

CP360

Ataskaita skirta

David Sample

CheckPoint 360° Competency Feedback System™ Vadovybės ataskaita

Ataskaita parengta: 2014.01.14

KONFIDENCIALU

Apklausa baigta: 2014.01.14

Atsakymus pateikė:

Vertinamas asmuo, 2 Vadovai, 2 Pavaldiniai, ir 2 Bendradarbiai

Vadovas – Sample, Charles

Antras vadovas – Sample, Peter

Graphic Goes Here

The Company
123 Main St.
Suite 300
Waco, TX 76710

Profiles  International
imagine great people®

CheckPoint 360° sistema

CheckPoint 360° sistemos paskirtis yra nustatyti, kaip vadovo kompetencijas vertina tam tikros grupės individų, pažįstančių vadovą ir turėjusių galimybę stebėti jį darbo aplinkoje. To pasiekama surinkus įvertinimus iš skirtingų stebėtojų grupių: **Vertinamas asmuo** (David Sample), **Vadovai** (įskaitant jus), **Pavaldiniai**, ir **Bendradarbiai**.

70 lyderio elgsenos pavyzdžių pateikiami kaip apklausos punktai. Šie 70 punktai yra suskirstyti į 18 įgūdžių grupių, kurios toliau grupuojamos į 8 universaliąsias vadybines kompetencijas. Kiekvienas vertintojas įvertina kiekvieną punktą, remdamasis vadovo stebėjimo patirtimi.

Kiekvienas iš 70 „CheckPoint“ apklausos punktų vertinamas šešiabalėje skalėje. Remdamiesi savo stebėjimais vertintojai nurodė, kiek procentų laiko, jų nuomone, vadovas demonstravo kiekvieną elgseną. Šeštasis pasirinkimas buvo „Nebuvo galimybės“, kuris buvo pasirenkamas, kai vertintojas neturėjo galimybės stebėti nurodytos elgsenos, todėl negalėjo pateikti prasmingo atsakymo. Šeši galimi atsakymai buvo šie:

Įvertinimas	Apibūdinimas	Laiko procentinė dalis
1	Beveik niekada	0 - 10%
2	Retai	11 - 39%
3	Kartais	40 - 60%
4	Dažnai	61 - 89%
5	Beveik visada	90 - 100%
N	Nebuvo galimybės stebėti šią elgseną	

18 įgūdžių grupių yra labai svarbios sėkmei daugelyje vadovų pareigų. Jos yra sugrupuotos į 8 universaliąsias vadybines kompetencijas. Kai vadovas dažnai demonstruoja elgseną, kuri sudaro tokių vadybinių kompetencijų dalį, jis paprastai įvardijamas kaip veiksmingas ir sėkmingai dirbantis vadovas.

Toliau yra išvardytos 8 universaliosios vadybinės kompetencijos ir jų 18 įgūdžių grupių.

1. Komunikacija

- Išklauso kitus
- Apdoroja informaciją
- Efektyviai bendrauja

2. Lyderystė

- Kelia pasitikėjimą
- Nurodo veiklos kryptį
- Perleidžia atsakomybę

3. Lankstumas

- Prisisitaiko prie aplinkybių
- Kūrybiškai mąsto

4. Santykiai

- Kuria santykius
- Sudaro sąlygas komandos sėkmei

5. Užduočių įgyvendinimas

- Dirba veiksmingai
- Dirba kompetentingai

6. Produktyvumas

- Imasi veiksmų
- Pasiekia rezultatų

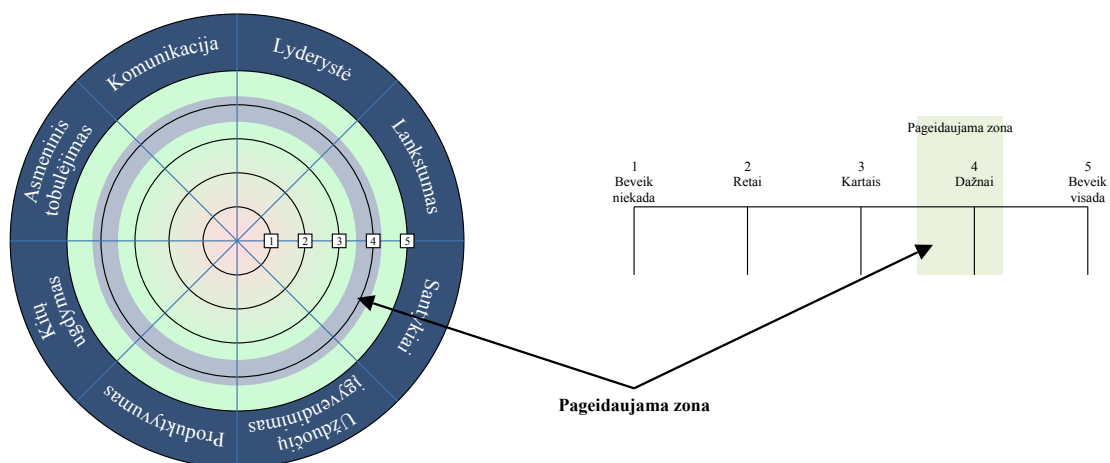
7. Kitų ugdymas

- Ugdo talentus
- Sėkmingai motyvuoja

8. Asmeninis tobulėjimas

- Atsiduoda darbui
- Siekia tobulėti

Pageidaujama zona: pageidaujama zona buvo nustatyta analizuojant įvairių pramonės šakų ir organizacijų duomenis. Ši analizė parodė, kad tie vadovai, kuriuos jų atitinkama įmonė buvo nurodžiusi kaip „gerus vadovus“, *CheckPoint 360°* sistemoje paprastai gaudavo vidutinį įvertinimą nuo 3,5 iki 4,25, kai juos vertindavo kiti, žinantys vadovo darbo elgesį. Taip *CheckPoint 360°* buvo nustatytas pageidaujamos zonos balų diapazonas.



Vadovybės ataskaitos įvadas

Šioje ataskaitoje apibendrinami rezultatai „CheckPoint“ apklausų, kurias neseniai užpildė vadovas (**David Sample**) ir respondentų grupės (**Vadovai, Pavaldiniai, ir Bendradarbiai**). Vadovo gauti balai pateikiami diagramose ir skaitmeninėse skalėse kituose puslapiuose.

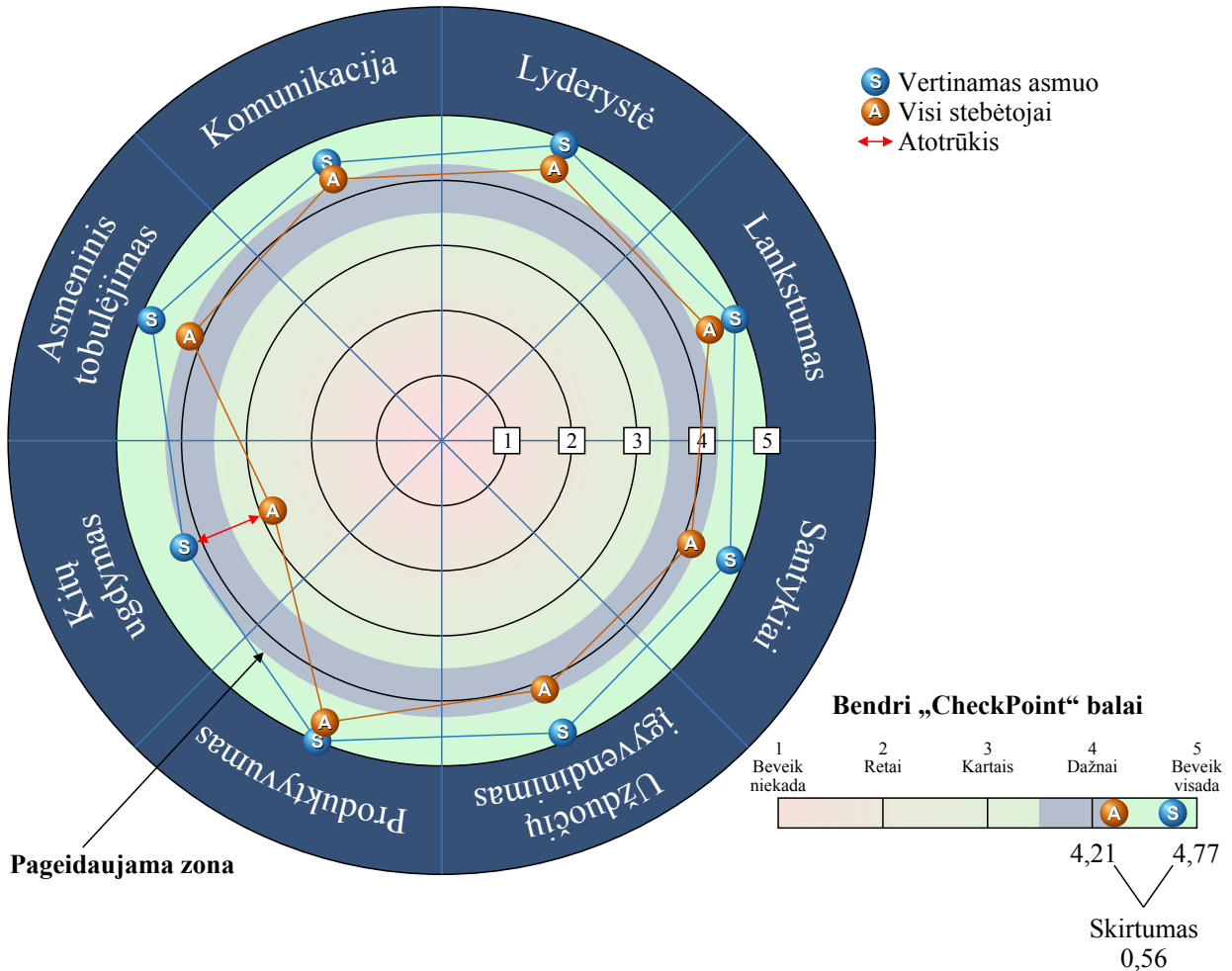
Grįžtamoji informacija pateikiama šiuose skyriuose:

- **Kompetencijų apžvalga:** 8 universaliųjų vadybinių kompetencijų rezultatai, lyginant **Vertinamas asmuo** (vadovo) balų vidurkį su **Visi stebėtojai** balų vidurkiu (įskaitant **Vadovai, Pavaldiniai, ir Bendradarbiai**) ir parodant, ar balai yra pageidaujamoje zonoje, aukščiau ar žemiau jos. Taip pat parodyti bendri „CheckPoint“ balai, įskaitant balų skirtumą tarp **Vertinamas asmuo** ir **Visi stebėtojai**.
- **Igūdžių grupės santrauka:** 18 įgūdžių grupių, kurias vertino **Visi stebėtojai**, apžvalga. Įvertinimų vidurkiai rodomi išrikiuoti nuo aukščiausio iki žemiausio ir pateikia jums apžvalgą santykinių stipriųjų pusių arba iššūkių, su kuriais David Sample gali susidurti šiose įgūdžių grupėse.
- **Svarbiausių įgūdžių sutapimo apžvalga:** Įgūdžių grupių, kurias **Vadovai** ir (arba) **Vertinamas asmuo** nurodė kaip svarbiausias, apžvalga.
- **Santrauka:** 8 universaliųjų vadybinių kompetencijų rezultatai, lyginant visų respondentų grupių balų vidurkius (įskaitant **Vertinamas asmuo, Vadovai, Pavaldiniai, Bendradarbiai, ir Visi stebėtojai**), pateikiant bendrus kiekvienos grupės „CheckPoint“ balus ir nurodant grupės balų vidurkius, kurie skiriasi 1 ar daugiau taškų.
- **Igūdžių grupės analizė:** 18 įgūdžių grupių rezultatai, lyginantys visų respondentų grupių balų vidurkius (įskaitant **Vertinamas asmuo, Vadovai, Pavaldiniai, Bendradarbiai, ir Visi stebėtojai**) ir nurodantys grupių balų vidurkius, besiskiriančius 1,5 ar daugiau taškų, taip pat analizuojantys svarbiausių įgūdžių grupes, siekiant nustatyti talentus, dėmesio reikalaujančias sritis ir sritis, kuriose egzistuoja reikšmingas ATOTRŪKIS tarp vertinimų, kuriuos pateikė **Vertinamas asmuo** ir **Vadovai**. (David Sample ir jūs kiekvienas pasirinkote po 6 kritinių įgūdžių grupes iš 18. Jos buvo laikomos ypač svarbiomis vertinamo vadovo darbe.)
- **Respondentų grupių palyginimas:** 18 įgūdžių grupių rezultatai ir bendri „CheckPoint“ balai, analizuojantys kiekvienos respondentų grupės balų vidurkius (įskaitant **Vertinamas asmuo, Vadovai, Pavaldiniai, ir Bendradarbiai**).
- **70 klausimų apklausos suvestinė:** visų 70 apklausos punktų rezultatai, rodant balų vidurkius, kuriuos skyrė **Vertinamas asmuo, Vadovai** ir **Visi stebėtojai** (įskaitant **Vadovai, Pavaldiniai, ir Bendradarbiai**) ir išryškinant punktus, kurie patenka į svarbių įgūdžių grupę, taip pat vėliau vėle pažymint punktus, kur respondentų grupės atsakymams stinga sutarimo (skiriasi trimis ar daugiau taškų).

- **Trumpa ugdymo apžvalga:** apibūdina David Sample stipriąsias puses ir ugdymo poreikius, kurių jis gali turėti 18 įgūdžių grupių atžvilgiu.
- **Ugdymo ir vadovavimo rekomendacijos:** Teikia pasiūlymus, kaip panaudoti informaciją vadovybės ataskaitoje, kad padėtų vadovui augti ir tobulėti darbe.
- **Dėmesio sritys:** apibūdina stipriąsias puses ir ugdymo poreikius trijų esminių įgūdžių grupių atžvilgiu, ir pateikia rekomendacijas bei pasiūlymus dėl šio vadovo lyderystės ugdymo plano.

Peržiūrėdami šią medžiagą turėkite omenyje, kad daugelis žmonių turi visą gebėjimų diapazoną. Nė vienas nedaro visko vienodai gerai. Jei ši grįžtamoji informacija bus vertinama kaip mokomoji priemonė, ji gali būti pirmasis vertingas žingsnis, padėsiantis vadovui padidinti darbo veiksmingumą.

Kompetencijų apžvalga

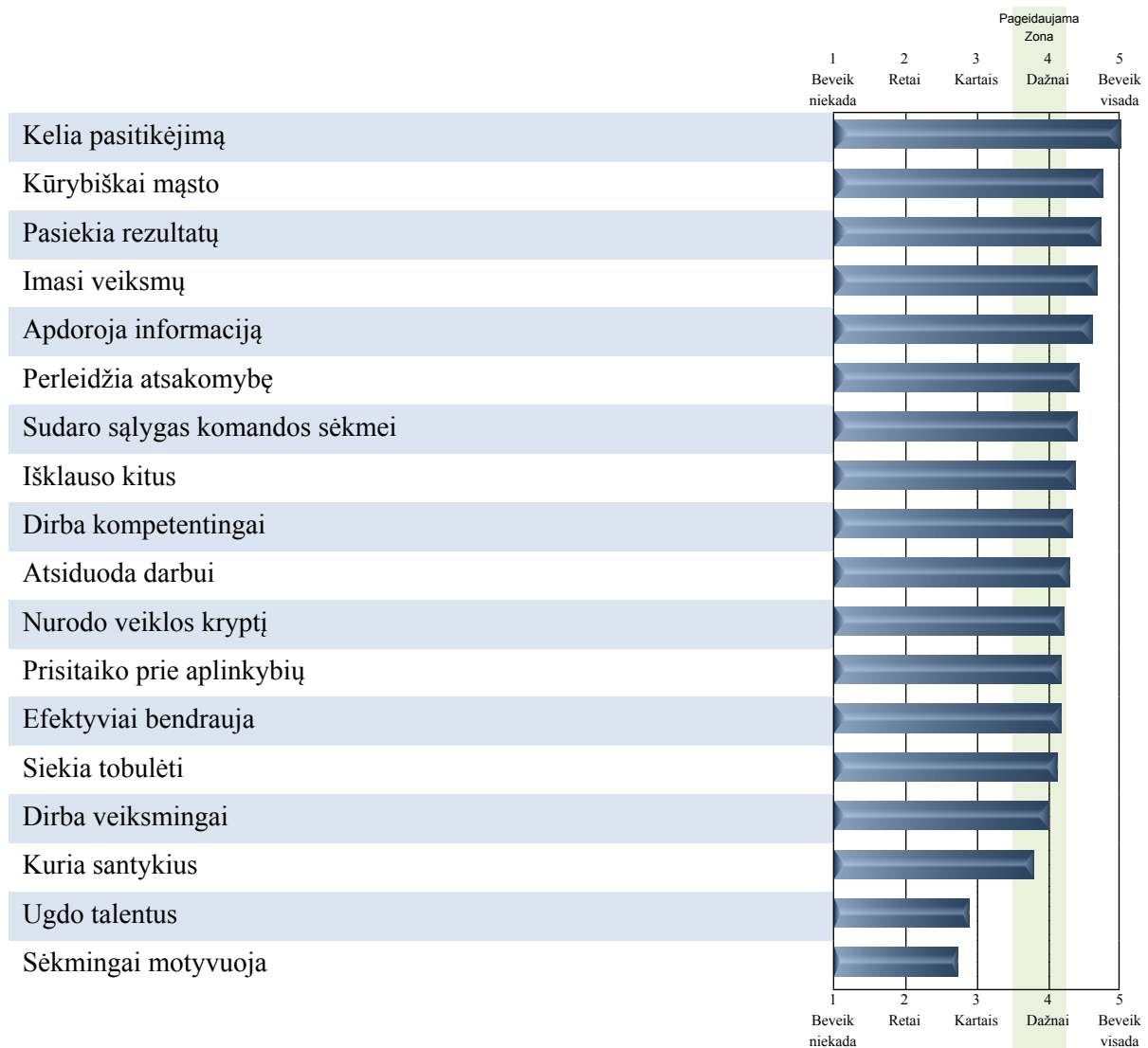


Tai įvertinimų apžvalga, kurioje balai, kuriuos skyrė vadovas sau (**Vertinamas asmuo**), palyginti su balų, kuriuos skyrė **Visi stebėtojai** (visi vertintojai, išskyrus **Vertinamas asmuo**) įvertinimų vidurkiu. **Vertinamas asmuo** (S) žymekliui ir visų stebėtojų vertinimo (A) žymekliui tolstant nuo apskritimo centro, balai didėja. Ypač atkreipkite dėmesį, kur yra 1 ar daugiau taškų atotrūkis. Tai reikštų didelį skirtumą tarp vadovo ir kitų stebėtojų suvokimo, kaip dažnai David Sample demonstruoja tą vadybinę kompetenciją.

Mažesnėje horizontalioje diagramoje pristatyti *Bendri CheckPoint balai* pateikia vadovo (David Sample) ir **Visi stebėtojai** balų vidurkius už visas 8 kompetencijas. Jei skirtumas tarp tų dviejų vidurkių yra 1 ar daugiau taškų, vadinasi, tai, kaip vadovas suvokia savo elgesį, gerokai skiriasi nuo kitų vertintojų. Tai reiškia, kad reikia geresnio savo vaidmens ir savybių supratimo.

Įgūdžių grupės santrauka

Toliau pateiktoje diagramoje nurodyti vidutiniai kiekvienos įgūdžių grupės įvertinimai, kuriuos suteikė **Visi stebėtojai** (įvertinimai iš visų, išskyrus **Vertinamas asmuo**). Vidutiniai įvertinimai išdėstyti nuo aukščiausio iki žemiausio, jie suteikia jums santykinę stipriųjų pusių, kuriomis pasižymi David Sample, apžvalgą. Nors mes rekomenduojame vadovui sutelkti dėmesį į kituose šios ataskaitos skyriuose nurodytas labiausiai kritines įgūdžių grupes, jums naudinga turėti apžvalgą įvertinimų, kuriuos vadovas gavo apie visas įgūdžių grupes. Taip pat ieškokite daugiau informacijos apibendrinamoje tobulėjimo apžvalgoje.



Svarbiausių įgūdžių sutapimo apžvalga

Ir jūs, ir David Sample nurodėte 6 įgūdžių grupes, kurios, kiekvieno jūsų nuomone, yra svarbiausios vertinto vadovo darbo sėkmei. Šios įgūdžių grupės pateiktos toliau. Turėkite omenyje, kad galimas jūsų ir vertinto vadovo pasirinktas įgūdžių grupių skaičius gali svyruoti nuo 6 iki 18. Jei jūs abu pasirinkote tas pačias įgūdžių grupes, jūs turėsite 100 % atitiktį. Jei jūs nesutarsite nei dėl vienos svarbiausios įgūdžių grupės, atitiktis bus 0 %. Atitiktis procentinei daliai mažėjant, tampa vis svarbiau jums ir vertintam vadovui aptarti bei išsiaiškinti svarbiausius jo darbo aspektus. Jei kiekvienas iš jūsų svarbiausiomis laikys skirtingas elgsenas, tada vertinto vadovo dėmesio centras gali būti labai toli nuo tos vietos, kur jūs tikėtės jį būsiant.

Svarbiausių įgūdžių sutapimas

Charles Sample - 67%
Peter Sample - 67%

V **Išklausykite kitus:** Skatina kitus pasidalyti savo idėjomis ir rūpesčiais. Nuoširdžiai išklauso visus požiūrius nepertraukdamas pašnekovų. Apibendrina, reziumuoja informaciją ir patikrina, ar teisingai suprato.

V **Kelia pasitikėjimą:** Laikosi pažadų ir išsaugo paslaptis. Elgiasi sąžiningai ir etiškai.

S **Nurodo veiklos kryptį:** Pateikia aiškius lūkesčius ir nustato tinkamą darbo krūvį. Planuoja užduotims įgyvendinti reikalingus žingsnius, kartu išlaiko susitelkimą ties bendra vizija.

S **Prisitaiko prie aplinkybių:** Geba prisitaikyti prie skirtingų žmonių darbo stilių ir skirtingos aplinkos. Konstruktiviai susidoroja su kliūtimis ir numato pokyčius.

S **Kūrybiškai mąsto:** Kūrybiškai žvelgia į darbą, skatina naujoves, rizikos priėmimą ir kūrybišką problemų sprendimą.

S **Sudaro sąlygas komandos sėkmei:** Konfliktus sprendžia laikydamasis bendradarbiavimo principo. Siekia sutarimo ir padeda komandai nustatyti tinkamus tikslus. Efektyviai pritraukia ir protingai panaudoja grupės talentus.

S **Imasi veiksmų:** Žino, kada tinkamas laikas imtis veiksmų. Ryžtingai sprendžia problemas ir laiku priima tvirtus sprendimus.

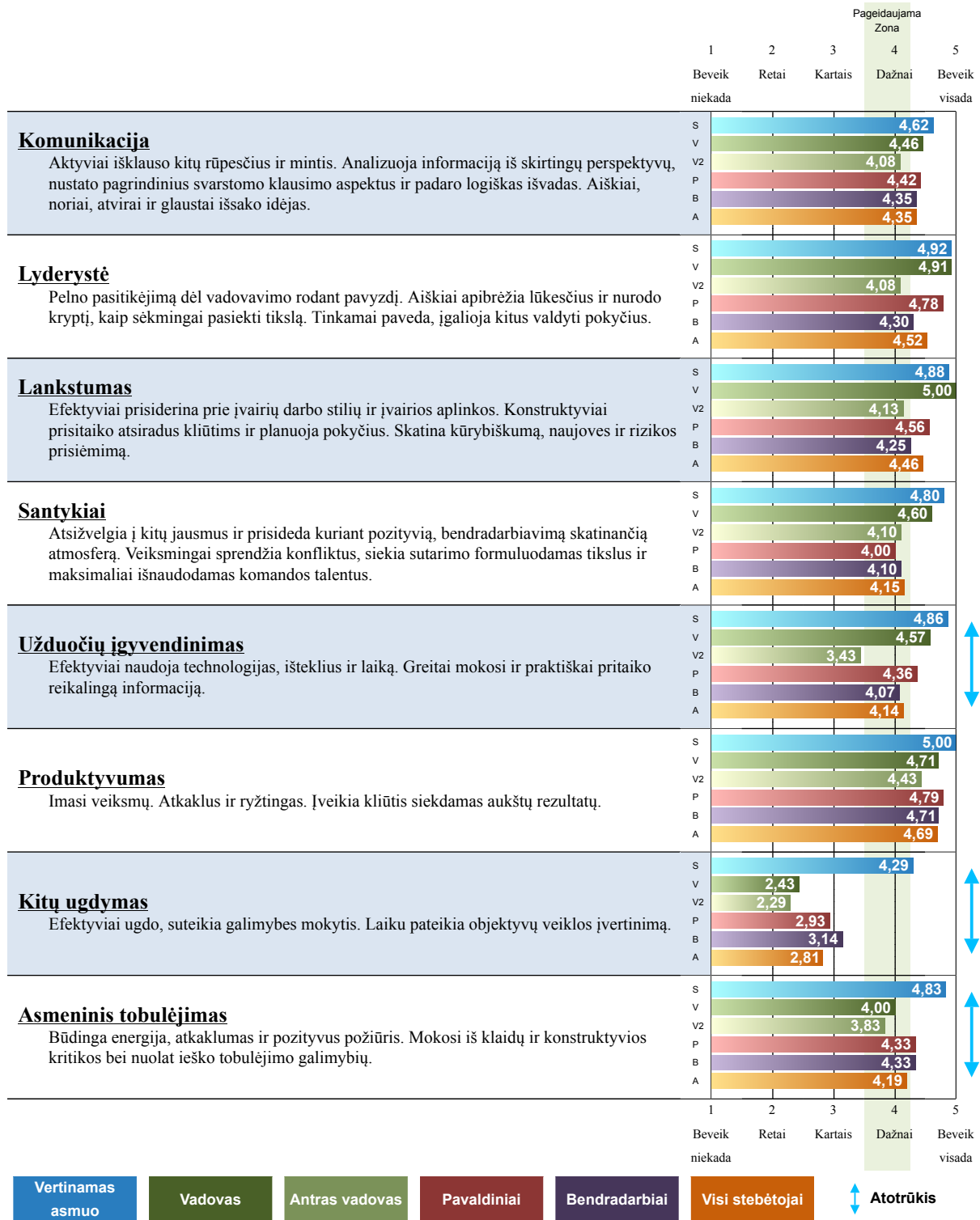
S **Pasiekia rezultatų:** Įveikia kliūtis ir pasiekia rezultatų, kurie teigiamai veikia organizaciją ir tampa pavyzdžiu kitiems.

V2 **Sėkmingai motyvuoja:** Įvertina žmones, kurie puikiai atlieka darbą ir deda papildomų pastangų. Laikosi entuziastingo požiūrio, teigiamai veikiančio kitus.

S Vertinamas asmuo **V** Vadovas **V2** Antras vadovas

Santrauka

Šiame skyriuje pateikiamas vidutinis 8 vadybos kompetencijų įvertinimas, kurį pateikė kiekviena respondentų grupė. Atkreipkite dėmesį į respondentų grupių vertinimų skirtumus, ypač ten, kur nurodytas atotrūkis (skirtumas tarp grupių didesnis negu vienas taškas).



Įgūdžių grupės analizė

Ypač svarbūs yra visi skirtumai tarp esminių įgūdžių grupių, kurias pasirinko **Vadovai** (įskaitant jus) ir vertintas vadovas (**Vertinamas asmuo**). Tokie skirtumai rodo svarbius skirtumus tarp lūkesčių, kuriuos turi **Vadovai** ir prioritetų, kurių laikosi vertintas vadovas (**Vertinamas asmuo**). Visus šiuos skirtumus turėtumėt aptarti jūs ir David Sample.

Atkreipkite dėmesį, kad kiekvienos įgūdžių grupės apibrėžimas pateikiamas kartu su kiekvienos vertintojų grupės balų vidurkiu. Reikėtų atidžiai apsvarstyti šiuos kiekvienos grupės balų vidurkius ir kiekvieno balo santykį lyginant su kitais. Galite matyti vertikalią rodyklę, rodančią 1,5 taško ar didesnį atotrūkį tarp dviejų respondentų grupių.

↔ Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, ir balų vidurkis, kurį skyrė **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai** skiriasi 1,5 taško ar daugiau.

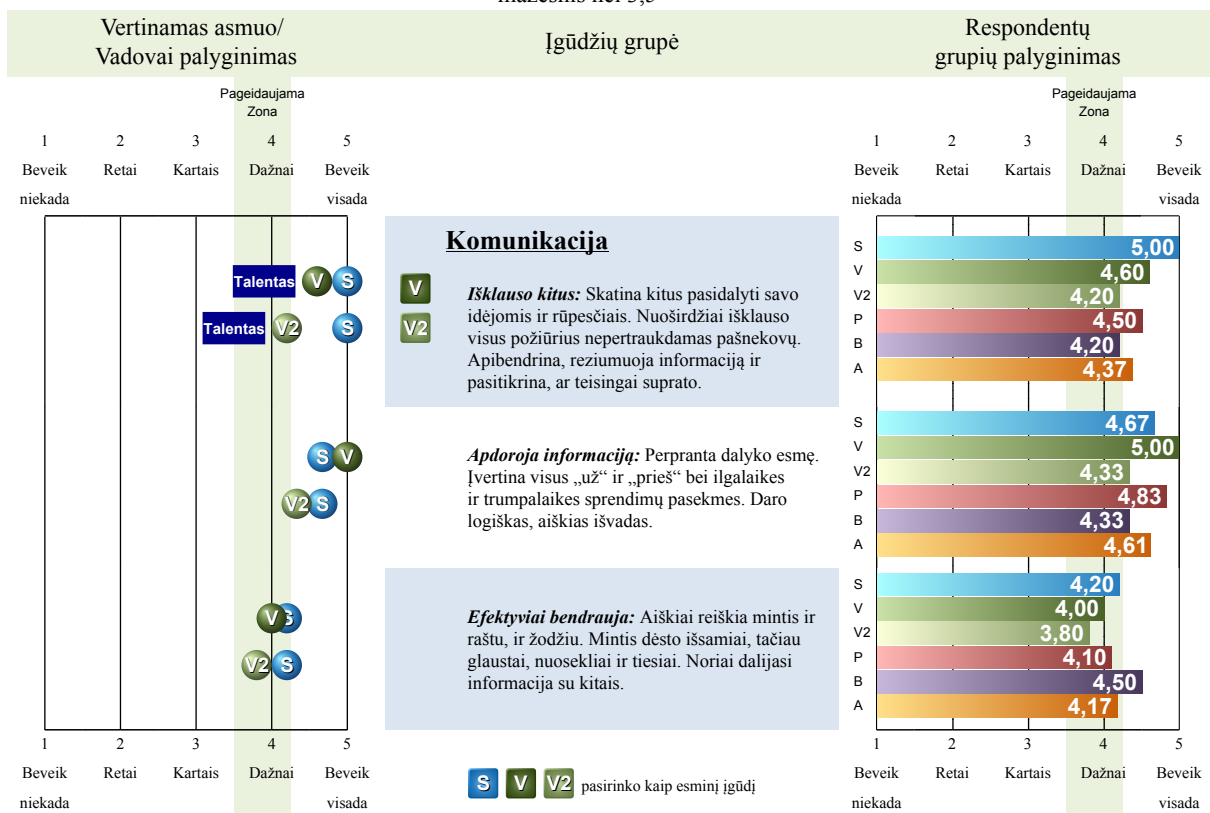
Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, kuriuos skyrė abu, **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai** yra lygūs ar didesni už 3,5

Vertinamas asmuo	Pavaldiniai
Vadovas	Bendradarbiai
Antras vadovas	Visi stebėtojai

- S** Vertinamas asmuo įvertinimai
- V** Vadovas įvertinimai
- V2** Antras vadovas įvertinimai

Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, ir balų vidurkis, kurį skyrė abu, **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai**, yra mažesnis nei 3,5

↕ Visi skirtumai tarp respondentų grupių įvertinimų, kai vidurkiai skiriasi 1,5 ir daugiau taškų.



←→ Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, ir balų vidurkis, kurį skyrė **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai** skiriasi 1,5 taško ar daugiau.

Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, ir balų vidurkia, kuriuos skyrė abu, **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai** yra lygūs ar didesni už 3,5

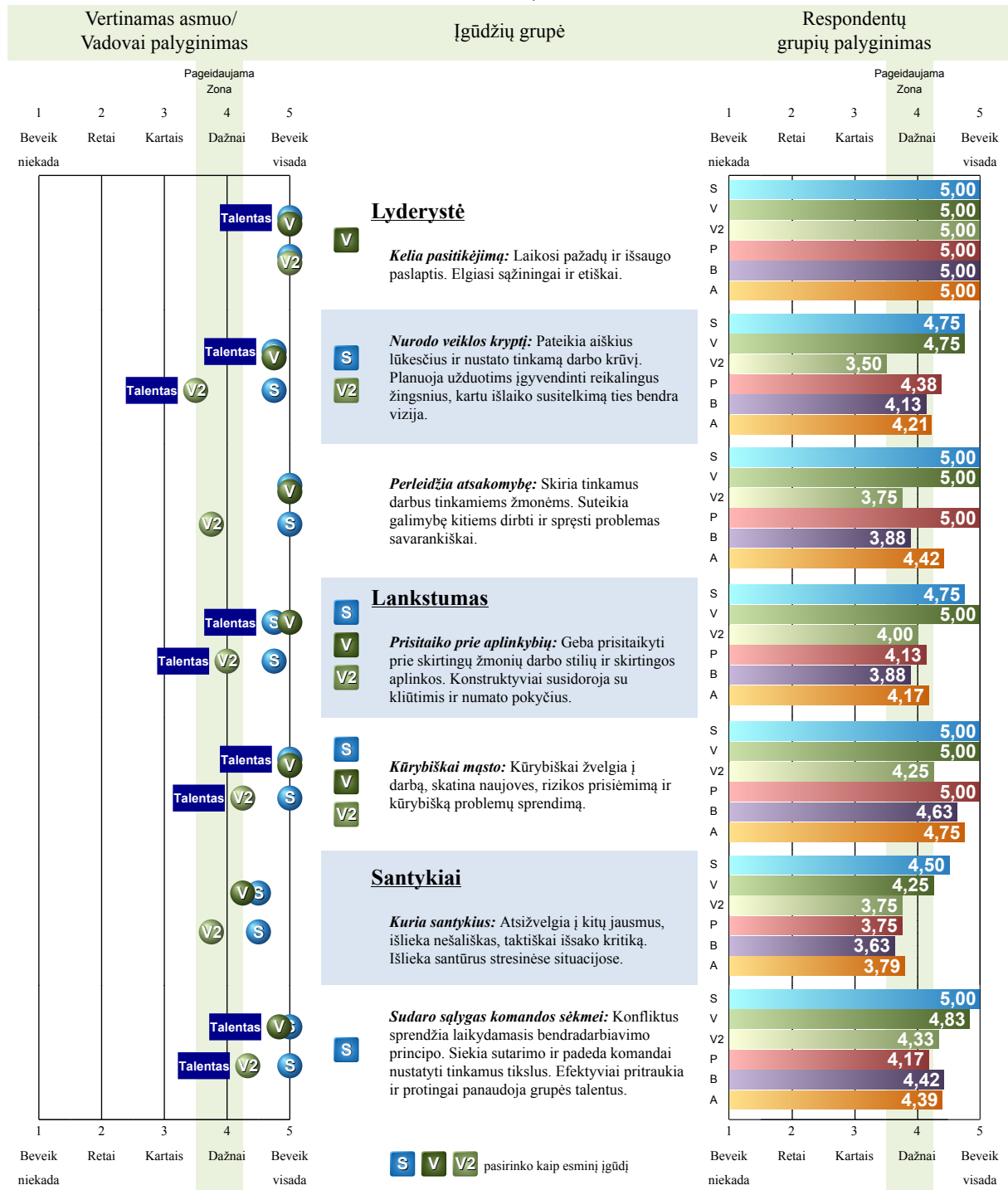
Vertinamas asmuo	Pavaldiniai
Vadovas	Bendradarbiai
Antras vadovas	Visi stebėtojai

- S** Vertinamas asmuo įvertinimai
- V** Vadovas įvertinimai
- V2** Antras vadovas įvertinimai

Akcentas

Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, ir balų vidurkis, kurį skyrė abu, **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai**, yra mažesnis nei 3,5

↕ Visi skirtumai tarp respondentų grupių įvertinimų, kai vidurkiaai skiriasi 1,5 ir daugiau taškų.



←→ Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, ir balų vidurkis, kurį skyrė **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai** skiriasi 1,5 taško ar daugiau.

Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, ir balų vidurkia, kuriuos skyrė abu, **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai** yra lygūs ar didesni už 3,5

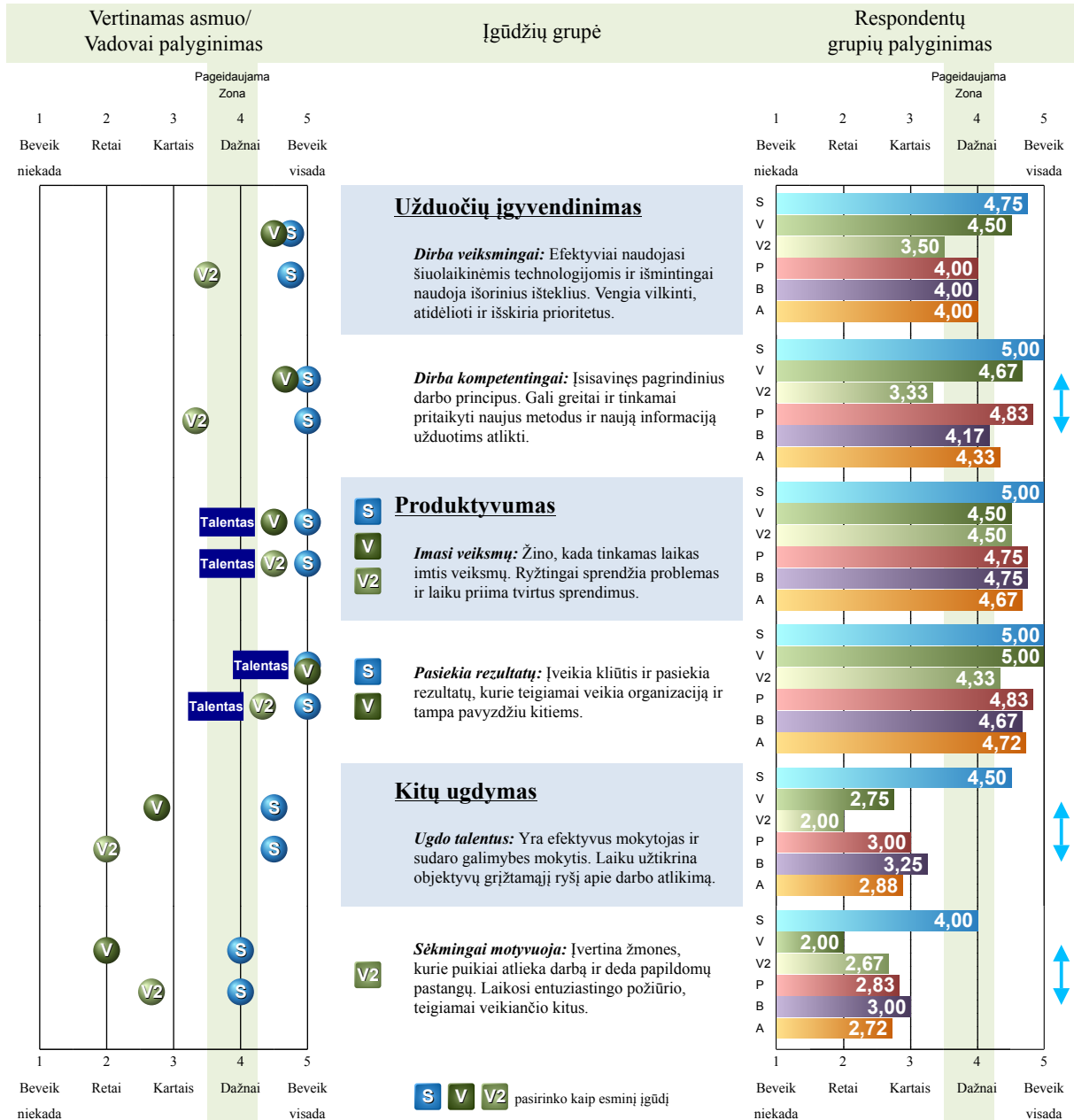
Vertinamas asmuo	Pavaldiniai
Vadovas	Bendradarbiai
Antras vadovas	Visi stebėtojai

- S** Vertinamas asmuo įvertinimai
- V** Vadovas įvertinimai
- V2** Antras vadovas įvertinimai

Akcentas

Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, ir balų vidurkis, kurį skyrė abu, **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai**, yra mažesnis nei 3,5

↕ Visi skirtumai tarp respondentų grupių įvertinimų, kai vidurkiaai skiriasi 1,5 ir daugiau taškų.





Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, ir balų vidurkis, kurį skyrė **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai** skiriasi 1,5 taško ar daugiau.

Talentas

Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, ir balų vidurkia, kuriuos skyrė abu, **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai** yra lygūs ar didesni už 3,5

Vertinamas asmuo	Pavaldiniai
Vadovas	Bendradarbiai
Antras vadovas	Visi stebėtojai



Vertinamas asmuo įvertinimai



Vadovas įvertinimai



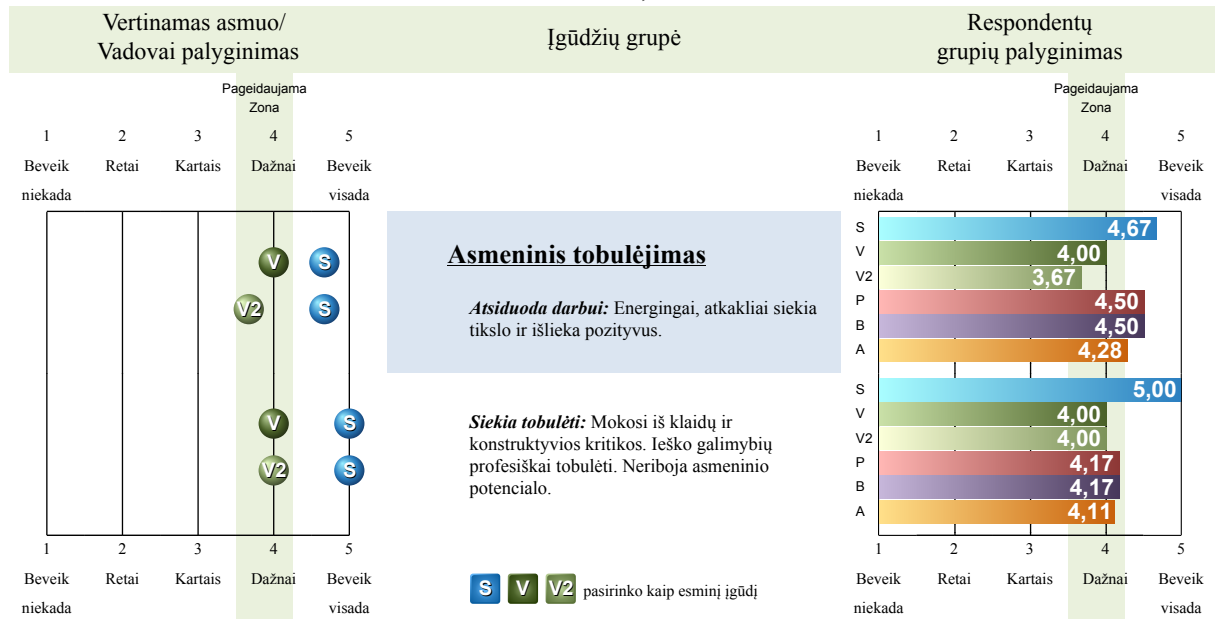
Antras vadovas įvertinimai

Akcentas

Svarbi įgūdžių grupė, kurią nurodė **Vertinamas asmuo** ir/ arba **Vadovai**, ir balų vidurkis, kurį skyrė abu, **Vertinamas asmuo** bei **Vadovai**, yra mažesnis nei 3,5

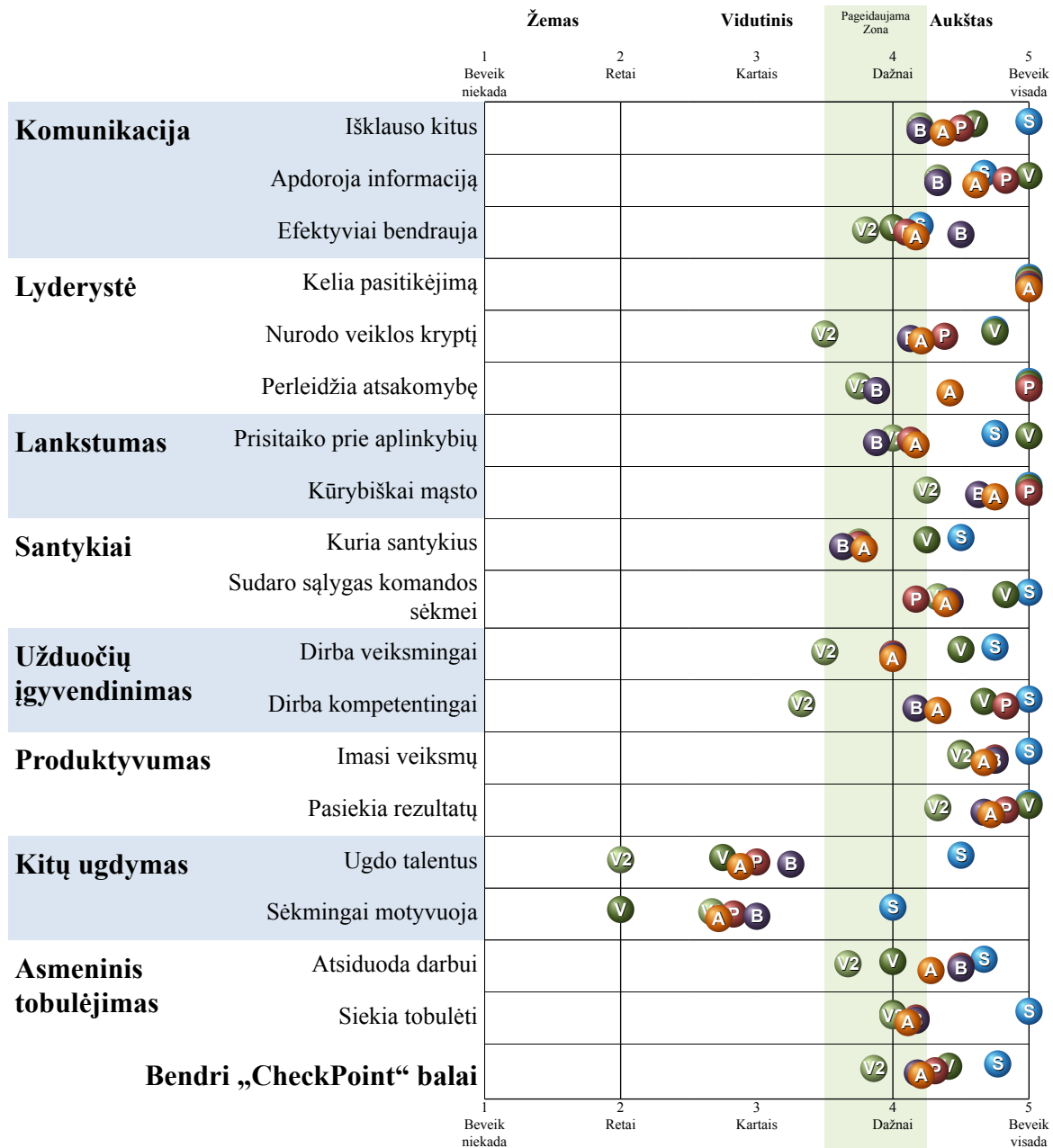


Visi skirtumai tarp respondentų grupių įvertinimų, kai vidurkiaai skiriasi 1,5 ir daugiau taškų.



Respondentų grupių palyginimas

Šiame puslapyje pateikiama kiekvienos respondentų grupės įgūdžių grupės įvertinimo vidurkio santykinė vieta. Kiekviena įgūdžių grupė parodyta su jos atitinkama universaliąja vadybine kompetencija.



70 klausimų apklausos suvestinė

Siekiant palengvinti rezultatų analizę, rodomi kiekvieno atskiro klausimo įvertinimai. Tarp grupių tam tikru klausimu esant 3 ar daugiau taškų skirtumui, pasirodo vėliavėlė. Turėtumėte atkreipti į tuos klausimus ypatingą dėmesį, nes didelis skirtumas galėjo turėti įtakos galutiniam balui, kurį skyrė **Visi stebėtojai** už tą įgūdžių grupę.

Vadovai ir (arba) Vertinamas asmuo neįvertino punkto

Paryškimas: klausimai, įeinantys į esminių įgūdžių grupę, kurią pasirinko Vertinamas asmuo ir (arba) Vadovai

Vėliavėlės: atsakymams respondentų grupėje trūksta nuoseklumo (atsakymai skiriasi 3 ar daugiau balų).

Vertinamas asmuo
Vadovas
Visi stebėtojai
Antras vadovas

Komunikacija

V V2

Išklausoma kitas

1. Prašo kitų išsakyti idėjas, pasiūlymus ir nuomonę
2. Sukuria tinkamą pasidalyti mintimis ir rūpesčiais atmosferą
3. Išklausoma įvairius požiūrius ir yra pasirengęs priimti naujas idėjas
4. Klausoma atidžiai, nepertraukdamas pašnekovo
5. Apibendrina, reziumuoja gautą informaciją ir patikslina, ar viską teisingai suprato

B A

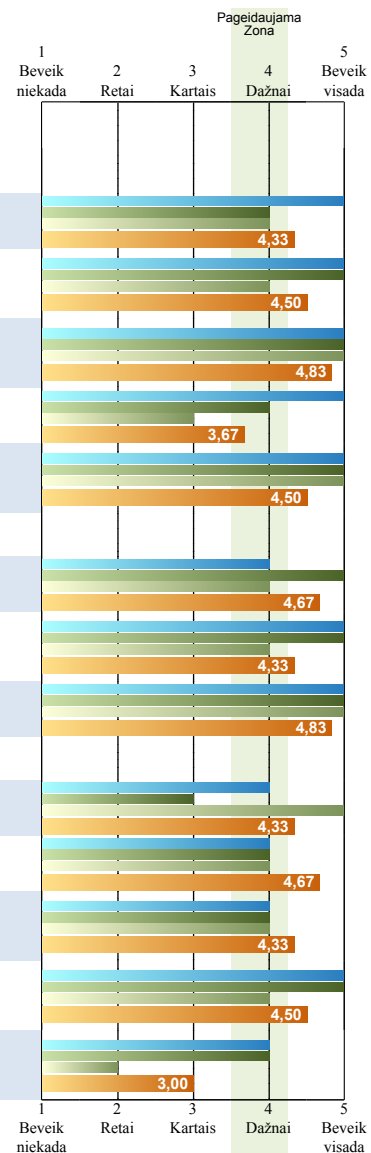
Apdoroja informaciją

6. Įvardija svarstomo dalyko esmę
7. Apsvarsto visus „už“ ir „prieš“ bei ilgalaikes ir trumpalaikes sprendimų pasekmes
8. Daro logiškas, aiškias išvadas

Efektiviai bendrauja

9. Aiškiai reiškia mintis raštu
10. Aiškiai ir efektyviai reiškia mintis žodžiu
11. Nušviečia svarstomus dalykus išsamiai, bet ne smulkmeniškai
12. Bendrauja atvirai, net kai nagrinėjami sudėtingi, jautrūs dalykai
13. Padaro einamąją, su darbu susijusią informaciją lengvai prieinamą kitiems

B A



Vadovai ir (arba) Vertinamas asmuo neįvertino punkto

S V V2

Paryškimas: klausimai, įeinantys į esminių įgūdžių grupę, kurią pasirinko Vertinamas asmuo ir (arba) Vadovai

P B A

Vėliavėlės: atsakymams respondentų grupėje trūksta nuoseklumo (atsakymai skiriasi 3 ar daugiau balų).

Vertinamas asmuo **Visi stebėtojai**
Vadovas **Antras vadovas**

Lyderystė

V

Kelia pasitikėjimą

- 14. Tęsi pažadus
- 15. Jam galima patikėti konfidencialią informaciją
- 16. Sąžiningai elgiasi su kitais
- 17. Laikosi aukštų etikos standartų

S V2

Nurodo veiklos kryptį

- 18. Aiškiai išsako lūkesčius
- 19. Nustato tinkamą darbo krūvį
- 20. Pasiekia ilgalaikių tikslų, planuodamas nuoseklius žingsnius
- 21. Rūpindamasis detalėmis, susitelkia į bendrą vaizdą

Perleidžia atsakomybę

- 22. Žino, kada perleisti, o kada prisiimti asmeninę atsakomybę
- 23. Skiria tinkamus darbus tinkamiems žmonėms
- 24. Suteikia kitiems įgaliojimus savarankiškai atlikti pareigas
- 25. Suteikia galimybę kitiems rasti kūrybiškus problemų sprendimus

Lankstumas

S V V2

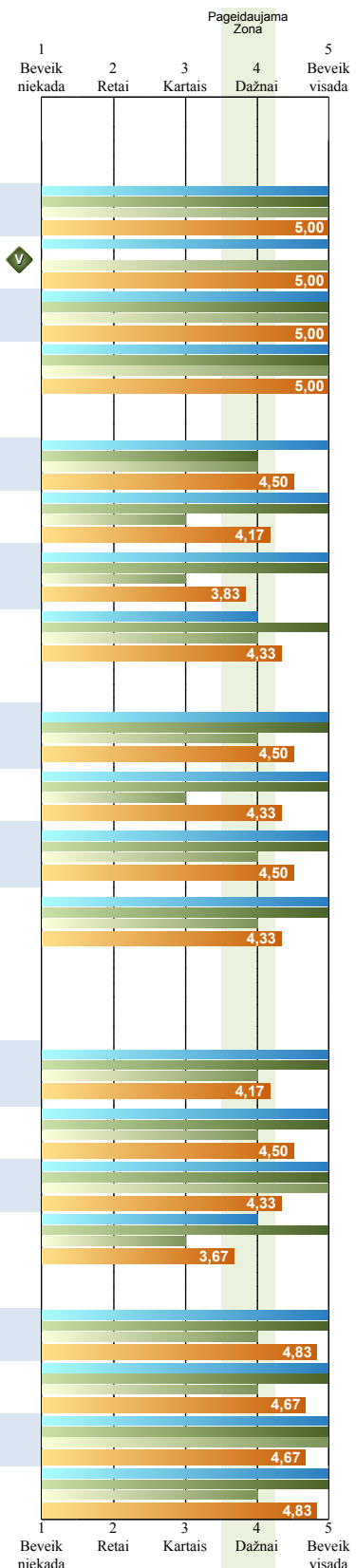
Prisitaiko prie aplinkybių

- 26. Lanksčiai prisitaiko prie žmonių, dirbančių kitokiu stiliumi
- 27. Gerai jaučiasi įvairiose aplinkose
- 28. Konstruktiviai reaguoja į sunkumus
- 29. Numato ir pasirengia galimiems pokyčiams

S V V2

Kūrybiškai mąsto

- 30. Originaliai ir su fantazija žvelgia į darbą
- 31. Įkvepia naujoves organizacijoje
- 32. Linkęs imtis apgalvotos rizikos
- 33. Kliūtis vertina kaip galimybes kūrybiškai keistis





Vadovai ir (arba) Vertinamas asmuo neįvertino punkto



Paryškimas: klausimai, įeinantys į esminių įgūdžių grupę, kurią pasirinko Vertinamas asmuo ir (arba) Vadovai



Vėliavėlės: atsakymams respondentų grupėje trūksta nuoseklumo (atsakymai skiriasi 3 ar daugiau balų).

Vertinamas asmuo
Vadovas
Visi stebėtojai
Antras vadovas

Santykiai

Kuria santykius

- 34. Atsižvelgia į kitų jausmus
- 35. Neturi išankstinių nuostatų ir nepasižymi stereotipiniu mąstymu
- 36. Taktiškai ir dalykiškai išsako kritiką
- 37. Išlieka ramus įtemptoje situacijoje(ose)



Sudaro sąlygas komandos sėkmei

- 38. Objektyviai sprendžia konfliktus
- 39. Sukuria bendradarbiavimo atmosferą
- 40. Siekia sutarimo priimant sprendimus
- 41. Padeda komandai suformuoti tikslus, atitinkančius organizacijos misiją
- 42. Į komandą įtraukia gabius žmones
- 43. Skirtingus grupės talentus ir patirtį panaudoja didžiausiai naudai pasiekti

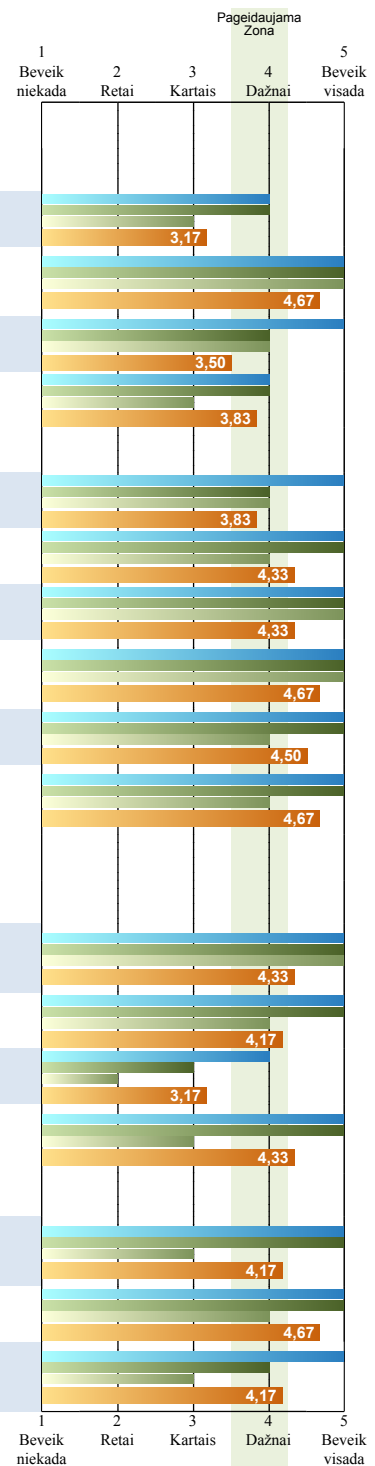
Užduočių įgyvendinimas

Dirba veiksmingai

- 44. Praktiškai pritaiko šiuolaikines technologijas produktyvumui didinti
- 45. Išmintingai naudoja išorinius išteklius
- 46. Vengia vilkinti, atidėlioti
- 47. Nustato prioritetus ir jais remdamasis atlieka užduotis

Dirba kompetentingai

- 48. Gerai išmano pagrindinius darbui reikalingus dalykus
- 49. Greitai mokosi ir pritaiko naują informaciją
- 50. Įtraukia naujas teorijas ir metodus į atitinkamus verslo procesus





Vadovai ir (arba) Vertinamas asmuo neįvertino punkto



Paryškimas: klausimai, įeinantys į esminių įgūdžių grupę, kurią pasirinko Vertinamas asmuo ir (arba) Vadovai



Vėliavėlės: atsakymams respondentų grupėje trūksta nuoseklumo (atsakymai skiriasi 3 ar daugiau balų).

Vertinamas asmuo
Vadovas
Visi stebėtojai
Antras vadovas

Produktyvumas

S V V2 Imasi veiksmų

- 51. Žino, kada liautis planuoti ir pradėti veikti
- 52. Skatina imtis veiksmų
- 53. Atkakliai sprendžia problemas
- 54. Laiku priima tvirtus, aiškius sprendimus

S V Pasiekia rezultatų

- 55. Įveikia kliūtis, kad sėkmingai užbaigtų projektus
- 56. Pasiekia aukštų rezultatų, kurie tampa pavyzdžiu kitiems
- 57. Pasiekia rezultatų, kurie turi teigiamą poveikį visai organizacijai

Kitų ugdymas

Ugdo talentus

- 58. Yra kantrus, geranoriškas ir efektyvus mokytojas
- 59. Suteikia kitiems galimybių ugdyti įgūdžius ir tobulėti profesinėje srityje
- 60. Objektiviai įvertina kitų stipriąsias ir silpnąsias puses
- 61. Laiku atlieka patikrinimą ir numato tolesnius veiksmus

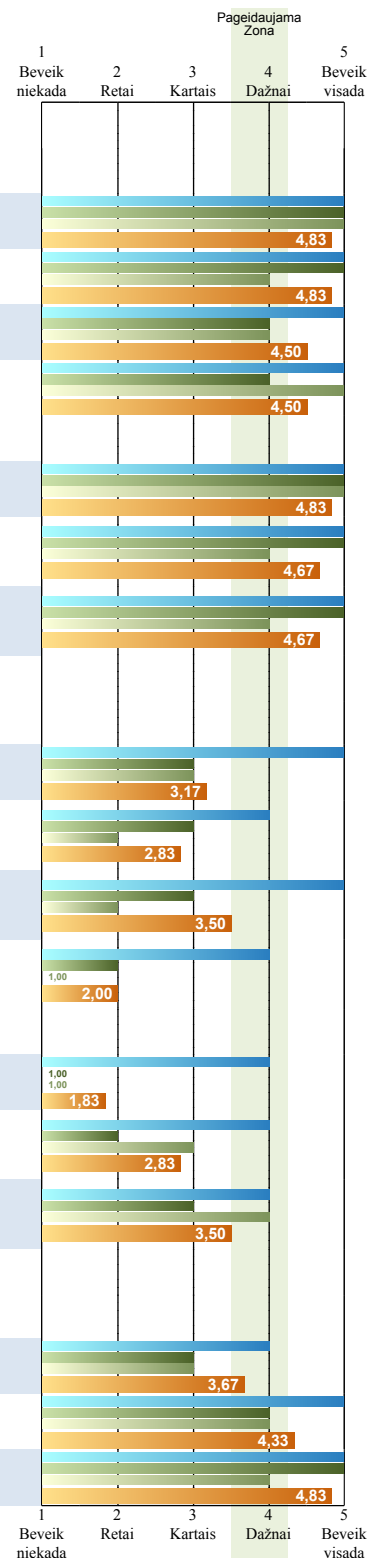
V2 Sėkmingai motyvuoja

- 62. Įvertina kokybiškai atliekančiuosius savo darbą
- 63. Rodo dėkingumą ir įvertina kitų dedamas papildomas pastangas
- 64. Užkrečia kitus entuziazmu, skatinančiu pozityvų požiūrį

Asmeninis tobulėjimas

Atsiduoda darbui

- 65. Dirba energingai
- 66. Atkakliai siekia rezultatų
- 67. Išlaiko pozityvų požiūrį





Vadovai ir (arba) Vertinamas asmuo neįvertino punkto

S V V2

Paryškimas: klausimai, įeinantys į esminių įgūdžių grupę, kurią pasirinko Vertinamas asmuo ir (arba) Vadovai



Vėliavėlės: atsakymams respondentų grupėje trūksta nuoseklumo (atsakymai skiriasi 3 ar daugiau balų).

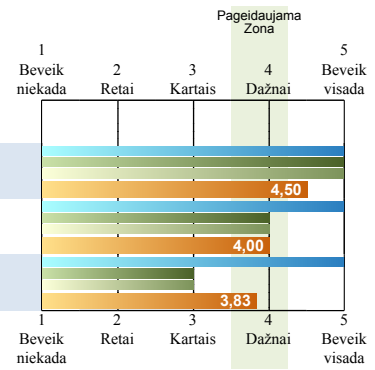
Vertinamas asmuo **Visi stebėtojai**
Vadovas **Antras vadovas**

Siekia tobulėti

68. Pripažįsta savo klaidas ir pasimoko iš jų

69. Dalykiškai priima kritiką

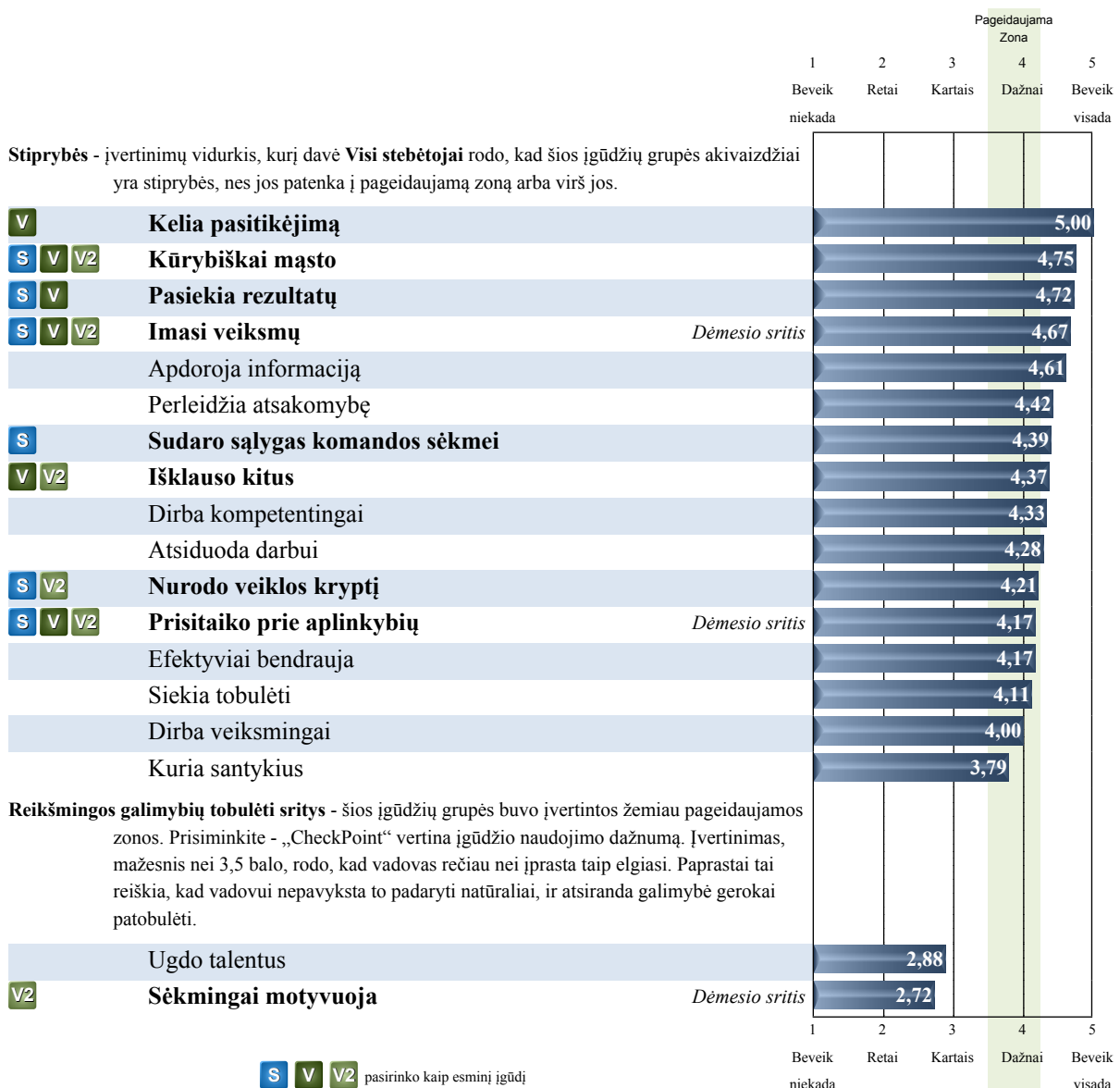
70. Ieško savo darbo atlikimo gerinimo būdų



Trumpa ugdymo apžvalga

Verta žinoti, kaip stebėtojai įvertino vadovų elgseną visų įgūdžių grupių atžvilgiu. Čia pamatysite visas įgūdžių grupes, kurių buvo 18, su vertinimų vidurkiais, kuriuos skyrė **Visi stebėtojai**. Taip pat atkreipkite dėmesį į įgūdžių grupes, kurias jūs ir (arba) David Sample nurodėte kaip labai svarbias sėkmei; ypač kai kritinių įgūdžių grupė nurodoma kaip dėmesio sritis.

„Dėmesio sritys“ - tokia elgsena, kuri rodo veiksmingumo didinimo galimybes. Kai kurios stiprybės gali būti įvardytos kaip dėmesio sritys, nes stiprybių puoselėjimas dažnai yra puikus būdas pradėti tobulinti įgūdžius. Kitos dėmesio sritys gali būti tie įgūdžiai, kurių vertinimas atsidūrė žemiau pageidaujamos zonos ribų, kitaip sakant, tie įgūdžiai, kuriuos vadovas nepakankamai dažnai naudoja.



S **V** **V2** pasirinko kaip esminį įgūdį

Ugdymo ir vadovavimo rekomendacijos

2014/01/14

Dėl David Sample

Graphic Goes Here

The Company
123 Main St.
Suite 300
Waco, TX 76710

Profiles  International
imagine great people®

Darbas su David Sample

Norint veiksmingai pasinaudoti informacija, kuri šioje ataskaitoje teikiama apie vadovą David Sample, mes rekomenduojame sukurti planą, kuris skatintų laukiamų rezultatų supratimą ir atskaitomybę. Individualaus tobulėjimo planas yra veiksmingas įrankis siekiant šio tikslo.

Lyderiai laikosi tobulėjimo planų, kai ugdomos kompetencijos yra tiesiogiai susijusios su verslo iššūkiais ar strategija. Galvokite apie individualų tobulėjimo planą kaip apie bet kurią kitą projektą ar verslo planą. Sukurkite realistinį planą, sudarytą iš veiksmų, kuriuos vertintas vadovas galėtų kiekvieną dieną atlikti darbo vietoje, ir tiesiogiai susijusį su organizacijos prioritetais.

Individualaus tobulėjimo planas - atskaitingumo procesas

David Sample gavo užduotį sukurti individualų tobulėjimo planą (ITP). Jūsų užduotis yra teikti pagalbą situacijų, susijusių su ITP metu, teikti grįžtamąją informaciją ir sustiprinti priimtina elgseną. Šis įnašas padės įgyvendinti ITP tikslą.

Pirma, padėkite vadovui nustatyti, ką jis turėtų pradėti daryti kitaip, kad pagerintų įgūdį ar elgesį, tada paraginkite jį pradėti tai daryti. Dažniausiai geriausias asmeninio ir profesinio augimo veiksmų planas yra akivaizdus ir lengvai pripažįstamas. Antra, susiekite konkrečius įgūdžius su verslo poreikiais ir sutarkite, kad tobulinti šiuos įgūdžius svarbu siekiant organizacijos tikslų. Tik pripažinęs, kad pakeitimai yra reikalingi, vadovas gali efektyviai sukurti individualų tobulėjimo planą (ITP). Galiausiai sukurkite tobulėjimo planą. ITP nebūtinai turi būti sudėtingas. Svarbiausios tobulėjimo galimybės yra darbe, todėl sudarykite sąlygas tobulėjimo procesui tapti dabartinių darbo pareigų dalimi.

Kad pradėtumėte šį augimo procesą, rekomenduojame K-S-S metodą, išsamiai aprašytą tolesniame **Dėmesio centras** skyriuje.

Ugdymo ir vadovavimo rekomendacijos

Tai pasiūlymai, galintys padėti jums naudoti šios ataskaitos informaciją siekiant veiksmingai padėti vadovui tobulėti darbe. Žiūrėdami į pirmesnius puslapius, turėkite omenyje šiuos pasiūlymus.

1. **Kompetencijų apžvalgos diagrama**

- Ieškokite ataskaitoje pažymėtų atotrūkių (1,0 balo ar didesnio skirtumo). Įsitikinkite, kad žinote, kada ir kur yra atotrūkių.
- Pažvelkite į vertinimus, susijusius su pageidaujama zona. Atkreipkite dėmesį į vertinimus, labiausiai nutolusius nuo pageidaujamos zonos.

2. **Įgūdžių grupės santrauka**

- Atkreipkite dėmesį į tas įgūdžių grupes, kurios yra įvertintos žemiau pageidaujamos zonos. Joms gali prireikti ypatingo vadovo dėmesio.
- Paskatinkite David Sample toliau ugdyti tas įgūdžių grupes, kurios yra pageidaujamoje zonoje arba virš jos.

3. **Svarbiausių įgūdžių sutapimo apžvalga**

- Atkreipkite ypatingą dėmesį į tas įgūdžių grupes, dėl kurių jūs ir vadovas nesutarėte. Tai įgūdžių grupės, kurias pasirinkote tik jūs arba tik vadovas. Tai rodo galimus jūsų ir David Sample lūkesčių skirtumus.
- Uztikrinkite, kad vadovas suprastų jūsų lūkesčius dėl to, kurioms esminių įgūdžių grupėms reikėtų skirti daugiausia dėmesio.

4. **Santrauka**

- Vėl paieškokite egzistuojančio atotrūkio, ypač esminių įgūdžių grupėse. Visi atotrūkiai rodo neatitikimą tarp šios grupės vertintojų suvokimo.
- Atkreipkite ypatingą dėmesį į sritis, kuriose jūsų arba vadovo įvertinimas nukrenta žemiau pageidaujamos zonos. Kai vadovo suvokimas reikšmingai skiriasi nuo kitų grupių, David Sample turi ieškoti priežasčių.

5. **Įgūdžių grupės analizė**

- Aptarkite vertinimus, kai ir jūsų, ir vadovo skirti balai yra pageidaujamoje zonoje ar aukščiau jos. Tai suteikia puikią galimybę pripažinimui ir pagyrimui. Atkreipkite ypatingą dėmesį į įgūdžių grupes, pažymėtas kaip „Talentas“ arba „Akcentas“. Talento įgūdžių grupę sudaro įgūdžiai, kurie įvertinti palankiai ir turi būti naudojami ir tobulinami. Įgūdžių grupės, pažymėtos kaip „Akcentas“, reikalauja skubesnio dėmesio veiklos rezultatams gerinti. Abiem atvejais šios įgūdžių grupės yra labai svarbios David Sample sėkmei.
- Ieškokite balų, esančių žemiausiai nuo pageidaujamos zonos, nes jie gali rodyti neabejotiną papildomo mokymo poreikį.
- Dar kartą reikia suprasti atotrūkius tarp vienos ar daugiau grupių įvertinimų vidurkių.
- Paieškokite sričių, kuriose įvertinote vadovus geriau negu jie patys. Šios neatitikties sritys suteikia puikią galimybę pagerinti jūsų ir David Sample bendravimą bei tarpusavio supratimą.

6. **Respondentų grupių palyginimas**

- Balų vidurkių pristatymas suteikia platų skirtumų tarp respondentų grupių vaizdą.

7. **70 klausimų apklausos suvestinė**

- Naudokitės šiuo skyriumi norėdami peržiūrėti faktinius klausimus, pagal kuriuos buvo apskaičiuoti įgūdžių grupių balai.
- Atkreipkite dėmesį į vėliavėlę, esančią prieš bet kurią elgseną. Ji rodo 3 ar daugiau taškų atotrūkį tarp vienos grupės respondentų.
- Peržiūrėkite šį skyrį prieš susitikdami su David Sample, nes taip geriausiai pasiruošite aptarti visas nesutarimų sritis.
- Įsitinkite, kad jūs ir David Sample susitarėte dėl aiškių tolesnių žingsnių su nustatytais atitinkamais terminais.

8. **Trumpa ugdymo apžvalga**

- Reikia nedelsiant skirti dėmesio įgūdžių grupei su žemiausiu balų vidurkiu. Be to, kitos dvi įgūdžių grupės buvo nurodytos kaip dėmesio sritys, nes buvo nustatyta, kad jos yra labai svarbios šio darbo sėkmei.

Iš anksto susitarkite, kada susitikssite su David Sample jo/jos tobulėjimo pažangai aptarti, taip pat suplanuokite kitą CheckPoint 360° vertinimą.

Jūsų informacijai,

likusi šios ataskaitos dalis buvo pateikta vadovui individualioje grįžtamosios informacijos ataskaitoje.

Tai gali būti pagrindas, pagal kurį rengiamas David Sample Individualaus tobulėjimo planas.

Dėmesio sritys

Palikti savo asmeninį tobulėjimą atsitiktinumui yra labai rizikinga; planavimas yra labai svarbus. Kiek kartų esate išsakę sau ar kitiems savo ketinimus ką nors keisti, tačiau vėl grįžtate prie senų įpročių? Lyderiai laikosi tobulėjimo planų, kai lyderystės poreikis yra tiesiogiai susijęs su verslo iššūkiais ar skausmingu pokyčiu. Galvokite apie savo individualų tobulėjimo planą (ITP) tarsi tai būtų bet kuris kitas projektas ar verslo planas. Susikurkite jį realistišką, sudarytą iš veiksmų, kuriuos galite atlikti darbe kiekvieną dieną, ir tiesiogiai susietą su organizacijos prioritetais.

Jūsų individualaus tobulėjimo plano sukūrimas

Žmonės yra linkę pasinaudoti savo stipriosiomis pusėmis. Taip pat elgiasi ir lyderiai - jie pasirenka naudoti tam tikrą įgūdį dėl to, kad jis jiems geriausiai sekasi ir padeda pasiekti rezultatų. Efektyviausi vadovai turi žinių ir patirties, kaip naudoti įvairius įgūdžius jiems tinkamiausiose situacijose. Jei jums, kaip lyderiui, nepatinka tam tikras įgūdys, kuris laikomas svarbiu jūsų organizacijai, arba jums tiesiog trūksta kvalifikacijos jį naudoti, yra du žingsniai, kuriuos galite nedelsdami atlikti, kad pradėtumėte save ugdyti. Pirmiausia, jei jūs žinote, ką daryti kitaip, kad patobulintumėte įgūdį ar elgseną, darykite tai! Antra, sukurkite individualų tobulėjimo planą. Jūsų tobulėjimo planas turi būti paprastas. Geriausia jūsų veiksmų eiga, skirta siekti asmeninio ir profesinio augimo bei tobulėjimo, yra akivaizdi ir lengvai atpažįstama. Pagrindinės galimybės tobulėti yra darbe ir yra visiškai jūsų kontroliuojamos. Siekdami pradėti šį augimo procesą, jūs turite taikyti **Keep-Stop-Start** metodą:

- K** Veiksmai, kuriuos turėtumėte TĖSTI, tai yra dalykai, kuriuos jūs jau darote gerai. TĖSKITE juos!
- S** Veiksmai, kuriuos turėtumėte LIAUTIS darę. Išnagrinėję savo grįžtamojo ryšio ataskaitą jūs pripažinote, kad tam tikras elgesys duoda neigiamų rezultatų, - tai rodo, ką jums reikėtų LIAUTIS darius.
- S** Veiksmai, kuriuos turėtumėte PRADĖTI daryti. Jūs sužinojote, kuriuos dalykus turėtumėt daryti, kad padidintumėte savo efektyvumą. PRADĖKITE juos daryti, kai tik galėsite. Papildę jais savo žinių bazę ir įgiję informacijos apie geresnį vadovavimo efektyvumą, įpraskite daryti tuos dalykus. Paverskite „PRADĖTI daryti“ įprastine savo tobulėjimo proceso dalimi.

Labai paprastai galite pradėti įgyvendinti savo individualų tobulėjimo planą:

1. Apsvarstykite savo elgsenos įvertinimą srityse, kurios įvardintos kaip dėmesio sritys, ir įvardinkite lyderystės įgūdžius bei juos palaikančią elgseną, kurią ketinate tobulinti.
2. Peržiūrėkite kituose puslapiuose pateiktus sudėtingos veiklos sąrašus ir ieškokite palaikančios elgsenos jūsų dėmesio srityse.
3. Paskui, naudodami **K-S-S** modelį, nustatykite veiksmus, kuriuos reikėtų daryti toliau, nustoti darius arba pradėti daryti.

Dėmesio sritis: prisitaikymas prie aplinkybių

Lankstus bendraudamas su žmonėmis, dirbančiais skirtingais darbo stiliais

Ilgūdžiai, elgsena ir požiūriai, kuriuos reikia įsisavinti ir taikyti praktikoje

- Supraskite, kad jūsų požiūris į darbą yra teisingas, tačiau tai nedaro jo vieninteliu teisingu požiūriu. Supraskite, kad kontrastingi darbo stiliai gali papildyti vienas kitą ir padėti pasiekti geresnio bendro rezultato.
- Apsvarstykite kiekvieną indėlį, gautą iš bet kurio organizacijos lygmens.
- Problemoms spręsti ir galimybėms kurti įtraukite skirtingas grupes.
- Pareikškite savo ketinimą suprasti kito asmens požiūrį, o ne reikalauti jį pagrįsti, kai prašote paaiškinti požiūrį, kuris skiriasi nuo jūsų.
- Būkite jautrūs faktui, kad vieni žmonės nori, kad jų skirtumai būtų pripažįstami, o kiti to nenori.
- Išnagrinėkite priežastis, dėl kurių žmonių požiūris į užduotį, temą ar tikslą yra toks, koks yra. Panaudokite šią informaciją sprenddami, koku būdu ar būdų deriniu pasieksite norimo rezultato.
- Atidžiai apsvarstykite savo automatinius atsakymus į prielaidas ir stereotipus.

Sudėtinga veikla

Sudarykite savo tiesioginių pavaldinių sąrašą. Išvardykite kuo daugiau jų darbo stilių skirtumų. Kartu su savo veiklos mokytoju apgalvokite, kaip galėtumėte skatinti viso pavaldinių potencialo plėtotę, išnaudodami jų individualų darbo stilių. Apsvarstykite šiuos dalykus:

- Vieni požiūris į projektus yra struktūrizuotas, taupantis laiką; kitų požiūris gali būti mažiau struktūrizuotas, labiau kūrybiškas.
- Vieni sutelkia dėmesį į detales; kiti gali sutelkti dėmesį į visą misiją.
- Kai kurie žmonės teikia pirmenybę būdams, reikalaujantiems dažno tarpasmeninio bendravimo; kiti gali mėgti dirbti vienumoje.
- Kai kurie teikia pirmenybę individualiems projektams; kiti gali mėgti darbą grupėje ar komandoje.

Geba gerai jaustis įvairioje aplinkoje

Ilgūdžiai, elgsena ir požiūriai, kuriuos reikia įsisavinti ir taikyti praktikoje

- Siekite įgyti patirties už savo komforto zonos ribų. Išmokite prisitaikyti ir pasitikėti savimi įvairiose darbo aplinkose su skirtingais lūkesčiais.
- Gerai jauskitės įvairioje aplinkoje savo darbo padalinyje, kitose organizacijos komandose, su savo klientais, tiekėjais ir vadovu. Išplėskite savo aplinką.
- Perskaitykite knygą apie verslo įvairovę ir protokolą bei patobulinkite savo socialinius įgūdžius.

- Gerai jauskitės savo kolegų, vadovo ir aukštesniojo lygio vadovų aplinkoje. Kurkite veiksmingus darbo santykius ir būkite komandos žaidėjas, o ne konkurentas.
- Kai laikotės priimtų protokolų ar procedūrų, labiau tikėtina, kad jūs pasieksite sėkmingų rezultatų, bendradarbiavimo, įsipareigojimų, įgysite klientų ir išlaikysite harmoniją.

Sudėtinga veikla

- Įvertinkite savo komforto lygį kiekvienoje aplinkoje iš toliau pateikto aplinkų sąrašo:
 - Pasaulis ir užsienis
 - Jūsų darbo padalinys
 - Kolegos ir jų darbo padaliniai
 - Jūsų vadovas
 - Aukščiausios grandies vadovai
 - Klientai
 - Verslo susitikimai
 - Įmonės vakarienės / pietūs
- Pasirinkite tris aplinkas, kuriose jaučiatės mažiausiai patogiai, ir parašykite tikslinį pranešimą apie tai, kaip galėtumėte imti patogiau jaustis tokiose situacijose. Įtraukite įgūdžius, kuriuos reikėtų patobulinti, ir išteklius, kuriuos naudosite pasitikėjimui savimi ir savitvardai padidinti, kai kitą kartą bendrausite šioje aplinkoje.

Konstruktiviai reaguoja į nesėkmes

Įgūdžiai, elgsena ir požiūriai, kuriuos reikia įsisavinti ir taikyti praktikoje

- Nesėkmės neišvengiamos, tačiau jos retai būna katastrofiškos. Žvelkite į dalykus iš perspektyvos. Venkite kankintis dėl nedidelių bendro tikslo pakeitimų.
- Mokykitės būti atkaklesni. Ištikus nesėkmėms, išmokite kitiems suprantamais būdais pasakyti, ką galvojate ir jaučiate.
- Nekaltinkite kitų reikšdami savo jausmus dėl sunkumų. Susitelkę į savo vaidmenį, įveikdami sunkumus gausite daugiau paramos ir užsitikrinsite bendradarbiavimą.
- Saugokitės tų atvejų, kai jūs atkakliai laikotės procedūros, nes ji yra tradicinis būdas darbui atlikti. Visada turėtumėte apsvarstyti kitas alternatyvas.
- Kitą kartą, kai patirsite nesėkmę, paklauskite savęs: „Ko aš pasimokiau?“ Nustatykite, kur suklydote ir ką galėtumėte kitą kartą padaryti kitaip, kad išvengtumėte panašios nesėkmės.

Sudėtinga veikla

Nesėkmės atveju išsaugokite šaltakraujiškumą ir, prieš reaguodami, įvertinkite nesėkmės rimtumą: įpraskite, prieš priimdami sprendimą, nesėkmės situaciją (ypač jei ji turi įtakos galutiniam terminui) aptarti su savo vadovu, kolega arba nesėkmės poveikį patyrusiais tiesioginiais pavaldiniais. Kartu surinkite visus faktus ir įvertinkite nesėkmės rimtumą. Suteikite situacijai krizės įvertinimą nuo 1 (gali palaukti) iki 10 (reikalauja neatidėliotino dėmesio). „Smegenų audros“ metu kartu nustatykite alternatyvias veiksmų kryptis. Pasirinkite alternatyvą, kuri geriausiai tinka nesėkmės situacijai.

Numato ir planuoja pokyčius

Ilgūdžiai, elgsena ir požiūriai, kuriuos reikia įsisavinti ir taikyti praktikoje

- Vykstant pokyčiams prašykite daug patarimų ir laikykitės jų. Nustatykite pokyčių iniciatorius savo organizacijoje ir dirbkite kartu su jais, kad paremtumėte juos ir skatintumėte pokyčius.
- Nemanykite, kad jūsų tradicinė praktika išlaikys jūsų klientų lojalumą. Numatykite jų kintančius poreikius.
- Skaitykite dabartines verslo knygas ir periodinius leidinius, taip pat visuotinės svarbos medžiagą. Išmokite pastebėti tendencijas ir pritaikyti jas savo versle.
- Būkite iniciatyvūs, numatykite pokyčius, o ne laukite ir reaguokite į juos.
- Parenkite savo tiesioginius pavaldinius tikėtis pokyčių. Nuolatinis tobulėjimas neatsiejamas nuo pokyčių. Jūsų tiesioginiai pavaldiniai remia pokyčius, kai:
 - Tikėtis, kad pakeitimas suteiks tam tikros asmeninės naudos
 - Kaip rezultato tikėtis naujo iššūkio
 - Tikės, kad pasikeitimas yra prasmingas ir teisingas dalykas, daromas tinkamu laiku
 - Gaus galimybę prisidėti prie pokyčių
 - Gerbs žmogų, kuris remia pokyčius

Sudėtinga veikla

Paprašykite savo žmogiškųjų išteklių specialisto nurodyti knygas ir medžiagą apie pokyčių planavimą. Naudodamiesi šia medžiaga, sudarykite pokyčių planavimo kontrolinį sąrašą, kuriuo galėsite vadovautis kintančiose situacijose. Įsitikinkite, kad jūsų pasirinktoje medžiagoje nagrinėjama:

- Kaitos valdymo etapai
- Pokyčių planavimas
- Palaikymo įgijimas
- Pokyčiams reikalingų sistemų ir struktūrų kūrimas
- Kitų įtraukimas į permainų procesą
- Pranešimas apie pasikeitimą
- Pokyčio poveikio įvertinimas ir tolesnių žingsnių numatymas

Dėmesio sritis: veiksmų ėmimasis

Žino, kada nustoti planuoti ir pradėti įgyvendinti

Įgūdžiai, elgsena ir požūriai, kuriuos reikia įsisavinti ir taikyti praktikoje

- Baimė rizikuoti gali trukdyti jūsup veiksmams. Jei reikia, vėliau galite pakeisti savo planą.
- Atidėliodamas projektą dėl neryžtingumo jūs galite atrodyti nepasitikintis savimi ir bijantis priimti sprendimus.
- Derinkite veiksmus su kitomis darbo grupėmis, kai jos yra būtinos naujam planui ar projektui įgyvendinti.
- Priėmę sprendimą, numatykite užduotis ir veiksmus, kuriuos pavesite kitiems. Jei manote, kad esate vienintelis asmuo, galintis gerai atlikti tam tikras užduotis, būkite atsargūs. Jūs negalite būti vienintelis asmuo, gerai atliekantis šiuos dalykus.
- Pateikite aiškias, glaustas skirtų užduočių vykdymo instrukcijas, kad jūsup tiesioginiai pavaldiniai suprastų jūsup lūkesčius.
- Pereidami į įgyvendinimo etapą, suteikite savo pavaldiniams reikiamo lygio įgaliojimus. Nustatykite, kiek vadovavimo jiems gali prireikti, kada vadovauti ir kada mokyti.

Sudėtinga veikla

Įgyvendinimo etapo metu remkitės šiomis pagrindinėmis vadovo pareigomis:

- Valdykite nebaigtus darbus: nustatykite standartus; kontroliuokite vykdymą; jei reikia, pataisykite.
- Suteikite grįžtamąją informaciją: paaiškinkite, ką pastebėjote, o ne vertinkite; kalbėkite konkrečiai, o ne apibendrintai; nagrinėkite elgseną, kurią galima pakeisti; būkite punktualūs; bendraukite aiškiai.
- Derėkitės dėl medžiagų, prekių ir išteklių; būkite pasirengę ir žinokite, kokio rezultato jūs norite; klausykitės ir užsirašinėkite; spręskite problemas kūrybiškai; pirkite ar parduokite išteklius, kai tai būtina; greitai atsiprašykite; nustatykite realius terminus.

Imasi iniciatyvos rezultatams pasiekti

Įgūdžiai, elgsena ir požūriai, kuriuos reikia įsisavinti ir taikyti praktikoje

- Turėkite omenyje, kad atidėliojimas yra iniciatyvos ėmimosi priešingybė.
- Būkite drąsūs. Reikia drąsos imtis veiksmų, kurie gali susilaukti kritikos, skundų, sukelti problemų ar neigiamą reakciją.
- Parodykite pagarbą ir rūpestį savo tiesioginiais pavaldiniais, kiek įmanoma greičiau spęsdami sunkius klausimus. Informuokite juos, ką planuojate daryti. Jei negalite išspręsti problemos nedelsdami, nustatykite apytikrį terminą, per kurį pranešite savo sprendimą, ir duokite sau laiko suplanuoti atsakymą.
- Mąstykite apie ateitį. Apsvarstykite esminius klausimus ir spręskite juos, siekdami savo darbo padalinio sėkmės ateityje.
- Esant reikalui, prisidėkite patys, net jei užduotis yra kito asmens atsakomybės zonoje.

Sudėtinga veikla

Sudarykite paprasčiausią darbalapį, išvardydami dalykus, kuriuos atidėliojote. Išvardykite priežastis, dėl kurių, jūsų nuomone, atidėliojote kiekvieną iš tų dalykų, ir ką ruošiatės daryti, kad kuo greičiau juos atliktumėte.

Ryžtingai sprendžia problemas

Igūdžiai, elgsena ir požiūriai, kuriuos reikia įsisavinti ir taikyti praktikoje

- Atkaklumo sprendžiant problemas ugdymas yra daugiau, negu tik kitoks kalbėjimas - tam reikia savarankiškai mąstyti, pasitikėti savimi ir demonstruoti pozityvų požiūrį ir elgesį.
- Būkite iniciatyvūs. Imkitės spręsti problemas, o ne jas ignoruoti ar teisintis dėl vėlavimo.
- Venkite pasikliauti tuo, kad „taip būdavo daroma visada“. Tai gali būti lankstumo stokos pateisinimas. Apsvarstykite būdus, kaip pakeisti dalykus, stabdančius darbo procesus.
- Jei, atidžiai ir įdėmiai išklausę, nesutinkate su siūlomu problemos sprendimu, nesidrovėkite taktiškai pasakyti savo nuomonę. Nesibaiminkite pasakyti, kaip vertinate kitų asmenų siūlomus sprendimus. Ryžtingas žmogus pasakytų: „Nesu visiškai patenkintas jūsų sprendimu. Gal pasiūlytumėte dar bent vieną variantą?“
- Susipažinkite su nekategorišku, pasitikinčiu savimi ir agresyviu bendravimo stiliais. Bendraukite pasitikėdamas savimi, ypač kai kiti naudoja agresyvių bendravimo stilių.

Sudėtinga veikla

Jei reikalingas ryžtingas bendravimas, atlikite šiuos žingsnius:

- Pakartokite savo klausimą, užmegzdami gerą akių kontaktą. Kalbėkite pasitikėdami savimi, ryžtingu balsu, kartodami klausimą pabrėžkite tam tikrus žodžius.
- Jei kiti jūsų nepaiso ar atsisako bendradarbiauti, nuo prašymo pereikite prie nurodymo. Pavyzdžiui: „Prašau atsakyti į mano klausimą.“
- Savo bendravimą padarykite emocingesnį ir įtaigesnį, jei reikia, išreikškite pyktį ar nusivylimą. Pavyzdžiui: „Aš netenku kantrybės. Prašau rimtai atsakyti į mano klausimą.“
- Supažindinkite su pasekmėmis. Pasekmes numatykite dideles, tačiau tikėtinas, tokias, kokių kiti nenori patirti. Būkite pasirengę pateikti pasekmes iki galo, tačiau suteikite jiems galimybę pakeisti jų elgesį, kad to neatsitiktų.

Laiku priima aiškius ir tvirtus sprendimus

Igūdžiai, elgsena ir požiūriai, kuriuos reikia įsisavinti ir taikyti praktikoje

- Įpraskite greitai spręsti einamuosius verslo klausimus. Taip sutaupysite laiko kitoms problemoms spręsti.
- Pripažinkite, kai yra pakankamai faktų, leidžiančių priimti pagrįstą sprendimą, ir to neatidėliokite.
- Praneškite viską apie sprendimo sąlygas ir galimas pasekmes. Tegu kiti žino, kad derybos baigtos, ir kad dabartinis jūsų tikslas - padaryti taip, kad planas būtų vykdomas.
- Greitai reaguokite į tiesioginių pavaldinių, jūsų vadovo, klientų ir kt. susirūpinimą dėl sprendimo įgyvendinimo.

- Sukurkite procesą ir formulę, padėsiančius jums peržiūrėti sprendimą, atsižvelgiant į visus veiksnius ir įvardinant galimas išeitas.

Sudėtinga veikla

Proceso, padedančio jums išnagrinėti sprendimą, turėjimas gali padėti jums pažvelgti į veiksnius ir nustatyti jums geriausius variantus. Toliau pateikiama formulė skirta padėti laiku priimti aiškius, tvirtus sprendimus:

- Apibrėžkite norimą rezultatą. Turite tiksliai žinoti, ko norite pasiekti, kad galėtumėte pasirinkti geriausią būdą tai padaryti.
- Nustatykite sprendimo kriterijus: kokios gairės?
- Numatykite sprendimus: visas galimas priemones, leisiančias pasiekti norimą rezultatą.
- Ištyrinkite: surinkite visą įmanomą informaciją ir reikalingus įrodymus.
- Nurodykite tris geriausius pasirinkimus.
- Palyginkite: apsvarstykite ir pasirinkite vieną iš trijų variantų, jei reikia, pasitarę su kitais.
- Pasirinkite geriausią ir užrašykite savo galutinį sprendimą.
- Informuokite visus, kurie buvo įtraukti priimant sprendimą ir kuriuos tas sprendimas paveiks.
- Užtikrinkite, kad sprendimas būtų visiškai ir veiksmingai įgyvendintas.

Dėmesio sritis: sėkmingas motyvavimas

Pripažįsta darbuotojus, dirbančius labai kokybiškai

Ilgūdžiai, elgsena ir požiūriai, kuriuos reikia įsisavinti ir taikyti praktikoje

- Prisiminkite svarbų vadybos principą, kad apdovanodami atgaunate daugiau. Pripažinimas skatina jūsų tiesioginius pavaldinius kartoti tuos veiksmus, kurie nuolat duoda teigiamų rezultatų.
- Pripažinimas yra dalis emocinės paramos darbo vietoje. Toks pripažinimas jūsų tiesioginiams pavaldiniams gali būti labai naudingas. Be piniginio atlygio, yra ir kitų tinkamų bei kūrybingų būdų apdovanoti už puikius rezultatus.
- Įpraskite pripažinti nuopelnus visos organizacijos mastu, ne tik tarp jūsų tiesioginių pavaldinių. Pripažinkite kiekvieno asmens įnašą į sėkmingas grupės pastangas.
- Dėl pripažinimo jūsų tiesioginiai pavaldiniai jaučiasi vertinami ir yra įsitikinę, kad jų pastangos svarbios.
- Dauguma tiesioginių pavaldinių nori dirbti kuo geriau. Pripažinimas yra vienas iš stipriausių būdų paremti jų pastangas. Tegu dažnas pripažinimo reiškinys tampa jūsų įpročiu.
- Išeikite į darbo zoną ir pasakykite savo tiesioginiams pavaldiniams, kad matote, jog jiems gerai sekasi. Dažnai sakoma, kad vieną neigiamą pareiškimą gali kompensuoti tik keturi teigiami.
- Turėkite omenyje, kad kai kuriais atvejais gali būti neteisinga vienodai apdovanoti daug tiesioginių pavaldinių už nevienodus darbo rezultatus.

Sudėtinga veikla

- Pateikite spontanišką kasdienį, neformalų įvertinimą. Visada ieškokite vieno dalyko, kurį jūsų tiesioginiai pavaldiniai daro gerai. Pakeliui į darbą apgalvokite, ko kiekvieną dieną ieškosite, stebėdami dirbančius savo tiesioginius pavaldinius. Nedelsdami pateikite teigiamą įvertinimą.
- Kai tiesioginio pavaldinio darbo kokybė viršija jūsų lūkesčius, išreikškite pripažinimą, kuris leistų jūsų tiesioginiam pavaldiniui jaustis vertinamam ir tikram, jog jo pastangos yra svarbios. Į bet kokį žodinį ar rašytinį pripažinimą įtraukite šiuos punktus: asmuo, kuriam reiškiamas pripažinimas; stebimas aukštos kokybės darbas; kokios įtakos jis turėjo jums; kokios įtakos jis turėjo organizacijai; kaip jis bus paminėtas.

Pavyzdys: „Juliau, praėjusią savaitę aš pastebėjau, kad jūs išardėte mūsų produkto komponentą, atradote ir ištaisėte defektą, kuris nuolat darydavo poveikį produkto kokybei. Aš taip džiaugiuosi jūsų iniciatyva ir puikiu darbu. Man taip palengvėjo, kad ši užsitęsusi kokybės problema išspręsta. Organizacija šią savaitę galėjo įvykdyti dvigubai daugiau užsakyimų, nes sumažėjo perdarymų skaičius, ir ekonominė nauda yra žymi. Šį mėnesį jūs atlikote tokį didelį darbą, kad šiemet gaunate papildomą savaitę atostogų. Dėkojame už Jūsų atsidavimą ir dėmesį kokybei.“

Demonstruoja įvertinimą, kai kiti įdeda papildomų pastangų

Ilgūdžiai, elgsena ir požiūriai, kuriuos reikia įsisavinti ir taikyti praktikoje

- Supraskite, kad kiekvienas turi jaustis vertinamas, pripažintas ir gerbiamas. Tie tiesioginiai pavaldiniai, kurie jaučiasi pripažinti, yra labiau linkę būti kūrybingi, iniciatyvūs ir siekia mokytis darbo vietoje.

- Niekada nepraleiskite progos parodyti dėkingumo už papildomas pastangas, darbštumą, ilgas darbo valandas. Norėdami paskatinti už gerą darbą, dažnai girkite.
- Norėdami išlaikyti darbinę nuotaiką, nelaukite, kol pasibaigs ilgalaikis projektas ir galėsite tai atšvęsti. Paminėkite projekto etapus. Parodykite savo dėkingumą atšvęsdami mažas pergales, kurių jūsų komanda pasiekia pakeliui į tikslą.
- Informuokite kitus asmenis įmonėje apie jūsų komandos pasiekimus.
- Supraskite, kaip tokios trumpos frazės kaip „ačiū jums“, „geras darbas“, „puikiai padaryta“ turi įtakos darbo nuotaikai.
- Jūsų tiesioginiai pavaldiniai nori dirbti mėgstamą darbą. Jie jaučiasi labiau vertinami, kai jų lyderis stengiasi įtraukti į jų darbą tuos dalykus, kuriuos jie mėgsta.
- Kai jūsų tiesioginiai pavaldiniai jaučiasi neįvertinti, krenta darbinė nuotaika, daugėja neatvykimų į darbą ir vėlavimų, bendradarbiavimas menkėja.
- Kai įmonės renginiuose dalyvauja jūsų tiesioginių pavaldinių šeimos, skirkite laiko pasikalbėti su jomis ir pripažinkite jų šeimos nario indėlį į organizacijos sėkmę.

Sudėtinga veikla

- Pasakymas „ačiū“ yra vienas iš galingiausių būdų dėkingumui parodyti. Tik kodėl turėtumėte sakyti „ačiū“ savo tiesioginiams pavaldiniams tiesiog už jų atliekamą darbą? Kodėl taip sunku tai pasakyti? Nustatykite bent keturias priežastis, kodėl jums sunku pasakyti „ačiū“. Tada išvardykite, kokiais keturiais aspektais dėkingumo rodymas pasakant „ačiū“ gali būti naudingas.
- Nustatykite, kaip jūs parodysite pasitenkinimą savo tiesioginių pavaldinių atliktu darbu. Pagrindinis dalykas, kurio įvertinimo nori tiesioginiai pavaldiniai, yra jų atliktas darbas. Nustatykite tris veiksmus, kuriais reguliariai demonstruosite tiesioginiams pavaldiniams jų darbo įvertinimą. Nedelsdami pritaikykite tuos veiksmus darbe.

Dalijasi užkrečiamu entuziazmu, skatinančiu kitų asmenų teigiamą požiūrį

Įgūdžiai, elgsena ir požiūriai, kuriuos reikia įsisavinti ir taikyti praktikoje

- Jūsų asmeninis entuziazmas sukuria teigiamą kitų požiūrį. Tikrasis entuziazmas kyla iš vidaus.
- Keturios paskutiniosios žodžio „Enthusiasm“ (angl. „Entuziazmas“) raidės (IASM) sudaro jūsų entuziazmo palaikymo akronimą - I AM SOLD MYSELF (angl. AŠ PARDAVĖS PATĮ SAVE). Kad turėtumėte tikro entuziazmo, turite būti „pardavę save“ savo įmonei, savo produktams, pačiam sau ir savo tiesioginiams pavaldiniams.
- Jūsų tiesioginių pavaldinių pozityvaus požiūrio ugdymui pripažinimas dažnai yra veiksmingiausias, kai gaunamas asmeniškai iš jūsų, o ne iš komiteto per apdovanojimų vakarienę.
- Vienas iš būdų parodyti, kad jums rūpi ir jūs vertinate savo tiesioginių pavaldinių žinias, yra klausti jų nuomonės.
- Jūsų tiesioginiams pavaldiniams patinka eiti į darbą, kai darbo aplinka yra pozityvi ir palaikanti. Ieškokite būdų, kaip darbo vietą padaryti malonia. Įtemptu metu žmones padrąsinkite.
- Tikėkitės puikių rezultatų. Perteikite teigiamą „galima padaryti“ požiūrį.

- Nustatykite grupės tapatybę ir dirbkite, siekdami pasididžiavimo jūsų darbo padaliniu.
- Kelkite darbo padalinyje entuziazmą, kad jūsų tiesioginiai pavaldiniai jaustųsi dalyvaujantys ir įsitraukę.

Sudėtinga veikla

- Turėdamas pakankamai laiko, vienas neigiamai nusiteikęs tiesioginis pavaldinys gali sugriauti viso darbo padalinio teigiamą požiūrį ir entuziazmą. Turite būti iniciatyvūs ir suprasti kiekvieno asmens neigiamo požiūrio priežastį. Delsimas tai padaryti gali sužlugdyti produktyvumą. Imkitės veiksmų problemai teigiamu būdu išspręsti.
- Jūsų tiesioginių pavaldinių nuostatos ir entuziazmas patiria nuolatinį spaudimą dėl organizacinių pokyčių bendrovės viduje ir išorėje, neigiamų poslinkių ir dar dėl gandų. Nuolat jauskite savo darbo padalinio nuostatų pulsą. Nustatykite dalykus, kuriais galite paremti savo darbo padalinio nuostatas ir entuziazmą.