



SLR

Shirley Dobson

Drukowane: 6.7.2014

Firma: Facet5



# Wstęp

Ten raport jest utworzony z podstawowych danych Facet5 i sugeruje on program rozwoju umiejętności zarządzania dla ról menedżerskich na każdym poziomie organizacji. Raport „Oceny Umiejętności Przywódczych” porównuje odpowiedzi, jakich w kwestionariuszu Facet5 udzielił/a Shirley z odpowiedziami bardzo dużej grupy menedżerów z różnych gałęzi przemysłu. Raport ten uwydatnia te zachowania związane z każdym z siedmiu elementów przywództwa, w których od ludzi takich jak Shirley oczekuje się, że będą wyprzedzać innych oraz te, w których dla tego typu ludzi jest zwykle miejsce na dalsze doskonalenie ich umiejętności. Ten raport pokazuje prognozy tych zachowań u ocenianej osoby, którą jest Shirley, wraz z rzeczywistymi obserwacjami jej kolegów. Raport „Oceny Umiejętności Przywódczych” wykorzystuje jako podstawę model przywództwa opracowany przez Bernarda Bassa, który wskazuje 7 kluczowych elementów przywództwa, w których liderzy powinni się stale rozwijać, aby można ich było postrzegać jako ludzi sukcesu. Podstawą tego modelu są dwa rodzaje przywództwa: Transformacyjne i Transakcyjne. Przywództwo Transakcyjne dotyczy osiągania ustalonych rezultatów. Przywództwo Transformacyjne jest potrzebne, aby inspirować ludzi do przekraczania stawianych im oczekiwań.

## Liderzy Transformacyjni.

Liderzy Transformacyjni mają jasne wyobrażenie tego dokąd chcą zmierzać, motywują innych i zarażają ich swoją pasją. Są innowacyjni i wymagający. Tworzą i komunikują jasną wizję, stymulują intelektualnie i traktują ludzi w sposób indywidualny. Elementy tego przywództwa to:

**Tworzenie Wizji** - Liderzy potrafiący tworzyć wizje są motywujący,

inspirujący i przekonujący. Wizja nie może być określona jako dekret. Aby zapewnić, że koledzy „kupią” stworzoną wizję musisz potrafić ich przekonać, wzbudzić ich entuzjazm i stale wywierać na nich wpływ – musisz mieć u nich autorytet. Ludzie, którzy dobrze to robią: komunikują sens działań oraz ich cel, zapewniają, że ich współpracownicy rozumieją dokąd zmierza cała organizacja, wzbudzają entuzjazm i motywację innych wobec tego, co może być osiągnięte, są postrzegani jako pasjonaci, w pełni zaangażowani w wykonywaną pracę, którzy pewnie i z entuzjazmem patrzą w nadchodzącą przyszłość.

**Stymulowanie Intelektualne** - Ludzie, którzy robią to dobrze potrafią tworzyć pozytywne i wymagające środowisko pracy dla innych. Zmuszają ludzi do myślenia, ponownego badania pomysłów i spraw oraz do poszukiwania alternatyw. Szybko zauważają nowe zastosowania oraz sposoby działania, wykazują innowacyjność, posiadają bogatą wyobraźnię, są postrzegani jako eksperci i autorytety, którzy są świadomi trendów oraz kierunków rozwoju w swoich dziedzinach.

## Indywidualne Traktowanie Ludzi

Tworzenie środowiska, w którym ludzie czują się doceniani i zachęceni do wnoszenia osobistego wkładu i w którym mogą rozwijać swoje własne talenty oraz wykorzystywać swoje indywidualne mocne strony. Ludzie, którzy umożliwiają to innym - są postrzegani jako pozytywni i sprawiedliwi. Zapewniają przestrzeganie zasad, a jednocześnie nie są nadmiernie krytyczni. Potrafią zrozumieć odczucia i naturę swoich kolegów i okazują im szacunek. Tacy ludzie umieją stworzyć pozytywne środowisko dla każdej osoby w swoim zespole, potrafią zachęcać każdego do wnoszenia indywidualnego wkładu w

najlepszy możliwy sposób oraz wykorzystywać indywidualne różnice występujące pomiędzy członkami zespołu. Nie oceniają ludzi przedwcześnie i nie narzucają im swoich uprzedzeń.

## Liderzy Transakcyjni.

Liderzy Transakcyjni posiadają umiejętność organizowania i zarządzania ludźmi w sposób, który prowadzi do osiągania ustalonych celów korporacyjnych. Koncentrują się na ustalaniu celów, monitorowaniu wyników, udzielaniu informacji zwrotnych i rozwoju ludzi. Są to cztery elementy przywództwa transakcyjnego.

**Ustalanie Celów** - Cele są elementami planu strategicznego i operacyjnego w realizacji wizji korporacji. Są motorami działań, które określają niezbędne szczegóły oraz ułatwiają praktyczną koncentrację na określonych wysiłkach. Cele muszą być konkretne, aby zapewniały jasny kierunek. Cele muszą być mierzalne, aby ludzie wiedzieli czy udało im się je zrealizować. Muszą być również osiągalne, gdyż nierealistyczne cele są demotywujące. Cele muszą też być znaczące, aby dobrze odzwierciedlały rzeczywisty sens powołania w organizacji danego stanowiska i powinny być określone w czasie, aby wyjaśniały kiedy należy je zrealizować.

**Monitorowanie Wyników** - Nie wystarczy określenie jasnych celów – trzeba jeszcze stale monitorować ich realizację. Przeglądy realizacji celów mogą być bardzo ustrukturyzowane, zcentralizowane i narzucone odgórnie przez administrację lub mogą być mniej formalne i wówczas polegają bardziej na działaniach jednostkowych niż systemowych. Tego typu przeglądy pomagają ludziom zrozumieć, czy określone cele są osiągalne. Cały proces monitorowania, częstotliwości wykonywania okresowych przeglądów pracy oraz indywidualnej odpowiedzialności za ich realizację

powinien zostać jasno określony.

## Udzielanie Informacji Zwrotnych

Ocena Wyników Pracy jest prawidłowym elementem życia korporacji. Informacje zwrotne są zaprojektowane w celu udzielenia odpowiedzi na dwa pytania:

- Czego oczekujemy?
- Jak to realizujemy?

I aby informacja zwrotna była skuteczna musi ona być:

- Zrozumiana
- Wiarygodna
- Zaakceptowana

*Rozwijanie Karier* - Kluczem do rozwoju innych ludzi jest okazywanie im prawdziwego zainteresowania i troski.

To wymaga okazywania bezinteresowności oraz chęci stawiania interesów innych na pierwszym miejscu.

Aby to osiągnąć musisz najpierw zrozumieć siebie, potem postaraj się zrozumieć potrzeby, zainteresowania i pragnienia innych ludzi. Aby działać skutecznie należy również zrozumieć istniejące polityki oraz wrażliwość organizacji.

# Odczytywanie Twojego SLR

Twój SLR jest podzielony na kilka sekcji w następujący sposób:

## Strona tytułowa

Oprócz Twojego imienia i nazwiska znajdziesz tutaj datę wygenerowania tego raportu oraz wstęp

## Wstęp

Ta sekcja wyjaśnia co jest mierzone przez SLR i określa definicje każdej z siedmiu domen

## Współpracownicy

Tutaj znajduje się lista respondentów, którzy przekazali informacje wykorzystane przy generowaniu tego raportu. Respondenci, którzy zostali zaproszeni, ale nie przekazali takich informacji to.

Ta strona także określa, czy przegląd został skonstruowany przy wykorzystaniu Surowych Wyników czy przy wykorzystaniu Wyników Normatywnych.

## Komentarze Respondentów

To są komentarze przekazane przez Twoich respondentów, którzy zostali zapytani co ich zdaniem robisz dobrze i w których obszarach możesz coś poprawić. Te komentarze nie były w żaden sposób edytowane - zobaczysz tu dosłownie to, co zostało przez nich napisane.

## Samocena

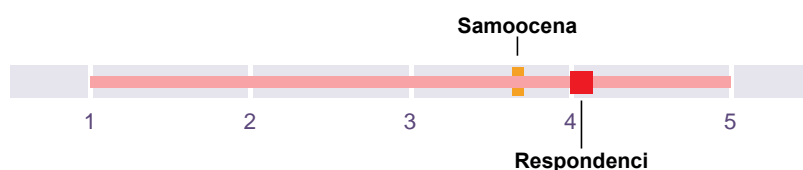
Ta sekcja przedstawia spójność w postrzeganiu Twoich zachowań. Możesz tu przeanalizować do jakiego stopnia niedoceniasz siebie lub wręcz przeceniasz swoje własne umiejętności przywódcze.

## Ogólny Model Przywództwa

Tu przedstawione jest podsumowanie wszystkich ocen w podziale na dwie główne domeny przywództwa. Podzielono je na różne punkty widzenia, aby można było określić spójność ocen poszczególnych grup respondentów.

## Szczegółowy Przegląd Umiejętności Przywódczych

Te strony pokazują szczegółowe oceny każdej z siedmiu domen przywództwa. Są one podsumowane na górze tej strony w następujący sposób:



Poniżej znajduje się lista zachowań przypisanych każdej z domen przywództwa. Każdą domenę opisuje 12 zachowań. Te zachowania mogą być kodowane kolorami w następujący sposób:

- Pozycje zaznaczone kolorem Niebieskim zostały zidentyfikowane jako możliwe silne strony w oparciu o porównania z innymi ludźmi
- Pozycje zaznaczone kolorem Czerwonym zostały zidentyfikowane jako możliwe obszary wymagające poprawy w oparciu o porównania z innymi ludźmi
- Pozycje zaznaczone kolorem Czarnym nie zostały zidentyfikowane ani jako silne strony ani jako obszary wymagające poprawy

## Przewodnik Rozwoju

Jest to cenne podsumowanie, gdyż łączy Twoje rzeczywiste oceny z ocenami, które mogą być oczekiwane od ludzi z podobnym do Twojego profilem osobowości. Ta tabela pokazuje, w których

obszarach Twój rozwój jest najłatwiejszy oraz te obszary, które mogą wymagać od Ciebie większego wysiłku.

### **Najwyższe i Najniższe oceny**

Te strony pokazują najwyżej i najniżej ocenione zachowania przez poszczególne grupy respondentów.

# Współpracownicy

Następujący respondenci udzielili informacji zwrotnych w tym SLR:

Imię Respondenta	Punkt Widzenia	Completed Date
Dobson, Shirley	Samocena	29/10/2013
David, Bowden	Klient	29/10/2013
Jennifer, Bugbird	Bezpośredni Podwładny	29/10/2013
Justin, Hamilton	Przełożony	29/10/2013

SLR może być przedstawiony na dwa różne sposoby: za pomocą wyników surowych lub wyników normatywnych. Kiedy stosujemy wyniki surowe wyniki w raporcie są dokładnie takimi wartościami, jakie przyznali respondenci. Jeśli stosujemy wyniki normatywne wówczas wyniki przekazane przez respondentów są porównywane do wyników bardzo wielu osób w naszej bazie danych.

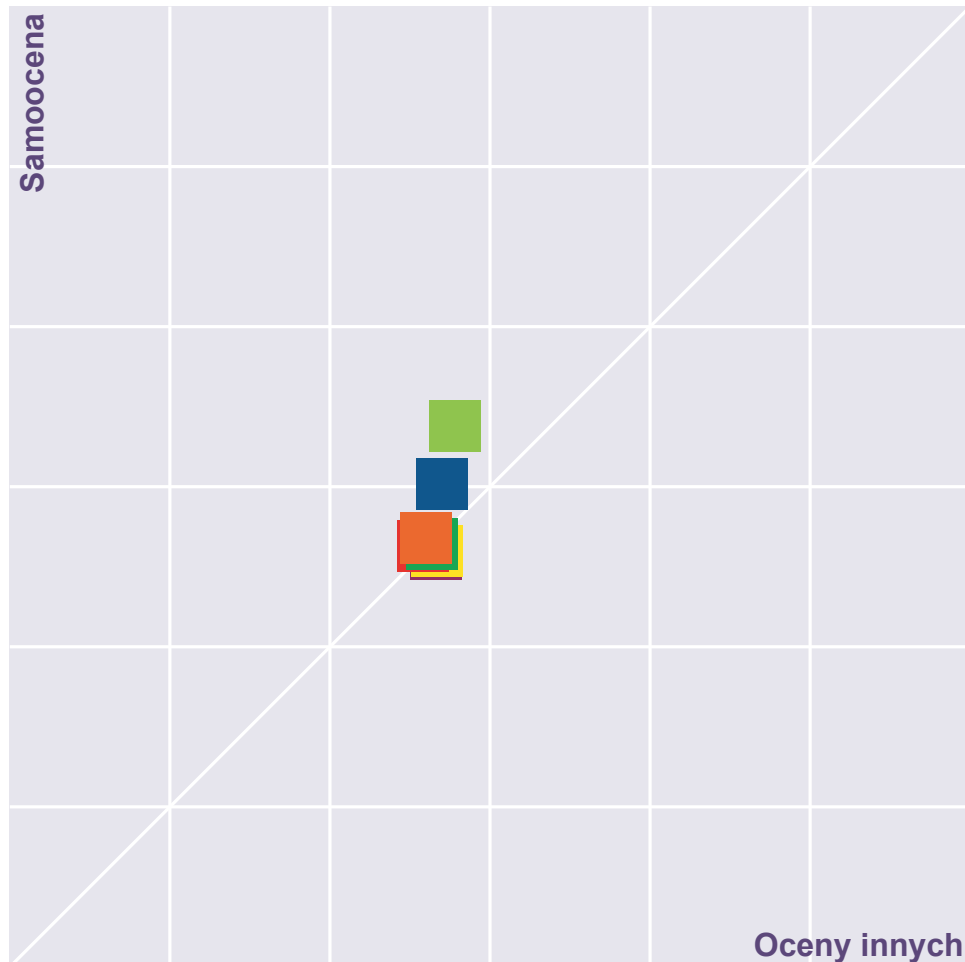
Ten przegląd został opracowany przy wykorzystaniu: Normed Scores using the Default norm

# Samooceana

Czy widzisz to samo co ja? Badania wykazały, że trafna samoocena jest ważna zarówno dla efektywnego wykonywania pracy jak i dla budowania konstruktywnych relacji interpersonalnych. Brak spójności Twojej samooceny z ocenami innych respondentów może być wynikiem zarówno zbyt niskiej jak i zbyt wysokiej samooceny.

Sposób, w jaki siebie oceniasz jest rezultatem Twoich poglądów na swój własny temat oraz informacji zwrotnych, które otrzymujesz od innych. Oceny innych na Twój temat są wynikiem ich naturalnych skłonności oraz perspektywy, z której obserwują Twoje działania.

Wykres poniżej pokazuje porównanie Twojej samooceny z ocenami Twoich respondentów dla każdego z siedmiu głównych obszarów przywództwa.



Powyżej przekątnej - to co w sobie przeceniasz. Poniżej przekątnej - to czego w sobie niedoceniasz.

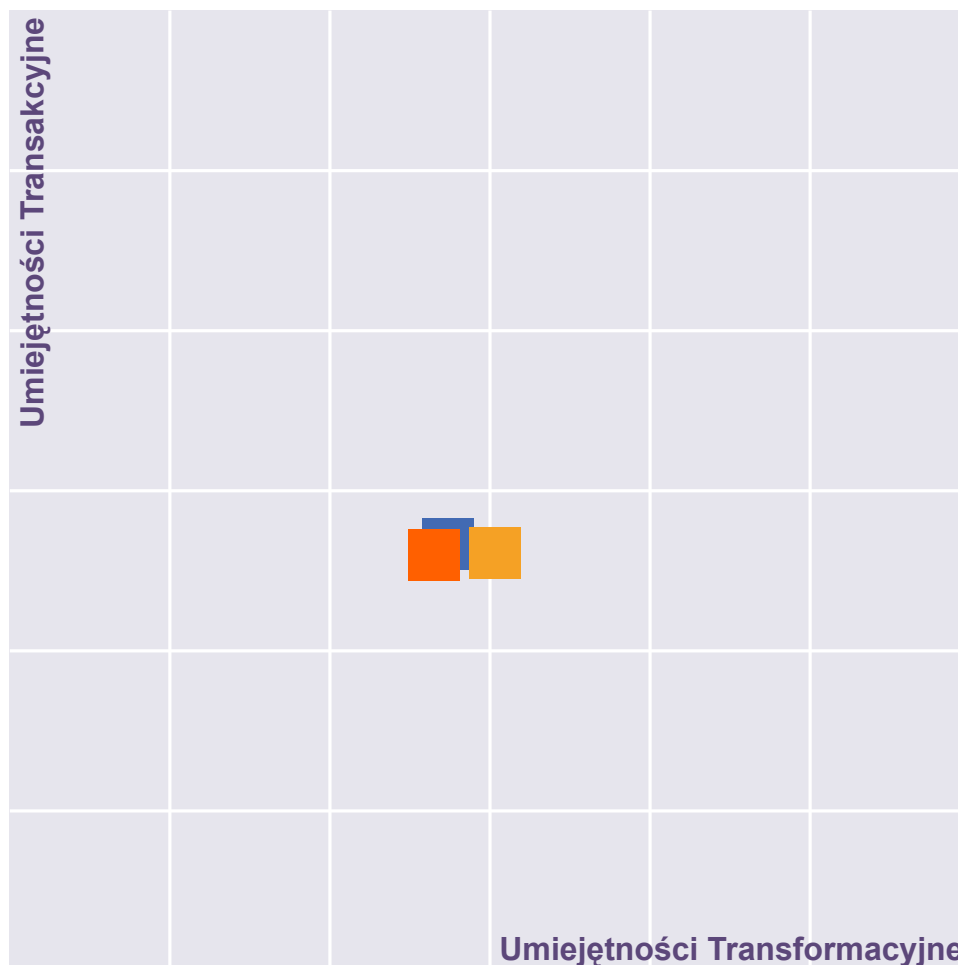
## Legenda

- Tworzenie Wizji
- Stymulowanie Intelktualne
- Indywidualne Traktowanie
- Ustalanie Celów
- Monitorowanie Wyników
- Informacje Zwrotne
- Rozwój Karier

# Ogólny Styl Przywódczy

Badania zidentyfikowały różne style przywództwa, przy czym każdy z tych stylów jest ważny. W niektórych obszarach możesz osiągać znacznie lepsze rezultaty niż inni. Być może zawdzięczasz to swojej osobowości, może to też być rezultatem doświadczeń i możliwości, które Ci zaoferowano. Rzadko można znaleźć kogoś, kto jest równie skuteczny we wszystkich obszarach przywództwa. Jeszcze rzadziej zdarza się, że wszystkie osoby, które z Tobą pracują jednakowo oceniają Twoje zachowania, ponieważ oceniają różne aspekty Twojej pracy i obserwują Cię w zupełnie innych okolicznościach.

Ten wykres pokazuje podsumowanie tego, jak z różnych punktów widzenia oceniane są Twoje umiejętności przywódcze (zarówno z obszaru przywództwa Transformacyjnego jak i Transakcyjnego).



Uwaga: te wyniki zostały podliczone w następujący sposób:

- Umiejętności Transformacyjne: średnia ze wszystkich trzech domen przywództwa transformacyjnego.
- Umiejętności Transakcyjne: średnia ze wszystkich czterech domen przywództwa transakcyjnego.

## Legenda

<span style="color: orange;">■</span>	Samoocena
<span style="color: blue;">■</span>	Inni
<span style="color: blue;">■</span>	Przełożony



# Tworzenie Wizji

2.7



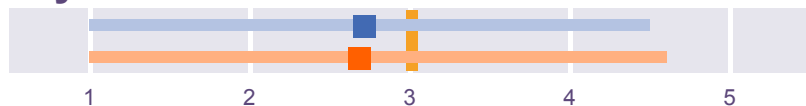
Komunikowanie celu i sensu działań sprawia, że ludzie rozumieją dokąd zmierza ta organizacja, wzbudza entuzjazm i motywuje ludzi do tego, co można osiągnąć, komunikuje sens działań i koncentruje na nich wysiłki, okazuje pasję i zaangażowanie w pracy.



**Legenda:** ■ Samocena ■ Inni ■ Przełożony

# Stymulowanie Intelaktualne

2.7

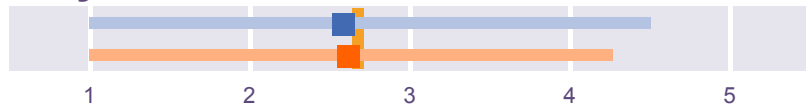


Umiejętność pokazywania korzyści wynikających z nowych sposobów działania oraz zachęcanie innych do ponownego przemyślenia rezultatów swoich pomysłów w jakimś bardziej motywującym i pozytywnym miejscu pracy.

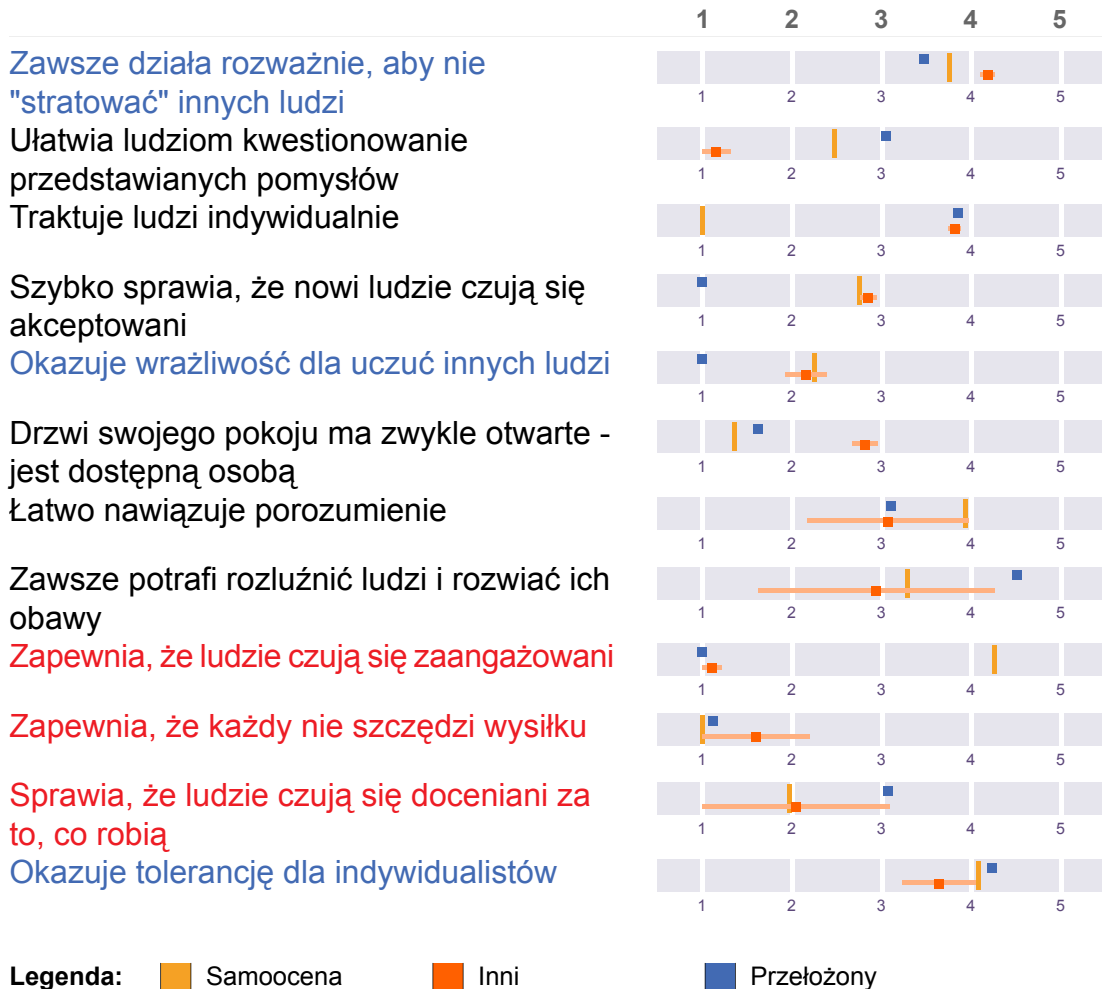


**Legenda:** ■ Samocena ■ Inni ■ Przełożony

# Indywidualne Traktowanie 2.6



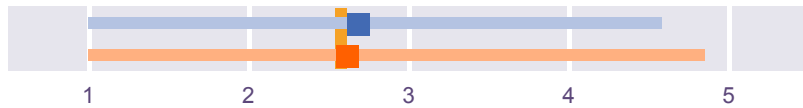
Tworzenie takiego środowiska, w którym ludzie czują się doceniani i zachęceni do wnoszenia indywidualnego wkładu, gdzie ludzie mogą odkrywać swoje talenty oraz wykorzystywać swoje indywidualne silne strony.



**Legenda:** ■ Samocena ■ Inni ■ Przełożony

# Ustalanie Celów

2.6

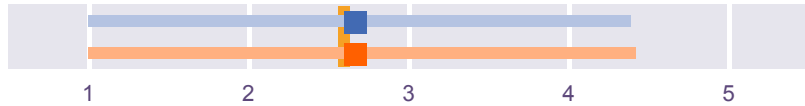


Ludzie z wysokimi wynikami są w stanie określić oraz uzgodnić, co musi zostać osiągnięte, dokładnie mówią co należy zrobić i definiują miary oceny rezultatów pracy.

	1	2	3	4	5
Ustala bardzo jasne cele dla innych ludzi					
Sprawia, że ludzie wiedzą, jak będą mierzone rezultaty ich pracy					
Ustala cele, które są ambitne, ale osiągalne					
Wyjaśnia związki pomiędzy różnymi działaniami					
Bardzo jasno określa oczekiwane ramy czasowe					
Zapewnia, że ludzie rozumieją czego się od nich wymaga					
Pomaga ludziom zauważyć jak mogą osiągać swoje cele					
Jasno pokazuje efekty wykonanej pracy					
Stawia wysokie wymagania, ale nie prosi o rzeczy niemożliwe					
Bardzo jasno określa, co i przez kogo powinno być zrobione					
Angażuje ludzi w ustalanie ich własnych celów					
Jasno pokazuje jak indywidualne cele łączą się z celami korporacji					

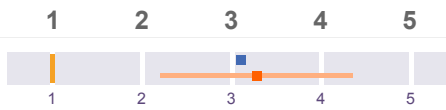
**Legenda:** ■ Samoocena ■ Inni ■ Przełożony

# Monitorowanie Wyników 2.7

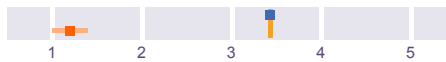


Definiowanie tego procesu, aby można było określać, czy cele zostały osiągnięte. Proces monitorowania, częstotliwości przeglądów i indywidualnej odpowiedzialności.

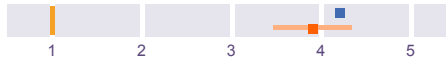
Dokonuje przeglądów wyników pracy we właściwych odstępach czasu  
Szybko identyfikuje zmiany planów



Zawsze sprawia wrażenie osoby dobrze poinformowanej o aktualnym stanie realizacji każdego zadania



Posiada jasne zrozumienie tego, co codziennie robimy



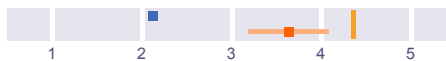
Kładzie nacisk na przygotowywanie regularnych raportów na temat wyników pracy



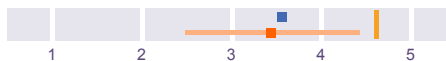
Regularnie czyta raporty i podejmuje działania, jeśli sytuacja tego wymaga



Zwykle należy do pierwszych osób, które wiedzą, co się dzieje



Dobrze zna szczegóły związane z pracą ludzi



Prowadzi rejestr postępów



Zapewnia, że ludzie wiedzą jak oceniane będą wyniki ich pracy



Zapewnia, że ludzie wiedzą kto jest odpowiedzialny za ocenę rezultatów



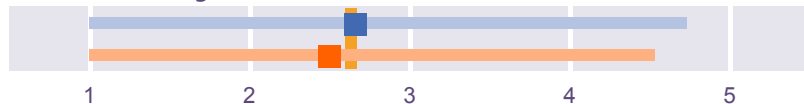
Zapewnia, że istotne informacje są zawsze pod ręką



**Legenda:** ■ Samocena ■ Inni ■ Przełożony

# Informacje Zwrotne

## 2.6



Przekazywanie informacji zwrotnych w sposób zapewniający ich pełne zrozumienie, wiarygodność i akceptację – w sposób ułatwiający wprowadzanie w życie potrzebnych zmian.

Zawsze sprawiedliwie i obiektywnie komentuje wyniki pracy.

Poświęca czas na dyskutowanie rezultatów pracy z tymi ludźmi, którzy byli zaangażowani

Przekazuje konstruktywne wskazówki jak poprawiać wyniki pracy

Zawsze, kiedy krytykuje - robi to w sposób pozytywny i konstruktywny

Sprawia, że ludzie pozytywnie odnoszą się do okresowych przeglądów pracy

Równie chętnie słucha jak mówi

Nigdy nie przesądza z góry spraw związanych z wynikami pracy

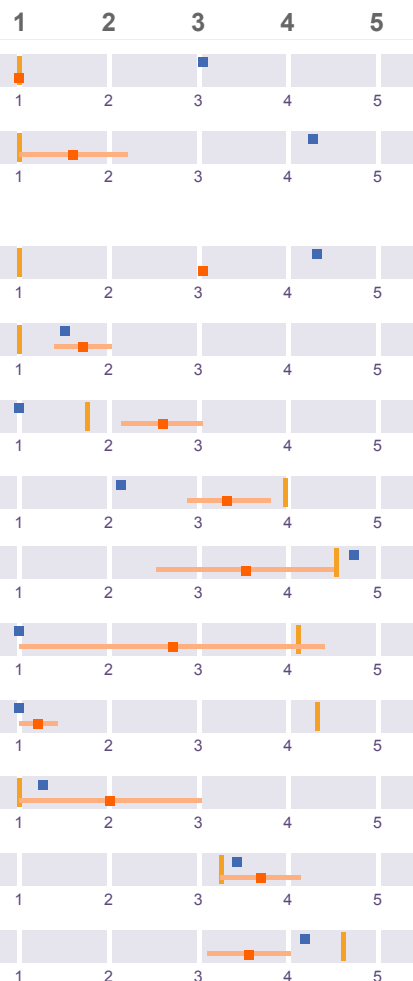
Stwarza ludziom możliwości mówienia o tym, jak się czują

Zawsze stara się zrozumieć zanim coś skomentuje

Szybko uświadamia ludziom, że istnieje jakiś problem

Zawsze potrafi zobrazować pomysły jasnymi przykładami

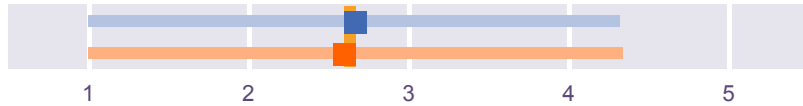
Dokładnie wyjaśnia każdy punkt sprawy, nie pozostawia dwuznaczności



**Legenda:** ■ Samocena ■ Inni ■ Przełożony

# Rozwój Karier

## 2.6



Zrozumienie indywidualnych potrzeb innych ludzi oraz poszukiwanie sposobów pomagania innym w osiągnięciu wyznaczonych celów. Poświęcanie czasu na pracę z innymi ludźmi i pokazywanie jak można doskonalić istniejące metody pracy.

	1	2	3	4	5
Poświęca czas na to, aby dowiedzieć się czego ludzie oczekują od pracy	0.1		0.1	0.1	
Oferuje pomoc ludziom w rozwoju ich karier		0.1	0.1	0.1	0.1
Chętnie otwiera drzwi dla innych ludzi	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Zachęca ludzi do myślenia o tym, co chcą robić	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Jest dobrym adwokatem w sprawach swoich kolegów	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Stara się znajdować okazje, w których ludzie mogą próbować nowych rzeczy			0.1	0.1	0.1
Uważnie słucha czego chcą inni ludzie			0.1	0.1	0.1
Poświęca czas na pomaganie ludziom w doskonaleniu ich umiejętności	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Zapewnia dostęp do zasobów, aby ludzie mogli dokonywać postępów	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Pomaga ludziom zauważyć, co powinni robić, aby się rozwijać	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Okazuje zainteresowanie rozwojem karier innych ludzi			0.1	0.1	0.1
Chętnie wspiera rozwój i awanse innych ludzi			0.1	0.1	0.1

**Legenda:** ■ Samocena ■ Inni ■ Przełożony

# Przewodnik Rozwoju SLR

Aby pomóc Ci w tworzeniu Twojego planu działań rozwojowych niżej umieściliśmy tabelę, która pomoże Ci w zrozumieniu jak znaczące są Twoje oceny w porównaniu z ocenami innych osób z naszej bazy danych. System najpierw porównuje Twój profil Facet5 z innymi profilami z naszej bazy danych i odnajduje osoby podobne do Ciebie. Następnie dokonuje podziału tej bazy na 2 grupy: "Podobnych do Ciebie" i "Innych niż Ty".

Kiedy te dwie grupy zostaną określone, SLR analizuje Twoje oceny przyznane wszystkim 84 zachowaniom w kwestionariuszu SLR i porównuje je do ocen zawartych w tych dwóch grupach. Następnie testowane jest które (jeśli którekolwiek) z tych 84 zestawów ocen różnią się znacznie pomiędzy sobą w tych dwóch grupach. Przykładowo, grupa "Podobnych do Ciebie" może otrzymać ocenę jakiegoś zachowania na poziomie 1, a grupa "Innych niż Ty" może mieć to zachowanie ocenione na 5 i wówczas zostanie to uznane za znaczącą różnicę. Ocena innego zachowania grupy "Podobnych do Ciebie" może wynosić 2, natomiast "Innych niż Ty" może wynosić 2,5, co nie stanowi znaczącej różnicy. W ten sposób skategoryzowane zachowania są zaprezentowane w Przewodniku Rozwoju SLR w tabeli poniżej:

Moje rzeczywiste wyniki to:	Wyczone Umiejętności	Naturalne Umiejętności
Powyżej Średniej	To są te elementy, w których ludzie "Podobni do Ciebie" zwykle otrzymują oceny niższe od średniej, a Twoje oceny były wyższe od średniej. To są te umiejętności, które udało Ci się rozwinąć mimo tego, że nie przyszło to w sposób naturalny.	To są zachowania, w których ludzie "Podobni do Ciebie" zwykle osiągają oceny wyższe od średniej. Wydaje się, że występuje potrzeba rozwoju w tych obszarach.
Poniżej Średniej	To są umiejętności, które u ludzi "Podobnych do Ciebie" są oceniane poniżej średniej i Ciebie również tak oceniono. Może być Ci trudno rozwijać te umiejętności, gdyż nie są one Twoimi naturalnymi silnymi stronami.	To są te obszary, w których ludzie "Podobni do Ciebie" zwykle uzyskują wyniki powyżej średniej, a Twoje wyniki były niższe od średniej. W tych obszarach rozwój powinien być dla Ciebie łatwy, ponieważ w dużej mierze przychodzi on w sposób naturalny.
Ludzie "Podobni do mnie" zwykle otrzymują oceny:	Poniżej Średniej	Powyżej Średniej

## Jak są konstruowane poszczególne kolumny

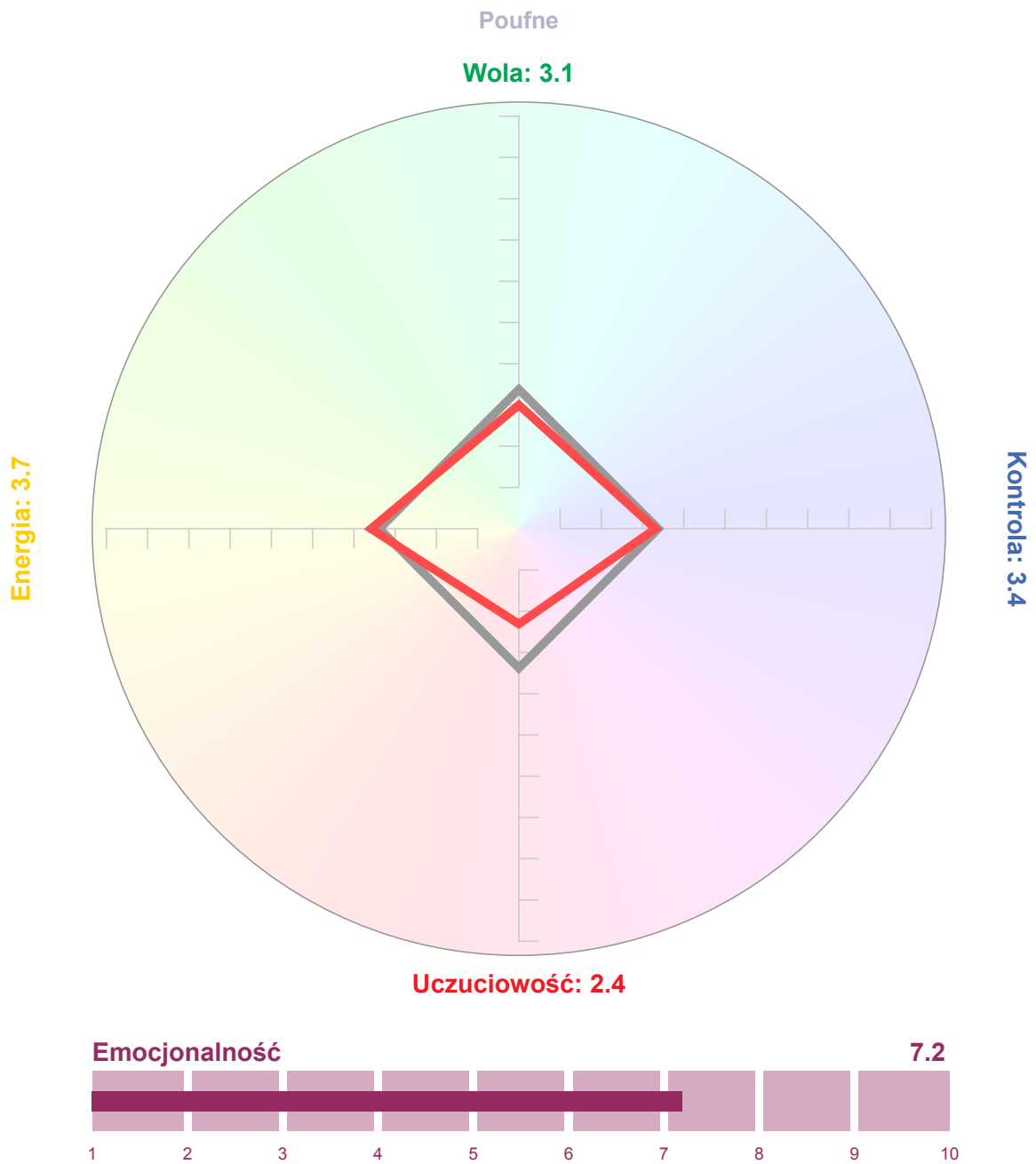
Informacje w prawej kolumnie (Naturalne i Ukryte umiejętności) są tymi obszarami, w których osoby z grupy "Podobnych do Ciebie" osiągają ponadprzeciętne wyniki, podczas gdy informacje w lewej kolumnie (Wyczone i Przeszkody) przedstawiają obszary, w których osoby z grupy "Podobnych do Ciebie" zazwyczaj są oceniane poniżej średniej.

## Jak są konstruowane poszczególne wiersze

W kolejnym kroku SLR umieszcza wybrane zachowania w dwóch rzędach tej tabeli sprawdzając przedtem jakie są Twoje rzeczywiste oceny. Załóżmy, że Twój średni wynik dla 84 punktów kwestionariusza wyniósł 2,5. Teraz SLR analizuje rzeczywiste wyniki oceny każdego zachowania. Jeśli jakieś zachowanie zostanie ocenione niżej niż 2,5 - wtedy SLR uznaje, że w porównaniu z innymi Twoimi ocenami ten wynik jest poniżej średniej i w związku z tym ta pozycja powinna znaleźć się na w dolnym wierszu. Jeżeli natomiast wynik oceny jakiegoś zachowania jest wyższy niż 2,5 wtedy to zachowanie zostanie umieszczone w górnym wierszu.

Twój profil Facet5, który został wykorzystany w tym raporcie, jest umieszczony na następnej stronie.





## English Speaking

Norms are based on a sample of over 18500 Facet5 profiles completed in English. 65% completed the profile on paper. 65% were male. The profiles were collected from the EU, North America and Australasia. The largest numbers were from IT, Manufacturing, Financial services and the Public Sector. For full details contact your Facet5 distributor.

Ta tabela pokazuje dopasowanie przewidywanych silnych stron do ocen przyznanych przez innych respondentów.

Wyuczone Umiejętności		Naturalne Umiejętności	
V1	Sprawia wrażenie osoby, która ma bardzo jasną wizję tego, dokąd zmierzamy	V3	Zawsze działa rozważnie, aby nie "stratować" innych ludzi
V1	Zapewnia, że każdy wie, co chcemy wspólnie osiągnąć	V3	Okazuje tolerancję dla indywidualistów
V1	Okazuje pasję wobec pomysłów	T3	Równie chętnie słucha jak mówi
V1	Motywuje do słuchania	T4	Uważnie słucha czego chcą inni ludzie
V1	Lubi opowiadać ludziom jak będzie wyglądała nadchodząca przyszłość		
V1	Ekscytuje się możliwościami jakie mamy przed sobą		
V1	Bardzo szybko zauważa jak wpływają na nas nowe trendy		
V2	Szybko kwestionuje pomysły		
V2	Zapewnia ludziom intelektualne wyzwania		
V2	Stale kwestionuje istniejący stan rzeczy		
V2	Szybko chwytą ukryte znaczenie tego, co jest proponowane		
V2	Bardzo szybko zauważa błędy logiczne oraz trudności		
V3	Sprawia, że ludzie czują się doceniani za to, co robią		
T1	Ustala bardzo jasne cele dla innych ludzi		
T1	Ustala cele, które są ambitne, ale osiągalne		
T1	Zapewnia, że ludzie rozumieją czego się od nich wymaga		
T1	Pomaga ludziom zauważyć jak mogą osiągać swoje cele		
T1	Jasno pokazuje efekty wykonanej pracy		
T1	Angażuje ludzi w ustalanie ich własnych celów		
T1	Jasno pokazuje jak indywidualne cele łączą się z celami korporacji		
T2	Dokonuje przeglądów wyników pracy we właściwych odstępach czasu		
T2	Zawsze sprawia wrażenie osoby dobrze poinformowanej o aktualnym stanie realizacji każdego zadania		
T2	Regularnie czyta raporty i podejmuje działania, jeśli sytuacja tego wymaga		
T2	Zwykle należy do pierwszych osób, które wiedzą, co się dzieje		
T2	Dobrze zna szczegóły związane z pracą ludzi		
T2	Zapewnia, że ludzie wiedzą kto jest odpowiedzialny za ocenę rezultatów		
T2	Zapewnia, że istotne informacje są zawsze pod ręką		
T3	Przekazuje konstruktywne wskazówki jak poprawiać wyniki pracy		
T3	Zawsze potrafi zobrazować pomysły jasnymi przykładami		
T3	Dokładnie wyjaśnia każdy punkt sprawy, nie pozostawia dwuznaczności		
T4	Oferuje pomoc ludziom w rozwoju ich karier		
T4	Chętnie otwiera drzwi dla innych ludzi		
T4	Stara się znajdować okazje, w których ludzie mogą próbować nowych rzeczy		
T4	Okazuje zainteresowanie rozwojem karier innych ludzi		
T4	Chętnie wspiera rozwój i awanse innych ludzi		

Rzeczywiście to nie Ty		Ukryte Umiejętności	
V1	Komunikuje pomysły w bardzo jasny sposób	V3	Okazuje wrażliwość dla uczuć innych ludzi
V1	Przedstawia pomysły z przekonaniem	T3	Zawsze stara się zrozumieć zanim coś skomentuje
V1	Mówi z entuzjazmem i przekonaniem		
V1	Zawsze bardzo jasno określa znaczenie spraw		
V1	Zawsze szuka nowych sposobów wykonywania zadań		
V2	Zmusza ludzi do rzeczywistego głębokiego myślenia nad tym, co robią		
V2	Szybko bada alternatywy		

- V2 Okazuje entuzjazm wobec nowych pomysłów
- V2 Zachęca innych do podejmowania ryzyka
- V2 Zmusza ludzi do obrony własnych pomysłów
- V2 Jest osobą bardzo analityczną, dociekliwą i dokładną
- V3 Zapewnia, że ludzie czują się zaangażowani
- V3 Zapewnia, że każdy nie szczędzi wysiłku
- T1 Sprawia, że ludzie wiedzą, jak będą mierzone rezultaty ich pracy
- T1 Wyjaśnia związki pomiędzy różnymi działaniami
- T1 Bardzo jasno określa oczekiwane ramy czasowe
- T1 Stawia wysokie wymagania, ale nie prosi o rzeczy niemożliwe
- T1 Bardzo jasno określa, co i przez kogo powinno być zrobione
- T2 Szybko identyfikuje zmiany planów
- T2 Kładzie nacisk na przygotowywanie regularnych raportów na temat wyników pracy
- T2 Prowadzi rejestr postępów
- T2 Zapewnia, że ludzie wiedzą jak oceniane będą wyniki ich pracy
- T3 Poświęca czas na dyskutowanie rezultatów pracy z tymi ludźmi, którzy byli zaangażowani
- T3 Sprawia, że ludzie pozytywnie odnoszą się do okresowych przeglądów pracy
- T3 Szybko uświadamia ludziom, że istnieje jakiś problem
- T4 Poświęca czas na to, aby dowiedzieć się czego ludzie oczekują od pracy
- T4 Zachęca ludzi do myślenia o tym, co chcą robić
- T4 Zapewnia dostęp do zasobów, aby ludzie mogli dokonywać postępów
- T4 Pomaga ludziom zauważyć, co powinni robić, aby się rozwijać

*V1 - Tworzenie Wizji*  
*V2 - Stymulowanie Intelaktualne*  
*V3 - Indywidualne Traktowanie*

*T1 - Ustalanie Celów*  
*T2 - Monitorowanie Wyników*  
*T3 - Informacje Zwrotne*  
*T4 - Rozwój Karier*

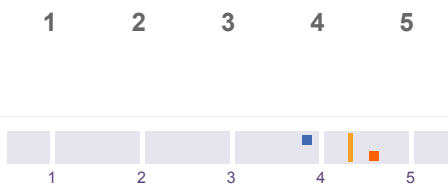
<b>Wyuczone</b>	Nie są przewidywane jako silne strony przez Facet5, ale zostały ocenione
<b>Umiejętności:</b>	jako silne strony przez innych respondentów.
<b>Naturalne</b>	Są przewidywane jako silne strony przez Facet5 i nie zostały ocenione jako
<b>Umiejętności:</b>	silne strony przez innych respondentów.
<b>Rzeczywiście to nie</b>	Nie są przewidywane jako silne strony przez Facet5 i nie zostały ocenione
<b>Ty:</b>	jako silne strony przez innych respondentów.
<b>Ukryte</b>	Są przewidywane jako silne strony przez Facet5, ale nie zostały ocenione
<b>Umiejętności:</b>	jako silne strony przez innych respondentów.

# Oceny ogólne

## Punkt Widzenia: Inni

### Pięć najwyżej ocenionych odpowiedzi

V2 - Często polega na intuicji



V2 - Zapewnia ludziom intelektualne wyzwania



T1 - Ustala cele, które są ambitne, ale osiągalne



V3 - Zawsze działa rozważnie, aby nie "stratować" innych ludzi



V1 - Zapewnia, że każdy wie, co chcemy wspólnie osiągnąć



### Pięć najniżej ocenionych odpowiedzi

T3 - Zawsze sprawiedliwie i obiektywnie komentuje wyniki pracy.



T4 - Poświęca czas na to, aby dowiedzieć się czego ludzie oczekują od pracy



V1 - Komunikuje pomysły w bardzo jasny sposób



V2 - Zmusza ludzi do rzeczywistego głębokiego myślenia nad tym, co robią



V2 - Zmusza ludzi do obrony własnych pomysłów



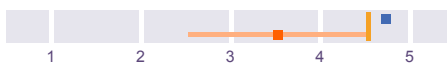
**Legenda:** ■ Samoocena ■ Inni ■ Przełożony

## Punkt Widzenia: Przełożony

### Pięć najwyżej ocenionych odpowiedzi

1 2 3 4 5

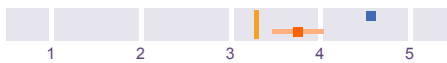
T3 - Nigdy nie przesądza z góry spraw związanych z wynikami pracy



T1 - Jasno pokazuje efekty wykonanej pracy



T1 - Jasno pokazuje jak indywidualne cele łączą się z celami korporacji



V3 - Zawsze potrafi rozluźnić ludzi i rozwiązać ich obawy



V2 - Zapewnia ludziom intelektualne wyzwania



### Pięć najniżej ocenionych odpowiedzi

1 2 3 4 5

T1 - Bardzo jasno określa oczekiwane ramy czasowe



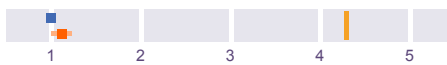
T1 - Stawia wysokie wymagania, ale nie prosi o rzeczy niemożliwe



T2 - Kładzie nacisk na przygotowywanie regularnych raportów na temat wyników pracy



T2 - Prowadzi rejestr postępów



T3 - Sprawia, że ludzie pozytywnie odnoszą się do okresowych przeglądów pracy



**Legenda:** ■ Samoocena ■ Inni ■ Przełożony