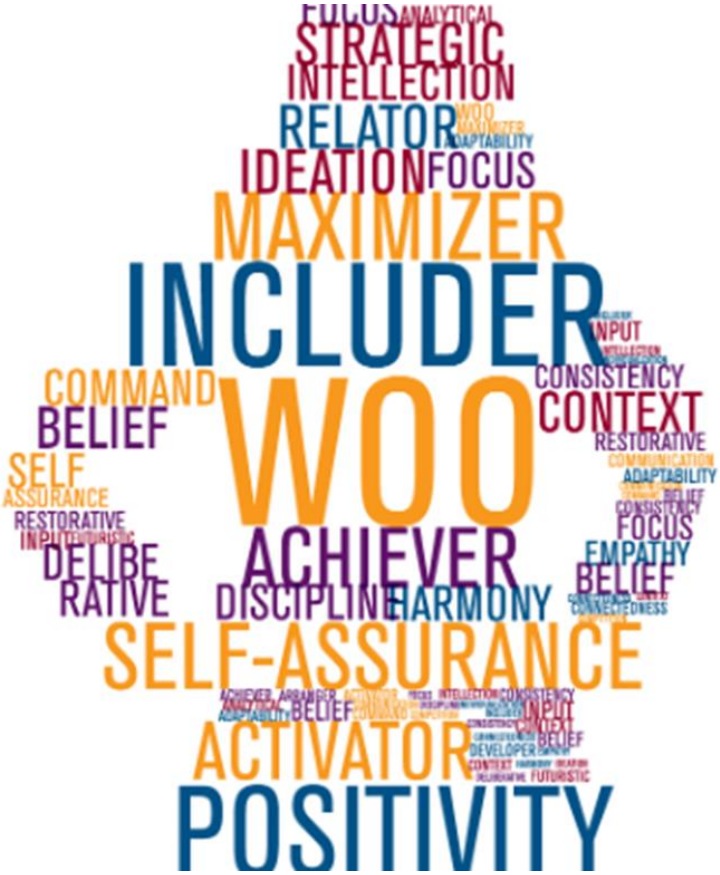


# MODEL MOCNYCH STRON WG GALLUPA

ul. Mysłowicka 15
01–612 Warszawa
tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: biuro@projektgamma.pl

www: www.projektgamma.pl

*Szanowni Państwo!*

*Model mocnych stron Gallupa jest dzisiaj tak aktualny jak nigdy wcześniej. Zmiany pokoleniowe, motywacja 3.0 , tzw. rynek pracownika oraz poszukiwanie rozwiązań HR-owych, które jednocześnie podnoszą efektywność organizacji i satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy – wszystkie te zjawiska stanowią ogromne wyzwania dla działów HR w Polsce i na świecie. Praca na talentach i mocnych stronach wg metodologii Gallupa na pewno pomaga zamienić wyzwania w rezultaty.*

*Życzymy owocnej lektury!*

*Zespół Gamma*

# BADANIA INSTYTUTU GALLUPA

Podczas badania Strengths Based Lidership naukowcy z Instytutu Gallupa przeanalizowali ponad milion zespołów pracowniczych, przeprowadzili ponad 20 tysięcy pogłębionych wywiadów z liderami, aby dowiedzieć się, dlaczego ludzie zdecydowali się podążać za najważniejszym liderem w ich życiu. W książce wydanej przez dwóch wybitnych autorów Toma Ratha oraz Barry'ego Conchiego zaprezentowano wyniki tego badania.

## Podsumowując:

**# Najbardziej efektywni liderzy mają świadomość indywidualnych Talentów.**

W organizacji, w której osoba kierująca zespołem nie rozpoznaje mocnych stron poszczególnych pracowników, zaangażowanie jest małe i wynosi jedynie 9%. W wykonywaną pracę maksymalny wysiłek włoży zaledwie 1 na 11 pracowników. Kiedy jednak lider w centrum zainteresowania postawi Talenty poszczególnych członków zespołu, liczba ta wzrośnie do 73%. To oznacza, że w pełni zaangażują się 3 na 4 osoby! Koncentracja na Talentach oraz inwestycja w rozpoznanie najmocniejszych cech pracowników ośmiokrotnie zwiększa szansę na zbudowanie w pełni zaangażowanego zespołu!

**# Najbardziej efektywni liderzy umiejętnie dobierają zespoły!**

Jednostka może być wyjątkowa. Wyłącznie zespoły mogą być wszechstronnie utalentowane! Badania Gallupa wykazały, że najbardziej efektywne grupy posiadają cechy charakterystyczne dla czterech głównych domen silnego przywództwa: realizacji, wywierania wpływu, budowania relacji oraz myślenia strategicznego.

**# Najbardziej efektywni liderzy realizują potrzeby osób, którym przewodzą!**

Ludzie podążają za swoimi liderami ze ściśle określonych powodów. Tysiące osób biorących udział w badaniu jasno określiło, czego oczekuje od lidera, za którym podąża: zaufania, empatii, stabilności oraz nadziei.

## Dlaczego warto skupiać się na silnych stronach w pracy z zespołem?

Wg Gallupa (dane za: T. Rath, StrengthsFinder 2.0., New York: Gallup Press 2007):

- Ludzie, którzy codziennie używają swoich silnych stron, są o 7,8% bardziej produktywni oraz są 6 razy bardziej zaangażowani w pracę (zaangażowanie mierzone np. za pomocą Q12).
- Zespoły, które używają silnych stron na co dzień, są o 12,5% bardziej produktywne.
- Kiedy menadżer skupia się na silnych stronach pracowników, ich zaangażowanie w pracę rośnie. Ciekawostką jest, że najgorszy przypadek to ten, kiedy pracownik jest ignorowany. Zaangażowanie nieco rośnie, gdy menadżer skupia się na rozwoju słabych stron członków zespołu. Największe jest jednak wtedy, kiedy uwaga jest skoncentrowana na rozwoju mocnych stron.

## „Poszukiwanie talentów to pierwsze i najważniejsze zadanie menadżera".

Instytut Gallupa oraz Industrial Training Research Unit na Uniwersytecie Cambridge przeprowadziły badania wśród najwybitniejszych menadżerów świata i stworzyły spójny model zarządzania zasobami ludzkimi, których skuteczność znajduje oparcie w rzetelnych badaniach ilościowych i jakościowych.

Z badań tych wynika, że tylko 20% pracowników twierdzi, że ma możliwość wykorzystywania w pracy swoich mocnych stron – tzn. swojej wiedzy, umiejętności, doświadczenia oraz talentów.

W praktyce oznacza to, że:

- Tylko 20% pracowników jest dzisiaj dopasowanych do roli, którą wykonuje. A to oznacza, że na każdych 100 pracowników aż 80 wykonuje niewłaściwą pracę.
- Tylko 20% pracowników wykorzystuje w pracy swój pełen potencjał. Aż 80% ludzkiego potencjału czeka na właściwe zagospodarowanie.
- Tylko 20% pracowników jest w pracy w pełni efektywnych. Aż 80% ludzi pracuje poniżej swoich maksymalnych możliwości.

## Dlaczego tak się dzieje?

Kluczowym błędem, który za każdym razem stanowi źródło i początek kolejnych błędów w całym procesie zarządzania zasobami ludzkimi, jest rozumienie koncepcji KOMPETENCJI.

Sama koncepcja zarządzania kompetencjami nie jest zła, niebezpieczne jest jednak pojęcie/definicja kompetencji.

Jeśli koncepcja KOMPETENCJI jest trudna do praktycznego zastosowania (czego dowodem są wyniki badań Instytutu Gallupa, z których wynika, że tylko 20% pracowników twierdzi, że ma możliwość wykorzystywania w pracy swoich mocnych stron), na czym należy oprzeć profesjonalny proces rekrutacji i selekcji pracowników?

Wieloletnie badania Instytutu Gallupa przeprowadzone z najlepszymi menadżerami świata dowiodły, że odrzucili oni koncepcję kompetencji na rzecz koncepcji Mocnych Stron.

## Co to znaczy, że zespół pracuje Mocnymi Stronami?

Aby można było powiedzieć, że silne strony są wykorzystywane na co dzień przez zespół, powinno być spełnionych kilka warunków:

- Wszyscy znają swoje talenty i Mocne Strony.
- Pracują w oparciu o model Name it, Claim it, Aim it.
- Ludzie w zespole znają swoje Mocne Strony i mogą formować partnerstwa (świadomie).
- Menadżer, pracując z ludźmi, bierze pod uwagę ich Mocne Strony w czasie rozmów 1:1;wybierając im role.

Jak twierdzą Marcus Buckingham oraz Curt Coffman:

„Kompetencje to po części wiedza, po części umiejętności, a po części talenty. Wrzuca się je na oślep do jednego worka, a przecież niektórych z nich można się nauczyć łatwo (wiedza, umiejętności), a innych prawie nie (talenty)".

Nie można mieszać talentu z umiejętnościami i wiedzą. Jeśli to się zdarzy, można stracić dużo czasu i pieniędzy, podejmując nietrafione decyzje personalne o zatrudnieniu, awansie czy kierunkach dalszego rozwoju pracowników.

Z tych właśnie powodów najwięksi menadżerowie na świecie skupiają się na koncepcji Mocnych Stron.

Mocna Strona każdego pracownika składa się z kombinacji trzech wzajemnie przenikających się elementów:

- wiedzy,
- umiejętności,
- talentów.

Wiedza składa się z faktów i informacji, które ktoś posiadł. Wyróżniamy wiedzę rzeczową, czyli rzeczy, które ktoś zna (np. słówka z obcego języka), oraz wiedzę eksperymentalną – czyli zrozumienie tego, co zauważa się w otaczającym świecie. Wiedza eksperymentalna to inaczej doświadczenie.

Umiejętności to praktyczna wiedza. To odpowiedź na pytanie: jak to się robi? To pewna sekwencja i kolejność zachowań. Umiejętności określane są często jako strategia zachowań.

Talenty to wzorce gromadzenia i przetwarzania informacji wpływające na sposób myślenia, odczuwania, komunikacji, motywacji i wreszcie zachowania każdego pracownika.

Wszystkie trzy elementy: wiedza, umiejętności i talenty mają ogromne znaczenie w budowaniu mocnych stron, jednak spośród nich najważniejsze są talenty.

Talenty są kamieniem węgielnym, swoistym budulcem każdej mocnej strony. To na nich opiera się dopasowanie pracownika do:

- organizacji,
- zespołu,
- stanowiska pracy.

Mocna strona składa się z wiedzy rzeczowej i eksperymentalnej, czyli doświadczenia, umiejętności i talentów. Decydujące znaczenie dla długofalowych sukcesów pracownika na dowolnym stanowisku w dowolnej firmie mają jego osobiste talenty, czyli to, na ile pracownik w sposób naturalny przejawia te zachowania, których wymagać będzie od niego praca w danej firmie i na danym stanowisku.

Aby to przybliżyć, wykorzystamy przykład stanowiska specjalisty ds. księgowości.

W tej pracy oprócz stosownej wiedzy, kursów, umiejętności i doświadczenia ważne są cztery podstawowe talenty: stałość, szczegół, skoncentrowany na informacjach, skoncentrowany na pieniądzach.

Mimo że ktoś może mieć stosowną wiedzę, umiejętności czy doświadczenie, aby mógł zachować motywację i odnosić długofalowe sukcesy na stanowisku referenta ds. księgowości, musi lubić pracę w w miarę stabilnym, powtarzalnym środowisku. Musi lubić pracować ze szczegółowymi informacjami i danymi. Z uwagi na częste nowelizacje przepisów musi lubić pozyskiwać nowe informacje i co najważniejsze, musi lubić pracować z budżetami, pieniędzmi i cyframi. Za to odpowiadają właśnie te cztery talenty.

Z tych powodów najwięksi menadżerowie na świecie opierają proces rekrutacji i selekcji pracowników na tym krytycznym i najważniejszym czynniku. Badają oni, na ile pracownik w sposób naturalny przejawia te zachowania, których wymagać będzie od niego praca w danej firmie i na danym stanowisku.

## Wydajni i mało wydajni pracownicy

W Industrial Training Research Unit w Cambridge przez wiele lat badano różnice między wydajnymi a mało wydajnymi pracownikami.
Zespół badawczy wyróżnił dwa oddzielne wymiary służące do badania przydatności pracownika na danym stanowisku i przewidywania jego przyszłych sukcesów: odpowiedniość i dopasowanie.

**Wstępne kryteria odpowiedniości i dopasowania**

| Wstępne kryteria odpowiedniości | Wstępne kryteria dopasowania |
|---|---|
| - kwalifikacje, | - talenty, |
| - doświadczenie zawodowe, | - wszechstronność, |
| - referencje, | - ocena, |
| - uzyskanie akceptacji podczas rozmowy kwalifikacyjnej. | - dopasowanie do roli związanej z zajmowanym stanowiskiem. |

Biorąc pod uwagę te dwie zmienne, mamy cztery możliwości zatrudniania pracowników. Możemy zatrudnić pracowników, którzy są:

- odpowiedni i dopasowani,
- odpowiedni i niedopasowani,
- nieodpowiedni i dopasowani,
- nieodpowiedni i niedopasowani.

**Wyniki badań**

| | **Pracownicy dopasowani** | **Pracownicy niedopasowani** |
|---|---|---|
| **Pracownicy odpowiedni** | **Rozczarowanie:** idealni pracownicy szybko przenoszą się na bardziej intratne stanowiska. | **Prawdziwe problemy**: źle dopasowani pracownicy niechętnie odchodzą i stają się niezwykle trudni i uciążliwi dla organizacji. |
| **Pracownicy nieodpowiedni** | **Sukces:** zaskakująco dopasowani. Czują, że firma dała im szansę, i dlatego są niezwykle silnie zmotywowani i zaangażowani w pracę. Są zadowoleni i pozostają dłużej w pracy. | **Brak problemów:** zupełnie niedopasowani szybko zwalniają się sami. |

Ponad 20-letnie badania Industrial Training Research Unit w Cambridge potwierdziły, iż najważniejszym kryterium decydującym o przyszłych sukcesach na obsadzanym stanowisku jest kryterium dopasowania.

Jak pisze dr Meredith Belbin:

„Szybko się okazało, że między kryteriami wstępnymi niezbędnymi do objęcia stanowiska a kryteriami działania stanowiącymi podstawę oceny wydajności nie ma żadnego związku. Istnieje duża tendencja do zastępowania braku uzdolnień odpowiednimi kwalifikacjami. Zazwyczaj jednak w dłuższej perspektywie bardziej liczą się uzdolnienia (talenty)".

„Z naszego doświadczenia wynika, że paradoksalnie najlepsze dopasowanie to takie, które odbiega od ideału".

Zatem jak dowodzą dwa wielkie badania, które jako pierwsze dostarczają wiarygodnych danych – ilościowych i jakościowych, najlepsi pracownicy to ci, którzy są idealnie dopasowani do stanowiska pracy pod względem talentów, czyli szczególnych wymogów związanych z zachowaniami wymaganymi na danym stanowisku, i jednocześnie nie do końca mają dzisiaj wystarczającą wiedzę, umiejętności czy doświadczenie potrzebne na tym stanowisku.

## Informacje o badaniu Clifton StrengthsFinder™

### Co to jest Clifton StrengthsFinder™?

Badanie Clifton StrengthsFinder™ to oparte na rozwiązaniach internetowych narzędzie oceny normalnej osobowości z punktu widzenia psychologii pozytywnej. Jest to pierwszy tego typu instrument oceny, który został opracowany z myślą o zastosowaniu w internecie. Badanie Clifton StrengthsFinder™ w szczególności mierzy obecność talentów w 34 ogólnych obszarach, zwanych cechami. Talenty, czyli naturalne wzorce myślenia, odczuwania i zachowania danej osoby, służą jako podstawa rozwoju mocnych stron. Korzystając z bezpiecznego połączenia internetowego, Clifton StrengthsFinder™ przedstawia respondentowi 180 pozycji testowych. Każda pozycja składa się z pary potencjalnych opisów respondenta, takich jak „Czytam uważnie instrukcje" i „Lubię natychmiast rozpoczynać pracę". Opisy są sformułowane w taki sposób, jak gdyby stanowiły krańcowe punkty skali. Zadaniem respondenta jest wybranie spośród każdej pary stwierdzenia, które najlepiej go opisuje, oraz określenie, w jakim stopniu wybrane stwierdzenie go dotyczy. Zanim system przejdzie do kolejnej pary opisów, respondent ma 20 sekund na dokonanie wyboru i udzielenie odpowiedzi. (Badanie przeprowadzone podczas opracowywania narzędzia Clifton StrengthsFinder™ wykazało, że 20-sekundowy limit czasu skutkował nieznaczącym odsetkiem nieudzielonych odpowiedzi). Po

wypełnieniu badania Clifton StrengthsFinder™ uczestnik otrzymuje raport wymieniający jego pięć głównych cech (tj. tych najbardziej dominujących). Respondent może wtedy bliżej zapoznać się z wymienionymi cechami, aby móc odkryć swoje największe talenty. Badanie Clifton StrengthsFinder™ oraz raport dotyczący głównych cech opracowano zgodnie z podstawową zasadą misji firmy Gallup, jaką jest pomaganie ludziom w poznawaniu i rozwijaniu talentów w silne strony w celu poprawy wszystkich aspektów ich życia.

## Na jakiej teorii osobowości opiera się badanie Clifton StrengthsFinder™?

Narzędzie Clifton StrengthsFinder™ jest wynikiem ponad 30-letnich badań nad talentami i silnymi stronami oraz ich powiązaniem z osiąganymi wynikami. StrengthsFinder jest oparty na ogólnym modelu psychologii pozytywnej. Psychologia pozytywna stanowi ramę, czy też paradygmat, obejmującą podejście do psychologii z punktu widzenia zdrowia i dobrego funkcjonowania w życiu. Tematy dotyczą optymizmu, pozytywnych emocji, elementu duchowego, szczęścia, zadowolenia, rozwoju osobistego i dobrego samopoczucia. Punkt widzenia przyjęty przez psychologię pozytywną, pojęcie silnych stron wprowadzone przez firmę Gallup oraz narzędzie Clifton StrengthsFinder™ różnią się od punktu widzenia przyjętego przez inne teorie i instrumenty opracowane do pomiaru różnych konstruktów psychologicznych. Dlatego nie próbowaliśmy opracować tabeli, która porównywałaby podejście przyjęte przez narzędzie Clifton StrengthsFinder™ z podejściem przyjętym przez inne badania psychologiczne, które mierzą inne konstrukty na podstawie innych teorii i wywodzą się z innych założeń.

## Dlaczego badanie Clifton StrengthsFinder™ ukazuje tylko pięć głównych cech?

Celem badania jest pokazanie ścieżki prowadzącej do silnych stron poprzez pomoc w odkryciu najbardziej dominujących talentów. Talenty to konieczny budulec silnych stron, im bardziej dominujący talent, tym większa możliwość uczynienia z niego silnej strony. Dlatego aby umożliwić skupienie się na najbardziej dominujących talentach, pokazanych jest pięć cech, które nazwano głównymi cechami.

## Jakie rodzaje raportów są dostępne?

Na stronie internetowej dostępne są dwa rodzaje raportów. Certyfikat Clifton StrengthsFinder™ wymienia jedynie nazwy głównych cech, natomiast raport „Odkrywanie i rozwijanie talentów" wymienia główne cechy i podaje ich opisy.

# Do kogo kierowane jest narzędzie Clifton StrengthsFinder™?

## Menadżerowie i liderzy zespołów

Zwiększenie kompetencji w obszarach: wywierania wpływu, motywowania, delegowania zadań i zarządzania zespołem, skuteczniejsza komunikacja z pracownikami, partnerami, klientami, zdiagnozowanie potencjału zespołu, a także zdefiniowanie obszarów do rozwoju z uwzględnieniem w tym zakresie rozkładu talentów w zespole, kształtowania relacji opartych na szczerym i konstruktywnym feedbacku.

Przykład zastosowania narzędzia dla grupy menedżerów:

| | |
|---|---|
| **Krok 1.**<br>**Diagnoza wszystkich członków zespołu** | Określenie kluczowych Talentów za pomocą badania Clifton StrengthFinder™ |
| **Krok 2.**<br>**Coaching dla Menadżera** | Świadome zarządzanie sobą i ludźmi w zespole, umiejętność delegowania zadań i budowania atmosfery prowadzenia, a nie zarządzania oraz omówienie każdego z członków zespołu pod względem talentów i sposobów prowadzenia. |
| **Krok 3.**<br>**Edukacja całego zespołu** | Zespołowe warsztaty, podczas których omawiany jest cały proces – od historii badania CSF, aż do nazwania, zaakceptowania i określenia celowości ich Talentów. Dzięki temu każdy z uczestników warsztatów będzie mógł maksymalnie wykorzystać swój potencjał w przyszłości. |
| **Krok 4.**<br>**Indywidualne zanurzenie (opcjonalnie)** | Podczas indywidualnych sesji coachingowych uczestnicy pogłębiają swoją wiedzę o szansach i pułapkach, układają plan zastosowania swoich talentów do celów organizacji. |
| **Krok 5.**<br>**Workshop dla całego Zespołu.** | Stworzenie synergii w zespole poprzez nakreślenie mapy zespołu i budowę Talentowych Partnerstw. |
| **Krok 6.**<br>**Follow-up** | Kwartalne spotkania mające na celu rozwiązanie problemów lub odpowiedzenie na powstałe w procesie pytania. |

## Specjaliści HR

Skuteczne narzędzie określania stopnia dopasowania wrodzonych predyspozycji osoby do profilu stanowiska pracy, budowania wydajnego zespołu na podstawie indywidualnych predyspozycji w obszarze rozwiązywania problemów, stworzenia indywidualnej ścieżki kariery, przygotowania programu szkoleń zgodnego z naturalnymi predyspozycjami osoby, zgodnie z myślą, by wzmacniać to, co już jest mocne. Przykład zastosowania narzędzia dla grupy HR'u:

| | |
|---|---|
| **Krok 1.**<br>**Diagnoza Talentów, zdefiniowanie ról zawodowych (jako alternatywa dla kompetencji) .** | Określenie kluczowych Talentów za pomocą badania Clifton StrengthFinder™ - pod kątem pełnienia ról HR'owych w organizacji |
| **Krok 2.**<br>**Edukacja HR** | Zespołowe warsztaty, podczas których omawiane są poszczególne procesy HR'owe pod kątem podnoszenia ich efektywności poprzez metodologię Gallupa. |
| **Krok 3.**<br>**Coaching indywidualny dla HR** | Zaprojektowanie ścieżki rozwoju zgodzie z ich talentami wymaga zapoznania się z raportem dla każdego uczestnika prcesu i umiejętnym doborem szkoleń i warsztatów. Jest to element podnoszący efektywność własną menedżera / specjalisty ds. personalnych. |
| **Krok 4.**<br>**Follow-up** | Kwartalne spotkania podsumowujące wdrożenia HR'owe oraz zmiany osobiste u uczestników procesu. |

## Trenerzy i coachowie

Zwiększenie kompetencji w obszarach: skutecznej komunikacji, przekazywania wiedzy, udzielania informacji zwrotnej, motywowania osób o różnych talentach. Skuteczne odkrywanie zasobów klienta, jego naturalnych predyspozycji oraz wzmacniania na drodze rozwoju. Przykład zastosowania narzędzia dla coachów i trenerów:

| | |
|---|---|
| **Krok 1.**<br>**Diagnoza Talentów pod kątem roli trenera oraz coacha** | Określenie kluczowych Talentów za pomocą badania Clifton StrengthFinder™ - z uwzględnieniem roli wspierania w rozwoju. |
| **Krok 2.**<br>**Indywidualne zanurzenie** | Podczas indywidualnych sesji coachingowych uczestnicy przechodzą proces od nazwania, zaakceptowania celowości ich Talentów poprzez wiedzę o szansach i pułapkach, układają plan zastosowania swoich talentów do celów organizacji. Dzięki temu każdy z uczestników warsztatów będzie mógł maksymalnie wykorzystać swój potencjał w przyszłości. |
| **Krok 3.**<br>**Edukacja** | Zespołowe warsztaty, podczas których uczestnicy poznają cała filozofię rozwoju opartą na wrodzonych predyspozycjach oraz uczą się świadomie stosować swoje talenty w praktyce. |
| **Krok 4.**<br>**Follow up** | Zaprojektowanie ścieżki rozwoju zgodzie z ich talentami wymaga zapoznania się z raportem dla każdego uczestnika procesu i umiejętnym doborem szkoleń i warsztatów. Jest to element podnoszący efektywność własną menedżera / specjalisty. |
| **Krok 4.**<br>**Follow-up** | Spotkania podsumowujące – w postaci np. Crash Meetings®. |

## Przykłady praktycznych aplikacji Clifton StrengthsFinder™

**Rekrutacja i selekcja** – ze względu na to, iż talenty są niezmienne w filozofii zarządzania Mocnymi Stronami, kładzie się największy nakład sił i finansów na właściwy dobór personelu. Typowe opisy stanowisk, a tym samym oferty pracy zawierają najczęściej wymagania co do wykształcenia, doświadczenia i opisu zadań, a nie zawierają opisu kluczowych silnych stron. Rekrutacja oparta na Mocnych Stronach szuka przede wszystkim u kandydatów właśnie silnych stron mierzonych za pomocą odpowiednich narzędzi i procedur.

**Przywództwo** – kluczową kwestią w tym przypadku jest nauczenie menadżerów języka silnych stron, odpowiednie dopasowanie personelu do zadań oraz zmiana środka ciężkości w relacjach między przełożonym a podwładnym. Menadżerowie najczęściej ignorują swoich podwładnych (40%) lub skupiają się na ich słabych stronach (20%). Jedynie 1% rozwija silne strony swoich pracowników (Rath, 2007). Aby pracownik mógł stać się wybitny, niezbędne jest odpowiednie przywództwo.

**Rozwój** – największym obszarem rozwoju pracownika są jego mocne strony, z tego względu plany rozwoju powinny uwzględniać potencjał danej osoby. Analityczny introwertyk nie będzie gwiazdą sprzedaży. Ukierunkowanie rozwoju pracownika i celów zawodowych oraz kształcenie powinny odbywać się w zakresie jego mocnych stron. W innym przypadku pieniądze wydane na szkolenia będą jedynie inwestycją, która się nie zwróci.

**Kariera** – najczęściej rozwój kariery oparty jest na strukturze firmy, a nie na uzdolnieniach. Prowadzi to często do awansowania na stanowisko kierownicze osoby, która jest świetnym specjalistą, ale marnym kierownikiem. W takim przypadku zakres odpowiedzialności wykracza poza obszar silnych stron. Filozofia Mocnych Stron w rozwoju kariery polega na zwiększaniu zakresów odpowiedzialności, specjalizacji i uprawnień przy uwzględnieniu uzdolnień.

**Ocena pracownicza** – zazwyczaj jest przejawem chęci „zdalnego kierowania" pracownikami i przybiera postać wzorców i szablonów, w które powinna wpasować się dana osoba. Filozofia Mocnych Stron zaleca w tym przypadku większe skupienie się na umożliwieniu pracownikom uzyskania pożądanego wyniku w sposób adekwatny do jego naturalnego sposobu działania. Przełożony handlowca może być z niego zadowolony, że spełnia jego oczekiwania, ale wcale nie oznacza to, iż zachowanie się handlowca zgodnie z oczekiwaniami przełożonego będzie równoznaczne z tym, że klient również będzie z niego zadowolony.

**Strategia firmy** – analiza zasobów pozwala na sprawną realizację strategii. Brak osób o pożądanych uzdolnieniach nie zostanie zrekompensowany przez szkolenia i rozwój kompetencji. To, że pracownik będzie miał wykonywać określone zadania, np. agresywną sprzedaż, wcale nie oznacza, że będzie w tym dobry, jeśli jest osobą spokojną i empatyczną.

## Wybrane korzyści w przedsiębiorstwie, jakie mogą płynąć z kompletnego wdrożenia procesu odkrywania talentów według Instytutu Gallupa

- pracownicy przychodzą do pracy zmotywowani, zaangażowani i radośni;
- wiedzą, co mają robić, jakie są ich zadania i cele;
- wiedzą, w jaki sposób ich praca przyczynia się do sukcesu całej firmy, poprzez znajomość wartości, jaką wnoszą do organizacji;
- potrafią dobrze zorganizować zespół;
- potrafią się skutecznie komunikować, zwiększając szybkość i dokładność pracy;
- mają praktyczną umiejętność zbudowania strategii rozwoju biznesu;
- osoby, które znają i wykorzystują swoje dominujące talenty, działają najefektywniej. Znajomość talentów pracownika przez przełożonego jest również kluczowa, przydaje się bowiem przy budowaniu zespołu czy rozdzielaniu konkretnych zadań.

## Podsumowanie

Na koniec zacytujemy Petera Druckera – nazywanego papieżem zarządzania – który tak wypowiedział się na temat mocnych stron i ich wpływu na długofalowe sukcesy pracowników na stanowiskach pracy.

„Większość ludzi sądzi, że wie, w czym jest dobra. I zazwyczaj nie ma racji. Częściej jednak ludzie wiedzą, w czym nie są dobrzy, ale nawet w tym przypadku jest bardzo prawdopodobne, że się mylą.

Każdy jednak może spodziewać się osiągnięć tylko wtedy, gdy zaangażuje swoje mocne strony. Nie można wiele osiągnąć, opierając się na słabościach, nie mówiąc już o rzeczach, których w ogóle nie potrafimy”.