



Menedzsment kompetenciák



Az átmenet képességei



Leadership potenciálok

## MTL 360 SZEMÉLYES PROFIL

---



Copyright © 2011 Future Systems Consulting. Minden jog fenntartva.  
Jelen kiadvány még részleteiben sem sokszorosítható, tárolható vagy közzétehető semmilyen  
információtároló rendszerben, beleértve az elektronikus, mechanikus, fénymásolt vagy egyéb  
hordozót, a kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül.

## Bevezetés

Az MTL 360 célja a Menedzsment kompetenciáknak, az átmenet képességeinek és a Leadership potenciálok azonosítása és fejlesztése. Az MTL 360 alapját jelentő modell kilenc (9) Menedzsment kompetenciát, négy (4) átmeneti készséget és kilenc (9) Leadership potenciált azonosít:



### Menedzsment kompetenciák



### Az átmenet képességei



### Leadership potenciálok



DELEGÁLÁSI KÉPESSÉG



KEZDEMÉNYEZÉS ÉS  
IRÁNYMUTATÁS



MÁSOK MOTIVÁLÁSÁNAK  
KÉPESSÉGE



ELEMZŐ GONDOLKODÁS



ÖNISMERET



BIZALOMÉPÍTÉS



KONFLIKTUSKEZELÉS



CSAPATÉPÍTÉS



KOMMUNIKÁCIÓ



ÜGYFÉLORIENTÁCIÓ



MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY



EMBEREK FEJLESZTÉSE



DÖNTÉSHOZATAL



VÁLTOZÁS KEZDEMÉNYEZÉSE



FOLYAMATMENEDZSMENT



NYITOTTSÁG



SZERVEZETI GONDOLKODÁS



STRATÉGIAI GONDOLKODÁS



STRESSZTŰRÉS



ÉRTÉK-ÁLLANDÓSÁG



PÉNZÜGYI ADATOK MEGÉRTÉSE



JÖVŐKÉP-ALKOTÁS



Minden egyes kérdés, amit Ön és az értékelői megválasztak az MTL 360-ban, az alábbi témakörök valamelyikéhez tartozik: Menedzsment kompetenciák, az átmenet képességei, Leadership potenciálok. Ezeket a területeket témakörökbe csoportosítottuk. Ön és az értékelői is megjelölték a hét (7) legfontosabb témát az Ön fejlődése szempontjából. Ezeket aztán az "értékelt fontosság" szerint csoportosítottuk, pl. az Ön szerint legfontosabb témák és az értékelők szerint legfontosabb témák. Az Ön és az értékelők pontszámait ezután a témák fontossága mentén hasonlítottuk össze. Ön és a megfigyelők is írtak szabad szöveges visszajelzést, amelyek szövegesen jelennek meg ebben a profilban.

#### **Minden téma részletes leírása szerepel a személyes profil 4. riportjában.**

Az MTL 360 személyes profil tartalmazza az Ön és az értékelők válaszainak összefoglalását. A profil emellett tartalmazza az Ön és az értékelők választ minden egyes témában és egyedi kérdésre. Az adatokat a következő bontásban találja: önértékelés (az Ön saját válaszai), minden megfigyelő összesített pontszáma: azaz vezető(k), kollégák, közvetlen beosztottak és csoportok képviselői egyben, emellett a megfigyelők egyes csoportjainak pontszámai külön-külön: vezető(k), kollégák, közvetlen beosztottak és csoportok képviselői.

#### **Az MTL 360 személyes profil elolvasása**

Az első három riport az eredmények áttekintését tartalmazza mindhárom (3) témakörben és mind a huszmkét (22) kompetenciában.

#### **1. riport: A témakörök értékelt fontossága és áttekintése (Önértékelés vs. minden megfigyelő)**

Minden válaszadó azonosított hét (7) témát, amelyek a legfontosabbak az Ön fejlődése szempontjából. Ez a riport mutatja az értékelt fontosságokat minden megfigyelő válasza alapján (vezető, kollégák, közvetlen beosztottak és csoportok képviselői), emellett a vezető(k) és az önértékelése pontszámait minden egyes kompetenciára. Ez a riport összeveti az Ön pontszámait a témakör értékelt fontosságával. A fontosságot feltüntetjük külön az önértékelés, a vezetői értékelés és a minden megfigyelő összesített értékelése alapján. Ez utóbbiba a vezető(k), kollégák, közvetlen beosztottak és a csoportok képviselőinek pontszámai tartoznak. Ez a definíció vonatkozik a "minden megfigyelő pontszáma" meghatározásra végig a személyes profilban.

Az Ön pontszáma a "pontszámok átlaga" minden válaszadót figyelembe véve. Emlékeztetőül: hétfokozatú (1-7) skálát alkalmaztunk az MTL 360-van. Az "1" jelenti a legkevésbé kívánatos, a "7" a leginkább kívánatos viselkedést.

#### **2. riport: Területek és témakörök áttekintése (önértékelés vs. minden megfigyelő)**

Ez a második riport, a területek és témakörök áttekintése az önértékelés és minden megfigyelő pontszámait alapján, az Ön és minden megfigyelő értékelését mutatja meg. Az Ön pontszámait emellett az MTL 360 normával is összehasonlítjuk, amelyet a sárga téglalap jelez. A norma kb. a középső 66%-ot jelzi (egy normal szórásra a középértéktől mindkét irányban) minden eddigi MTL 360 válaszadóra vonatkozóan. A norma feletti pontszámok azt jelentik, hogy Ön a felső 16%-ba, a norma alatti pontszámok azt, hogy az alsó 16%-ba tartozó értéket ért el az adott témakörben. Az önértékelés pontszámait "Ö"-vel, a minden megfigyelő összesített pontszámát "M"-mel jelezzük.

A vízszintes kék vonal az értékelők által adott valamennyi előforduló pontszámot jelzi. Például ha az Ön átlagpontszáma a közvetlen beosztottaitól lehet 3.00. Azonban lehet, hogy az egyes értékelők által adott pontok szóródhatnak 1.00 és 7.00 között. Minél hosszabb a vízszintes vonal, annál nagyobb mértékben szóródnak az értékelők pontszámai. A személyes profilban több helyen találkozni fog ezekkel a vonalakkal.

### **3. riport: Területek és témák áttekintése (önértékelés vs. vezető(k), kollégák, közvetlen beosztottak és csoportok képviselői)**

A harmadik riport minden egyes értékelői csoport átlagpontszámait mutatja meg. A riport hasonló az önértékelés vs. minden megfigyelő riporthoz. Jelzi a normát (sárga téglalap) és a megfigyelők által adott valamennyi előforduló pontszámot (vízszintes kék vonal). A vezető(k) pontszámait "V"-vel, a kollégák pontszámait "K"-vel, a közvetlen beosztottak pontszámait "B"-vel, a csoportok képviselőinek pontszámait "Cs"-vel jelöltük.

Amikor áttekinti ezt a riportot, érdemes feltennie magának ezeket a kérdéseket:

- Hol vannak a legnagyobb eltérések azok között, amit Ön fontosnak értékel, és azok között, amit a vezetője vagy amit minden értékelője fontosnak értékel?
- Mely témákban kapta a legmagasabb pontszámokat, pl. norma felettiakat? Mely képességterületeken kapta a legalacsonyabb pontszámokat, pl. norma alattiakat? Mely képességterületeken kapott normán belüli pontszámot? Vannak meglepetések vagy igaznak hangzanak az eredmények?
- Előfordul nagy szórás az értékelők pontszámai között, amelyek véleménykülönbségeket jeleznek? Mit gondol, miért ilyen nagy a szórás?

### **4. riport: Témák és egyedi kérdések**

Ez a negyedik riport mutatja be mind a huszonegy (22) témára adott válaszokat. Az önértékelés és mások értékelésének megértése az első. Minden kérdés megjelenik itt, amely az önmaga és mások megértéséhez kapcsolódik. Mind a tizenegy (11) kompetencia külön oldalon szerepel.

Minden téma részletes leírását megtalálja itt emlékeztetőül arra a meghatározott viselkedésre és jellemzőre, amelyet az egyes témák mérnek.

Minden témánál a következőket fogja látni:

- *Értékelt fontosság:* Az oldal tetején lévő doboz jelzi, hogy ezt Ön, a vezetője vagy minden megfigyelő megjelölte-e e legfontosabb témaként.
- *Áttekintés:* A diagram mutatja a témára kapott pontszámait minden értékelő csoporttól. A norma (sárga terület) és a pontszámok szórása (vízszintes kék vonal) szintén bemutatásra kerül minden értékelő csoportnál.
- *Táblázat:* A táblázat tartalmazza az egyes kérdéseket, és mutatja a pontszámokat önértékelés, minden megfigyelő, vezető(k), kollégák, közvetlen beosztottak és csoportok képviselői bontásban. Ezek a pontszámok itt is az MTL 360 hétfokozatú skáláján adott pontszámok átlagai.

Megjegyzések az egyedi kérdésekhez:

- *Az anonimitás érdekében legalább két válaszadó esetén jelenik meg a riportban a kollégák és a közvetlen beosztottak értékelése.*
- Magas/alacsony értékek: Minden kérdést és valamennyi értékelői csoportot figyelembe véve a 12 legmagasabb pontszámot kapott kérdést ">" jellel jelöltük. Ez lehetővé teszi, hogy azonosítsa az erősségeit az egyes értékelői csoportok szerint. A 12 legalacsonyabb pontszámot kapott kérdést "<" jellel jelöltük. Ez lehetővé teszi, hogy azonosítsa a legkevésbé értékelt vagy fejlesztendő területeit az egyes értékelői csoportok észlelése szerint.
- Szórás: Amennyiben egy értékelői csoporton belül adott pontszámok közötti szórás legalább egy egész pont, ezt "†" jellel jelöltük.

Kérdések átgondolásra:

- Mely kérdésekre kapta a legmagasabb értékelést? Mely kérdések mutatnak a fejlesztendő területeire? Miben jelent ez pontosabb visszajelzést Önnek?
- Mely témák kezdenek kiemelkedni? Ezek a témák átfelnek az értékelői csoportokon? Megmutatkoznak az egyedi kérdésekben? Vagy különböző témák jelennek meg különböző értékelői csoportokban?
- Melyek a legmagasabbra értékelt képességei az egyes értékelői csoportok szerint? Melyek az alacsonyan értékelt területek? Vannak jelentős hasonlóságok vagy különbségek a csoportok között?

#### **5. riport: A tizenkét legmagasabb pontszámot kapott kérdés**

Az 5. riport összesíti a tizenkét legmagasabb pontszámát, minden témakört és minden értékelői csoportot figyelembe véve. Megmutatja az önértékelését a többi értékelő pontszámához képest. A "minden megfigyelő" pontszám a vezető(k), kollégá, közvetlen beosztottak és a csoportok képviselőinek összesített pontszáma.

#### **6. riport: A tizenkét legalacsonyabb pontszámot kapott kérdés**

A 6. riport összesíti a tizenkét legalacsonyabb pontszámát, minden témakört és minden értékelői csoportot figyelembe véve. Megmutatja az önértékelését a többi értékelő pontszámához képest. A "minden megfigyelő" pontszám a vezető(k), kollégá, közvetlen beosztottak és a csoportok képviselőinek összesített pontszáma.

#### **7. riport: Az átlagpontszámok között legnagyobb különbségek**

A 7. riport bemutatja a tizenkét legnagyobb eltérést minden témát figyelembe véve az önértékelés és minden megfigyelő értékelése között. A különbségeket a legmagasabbal kezdve, csökkenő sorrendben találja. Ez a riport jelzi, mely területeken látja a teljesítményét másképp, mint a megfigyelők.

## 8. riport: Fontosnak értékelt témakörök

A 8. riport minden megfigyelő tekintetében mutatja a fontosnak értékelt témaköröket. A riport felső felében találja a minden megfigyelő által fontosnak ítélt témaköröket. A megfigyelők által kevésbé fontosnak ítélt témákat a riport alsó felében találja.

Koncentráljon a riport felső felére. A bal felső negyedben lévő témák azok, amelyekben jól teljesít és az értékelői szerint a legfontosabbak. A jobb felső negyedben lévő témák fejlesztése erősen javasolt, figyelembe véve ezek fontosságát és az Ön pontszámait.

Az értékek magassága az MTL 360 norma alapján történik, hasonlóan a 2. riporthoz. A normánál magasabb értéket kapott témákat tekintjük "magas értékűnek". A közepes vagy alacsony értéket kapott témák normán belüli vagy norma alatti pontszámot kaptak. Amennyiben valamelyik negyed üres, akkor nincs megjeleníthető téma azon a területen.

Kérdések átgondolásra:

- Melyek a legfontosabb erősségei az értékelők szerint? Melyek a fejlesztendő területei az értékelők szerint?
- Mely területeken van a legnagyobb különbség az önértékelés és minden megfigyelő pontszámai között? Mit gondol, miből erednek ezek a különbségek?
- A legfontosabb témák között milyen erősségei és fejlesztendő területei jelennek meg? A legfontosabb témák közül melyekre építhet mint alapvető erősségére? A legfontosabb témák közül melyek kritikusak a fejlődése szempontjából az alacsonyabb pontszámai és a jelenlegi feladatai alapján?

## 9. riport: Munkavállalói elkötelezettség index

A 9. riport mutatja a munkavállalói elkötelezettség index eredményeket, amelyek azt mérik, hogy a közvetlen beosztottai milyen mértékben elégedettek és motiváltak a szervezetben és a munkájukban. Csak a közvetlen beosztottak számára tettük fel ezeket a kérdéseket. Ezért ez az egyetlen válaszadói kategória. Minden kérdés eredményei az adatbázis norma és a válaszok szórása kontextusában kerülnek bemutatásra. Minden esetben megjelenítjük az átlagpontszámot is.



### **10. riport: Szöveges visszajelzések**

A 10. riport egy az egyben tartalmazza az önértékelés során adott szöveges válaszait az alábbi kérdésekre

- A. Mi az ön három-négy legnagyobb erőssége?
- B. Mi az a három-négy terület, amelyben a leginkább fejlődésre van szüksége?

Emellett mások (vezető(k), kollégák, közvetlen beosztottak és csoportok képviselői) válaszait találja itt három kérdésre változtatás nélkül és kategóriánként csoportosítva:

- A. Melyek az értékelt legnagyobb erősségei (1-3)?
- B. Mik az értékelt leginkább fejlesztendő területei (1-2)?
- C. Milyen konkrét javaslatai vannak arra, hogy az értékelt hogyan tudna fejlődni?