

# PODEJMOWANIE DECYZJI NA BAZIE KRYTERIÓW

## Algorytm umiejętności

1. Zdefiniuj rezultaty i zakres kluczowej decyzji

2. Zmapuj otoczenie i kontekst podejmowanej decyzji

3. Określ i poranguj kryteria decyzyjne
4. Zmapuj ryzyka podejmowanej decyzji

5. Przeanalizuj alternatywne scenariusze planowanej decyzji

6. Podejmij decyzję określając sposób zakomunikowania jej pracownikom

Nieefektywny (Nieświadoma niekompetencja) 0,000,99	Bazowy (Świadoma niekompetencja) 1,001,99	Efektywny (Świadoma kompetencja) 2,002,99	Biegly (Nieświadoma kompetencja) 3,004,00
<ul style="list-style-type: none"><li>Nie tworzy listy kluczowych decyzji strategicznych istotnych z punktu widzenia rozwoju obszaru biznesu którym zarządza</li><li>Unika określania efektów podejmowanych przez siebie decyzji</li><li>Nie definiuje zakresu (granic) decyzji jakie ma zamiar podjąć</li><li>Nie precyzyjne kontekstu podejmowanych przez siebie decyzji</li><li>Nie analizuje otoczenia biznesowego podczas podejmowanych decyzji</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sprawdza kontekst podejmowanych decyzji bez uwzględnienia wszystkich istotnych informacji i/lub danych</li><li>Kryteria decyzyjne nie są jednoznacznie określone, wiele z ich ma charakter intuicyjny i/lub emocjonalny</li><li>Mapuje ryzyka dopiero na etapie komunikowania decyzji do zespołu</li><li>Posiada wyłącznie krótką listę opcji oraz założeń decyzyjnych</li><li>Komunikuje swoje decyzje bez podania ich strategicznego znaczenia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Precyzyjnie określa różnorodne kryteria decyzje</li><li>Określa wagi poszczególnych kryteriów na podejmowane przez siebie decyzje</li><li>Zachęca pracowników do opiniowania i wspierania wdrożenia decyzji</li><li>Posiada zdefiniowane rezultaty planowanych decyzji</li><li>Posiada analizę otoczenia biznesowego podczas podejmowania przez siebie decyzji</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Posiada kilka alternatywnych scenariuszy przyszłych wydarzeń a co za tym idzie, dostosowanych do nich opcji decyzji która planuje</li><li>Komunikuje się etapowo (nie pomija szczegółów) podczas wdrażania zmian w następstwie podjętych decyzji</li><li>Każdorazowo pyta pracowników o ich opinie i pomysły w trakcie planowania decyzji oraz ich wdrożenia</li><li>Dostosowuje decyzje do zmapowanych wcześniej ryzyk</li></ul>

# OKREŚLANIE CELÓW I PRIORYTETÓW

## Algorytm umiejętności

1. Zdefiniuj główne cele i priorytety

2. Określ kontekst podejmowania decyzji

3. Wybierz optymalny tryb decyzji
4. Wybierz i poranguj kryteria priorytetyzacji

5. Przeanalizuj możliwe opcje i wybierz metodę podjęcia decyzji

6. Podejmij decyzję i skaskaduj, wyjaśniając pracownikom kryteria priorytetyzacji

Nieefektywny (Nieświadoma niekompetencja) 0,000,99	Bazowy (Świadoma niekompetencja) 1,001,99	Efektywny (Świadoma kompetencja) 2,002,99	Biegły (Nieświadoma kompetencja) 3,004,00
<ul style="list-style-type: none"><li>Unika podejmowania decyzji i/lub je przeciąga</li><li>Pomimo jasnych wytycznych organizacyjnych dokłada kolejne kryteria decyzyjne co utrudnia i /lub wydłuża podjęcie decyzji</li><li>Nie definiuje kontekstu podejmowanych decyzji</li><li>Ustala jeden schemat decyzyjny dla różnych kontekstów bez analizy dodatkowych zmiennych</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Zmienia priorytety na bazie szczątkowych informacji bądź emocji własnych i/lub współpracowników</li><li>Nie analizuje możliwych opcji decyzyjnych, trzymając się raz ustalonych kryteriów</li><li>Korzysta głównie z trybu samodzielnego podejmowania decyzji niezależnie od kontekstu oraz konsekwencji</li><li>Nie komunikuje z jakich powodów należy podjąć działania w zakresie zmian priorytetów zadaniowych</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>W krótkim czasie podejmuje decyzje o niskim poziomie wpływu na biznes oraz rozróżnia siłę wpływu decyzji na efekty biznesowe</li><li>Deleguje na pracowników decyzje o niższym poziomie ryzyka i/lub wpływu na biznes</li><li>Korzysta z trybu podejmowania decyzji wraz z zespołem jeśli istotne jest doskonalenie samodzielności i/lub kompetencji pracowników</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Posiada standardowy zestaw kryteriów dla danych procesów i/lub zadań, które adekwatnie do potrzeb modyfikuje</li><li>Komunikuje kryteria priorytetyzacji zadań pracownikom</li><li>Posiada metody oceny możliwych opcji decyzyjnych podczas podejmowania decyzji oraz priorytetyzacji zadań</li><li>Wybierając tryb podejmowania decyzji uwzględnia jej wpływ na efektywność wdrożenia zmian biznesowych</li></ul>

# FORMUŁOWANIE CELÓW I REZULTATÓW - DELEGOWANIE

## Algorytm umiejętności

1. Nadaj intencje

2. Wyznacz poziom odpowiedzialności

3. Określ stan docelowy
4. Ustal metodę pomiaru

5. Określ proces monitorowania

6. Zaplanuj harmonogram

7. Sprawdź jak pracownik rozumie proces wykonania

Nieefektywny (Nieświadoma niekompetencja) 0,000,99	Bazowy (Świadoma niekompetencja) 1,001,99	Efektywny (Świadoma kompetencja) 2,002,99	Biegły (Nieświadoma kompetencja) 3,004,00
<ul style="list-style-type: none"><li>Unika delegowania jakichkolwiek zadań, niezależnie od ich charakteru</li><li>Formułuje zadania w sposób ogólny bez określenia stanu docelowego, metod pomiaru ani czasu realizacji</li><li>Nie pyta pracownika o rozumienie rezultatów jakie powinny zostać osiągnięte w trakcie realizacji zadań</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definiuje głównie końcowe rezultaty zadań bez wskazania w jaki sposób należy postępować w trakcie ich realizacji</li><li>Ustala jedynie intencje w sposób ogólny „mamy problem, proszę się tym zająć”</li><li>Nie definiuje planu monitorowania przebiegu zadań, co przekłada się na niższą motywację wykonawcy</li><li>Myli poziom odpowiedzialności z poziomem uprawnień i decyzyjnością wykonawcy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Precyzyjnie definiuje stan docelowy zdelegowanych zadań</li><li>Określa korzyści rozwojowe dla pracownika któremu deleguje zadania bądź projekty</li><li>Deleguje na pracowników z reguły zadania o mało strategicznym charakterze, co zmniejsza ich motywację</li><li>Planując harmonogram podejmuje decyzje bez konsultacji z pracownikiem, co wydłuża czas oddania prac lub może frustrować pracownika zbyt wysokimi oczekiwaniami</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Jasno rozróżnić cele i rezultaty zadań oraz wpływ pracownika na ich osiągnięcie</li><li>Komunikuje się w sposób który ułatwia zrozumienie efektów końcowych – definiuje stan docelowy i metodę pomiaru na poziomie wskaźników, produktów oraz zachowań-</li><li>Każdorazowo pyta pracownika, stosując pytania otwarte, jego rozumienie przebiegu prac oraz ich rezultaty</li><li>Deleguje nie tylko zadania ale również odpowiedzialność procesową w zgodzie ze strategią organizacji</li></ul>

# UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNEJ

## Algorytm umiejętności

1. Przedstaw fakty / zachowania pracownika

2. Określ swoje emocje względem zachowań pracownika
4. Podaj konsekwencje zachowań pracownika

5. Przekaż swoje oczekiwania względem pracownika

6. Sprawdź jak pracownik zrozumiał informację zwrotną

Nieefektywny (Nieświadoma niekompetencja) 0,000,99	Bazowy (Świadoma niekompetencja) 1,001,99	Efektywny (Świadoma kompetencja) 2,002,99	Biegly (Nieświadoma kompetencja) 3,004,00
<ul style="list-style-type: none"><li>Stosuje informacje zwrotne które bazują na ogólnikach i mogą silnie zdemotywować pracownika „nigdy nie robisz nic na czas”</li><li>Formułuje informacje na wysokim poziomie abstrakcji które są trudne dla pracownika w interpretacji „nie zachowuj się jak przedszkolak”</li><li>Nie korzysta regularnie z informacji zwrotnej, stosują ją głównie podczas formalnych ocen okresowych lub publicznych wystąpień</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Udziela głównie korygującej bądź wzmacniającej informacji zwrotnej, brakuje w niej równowagi oraz oparcia o fakty</li><li>Informacje przekazuje słowami które budzą negatywne emocje i podważają poczucie skuteczności pracownika np. błąd, porażka</li><li>Nadmiernie skupia się na emocjach w przekazie, co utrudnia pracownikowi zrozumienie oczekiwań oraz frustruje pracownika</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Potrafi precyzyjnie zdefiniować skuteczne i/lub nieskuteczne zachowania pracownika</li><li>Określa jak pracownik powinien działać od momentu otrzymania informacji zwrotnej w porównaniu do zachowań względem których otrzymał informację zwrotną</li><li>Podaje konsekwencje, ale z reguły tylko tych zachowań które należy skorygować</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Potrafi prowadzić informacje zwrotną korzystając głównie z pytań</li><li>Komunikuje się w sposób który opisuje jasno zachowania oraz rezultaty które mają zostać osiągnięte poprzez ich zmianę</li><li>Każdorazowo wskazuje i wyjaśnia następstwa zachowań zarówno nieskutecznych jak i skutecznych</li><li>Dostosowuje sposób udzielania informacji zwrotnej do kompetencji pracownika</li></ul>