CP360

Ataskaita skirta

David Sample

CheckPoint 360° Competency Feedback System™
Vadovybės palyginamoji ataskaita

Ataskaita parengta: 2014.01.14

KONFIDENCIALU

Dabartinė apklausa baigta: 2014.01.14
Atsakymus pateikė:
Vertinamas asmuo, 2 Vadovai, 2 Pavaldiniai, ir 2 Bendradarbiai

Vadovas – Sample, Charles
Antras vadovas – Sample, Peter

Ankstesnė apklausa baigta: 2013.10.16
Atsakymus pateikė:
Vertinamas asmuo ir 1 Vadovas

Ankstesnis Vadovas – Guy, Boss

Graphic Goes Here

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

Profiles International
imagine great people®

Copyright © 1997 - 2014 Profiles International, Inc.

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 pasiekiama 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	

©Profiles International, Inc.

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
- Prisitaiko prie aplinkybių
- Kūrybiškai mąsto

4. Santykiai
- Kuria santykius
- Sudaro sąlygas komandos sėkmei

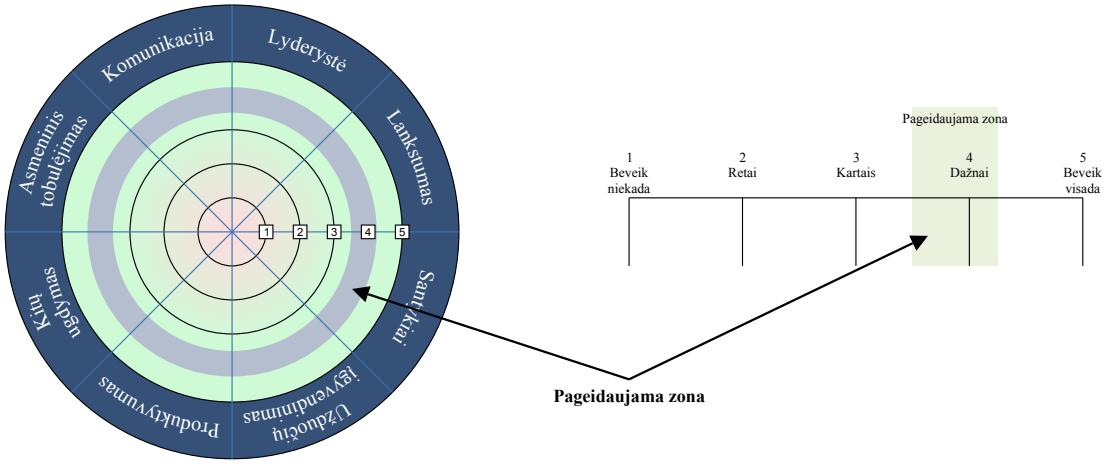
5. Užduočių įgyvendinimas
- Dirba veiksmingai
- Dirba kompetentingai

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 identifikavusi 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 palyginamosios ataskaitos įvadas

Šioje ataskaitoje apibendrinami rezultatai „CheckPoint“ apklausų, kurias neseniai užpildė vadovas (**David Sample**) ir respondentų grupės (**Vadovai**, **Pavaldiniai**, ir **Bendradarbiai**), ir rezultatai apklausos, kurią vadovas ir respondentų grupės (**Vadovai**, **Pavaldiniai**, ir **Bendradarbiai**) užpildė anksčiau. 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**.
- **Įgūdžių 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 daugiau nei 1 tašku.
- **Įgūdžių 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 svarbiausių įgūdžių grupę, taip pat vėliavėle pažymint punktus, kur tam tikros apklausos respondentų grupės atsakymams stinga sutarimo (skiriasi trimis ar daugiau taškų).

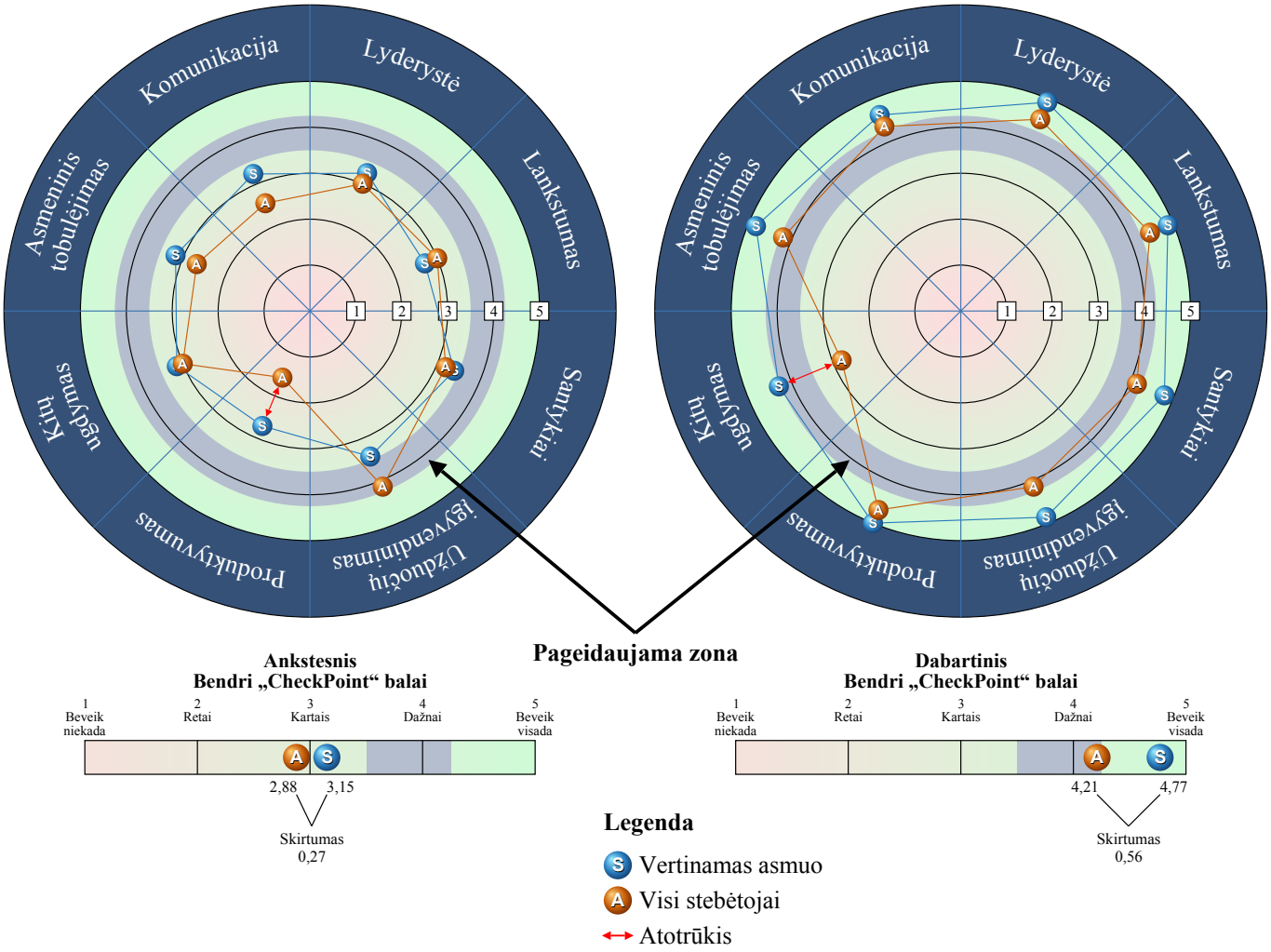
©Profiles International, Inc.

- **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 dėl vadovybės palyginamojoje ataskaitoje esančios informacijos naudojimo, siekdamas padėti 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. Daugelyje skyrių bus ypač įdomi galimybė palyginti dviejų skirtingų „CheckPoint“ apklausų rezultatus. Piktograma (⚠) parodys, kur skirtumas tarp dviejų vertinimų vidurkių viršija 1 tašką.

©Profiles International, Inc.

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.

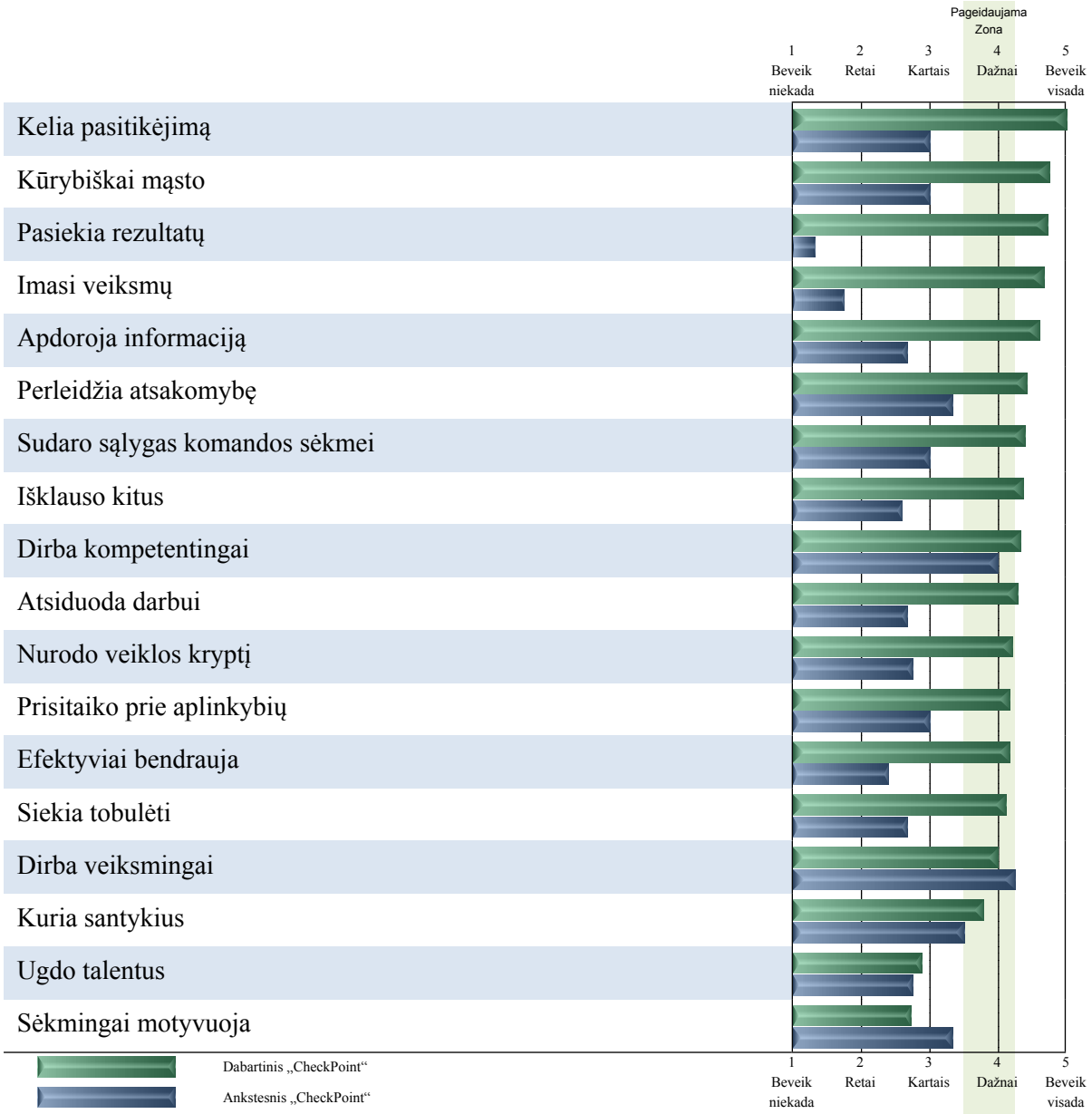
Mažesnėje horizontalioje diagramoje pristatyti *Bendri CheckPoint balai* pateikia vadovo (David Sample) ir **Visi stebėtojai** balų vidurkius už visas 8 kompetencijas. Jei skirtumas tarp tų dviejų vidurkių yra 1 ar daugiau taškų, vadinasi, tai, kaip vadovas suvokia savo elgesį, gerokai skiriasi nuo kitų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

Kituose skyriuose bus detaliau parodyti skirtumai tarp dviejų „CheckPoint“ apklausų rezultatų.

©Profiles International, Inc.

Įgūdžių grupės santrauka

Toliau pateiktoje diagramoje parodyti vidutiniai kiekvienos įgūdžių grupės įvertinimai, kuriuos suteikė **Visi stebėtojai** (įvertinimai iš visų, išskyrus **Vertinamas asmuo**). Abiejų „CheckPoint“ apklausų vidutiniai įvertinimai išdėstyti nuo aukščiausio iki žemiausio, remiantis naujausia apklausa. Tai suteikia jums santykinių 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 už visas įgūdžių grupes. Taip pat atkreipkite dėmesį, ar yra reikšmingų skirtumų tarp dviejų „CheckPoint“ apklausų rezultatų.



Svarbiausių įgūdžių sutapimo apžvalga

Ir jūs, ir David Sample nurodėte 6 įgūdžių grupes, kurios, kiekvieno jūsų nuomone, yra svarbiausios vertinto vadovo darbo sėkmei. Šios abiejų „CheckPoint“ įgūdžių grupės yra 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 %. Atitikties 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 tikitės jį būsiant. Taip pat ieškokite skirtumų, kokios kritinių įgūdžių grupės buvo pasirinktos kiekvienoje „CheckPoint“ apklausoje. Tai gali atspindėti prioritetų pasikeitimą tarp dviejų apklausų datų.

Ankstesnis	Dabartinis
Svarbiausių įgūdžių sutapimas	**Svarbiausių įgūdžių sutapimas**
V **Boss Guy - 33%**	**Charles Sample - 67%** V **Peter Sample - 67%** V2

Išklauso kitus: Skatina kitus pasidalyti savo idėjomis ir rūpesčiais. Nuoširdžiai išklauso visus požiūrius nepertraukdamas pašnekovų. Apibendrina, reziumuoja informaciją ir pasitikrina, ar teisingai suprato. V V2

S **Apdoroja informaciją:** Perpranta dalyko esmę. Įvertina visus „už“ ir „prieš“ bei ilgalaikes ir trumpalaikes sprendimų pasekmes. Daro logiškas, aiškias išvadas.

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

S V **Nurodo veiklos kryptį:** Pateikia aiškius lūkesčius ir nustato tinkamą darbo krūvį. Planuoja užduotims įgyvendinti reikalingus žingsnius, kartu išlaiko susitelkimą ties bendra vizija. S V2

S **Perleidžia atsakomybę:** Skiria tinkamus darbus tinkamiems žmonėms. Suteikia galimybę kitiems dirbti ir spręsti problemas savarankiškai.

V **Prisitaiko prie aplinkybių:** Geba prisitaikyti prie skirtingų žmonių darbo stilių ir skirtingos aplinkos. Konstruktyviai susidoroja su kliūtimis ir numato pokyčius. S V V2

V **Kūrybiškai mąsto:** Kūrybiškai žvelgia į darbą, skatina naujoves, rizikos prisiėmimą ir kūrybišką problemų sprendimą. S V V2

V **Kuria santykius:** Atsižvelgia į kitų jausmus, išlieka nešališkas, taktiškai išsako kritiką. Išlieka santūrus stresinėse situacijose.

©Profiles International, Inc.

Ankstesnis	Dabartinis
Svarbiausių įgūdžių sutapimas	**Svarbiausių įgūdžių sutapimas**
V Boss Guy - 33%	Charles Sample - 67% V Peter Sample - 67% V2

S V	**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
S	**Dirba kompetentingai:** Įsisavinęs pagrindinius darbo principus. Gali greitai ir tinkamai pritaikyti naujus metodus ir naują informaciją užduotims atlikti.	
S	**Imasi veiksmų:** Žino, kada tinkamas laikas imtis veiksmų. Ryžtingai sprendžia problemas ir laiku priima tvirtus sprendimus.	S V V2
	Pasiekia rezultatų: Įveikia kliūtis ir pasiekia rezultatų, kurie teigiamai veikia organizaciją ir tampa pavyzdžiu kitiems.	S V
	Sėkmingai motyvuoja: Įvertina žmones, kurie puikiai atlieka darbą ir deda papildomų pastangų. Laikosi entuziastingo požiūrio, teigiamai veikiančio kitus.	V2

©Profiles International, Inc.

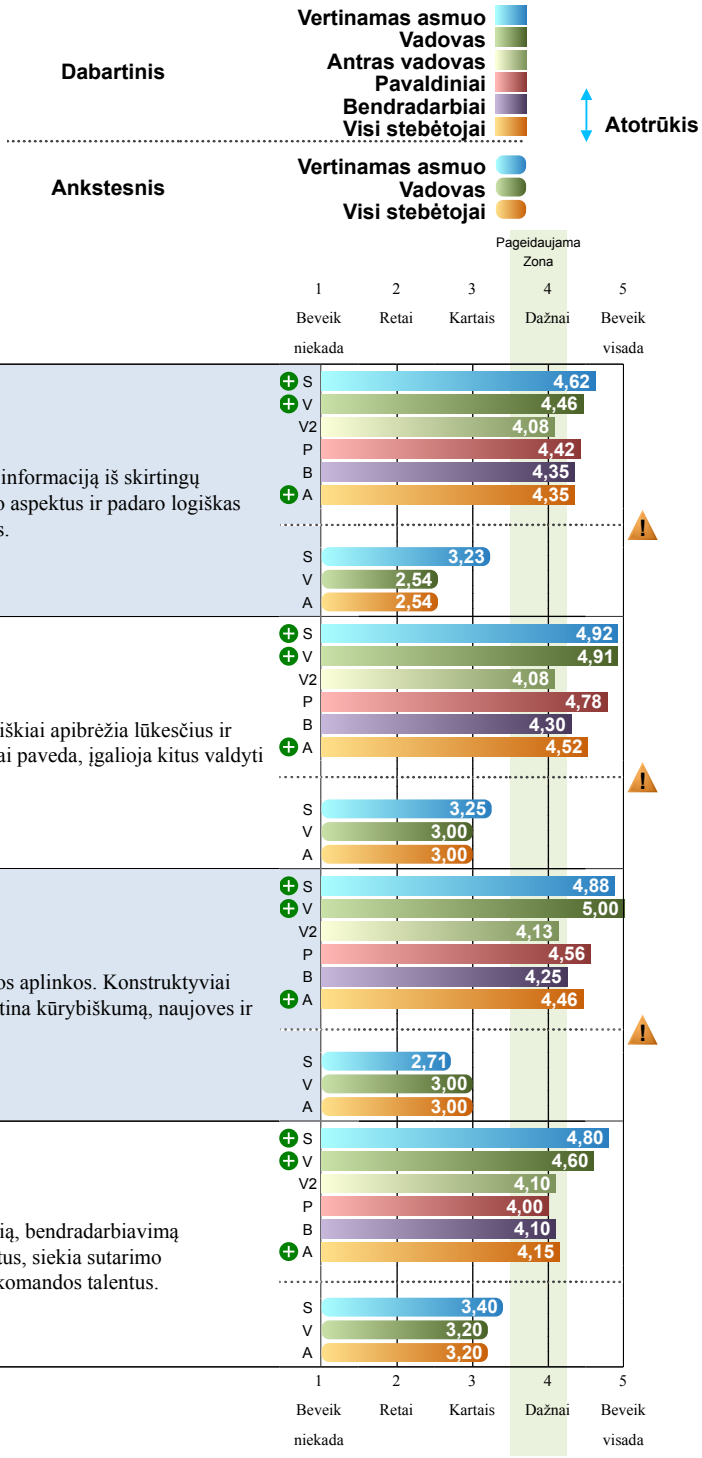
Santrauka

Šiame skyriuje pateikiamas vidutinis 8 vadybos kompetencijų įvertinimas abiem „CheckPoint“ apklausoms, kurį pateikė kiekviena respondentų grupė. Atkreipkite dėmesį į grupės vertinimų skirtumus kiekvienoje apklausoje, ypač ten, kur nurodytas atotrūkis (skirtumas, didesnis negu 1 taškas) tarp balų, kuriuos pateikė **Visi stebėtojai** kiekvienoje apklausoje. Be to, atkreipkite dėmesį, kad kai dabartinės apklausos vidutiniai grupės vertinimai skiriasi 0,5 ar daugiau taškų nuo ankstesnės apklausos, to pasikeitimo kryptį nurodo ženklelis ⊕ arba ⊖.

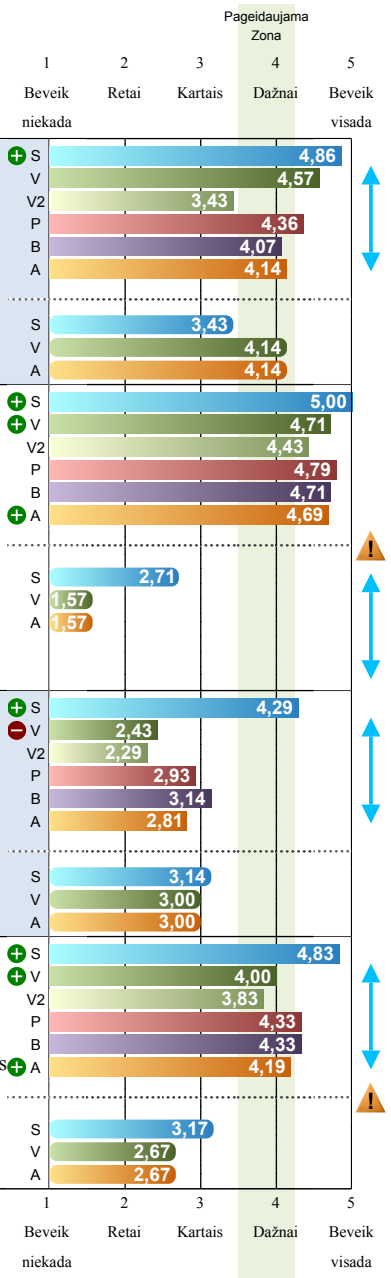
⊕ **Rodo vidutinio vertinimo padidėjimą 0,5 ar daugiau taškų po paskutiniojo vertinimo laikotarpio.**

⊖ **Rodo vidutinio vertinimo sumažėjimą 0,5 ar daugiau taškų po paskutiniojo vertinimo laikotarpio.**

⚠ **Rodo didesnį negu 1 taško visų stebėtojų vertinimo skirtumą tarp „CheckPoint“ apklausų.**



©Profiles International, Inc.



Užduočių įgyvendinimas

Efektyviai naudoja technologijas, išteklius ir laiką. Greitai mokosi ir praktiškai pritaiko reikalingą informaciją.

Produktyvumas

Imasi veiksmų. Atkaklus ir ryžtingas. Įveikia kliūtis siekdamas aukštų rezultatų.

Kitų ugdymas

Efektyviai ugdo, suteikia galimybes mokytis. Laiku pateikia objektyvų veiklos įvertinimą.

Asmeninis tobulėjimas

Būdinga energija, atkaklumas ir pozityvus požiūris. Mokosi iš klaidų ir konstruktyvios kritikos bei nuolat ieško tobulėjimo galimybių.

©Profiles International, Inc.

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**). Taip pat atkreipkite dėmesį į visas ⊕ arba ⊖ piktogramas, rodančias reikšmingą vertinimo laikotarpių skirtumą. 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, palyginti su kitais. Galite matyti vertikalią rodyklę, rodančią 1,5 taško ar didesnį atotrūkį tarp dviejų respondentų grupių tais metais.

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

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

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.

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

Dabartinis: Vertinamas asmuo, Vadovas, Antras vadovas, Pavaldiniai, Bendradarbiai, Visi stebėtojai

Ankstesnis: Vertinamas asmuo, Vadovas, Visi stebėtojai

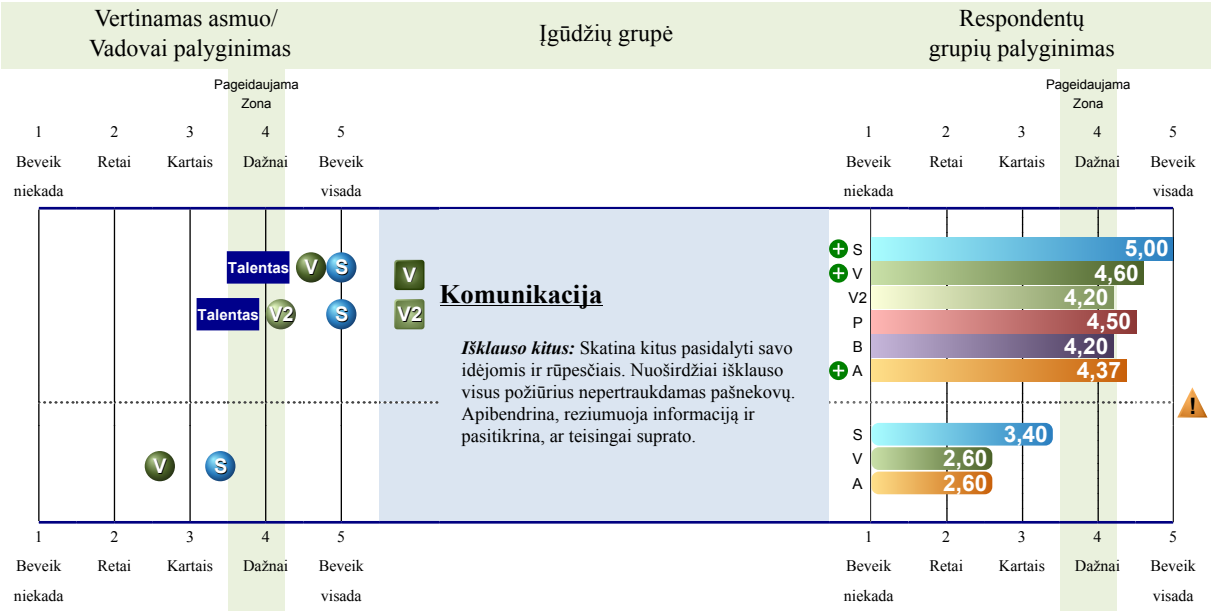
Rodo didesnį negu 1 taško visų stebėtojų vertinimo skirtumą tarp „CheckPoint“ apklausų.

⊕ Rodo vidutinio vertinimo padidėjimą 0,5 ar daugiau taškų po paskutiniojo vertinimo laikotarpio.

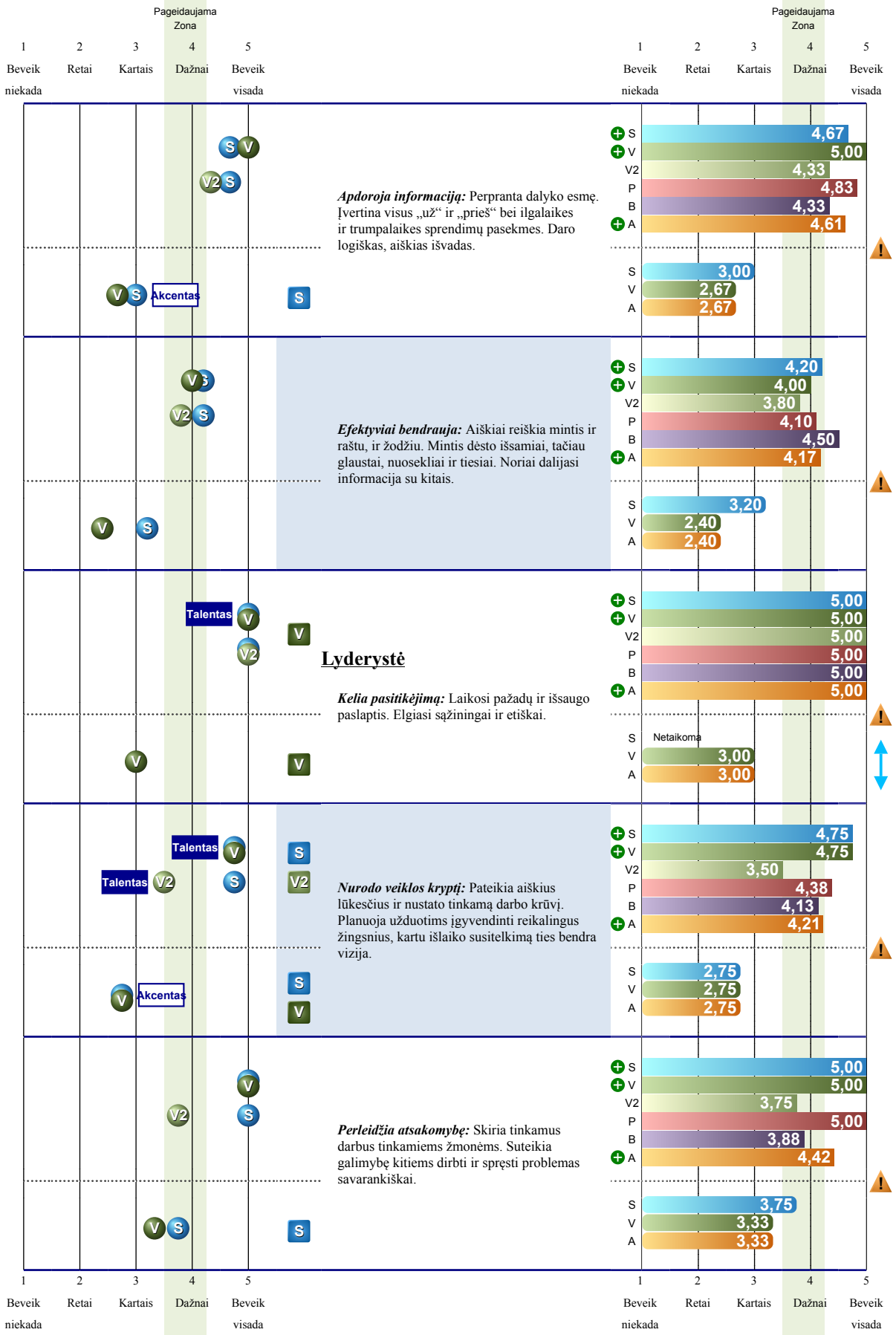
⊖ Rodo vidutinio vertinimo sumažėjimą 0,5 ar daugiau taškų po paskutiniojo vertinimo laikotarpio.

S, V, V2 — Vertinamas asmuo ir Vadovai įvertinimai

S, V, V2 — Vertinamas asmuo, Vadovai, arba Vertinamas asmuo & Vadovai pasirinktas kaip esminių įgūdžių grupė.

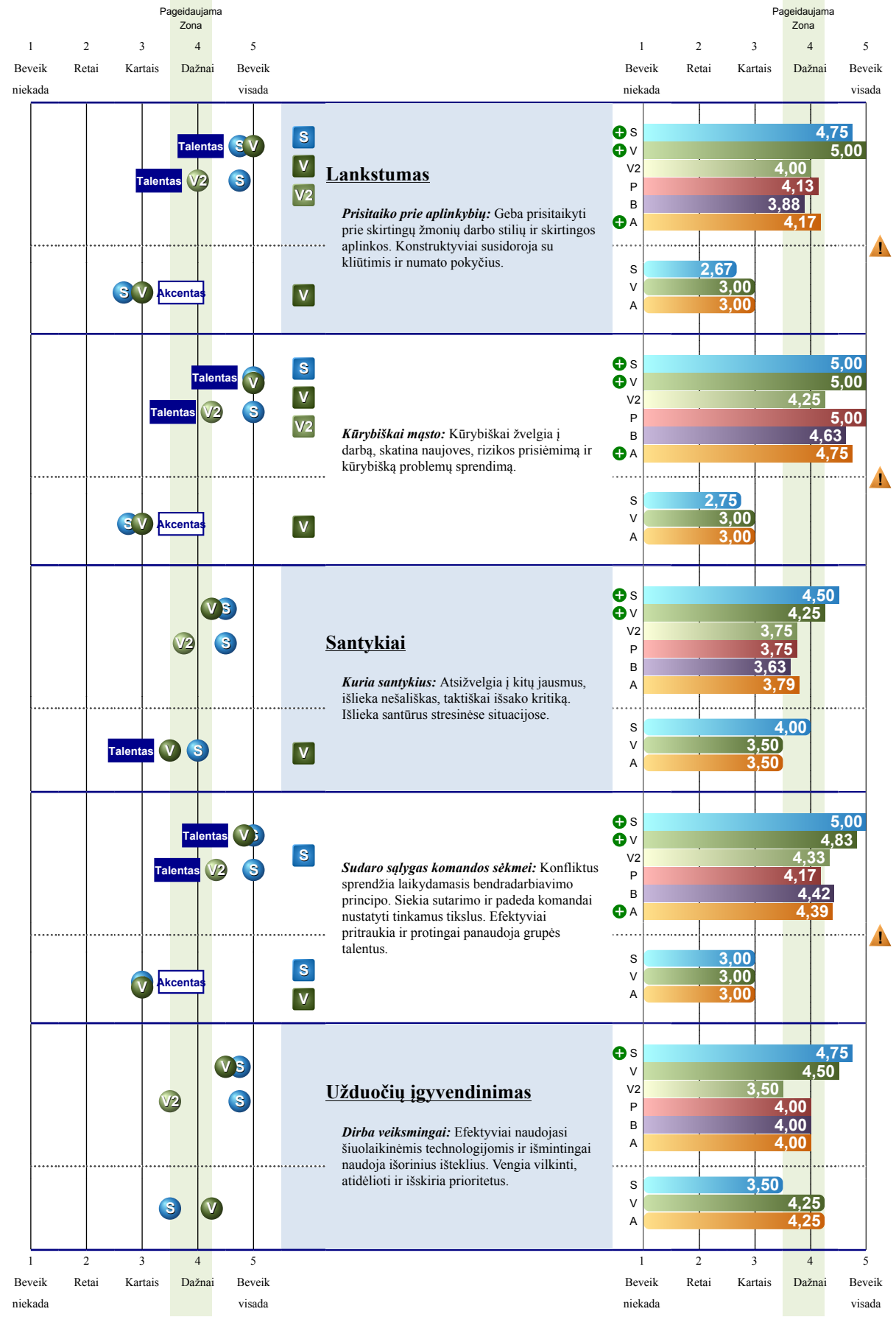


Vertinamas asmuo/ Vadovai palyginimas	Įgūdžių grupė	Respondentų grupių palyginimas



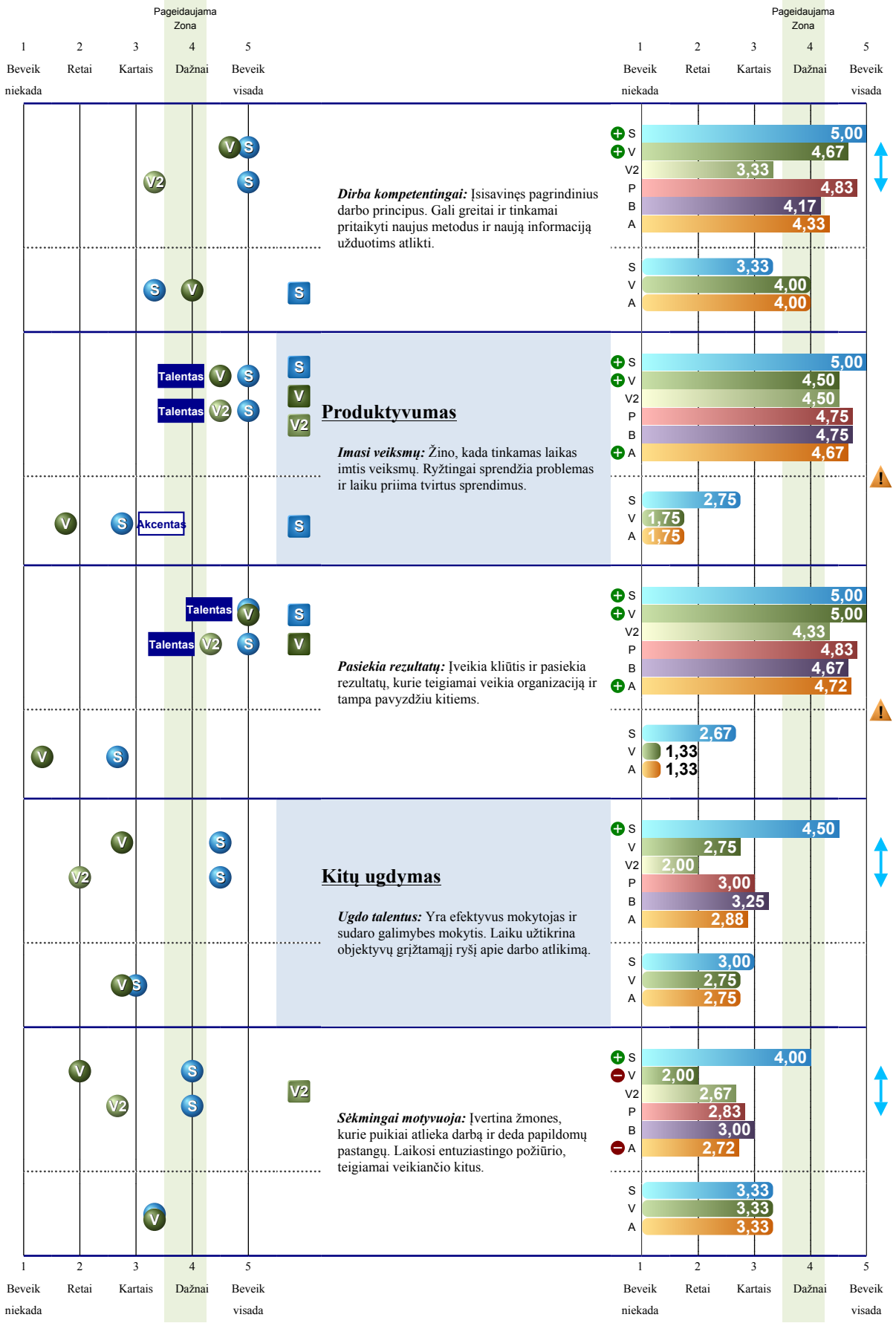
©Profiles International, Inc.

Vertinamas asmuo/ Vadovai palyginimas	Įgūdžių grupė	Respondentų grupių palyginimas



©Profiles International, Inc.

Vertinamas asmuo/ Vadovai palyginimas	Įgūdžių grupė	Respondentų grupių palyginimas



Dirba kompetentingai: Įsisavinęs pagrindinius darbo principus. Gali greitai ir tinkamai pritaikyti naujus metodus ir naują informaciją užduotims atlikti.

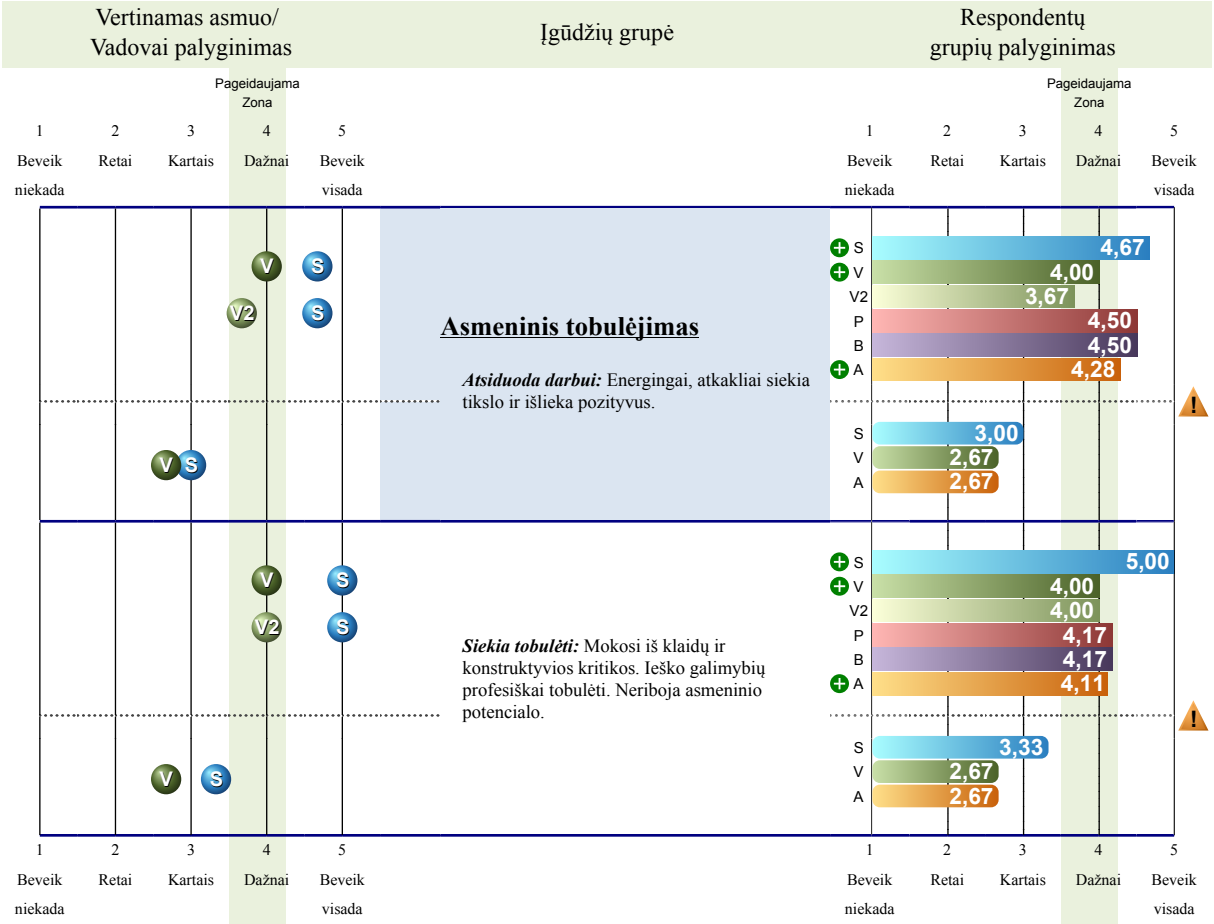
Imasi veiksmų: Žino, kada tinkamas laikas imtis veiksmų. Ryžtingai sprendžia problemas ir laiku priima tvirtus sprendimus.

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

Ugdo talentus: Yra efektyvus mokytojas ir sudaro galimybes mokytis. Laiku užtikrina objektyvų grįžtamąjį ryšį apie darbo atlikimą.

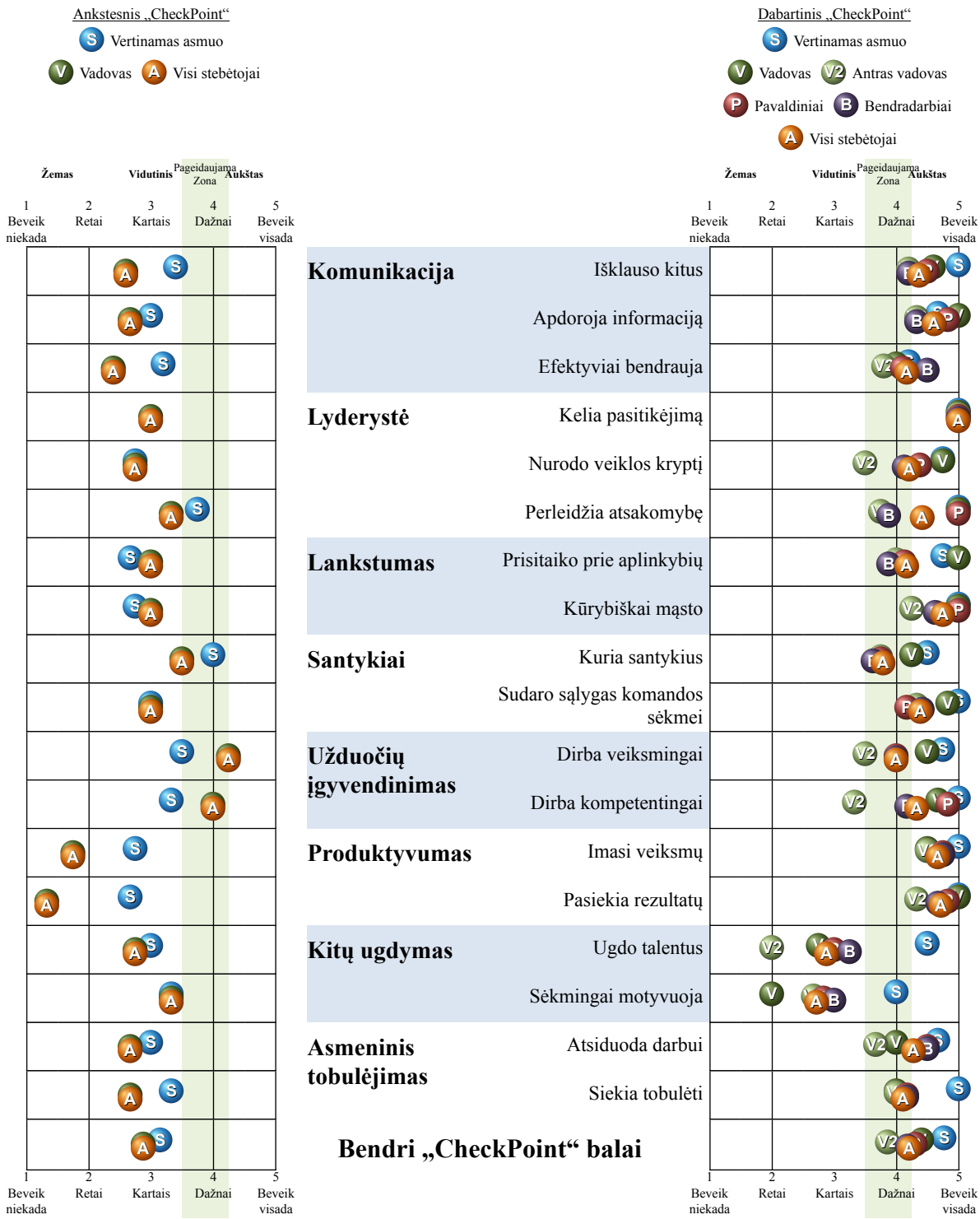
Sėkmingai motyvuoja: Įvertina žmones, kurie puikiai atlieka darbą ir deda papildomų pastangų. Laikosi entuziastingo požiūrio, teigiamai veikiančio kitus.

©Profiles International, Inc.


Vertinamas asmuo/
Vadovai palyginimas
Įgūdžių grupė
Respondentų
grupių palyginimas
Pageidaujama Zona
1 Beveik niekada
2 Retai
3 Kartais
4 Dažnai
5 Beveik visada
Asmeninis tobulėjimas
Atsiduoda darbui: Energingai, atkakliai siekia tikslo ir išlieka pozityvus.
S 4,67
V 4,00
V2 3,67
P 4,50
B 4,50
A 4,28
S 3,00
V 2,67
A 2,67
Siekia tobulėti: Mokosi iš klaidų ir konstruktyvios kritikos. Ieško galimybių profesiškai tobulėti. Neriboja asmeninio potencialo.
S 5,00
V 4,00
V2 4,00
P 4,17
B 4,17
A 4,11
S 3,33
V 2,67
A 2,67

Respondentų grupių palyginimas

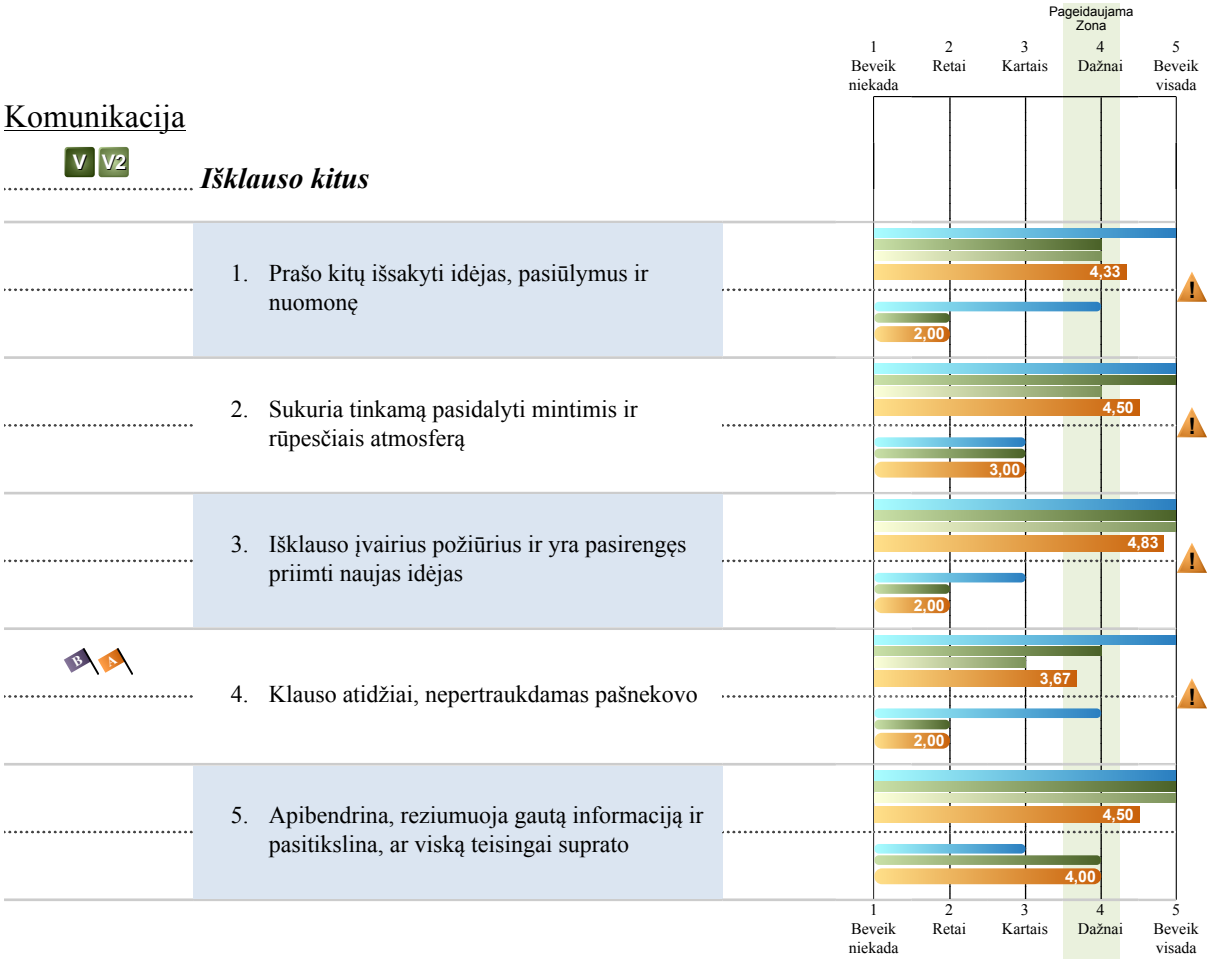
Šiame puslapyje pateikiama kiekvienos respondentų grupės įgūdžių grupės įvertinimo vidurkio santykinė vieta. Kiekviena įgūdžių grupė parodyta su jos atitinkama universaliąja vadybine kompetencija.

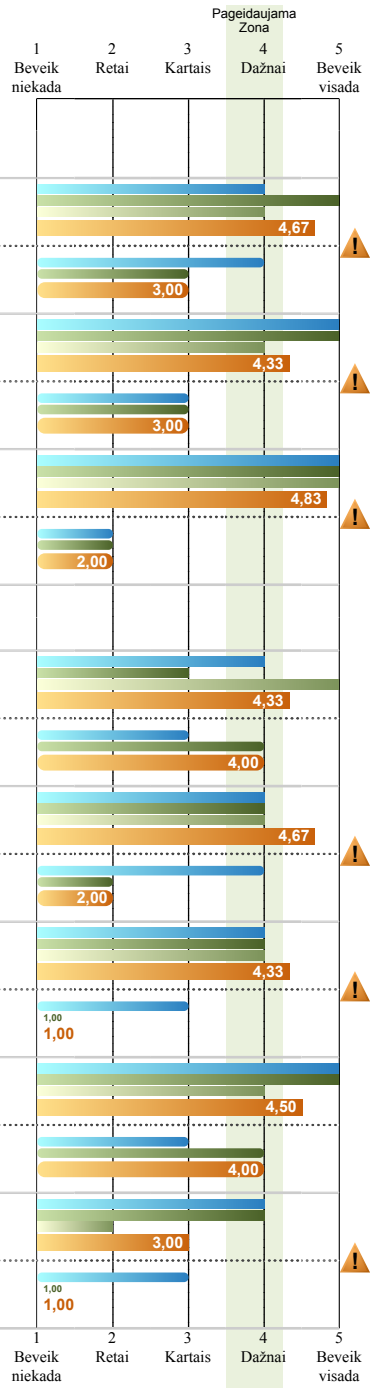


70 klausimų apklausos suvestinė

Siekiant palengvinti rezultatų analizę, rodomi kiekvieno atskiro klausimo įvertinimai. Atkreipkite dėmesį, kad kiekvienos „CheckPoint“ apklausos įvertinimai sugrupuoti kartu ir atskirti punktyrine linija. Kiekvienoje „CheckPoint“ apklausoje, atitinkamu klausimu tarp grupių esant 3 ar daugiau taškų skirtumui, pasirodys vėliavėlė su tos grupės identifikavimo raide. Turėtumėte atkreipti į tuos klausimus ypatingą dėmesį, nes toks didelis skirtumas bus padaręs įtakos galutiniam vidurkiui.

Kai „CheckPoint“ apklausų balų, kuriuos skyrė **Visi stebėtojai**, vidurkiai skiriasi daugiau nei 1 tašku, pasirodo ši piktograma: ⚠. Ši situacija gali rodyti stebėtojų lūkesčių pasikeitimą tarp apklausų.





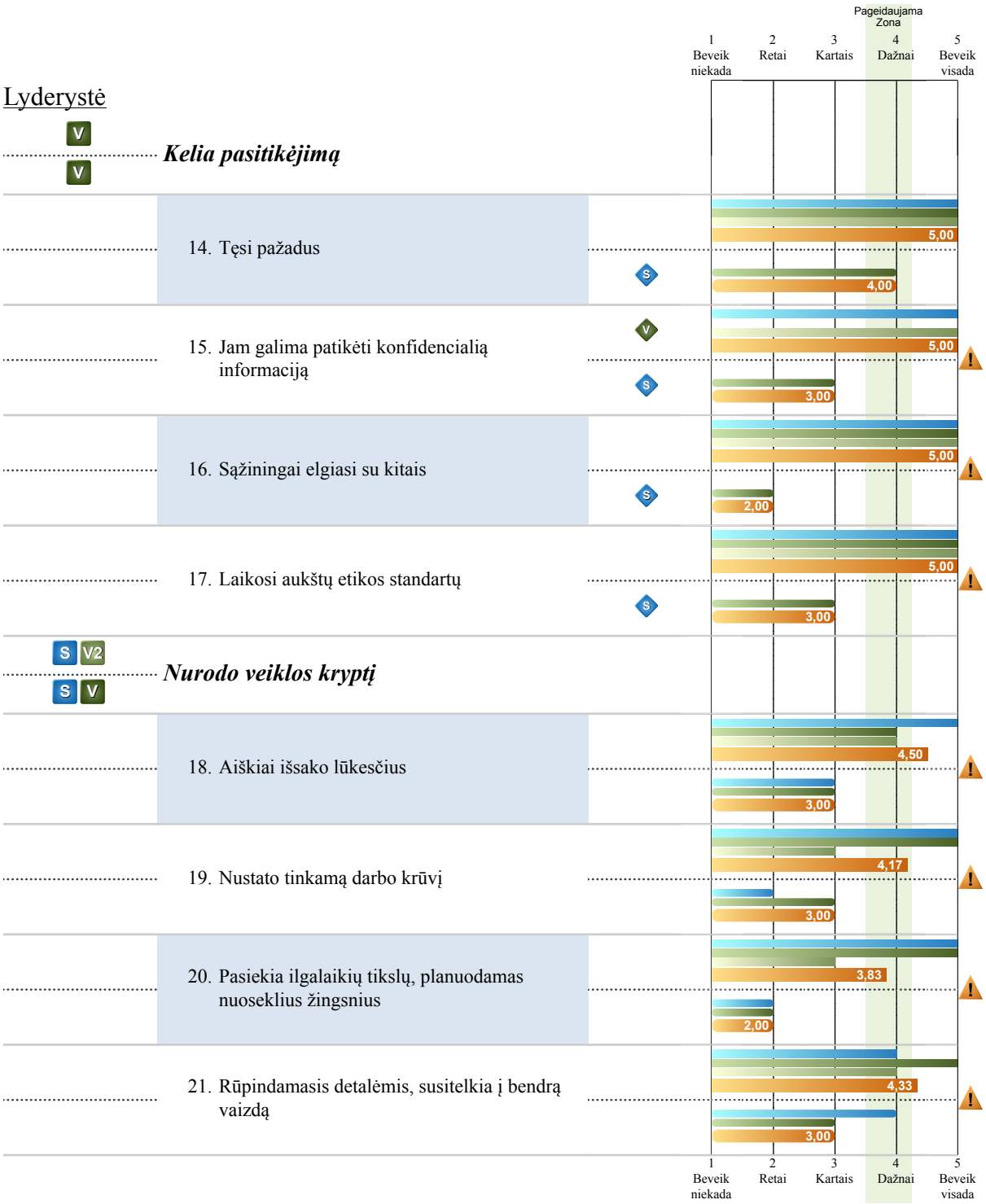
Apdoroja informaciją

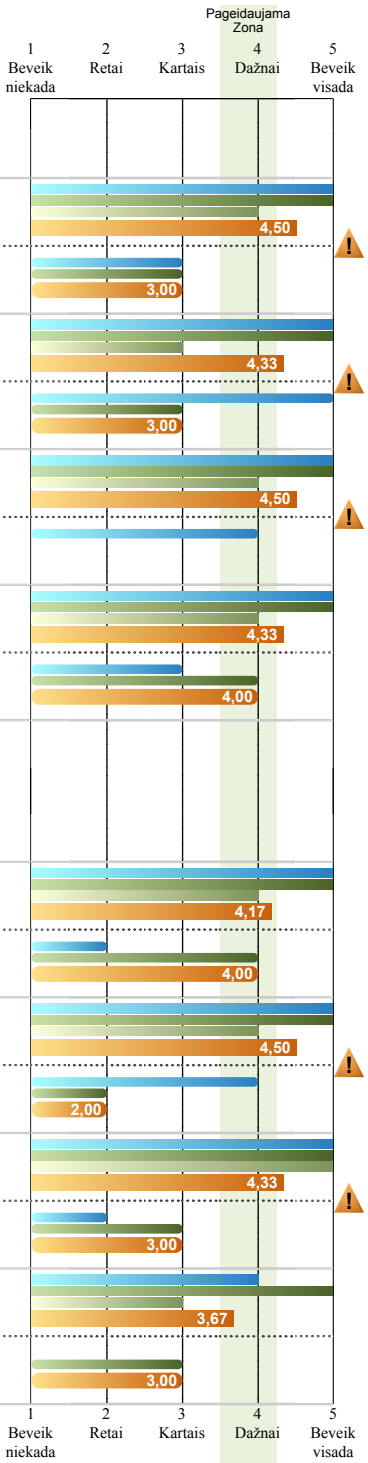
6. Įvardija svarstomo dalyko esmę
7. Apsvarsto visus „už“ ir „prieš“ bei ilgalaikes ir trumpalaikes sprendimų pasekmes
8. Daro logiškas, aiškias išvadas

Efektyviai 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

©Profiles International, Inc.


Pageidaujama Zona
1 Beveik niekada
2 Retai
3 Kartais
4 Dažnai
5 Beveik visada
Lyderystė
V
V
Kelia pasitikėjimą
14. Tęsi pažadus
5,00
S
4,00
15. Jam galima patikėti konfidencialią informaciją
V
5,00
S
3,00
16. Sąžiningai elgiasi su kitais
5,00
S
2,00
17. Laikosi aukštų etikos standartų
5,00
S
3,00
S V2
S V
Nurodo veiklos kryptį
18. Aiškiai išsako lūkesčius
4,50
3,00
19. Nustato tinkamą darbo krūvį
4,17
3,00
20. Pasiekia ilgalaikių tikslų, planuodamas nuoseklius žingsnius
3,83
2,00
21. Rūpindamasis detalėmis, susitelkia į bendrą vaizdą
4,33
3,00



S

Perleidžia atsakomybę

22. Žino, kada perleisti, o kada prisiimti asmeninę atsakomybę

23. Skiria tinkamus darbus tinkamiems žmonėms

24. Suteikia kitiems įgaliojimus savarankiškai atlikti pareigas

V

25. Suteikia galimybę kitiems rasti kūrybiškus problemų sprendimus

Lankstumas

S V V2

V

Prisitaiko prie aplinkybių

26. Lanksčiai prisitaiko prie žmonių, dirbančių kitokiu stiliumi

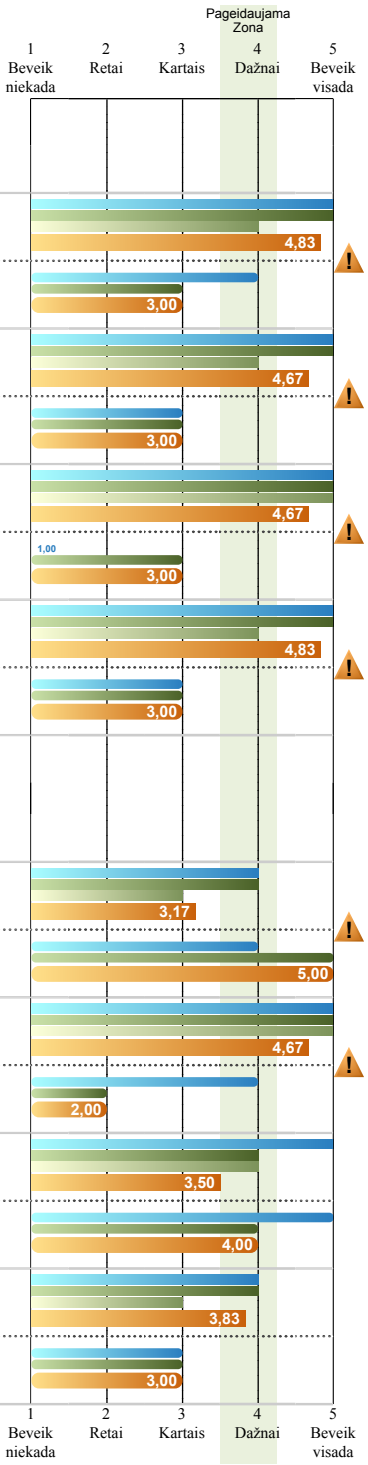
27. Gerai jaučiasi įvairiose aplinkose

28. Konstruktyviai reaguoja į sunkumus

29. Numato ir pasirengia galimiems pokyčiams

S

©Profiles International, Inc.



S V V2

V

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

Santykiai

V

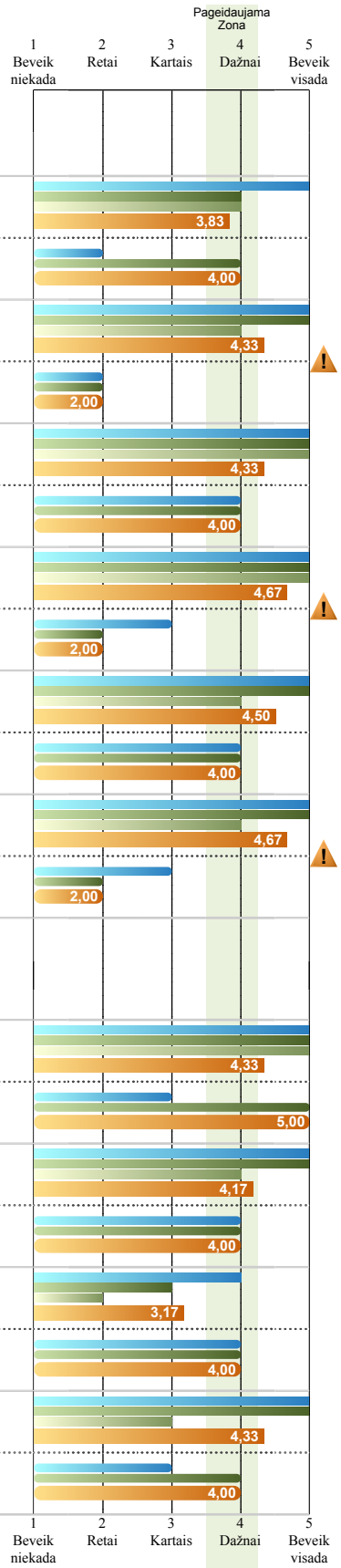
Kuria santykius

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)



S

S V

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

©Profiles International, Inc.

Pageidaujama Zona

1 Beveik niekada | 2 Retai | 3 Kartais | 4 Dažnai | 5 Beveik visada

S *Dirba kompetentingai*

48. Gerai išmano pagrindinius darbui reikalingus dalykus — 4,17 / 4,00

49. Greitai mokosi ir pritaiko naują informaciją — 4,67 / 4,00

50. Įtraukia naujas teorijas ir metodus į atitinkamus verslo procesus — 4,17 / 4,00

Produktyvumas

S V V2

S ***Imasi veiksmų***

51. Žino, kada liautis planuoti ir pradėti veikti — 4,83 / 3,00 !

52. Skatina imtis veiksmų — 4,83 / 2,00 !

53. Atkakliai sprendžia problemas — 4,50 / 1,00 !

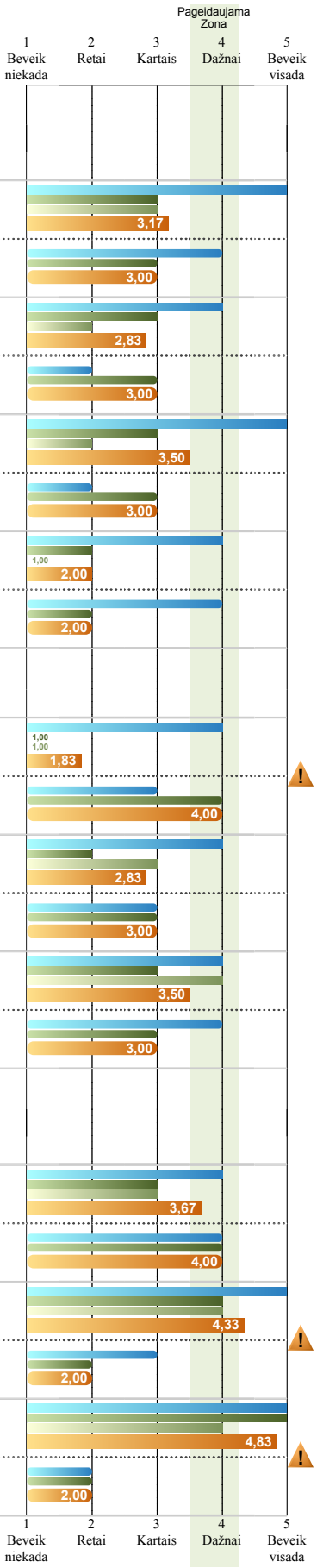
54. Laiku priima tvirtus, aiškius sprendimus — 4,50 / 1,00 !

S V ***Pasiekia rezultatų***

55. Įveikia kliūtis, kad sėkmingai užbaigtų projektus — 4,83 / 1,00 !

56. Pasiekia aukštų rezultatų, kurie tampa pavyzdžiu kitiems — 4,67 / 2,00 !

57. Pasiekia rezultatų, kurie turi teigiamą poveikį visai organizacijai — 4,67 / 1,00 !



Kitų ugdymas

Ugdo talentus

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

Sėkmingai motyvuoja

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

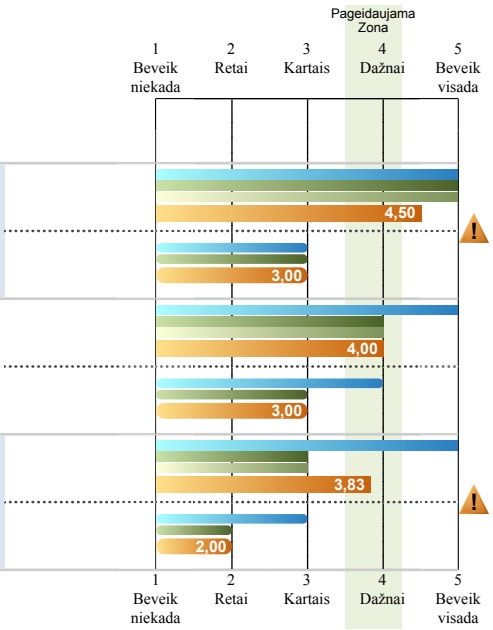
Asmeninis tobulėjimas

Atsiduoda darbui

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

©Profiles International, Inc.

Siekia tobulėti



68. Pripažįsta savo klaidas ir pasimoko iš jų

69. Dalykiškai priima kritiką

70. Ieško savo darbo atlikimo gerinimo būdų

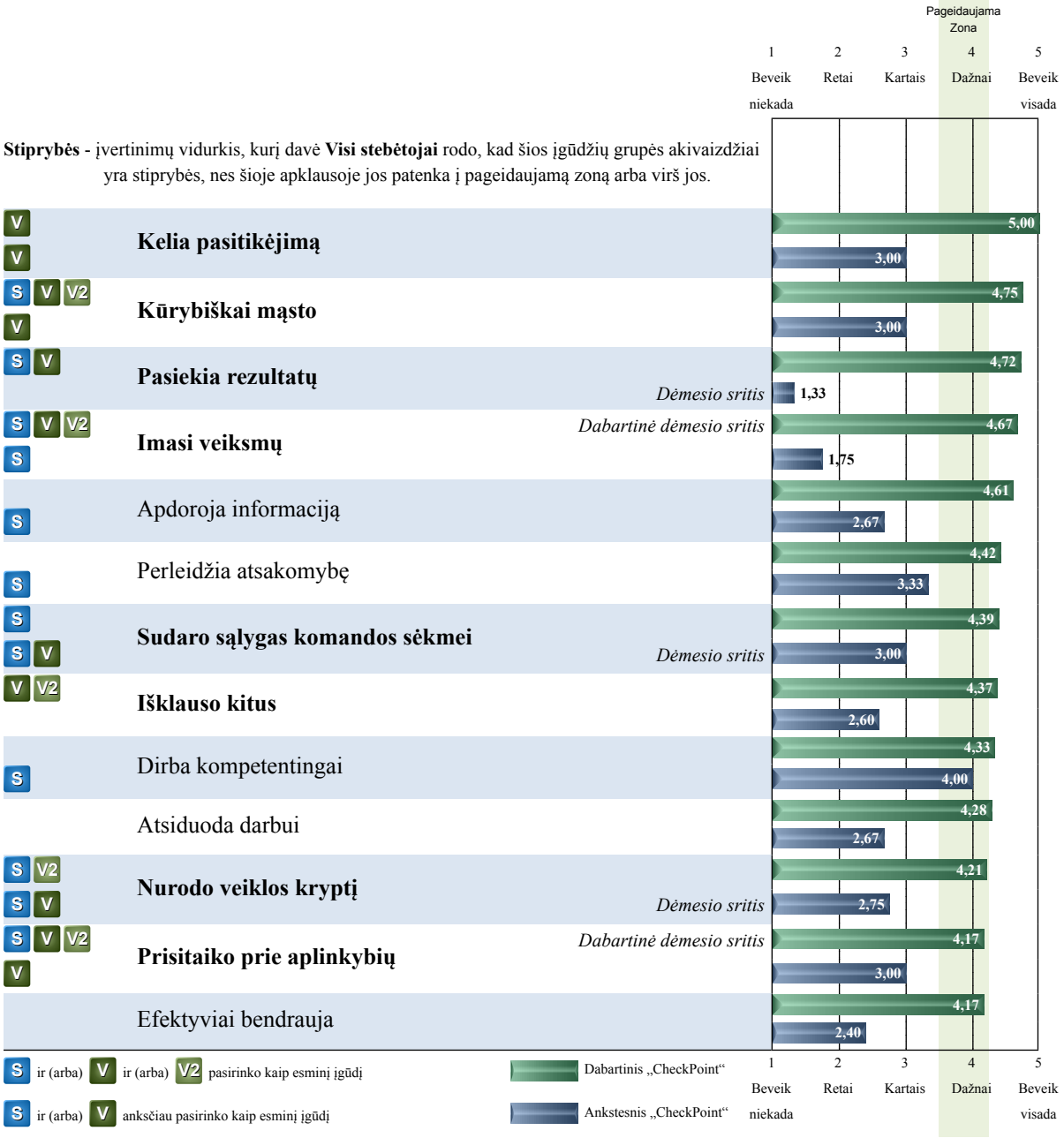
©Profiles International, Inc.

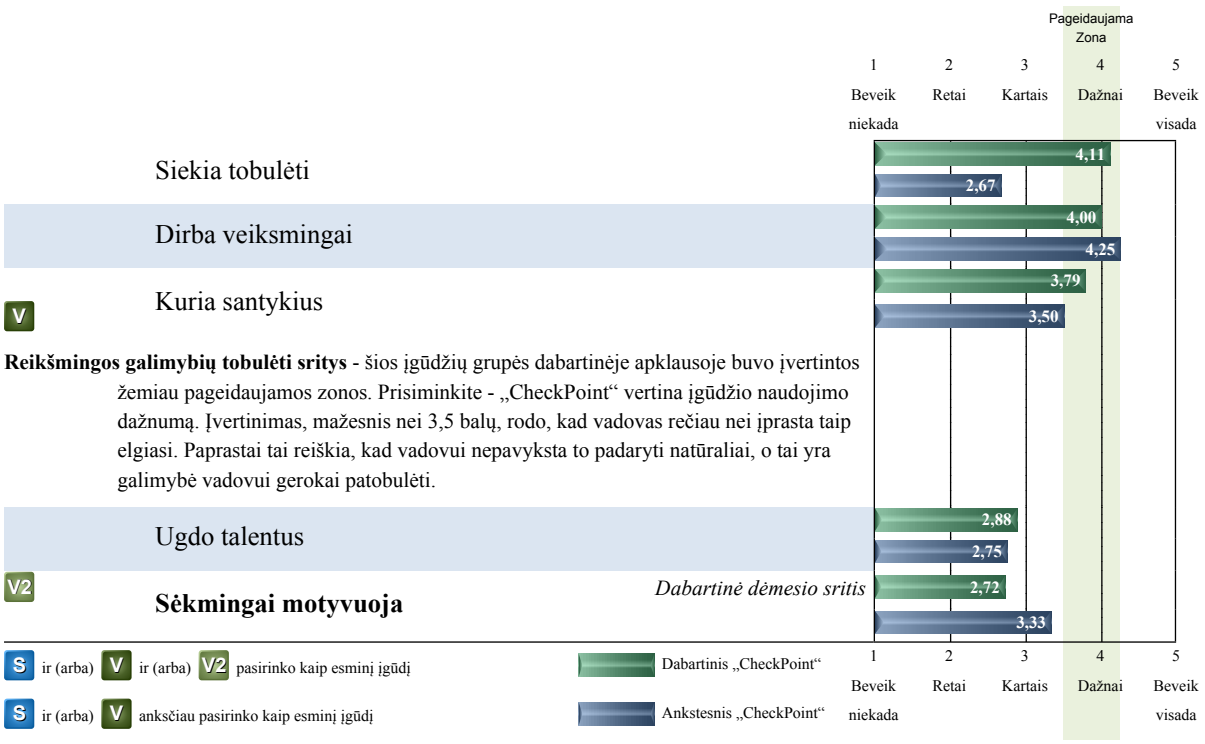
Trumpa ugdymo apžvalga

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** abiejų apklausų metu. Taip pat atkreipkite dėmesį į įgūdžių grupes, kurias jūs ir (arba) David Sample nurodėte kaip labai svarbias sėkmei, ir bet kokius tokių pasirinkimų pasikeitimus per vertinimo laikotarpį. Kai bet kuri iš šių kritinių įgūdžių grupių nurodoma kaip dėmesio sritis, ji nusipelno ypatingo dėmesio.

„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.

Stiprybės - įvertinimų vidurkis, kurį davė **Visi stebėtojai** rodo, kad šios įgūdžių grupės akivaizdžiai yra stiprybės, nes šioje apklausoje jos patenka į pageidaujamą zoną arba virš jos.





Reikšmingos galimybių tobulėti sritys - šios įgūdžių grupės dabartinėje apklausoje buvo įvertintos žemiau pageidaujamos zonos. Prisiminkite - „CheckPoint“ vertina įgūdžio naudojimo dažnumą. Įvertinimas, mažesnis nei 3,5 balų, rodo, kad vadovas rečiau nei įprasta taip elgiasi. Paprastai tai reiškia, kad vadovui nepavyksta to padaryti natūraliai, o tai yra galimybė vadovui gerokai patobulėti.

©Profiles International, Inc.

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®

Copyright © 1997 - 2014 Profiles International, Inc.

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 kurį 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 priimtiną 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.

©Profiles International, Inc.

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.
   - Užtikrinkite, 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 priežasties.

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 skyrių prieš susitikdami su David Sample, nes taip geriausiai pasiruošite aptarti visas nesutarimų sritis.
   - Įsitikinkite, 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.

©Profiles International, Inc.

Iš anksto susitarkite, kada susitiksite 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.

©Profiles International, Inc.

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 įgūdis, 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 TĘSTI, tai yra dalykai, kuriuos jūs jau darote gerai. TĘSKITE 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.

©Profiles International, Inc.

Dėmesio sritis: prisitaikymas prie aplinkybių

Lankstus bendraudamas su žmonėmis, dirbančiais skirtingais darbo stiliais

Įgūdžiai, 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 jūsiškio.
- 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 spręsdami, kokiu 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:

- Vienų 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

Įgūdžiai, 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.

©Profiles International, Inc.

- 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.

Konstruktyviai 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.

©Profiles International, Inc.

Numato ir planuoja pokyčius

Įgūdžiai, 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 rems pokyčius, kai:
    - Tikėsis, kad pakeitimas suteiks tam tikros asmeninės naudos
    - Kaip rezultato tikėsis 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

©Profiles International, Inc.

Dėmesio sritis: veiksmų ėmimasis

Žino, kada nustoti planuoti ir pradėti įgyvendinti

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

- Baimė rizikuoti gali trukdyti jūsų 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 jūsų tiesioginiai pavaldiniai suprastų jūsų 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 požiūriai, 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 spręsdami 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.

©Profiles International, Inc.

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

Įgūdžiai, 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 agresyvų 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

Įgūdžiai, 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 spendimą, 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.

©Profiles International, Inc.

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

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.
- Ištirkite: 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.

©Profiles International, Inc.

Dėmesio sritis: sėkmingas motyvavimas

Pripažįsta darbuotojus, dirbančius labai kokybiškai

Įgūdžiai, 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 reiškimas 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 užsakymų, 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

Įgūdžiai, 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.

©Profiles International, Inc.

- 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 PARDAVĘS 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 malonią. Įtemptu metu žmones padrąsinkite.
- Tikėkitės puikių rezultatų. Perteikite teigiamą „galima padaryti“ požiūrį.

©Profiles International, Inc.

- 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.

©Profiles International, Inc.