

Kompetenciavizsgálat

Beszámoló

Minta Márton

vezetői kompetenciáiról a munkáját ismerő véleményezők visszajelzése alapján

Dátum: -

A jelentés bizalmas információkat tartalmaz, melyeket nem szabad illetékteleneknek átadni.

SHL Hungary Kft.
Segítünk, Ha Lehet

Bevezetés

A munkahelyi viselkedésünkről kapott építő jellegű visszajelzés egyre fontosabb szerepet tölt be a vezetői hatékonyság fejlesztésében. Ez a beszámoló azt mutatja meg, hogyan látja munkahelyi viselkedését Ön, a közvetlen felettes vezetője („felettese”), a beosztott munkatársai („beosztottai”) és vezetőtársai („kollégái”).

A beszámoló az Ön értékelésében résztvevő személyeknek egy Vezetői Kompetenciateszt kérdőívre adott válaszain alapul. Nem megfellebbezhetetlen tényeket tartalmaz, csupán Önt ismerő emberek véleményét foglalja össze. Az eredmények elemzése ugyanakkor rámutathat munkahelyi viselkedésének pozitív vonatkozásaira, és felhívhatja a figyelmét azokra a területekre, melyeken valószínűleg célszerű változtatnia rövid- vagy hosszú távú sikerei érdekében. A vezetői kompetenciák ugyanis a vezetői sikert előrejelző viselkedésformák (szokások, tulajdonságok). A tudatosság segíthet Önnek abban, hogy nagyobb hatékonysággal végezze munkáját és jobban kihasználja tehetségét.

Ez a beszámoló számítógépes szakértői rendszer segítségével készült. Értelmezéséhez az SHL Hungary Kft. munkatársai minden segítséget megadnak. Az eredmények megismerését fejlesztési terv készítése, majd egy erre építő fejlesztő folyamat fogja követni.

A vizsgálat során feltett kérdések a közeljövőben legfontosabbnak ítélt hat vezetői kompetenciára vonatkoztak, melyek a következők: **rendszer szemlélet, teljesítményorientáció, innovációs képesség, delegáló képesség, változás menedzselés és kommunikációs képesség.** A beszámoló a kompetenciák értékelése mellett megmutatja azoknak a komponenseknek az értékelését, amelyek a kompetenciákat alkotják, de hasznos következtetések vonhatók le abból is, hogy a véleményezők mennyire tartották jellemzőnek Önre az egyes állításokat.

A kompetenciateszt eredményéről készült beszámoló a következő véleményezők válaszain alapul:

Véleményezők típusa	Fő
Önjellemzés	1
Felettes	1
Beosztottak	3
Kollégák	3

A vizsgálat, az adatok elemzése, az eredmények bemutatása gondos szakmai munkával készült. A munka természetéből következően azonban az SHL Hungary Kft. sem a leírás valóságtartalmáért, sem a felhasználás következményeiért nem vállalhat felelősséget.

Az Ön kompetenciavizsgálatának összefoglalója

Ez az oldal összefoglalja a vizsgált kompetenciákkal kapcsolatos eredményeket és felsorolja azokat az állításokat (viselkedésmintákat), amelyeket a véleményezők Önre leginkább és legkevésbé jellemzőnek találtak. Ebben a szekcióban az "átlag" a válaszok átlagát jelenti. A leginkább és legkevésbé jellemző állítások meghatározásakor az átlagba nem számítottuk bele az önértékelést. Ahhoz, hogy teljesen hasznosítsa a kapott visszajelzést, tanulmányozza át a beszámoló többi oldalát is.

	Átlag	Egyáltalán nem					Teljes mértékben	
		1	2	3	4	5		
Rendszerszemlélet	4,28							
Teljesítményorientáció	4,31							
Innovációs képesség	3,84							
Delegáló képesség	4,27							
Változás menedzselés	4,15							
Hatékony kommunikáció	4,08							

Leginkább jellemző állítások		Átlag	Kompetencia
1	megbízható ember benyomását kelti.	4,86	Hatékony kommunikáció
2	felelősséget vállal a munkájáért.	4,71	Teljesítményorientáció
3	felelősséget vállal azokért a projektekért, amelyekben részt vesz.	4,71	Teljesítményorientáció
4	ha mód van rá, delegálja a feladatokat.	4,71	Delegáló képesség
5	tárgyaláskor törekszik a résztvevők álláspontjának megértésére.	4,71	Hatékony kommunikáció
6	a tárgyalások során jó kapcsolatot tart fenn minden tárgyalópartnerével.	4,71	Hatékony kommunikáció
7	amit elkezd, azt be is fejezi.	4,71	Teljesítményorientáció
8	visszajelzést ad az elért teljesítményről.	4,57	Teljesítményorientáció
9	rugalmasan áll a feladatokhoz.	4,57	Változás menedzselés
10	mindent megtesz a kitűzött célok elérése érdekében.	4,57	Teljesítményorientáció

Legkevésbé jellemző állítások		Átlag	Kompetencia
1	szívporkázó ötletekkel kápráztatja el munkatársait.	3,14	Innovációs képesség
2	ösztönzi a kísérletezést és a kockázatvállalást.	3,29	Innovációs képesség
3	egy-egy probléma felmerülésekor sokféle megoldási javaslattal áll elő.	3,29	Innovációs képesség
4	meggyőző érveit érzelmileg is alátámasztja.	3,43	Hatékony kommunikáció
5	sokféle tárgyalási technikát alkalmaz.	3,43	Hatékony kommunikáció
6	eléri, hogy mindenki tudatában legyen a jelenlétének.	3,57	Hatékony kommunikáció
7	érdekesek és hatásosak az írásai.	3,57	Hatékony kommunikáció
8	nehéz célokat tűz ki maga elé.	3,57	Teljesítményorientáció
9	ötleteivel másokat is kreatív gondolkodásra serkent.	3,57	Innovációs képesség
10	kihívást jelentő feladatokkal fejleszti beosztottait.	3,71	Delegáló képesség

Kompetenciák értékelése

Magyarázó oldal

A kompetenciavizsgálat eredményéről készült beszámolóban ez a része összefoglalja, hogy a véleményezők milyennek látják Önt a vizsgált kompetenciákban. A véleményezők által kitöltött kérdőív minden kompetenciára és ezen belül a kompetencia minden összetevőjére (komponensére) több kérdéssel kérdezett rá. A lap felső részén a kompetenciára, alsó részén a komponensekre vonatkozó átlagok találhatók.

Ez a beszámoló többek között abban is segíthet Önnek, hogy megismerje, milyen hasonlóságok és eltérések vannak az önjellemzése és aközött, ahogyan mások látják Önt. A legfelső téglalap mutatja a négy véleményező csoport átlagát (az átlagok átlagát). A következő téglalap ábrázolja az önértékelését. Felülről a harmadik téglalap jeleníti meg a felettesének értékelését Önről. Az ezt követő téglalapok mutatják a beosztottai és a kollégái által adott értékelések átlagát.

Az értelmezéshez a következő értékhatárokat javasoljuk:

- 1,00-1,49: **Egyáltalán nem** rendelkezik ezzel a kompetenciával
1,50-2,49: **Kevésbé** rendelkezik ezzel a kompetenciával
2,50-3,49: **Átlagosan** rendelkezik ezzel a kompetenciával
3,50-4,49: **Jórészt rendelkezik** ezzel a kompetenciával
4,50-5,00: **Teljes mértékben rendelkezik** ezzel a kompetenciával

PÉLDA:

		Egyáltalán nem		Teljes mértékben			
		1	2	3	4	5	
1. Rendszerszemlélet	Olyan készség, amely segítségével a vezető képes arra, hogy folyamatokat, tevékenységeket összefüggésükben, a környezettel kölcsönhatásukban vizsgálja, és minden lényeges szempontot figyelembe véve jelölje ki a kitűzött célok eléréséhez vezető utat.	Átlag	3,88				
		Önjellemzés	4,01				
		Felettes	3,25				
		Közvetlen beosztottak	4,23				
		Kollégák	4,02				
Komponensek:		1	2	3	4	5	
A szervezet komplex szemlélete		Átlag	3,51				
		Önjellemzés	4,56				
		Felettes	1,5				
		Közvetlen beosztottak	4,12				
		Kollégák	3,85				

A következő oldalon kezdődik az Ön kompetenciáinak értékelése.

1. Rendszerszemlélet

		Egyáltalán nem	Teljes mértékben				
			1	2	3	4	5
Olyan készség, amely segítségével a vezető képes arra, hogy folyamatokat, tevékenységeket összefüggésükben, a környezettel kölcsönhatásukban vizsgálja, és minden lényeges szempontot figyelembe véve jelölje ki a kitűzött célok eléréséhez vezető utat.	Átlag	4,19					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	3,67					
	Beosztottak	4,92					
	Kollégák	3,83					
A szervezet komplex szemlélete	Átlag	4,25					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	3,67					
	Beosztottak	5,00					
	Kollégák	4,00					
A szervezeti célok ismerete	Átlag	3,97					
	Önjellemzés	4,00					
	Felettes	3,33					
	Beosztottak	4,78					
	Kollégák	3,78					
Átfogó gondolkodás	Átlag	4,11					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	3,67					
	Beosztottak	4,89					
	Kollégák	3,56					
A szervezet működésének megértése	Átlag	4,42					
	Önjellemzés	4,67					
	Felettes	4,00					
	Beosztottak	5,00					
	Kollégák	4,00					

2. Teljesítményorientáció

			1	2	3	4	5
Készség a kiváló teljesítményt motiváló légkör kialakítására, a teljesítménycélok meghatározására, a teljesítményt létrehozó tevékenység megszervezésére, az emberek tevékenységeihez való hozzárendelésére, a végrehajtás irányítására.	Átlag	4,18					
	Önjellemzés	4,28					
	Felettes	3,56					
	Beosztottak	4,89					
	Kollégák	3,98					
Felelősségvállalás	Átlag	4,39					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	4,00					
	Beosztottak	4,78					
	Kollégák	4,44					
Kezdeményezés	Átlag	3,94					
	Önjellemzés	4,00					
	Felettes	3,33					
	Beosztottak	5,00					
	Kollégák	3,44					
Magas minőségi célok kitűzése	Átlag	3,89					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	3,00					
	Beosztottak	4,67					
	Kollégák	3,56					
A teljesítmény fenntartása	Átlag	4,28					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	3,67					
	Beosztottak	5,00					
	Kollégák	4,11					
Projektek megvalósítása	Átlag	4,42					
	Önjellemzés	4,67					
	Felettes	3,67					
	Beosztottak	5,00					
	Kollégák	4,33					
A célok elérése	Átlag	4,14					
	Önjellemzés	4,00					
	Felettes	3,67					
	Beosztottak	4,89					
	Kollégák	4,00					

3. Innovációs képesség

			1	2	3	4	5
Újszerű, a korábbi rutint elhagyni tudó gondolkodás, kreatív, konstruktív gondolkodásmód, újszerű alternatívák, megoldások kidolgozása, ötletgazdagság.	Átlag	3,71					
	Önjellemzés	3,83					
	Felettes	3,08					
	Beosztottak	4,42					
	Kollégák	3,53					
Megfontolt kockázatvállalás	Átlag	3,69					
	Önjellemzés	3,33					
	Felettes	3,67					
	Beosztottak	4,00					
	Kollégák	3,78					
Ötletek megvalósítása	Átlag	3,86					
	Önjellemzés	4,00					
	Felettes	3,00					
	Beosztottak	4,78					
	Kollégák	3,67					
Ötletgyártás	Átlag	3,39					
	Önjellemzés	4,00					
	Felettes	2,33					
	Beosztottak	4,22					
	Kollégák	3,00					
Ötletek elterjesztése	Átlag	3,92					
	Önjellemzés	4,00					
	Felettes	3,33					
	Beosztottak	4,67					
	Kollégák	3,67					

4. Delegáló képesség

		Egyáltalán nem	Teljes mértékben				
			1	2	3	4	5
Képesség a feladatok vagy hatáskörök másra történő átruházására a hatékonyság és a munkatársak kompetenciáinak lehető legmagasabb szintű kiaknázása érdekében.	Átlag	4,19					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	3,75					
	Beosztottak	4,61					
	Kollégák	4,08					
Delegálás	Átlag	4,50					
	Önjellemzés	4,67					
	Felettes	4,00					
	Beosztottak	4,78					
	Kollégák	4,56					
Felhatalmazás	Átlag	4,25					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	4,00					
	Beosztottak	4,67					
	Kollégák	4,00					
Fejlesztés	Átlag	3,89					
	Önjellemzés	4,00					
	Felettes	3,33					
	Beosztottak	4,33					
	Kollégák	3,89					
Segítés	Átlag	4,14					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	3,67					
	Beosztottak	4,67					
	Kollégák	3,89					

5 . Változás menedzselés

			1	2	3	4	5
Képesség a változások megértésére, projektszemlélettel való bevezetésére, a feladatok meghatározására és részekre tagolására, a felelősség átruházására, a lehetséges kockázatokat és gátló tényezőket figyelembe vevő tervezésre.	Átlag	4,03					
	Önjellemzés	4,17					
	Felettes	3,44					
	Beosztottak	4,67					
	Kollégák	3,85					
Problémák megoldása	Átlag	3,89					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	3,00					
	Beosztottak	4,67					
	Kollégák	3,56					
A tudás mobilizálása	Átlag	3,86					
	Önjellemzés	4,00					
	Felettes	3,33					
	Beosztottak	4,67					
	Kollégák	3,44					
A változás elősegítése	Átlag	3,92					
	Önjellemzés	4,00					
	Felettes	3,33					
	Beosztottak	4,78					
	Kollégák	3,56					
Erőforrások felhasználása	Átlag	3,94					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	3,00					
	Beosztottak	4,33					
	Kollégák	4,11					
Alkalmazkodás	Átlag	4,53					
	Önjellemzés	5,00					
	Felettes	4,00					
	Beosztottak	4,78					
	Kollégák	4,33					
Új elképzelések elfogadása	Átlag	4,05					
	Önjellemzés	3,33					
	Felettes	4,00					
	Beosztottak	4,78					
	Kollégák	4,11					

6. Hatékony kommunikáció

			1	2	3	4	5
Olyan készségeár, amelynek segítségével a vezető elérí, hogy a többiek megértsek és elfogadják azt, amit közölni akar velük.	Átlag	3,95					
	Önjellemzés	4,11					
	Felettes	3,28					
	Beosztottak	4,70					
	Kollégák	3,72					
Hatásgyakorlás	Átlag	4,14					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	3,33					
	Beosztottak	4,78					
	Kollégák	4,11					
Érzelmekre hatás	Átlag	3,81					
	Önjellemzés	4,00					
	Felettes	4,00					
	Beosztottak	4,33					
	Kollégák	2,89					
Hatékony tárgyalás	Átlag	3,97					
	Önjellemzés	3,67					
	Felettes	3,33					
	Beosztottak	4,78					
	Kollégák	4,11					
Lényegretörő beszéd	Átlag	4,00					
	Önjellemzés	4,00					
	Felettes	3,00					
	Beosztottak	4,78					
	Kollégák	4,22					
Meggyőző írás	Átlag	3,86					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	2,67					
	Beosztottak	4,89					
	Kollégák	3,56					
Célzott kommunikáció	Átlag	3,94					
	Önjellemzés	4,33					
	Felettes	3,33					
	Beosztottak	4,67					
	Kollégák	3,44					

Állítások értékelése kompetenciánként

Magyarázó oldal

A következő táblázatok sorra veszik a vezetői kompetenciákkal kapcsolatban a kérdőívben megfogalmazott **állításokat** és megmutatják, mennyire tartották ezeket jellemzőnek Önre az egyes véleményezők. Az **Ön** (jellemzés) és a **Felettes** oszlopban a táblázat feletti ötfokú skálán kapott értékek vannak. A Beosztottak és a Kollégák oszlopában a számok azt mutatják, hányan adták a fejlécben található értékelést. Az 1-es és 2-es értékeléseket a jelentés piros színnel, illetve - ha az a **Felettestől** származik - piros háttérrel emeli ki. Érdemes megfigyelni, hogy egy-egy állítást hasonlóan vagy nagyon is eltérően véleményeztek-e Ön, a felettese, a beosztottai, a kollégái, és ahol nagy eltérés található, érdemes elgondolkodni azon, mi okozhatja ezt. A táblázat utolsó sorában megtalálja a véleményezők egyes csoportjainak átlagos értékelését a kompetenciához tartozó állításokról (ez megegyezik azzal, amit az előző részben már láthatott).

A visszajelzéshez a véleményezők ötfokú skálát használtak:

- 1: **Egyáltalán nem** jellemző a munkahelyi viselkedésére
- 2: **Nem** jellemző a munkahelyi viselkedésére
- 3: **Néha** jellemző, máskor nem jellemző a munkahelyi viselkedésére
- 4: **Általában** jellemző a munkahelyi viselkedésére
- 5: **Szinte mindig** jellemző a munkahelyi viselkedésére

Rendszerszemlélet	Ön	Felettes	Beosztottak					Kollégák				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
törekszik arra, hogy több szempontból lássa a problémákat	2	3	3	4	2	1		2	2	2		
együttműködik más szervezeti egységek vezetőivel	1	2	2	3	1	3	1	1	2	1	2	
figyelembe veszi más területek szakértőinek véleményét is	5	2	2	2	2	1	3		2	1	2	1
hatékonyan kapcsolja össze az egyes dolgozók és a szervezet szükségleteit	3	3	2	2	1	3	2		1	4		1
felismeri az információkban rejlő trendeket és mintázatokat	5	4	3	3	1	1	2	2	2	1	1	
problémákat rendszerszinten igyekszik megoldani	2	2	1	4	2	1	2	1	1		4	
munkája során a szervezet egészének szempontjait tartja szem előtt	4	3	1	2	2	2	3	1		4		1
látja a szervezet tevékenységének társadalmi/gazdasági összefüggéseit	4	3	3	1	2	1	3	2		2	1	1
munkája távoli, közvetett hatásaira is gondol	1	2	1	3	2	1	3	2	1	1	1	1
a szervezet egészének ismeretében végzi napi munkáját	4	2	3	2	2	3		1		4	1	
figyel arra, hogyan szolgálja munkája a szervezeti célokat	3	3	1	2	1	4	2		1	1	3	1
érti a szervezet struktúráját és benne az emberek felelősségét	1	3	4	1	3	2		1	1	1	2	1
Átlag	2,92	2,67	2,95					2,89				

A következő oldalon kezdődik az Ön kompetenciáiról szóló visszajelzések összesített eredményének bemutatása.

Rendszerszemlélet	Ön	Felet-tes	Beosztottak					Kollégák				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
törekszik arra, hogy több szempontból lássa a problémákat	4	3					3			1	2	
együttműködik más szervezeti egységek vezetőivel	5	4					3				3	
figyelembe veszi más területek szakértőinek véleményét is	4	4					3				2	1
hatékonyan kapcsolja össze az egyes dolgozók és a szervezet szükségleteit	4	4					3			1	2	
felismeri az információkban rejlő trendeket és mintázatokat	4	3				1	2				3	
a problémákat rendszerszinten igyekszik megoldani	4	3				1	2			1	2	
munkája során a szervezet egészének szempontjait tartja szem előtt	4	4					3				3	
látja a szervezet tevékenységének társadalmi/gazdasági összefüggéseit	5	4					3			3		
munkája távoli, közvetett hatásaira is gondol	4	3				1	2			1	2	
a szervezet egészének ismeretében végzi napi munkáját	5	4					3			1	1	1
figyel arra, hogyan szolgálja munkája a szervezeti célokat	4	4					3			1	1	1
érti a szervezet struktúráját és benne az emberek felelősségét	5	4					3				3	
Átlag	4,33	3,67	4,92					3,83				

Teljesítményorientáció	Ön	Felet-tes	Beosztottak					Kollégák				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
felelősséget vállal a munkájáért	5	4					3				1	2
felelősséget vállal azokért a projektekért, amelyekben részt vesz	4	4					3				1	2
elköteleződik a döntései mellett	4	4				2	1				3	
kezdemenyez	4	3					3			2	1	
a tervezéstől eljut a cselekvésig	4	3					3			1	2	
tevékenységre ösztönöz	4	4					3			2	1	
nehéz célokat tűz ki maga elé	4	3				2	1			3		
magasra teszi a mércét saját maga és a többiek számára	5	3					3			1	1	1
kihívást jelentő, de elérhető célokat tűz ki munkatársai elé	4	3				1	2			1	2	
kiváló minőségre törekszik akkor is, ha sürget az idő	4	3					3			1	1	1
intenzív munkával tölti az idejét	4	4					3				3	
visszajelzést ad az elért teljesítményről	5	4					3				2	1
végigviszi a projekteket az ötlet megszületésétől a megvalósulásig	4	3					3				2	1
amit elkezd, azt be is fejezi	5	4					3				1	2
segíti munkatársait a kitűzött célok megvalósításában	5	4					3				3	
egyenletesen jó teljesítményt nyújt	4	4					3				3	
mindent megtesz a kitűzött célok elérése érdekében	4	4					3				2	1
kiváló eredményeket ér el	4	3				1	2			1	2	
Átlag	4,28	3,56	4,89					3,98				

Innovációs képesség	Ön	Felel-tes	Beosztottak					Kollégák				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
kellő meggondolás alapján ésszerű kockázatot vállal	4	4				3					3	
ösztönzi a kísérletezést és a kockázatvállalást	3	3			1	2				3		
felvállalja az új, ismeretlen irányba való elindulás veszélyeit	3	4				2	1			1		2
a jó ötleteket új módszerekké, megoldásokká fejleszti	4	2				1	2			2	1	
ötleteivel közelebb hozza a megoldást	4	3				1	2			1	2	
sikeresen alkalmazza és továbbfejleszti a másutt már bevált ötleteket	4	4					3				3	
a problémák megoldására újszerű javaslatokkal áll elő	4	3				1	2			2	1	
egy-egy probléma felmerülésekor sokféle megoldási javaslattal áll elő	4	2				2	1		1	2		
sziporkázó ötletekkel kápráztatja el munkatársait	4	2			1	2				3		
képes az embereket rábírni új dolgok kezdeményezésére, megvalósítására	4	3					3			1	2	
ötleteivel másokat is kreatív gondolkodásra serkent	4	3				2	1		1	1	1	
támogatja mások elképzeléseit	4	4				1	2				2	1
Átlag	3,83	3,08	4,42					3,53				

Delegáló képesség	Ön	Felel-tes	Beosztottak					Kollégák				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ha mód van rá, delegálja a feladatokat	5	4				1	2					3
az emberek erősségeit és törekvéseit figyelembe véve osztja ki a feladatokat	4	4					3				2	1
bízik a munkatársaiban	5	4				1	2				2	1
felhatalmazza munkatársait felelős döntések meghozatalára	4	4				2	1			2	1	
bevonja a csapattagokat a csoport céljainak kialakításába	5	4				1	2				2	1
arra ösztönzi munkatársait, hogy mutassák meg, mire képesek	4	4					3				2	1
konstruktív, fejlesztő szándékú észrevételeket fogalmaz meg	4	3				1	2				3	
tanulási lehetőségeket teremt munkatársainak	4	4				2	1				3	
kihívást jelentő feladatokkal fejleszti beosztottait	4	3				3				1	2	
forrásokat biztosít munkatársai tanulásához és fejlődéséhez	4	3				3			1		1	1
lehetővé teszi munkatársai számára az önálló munkavégzést	5	4					3				3	
felismeri és támogatja a kollégák erősségeit	4	4					3				3	
Átlag	4,33	3,75	4,61					4,08				

Változás menedzselés	Ön	Felet-tes	Beosztottak					Kollégák				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
megtalálja a szükséges változtatáshoz vezető utat	4	3				2	1			2	1	
mérlegeli a lehetséges megoldások mellett és ellene szóló érveket	5	3				1	2			1	2	
a változtatás akadályainak leküzdésére hatékony megoldásokat talál	4	3					3			1	2	
gondoskodik arról, hogy a változáshoz szükséges tudás rendelkezésre álljon	4	3				1	2			1	2	
aktívan gyűjti a változással kapcsolatos információkat	4	3				1	2			3		
elősegíti a szervezetben az információáramlást	4	4				1	2			1	2	
megváltoztatja a kevésbé hatékony munkafolyamatokat	4	3				1	2			2	1	
keresi, hogyan működhetne hatékonyabban a szervezet	4	3				1	2			2	1	
viselkedésével másokat is fejlődésre ösztönöz	4	4					3			1	1	1
bevonja embereit a változás tervezésébe	4	3				3					2	1
megszervezi az emberek és eszközök rendelkezésre állását	5	3				1	2			1	1	1
előteremti a feladatok teljesítéséhez szükséges forrásokat	4	3				2	1			1	1	1
alkalmazkodik a változó követelményekhez	5	4					3				3	
rugalmasan áll a feladatokhoz	5	4				2	1					3
az új elvárásokhoz igazítja munkáját	5	4					3				3	
pozitívan reagál a változásokra	4	4				1	2				2	1
az új bizonyítékok fényében változtat álláspontján	3	4				1	2				3	
aktívan együttműködik másokkal a változások bevezetésében	3	4					3				3	
Átlag	4,17	3,44	4,67					3,85				

Hatékony kommunikáció	Ön	Felet-tes	Beosztottak					Kollégák				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
erős, pozitív benyomást kelt	4	3					3				2	1
eléri, hogy mindenki tudatában legyen a jelenlétének	5	3				2	1			3		
megbízható ember benyomását kelti	4	4					3					3
inspiráló légkört teremt	4	4				2	1	1		1		1
meggyőző érveit érzelmileg is alátámasztja	4	4				2	1	1		2		
az emberek gondolkodására és érzelmeire is képes hatni	4	4				2	1	1		1	1	
tárgyaláskor törekszik a résztvevők álláspontjának megértésére	4	4					3				1	2
a tárgyalások során jó kapcsolatot tart fenn minden tárgyalópartnerével	4	4					3				1	2
sokféle tárgyalási technikát alkalmaz	3	2				2	1			3		
magabiztos előadó	4	3				1	2				2	1
élvezetes stílusban adja elő mondanivalóját	4	3				1	2				2	1
előadásmódja világos és célratörő	4	3					3			1	1	1
meggyőzően ír	5	2					3			2	1	
érdekesek és hatásosak az írásai	4	2				1	2	1		1	1	
szavaival képes hatni az emberek érzéseire	4	4					3				2	1
arról beszél, ami az embereket foglalkoztatja	4	4				3				2	1	
olyan információkat közöl, melyek segítenek hallgatóságának	5	3					3			1	2	
előadásaival felkelti az emberek érdeklődését	4	3					3			2	1	
Átlag	4,11	3,28	4,70					3,72				

Javaslatok kompetenciák fejlesztésére

A kompetenciavizsgálat során az Ön munkahelyi viselkedését a legfontosabb hat kompetencia szempontjából tekintette át Ön, a felettese, a kollégái és a beosztottai. Ezek:

- a Rendszerszemlélet,
- a Teljesítményorientáció,
- az Innovációs készség,
- a Delegáló képesség,
- a Változás menedzselés és
- a Hatékony kommunikáció.

Nincs olyan objektív módszer, amellyel meg lehetne mondani, hogy az eredmények alapján mely kompetenciákat érdemes a leginkább fejlesztenie. Az alábbiakban felsoroljuk azt a három kompetenciát, melyen a legalacsonyabb pontszámot kapta (zárójelben a kapott átlagpontszámmal: a véleményező csoportoktól kapott átlagértékek átlagával). Öntől függ, hogy – az eredmények áttekintése után – mennyire érzi úgy, hogy dolgoznia kellene ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztésén.

A legalacsonyabb pontszámot kapott három kompetencia a következő:

- Innovációs képesség (3,84),
- Hatékony kommunikáció (4,08) és
- Változás menedzselés (4,15).

Ebben a részben a jelentés sorra veszi a fenti három kompetenciát, megadja azok definícióját, majd mindegyik után 15 olyan mondatot talál, amelyek a kompetencia lényegét kívánják érzékeltetni. Gondoljon bele: ezek közül hány jellemző Önre. Ezután néhány fejlesztési javaslat következik. Ezeket is fontolja meg. Mindez azonban csupán segítség ahhoz, hogy a felettes vezetőjével közösen elkészítsék Fejlesztési tervét a következő évre.

Innovációs készség

Újszerű, a korábbi rutint elhagyni tudó gondolkodás, kreatív, konstruktív gondolkodásmód, újszerű alternatívák, megoldások kigondolása, ötlet-gazdagság.

1. Munkám során lehetőségem van kreatívan gondolkodni.
2. Sokféle ötletem van.
3. Ötleteim újszerűek.
4. Ötleteimet felhasználom munkámban.
5. A tettek előtt megfontolom az alternatív lehetőségeket.
6. Szeretem az eredeti megközelítéseket.
7. Élvezem munkám kreativitást igénylő részeit.
8. Új feladatok alkalmával új módszereket kísérletezek ki.
9. Bátorítom munkatársaimat az innovatív megközelítések elfogadására.
10. Több szempontból közelítek a feladatokhoz.
11. Újszerű megoldásokat keresek a problémákra.
12. Tudom, kik azok nálunk, akik munkájukban innovatív megközelítést alkalmaznak.
13. Mivel kreatívnak tartanak, be szoktak vonni munkámtól távoli projektekre is.
14. Szeretek szakmám területén lépést tartani az innovációkkal.
15. Igyekszem megvalósítani saját ötleteimet.

Tennivalók:

- Elemezze szokásait, gondolja át, nem lenne-e célszerű ezek közül egyeseket újjal felváltani! Kérdezzen meg másokat, mi a véleményük a szokásairól!
- Olvasson olyan önéletrajzokat, amelyek kreatív emberekről szólnak!
- Írjon le egy problémát, amely éppen foglalkoztatja, és írja le az összes lehetőséget, ami eszébe jut a probléma kezelésével kapcsolatban!

Ajánlott olvasmányok:

Klein Balázs-Klein Sándor: *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó, 2020, 12. fejezet.
deBono, Edward: *Laterális gondolkodás*. HVG Könyvek, 2015.

Hatékony kommunikáció

Olyan készségtár, amely képessé teszi a vezetőt arra, hogy úgy közöljön információkat, hogy azok befogadása és megértése megtörténjen.

1. Érthetően, hatékonyan tudok beszélni (tájékoztatni, magyarázni, eligazítani).
2. Ügyelek arra, hogy mondandómat érdekesen adjam elő.
3. Találkozókon gyakran én viszem a szót.
4. Magabiztosan beszélek.
5. Képes vagyok a hallgatóság érdeklődését fenntartani.
6. Ismerem cégem stílusát az írásbeli munkákkal kapcsolatban.
7. Tömören, meggyőzően tudom indítványaimat megfogalmazni.
8. Stílusomat képes vagyok az olvasók és a téma által meghatározott igényekhez igazítani.
9. Van kialakult technikám arra, hogyan biztosítsam írásaimban a témával kapcsolatos nézőpontok egyensúlyát.
10. Kiválasztási, teljesítményértékelési stb. interjúk során tiszta képet kapok a megkérdezett személy tulajdonságairól, problémáiról.
11. Bátorítom az embereket arra, hogy megbeszéljük a bennünket érdeklő kérdéseket.
12. Ismerem a hatékony kérdés technikáit.
13. Képes vagyok az embereket meggyőzni, tegyenek valamit úgy, ahogy én kívánom.
14. Tárgyalásokon határozott vagyok.
15. Megőrzöm nyugalمامat akkor is, ha véleményemmel erőteljesen szembehehelyezkednek.

Tennivalók:

- Egy-egy szóbeli megnyilvánulás, felszólalás, beszéd stb. előtt készüljön fel jó előre! Tudatosítsa céljait, mit szeretne elérni és tervezze meg előre a hallgatóság reakcióit! Vegyen igénybe olyan eszközöket, amelyek segítik a jobb megértést.
- Fontos mondandóját gyakorolja tükör előtt, vegye videóra, játssza vissza, jegyezze meg azokat a részeket, amelyek nem voltak hatásosak, és próbálja őket újra!
- Egy-egy előadása után idézze fel, mennyire volt hatékony a kommunikációja? Milyen célokat sikerült és melyeket nem sikerült elérnie? Gondolkodjon el arról, mit tehetne legközelebb, hogy hatásosabb legyen a fellépése! Kérje ki mások véleményét az előadásról.

Ajánlott olvasmányok:

Szvetelszky Zsuzsanna: Rejtett szervezetek (Az informális kommunikáció hatalma). Typotex, 2017.
Újszászi Bogár László: Győzz meg és uralkodj! Kreatív Kontroll Kft.

Változás menedzselés

Projekt szemlélettel közelít a változásokhoz; képes a változások megértésére, elemeire bontására, tervezésére, a feladatok meghatározására, delegálására, a kockázatok, gátló tényezők előzetes számbavételére.

1. Töreksem olyan változások bevezetésére, amelyek pozitív hatásáról meg vagyok győződve.
2. A változásra adott válaszaimat hatékonyak tartják.
3. Olyan változásokat készítek elő csapatom számára, amelyek javítanak a korábbi gyakorlaton.
4. Megpróbálom előre kitalálni, milyen további változásokra lesz szükség, ha a munka valamilyen részét átalakítom.
5. Könnyen kezelem a változással, átmenettel járó feszültséget.
6. Figyelem a vezetési technikák változását.
7. Pozitívan viszonyulok a változásokhoz.
8. Keresem a lehető legjobb megközelítéseket az új helyzetekben.
9. Értem a piac főbb változásait.
10. Alkalmazkodónak tartanak.
11. Töreksem a fejlesztésre.
12. Szeretem az új módszereket.
13. Könnyen alkalmazkodom a változó körülményekhez.
14. Töreksem az új technológiák bevezetésére.
15. Figyelek a változások következményeire.

Tennivalók:

- Gondolja át, milyen változások várhatók a következő évben munkahelyén, és mi az Ön tennivalója ezzel kapcsolatban! Milyen változásokra tudna előre felkészülni? Használja fel válaszában a szakmai folyóiratokból megismerhető tendenciákat!
- Elemezze, milyen nyilvánvaló és milyen látens változások mentek végbe a szervezetében az elmúlt évben? Mennyire voltak ezek tudatosak? Mennyire lehetett volna tervezettebbé, szervezettebbé tenni ezeket?

Ajánlott olvasmányok:

Csedő Zoltán – Zavarkó Máté: *Változásvezetés*. Akadémiai Kiadó, 2019.

Rohm, A.: *Változásmenedzsmet a szervezetekben*. Z-Press, 2016.

Fejlesztendő viselkedés-területek

A következőkben bemutatjuk azt a három viselkedés-területet (a kompetenciákat alkotó komponensek közül), melyekben a véleményező csoportoktól átlagosan a legalacsonyabb pontszámot kapta. Ezt követően külön kiemeljük azokat a viselkedés-területeket (ha van ilyen), melyeken a vezetőjétől kapott pontszám átlaga kisebb, mint 3.75 (és nem szerepel a korábban legalacsonyabbra értékelt három viselkedés-terület között). Néha javaslatokat adunk, néha kérdéseket teszünk fel, de mindig csupán gondolkodásra ösztönzünk, hogy olyan fejlesztési célokat tűzzön maga elé, amelyekhez kedve van, és amelytől munkája hatékonyságának növekedése várható.

Alacsony átlagpontszámmal rendelkező viselkedés-területek

Ötletgyártás

Igyekezzen minél több ötletet napvilágra hozni, válassza ki a legígéretesebbeket és fektessen energiát a megvalósításba. Használja az ötletgyártás technikáit. Például: a brainstorming (ötletroham) keretében sok furcsa ötlet jöhet felszínre: ezek segíthetik az igazán eredeti, de megvalósítható ötletek megszületését használja az „akció-igéket”: helyettesíts, kombinálj, adaptálj, módosíts, használd másra, tedd szükségtelenné, fordítsd meg.

Megfontolt kockázatvállalás

Gondoljon egy olyan újítás lehetőségére, amelyet óvatosságból elengedett. Mi lett volna az előnye, ha megragadja a lehetőséget? Gondoljon egy olyan újításra, aminek a lehetősége a közeljövőben felmerülhet. Mi lenne a következménye annak, ha túl sokáig latolgatná a lehetséges kimeneteket és végül elszalasztaná a lehetőséget? Mivel tudná felgyorsítani a döntési folyamatát úgy, hogy azért ne érezze, hogy elszívetten döntött?

Érzelmekre hatás

Figyeljen arra, mikor sikerül nem csak a munkatársai gondolkodását befolyásolnia, de az érzelmeikre is hatnia. Gondoljon vissza egy esetre, amikor munkatársai érzelmeit mozgósítva a vártnál jobb eredményt sikerült elérniük. Mi volt a siker „titka”? Fel tud idézni egy olyan esetet, amikor az „érzelmeikre játszott”, de nem a várt eredményt érte el? Mit tenne ma másként?

A vezetője által kritikusnak tartott viselkedés-területek

Meggyőző írás

Figyeljen oda a leírt szavak erejére. Fel tud idézni egy esetet, amikor írása nagy hatással volt a többiekre? Mi volt a hatás fő oka? Előfordult már Önnel, hogy valamiről úgy érezte: „tudja, de nem tudja kifejezni”? Gyakorolja a „meggyőző írást” és ellenőrizze, valóban sikerült-e olvasói meggyőződését befolyásolnia.

Magas minőségi célok kitűzése

Beszélje meg valakivel, aki részt vett egy Önnel közös projektben, hogy milyennek látta az Ön teljesítményét. Keressék meg azokat a részleteket, szempontokat, amelyeket esetleg figyelmen kívül hagyott. Egy következő projekt során figyeljen az ehhez hasonló részletekre, szempontokra, vagy biztosítsa, hogy a csapat valamelyik más tagja megtegye ezt.

Ötletek megvalósítása

Gondoljon egy olyan helyzetre, amikor valaki (akár Ön) fölvetett egy jó ötletet. Megtett-e mindent azért, hogy az ötlet megvalósuljon? Megkereste az ötlet ígéretes támogatóit? Világosan kifejezte, mire van szükség a megvalósuláshoz? Érthetően elmagyarázta az előnyöket? Meggyőzően előadta, milyen előnyei származnak a megvalósításból a szervezetnek? Sikerült feltárnia az összefüggéseket? Késznek mutatkozott-e a jó kompromisszumokra?

Problémák megoldása

Milyen változások igényelték, hogy problémákat oldjon meg? Mit tett, amikor sikerült megoldania a felmerült problémákat? Milyen körülmények támogatták ebben? Gondoljon egy olyan problémára, amit nem sikerült megoldania. Mi akadályozta meg, hogy sikerüljön megtalálnia a megoldást? Mit tenne ma másképp? Mitől válhatna jobb problémamegoldóvá? Milyen viselkedésformákat kellene gyakorolnia? Milyen viselkedésformákat kellene kerülnie? Gondoljon valakire, aki kiváló problémamegoldó. Hogyan oldja meg a problémákat?

Erőforrások felhasználása

Sorolja fel a legfontosabb közvetlen, középtávú és hosszútávú céljait. Tárgyalja meg ezeket kollégáival, főnökével, hogy kiderüljön, egyetértenek-e ezekkel, azonosak-e a prioritásaik, rendelkezésre állnak-e a szükséges források.

Lényegretörő beszéd

Ha nehézségei vannak előadások tartásával, akkor keressen alacsony-rizikójú eseményeket, ahol izgalommentesen kipróbálhat különböző stílusokat. Ahogy nő az önbizalma, keressen nagyobb kihívásokat, de mindig hagyjon elegendő időt a felkészülésre. A rögtönzésre is lehet készülni, például úgy, hogy baráti társaságban szándékosan próbálkozik rögtönzött megszólalásokkal.

A szervezeti célok ismerete

A szervezet melyik területéről kellene többet tudnia? Építsen ki kapcsolatokat ezzel a területtel. Keressen kapcsolatot olyan emberekkel, akik a szervezet szempontjából fontos kérdésekkel foglalkoznak.

Kezdeményezés

Kérdezze meg csapatának tagjait vagy beosztottait, mennyire vannak tisztában a céljaikkal. Mit tehetne azért, hogy világosabbak legyenek előttük a céljaik?

Ötletek elterjesztése

Gondolja át: az innováció nem jelent feltétlenül világrengető újítást: minden olyan kis változás, amelynek pozitív hatása van, innovációnak tekinthető. Az ötletek elterjedését szolgálhatja, ha a vezető „újító légkört” alakít ki. Az újítások jobban terjednek, ha a részlegek együttműködnek, ha az újításokat elismerik és jutalmazzák.

Fejlesztés

Milyen helyzetben tudta hatékonyan fejleszteni egy beosztottját? Mit tett, amitől hatékony lett? Milyen tényezők, körülmények segítettek? Gondoljon egy olyan helyzetre, amikor nem sikerült egy fejlesztésre irányuló erőfeszítése. Mi lehetett az oka? Mit tenne ma másként? Mit tehetne azért, hogy eredményesebben tudja fejleszteni a munkatársait? Milyen viselkedésformákat kellene gyakorolnia? Milyen viselkedésformák kerülésére kellene törekednie? Gondoljon valakire, aki különösen jól tudja fejleszteni beosztottai képességeit, tehetségét. Mit csinál valójában ő?

A tudás mobilizálása

Ha a változás elősegítéséhez speciális ismeretekre van szükség, gondolja végig, hogyan szerezhetné ezeket meg, és hogyan ösztönözheti munkatársait ezek megtanulására. Alkossanak párokat, kiscsoportokat a változás miatt szükségessé vált tudás elsajátítására.

A változás elősegítése

Állandóan keresse a lehetőségeket a javításra, igyekezzen megvalósítani az újítás légkörét. Üdvözölje, ha valakinek új ötlete van. Ösztönözze beosztottait, hogy változtassanak, ha észreveszik, hogy valami a hatékony munkavégzés útjában áll.

Hatásgyakorlás

Gondoljon egy olyan esetre, amikor a szobába belépve érezte, hogy már a megjelenésével erőteljes pozitív hatással volt a jelenlévőkre. Mivel érte ezt el? Gondoljon egy nyilvános szereplésére, amikor nem sikerült elérnie a várt hatást? Mit tenne ma másként? Gondoljon egy ismerősére, aki „mindig a kellő hatást éri el”. Minek tulajdonítja ezt?

Hatékony tárgyalás

Idézzon fel egy esetet, amikor tárgyalás során sikert ért el. Mit ért azon, hogy „sikeresen tárgyalt”? Tanulmányozza a lehetséges tárgyalási stratégiákat (például: versengő, együttműködő). Olvasson olyan könyveket, amelyek fejleszthetik tárgyalási képességét (például: Fisher, R. – Ury, W.: A sikeres tárgyalás alapjai. Bagolyvár, 1998.)

Célzott kommunikáció

Gondoljon egy beszédére vagy írására, amely pontosan elérte célját azoknál, akiknek szánta. Mi tette ezt a kommunikációját ilyen hatékonná? Gondoljon egy olyan beszédére, vagy írására, amelyik emberek egy csoportjára hatott, míg egy másiknál nem érte el célját. Mi lehetett az oka? Mit tenne ma másképp? Gondoljon valakire, aki mindenkivel jól megérteti magát. Mit tesz ennek érdekében?

A szervezet komplex szemlélete

Milyen helyzetekben mutatkozott meg az a képessége, hogy problémák megoldásakor figyelembe tudja venni különböző területek (pl. pénzügyi, HR) szempontjait? Mitől volt hatékony ezekben a helyzetekben a viselkedése? Milyen helyzetekben nem volt képes arra, hogy különböző területek szempontjait figyelembe vegye problémák megoldásakor? Mi tartotta vissza ettől? Mit tehetett volna másképp? Mit tehetne azért, hogy jobban képes legyen figyelembe venni a különböző területek szempontjait? Különböző területek szempontjainak figyelembevételével kapcsolatban mire kellene törekednie, és mit kellene elkerülnie? Gondoljon valakire, akiről nyilvánvaló, hogy sokféle területről rendelkezik tudással és ezt felhasználja döntései meghozatalakor. Konkrétan mi az, amit ez az ember ilyenkor csinál?

Átfogó gondolkodás

Ha munkájához szükség van elméletek ismeretére, absztrakt gondolkodásra, gyakorlással igyekezzen állandóan fejlődni ezen a téren (olvasson ilyen jellegű könyveket, beszélgessen ilyen érdeklődésű kollégáival).

A teljesítmény fenntartása

Milyen helyzetekben tudott különösen hatékonyan szervezni, szabályozni? Mit tett, amitől hatékony lett, amit csinált? Mi segítette elő viselkedése hatékonyságát? Milyen helyzetekben volt kevésbé hatékony, amikor szervezni, szabályozni kellett valamit? Mit tett, ami akadályozta a hatékonyságot? Mit tehetne, amitől hatékonyabb szervezővé válna? Milyen viselkedést kellene ennek érdekében gyakorolnia? Milyen viselkedést kellene elkerülnie? Gondoljon valakire, aki különösen hatékonyan tudja szervezni, szabályozni az emberek viselkedését. Mivel éri ezt el?

Projektek megvalósítása

Milyen helyzetekben tudott nagyon sikeresen irányítani egy projektet? Mit csinált, amitől hatékony volt? Mi volt az, ami elősegítette, hogy hatékony legyen? Milyen helyzetekben volt kevésbé sikeres, mint projekt vezető? Mi akadályozta a hatékonyságát? Mit tehetett volna másképp? Mit tehetne azért, hogy hatékonyabban tudjon irányítani? Milyen viselkedést kellene gyakorolnia? Milyen viselkedés elkerülésére kellene törekednie? Gondoljon valakire, aki különösen hatékonyan tud irányítani. Mivel éri ezt el?

A célok elérése

Gondolja végig, milyen hatással van a csoporttagok teljesítményére, ha nem figyel eléggé arra, hogy elérjék a kitűzött célokat. Milyen módon tudná fellelkesíteni őket a célok elérésére? Keressen egy példát a közelmúltból, amikor lelkesítenie vagy meggyőznie kellett valakit egy cél elérésére. Kérdezze meg, milyennek találták a viselkedését és mit tehetett volna a hatékonyabb lelkesítés/meggyőzés érdekében.

Segítés

Ha segíteni akar munkatársainak, érdemes figyelembe venni néhány „alapszabályt”: Segítségét inkább a tényekre, mint az érzelmekre alapozza. Érzékeltesse munkatársaival: őszintén segíteni akar; együtt nagyobb valószínűséggel érnek el sikert, mint külön-külön. Hagyja a munkatársait önállóan dolgozni, amikor valóban elakadnak (de csak akkor), adja meg a minimális segítséget, ami túllendíti őket az akadályon.”

Befejezés

Köszönjük, hogy részt vett a kompetenciavizsgálatban. Ebben a Beszámolóban az Ön munkáján kívül benne van felettesének, beosztottainak, kollégáinak gondos visszajelző munkája is. Kívánjuk, szolgálja az Ön egyéni fejlődését és hatékonyabb tevékenységét egyaránt.

A Beszámolóhoz szervesen kapcsolódik egy egyéni visszajelző beszélgetés: azt reméljük, hogy ez is segíti majd az eredmények értelmezését.

Mint azt korábban is írtuk, a kompetenciavizsgálat egyik haszna az lehet, hogy hozzájárul egyéni fejlesztési tervének kidolgozásához. Ehhez némi segítséget nyújthattak a Beszámoló fejlesztési tanácsai, de a munka dandárja Önre marad.

Ha a kompetenciavizsgálattal kapcsolatban további információra van szüksége, kérjük forduljon hozzánk:

Kiss Julianna
julianna.kiss@shl.hu