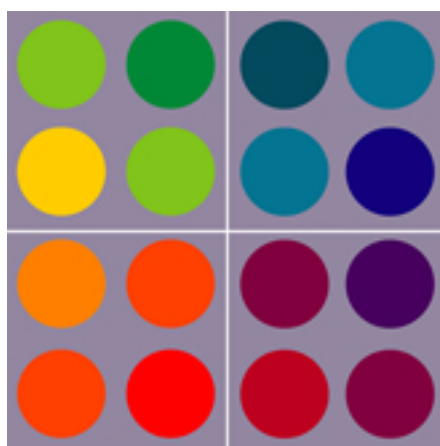


❖ **Sales Director 26 March**

Firma:



Wprowadzenie

Test dopasowania jest procesem identyfikującym wymagania wobec zachowań w różnych rolach w ramach organizacji. Role nie są tym samym czym są stanowiska: mogą istnieć dwa stanowiska o nazwie "handlowiec" z bardzo różnymi wymaganiami wobec zachowań. Jedno może dotyczyć trudnego, bezlitosnego i konkurencyjnego środowiska, w którym transakcje trwają krótko i unika się długotrwałych relacji. Drugie może wymagać długiego cyklu sprzedaży, w którym decyzje podejmuje się na bazie długotrwałych i troskliwie pielęgnowanych relacji. Obydwa stanowiska dotyczą sprzedaży - ale oznaczają bardzo różne role.

Audition jest procesem zaprojektowanym w celu łączenia "opisów różnych ról" z wynikami Facet5. Organizacje mogą szybko sprawdzać, w których obszarach ludzie pasują lub nie pasują do konkretnych ról.

Audition bada każdą rolę pod kątem tych elementów, które są istotne dla osiągania w niej sukcesów zawodowych. Badanych jest 13 obszarów, z których każdy może być połączony z jednym z 13 podaspektów osobowości badanych przez test Facet5.

Audition został opracowany w celu znalezienia odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

1. Które elementy behawioralne umożliwiają odróżnianie ról pełnionych w organizacjach?
2. Czy różni ludzie mają podobne poglądy na oczekiwania związane z daną rolą w organizacji?
3. Jakie zachowania są powiązane z wysoką, a jakie z niską oceną na skali każdego elementu?

W procesie dopasowywania ludzi do ról przechodzimy przez dwa etapy:

1. Definiowanie roli: Zdefiniowanie idealnego profilu - szablonu dla danej roli.
2. Porównywanie profili: Porównywanie kandydatów do tego idealnego profilu - ustalonego szablonu.

Definiowanie roli

Ten szablon Audition został utworzony przy wykorzystaniu procesu definiowania ról, w którym każda z wybranych osób oceniających wypełnia kwestionariusz oceniający kluczowe kompetencje potrzebne do wykonywania określonej roli. "Punkt widzenia" wskazuje w jaki sposób rola osoby oceniającej jest powiązana z definiowaną rolą. Osoby oceniające, które biorą udział w tym procesie to:

Osoba oceniająca	Punkt widzenia
Izabela Jarosz	Przełożony
Artur Michno	Osoba w tej roli
Nina Sosińska	Osoba w tej roli
Joanna Szymańska	Osoba oceniająca
Barbara Wiszniewska	Osoba oceniająca

Opis Roli

Kopia do sprawdzenia

Diagram Dopasowania

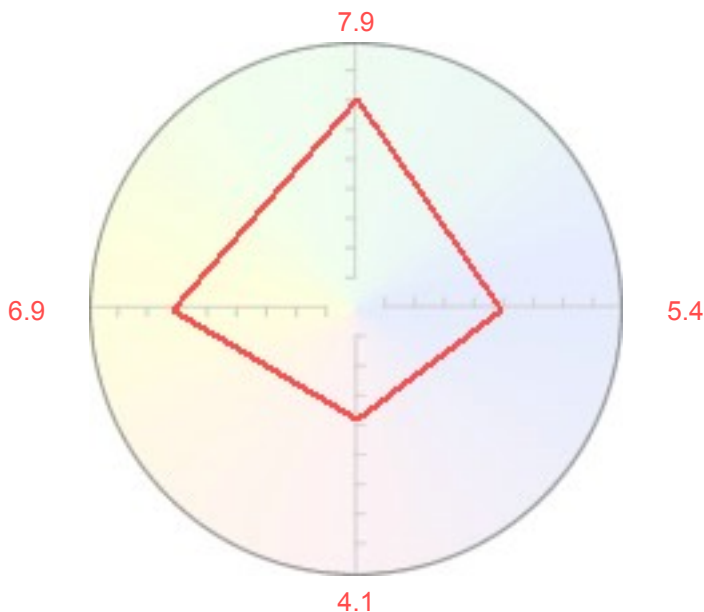


Diagram Elementów Roli



Uwaga: Poziome słupki na diagramie przedstawiającym Elementy Roli wskazują na to, jak daleko poniżej lub powyżej "średniej" plasuje się idealny wynik. Słowa obok każdego słupka mogą być wykorzystywane przy opisywaniu idealnego kandydata.

Obraz Słowny

Takie osoby można opisać w następujący sposób:

- Bardzo otwarty i prostoliniowy styl zachowania.
- Chętnie zabiera głos i przedstawia poglądy.
- Zorientowanie na realizację celów i umiejętność promowania siebie i swoich pomysłów.
- Posiada bogatą wyobraźnię.
- Może zastraszać lub onieśmielać bardziej ciche i mniej pewne siebie osoby.
- Może przytłaczać i działać zbyt szybko.

Takie osoby preferują:

- Rola przywódcy zespołu.
- Wysoka ranga stanowiska.
- Możliwość przekonywania i wywierania wpływu na innych.
- Promowanie nowych pomysłów.
- Rozwijanie możliwości.
- Publiczne słowa uznania i pochwały.

Przewodnik Copywritera - słowa, których należy używać w ogłoszeniach

W celu przyciągnięcia odpowiednich kandydatów podkreślaj, że idealny/a kandydat/ka do pełnienia tej roli to:

Osoba skoncentrowana na celach, Osoba niezależna, Osoba wylewna, Osoba zorientowana na zadania, Osoba entuzjastyczna, Osoba pewna siebie, Osoba szczera - mówiąca bez ogródek, Osoba kreatywna, Osoba rozważna, Osoba o podejściu krytycznym i unikaj określić: Osoba elastyczna, Osoba demokratyczna, Osoba okazująca rezerwę, Osoba zorientowana na ludzi, Osoba okazująca powściągliwość, Osoba niezbyt pewna siebie, Osoba przystosowująca się, Osoba budująca struktury, Osoba pobłażliwa, Osoba pomocna i wspierająca.

Searchlight Przegląd Kompetencji

Ten przewodnik określa silne strony danej osoby i identyfikuje kluczowe obszary do dyskusji podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Możesz zaplanować to spotkanie jako rozmowę na temat tego, co kandydat faktycznie zrobił do tej pory, czyli jako wywiad "behawioralny" lub jako "wywiad sytuacyjny", w którym zadajesz pytania o sytuacje hipotetyczne - pytasz wówczas o to, co Kandydat zrobiłby w określonej sytuacji. Więcej szczegółów na ten temat znajdziesz w części "Searchlight - Przewodnik Prowadzenia Rozmowy Rekrutacyjnej".

Przywództwo

Należy oczekiwać:

- posiada umiejętność komunikowania się
- daje ludziom szansę
- przedstawia jasne wizje
- potrafi wzbudzać entuzjazm, zainteresowanie i motywować do działania

Należy uważać na:

- może być osobą despotyczną, apodyktyczną i agresywną
- czasem nie daje innym wskazówek

Inicjatywa i Wysiłek

Należy oczekiwać:

- przejmuje kontrolę nad sytuacją
- bardzo energicznie dąży do osiągnięcia celów
- podejmuje wyzwania, aby osiągnąć sukces
- ciężko pracuje na szansę wygrania

Należy uważać na:

- nie potrafi pracować samodzielnie
- może się buntować

Analiza i Podejmowanie Decyzji

Należy oczekiwać:

- wykazuje pewność siebie i przekonanie, co do słuszności swoich decyzji
- chętnie przejmuje pełną odpowiedzialność
- jest osobą radykalną i stawia ambitne wyzwania
- kwestionuje i zmusza ludzi do myślenia

Należy uważać na:

- czasem działa zbyt pochopnie - zbyt szybko ocenia innych
- nie bada spraw w pełni

Kompetencje interpersonalne

Należy oczekiwać:

- jest osobą dostępną i towarzyską
- wykazuje aktywność na wszystkich szczeblach organizacji
- potrafi zachęcać innych do współpracy
- organizuje towarzyskie spotkania

Należy uważać na:

- miewa konflikty z kolegami, które są spowodowane „różnicą charakterów”
- wykorzystuje ludzi, których uznaje za ważnych lub mogących się do czegoś przydać

Komunikacja

Należy oczekiwać:

- mówi z przekonaniem - motywuje innych ludzi
- zachęca innych do współpracy
- z zapałem prezentuje pomysły
- w kontaktach bezpośrednich zachowuje się bardzo swobodnie

Należy uważać na:

- może być osobą mało wrażliwą na uczucia innych
- naciska na realizację własnej agendy

Planowanie i Organizowanie

Należy oczekiwać:

- wysoki poziom energii starcza mu/ jej na długo
- poczucie celu pomaga w dobrej koncentracji
- monitoruje działania, które mają wpływ na jego/ jej własne plany
- dobrze wykorzystuje dostępne zasoby

Należy uważać na:

- łatwo się nudzi
- nie dba o szczegóły

Zwykle wiadomo, kiedy idealny kandydat / idealna kandydatka jest w pokoju. Łącząc w sobie determinację i energię z kreatywnością i innowacyjnością, idealny kandydat / idealna kandydatka zawsze wiele wnosi do organizacji.

Leading Edge Przewodnik Skutecznego Przywództwa

Ten raport opisuje, w jaki sposób przełożony powinien postępować z daną osobą, aby ją motywować, inspirować i jednocześnie skutecznie nią zarządzać. Raport oparty jest na modelu przywództwa opracowanym przez Bernarda Bassa wskazującym na istnienie 7 kluczowych elementów przywództwa, które ludzie powinni rozwijać, aby osiągać sukcesy. Elementy te są składowymi Przywództwa Transformacyjnego oraz Transakcyjnego. Przywództwo Transakcyjne polega na dostarczaniu uzgodnionych wyników. Przywództwo Transformacyjne jest niezbędne, aby inspirować ludzi do osiągnięcia rezultatów przekraczających oczekiwania.

Tworzenie Wizji

- Odwołuj się do poczucia sensu i celu działań, mów o przygodzie i wyzwaniach.
- Nakreślaj pozytywny i szeroki obraz.
- Zachęcaj, aby idealny kandydat / idealna kandydatka wyjaśniał/a swoje pomysły.
- Idealny kandydat / idealna kandydatka jest osobą, u której poziom entuzjazmu może być połączony z realizacją własnych korzyści – podkreślaj, że istnieje związek pomiędzy tym, co można uzyskać i tym, co idealny kandydat / idealna kandydatka uznaje za sukces i postęp.
- Zachęcaj poprzez opisywanie osobistych korzyści i podkreślanie tego, jak ważne są wkład i wsparcie.

Stymulowanie otoczenia

- Idealny kandydat / idealna kandydatka ceni sobie wysokie stanowiska, które oferują władzę i odpowiedzialność.
- Idealny kandydat / idealna kandydatka lubi myśleć o wielkich rzeczach, o posiadaniu władzy oraz wywieraniu wpływu na ludzi i decyzje.
- Idealny kandydat / idealna kandydatka lubi wiedzieć, że polegasz na jego/ jej umiejętnościach promowania strategii, polityki, zachęcania innych do działania oraz generowania wsparcia i zaangażowania.
- Idealny kandydat / idealna kandydatka może szybko znudzić się rutyną i szczegółami - zlecaj mu/ jej wiele zajęć i oferuj dużo różnych możliwości.

Indywidualne Traktowanie Ludzi

- Idealny kandydat / idealna kandydatka oczekuje autonomii i swobody działania.
- Idealny kandydat / idealna kandydatka potrzebuje rozmów i aktualnych informacji - zarówno oficjalnych jak i nieoficjalnych.
- Idealny kandydat / idealna kandydatka oczekuje, że będzie mógł/ mogła uczestniczyć w nieformalnych spotkaniach, podczas których będzie dzielić się z kolegami pomysłami, problemami oraz dyskutować wyniki.
- Idealny kandydat / idealna kandydatka żywo reaguje na nieformalne i przyjacielskie środowisko pracy, lubi żartować, ceni sobie relacje koleżeńskie i przynależność do zespołu.

Ustalanie Celów

- Szanuj potrzebę wolności i niezależności, ale miej świadomość tego, że idealny kandydat / idealna kandydatka może zachowywać się impulsywnie.
- Cele ustalajcie wspólnie, ale pamiętaj, że idealny kandydat / idealna kandydatka pracuje najefektywniej, jeśli ma swobodę decydowania, jak je osiągnąć.
- Idealny kandydat / idealna kandydatka zachowuje się bezceremonialnie i bezpośrednio, koncentruje się na rezultatach, które są zauważalne i uznawane za istotne.
- Zapewnij, aby idealny kandydat / idealna kandydatka miał/a jasny obraz tego, czego oczekujesz. Jeśli będzie to konieczne wskaż, że brak realizacji Twoich oczekiwań może zniszczyć perspektywę pozycji, do której idealny kandydat / idealna kandydatka dąży.

Monitorowanie Działań

- Kiedy już cele i terminy zostaną ustalone, pozwól, aby idealny kandydat / idealna kandydatka je realizował/a - formalny, szczegółowy monitoring spotka się z oporem z jego/ jej strony.
- Obserwuj, jak idealny kandydat / idealna kandydatka realizuje swoje zadania. Pamiętaj, że idealny kandydat / idealna kandydatka może wykazywać brak wrażliwości, może też dokonywać przedwczesnych ocen lub wywierać zbyt mocny nacisk na innych ludzi.
- Choć idealny kandydat / idealna kandydatka ma zwykle dobre intencje, może potrzebować Twojego wsparcia, aby działać skutecznie.
- Idealny kandydat / idealna kandydatka oczekuje stanowczych, ale przyjacielskich rad, których możesz udzielać poprzez naświetlanie problemu – pozwól jednak, aby idealny kandydat / idealna kandydatka sam/a znalazł/a jego rozwiązanie.

Udzielanie Informacji Zwrotnych

- Idealny kandydat / idealna kandydatka oczekuje bezpośrednich i publicznych gratulacji za swoje rezultaty i osiągnięcia.
- Idealny kandydat / idealna kandydatka oczekuje pochwał za swój entuzjazm i chęć wnoszenia osobistego wkładu.
- Zauważaj, że idealny kandydat / idealna kandydatka potrafi być wykazywać elastyczność, zmieniać kurs oraz priorytety w zależności od potrzeb.
- Jeśli chcesz sprawdzać, co idealny kandydat / idealna kandydatka robi lub jeśli chcesz się temu sprzeciwić, zrób to szybko. Upewnij się co do faktów, zaprezentuj silne i jasne argumenty i przygotuj się na dyskusję.
- Pozwól, aby idealny kandydat / idealna kandydatka mógł/ mogła zachować twarz, ale nie unikaj trudnych rozmów i nie pozwalaj na przrzucanie winy na innych.

Rozwój Kariery

- Rozbudzaj chęci i ambicje poprzez dyskutowanie realistycznych możliwości rozwoju kariery, na jakie idealny kandydat / idealna kandydatka może liczyć w ramach organizacji w przyszłości.
- Miej na uwadze to, że idealny kandydat / idealna kandydatka często się niecierpliwi, odczytuj takie sygnały i stwarzaj szersze możliwości wykorzystywania jego/ jej wiedzy oraz doświadczenia.
- Status i hierarchia to ważne elementy, ale idealny kandydat / idealna kandydatka docenia również wyzwania związane z rozwijaniem nowych pomysłów oraz możliwości.
- Pomagaj, aby idealny kandydat / idealna kandydatka zauważał/a swoje niedociągnięcia - pomóż mu/ jej w tym oraz przygotuj system zachęt i nagród związany z szeroko pojętym rozwojem umiejętności zarządzania ludźmi.

Preferencje w Pracy

Raport ten określa, jakie cechy danej roli mogą być motywujące lub demotywujące dla idealnego kandydata.



Ten wzór motywatorów sugeruje, że idealni kandydaci są najlepiej dopasowani do roli, która zapewnia

- Role przywódcze w grupie.
- Wysoka publiczna pozycja.
- Możliwość przekonywania i wywierania wpływu na innych.
- Promowanie nowych pomysłów.
- Rozwijanie nowych możliwości.
- Publiczne słowa uznania i nagrody.

Badanie wykazało, że następujące elementy pracy stanowią klucz do utrzymywania motywacji i zainteresowania idealnych kandydatów

- Możliwość kierowania za pomocą idei, pomysłów.
- Pełnienie funkcji lidera.
- Poczucie, że praca jest wyzwaniem.
- Ciągła różnorodność.
- Wynagrodzenie adekwatne do wyników pracy.
- Praca w dynamicznym, mało formalnym środowisku.
- Spotykanie ludzi wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
- Możliwość wykazywania się przedsiębiorczością w pracy.

Konieczność spędzania zbyt dużej ilości czasu na następujących elementach może okazać się demotywująca dla idealnych kandydatów i prawdopodobnie będzie doprowadzać takie osoby do frustracji

- Dzielenie odpowiedzialności z innymi.
- Specjalistyczne problemy, które wymagają długiej pracy nad szczegółami.
- Praca pozbawiona możliwości kontaktu z innymi ludźmi.
- Konieczność wykonywania tych samych zadań każdego dnia.
- Mocny sposób zarządzania z góry.
- Restrykcyjna organizacja o formalnych strukturach.
- Konieczność spędzania dużej ilości czasu na zajmowaniu się sprawami ludzi.
- Poczucie, że można wykonywać pracę bez zastanawiania się nad nią.