

Bruce Wayne



Spis treści

Wprowadzenie	3
Matryca wyników TMA	4
Dbłość o detale	5
Kierownictwo	6
Socjalna świadomość	7
Niezależność	8
Obejście	9
Wrażliwość polityczna	10
Prezentowanie	11
Analiza problemu	12
Upór	13
Odpowiedzialność	14
Kontrola procesu	15

Wprowadzenie

W Matrycy Wyników kompetencje umieszczone są w jednym z czterech kwadrantów, aby określić, co najlepiej zrobić w odniesieniu do kompetencji kandydata. Oś pionowa wskazuje, w jakim stopniu rozwijane są kompetencje. Oś pozioma wskazuje stopień umiejętności i rozwój kompetencji w oparciu o wyniki napędu .

Poniżej znajdziecie kwadranty a w nich rekomendacje co do każdej części, jak obchodzić się z kompetencjami.

Kwadrant: wymijające podejście (Kompetencja prawie nie rozwinięta i nie widac żadnych predyspozycji do jej rozwijania)

Rozwój kompetencji w tym kwadrancie będzie ciężki i mało efektywny. Polecamy więc omijanie tej kompetencji. W praktyce oznacza to jak najrzadsze zajmowanie się nią. Kandydat będzie otrzymywał zadania, które nie wymagają użycia tej kompetencji, zadania te mogą być też (po części) przekazywane komu innemu.

Kwadrant: Kontrolowanie ryzyka (kompetencja relatywnie dobrze rozwinięta ale kandydat nie ma prawie żadnego talentu do niej)

Mimo że kandydat tę kompetencję zdobył, to nie ma do niej jakichś ogromnych predyspozycji. Możliwe jest więc, że kompetencja ta będzie rozwijana opornie, bez szału i czasem będzie to ciężkie zadanie. Polecamy więc zminimalizowanie ryzyka takie jak choroba, przepracowanie, burnout - staraj się przekazywać kandydatowi zadania, które współgrają z jego talentami. W związku z tym, możesz celowo pomniejszać ilość zadań z tej kompetencji. Inną możliwością jest opieka innej osoby, która (częściowo) przejmie te zadania. Mniej sukcesywną metodą jest dodatkowe komplementowanie i chwalenie (Uwaga / Komplementy) albo rozdawanie nagród (Bony / Przywileje). Jeżeli te kompetencje są ważne w pełnieniu jakiejś funkcji, to najlepszym rozwiązaniem byłoby odsunięcie go od niej.

Kwadrant: Inwestowanie i dalszy rozwój (kompetencja nie jest mocno rozwinięta ale kandydat jest utalentowany)

Kompetencje w tym kwadrancie nie są trudne do rozwijania. Polecamy więc intensywne skupienie się na nich i inwestowanie w nie. W praktyce oznacza to, że kandydat powinien dostawać zadania, które dotyczą się tego kwadrantu. Niech będzie przy kandydacie mentor, który sprawi, że kandydat nabierze także doświadczenia. Innymi możliwościami mogą być treningi i coachingi. Inwestowanie w te kompetencje przyniesie korzyści, ponieważ kandydat jest utalentowany. Przejście z tego kwadrantu do kolejnego jest w tym wypadku łatwe pod warunkiem, że kandydat będzie odpowiednio motywowany.

Kwadrant: zastosowanie i ulepszenie (kompetencja mocno rozwinięta, do tego kandydat jest utalentowany jeśli chodzi o tę kompetencję)

Najidealniej byłoby, gdyby kandydat zajmował się wszelkimi zadaniami, które obejmują kompetencje znajdujące się w tym kwadrancie. Będzie to użyteczne nie tylko dla samego kandydata ale i dla organizacji. Niech kandydat nie spoczywa na laurach, niech się samodoskonali. Powinien brać udział w dodatkowych szkoleniach, treningach i coachingach. Celem jest mianowicie podtrzymanie zapału kandydata. Widoki na przyszłość przy takim nastawieniu są obiecujące.

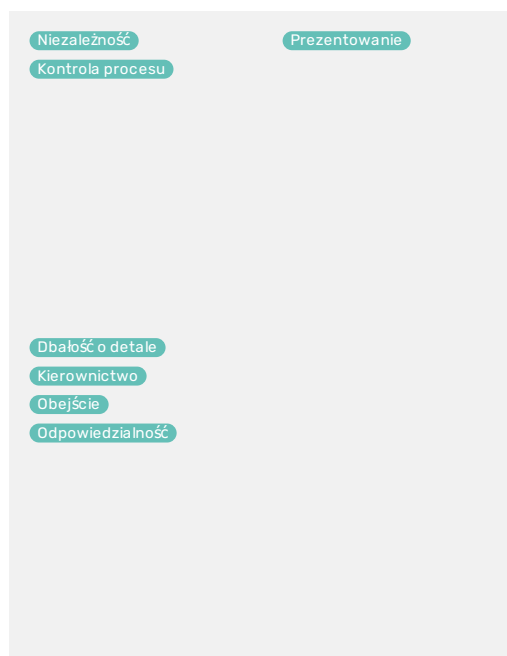
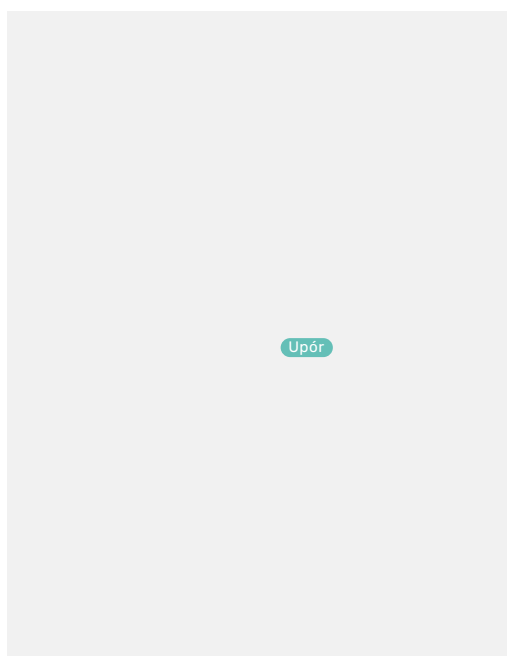
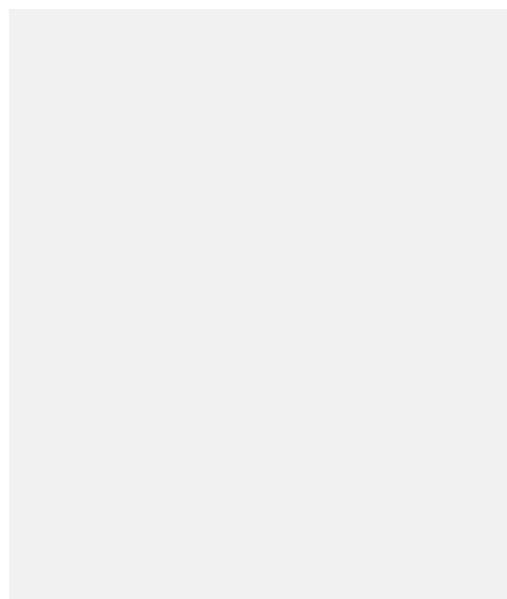
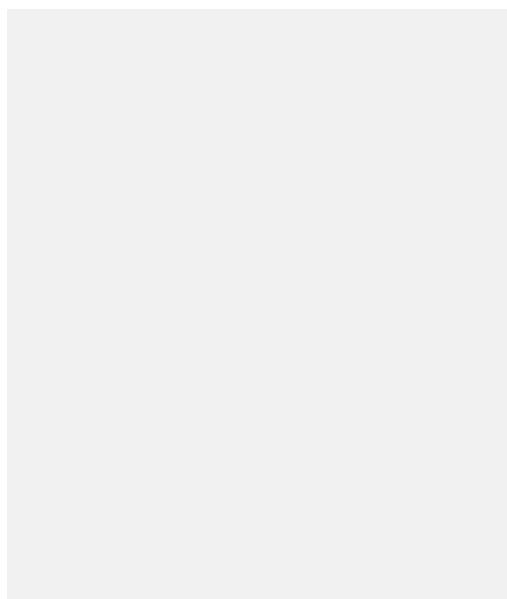
Matryca wyników TMA

Dobrze rozwinięty
●●●●

Wystarczająco rozwinięty
●●●○

Umiarkowanie rozwinięty
●●○○

Opracowany od słabego do niewystarczającego zakresu
●○○○



Mniej utalentowany
●○○○

Srednio utalentowany
●●○○

Utalentowany
●●●○

Bardzo utalentowany
●●●●

Matryca wniku (Performance Matrix) bazuje na danej informacji:

Profil: Controller

Dawca/y feedbacku: Osoba centralna

Ocena talentów: 2019-12-04 17:55:43

Dbłość o detale

Umiejtność efektywnego przetwarzania informacji.

Działanie rozwojowe

- Przedyskutuj z innymi jak postrzegają Twój styl kołczingu. Czy jesteście w tej kwestii jednomyślni? Co mozesz zrobić i co chciałbyś/chciałabyś zrobić, aby go udoskonalić?
- Dostarczaj pracownikom regularnie informacje zwrotne jako komplementy i jako konstruktywną krytykę.
- Miej na uwadze swoje podejście do słuchania. Upewnij się, że jest aktywne i pozytywne (patrz na drugą osobę, podsumuj, kiwnij głową, złóż meldunek).
- Przeprowadź przegląd talentów swoich pracowników. Jakie mają zalety? Jak mogliby je rozwinąć? Ustal namacalne cele dla ich rozwoju na podstawie przeglądu.
- Zapoznaj się z radami zawartymi w rozdziale 1.4.

Rada coachera

- Przeglądnij pracę swojego kandydata wraz z nim i zobacz, czy mógłbyś sprawić, by następnym razem mógł lepiej się przyłożyć.
- Daj kandydatowi wystarczająco czasu, by nie czuł presji.
- Niech kandydat reflektuje na akuratność i dokładność podczas pracy, musi zdawać sobie także sprawę z konsekwencji w przypadku, kiedy praca zostanie wykonana niedokładnie.
- Przeanalizuj wraz z kandydatem, czy nie ma logicznego powodu dlaczego pracuje niedokładnie.
- Stwórz środowisko przyjazne otwartej nauce, gdzie pomyłki są dozwolone.

Kierownictwo

Umiejętność dbania o pracowników po to, by uzyskiwali oni lepsze wyniki i rezultaty. Definiowanie celów i wdrożenie odpowiednich środków kontrolowanie rozwoju i poprawianie pracowników.

Działanie rozwojowe

- Obserwuj naturalne sposoby komunikacji innych ludzi; sprawdź, czy możesz się czegoś nauczyć.
- Dostosuj użycie języka i tempo mowy do rozmówcy.
- Skup się na słowach i języku ciała rozmówcy.
- Unikaj stresu dzięki planowaniu i organizowaniu pracy.
- Poproś ludzi w otoczeniu o wsparcie.

Rada coachera

- Zapytaj kandydata, jak jego zdaniem może polepszyć swoje rezultaty. Zapytaj o jego konkretne plany.
- Zachęć kandydata do skonsultowania się z otoczeniem i dania 360° Feedbacku na temat jego personalnego rozwoju. Co jest do poprawki a co świetnie działa? Przedyskutuj wyniki z kandydatem.
- Poszukajcie razem ciekawej wymiany z kandydatem. Zapytaj, co przeszło pomyślnie, a co nie. Zapytaj kandydata, co i jak powinno zostać ulepszone, jak to powinno się stać.
- Zachęć kandydata do zmienienia swojego normalnego zachowania na zachowanie zupełnie odwrotne. Przecwiczcie scenki.
- Zachęć go do zbierania informacji o tym, co go interesuje. Zapytaj, jak bardzo te informacje zmieniły jego punkt widzenia. Zapytaj go, jak może użyć tych informacji w pracy. Sprawdź, czy ta burza mózgów dała efekty.

Socjalna świadomość

Bycie świadomym socjalnych, politycznych i profesjonalnych trendów w rozwoju. Posługiwanie się tymi informacjami dla użytku organizacji.

Działanie rozwojowe

- Sprawdź, czy uzyskany rezultat jest akceptowalny dla drugiej strony.
- Pytaj ludzi wokół ciebie o informacje zwrotne.
- Zapytaj o analizę talentów TMA.
- Spisz osobisty plan rozwoju.
- Oceń swoje mocne i słabe strony, i swój potencjał na rozwój.

Rada coachera

- Upewnij się, że kandydat wdraża misję organizacji do swojej polityki i czasem rozumie oddziaływanie misji i swojego własnego wkładu.
- Na podstawie waszej wzajemnej dyskusji, oceń przygotowanie kandydata i opinie na temat jego stylu konwersacji. Czy rejestruje on niewerbalne znaki? Czy zadaje trafne pytania i czy stara się zrozumieć swojego rozmówcę?
- Omówcie, jakie zachowania waszym zdaniem, kandydat stosuje za rzadko.
- Doradź kandydatowi, by spojrzął co dzieje się poza jego własnym światem.
- Poproś kandydata by posortował swoje myśli przed podjęciem się rozmowy.

Niezależność

Umiejętność postępowania zgodnie ze swoim planem bez żadnych odstępstw.

Działanie rozwojowe

- Dostosuj wygląd do sytuacji i organizacji.
- Dobrze przygotuj się do konwersacji aby wiedzieć co powiedzieć.
- Pomyśl o przyszłym rozwoju rynku i jego wpływie na Twoją pracę i organizację.
- Regularnie dyskutuj z innymi o planach długoterminowych.

Rada coachera

- Advice your candidate to take the time to see what is going on outside his own world.
- Poradź kandydatowi, by bardziej przyjrzał się środowisku zewnętrznemu i co się tam odgrywa.
- Poproś kandydata, by zapytał swojego klienta na temat doświadczeń w jego organizacji, które z nich są ważne i jakie mają znaczenie dla jego rozwoju. Powiedz kandydatowi, by spisał wszystkie wyniki w formie artykułu.
- Poproś kandydata, by osoby z dobrą znajomością trendów udzieliły mu wywiadu i by przedyskutowali wzajemnie .
- Zapytaj kandydata o osoby z jego otoczenia, z którymi często się kontaktuje. Czy te osoby potrzebują różnych sposobów na rozmowę w sytuacjach konfliktowych? Zapytaj go, jaki ma stosunek do sytuacyjnej mowy i co by było, gdyby tego nie zrobił.

Obejście

Umiejętność pozostawiania po sobie dobrego wrażenia i utrzymania go na długo.

Działanie rozwojowe

- Przestrzegaj reguł pracy.
- Zapisuj spotkania.
- Mów 'nie' częściej.
- Częściej oferuj propozycje nawet, jeżeli nie widzisz ich konsekwencji. Po prostu spróbuj i zobacz jakie są konsekwencje.
- Staraj się używać sięcej fraz jak: 'uważam, że', 'moim zdaniem'.

Rada coachera

- Poproś kandydata o stworzenie listy, w której znajdą się punkty na temat sprawiedliwego budowania osądu. Niech kandydat wyciągnie z listy wnioski i prosi o feedback pracowników.
- Poproś kandydata, by pomyślał o rozwiązaniu i decyzjach, które nie pokazują spodziewanych rezultatów. Niech kandydat pomyśli o powodach takiego stanu rzeczy.
- Zachęć kandydata do tego, by zapytał innych o zdanie na temat pewnego problemu.
- Na zasadzie burzy mózgów omów dany problem lub pytanie ze swoim kandydatem. Nie używaj jego argumentów(na początek) w dyskusji. Przedyskutuj za i przeciw każdego argumentu.
- Zachęć kandydata do tego, by nawiązał kontakt z kimś, kto jest znany z umiejętności osądzania po to, by opowiedział o tym, jakimi drogami trafia sprawiedliwy osąd.

Wrażliwość polityczna

Umiejętność myślenia z perspektywy polityka, rozumienie kompleksowości interesów politycznych i oszacowanie wykonalności politycznej oferty.

Działanie rozwojowe

- Zrób ewidencję trendów, które mogłyby mieć wpływ na Twoją organizację, w ciągu kolejnych kilku lat.
- Staraj się patrzeć na codzienne wydarzenia z dystansem.
- Upewnij się, że bierzesz odpowiedzialność za swoje zachowanie.
- Upewnij się, że Twoje słowa, język ciała i znaczenie są spójne.

Rada coachera

- Zachęć go do pracy z kolegą, który jest znany ze swojej innowacyjności. To może go zainspirować.
- Zorganizuj sesję brainstormingową po to, by odkryć co trapi kandydata. Użyj sugestii rozwojowych, brainstormingu lub mapy myśli.
- W formie ćwiczenia, wystaw poczucie integralności kandydata na próbie, nie czyń zadania łatwym. Na koniec, przedyskutuj z nim odczucia, myśli.
- Przedyskutuj z kandydatem zachowania, które nie są nieskazitelne i niech na nie reflektuje.
- Przedyskutuj z kandydatem znaczenie integralności, co rozumie pod tym pojęciem? W których sytuacjach uważa integralność jako nieodzowną? W których momentach granice integralności zostają dla niego przekroczone? Kiedy, w jego mniemaniu reagował moralnie bez zarzutu?

Prezentowanie

Umiejętność jasnej prezentacji pomysłów i planów, używając dostępnych źródeł.

Działanie rozwojowe

- Jasno wyrażaj o co Ci chodzi.
- Wyjaśnij potencjalne ukryte motywy.
- Traktuj informacje innych poufnie.

Rada coachera

- Poproś kandydata o dostarczenie 360° Feedbacku stworzonego na podstawie wypowiedzi ludzi z jego otoczenia na temat jego umiejętności organizacyjnych.
- Zastanów się z kandydatem, czego musi się nauczyć, jeśli chodzi o organizację, odnośnie swojego własnego planowania pracy i opinii innych.
- Poproś kandydata, by zaplanował jakieś duże zadanie (lub alternatywnie wiele zadań) i poproś o objaśnienie ich realizacji. Omówcie to objaśnienie razem: zapytaj o priorytety, gospodarowanie czasem, inne zadania do oddelegowania i tym podobne.
- Niech kandydat obierze sobie długodystansowe plany. Niech ustali priorytety i plan na podstawie tych priorytetów.

Analiza problemu

Umiejętność wykrywania problemu, rozpoznania ważnych informacji i połączenia wszystko w jedną całość. Namierzenie potencjalnych przyczyn i szukanie relewantnych detali.

Działanie rozwojowe

- Oglądaj programy informacyjne w telewizji, czytaj gazety, które omawiają lokalną i narodową politykę.
- Zapoznaj się z kolegami, którzy wiedzą dużo o polityce. Dowiedz się, kto jest ważnym graczem i jakie ma poglądy. Postaraj się dowiedzieć, w jaki sposób Twój kolega decyduje, co jest ważne i dlaczego.
- Śledź rozwój sytuacji, które mogłyby wpłynąć na Twoją organizację.
- Miej na uwadze pisane i niepisane reguły.
- Spytaj klientów czego od Ciebie oczekują i spytaj ich potem, czy są usatysfakcjonowani z Twoich usług.

Rada coachera

- Na podstawie rozmów z kandydatem, poinformuj go, co myślisz o jego sile prezentacji. Czy był dobrze przygotowany? Czy używa niewerbalnych sygnałów i czy zadaje trafne pytania?
- Bądź pewien, że zadania w pracy są kandydatowi znane, fascynują go i jest z nimi za pan brat.
- Zachęć kandydata do tego, by z kolegami wymienił się doświadczeniami i pomysłami poza miejscem pracy jak i w pracy.
- Zapytaj kandydata o to, jakie kompetencje stosuje on i które zadania szczególnie go interesują.

Upór

Umiejętność trzymania się swoich postanowień, planu i zdania pomimo trudności.

Działanie rozwojowe

- Staraj się bardziej empatyzować z potrzebami innych bez zaniedbywania własnych celów.
- Staraj się nie postrzegać innych jako rywali; kop piłkę, a nie piłkarza.
- Unikaj eufemistycznego języka jak ognia. Mów jasno o co Ci chodzi.
- Gdy się z kimś kłócisz staraj się nie tylko słuchać jego argumentów, ale obserwuj też język ciała. Co komunikuje?
- Wyraź swoje wrażenie uczuć drugiej osoby; spytaj, czy Twoje wrażenia są właściwe.

Rada coachera

- Zapytaj kandydata ,jak reaguje on na stres. Możliwe do wystąpienia są: drażliwość, zmęczenie, napady złości, obniżona socjalność, alkoholizm, lub nikotynizm. Szukaj z kandydatem powodów do stresu i zachęć go do prowadzenia dziennika stresu.
- Spróbuj znaleźć powód stresu kandydata. Zachęć go do prowadzenia dziennika stresu.
- Zachęć go, by (intensywniej) zajął się sportem. Wyjaśnij dobroczynne znaczenie sportu w sytuacji, kiedy przeżywa się stresujące momenty.
- Powiedz kandydatowi, że w przypadku wystąpienia u niego stresu, powinien poprosić o pomoc.

Odpowiedzialność

Zdolność wzięcia i noszenia odpowiedzialności za siebie, kolegów i organizację.

Działanie rozwojowe

- Nie śpiesz się z rozwiązywaniem problemów; sukces Twojej pracy leży w detalach.
- Sprawdź prace innych i szukaj błędów.
- Sprawdź swoje pytanie, weź przerwę, sprawdź ponownie.
- Pozostań dokładny/a, szczególnie, gdy jesteś pod ciśnieniem.
- Ucz się od zdolniejszych kolegów.

Rada coachera

- Niech kandydat zapyta się nieco dokładniej o cechy problemu, w stylu: Jaki jest problem? Kto doprowadza do problemu? Gdzie dzieje się problem? Kiedy dzieje się problem? Jak często występuje?
- Pozwól kandydatowi na zanotowanie kluczowych czynności w jego pracy i jakie są konsekwencje niedopełnienia ich.
- Upewnij się, czy kolega da feedback na temat tego, jak kandydat wykonał pracę, jakie są jej zalety a nad czym trzeba popracować.

Kontrola procesu

Umiejętność kontrolowania postępów pracowników w procesach, zadaniach, aktywnościach, jak i kontrola własnej pracy i zobowiązań.

Działanie rozwojowe

- W planowaniu uwzględniaj więcej czasu na relaks.
- W miarę możliwości, staraj się dojeżdżać do pracy rowerem.
- Bądź pozytywny/a, nie narzekaj.
- Sprawdź, co powstrzymuje Cię od zmian. Czy chcesz trzymać się tego co znane? Przed czym dokładnie się opierasz? Czy chcesz posługiwać się starymi planami? Czy lubisz sprawdzone podejście w swojej pracy? Czy nadal działa?
- Spróbuj wymyślić więcej niż jedno rozwiązanie problemu.

Rada coachera

- Wyjaśnij kandydatowi zasady SMART(Specyficzne, Mierzalne, Osiągalne, Realistyczne, Terminowo).
- Poproś kandydata o dostarczenie 360° Feedbacku stworzonego na podstawie wypowiedzi ludzi z jego otoczenia na temat jego siły wizjonerskiej. Gdzie są jego mocne strony a co wymaga poprawy? Omów rezultaty z kandydatem.
- Poproś kandydata, by pofantazjował o przyszłości. Daj mu do zrozumienia, że nic, co wymyśli, nie może być brane jako błędne myślenie.
- Poproś kandydata, by na podstawie problemów w pracy pomyślał, jakie powody problemów widzi i zastanowił się nad rozwiązaniem. Ważna jest tutaj wykonalność tych rozwiązań.
- Zapytaj kandydata, czego unikac powinna organizacja, aby nie powtarzac błędów. Jak kandydat odnosi się do tego?