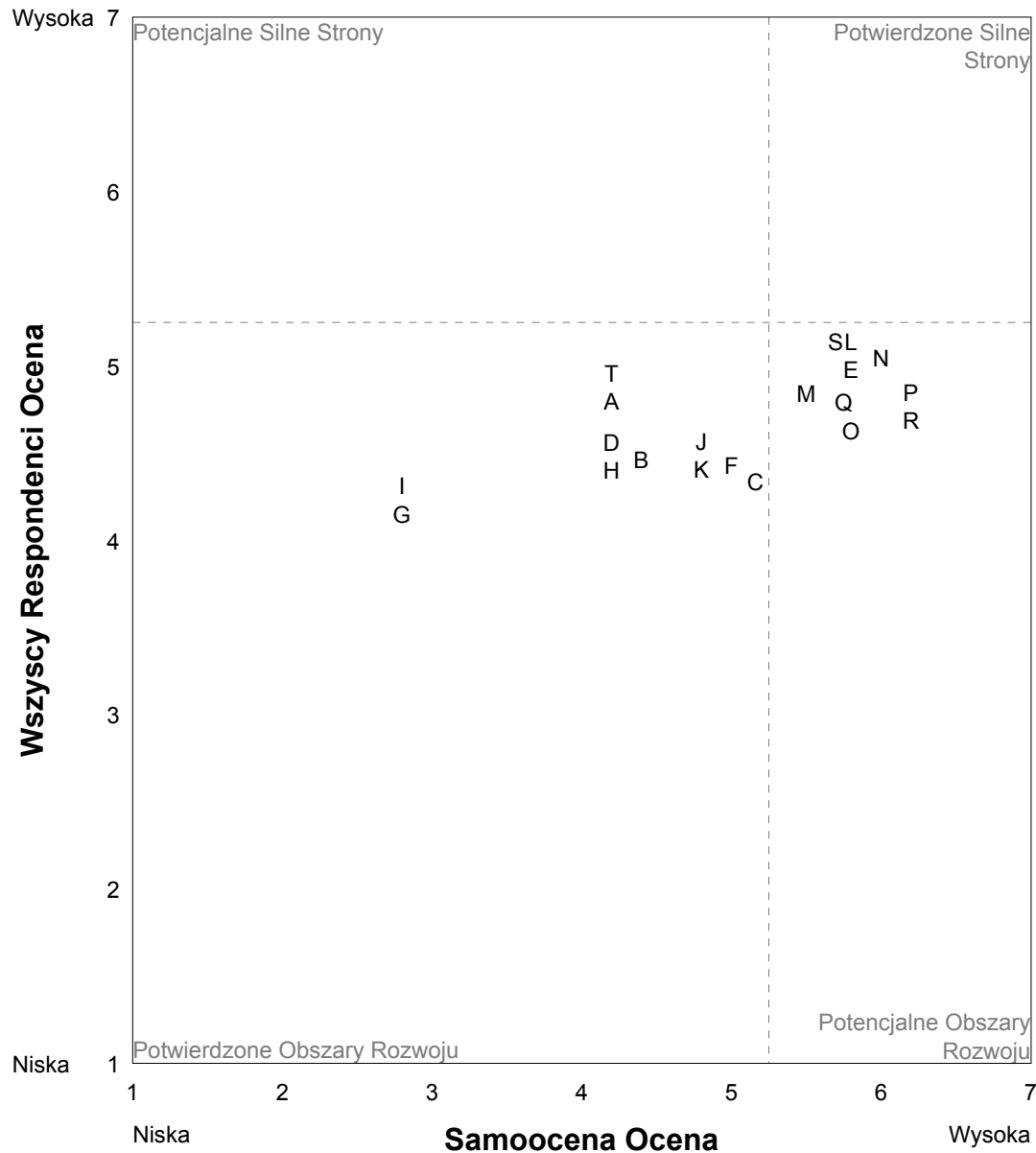
JAK WYKORZYSTYWAĆ SAMOOCENĘ

- ✓ W pierwszej kolejności przejrzyj proszę określone kompetencje, które zostały zaprezentowane w każdej z tych czterech części.
- ✓ Następnie, zastanów się w jaki sposób opisy tych kompetencji mogą lub nie mogą logicznie wzajemnie wiązać się ze sobą. Ważnym jest, aby analizować wzajemny wpływ tych kompetencji, które zostały sklasyfikowane jako Twoje Potwierdzone lub Potencjalne Silne Strony.
- ✓ Na koniec, zastanów się nad sposobami wzmocnienia umiejętności i efektywności w zakresie tych kompetencji, które zostały sklasyfikowane jako Potwierdzone lub Potencjalne obszary rozwoju

MANAGERVIEW360

Wskaźniki Samooceny

Samoocena - Wszyscy Respondenci (N = 12)

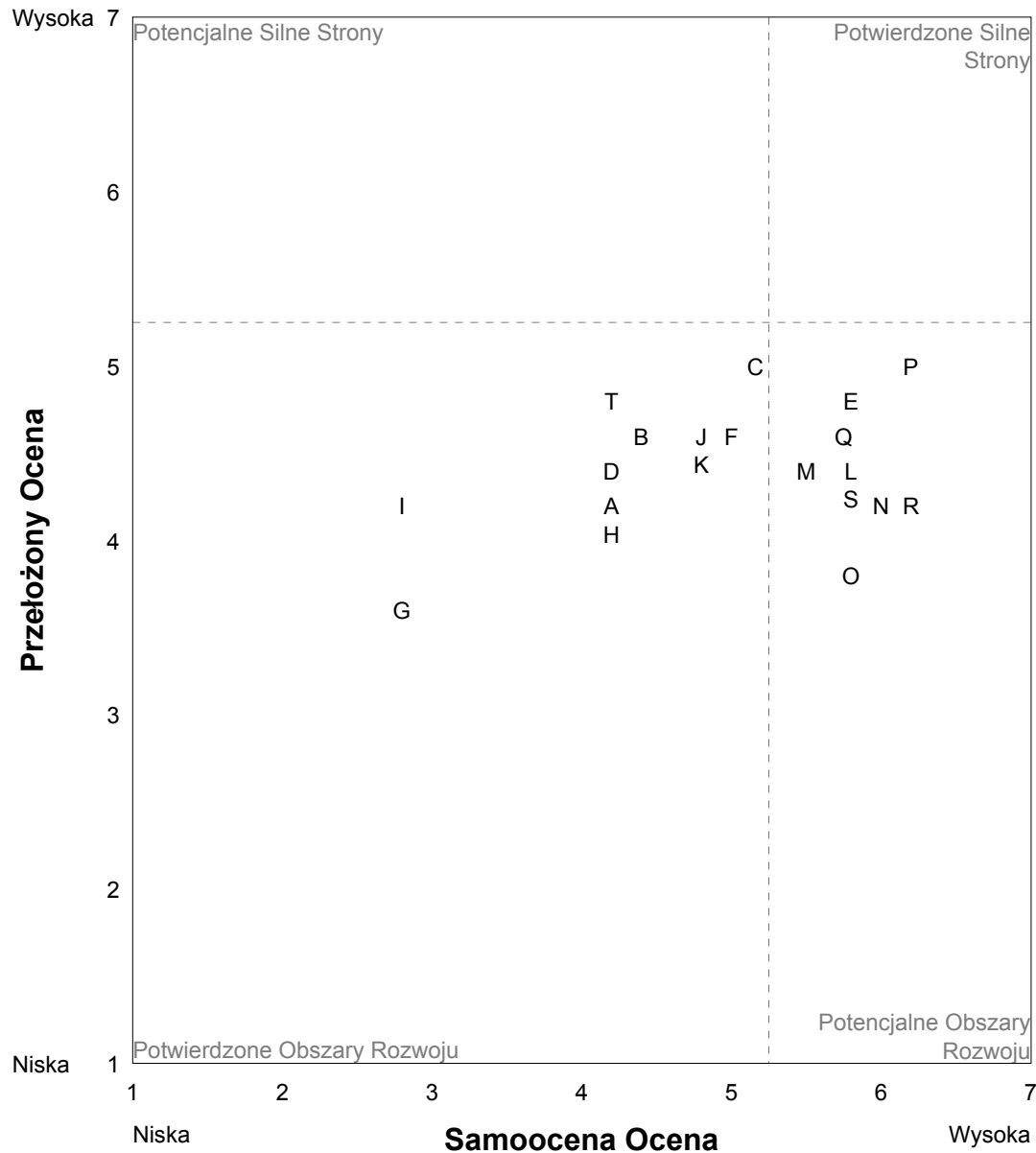


	Średnie Wyniki	
	<u>Samoocena</u>	<u>Wszyscy Respondenci</u>
Potwierdzone Obszary Rozwoju		
A. Słuchanie	4.20	4.80
B. Dwustronne informacje zwrotne	4.40	4.47
C. Komunikacja pisemna	5.20	4.34
D. Komunikacja ustna	4.20	4.57
F. Budowanie Wizji / Ustalanie Celów	5.00	4.43
G. Planowanie / Organizowanie	2.80	4.16
H. Delegowanie	4.20	4.49
I. Kontrola Administracyjna	2.80	4.32
J. Ocena Wyników Pracy	4.80	4.57
K. Zarządzanie Wynikami Pracy	4.80	4.49
T. Decyzyjność / Ocena Sytuacji	4.20	4.60
Potencjalne Obszary Rozwoju		
E. Ustne prezentacje	5.80	4.98
L. Wyrażanie Uznania / Nagradzanie	5.80	5.00
M. Rozwój Zespołów	5.50	4.85
N. Wrażliwość Interpersonalna	6.00	5.05
O. Zarządzanie Konfliktem	5.80	4.63
P. Coaching	6.20	4.85
Q. Przywództwo / Wywieranie Wpływu	5.75	4.76
R. Budowanie Zaangażowania Pracowników	6.20	4.83
S. Analiza Problemów	5.80	4.78

MANAGERVIEW360

Wskaźniki Samooceny

Samoocena - Przełożony (N = 1)



Średnie Wyniki

	<u>Samoocena</u>	<u>Przełożony</u>
--	------------------	-------------------

Potwierdzone Obszary Rozwoju

A. Słuchanie	4.20	4.20
B. Dwustronne informacje zwrotne	4.40	4.60
C. Komunikacja pisemna	5.20	5.00
D. Komunikacja ustna	4.20	4.40
F. Budowanie Wizji / Ustalanie Celów	5.00	4.60
G. Planowanie / Organizowanie	2.80	3.60
H. Delegowanie	4.20	4.20
I. Kontrola Administracyjna	2.80	4.20
J. Ocena Wyników Pracy	4.80	4.60
K. Zarządzanie Wynikami Pracy	4.80	4.60
T. Decyzyjność / Ocena Sytuacji	4.20	4.80

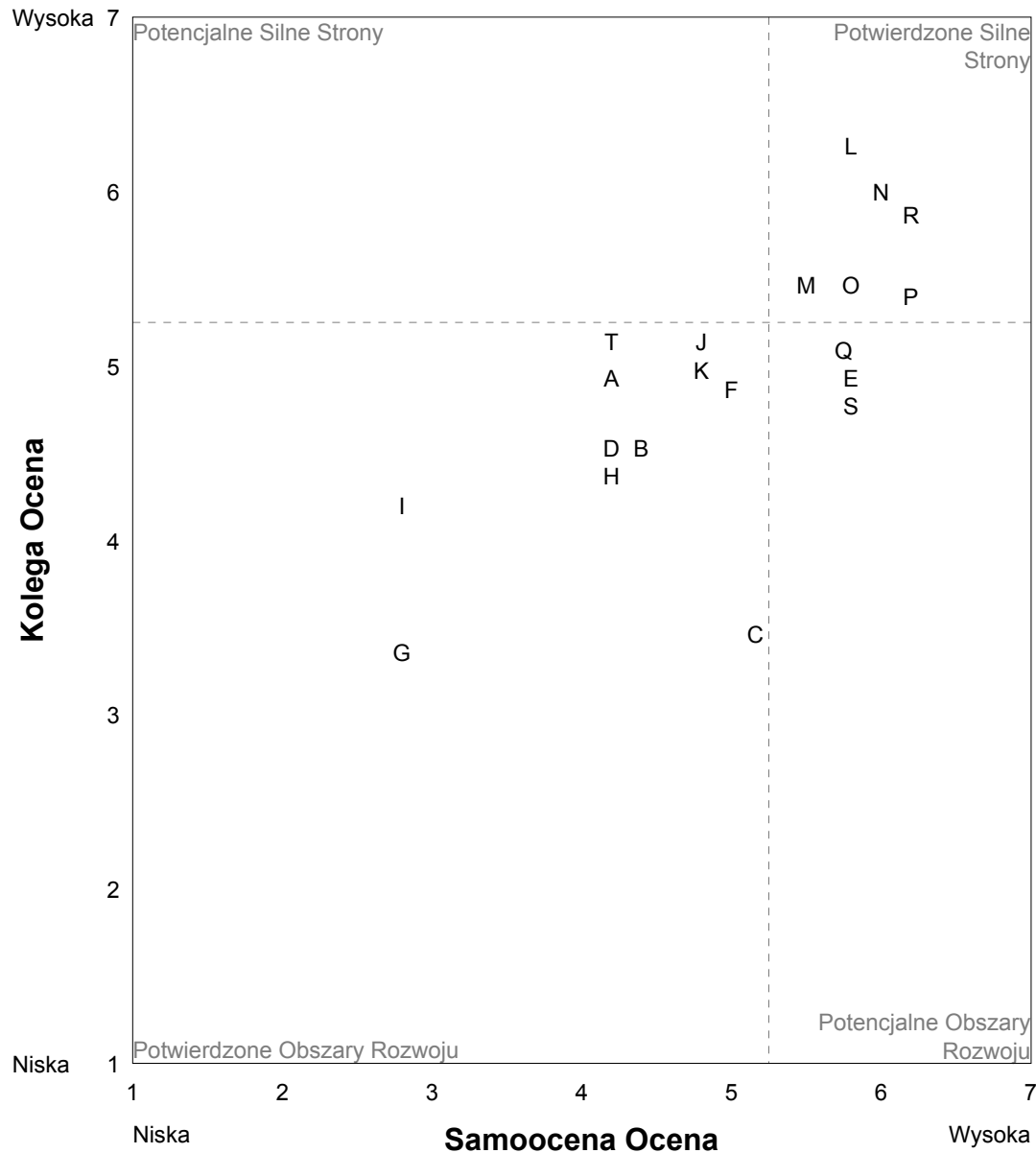
Potencjalne Obszary Rozwoju

E. Ustne prezentacje	5.80	4.80
L. Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	5.80	4.40
M. Rozwój Zespołów	5.50	4.40
N. Wrażliwość Interpersonalna	6.00	4.20
O. Zarządzanie Konfliktem	5.80	3.80
P. Coaching	6.20	5.00
Q. Przywództwo / Wywieranie Wpływu	5.75	4.60
R. Budowanie Zaangażowania Pracowników	6.20	4.20
S. Analiza Problemów	5.80	4.60

MANAGERVIEW360

Wskaźniki Samooceny

Samoocena - Kolega (N = 3)



Średnie Wyniki

	<u>Samoocena</u>	<u>Kolega</u>
--	------------------	---------------

Potwierdzone Silne Strony

L. Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	5.80	6.27
M. Rozwój Zespołów	5.50	5.47
N. Wrażliwość Interpersonalna	6.00	6.00
O. Zarządzanie Konfliktem	5.80	5.47
P. Coaching	6.20	5.40
R. Budowanie Zaangażowania Pracowników	6.20	5.87

Potwierdzone Obszary Rozwoju

A. Słuchanie	4.20	4.93
B. Dwustronne informacje zwrotne	4.40	4.53
C. Komunikacja pisemna	5.20	3.47
D. Komunikacja ustna	4.20	4.53
F. Budowanie Wizji / Ustalanie Celów	5.00	4.87
G. Planowanie / Organizowanie	2.80	3.36
H. Delegowanie	4.20	4.40
I. Kontrola Administracyjna	2.80	4.20
J. Ocena Wyników Pracy	4.80	5.21
K. Zarządzanie Wynikami Pracy	4.80	5.20
T. Decyzyjność / Ocena Sytuacji	4.20	5.20

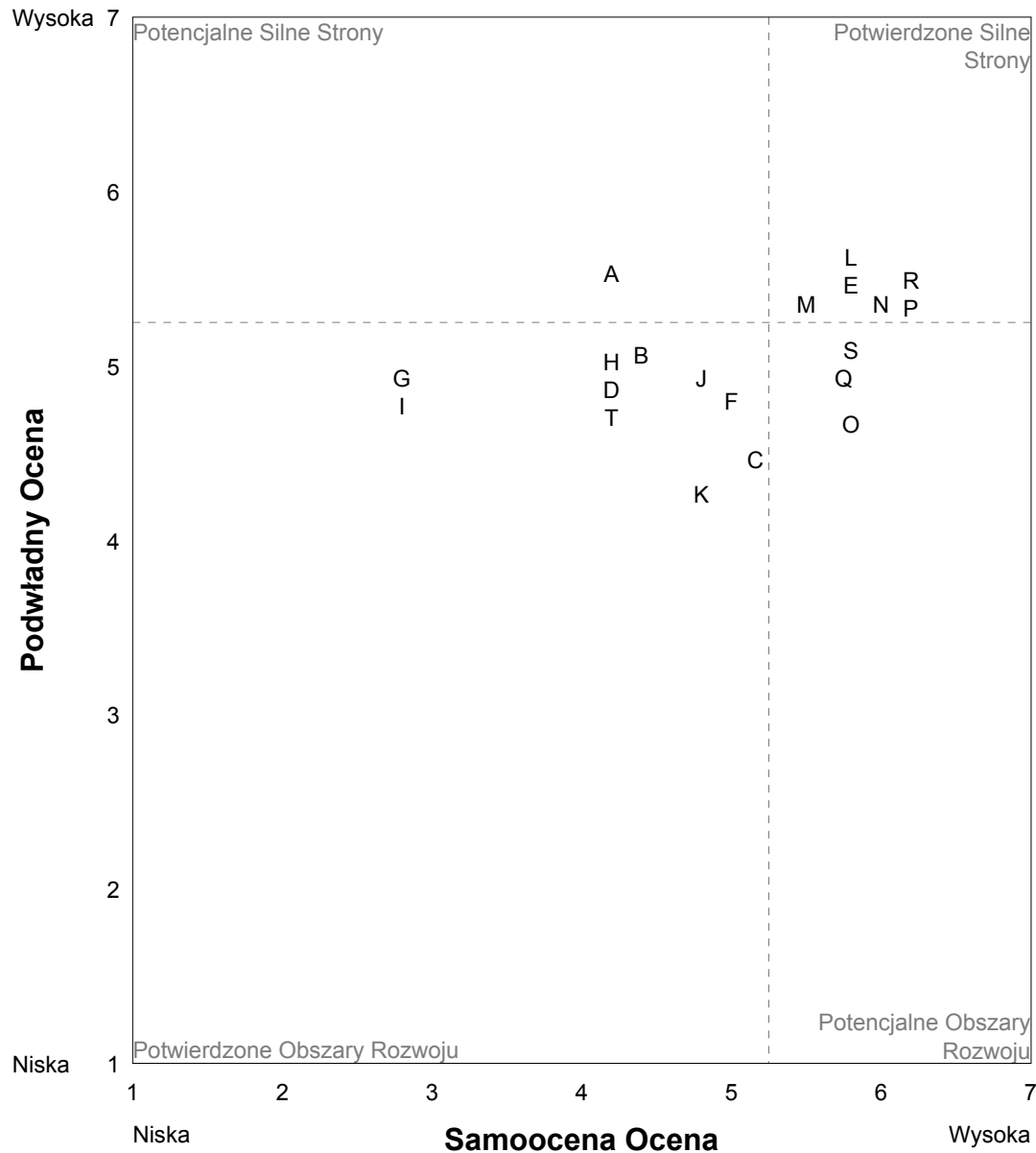
Potencjalne Obszary Rozwoju

E. Ustne prezentacje	5.80	4.93
Q. Przywództwo / Wywieranie Wpływu	5.75	5.07
S. Analiza Problemów	5.80	5.13

MANAGERVIEW360

Wskaźniki Samooceny

Samoocena - Podwładny (N = 3)



Średnie Wyniki

	<u>Samoocena</u>	<u>Podwładny</u>
--	------------------	------------------

Potwierdzone Silne Strony

E. Ustne prezentacje	5.80	5.47
L. Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	5.80	5.33
M. Rozwój Zespołów	5.50	5.27
N. Wrażliwość Interpersonalna	6.00	5.27
P. Coaching	6.20	5.33
R. Budowanie Zaangażowania Pracowników	6.20	5.40

Potencjalne Silne Strony

A. Słuchanie	4.20	5.53
--------------	------	------

Potwierdzone Obszary Rozwoju

B. Dwustronne informacje zwrotne	4.40	5.07
C. Komunikacja pisemna	5.20	4.47
D. Komunikacja ustna	4.20	4.87
F. Budowanie Wizji / Ustalanie Celów	5.00	4.80
G. Planowanie / Organizowanie	2.80	4.93
H. Delegowanie	4.20	5.00
I. Kontrola Administracyjna	2.80	4.87
J. Ocena Wyników Pracy	4.80	4.93
K. Zarządzanie Wynikami Pracy	4.80	4.27
T. Decyzyjność / Ocena Sytuacji	4.20	5.00

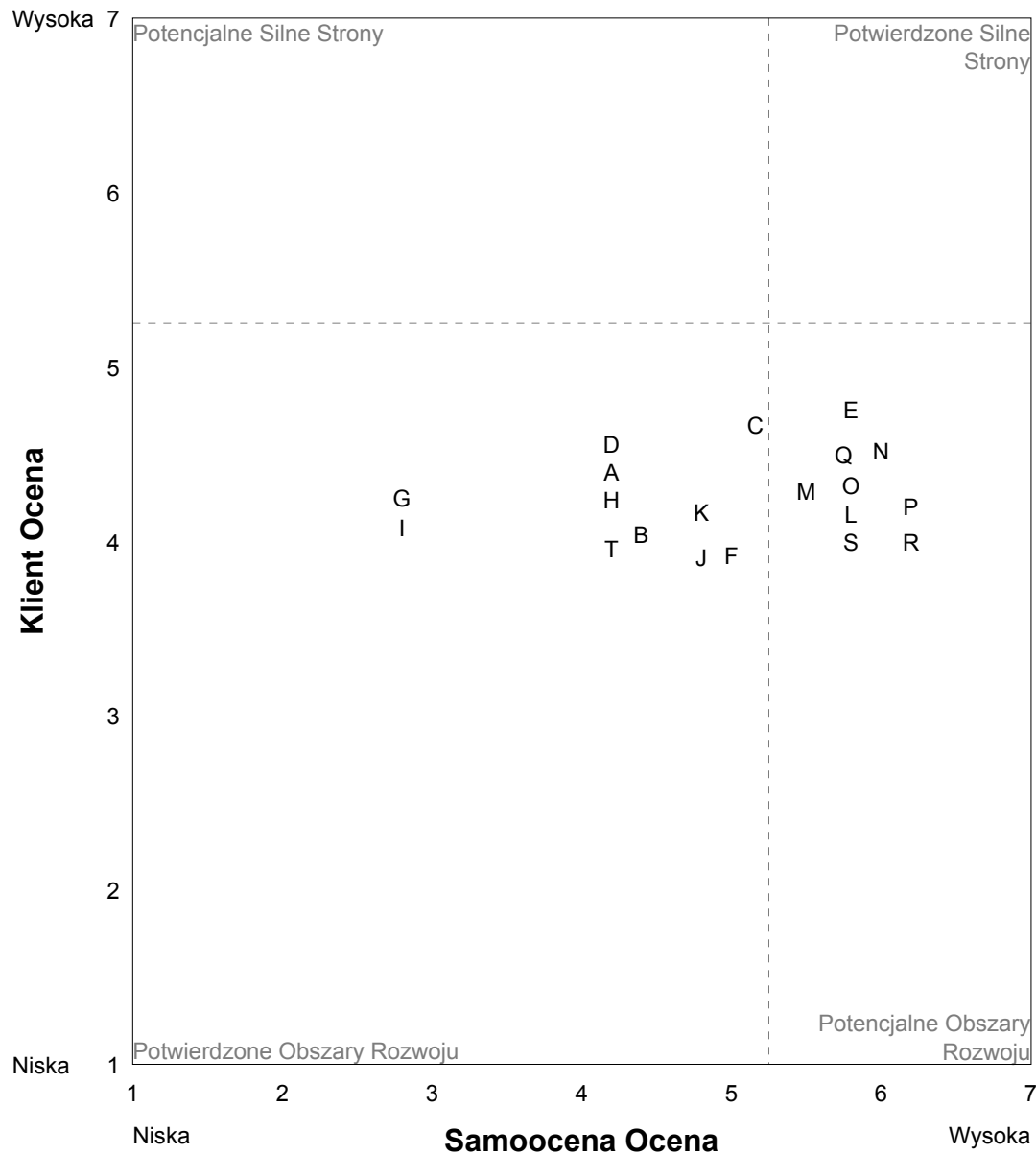
Potencjalne Obszary Rozwoju

O. Zarządzanie Konfliktem	5.80	4.67
Q. Przywództwo / Wywieranie Wpływu	5.75	4.93
S. Analiza Problemów	5.80	4.80

MANAGERVIEW360

Wskaźniki Samooceny

Samoocena - Klient (N = 5)



Średnie Wyniki

	<u>Samoocena</u>	<u>Klient</u>
--	------------------	---------------

Potwierdzone Obszary Rozwoju

A. Słuchanie	4.20	4.40
B. Dwustronne informacje zwrotne	4.40	4.04
C. Komunikacja pisemna	5.20	4.67
D. Komunikacja ustna	4.20	4.44
F. Budowanie Wizji / Ustalanie Celów	5.00	3.92
G. Planowanie / Organizowanie	2.80	4.25
H. Delegowanie	4.20	4.29
I. Kontrola Administracyjna	2.80	4.08
J. Ocena Wyników Pracy	4.80	3.91
K. Zarządzanie Wynikami Pracy	4.80	4.17
T. Decyzyjność / Ocena Sytuacji	4.20	3.96

Potencjalne Obszary Rozwoju

E. Ustne prezentacje	5.80	4.76
L. Wyrażanie Uznania / Nagradzanie	5.80	4.16
M. Rozwój Zespołów	5.50	4.29
N. Wrażliwość Interpersonalna	6.00	4.52
O. Zarządzanie Konfliktem	5.80	4.28
P. Coaching	6.20	4.20
Q. Przywództwo / Wywieranie Wpływu	5.75	4.50
R. Budowanie Zaangażowania Pracowników	6.20	4.00
S. Analiza Problemów	5.80	4.60

MANAGERVIEW360

Grupa Kompetencji - Wprowadzenie

Wykresy Słupkowe Grupy Kompetencji

Każdy wykres słupkowy ManagerView360 porównuje Twoje własne oceny siebie samego / samej z ocenami innych grup respondentów w ramach czterech grup kompetencji:

- Komunikowanie się
- Zarządzanie Zadaniem
- Umiejętności Interpersonalne
- Rozwiązywanie Problemów

Jak Interpretować Twoje Wyniki?

Wykresy słupkowe dla grupy kompetencji porównują Twoje własne poglądy na temat samego / samej siebie z tym, jak oceniają Cię inne grupy respondentów. Każda grupa respondentów jest pokazana po lewej stronie wykresu po nazwę każdej kompetencji.

Kolejne wykresy słupkowe porównują Twoje oceny z ocenami innych grup osób poprzez wykorzystanie standaryzowanych wyników typu "t-scores". Kompetencje są prezentowane w malejącym porządku, który wyznacza wyniki „t-scores” wszystkich respondentów.

Standaryzowana skala "t-scores" stanowi bardzo użyteczny sposób porównywania Twoich własnych wyników z wynikami innych osób, które znajdują się w naszej bazie danych ocen kadry kierowniczej. Wynik typu "t-scores" jest szczególnym wynikiem pozwalającym na porównanie Twoich wyników z dużą liczbą wyników innych osób, które zostały przebadane przy użyciu tego narzędzia i znajdują się w naszej bazie danych. Wynik typu "t-scores", dla którejś z kompetencji lub pozycji, jest to odległość w określonym kierunku od średniej, wyrażona w jednostkach, którymi są standardowe odchylenia. "t-scores" jest czasami nazywany wynikiem standaryzowanym, gdzie wynik 50 przedstawia średnią. Jeśli Twój wynik t-scores jest wyższy niż 70, należy on do grupy 2 procent najwyższych wyników w naszej bazie danych (innymi słowy jest wyższy niż 98 percentyli). Taki wynik jest uznawany za bardzo wysoki.

Różnice w wynikach typu "T-scores" wynoszące 5 lub więcej pomiędzy ocenami różnych grup osób oceniających mogą wskazywać ważne różnice percepcyjne.

Możesz szybko porównać Twoje indywidualne wyniki ze średnim wynikiem uzyskanym przez wszystkie osoby oceniane tym narzędziem. Jeśli Twoja samoocena jakiejś kompetencji jest wyższa niż 50 - Twój wynik jest uznawany za wyższy od średniego wyniku. Jeśli Twoja samoocena jakiejś kompetencji jest niższa od 50 - Twój wynik jest uznawany za niższy od wyniku średniego. Teraz porównaj swoje oceny z ocenami innych grup respondentów. Tutaj również różnice wynoszące 5.0 lub więcej mogą sugerować ważne różnice percepcyjne, które powinieneś/ powiniennaś dalej badać.

Aby lepiej zrozumieć swoje wyniki, przeczytaj poniższe definicje określeń "Średni" wynik, "Umiarkowanie Wysoki" wynik, etc.

MANAGERVIEW360

Grupa Kompetencji - ciąg dalszy Wprowadzenia

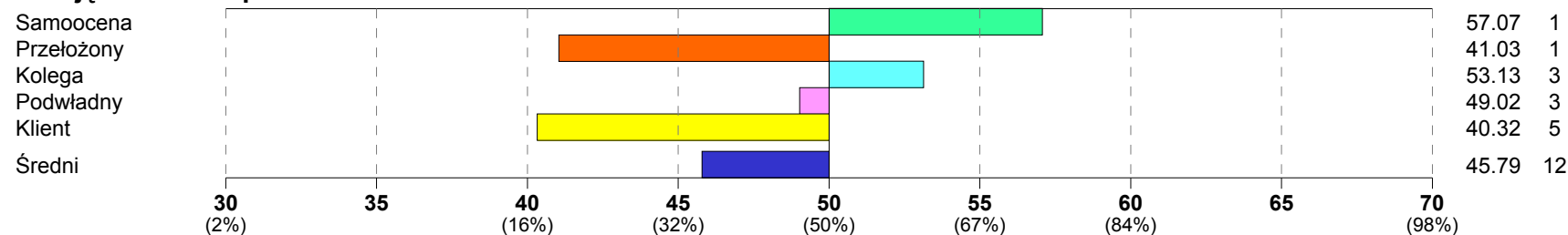
Bardzo Wysoki	t-score powyżej 70 (98-my percentyl)
Wysoki	t-score powyżej 60 (84-ty percentyl)
Umiarkowanie Wysoki	t-score powyżej 55 (67-my percentyl)
Średni	t-score równy 50
Umiarkowanie Niski	t-score poniżej 45 (32-gi percentyl)
Niski	t-score poniżej 40 (16-ty percentyl)
Bardzo Niski	t-score poniżej 30 (2-gi percentyl)

- T** "T" jest to wynik t-score, który obrazuje długość danego słupka wykresu.
- N** >"N" to liczba respondentów, którzy odpowiedzieli na pytania dotyczące danej kompetencji.
- NR** "NR" oznacza, że żadna osoba z tej grupy nie dokonała oceny.
- AP** "AP" oznacza ochronę anonimowości - przykładowo, jeśli oceny dokonało mniej osób, niż ustalona najmniejsza liczba w tej grupie, wynik nie będzie pokazany, aby chronić anonimowość tych osób.

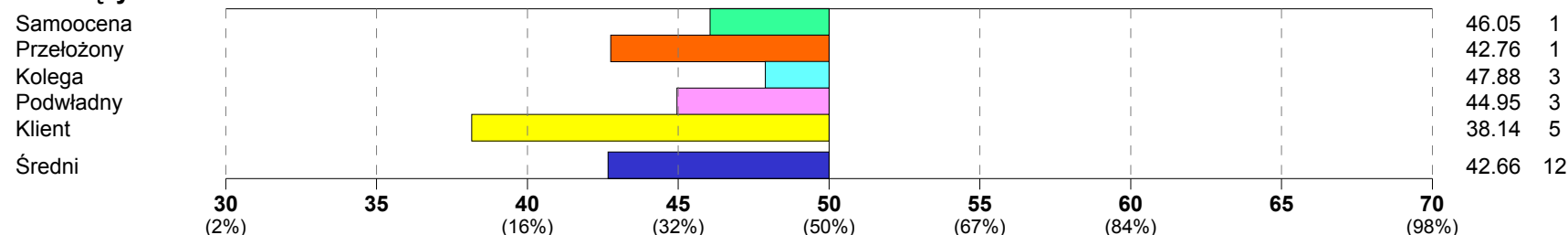
MANAGERVIEW360

Podsumowanie Grup Kompetencji

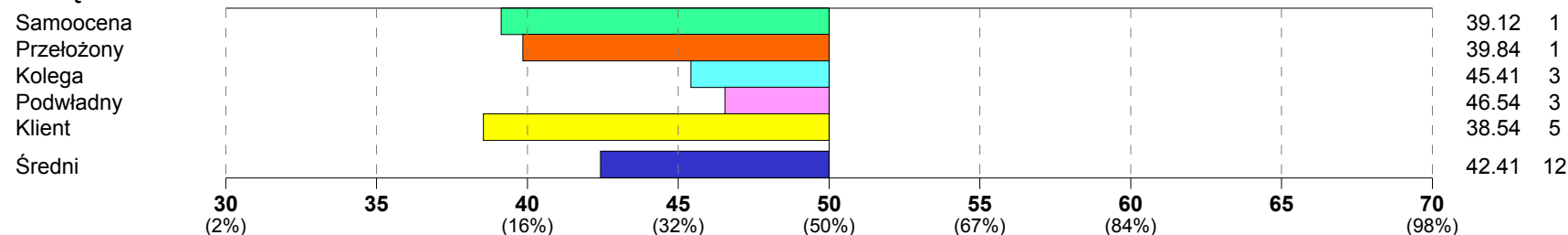
Umiejętności Interpersonalne



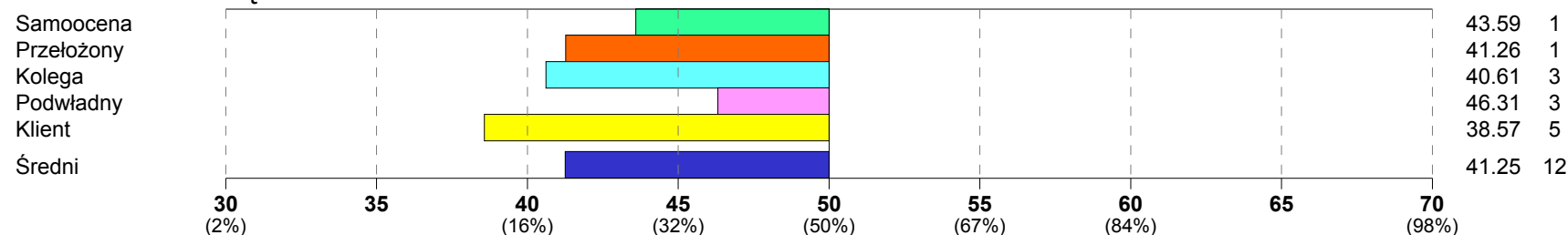
Rozwiązywanie Problemów



Zarządzanie Zadaniem



Komunikowanie się



MANAGERVIEW360

Kompetencje - Wprowadzenie

Jak Interpretować Twoje Wyniki?

Przedstawione dalej wykresy słupkowe prezentują porównania Twoich własnych spostrzeżeń z ocenami innych grup respondentów dla każdej z 20 kompetencji mierzonych przez ManagerView360. Wynik każdej z grup respondentów pokazany jest innym kolorem, co wyjaśnia legenda po lewej stronie wykresu.

Kolejne wykresy słupkowe porównują Twoje oceny z ocenami innych grup osób poprzez wykorzystanie standaryzowanych wyników typu "t-scores". Kompetencje są prezentowane w malejącym porządku, który wyznacza wyniki t-scores wszystkich respondentów.

Standaryzowana skala "t-scores" stanowi bardzo użyteczny sposób porównywania Twoich własnych wyników z wynikami innych osób, które znajdują się w naszej bazie danych ocen kadry kierowniczej. Wynik typu "t-score" jest szczególnym wynikiem pozwalającym na porównanie Twoich wyników, lub wyników innych osób, z dużą normatywną bazą danych wykorzystywaną dla celów tego narzędzia. Wynik typu "t-score", dla którejś z kompetencji lub pozycji, jest to odległość w określonym kierunku od średniej, wyrażona w jednostkach, którymi są standardowe odchylenia. "t-score" jest czasami nazywany wynikiem standaryzowanym, gdzie wynik 50 przedstawia średnią. Jeśli Twój wynik t-score jest wyższy niż 70, należy on do grupy 2 procent najwyższych wyników w odniesieniu do danej kompetencji (innymi słowy, powyżej 98 percentyla). Taki wynik jest uznawany za bardzo wysoki.

Różnice w wynikach typu "T-score" wynoszące 5 lub więcej pomiędzy ocenami różnych grup osób oceniających mogą wskazywać ważne różnice percepcyjne.

Możesz szybko porównać Twoje indywidualne wyniki ze średnim wynikiem uzyskanym przez wszystkie osoby oceniane tym narzędziem. Jeśli Twoja samoocena jakiejś kompetencji jest wyższa niż 50 - Twój wynik jest uznawany za wyższy od średniego wyniku. Jeśli Twoja samoocena jakiejś kompetencji jest niższa od 50 - Twój wynik jest uznawany za niższy od wyniku średniego. Teraz porównaj swoje oceny z ocenami innych grup respondentów. Tutaj również różnice wynoszące 5.0 lub więcej mogą sugerować ważne różnice percepcyjne, które powinieneś/ powinińskaś dalej badać.

Aby lepiej zrozumieć swoje wyniki, przeczytaj poniższe definicje określeń "Średni" wynik, "Umiarkowanie Wysoki" wynik, etc.

Bardzo Wysoki	t-score powyżej 70 (98-my percentyl)
Wysoki	t-score powyżej 60 (84-ty percentyl)
Umiarkowanie Wysoki	t-score powyżej 55 (67-my percentyl)
Średni	t-score równy 50
Umiarkowanie Niski	t-score poniżej 45 (32-gi percentyl)
Niski	t-score poniżej 40 (16-ty percentyl)
Bardzo Niski	t-score poniżej 30 (2-gi percentyl)

MANAGERVIEW360

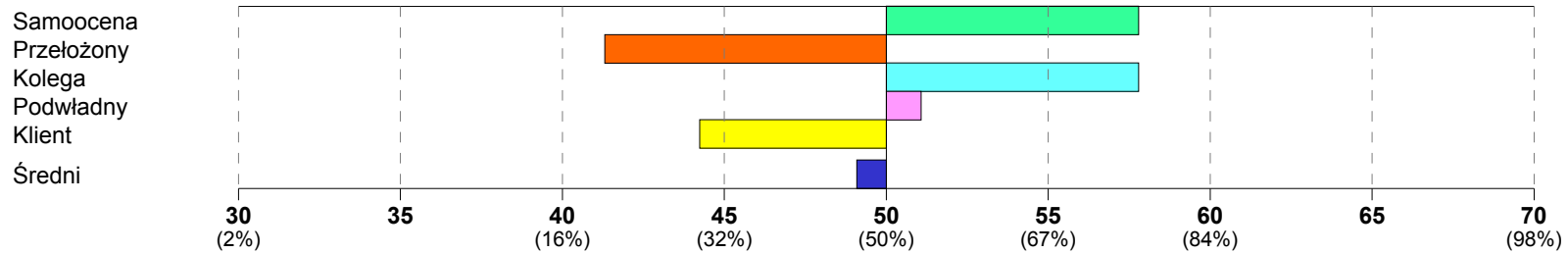
Kompetencje – Wprowadzenie – ciąg dalszy

- T** “T” jest to wynik t-score, który obrazuje długość danego słupka wykresu.
- N** “N” to liczba respondentów, którzy odpowiedzieli na pytania dotyczące danej kompetencji.
- NR** “NR” oznacza, że żadna osoba z tej grupy nie dokonała oceny.
- AP** “AP” oznacza ochronę anonimowości - przykładowo, jeśli oceny dokonało mniej niż ustalona najmniejsza liczba osób w tej grupie, wynik nie będzie pokazany, aby chronić anonimowość tych osób.

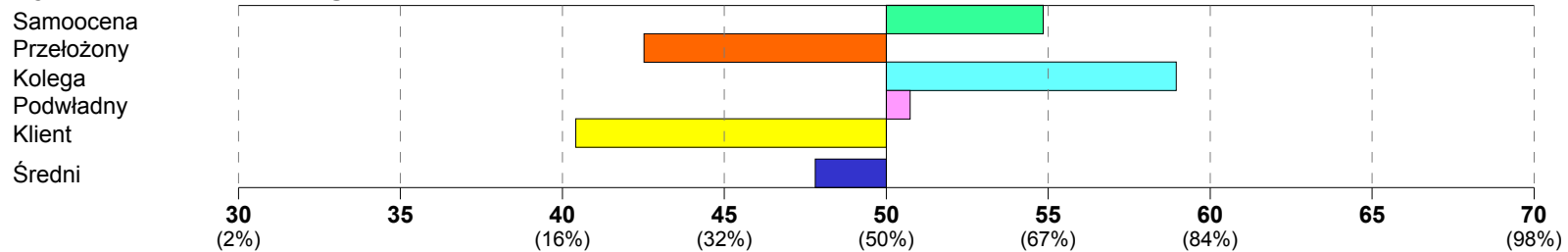
MANAGERVIEW360

Podsumowanie Kompetencji

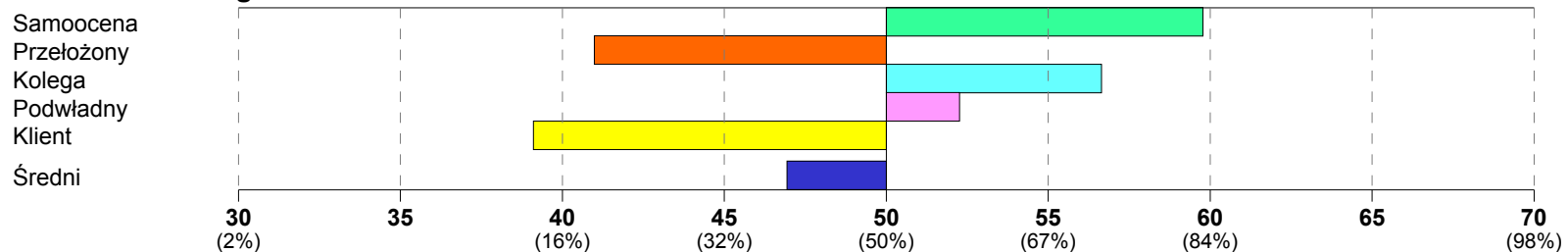
Wrażliwość Interpersonalna



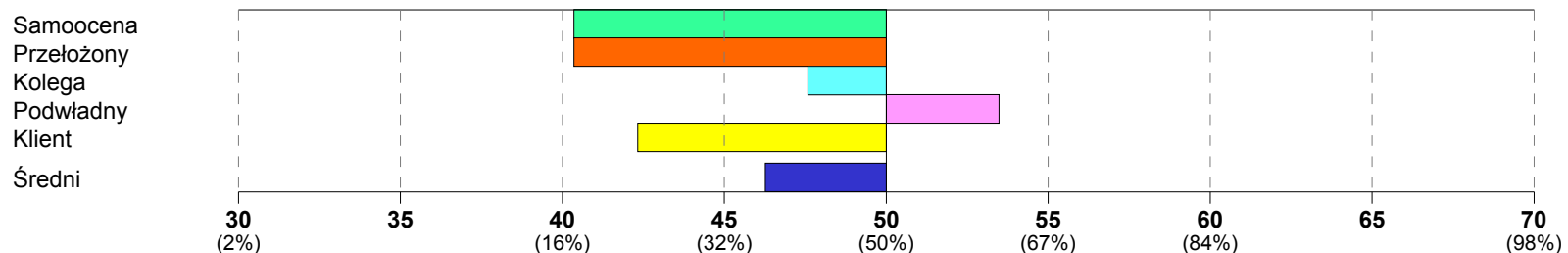
Wyrażanie Uznania / Nagradzanie



Budowanie Zaangażowania Pracowników



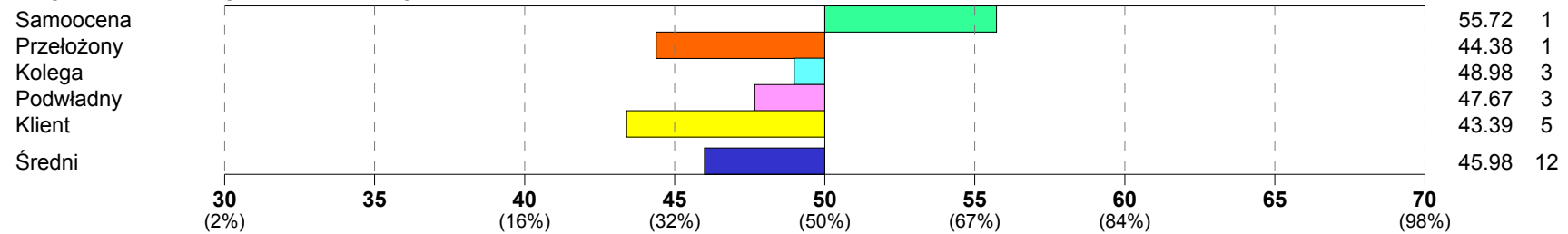
Słuchanie



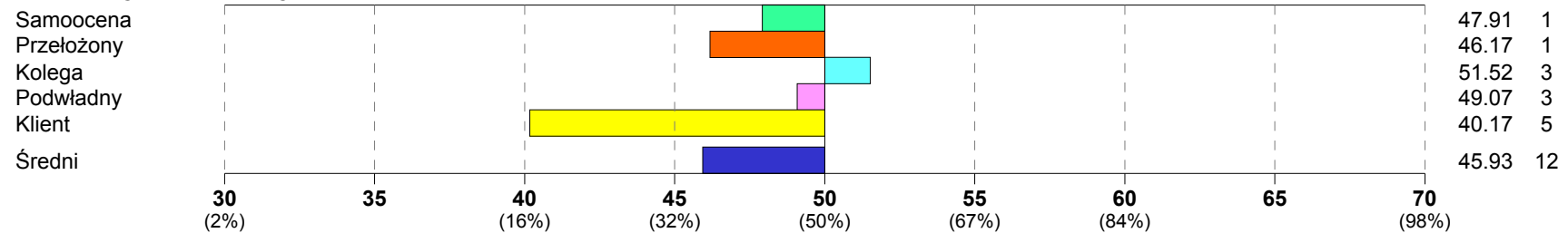
MANAGERVIEW360

Podsumowanie Kompetencji - ciąg dalszy

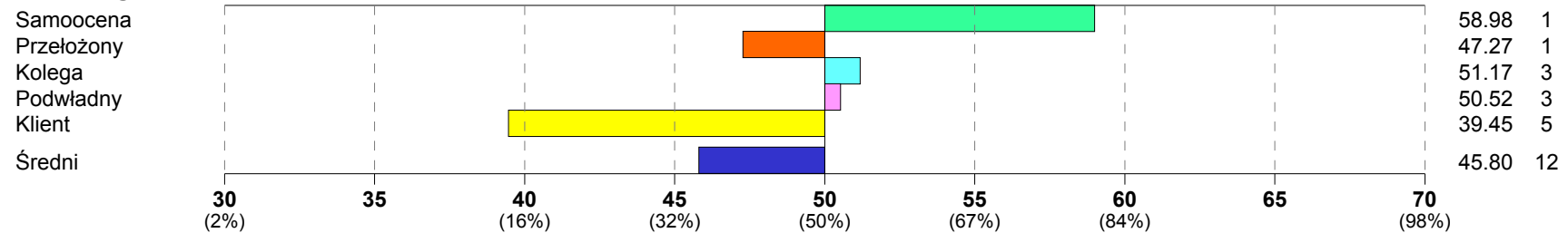
Przywództwo / Wywieranie Wpływu



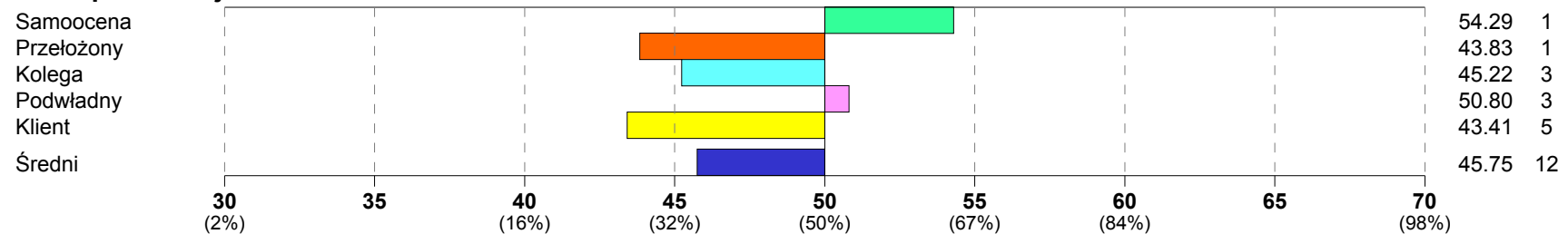
Ocena Wyników Pracy



Coaching



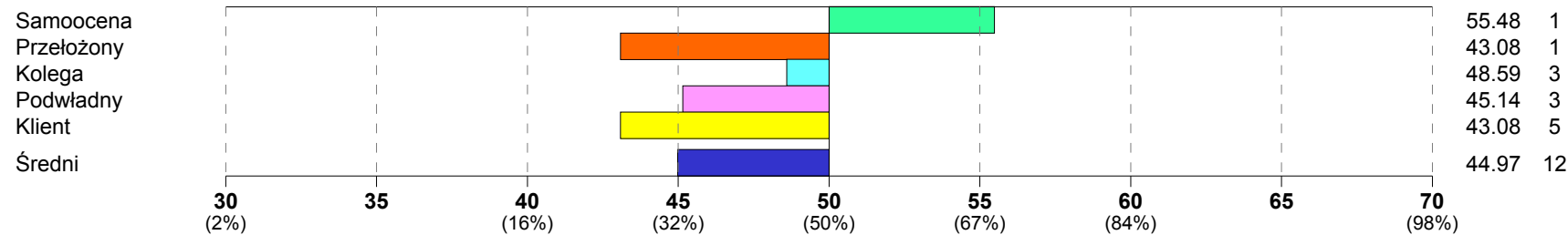
Ustne prezentacje



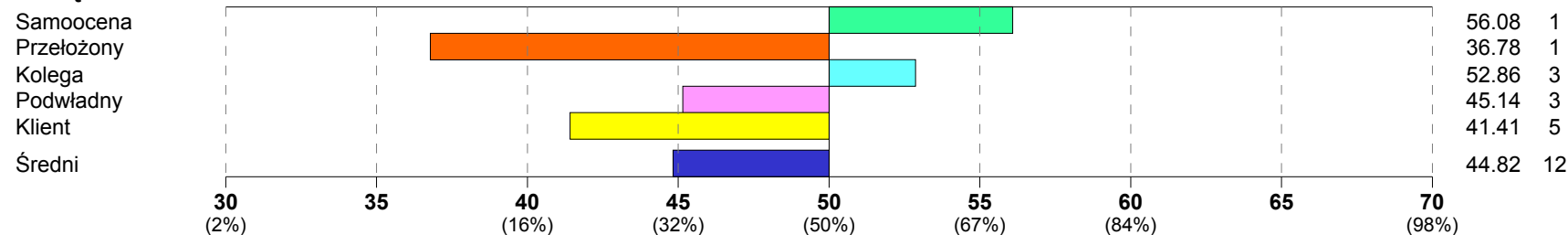
MANAGERVIEW360

Podsumowanie Kompetencji - ciąg dalszy

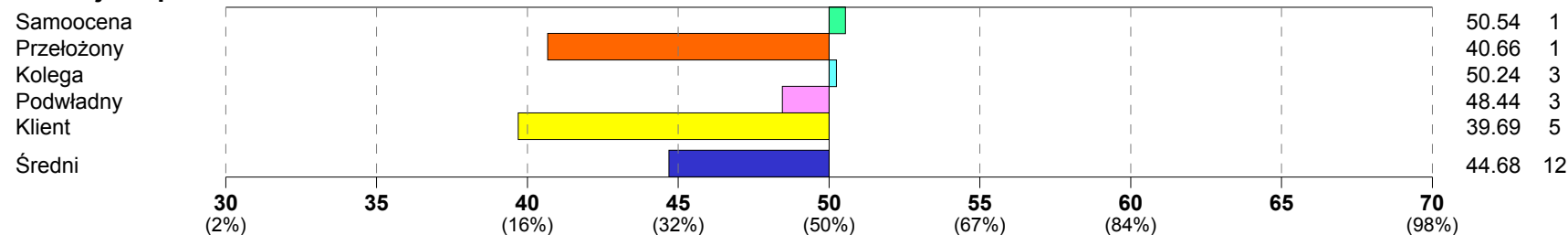
Analiza Problemów



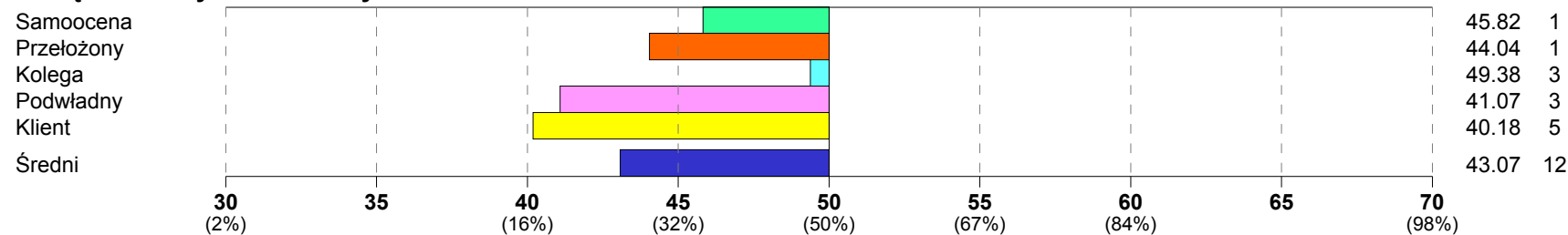
Zarządzanie Konfliktem



Rozwój Zespołów



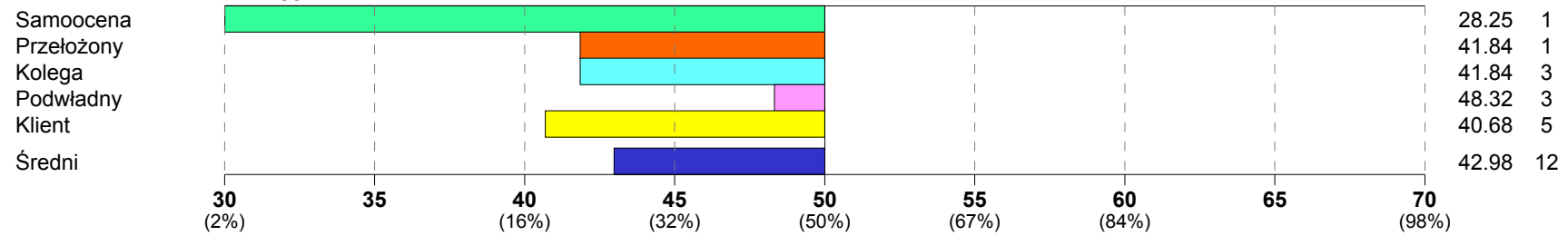
Zarządzanie Wynikami Pracy



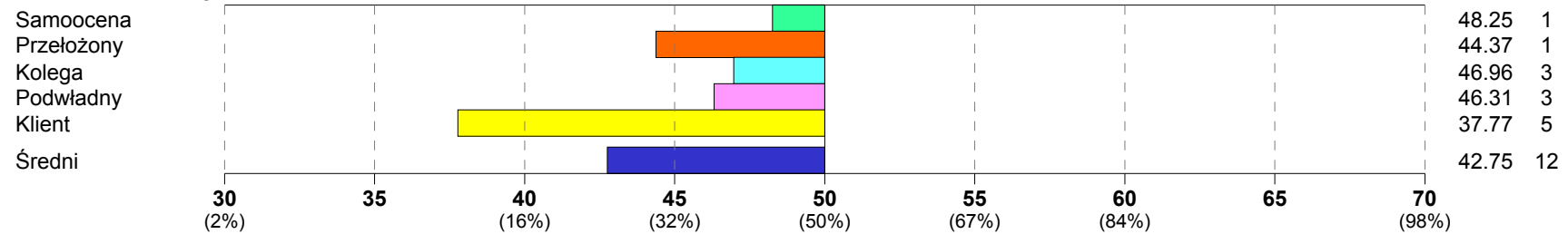
MANAGERVIEW360

Podsumowanie Kompetencji - ciąg dalszy

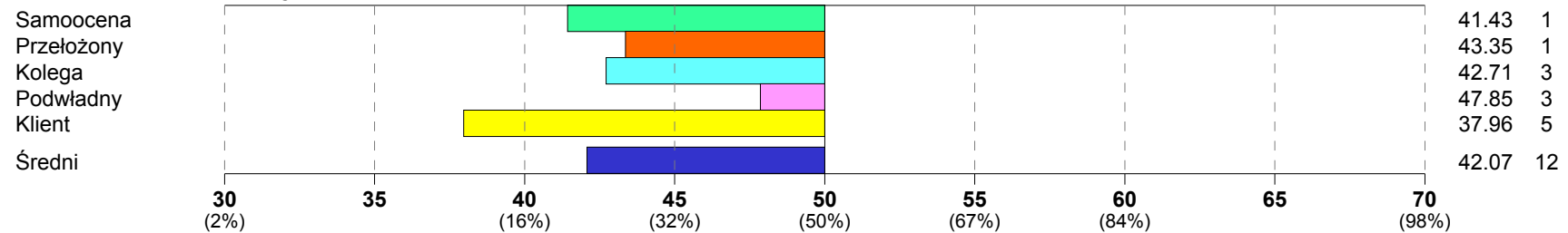
Kontrola Administracyjna



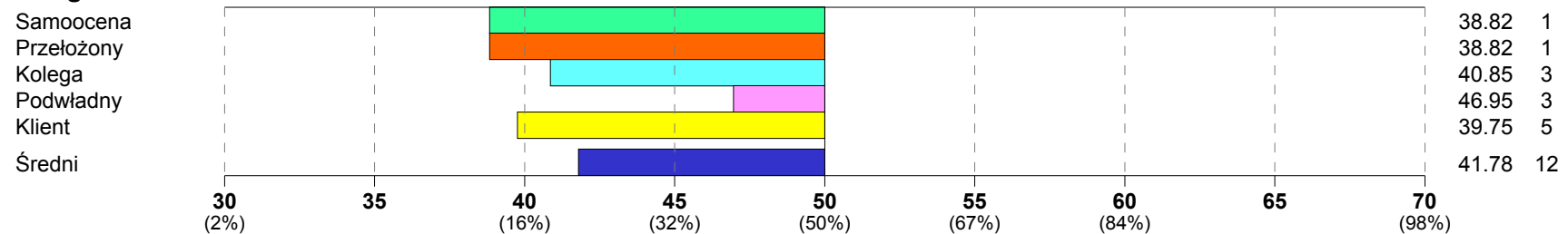
Budowanie Wizji / Ustalanie Celów



Dwustronne informacje zwrotne



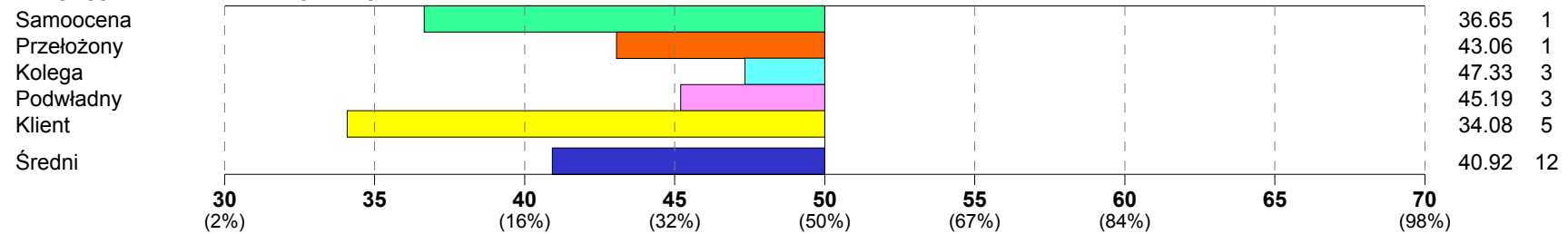
Delegowanie



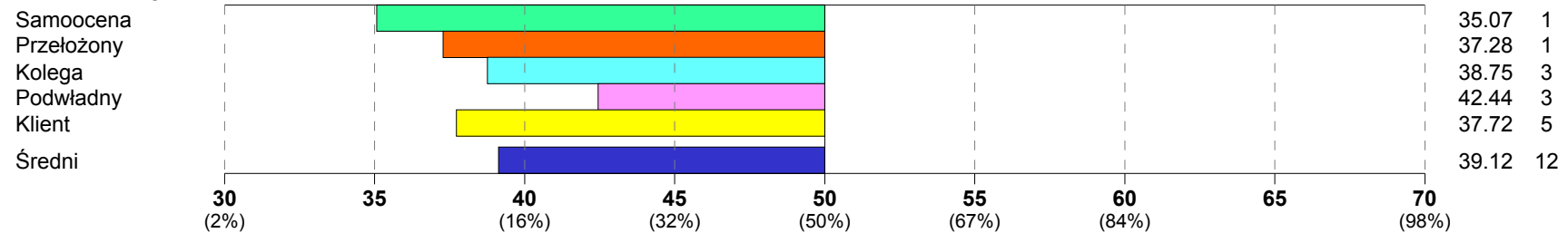
MANAGERVIEW360

Podsumowanie Kompetencji - ciąg dalszy

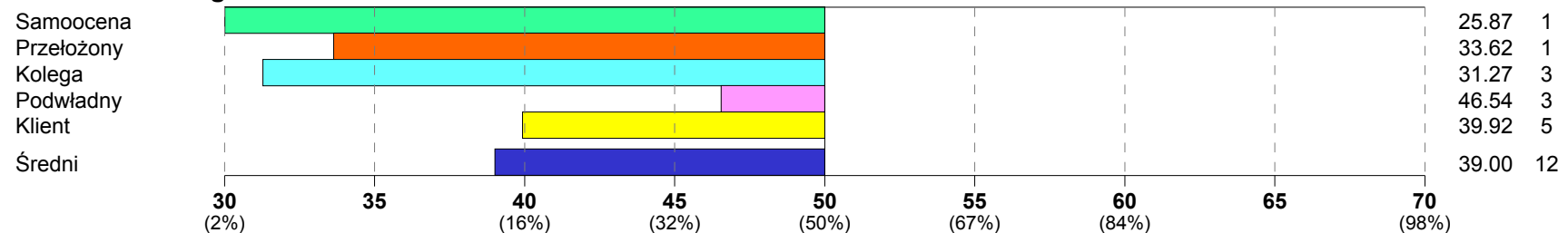
Decyzyjność / Ocena Sytuacji



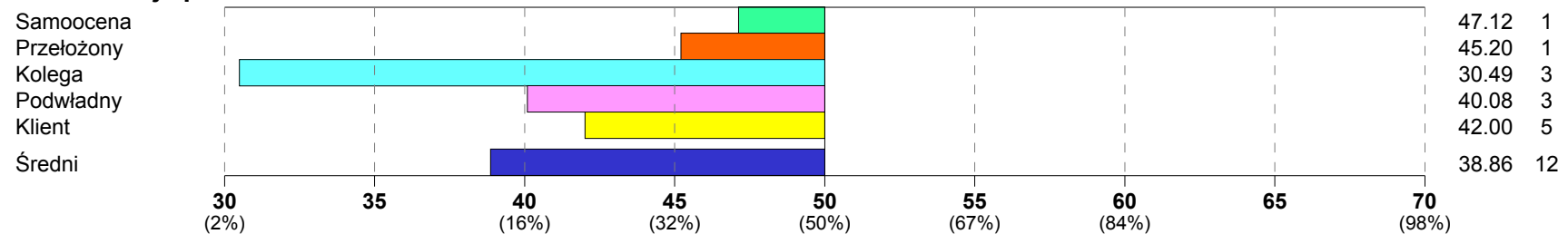
Komunikacja ustna



Planowanie / Organizowanie



Komunikacja pisemna



MANAGERVIEW360

Najczęściej Występujące Zachowanie - Wszyscy Respondenci

Następujące zachowania zostały określone przez osoby, które Cię oceniały, jako najczęściej demonstrowane przez Ciebie zachowania - związane z określoną kompetencją. Są one ustawione w kolejności malejącej - od najczęściej demonstrowanego przez Ciebie zachowania. Pod każdą oceną na skali efektywności jest podana liczba osób, które w ten sposób oceniły Twoje zachowanie. W ramce znajduje się Twoja własna samoocena określonego zachowania (jeśli nie ma ramki w jakiejś pozycji - oznacza to, że nie dokonałeś/łaś oceny tego zachowania w skali od 1 do 7).

Poniżej przedstawione są zachowania, które inni postrzegają, jako często przez Ciebie praktykowane. W związku z tym powinieneś/ powinnaś rozważyć, w jaki sposób kontynuować wykorzystywanie tych zachowań, aby wzmocniły Twoje silne strony.

Najczęściej Występujące Zachowanie	Skala	T Score	Skala						
			1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Generuje i rozważa różne możliwości rozwiązania problemu.	Analiza Problemów	53.2	0	0	0	1	5	4	2
Traktuje wszystkich pracowników w sprawiedliwy i konsekwentny sposób (bez względu na różnice wynikające z płci, wieku, narodowości, etc.).	Wrażliwość Interpersonalna	52.4	0	0	1	3	1	4	3
Dobrze przygotowuje i organizuje spotkania oraz prezentacje.	Ustne prezentacje	51.2	0	0	1	1	4	3	3
Buduje strategiczne sojusze oraz sieci powiązań z kluczowymi osobami.	Przywództwo / Wywieranie Wpływu	50.8	0	0	1	1	4	6	0
Dyskutuje możliwe rozwiązania typu "wygrana- wygrana" i poszukuje zgody na podjęcie konkretnych działań, gdy pojawia się konflikt.	Zarządzanie Konfliktem	50.8	0	0	0	2	5	5	0
Chwali pracowników za dobre wyniki pracy.	Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	50.7	0	0	0	2	5	4	1
Jeśli realizowane zadania i projekty kończą się sukcesem - szybko przekazuje pracownikom pozytywne informacje zwrotne na ten temat.	Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	50.7	0	1	0	2	3	3	3
Podsumowuje to, co powiedzieli pracownicy, aby potwierdzić wzajemne zrozumienie (przykładowo: używa zdań typu: "jeśli dobrze Cię rozumiem powiedziałaś, że...")	Słuchanie	50.7	0	0	0	2	5	5	0
Podczas rozmów oceniających wyniki pracy koncentruje się zarówno na silnych stronach jak i na obszarach rozwoju pracowników.	Ocena Wyników Pracy	50.4	0	0	1	3	3	2	2

MANAGERVIEW360

Najczęściej Występujące Zachowanie - Wszyscy Respondenci

Najczęściej Występujące Zachowanie	Skala	T Score	1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Okazuje zainteresowanie i troszczy się o potrzeby pracowników	Wrażliwość Interpersonalna	50.2	0	0	1	2	4	4	1

MANAGERVIEW360

Najczęściej Występujące Zachowanie - Przełożony

Następujące zachowania zostały określone przez osoby, które Cię oceniały, jako najczęściej demonstrowane przez Ciebie zachowania - związane z określoną kompetencją. Są one ustawione w kolejności malejącej - od najczęściej demonstrowanego przez Ciebie zachowania. Pod każdą oceną na skali efektywności jest podana liczba osób, które w ten sposób oceniły Twoje zachowanie. W ramce znajduje się Twoja własna samoocena określonego zachowania (jeśli nie ma ramki w jakiejś pozycji - oznacza to, że nie dokonałeś/łaś oceny tego zachowania w skali od 1 do 7).

Poniżej przedstawione są zachowania, które inni postrzegają, jako często przez Ciebie praktykowane. W związku z tym powinieneś/ powinnaś rozważyć, w jaki sposób kontynuować wykorzystywanie tych zachowań, aby wzmacniały Twoje silne strony.

Najczęściej Występujące Zachowanie	Skala	T Score	Skala						
			1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Ustala i komunikuje cele oraz standardy pracy dotyczące organizacji, działu i zespołu.	Budowanie Wizji / Ustalanie Celów	67.7	0	0	0	0	0	0	1
Tworzy systemy i procedury umożliwiające monitorowanie postępów pracowników, zespołów i organizacji w realizacji zadań i projektów.	Kontrola Administracyjna	59.3	0	0	0	0	0	1	0
Buduje strategiczne sojusze oraz sieci powiązań z kluczowymi osobami.	Przywództwo / Wywieranie Wpływu	58.2	0	0	0	0	0	1	0
Podsumowuje to, co powiedzieli pracownicy, aby potwierdzić wzajemne zrozumienie (przykładowo: używa zdań typu: "jeśli dobrze Cię rozumiem powiedziałeś, że...")	Słuchanie	58.1	0	0	0	0	0	1	0
Ułatwia pracownikom rozmowy na temat wyzwań, trudności i problemów w pracy.	Wrażliwość Interpersonalna	57.8	0	0	0	0	0	1	0
Efektywnie wykorzystuje umiejętności, doświadczenia i możliwości innych w celu realizacji zadań.	Delegowanie	57.1	0	0	0	0	0	1	0
Wspiera plany związane z rozwojem pracowników takie jak szkolenia w miejscu pracy, realizacja trudnych zadań, projektów, etc...	Coaching	57.0	0	0	0	0	0	1	0
Utrzymuje bliski kontakt z pracownikami i stale się z nimi komunikuje (dba o to, aby inni byli dobrze poinformowani).	Dwustronne informacje zwrotne	56.8	0	0	0	0	0	1	0

MANAGERVIEW360

Najczęściej Występujące Zachowanie - Przełożony

Najczęściej Występujące Zachowanie	Skala	T Score	1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Jeśli realizowane zadania i projekty kończą się sukcesem - szybko przekazuje pracownikom pozytywne informacje zwrotne na ten temat.	Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	56.6	0	0	0	0	0	1	0
Usiłuje utrzymywać zaangażowanie pracowników w sprawy związane z ciągłą poprawą wyników.	Zarządzanie Wynikami Pracy	56.5	0	0	0	0	0	1	0

MANAGERVIEW360

Najczęściej Występujące Zachowanie - Kolega

Następujące zachowania zostały określone przez osoby, które Cię oceniały, jako najczęściej demonstrowane przez Ciebie zachowania - związane z określoną kompetencją. Są one ustawione w kolejności malejącej - od najczęściej demonstrowanego przez Ciebie zachowania. Pod każdą oceną na skali efektywności jest podana liczba osób, które w ten sposób oceniły Twoje zachowanie. W ramce znajduje się Twoja własna samoocena określonego zachowania (jeśli nie ma ramki w jakiejś pozycji - oznacza to, że nie dokonałeś/łaś oceny tego zachowania w skali od 1 do 7).

Poniżej przedstawione są zachowania, które inni postrzegają, jako często przez Ciebie praktykowane. W związku z tym powinieneś/ powinnaś rozważyć, w jaki sposób kontynuować wykorzystywanie tych zachowań, aby wzmocniały Twoje silne strony.

Najczęściej Występujące Zachowanie	Skala	T Score	Skala							
			1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu	
Traktuje wszystkich pracowników w sprawiedliwy i konsekwentny sposób (bez względu na różnice wynikające z płci, wieku, narodowości, etc.).	Wrażliwość Interpersonalna	66.9	0	0	0	0	0	0	0	3
Sprawiedliwie nagradza indywidualnych pracowników za ich osiągnięcia i dokonania.	Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	62.5	0	0	0	0	0	0	1	2
Angażuje pracowników w dyskusje na temat spraw i problemów firmy.	Budowanie Zaangażowania Pracowników	61.0	0	0	0	0	0	0	2	1
Przy podejmowaniu decyzji, przygotowywaniu planów i rozwiązywaniu problemów - pyta pracowników o ich zdanie.	Budowanie Zaangażowania Pracowników	61.0	0	0	0	0	0	0	2	1
Angażuje pracowników w podejmowanie decyzji, planowanie i rozwiązywanie problemów.	Budowanie Zaangażowania Pracowników	61.0	0	0	0	0	0	0	2	1
Okazuje zainteresowanie i troszczy się o potrzeby pracowników	Wrażliwość Interpersonalna	60.8	0	0	0	0	0	0	2	1
Dobrze przygotowuje i organizuje spotkania oraz prezentacje.	Ustne prezentacje	59.9	0	0	0	0	0	0	2	1
Pozytywnie motywuje i nagradza pracowników za sukcesy związane z realizacją zadań i projektów.	Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	59.5	0	0	0	0	0	1	0	2
Jeśli realizowane zadania i projekty kończą się sukcesem - szybko przekazuje pracownikom pozytywne informacje zwrotne na ten temat.	Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	59.5	0	0	0	0	0	1	0	2

MANAGERVIEW360

Najczęściej Występujące Zachowanie - Kolega

Najczęściej Występujące Zachowanie	Skala	T Score	1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Utrzymuje kontakt wzrokowy w czasie prowadzenia rozmowy.	Komunikacja ustna	58.7	0	0	0	0	1	0	2

MANAGERVIEW360

Najczęściej Występujące Zachowanie - Podwładny

Następujące zachowania zostały określone przez osoby, które Cię oceniały, jako najczęściej demonstrowane przez Ciebie zachowania - związane z określoną kompetencją. Są one ustawione w kolejności malejącej - od najczęściej demonstrowanego przez Ciebie zachowania. Pod każdą oceną na skali efektywności jest podana liczba osób, które w ten sposób oceniły Twoje zachowanie. W ramce znajduje się Twoja własna samoocena określonego zachowania (jeśli nie ma ramki w jakiejś pozycji - oznacza to, że nie dokonałeś/łaś oceny tego zachowania w skali od 1 do 7).

Poniżej przedstawione są zachowania, które inni postrzegają, jako często przez Ciebie praktykowane. W związku z tym powinieneś/ powinnaś rozważyć, w jaki sposób kontynuować wykorzystywanie tych zachowań, aby wzmocniały Twoje silne strony.

Najczęściej Występujące Zachowanie	Skala	T Score	1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Utrzymuje bliski kontakt z pracownikami i stale się z nimi komunikuje (dba o to, aby inni byli dobrze poinformowani).	Dwustronne informacje zwrotne	60.1	0	0	0	0	0	2	1
Dobrze przygotowuje i organizuje spotkania oraz prezentacje.	Ustne prezentacje	59.9	0	0	0	0	1	0	2
Kiedy słucha - utrzymuje kontakt wzrokowy i w sposób niewerbalny okazuje zainteresowanie.	Słuchanie	58.1	0	0	0	0	0	3	0
Zachęca pracowników do prezentowania przemyśleń, opinii i pomysłów - potrafi je docenić.	Budowanie Zaangażowania Pracowników	57.9	0	0	0	0	0	3	0
Angażuje pracowników w dyskusje na temat spraw i problemów firmy.	Budowanie Zaangażowania Pracowników	57.9	0	0	0	0	0	3	0
Traktuje wszystkich pracowników w sprawiedliwy i konsekwentny sposób (bez względu na różnice wynikające z płci, wieku, narodowości, etc.).	Wrażliwość Interpersonalna	57.8	0	0	0	0	0	3	0
Jeśli realizowane zadania i projekty kończą się sukcesem - szybko przekazuje pracownikom pozytywne informacje zwrotne na ten temat.	Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	56.6	0	0	0	0	1	1	1
Dokonuje ustnych prezentacji w przekonujący, jasny i logiczny sposób.	Ustne prezentacje	56.4	0	0	0	0	0	3	0
Wykazuje pewność siebie i podejmuje szybkie decyzje, jeśli jest to konieczne.	Decyzyjność / Ocena Sytuacji	55.9	0	0	0	0	0	3	0

MANAGERVIEW360

Najczęściej Występujące Zachowanie - Podwładny

Najczęściej Występujące Zachowanie	Skala	T Score	1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Zachęca pracowników do ciągłego dyskusowania wyników podczas całego okresu ich oceny.	Ocena Wyników Pracy	55.4	0	0	0	0	1	2	0

MANAGERVIEW360

Najczęściej Występujące Zachowanie - Klient

Następujące zachowania zostały określone przez osoby, które Cię oceniały, jako najczęściej demonstrowane przez Ciebie zachowania - związane z określoną kompetencją. Są one ustawione w kolejności malejącej - od najczęściej demonstrowanego przez Ciebie zachowania. Pod każdą oceną na skali efektywności jest podana liczba osób, które w ten sposób oceniły Twoje zachowanie. W ramce znajduje się Twoja własna samoocena określonego zachowania (jeśli nie ma ramki w jakiejś pozycji - oznacza to, że nie dokonałeś/łaś oceny tego zachowania w skali od 1 do 7).

Poniżej przedstawione są zachowania, które inni postrzegają, jako często przez Ciebie praktykowane. W związku z tym powinieneś/ powinnaś rozważyć, w jaki sposób kontynuować wykorzystywanie tych zachowań, aby wzmocnić Twoje silne strony.

Najczęściej Występujące Zachowanie	Skala	T Score	Skala						
			1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Generuje i rozważa różne możliwości rozwiązania problemu.	Analiza Problemów	53.4	0	0	0	1	1	2	1
Chwali pracowników za dobre wyniki pracy.	Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	51.3	0	0	0	1	1	3	0
Rozwija i utrzymuje wspierające, przyjacielskie i konstruktywne stosunki interpersonalne z innymi pracownikami.	Wrażliwość Interpersonalna	50.5	0	0	0	1	2	2	0
Buduje strategiczne sojusze oraz sieci powiązań z kluczowymi osobami.	Przywództwo / Wywieranie Wpływu	50.3	0	0	0	1	2	2	0
Chętnie poświęca czas na to, aby zrozumieć i wysłuchać pracowników.	Słuchanie	50.2	0	0	0	1	3	0	1
Kiedy odpowiada na pytania podczas spotkań i prezentacji - okazuje wycucie sytuacji i robi to w dyplomatyczny sposób.	Ustne prezentacje	48.0	0	0	0	1	2	2	0
Dokonuje ustnych prezentacji w przekonujący, jasny i logiczny sposób.	Ustne prezentacje	48.0	0	0	0	1	2	2	0
Zachęca innych do budowania klimatu zaufania, uczciwości i otwartości.	Rozwój Zespołów	47.8	0	0	0	1	2	2	0
Przekazuje niezbędne uprawnienia w ręce pracowników, aby zapewnić ukończenie delegowanych zadań, zleceń i projektów.	Delegowanie	47.0	0	0	1	1	0	1	1
Okazuje zainteresowanie i troszczy się o potrzeby pracowników	Wrażliwość Interpersonalna	46.8	0	0	0	2	2	1	0

MANAGERVIEW360

Najrzadziej Występujące Zachowania - Wszyscy Respondenci

Następujące zachowania zostały określone przez osoby, które Cię oceniały, jako najrzadziej demonstrowane zachowania - związane z określoną kompetencją. Są one ustawione w kolejności od najrzadziej demonstrowanego zachowania. Pod każdą oceną na skali skuteczności jest podana liczba osób, które w ten sposób oceniły Twoje zachowanie. W ramce znajduje się Twoja własna samoocena określonego zachowania (jeśli nie ma ramki w jakiejś pozycji - oznacza to, że nie dokonałeś/łaś oceny tego zachowania w skali od 1 do 7).

Poniżej przedstawione są zachowania, które inni postrzegają, jako rzadko przez Ciebie praktykowane. W związku z tym powinieneś/ powinnaś wziąć pod uwagę to, aby częściej praktykować te zachowania lub aby pomagać innym w dostrzeganiu, że je demonstrujesz.

Najrzadziej Występujące Zachowania	Skala	T Score	Skala						
			1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Ustala logiczny porządek działań i realizacji zadań w pracy.	Planowanie / Organizowanie	34.3	0	2	4	4	0	2	0
Informacje pisemne sporządza w logiczny i dobrze zorganizowany sposób.	Komunikacja pisemna	35.6	1	0	3	3	4	1	0
Wyjaśnia w jasny i klarowny sposób, jakich informacji potrzebuje od innych.	Komunikacja ustna	35.6	0	0	2	6	3	1	0
Przekazuje pracownikom we właściwym czasie istotne dla ich pracy informacje oraz ważne dla organizacji sprawy.	Dwustronne informacje zwrotne	36.0	1	0	3	5	2	1	0
Decyzje podejmuje we właściwym czasie - w oparciu o wystarczającą ilość danych oraz informacji.	Decyzyjność / Ocena Sytuacji	36.3	1	0	2	5	1	3	0
Informacje, które są potrzebne członkom zespołu, przekazuje szybko i punktualnie.	Dwustronne informacje zwrotne	36.8	2	0	0	7	1	2	0
Powtarza i wyjaśnia ważne punkty i pytania zgłoszone przez innych.	Ustne prezentacje	37.2	0	2	1	2	7	0	0
Złożone informacje i pomysły wyjaśnia w prosty sposób.	Komunikacja ustna	37.5	0	0	1	7	2	2	0
Odpowiada na pytania w jasny, zwięzły i logiczny sposób.	Komunikacja ustna	37.5	1	0	1	3	5	2	0
Zarówno krótko jak i długoterminowe plany przygotowuje w taki sposób, że uwzględniają one istotne koszty, harmonogramy oraz źródła informacji.	Planowanie / Organizowanie	37.5	0	1	2	5	4	0	0

MANAGERVIEW360

Najbardziej Występujące Zachowania - Wszyscy Respondenci

Najbardziej Występujące Zachowania	Skala	T Score	1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
W dobrze zorganizowany sposób przechowuje informacje (np. dokumenty, ich kopie, segregatory, etc..).	Planowanie / Organizowanie	37.5	1	1	0	4	3	1	0

MANAGERVIEW360

Najrzadziej Występujące Zachowania - Przełożony

Następujące zachowania zostały określone przez osoby, które Cię oceniały, jako najrzadziej demonstrowane zachowania - związane z określoną kompetencją. Są one ustawione w kolejności od najrzadziej demonstrowanego zachowania. Pod każdą oceną na skali skuteczności jest podana liczba osób, które w ten sposób oceniły Twoje zachowanie. W ramce znajduje się Twoja własna samoocena określonego zachowania (jeśli nie ma ramki w jakiejś pozycji - oznacza to, że nie dokonałeś/łaś oceny tego zachowania w skali od 1 do 7).

Poniżej przedstawione są zachowania, które inni postrzegają, jako rzadko przez Ciebie praktykowane. W związku z tym powinieneś/ powinnaś wziąć pod uwagę to, aby częściej praktykować te zachowania lub aby pomagać innym w dostrzeganiu, że je demonstrujesz.

Najrzadziej Występujące Zachowania	Skala	T Score	Skala						
			1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Utrzymuje kontakt wzrokowy w czasie prowadzenia rozmowy.	Komunikacja ustna	21.8	0	0	1	0	0	0	0
Przewiduje potencjalne przyszłe problemy.	Analiza Problemów	26.5	0	0	1	0	0	0	0
Przekazuje niezbędne uprawnienia w ręce pracowników, aby zapewnić ukończenie delegowanych zadań, zleceń i projektów.	Delegowanie	26.6	0	0	1	0	0	0	0
Deleguje zadania w sposób zgodny zarówno z potrzebami indywidualnych pracowników jak i całej organizacji.	Delegowanie	26.6	0	0	1	0	0	0	0
Ustala logiczny porządek działań i realizacji zadań w pracy.	Planowanie / Organizowanie	27.8	0	0	1	0	0	0	0
Efektywnie planuje działania i realizację zadań w pracy.	Planowanie / Organizowanie	27.8	0	0	1	0	0	0	0
Rozwija ducha jedności i buduje wysokie morale zespołu.	Rozwój Zespołów	28.1	0	0	1	0	0	0	0
Chętnie poświęca czas na to, aby zrozumieć i wysłuchać pracowników.	Słuchanie	28.5	0	0	1	0	0	0	0
Monitoruje jakość i efektywność pracy poprzez ciągłe rozmowy z pracownikami.	Słuchanie	28.5	0	0	1	0	0	0	0
Skutecznie komunikuje wizję, wartości i przekonania organizacji.	Budowanie Wizji / Ustalanie Celów	28.8	0	0	1	0	0	0	0

MANAGERVIEW360

Najbardziej Występujące Zachowania - Przełożony

Najbardziej Występujące Zachowania	Skala	T Score	1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Ustala i komunikuje jasne priorytety dla poszczególnych osób oraz zespołów.	Budowanie Wizji / Ustalanie Celów	28.8	0	0	1	0	0	0	0

MANAGERVIEW360

Najrzadziej Występujące Zachowania - Kolega

Następujące zachowania zostały określone przez osoby, które Cię oceniały, jako najrzadziej demonstrowane zachowania - związane z określoną kompetencją. Są one ustawione w kolejności od najrzadziej demonstrowanego zachowania. Pod każdą oceną na skali skuteczności jest podana liczba osób, które w ten sposób oceniły Twoje zachowanie. W ramce znajduje się Twoja własna samoocena określonego zachowania (jeśli nie ma ramki w jakiejś pozycji - oznacza to, że nie dokonałeś/łaś oceny tego zachowania w skali od 1 do 7).

Poniżej przedstawione są zachowania, które inni postrzegają, jako rzadko przez Ciebie praktykowane. W związku z tym powinieneś/ powinnaś wziąć pod uwagę to, aby częściej praktykować te zachowania lub aby pomagać innym w dostrzeganiu, że je demonstrujesz.

Najrzadziej Występujące Zachowania	Skala	T Score	Skala						
			1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
W dobrze zorganizowany sposób przechowuje informacje (np. dokumenty, ich kopie, segregatory, etc..).	Planowanie / Organizowanie	13.3	1	1	0	0	0	0	0
Ustala logiczny porządek działań i realizacji zadań w pracy.	Planowanie / Organizowanie	24.6	0	2	0	1	0	0	0
Informacje pisemne sporządza w logiczny i dobrze zorganizowany sposób.	Komunikacja pisemna	26.0	1	0	1	0	1	0	0
Sporządza informacje pisemne w jasny, bezpośredni i zwięzły sposób.	Komunikacja pisemna	26.0	1	0	0	2	0	0	0
Informacje techniczne w formie pisemnej sporządza w łatwy do zrozumienia sposób.	Komunikacja pisemna	26.0	1	0	0	2	0	0	0
Informacje, które są potrzebne członkom zespołu, przekazuje szybko i punktualnie.	Dwustronne informacje zwrotne	27.9	1	0	0	2	0	0	0
Wyjaśnia w jasny i klarowny sposób, jakich informacji potrzebuje od innych.	Komunikacja ustna	29.2	0	0	1	2	0	0	0
Odpowiada na pytania w jasny, zwięzły i logiczny sposób.	Komunikacja ustna	29.2	1	0	0	0	2	0	0
Zarówno krótko jak i długoterminowe plany przygotowuje w taki sposób, że uwzględniają one istotne koszty, harmonogramy oraz źródła informacji.	Planowanie / Organizowanie	31.0	0	1	0	2	0	0	0
Przekazuje pracownikom we właściwym czasie istotne dla ich pracy informacje oraz ważne dla organizacji sprawy.	Dwustronne informacje zwrotne	31.1	0	0	2	1	0	0	0

MANAGERVIEW360

Najrzadziej Występujące Zachowania - Podwładny

Następujące zachowania zostały określone przez osoby, które Cię oceniały, jako najrzadziej demonstrowane zachowania - związane z określoną kompetencją. Są one ustawione w kolejności od najrzadziej demonstrowanego zachowania. Pod każdą oceną na skali skuteczności jest podana liczba osób, które w ten sposób oceniły Twoje zachowanie. W ramce znajduje się Twoja własna samoocena określonego zachowania (jeśli nie ma ramki w jakiejś pozycji - oznacza to, że nie dokonałeś/łaś oceny tego zachowania w skali od 1 do 7).

Poniżej przedstawione są zachowania, które inni postrzegają, jako rzadko przez Ciebie praktykowane. W związku z tym powinieneś/ powinnaś wziąć pod uwagę to, aby częściej praktykować te zachowania lub aby pomagać innym w dostrzeganiu, że je demonstrujesz.

Najrzadziej Występujące Zachowania	Skala	T Score	Skala						
			1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Decyzje podejmuje we właściwym czasie - w oparciu o wystarczającą ilość danych oraz informacji.	Decyzyjność / Ocena Sytuacji	34.5	0	0	0	3	0	0	0
Powtarza i wyjaśnia ważne punkty i pytania zgłoszone przez innych.	Ustne prezentacje	35.5	0	1	0	0	2	0	0
Unika przyjmowania postawy obronnej i ukazuje otwartość, gdy inni się z nim / z nią nie zgadzają.	Zarządzanie Konfliktem	35.5	1	0	0	0	2	0	0
Komunikację pisemną wykorzystuje w efektywny i stosowny sposób.	Komunikacja pisemna	35.6	0	0	0	3	0	0	0
W jasny sposób ustala i komunikuje pracownikom oczekiwane wyniki oraz standardy wykonywania pracy.	Zarządzanie Wynikami Pracy	35.7	1	0	0	0	2	0	0
Złożone informacje i pomysły wyjaśnia w prosty sposób.	Komunikacja ustna	36.5	0	0	0	2	1	0	0
Wyjaśnia w jasny i klarowny sposób, jakich informacji potrzebuje od innych.	Komunikacja ustna	36.5	0	0	0	2	1	0	0
Zbiera i wykorzystuje dostępne informacje, aby zrozumieć i rozwiązać sprawy i problemy organizacji.	Analiza Problemów	36.9	1	0	0	0	1	1	0
Kompletuje i przechowuje pisemną dokumentację z rozmów na temat wyników pracy w całym okresie dotyczącym ich oceny.	Ocena Wyników Pracy	38.1	0	1	0	1	1	0	0

MANAGERVIEW360

Najbardziej Występujące Zachowania - Podwładny

Najbardziej Występujące Zachowania	Skala	T Score	1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Koncentruje się na określonych zachowaniach pracowników, a nie na ich osobowości, kiedy sytuacja wymaga rozmowy na temat wyników.	Zarządzanie Wynikami Pracy	38.7	0	0	1	1	1	0	0

MANAGERVIEW360

Najrzadziej Występujące Zachowania - Klient

Następujące zachowania zostały określone przez osoby, które Cię oceniały, jako najrzadziej demonstrowane zachowania - związane z określoną kompetencją. Są one ustawione w kolejności od najrzadziej demonstrowanego zachowania. Pod każdą oceną na skali skuteczności jest podana liczba osób, które w ten sposób oceniły Twoje zachowanie. W ramce znajduje się Twoja własna samoocena określonego zachowania (jeśli nie ma ramki w jakiejś pozycji - oznacza to, że nie dokonałeś/łaś oceny tego zachowania w skali od 1 do 7).

Poniżej przedstawione są zachowania, które inni postrzegają, jako rzadko przez Ciebie praktykowane. W związku z tym powinieneś/ powinnaś wziąć pod uwagę to, aby częściej praktykować te zachowania lub aby pomagać innym w dostrzeganiu, że je demonstrujesz.

Najrzadziej Występujące Zachowania	Skala	T Score	Skala						
			1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Jasno komunikuje pracownikom problemy związane z wynikami pracy - robi to w uczciwy i spójny sposób.	Zarządzanie Wynikami Pracy	31.6	0	1	2	2	0	0	0
Dzieli się sukcesami i dyskutuje z innymi skuteczne sposoby działania.	Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie	32.0	1	0	2	1	1	0	0
Decyzje podejmuje we właściwym czasie - w oparciu o wystarczającą ilość danych oraz informacji.	Decyzyjność / Ocena Sytuacji	32.4	1	0	1	1	1	1	0
Zbiera wystarczająco dużo informacji, opinii i danych przed podjęciem decyzji.	Decyzyjność / Ocena Sytuacji	32.4	1	0	1	1	1	1	0
Rozwija ducha jedności i buduje wysokie morale zespołu.	Rozwój Zespołów	32.6	0	0	2	2	0	0	0
Utrzymuje kontakt wzrokowy w czasie prowadzenia rozmowy.	Komunikacja ustna	32.9	0	1	0	3	0	1	0
Stwarza pracownikom możliwości angażowania się w ciekawe zadania i projekty.	Budowanie Zaangażowania Pracowników	33.5	1	0	1	2	1	0	0
Wspiera zespół - aktywnie przekazuje zarówno indywidualne potrzeby pracowników jak i całego zespołu menedżerom wyższego szczebla.	Rozwój Zespołów	33.5	1	0	1	1	2	0	0
Przekazuje pracownikom we właściwym czasie istotne dla ich pracy informacje oraz ważne dla organizacji sprawy.	Dwustronne informacje zwrotne	33.7	1	0	1	2	0	1	0

MANAGERVIEW360

Najbardziej Występujące Zachowania - Klient

Najbardziej Występujące Zachowania	Skala	T Score	1- W niezmiernie małym stopniu	2- W bardzo małym stopniu	3- W małym stopniu	4- W umiarkowanym stopniu	5- W dużym stopniu	6- W bardzo dużym stopniu	7- W niezmiernie dużym stopniu
Ustala efektywne mechanizmy monitorowania i zapewnia, że praca jest wykonana we właściwym terminie i zgodnie z ustalonymi normami jakości.	Kontrola Administracyjna	34.1	0	2	0	2	1	0	0

MANAGERVIEW360

Zachowania - Wprowadzenie

Jak Interpretować Twoje Wyniki

Przedstawione dalej wykresy liniowe prezentują porównania Twoich własnych spostrzeżeń z ocenami innych grup respondentów dla każdego ze 100 zachowań, które są oceniane w ramach ManagerView360. Wynik każdej z grup respondentów pokazany jest innym kolorem, co wyjaśnia legenda pod każdym wykresem.

Umieszczone dalej wykresy liniowe porównują Twoje własne opinie z opiniami innych grup osób oceniających wykorzystując przy tym dwa powiązane ze sobą wyniki: standaryzowaną skalę typu "t-scores" na pionowej osi po lewej stronie oraz percentyle na pionowej osi po prawej stronie

Standaryzowana skala "t-scores" stanowi bardzo użyteczny sposób porównywania Twoich własnych wyników z wynikami innych osób, które znajdują się w naszej bazie danych kadry kierowniczej. Wynik typu "t-score" jest szczególnym wynikiem pozwalającym na porównanie Twoich wyników z dużą liczbą wyników innych osób, które zostały przebadane przy użyciu tego narzędzia i znajdują się w naszej bazie danych. Wynik typu "t-score", dla którejś z kompetencji lub pozycji, jest to odległość w określonym kierunku od średniej, wyrażona w jednostkach, którymi są standardowe odchylenia. "t-score" jest czasami nazywany wynikiem standaryzowanym, gdzie wynik 50 przedstawia średnią. Dla przykładu, wynik "t-score", który wynosi 60 dla jakiejś kompetencji lub pozycji oznacza jedno standardowe odchylenie powyżej średniej w normatywnej bazie danych.

Wyniki typu "t-scores" wskazują rzeczywiste standardowe odchylenie powyżej lub poniżej średniej (pokazanej jako 50.0 na wykresie). Jeśli Twój wynik znajduje się powyżej linii 70.0, taki wynik typu "t-score" oznacza, że znajdujesz się w grupie 2 procent najwyższej ocenionych tym narzędziem liderów (innymi słowy, wynik t-score 70.0 to jest 98 percentyli, co można odczytać na prawej osi wykresu). Taki wynik uznawany jest za bardzo wysoki i tak jest opisany po prawej stronie wykresu.

Różnice w wynikach typu "T-score" wynoszące 5 lub więcej pomiędzy ocenami różnych grup osób oceniających mogą wskazywać ważne różnice percepcyjne. Spójrz na pierwszy wykres. Poszukaj wartości 50.0 na lewej osi. Ten punkt reprezentuje wynik średni dla wszystkich osób znajdujących się w naszej bazie danych. Teraz zauważ, że ta sama linia (50.0) po prawej stronie wykresu nosi nazwę "Średnia".

Możesz szybko porównać Twoje indywidualne rezultaty ze średnim wynikiem osób znajdujących się w naszej bazie danych. Jeśli Twój wynik znajduje się powyżej linii 50.0, Twój wynik dla tej pozycji jest wyższy od średniego wyniku. Jeśli Twój wynik znajduje się poniżej linii 50.0, Twój wynik jest mniejszy niż średni wynik obliczony dla wszystkich osób przebadanych tym narzędziem. Teraz porównaj swoje własne oceny z ocenami innych grup osób. Tutaj również różnice wynoszące 5.0 lub więcej mogą sugerować ważne różnice percepcyjne, które powinieneś/ powinnaś dalej badać.

Aby lepiej zrozumieć swoje wyniki, przeczytaj poniższe definicje określeń "Średni" wynik, "Umiarkowanie Wysoki" wynik, etc.

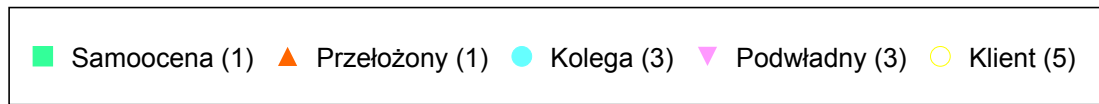
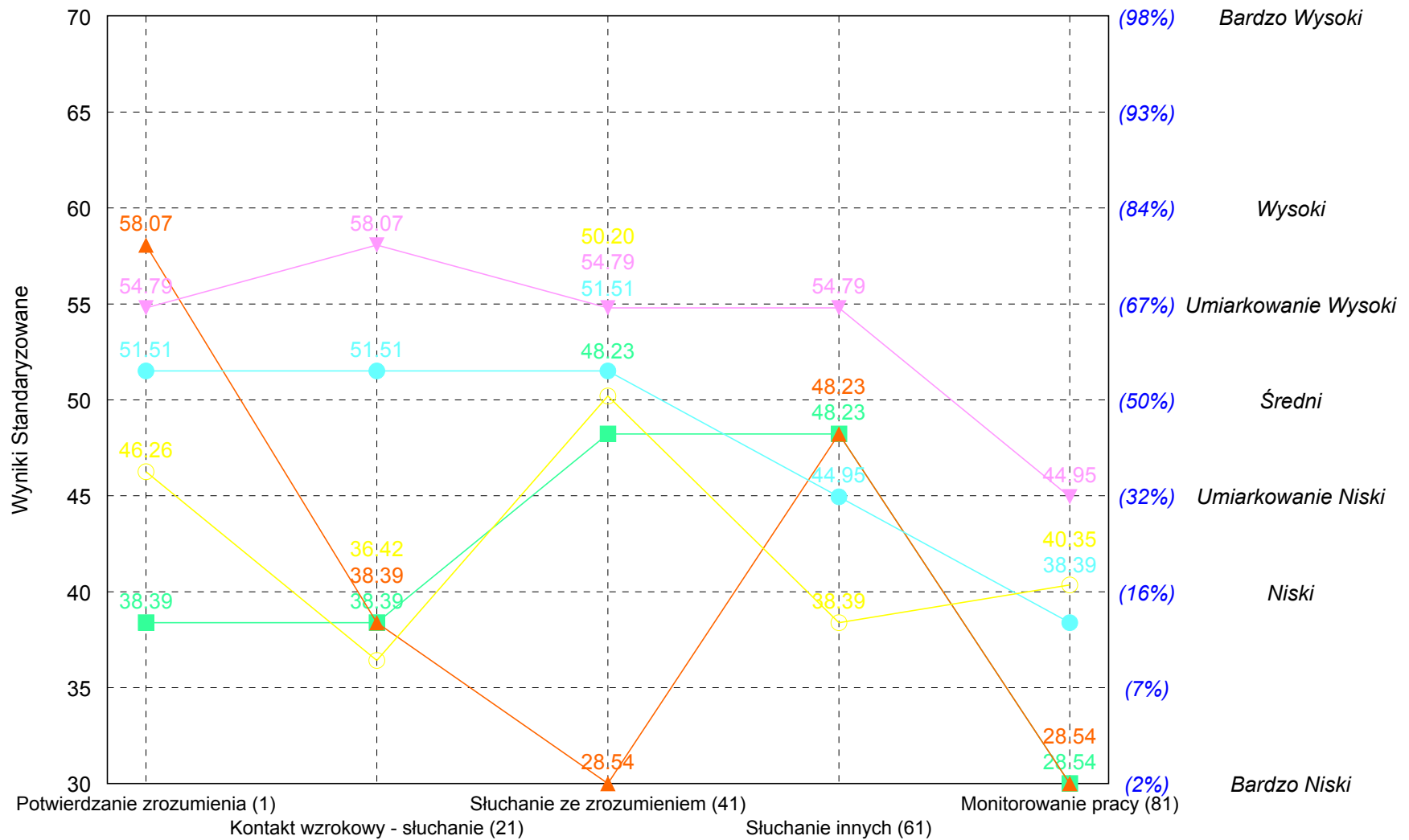
MANAGERVIEW360

Zachowania - Wprowadzenie ciąg dalszy

Bardzo Wysoki	t-score powyżej 70 (98-my percentyl)
Wysoki	t-score powyżej 60 (84-ty percentyl)
Umiarkowanie Wysoki	t-score powyżej 55 (67-my percentyl)
Średni	t-score równy 50
Umiarkowanie Niski	t-score poniżej 45 (32-gi percentyl)
Niski	t-score poniżej 40 (16-ty percentyl)
Bardzo Niski	t-score poniżej 30 (2-gi percentyl)

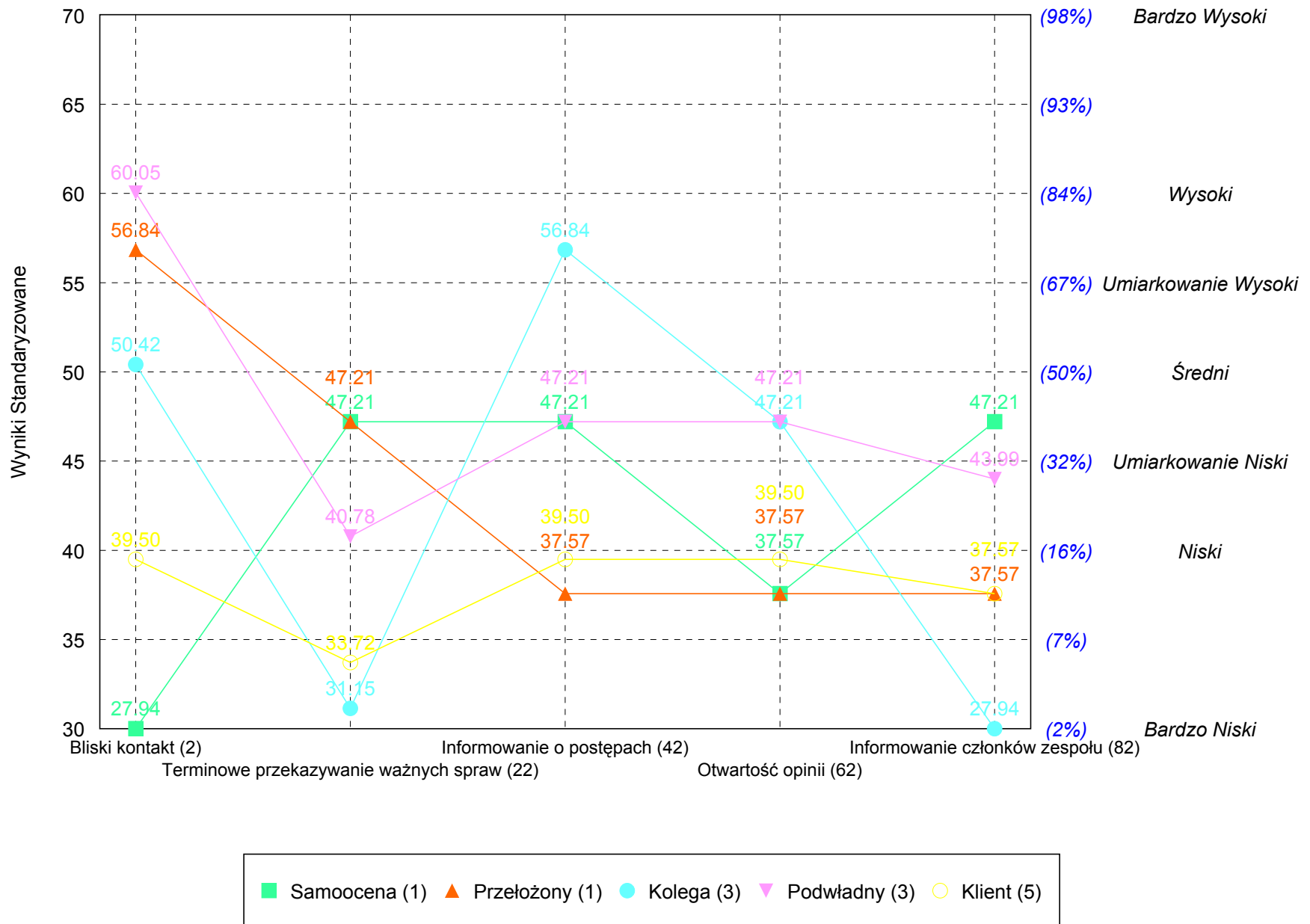
MANAGERVIEW360

Słuchanie



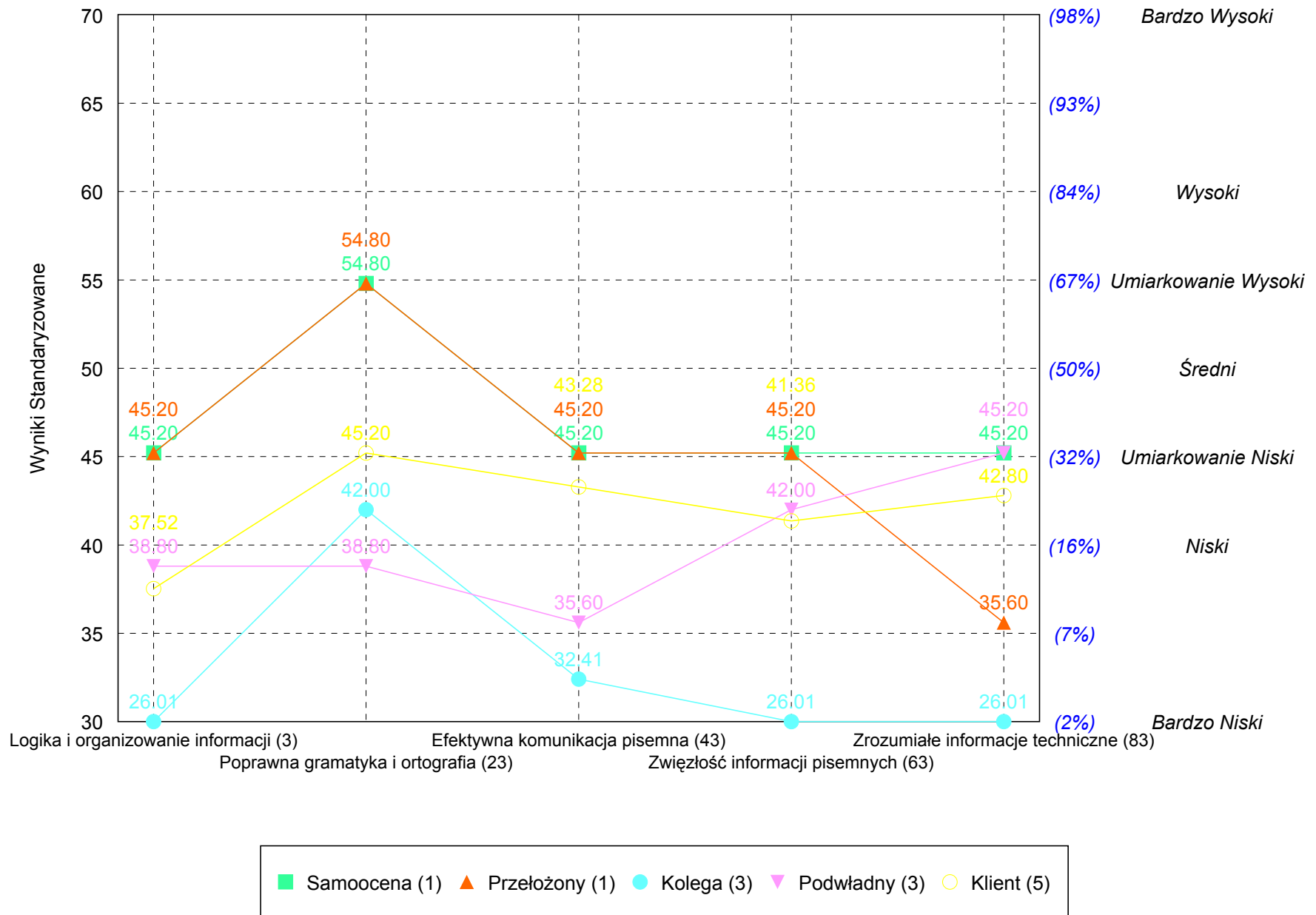
MANAGERVIEW360

Dwustronne informacje zwrotne



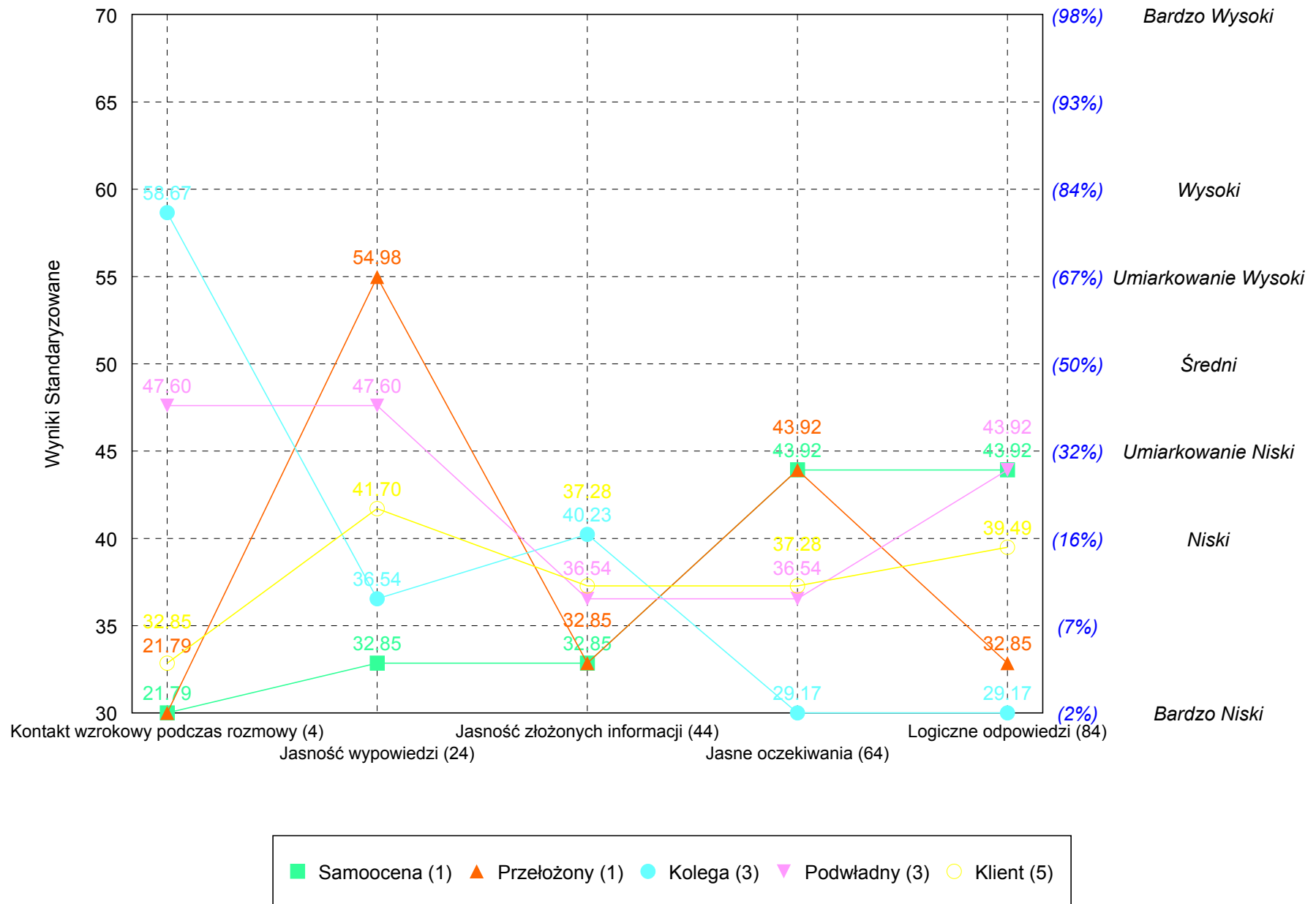
MANAGERVIEW360

Komunikacja pisemna



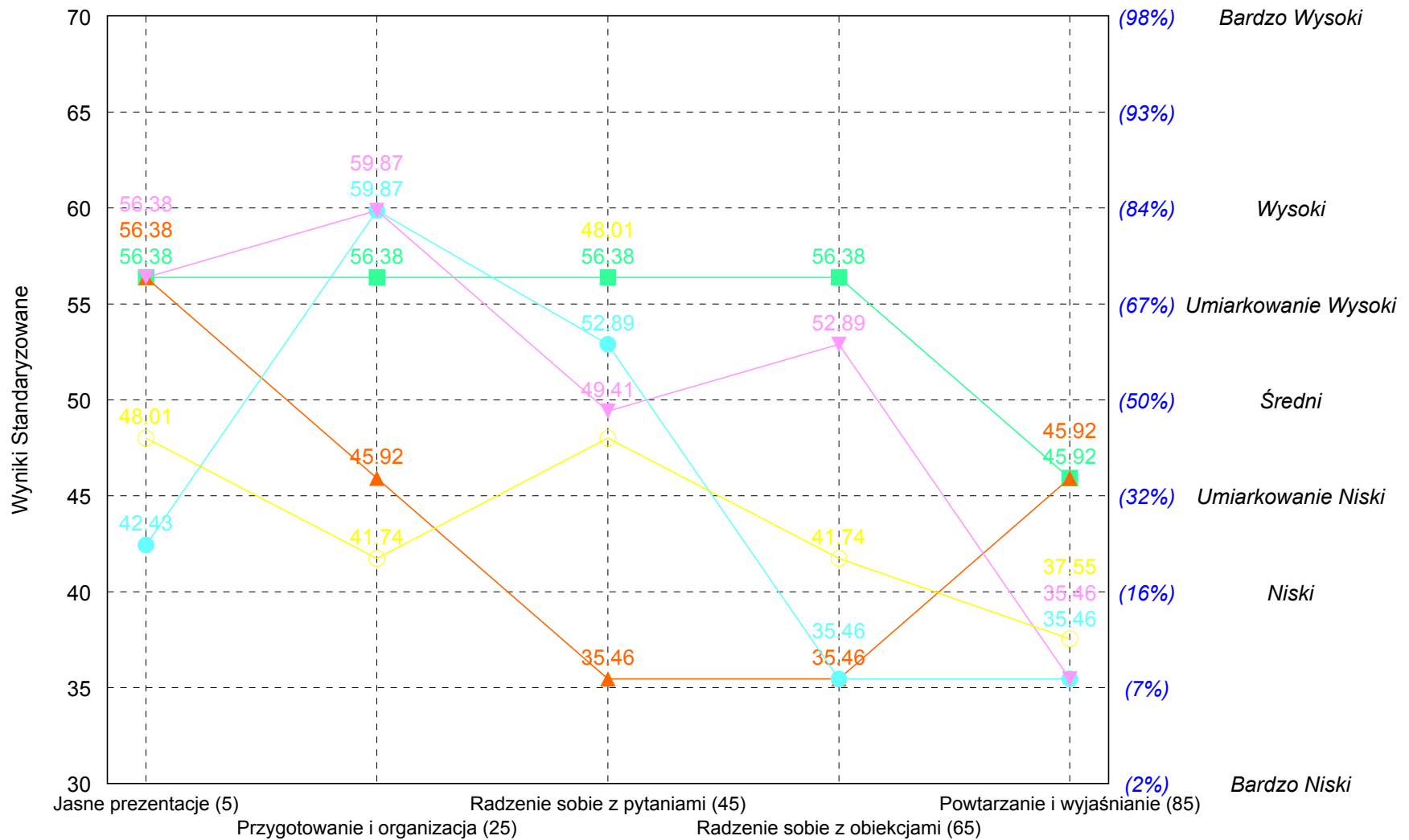
MANAGERVIEW360

Komunikacja ustna



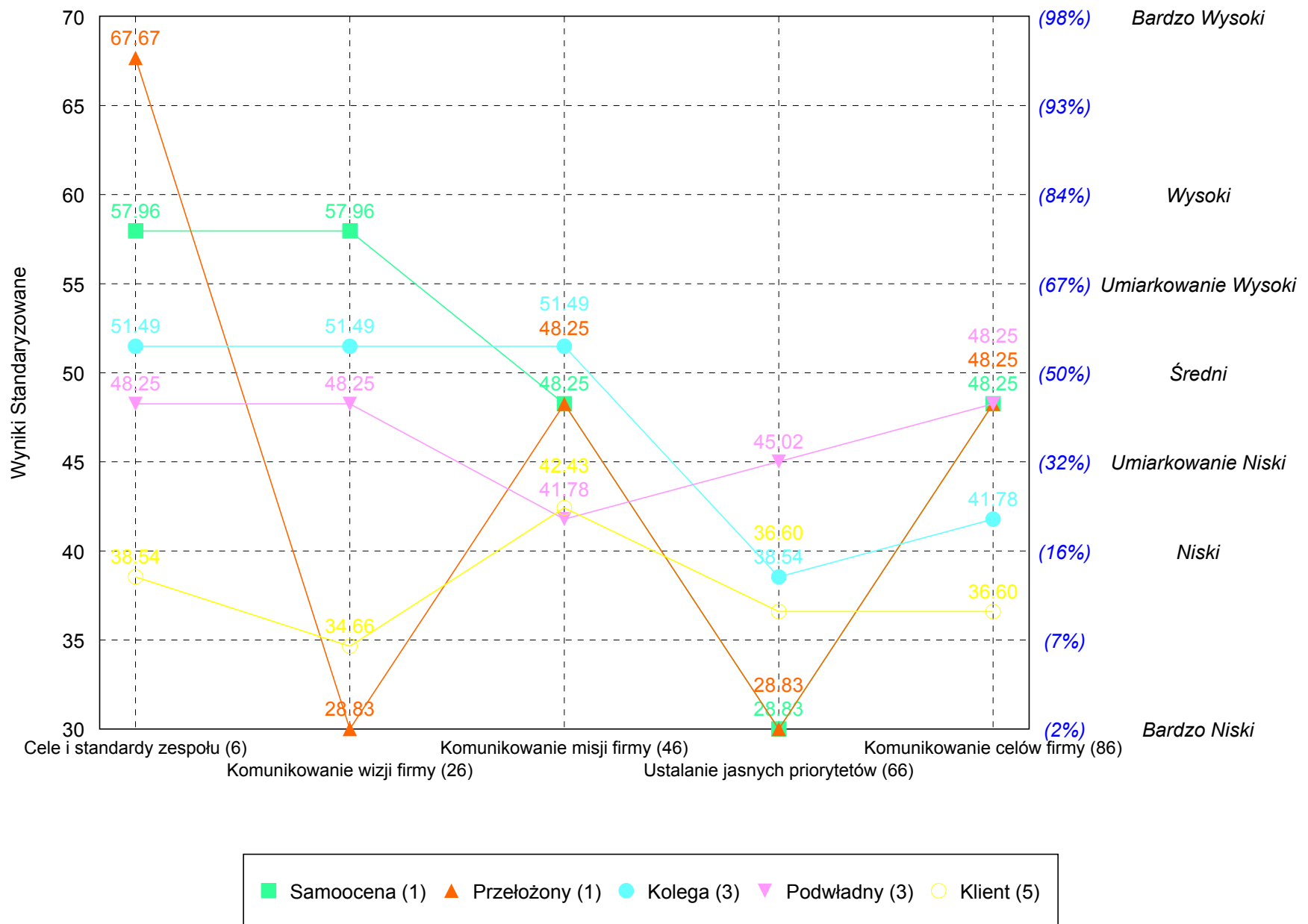
MANAGERVIEW360

Ustne prezentacje



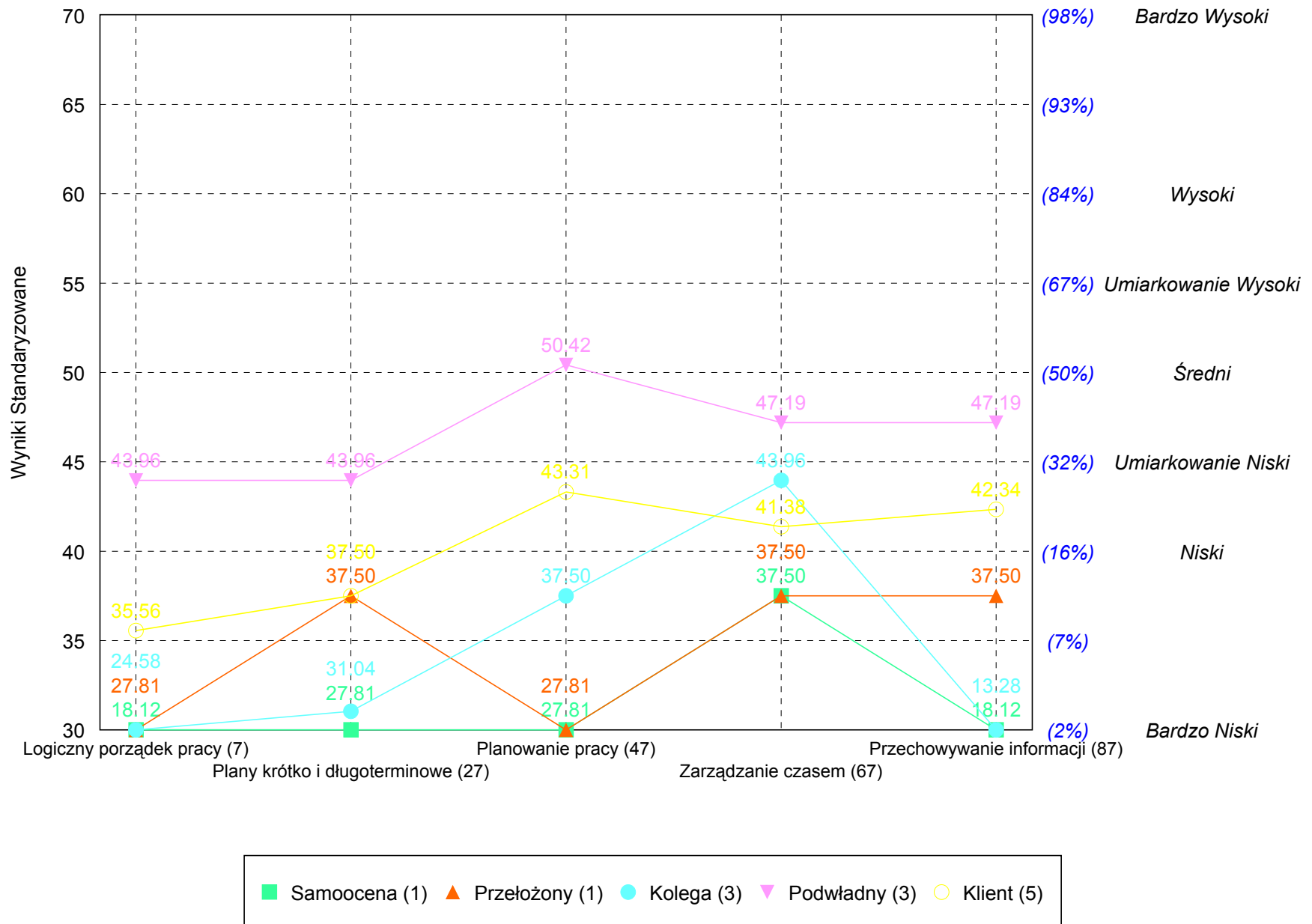
MANAGERVIEW360

Budowanie Wizji / Ustalanie Celów



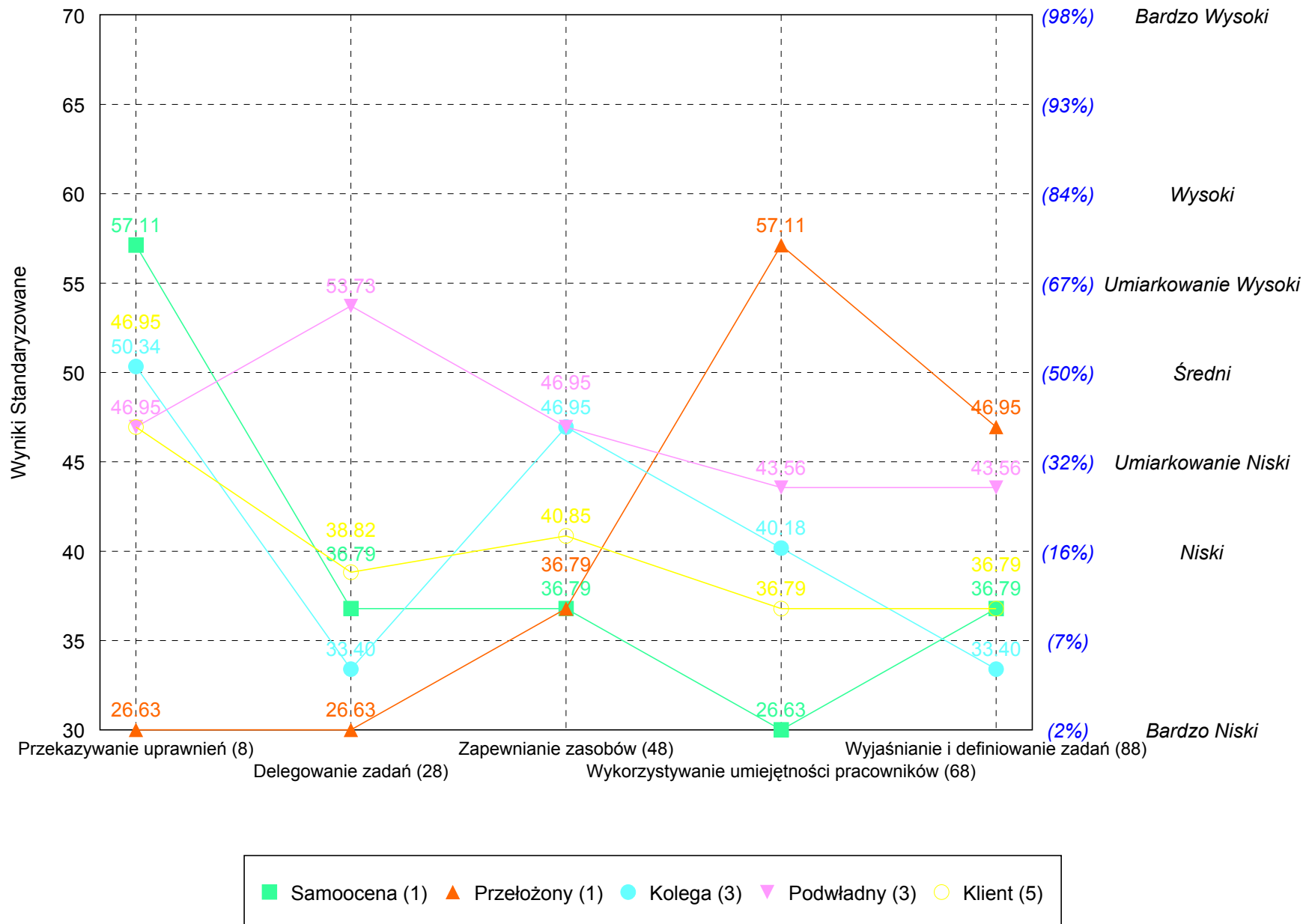
MANAGERVIEW360

Planowanie / Organizowanie



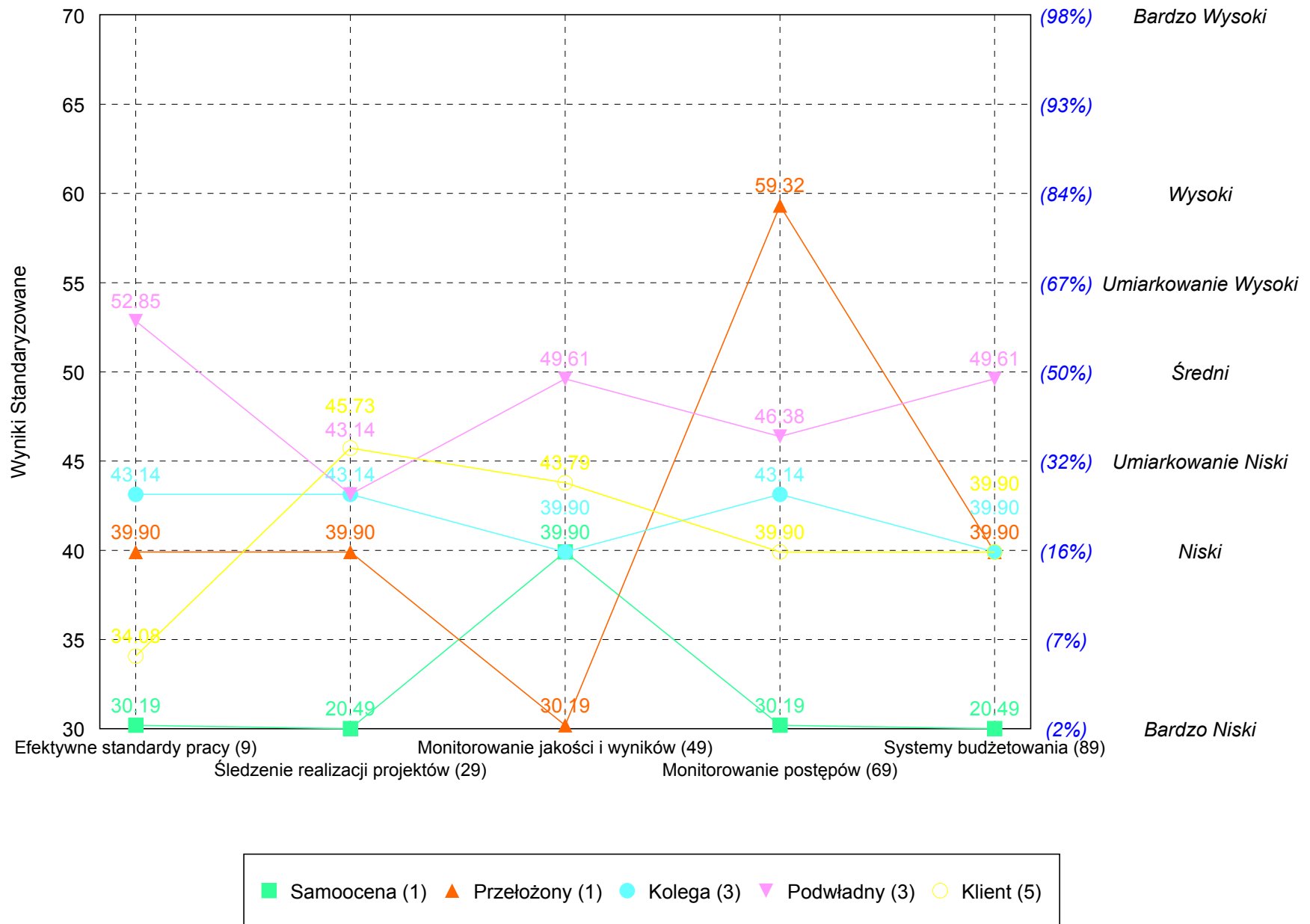
MANAGERVIEW360

Delegowanie



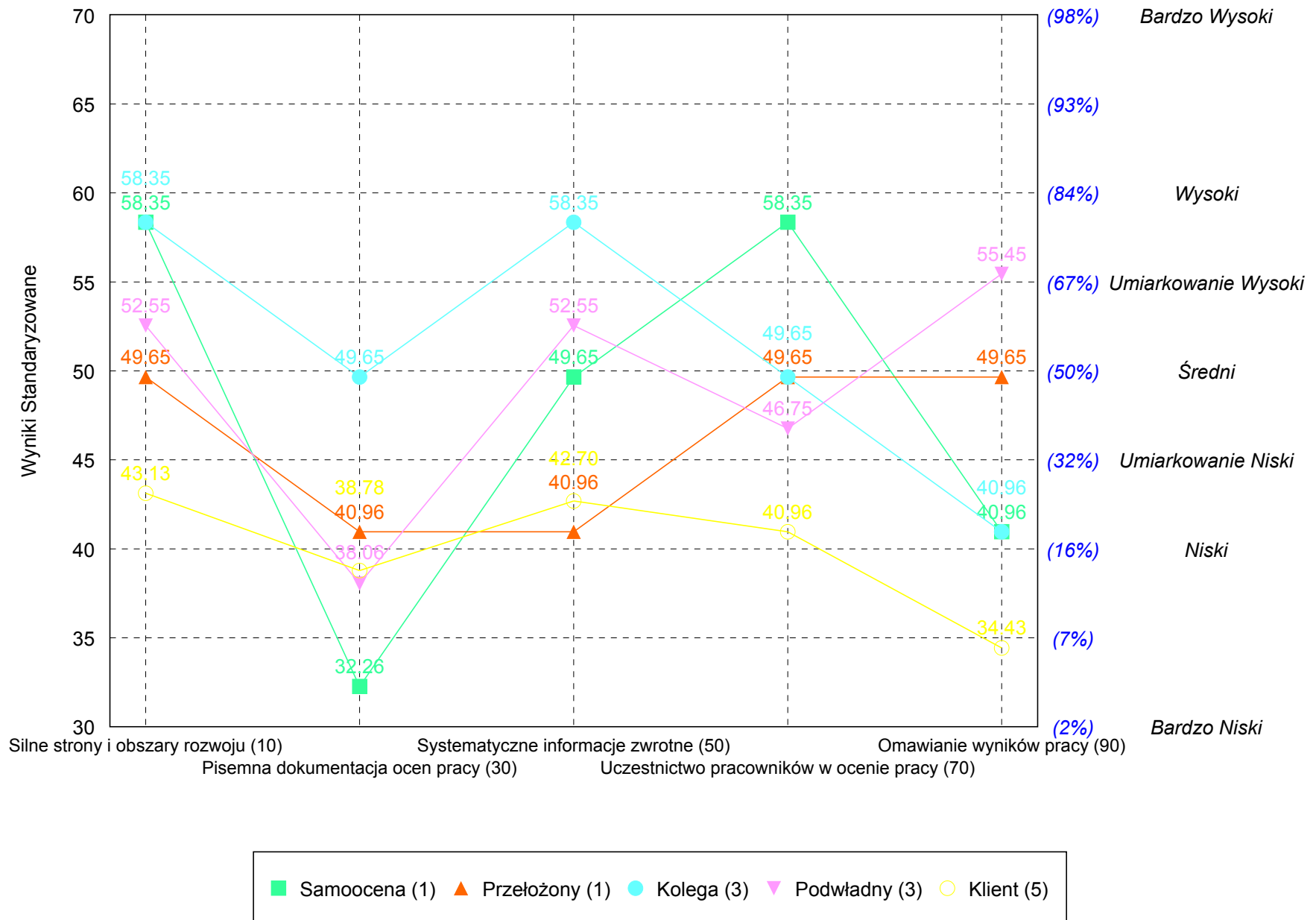
MANAGERVIEW360

Kontrola Administracyjna



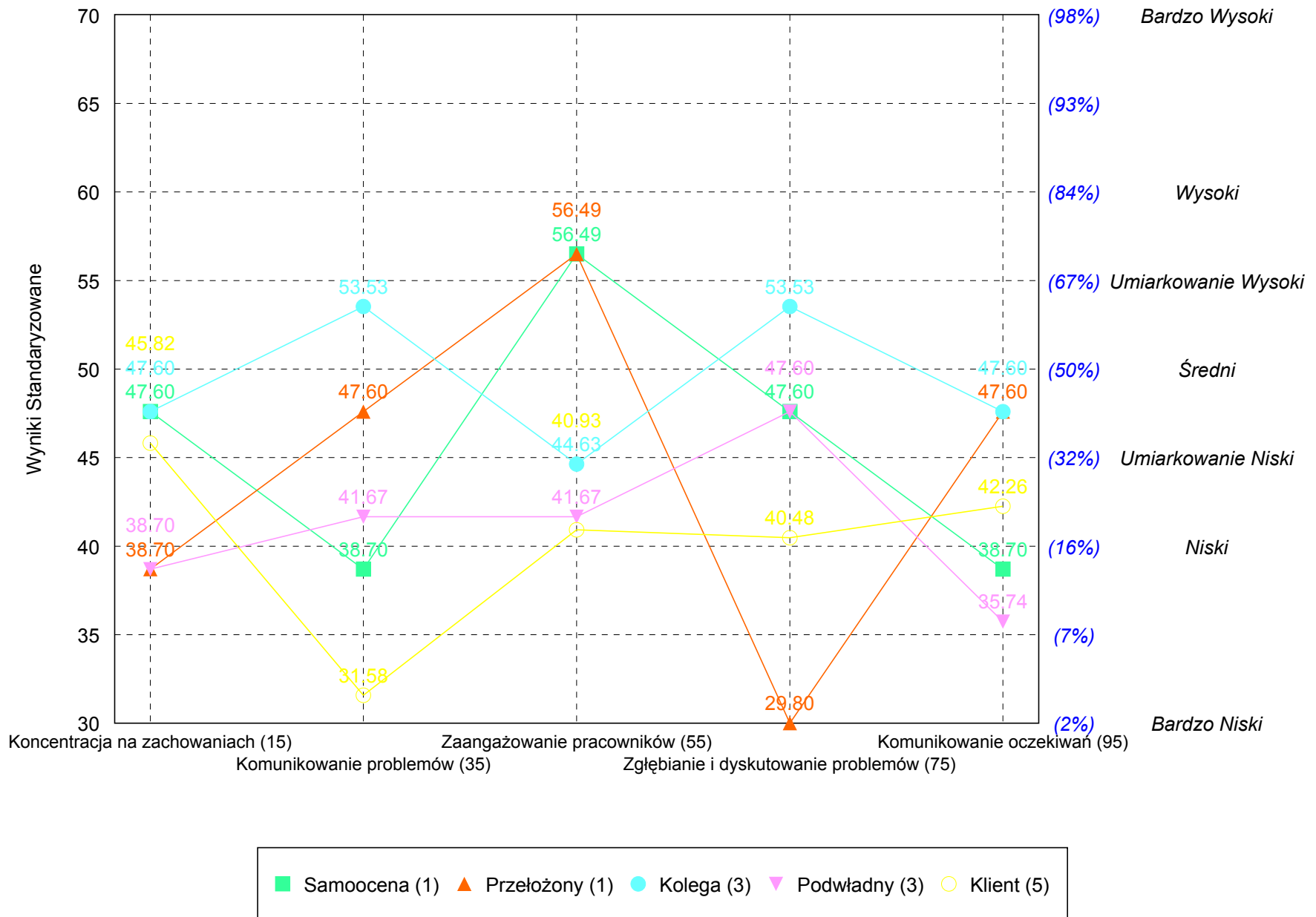
MANAGERVIEW360

Ocena Wyników Pracy



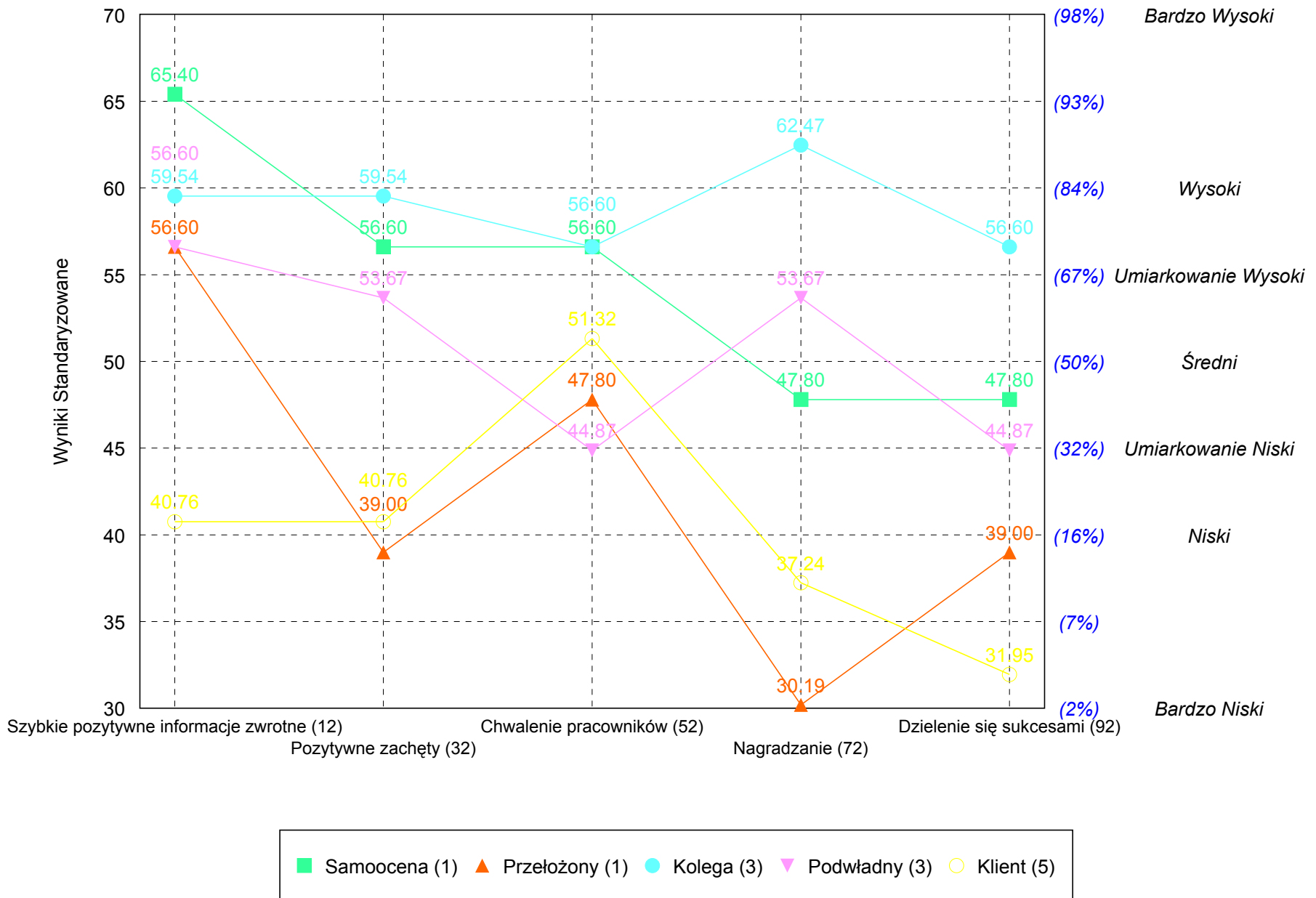
MANAGERVIEW360

Zarządzanie Wynikami Pracy



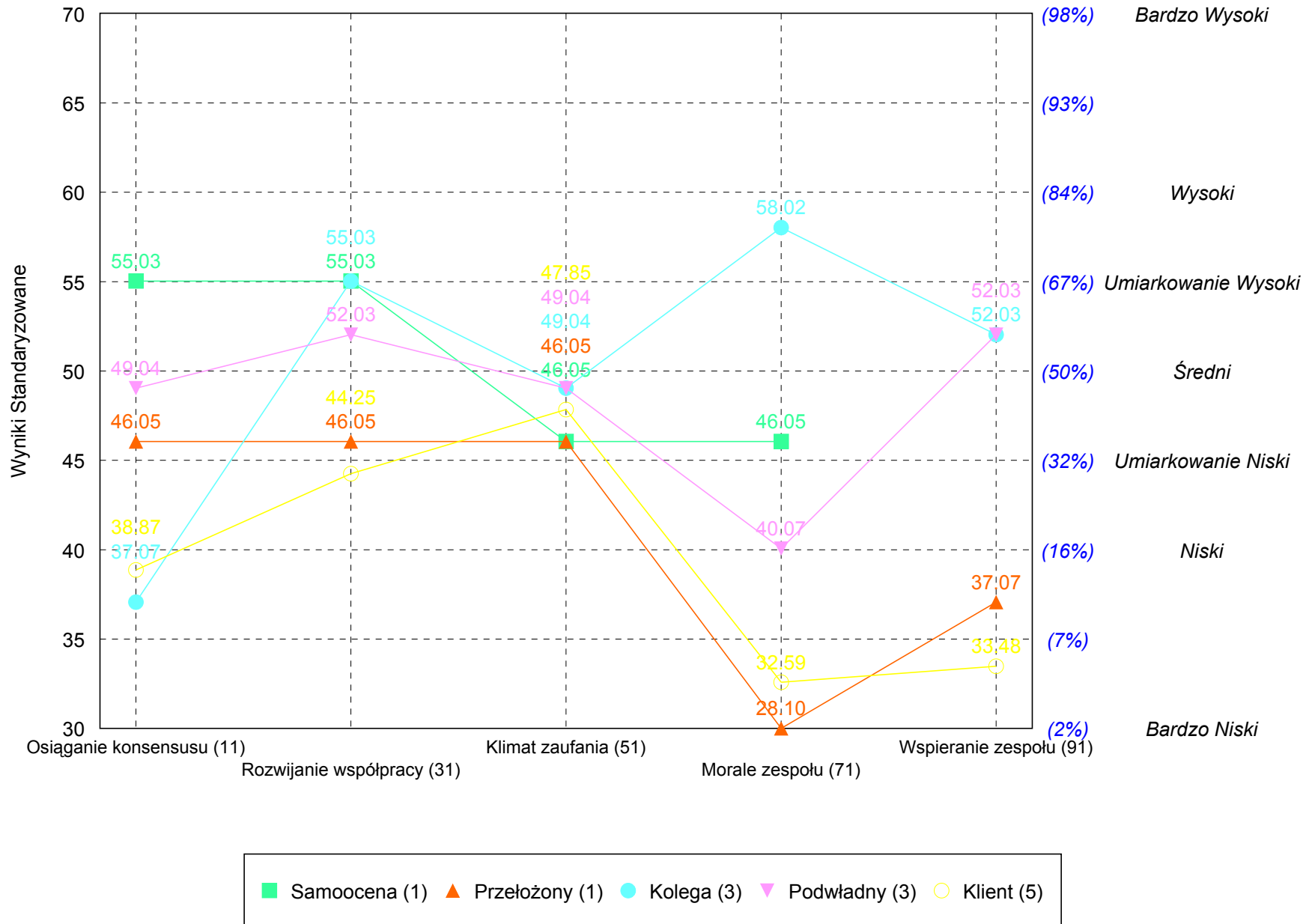
MANAGERVIEW360

Wyrażanie Uznania / Nagradzanie



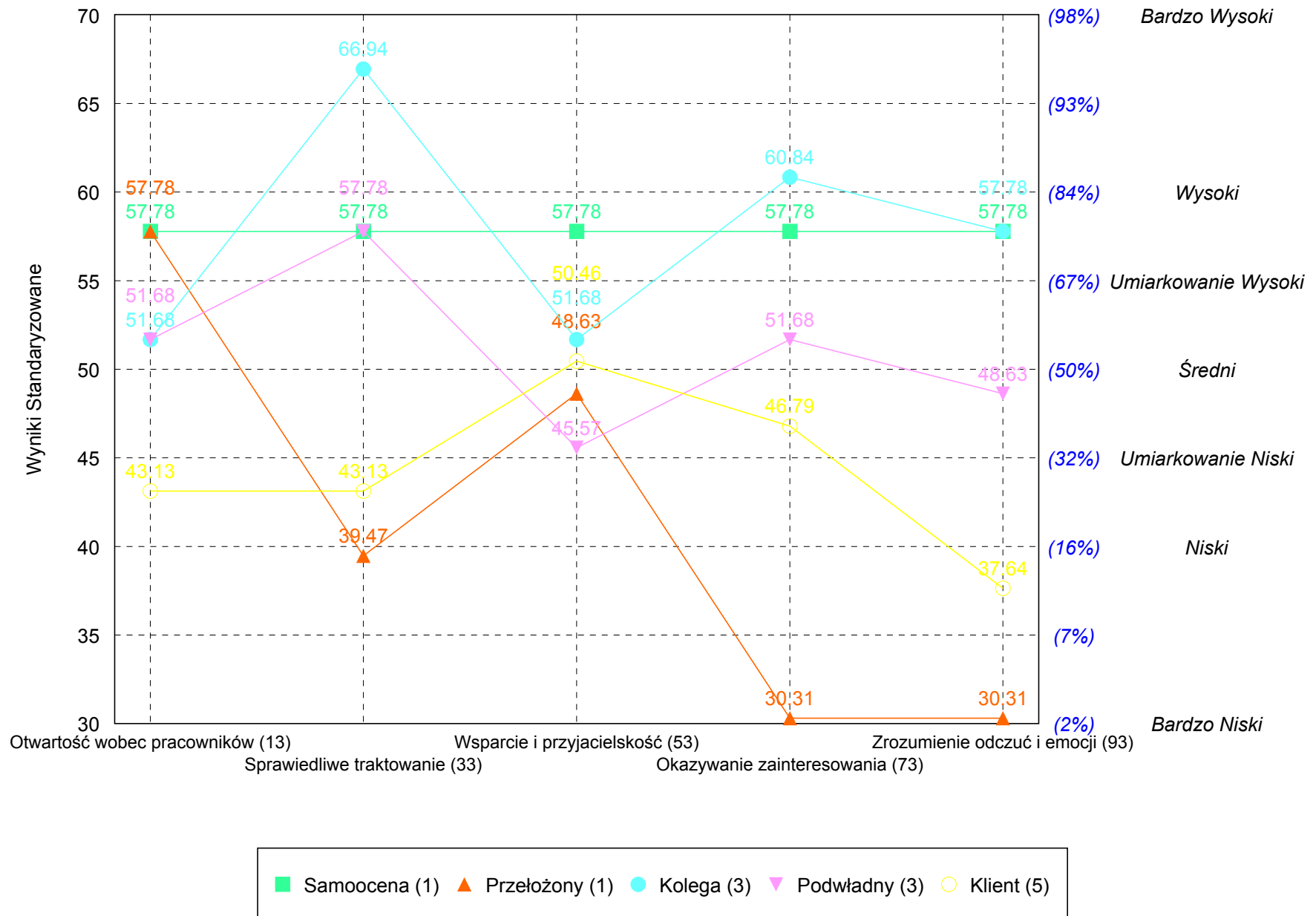
MANAGERVIEW360

Rozwój Zespołów



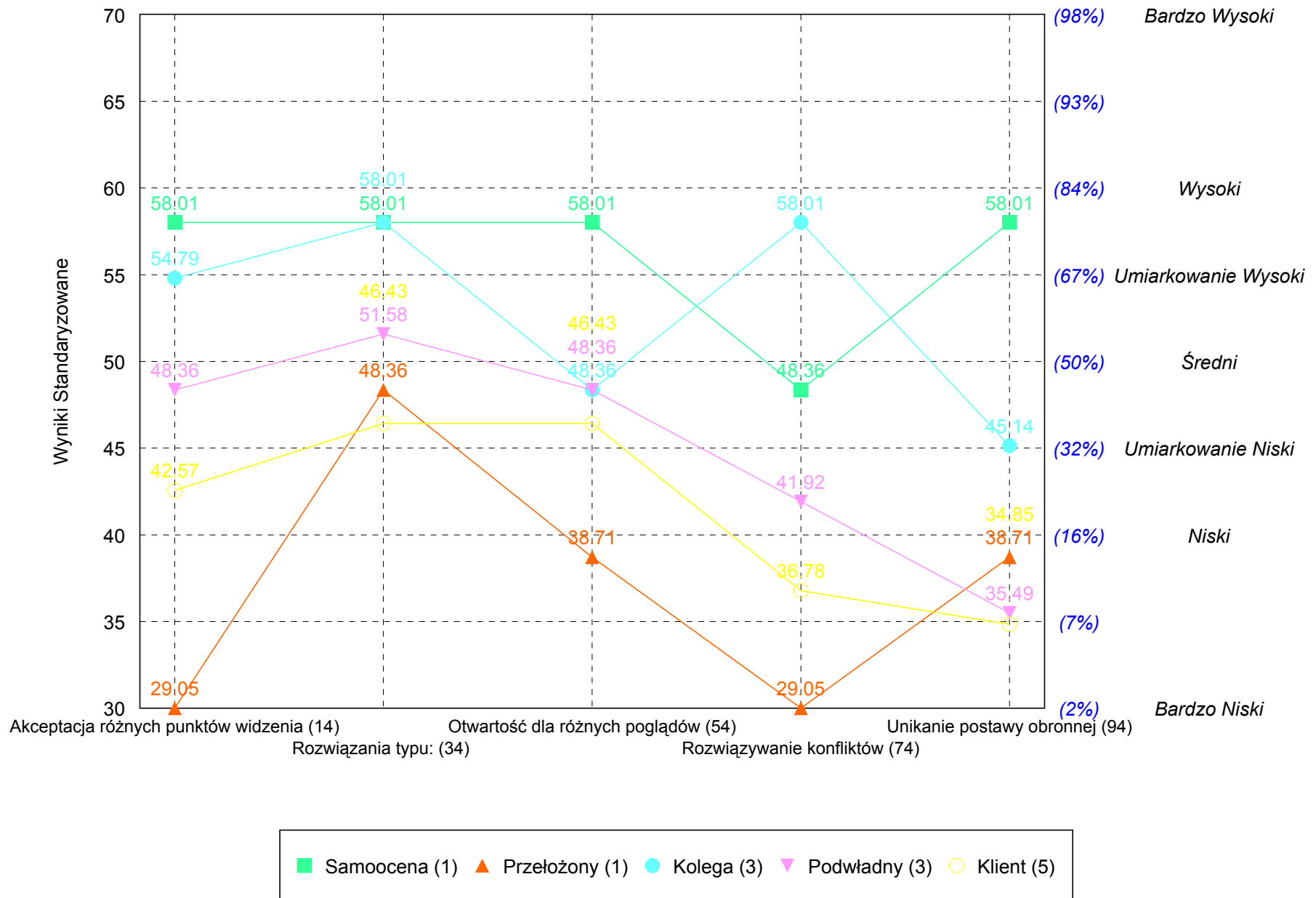
MANAGERVIEW360

Wrażliwość Interpersonalna



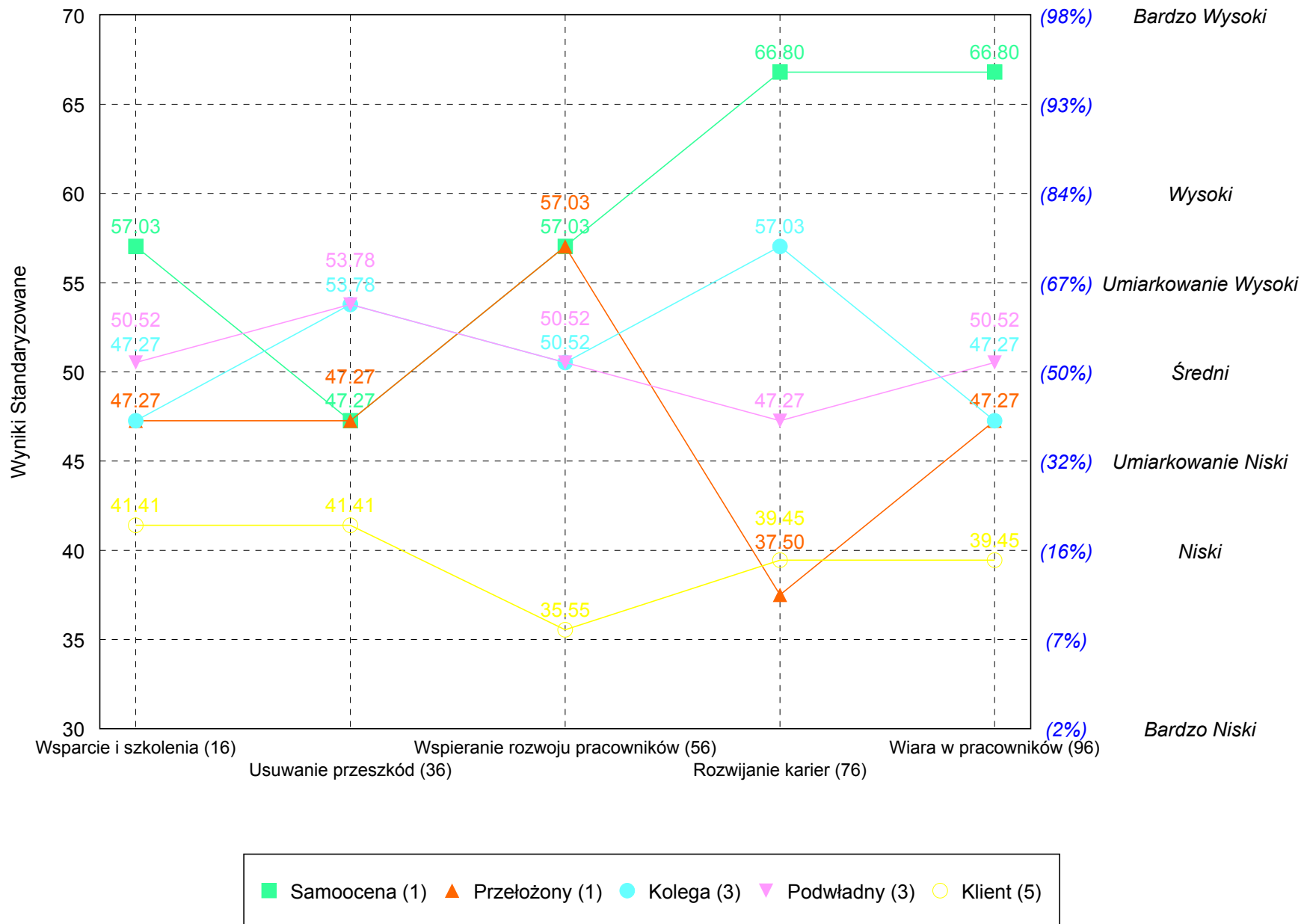
MANAGERVIEW360

Zarządzanie Konfliktem



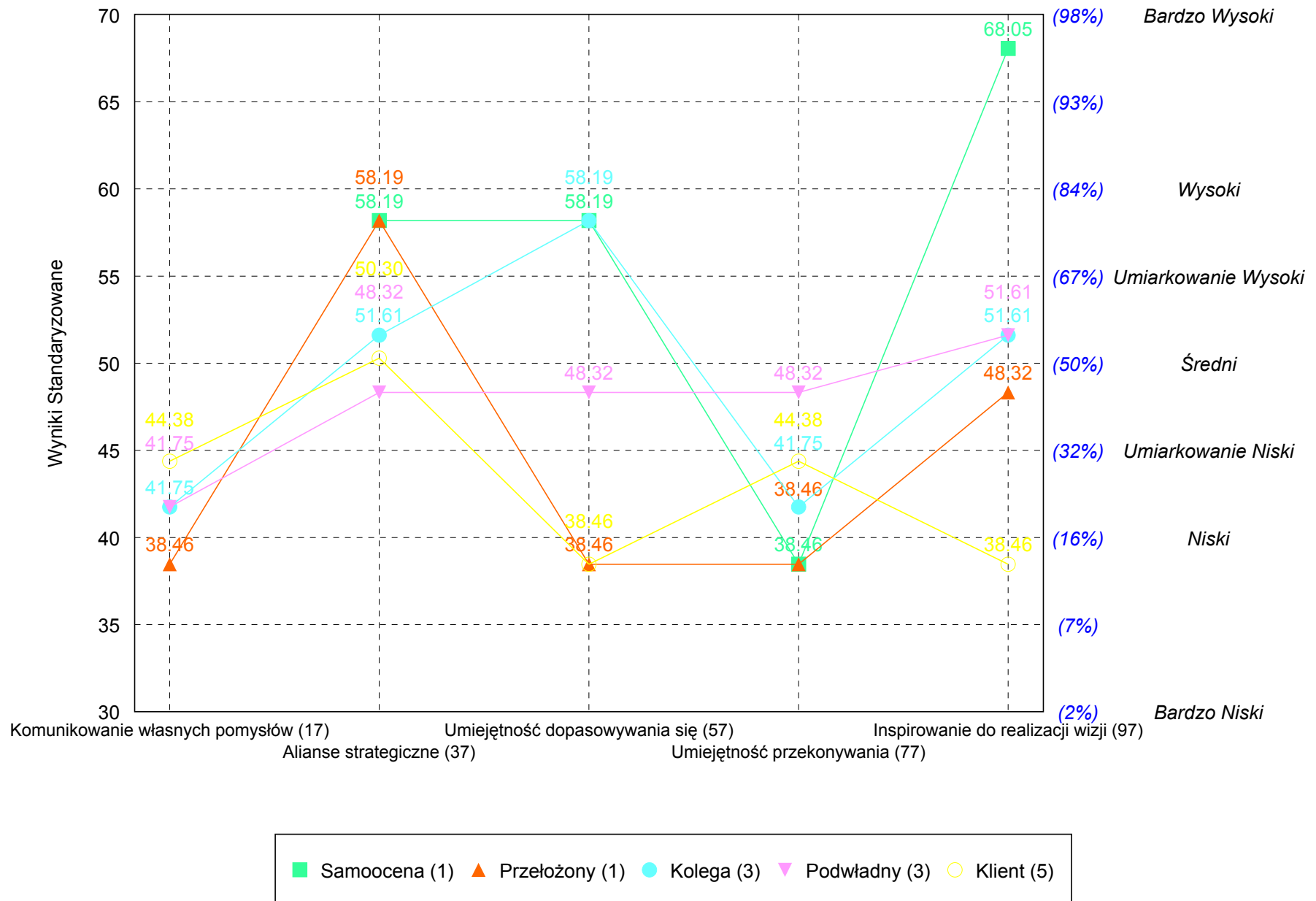
MANAGERVIEW360

Coaching



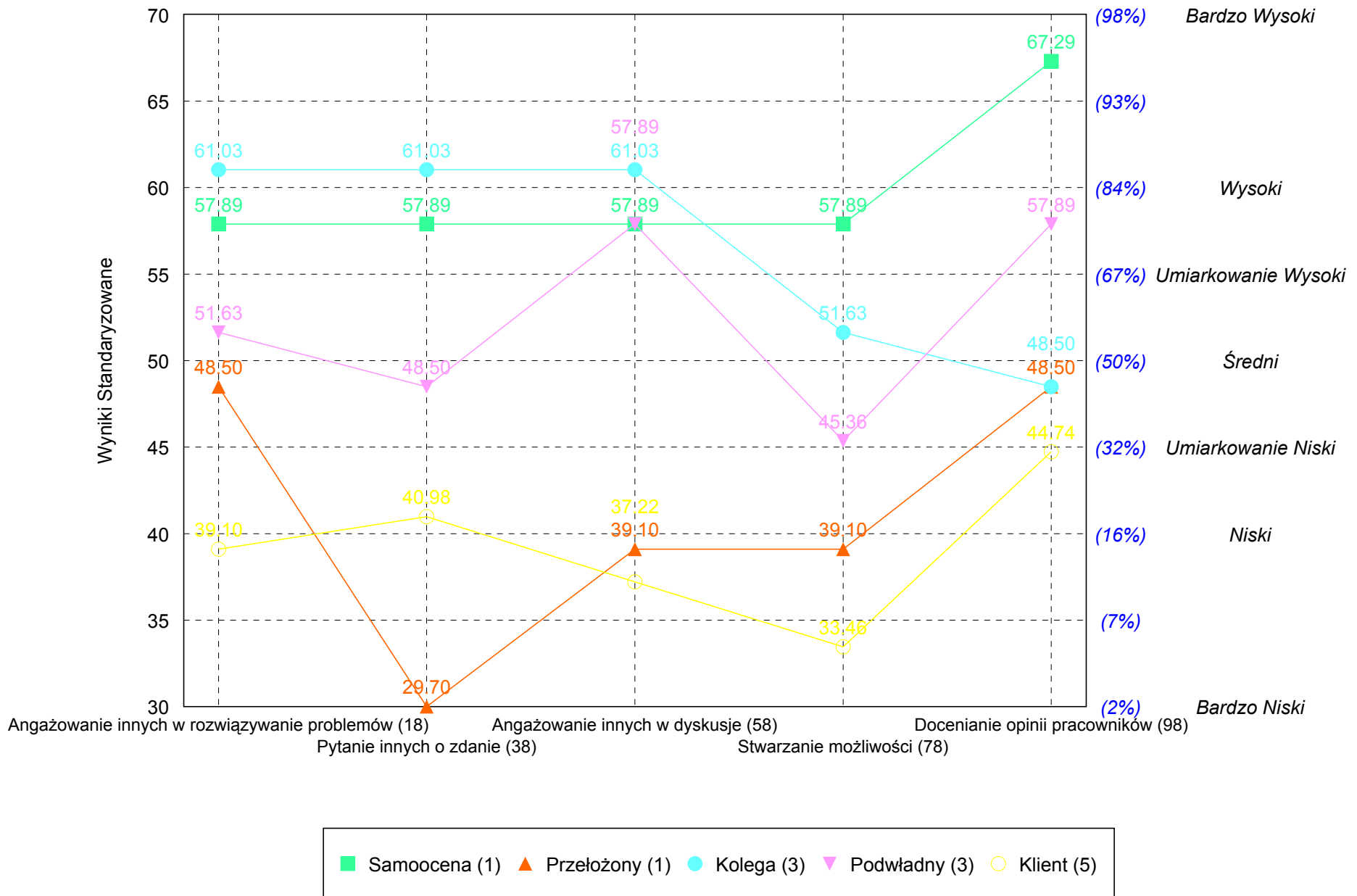
MANAGERVIEW360

Przywództwo / Wywieranie Wpływu



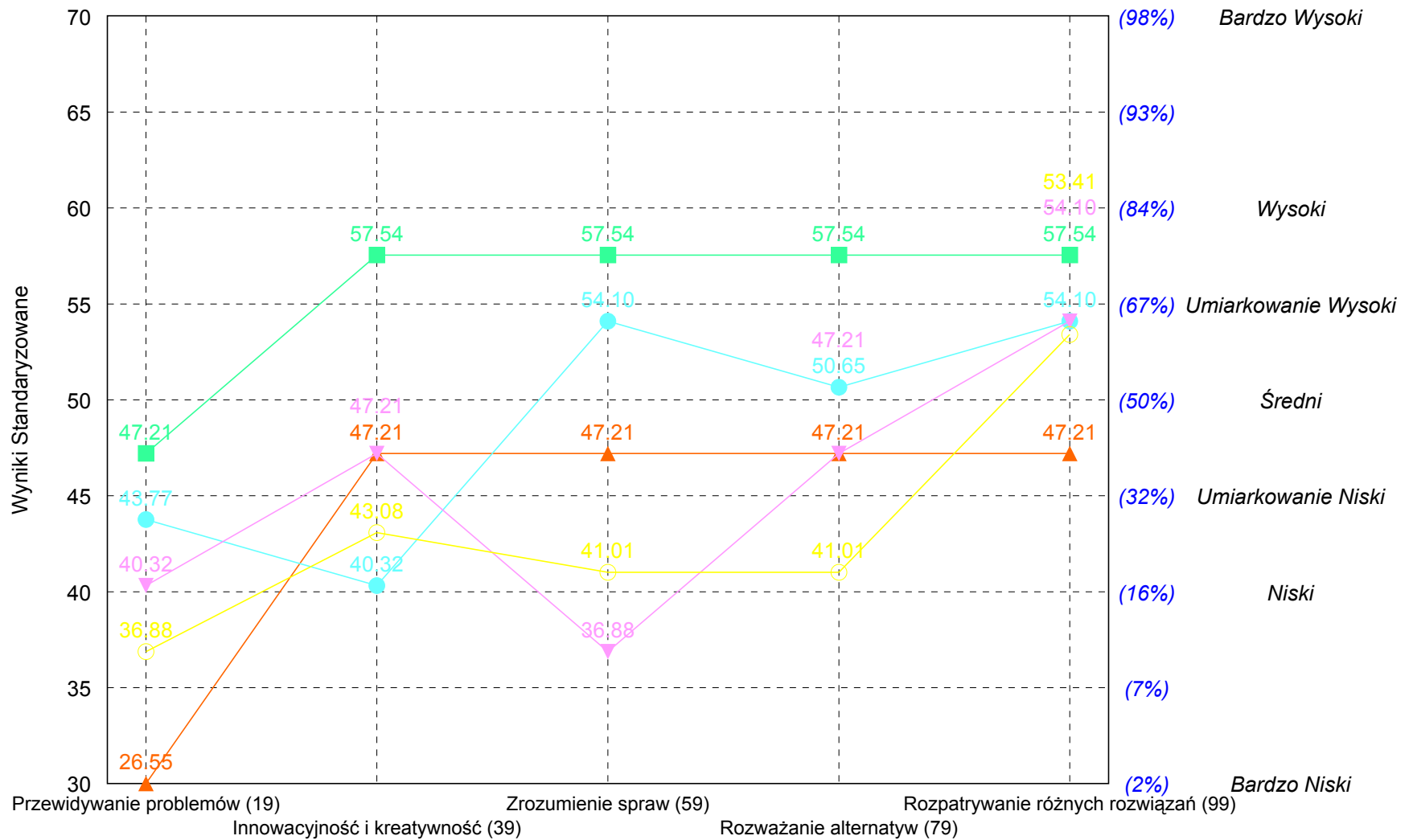
MANAGERVIEW360

Budowanie Zaangażowania Pracowników



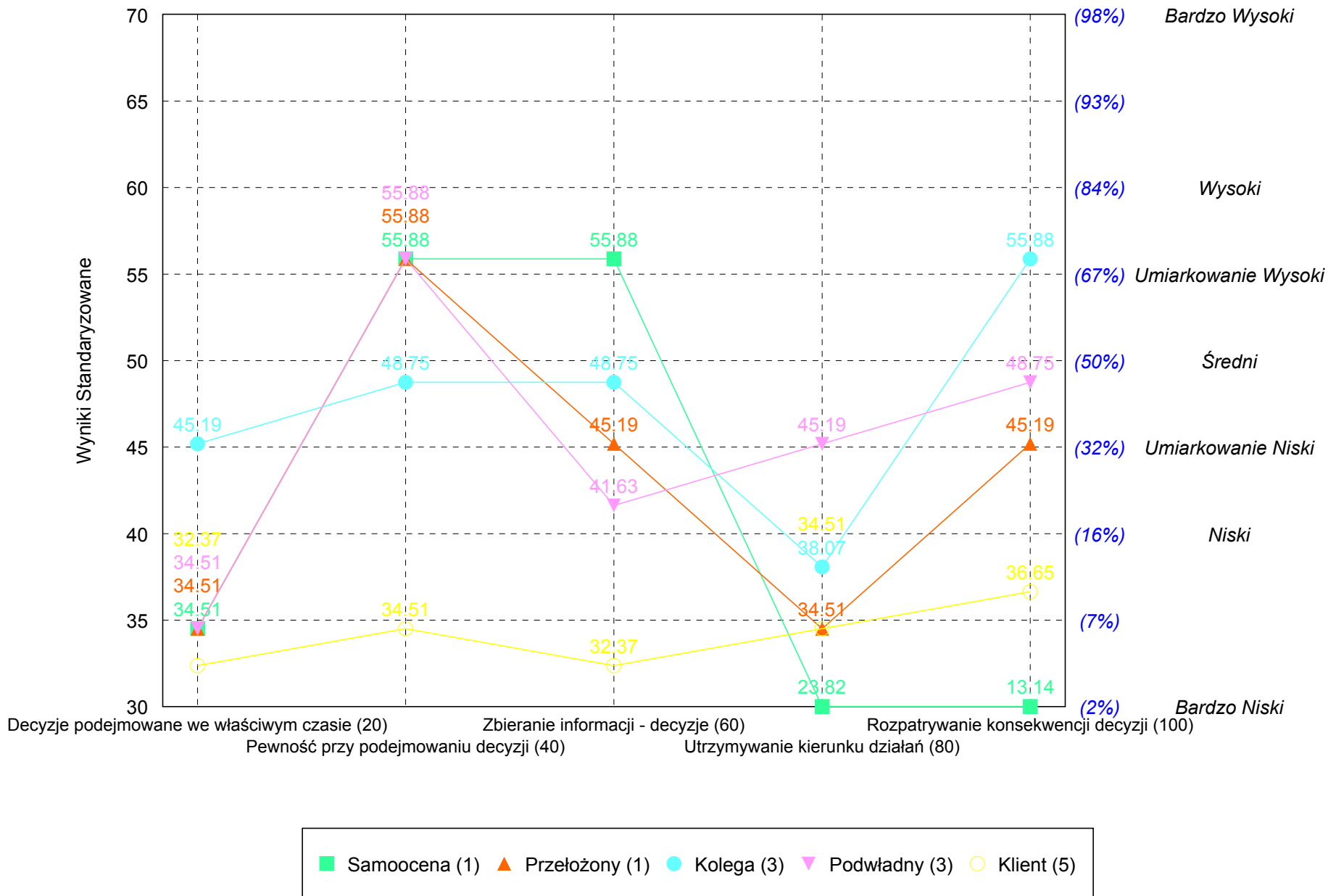
MANAGERVIEW360

Analiza Problemów



MANAGERVIEW360

Decyzyjność / Ocena Sytuacji



MANAGERVIEW360

Wprowadzenie do Podsumowania Otwartych Komentarzy

Zarówno Ty, jak i osoby Cię oceniające, mieliście okazję wpisać komentarzy na temat Twoich silnych stron oraz obszarów potencjalnego rozwoju.

Instrukcje brzmiały:

- ✓ Proszę wpisać komentarz na temat Mocnych Stron danej osoby w pole poniżej
- ✓ Proszę wpisać komentarz na temat Obszarów Rozwoju danej osoby w pole poniżej

Te komentarze są umieszczone na kolejnych stronach - są one wpisane dosłownie, bez żadnych zmian i bez identyfikowania ich autorów - dla zapewnienia poufności tych wypowiedzi.

Porównaj otwarte komentarze umieszczone na kolejnych stronach z wynikami pokazanymi na wykresach oraz innymi informacjami, których dostarcza Ci ten raport.

Proszę weź pod uwagę to, że nie wszystkie komentarze będą łatwe do zrozumienia - nie każdy potrafi udzielać konkretnych, szczegółowych i pozbawionych oceny informacji zwrotnych.

Ważnym jest, abyś zwracał/a uwagę na trendy lub tematy podczas czytania tych komentarzy - łatwo jest znaleźć pojedynczy komentarz, który jest nieoczekiwany, denerwujący lub nawet stroniczy. Jednakże, jeśli zauważysz, że wiele komentarzy koncentruje się na tym samym obszarze możesz zechcieć położyć większy nacisk na zmianę określonych zachowań, aby w rezultacie poprawić swoją całkowitą skuteczność.

Poniższe pytania mogą okazać się użyteczne przy analizowaniu tych otwartych komentarzy:

- ✓ Czy te komentarze są spójne, logiczne i czy wzmacniają pozostałe informacje zwrotne, których Ci udzielono?
- ✓ Czy wnoszą one jakiegokolwiek nowe informacje lub dają lepszy obraz rezultatów i skuteczności Twojej pracy?
- ✓ Czy zauważasz jakiegokolwiek trendy wśród tych komentarzy?
- ✓ Jak możesz wzmocnić, dzięki nim, swoje silne strony?
- ✓ Na jakich obszarach zamierzasz się skoncentrować i jak je włączysz do swojego planu działań związanych z rozwojem zawodowym?

MANAGERVIEW360

Podsumowanie Otwartych Komentarzy

MOCNE STRONY

Empatia. Koncentracja na realizacji celów.

Bardzo konsekwentny i skuteczny manager. Lubi osiągać sukcesy i wie, że trzeba na nie zapracować. Stara się sprawnie komunikować i angażować zespół do wspólnego działania.

relacje/ um. interpersonalne

pracowitość, konsekwencja, wytrwałość, kreatywność, energia.

kreatywność, innowacyjność rozwiązań, pracowitość.

Słuchanie, organizacja zasobów, narzędzi do pracy, przekazywanie informacji, komunikacja pisemna, jasne formułowanie oczekiwań, strukturyzowanie rozmowy

xxx

Dbłość o rozwój pracowników.

MANAGERVIEW360

Podsumowanie Otwartych Komentarzy – ciąg dalszy OBSZARY ROZWOJU

Planowanie. Priorytety. Kontrolowanie. Monitorowanie wyników.

Nie zawsze widzi w ludziach dobre chęci i mocno ukryte talenty. Zbyt rzadko daje drugą szansę na poprawienie karygodnych błędów. Wymaga wysiłku nawet tam gdzie można sobie odpuścić.

Komunikacja z innymi pracownikami, jasność i przejrzystość wypowiedzi oraz umiejętności przywódcze.

organizacja pracy

zarządzanie, uporządkowanie, komunikacja.

Planowanie i monitorowanie wyników. Ocena podwładnych.

Budzenie zaangażowania w zespole, rozwijanie zespołu, planowanie szkoleń, analiza potrzeb rozwojowych

zzz

MANAGERVIEW360

Przewodnik Planowania Rozwoju

Analizowanie Informacji Zwrotnych z Twojego Raportu ManagerView360

Twoje reakcje związane z informacjami zwrotnymi zawartymi w raporcie ManagerView360 dostarczają Ci wskazówek, które są nie tylko użyteczne przy interpretowaniu uzyskanych rezultatów, ale również w decydowaniu, co możesz z nimi dalej zrobić. Zaczynij od swoich odczuć na temat uzyskanych rezultatów.

Gdybyś miał/a wybrać jedno słowo lub wyrażenie, aby opisać swoją reakcję emocjonalną na rezultaty tej oceny, byłoby to:

Co takiego w twoich rezultatach powoduje, że czujesz się w ten sposób?

Jaką nową wiedzę o sobie, jeśli jakkolwiek, uzyskałeś / uzyskałaś na podstawie Twoich rezultatów?

Jak Twoje oceny wypadają w porównaniu z ocenami innych grup respondentów? Czy zauważasz jakieś istotne trendy?

Jakie doświadczenia czy informacje zwrotne od innych osób mogą potwierdzać te rezultaty? Jakie doświadczenia czy informacje zwrotne od innych osób wydają się zaprzeczać tym rezultatom?

MANAGERVIEW360

Przewodnik Planowania Rozwoju – ciąg dalszy

Decydowanie o tym, nad którymi umiejętnościami menedżerskimi zamierzasz pracować

Tabela przedstawiona poniżej podsumowuje 20 kompetencji objętych badaniem ManagerView360. Proszę zaznaczyć te, które oceniasz jako najważniejsze na swoim obecnym stanowisku oraz zaznaczyć te umiejętności, które większość innych oceniających osób uznała za potencjalne obszary rozwoju. Każda kompetencja zaznaczona dwukrotnie (w polach o nazwach: "Ważność" i "Rozwój") wskazuje Twój krytyczny obszar rozwoju. Powinna ona stanowić element Twojego Planu Rozwoju Zawodowego.

Grupa Kompetencji	Skala	Ocena Ważności Kompetencji	Jak Twój Rozwój Postrzegają Inne Osoby?
Komunikowanie się	Słuchanie		
	Dwustronne informacje zwrotne		
	Komunikacja pisemna		
	Komunikacja ustna		
	Ustne prezentacje		
	Budowanie Wizji / Ustalanie Celów		
Zarządzanie Zadaniem	Planowanie / Organizowanie		
	Delegowanie		
	Kontrola Administracyjna		
	Ocena Wyników Pracy		
	Zarządzanie Wynikami Pracy		
	Wyrażanie Uznanie / Nagradzanie		
Umiejętności Interpersonalne	Rozwój Zespołów		
	Wrażliwość Interpersonalna		
	Zarządzanie Konfliktem		
	Coaching		
	Przywództwo / Wywieranie Wpływu		
	Budowanie Zaangażowania Pracowników		
Rozwiązywanie Problemów	Analiza Problemów		
	Decyzyjność / Ocena Sytuacji		

MANAGERVIEW360

Przewodnik Planowania Rozwoju – ciąg dalszy

Skupienie się na Rozwoju Umiejętności Menedżerskich

W oparciu o Twoje rezultaty ManagerView360, wpisz poniżej Twoje trzy najsilniejsze strony:

1. _____
2. _____
3. _____

W oparciu o Twoje rezultaty ManagerView360, wypisz poniżej trzy potencjalne obszary rozwoju:

1. _____
2. _____
3. _____

Celem przekazanych Ci w raporcie ManagerView360 informacji zwrotnych jest wspieranie Cię w rozwoju umiejętności kierowania ludźmi. Rozwój umiejętności może stanowić trudne wyzwanie ponieważ zawsze oznacza on zastąpienie obecnych zachowań nowymi wzorami zachowań. To nie jest łatwe! Proces planowania swoich działań pomaga osiągnąć sukces. Prowadzone badania wskazują, iż mamy większe szanse we wprowadzaniu pożądanych zmian, jeśli:

- ✓ Pożądane umiejętności i zachowania zostaną szczegółowo zdefiniowane.
- ✓ Istnieje zaangażowanie i motywacja do zmiany zachowań.
- ✓ Ustalony plan działań zostanie przedstawiony innym osobom.
- ✓ Zostanie dokonana analiza przyczyn potencjalnych porażek.
- ✓ Inni ludzie wspierają zmianę w zauważalny sposób.
- ✓ Rezultaty zachowań są widoczne i mogą być mierzone.

Plan działań, który znajdziesz na kolejnej stronie, będzie stanowił dla Ciebie wsparcie w dalszym rozwoju umiejętności zidentyfikowanych na podstawie uzyskanych przez Ciebie rezultatów oceny ManagerView360. Kiedy rozpoczniesz opracowywanie swojego planu działań, zwracaj uwagę na to, aby:

- ✓ Koncentrować się na jednej konkretnej umiejętności lub zakresie umiejętności.
- ✓ Wykorzystać rekomendacje z tego raportu jako podstawę Twojego planu działania.
- ✓ Zadbać o prostotę Twojego planu i przygotowanie go w formie pisemnej.
- ✓ Zdefiniować sposoby monitorowania oraz oceny postępów.

MANAGERVIEW360

Przewodnik Planowania Rozwoju – ciąg dalszy

Kompetencja:	
Działania Rozwojowe:	Daty Realizacji Celów:
Potrzebne Wsparcie/ Potrzebne Zasoby:	
Miary Sukcesu:	
Osiągnięte Rezultaty:	