



Menedzsment kompetenciák



Az átmenet képességei



Leadership potenciálok

SZEMÉLYES PROFIL



Bevezetés

A "Menedzsment kompetenciákat", a menedzseri működésből a leaderi működésbe való "átmenet képességeit" és a "Leadership potenciálokat" vizsgáló (MTL©) kérdőív az Ön vezetői fejlődésének mérésére szolgál. A menedzserből leaderré válás egy természetes fejlődési folyamatot követ. A feladatok és emberek menedzseléséhez szükséges kompetenciák meglehetősen különböznek azoktól a leadership potenciáloktól, amelyek mások inspirálásához és motiválásához szükségesek. Emellett vannak olyan alapvető képességek, amelyekre a menedzseri működésből a leaderi működés felé történő elmozduláshoz van szükség, ezeket nevezzük itt az átmenet képességeinek. Az MTL azt mutatja meg, hol tart Ön a menedzsment – átmenet - leadership folyamatban. A személyes profil hangsúlyt fektet az Ön erősségeire és fejlődési lehetőségeire, és rávilágít a különös figyelemet igénylő területekre is.

Copyright © 2009 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.

Tartalom

Az MTL kérdőív három részből, azokon belül huszonekét témából áll, amelyek a menedzsment és a leadership különböző elemeit vizsgálják – ahogy az a 4. oldalon látható. Az összefoglaló I. Része tartalmazza a Menedzsment kompetenciákat. Mind a kilenc (9) Menedzsment kompetencia definíciója megtalálható az 5. oldalon, az ezekben a kompetenciákban elért pontszámait a 6. oldalon találja. Itt megjelenik a kompetenciák Ön által értékelt fontossága, valamint az Ön pontszámának összehasonlítása az MTL© átlagokkal.

A II. Rész tartalmazza Az átmenet képességeit – szám szerint négyet (4) -, amelyek a menedzseriből a leaderi működés felé való elmozduláshoz szükségesek: a 7. oldalon. A 8. oldalon találja az ezekben a képességekben elért pontszámait, azok Ön által értékelt fontosságát, és az MTL© átlagpontokat.

A III. Rész tartalmazza a Leadership potenciálokat. A kilenc (9) Leadership potenciál definícióját követően találja az Ön pontszámait (10. oldal). Az Ön által értékelt fontosság és az MTL© átlagok ebben a részben is szerepelnek.

A 11. oldalon találja valamennyi témakörben elért pontszámának, a témakörök fontosságának és az MTL© átlagpontoknak az összefoglalóját. A 12. oldal mutatja be mindezek alapján az Ön profilját.

A 13. oldalon egymás mellett láthatóak a legfontosabbnak ítélt-magas pontszámot kapott képességei, a legfontosabbnak ítélt-alacsony pontszámot kapott képességei, emellett a legkevésbé fontos-magas pontszámot kapott és a legkevésbé fontos-alacsony pontszámot kapott képességei. Ez az ábra azt a célt szolgálja, hogy megmutatva az összefüggést a dolgok között, elindítsa az Ön gondolkodását saját fejlődésével kapcsolatban.

Végezetül, javaslatokat fogalmazunk meg az Ön Leadership Fejlesztési Stratégiája (LFS) kialakításával, és a Forráskönyvtár alkalmazásával kapcsolatban (14-15. oldal).

Az MTL© eredmények segítik Önt abban, hogy célzottan fejlessze Önmagát. Tanulmányozza át, hogy a pontszámai milyen erősségeket tükröznek, és milyen fejlődési lehetőségek irányába mutatnak.

Keresse a témakörön belüli és a témakörök közötti összefüggéseket.

Tekintse át, milyen pontszámokat ért el a sikeressége szempontjából fontosnak ítélt témakörökben.

Kezden el saját maga folyamatos fejlesztésében gondolkodni. Meghatározott célokkal és tevékenységekkel fog találkozni, amelyeket az Ön Leadership Fejlesztési Stratégiájában ajánlunk. Emellett számos hasznos fejlesztési eszközt vehet igénybe a Forráskönyvtár segítségével.



DELEGÁLÁSI KÉPESSÉG

KEZDEMÉNYEZÉS ÉS
IRÁNYMUTATÁSMÁSOK MOTIVÁLÁSÁNAK
KÉPESSÉGE

ELEMZŐ GONDOLKODÁS



ÖNISMERET



BIZALOMÉPÍTÉS



KONFLIKTUSKEZELÉS



CSAPATÉPÍTÉS



KOMMUNIKÁCIÓ



ÜGYFÉLORIENTÁCIÓ



MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY



EMBEREK FEJLESZTÉSE



DÖNTÉSHOZATAL



VÁLTOZÁS KEZDEMÉNYEZÉSE



FOLYAMATMENEDZSMENT



NYITOTTSÁG



SZERVEZETI GONDOLKODÁS



STRATÉGIAI GONDOLKODÁS



STRESSZTŰRŐ KÉPESSÉG



ÉRTÉK-ÁLLANDÓSÁG



PÉNZÜGYI ADATOK MEGÉRTÉSE



JÖVŐKÉP-ALKOTÁS

I. Rész: Menedzsment kompetenciák az alábbi témaköröket foglalják magukban:

- A Delegálási képesség feltételezi azt a felelősséget, hogy világos, érthető és teljes feladatokat osztunk ki. Világos célkitűzést jelent, és azt, hogy magunkat és másokat felelősnek tartjuk ezekért a célokért.
- Az Elemző gondolkodás az a kompetencia, hogy logikai és objektív szempontból minden lehetőséget és megközelítést figyelembe vegyünk egy probléma megoldásánál. Magában foglalja a szóban forgó ügynek megfelelő problémamegoldás és taktikák alkalmazását.
- A Konfliktuskezelés az a képesség, hogy nehéz vagy nem világos helyzetekben az ügyszó problémamegoldó szemlélettel közelítünk. Azt a képességet jelenti, hogy úgy dolgozunk együtt másokkal, hogy figyelembe vesszük a különbségeket, és megoldjuk a személyes problémákat, amelyek egyének között felmerülnek. A megoldás irányába mutató tárgyalás képességét is magában foglalja.
- Az Ügyfélorientáció arra vonatkozó érzék, hogy felismerjük, ki az ügyfél, mik a szükségletei, és mit akar elérni
- A Döntéshozatal a megalapozott és etikus döntések gyors meghozatalának képessége. Képesség arra, hogy alternatívákról ötleteljünk, forgatókönyveket alkossunk, hassunk a konszenzus irányába, és elköteleződünk, ha szükséges.
- A Folyamatmenedzsment az a képesség, hogy stabilitást teremtsünk a folyamatok és működési irányelvek között. A célok időbeli elérését, a részletek és a teljesítés tervezését is magában foglalja.
- A Szervezeti gondolkodás az a tendencia, hogy a szervezetre innovatív és nyereségességi szempontból tekintsünk. Magában foglalja az üzleti lelkesedést és a lojalitást.
- A Stressztűrő képesség azt jelenti, hogy hosszan tartó stressz esetén is hatékonyan kezelünk helyzeteket. Magában foglalja különböző egyéni viselkedések tolerálásának és kezelésének képességét.
- A Pénzügyi adatok megértése a költségvetés tervezésének és nyomon követésének képessége, a költségcsökkentés és a bevételnövelés módjainak keresése. Jelenti a költség-haszon és a ROI (return on investment – befektetésre jutó nyereség) elemzés megfelelő alkalmazását szükség esetén.

MENEDZSMENT KOMPETENCIÁK

Témakörök	Értékelt fontosság	Az Ön pontszáma	MTL átlag
Menedzsment Kompetenciák Delegálási képesség Elemző gondolkodás Konfliktuskezelés Ügyfélorientáció Döntéshozatal Folyamatmenedzsment Szervezeti gondolkodás Stressztűrő képesség Pénzügyi adatok megértése			

II. Rész: Az átmenet képességei az alábbi témaköröket foglalják magukban:

- A Kezdeményezés és iránymutatás azt jelenti, hogy képesek vagyunk úgy koncentrálni az eredményekre, hogy a megvalósítás érdekében asszertív célokat tűzünk ki, és figyelemmel kísérjük az eredmény elérésének folyamatát. Ehhez szükséges a célok világos feltárása, megfogalmazása, a folyamatok tervezése és a benchmarkok mentén a végeredmény felé való haladás.
- Az Önismeret saját képességeink és korlátaink ismeretét jelenti. Magában foglalja a mások irányában mutatott érzékenységet; annak ismeretét, hogy adott vezetési stílus milyen hatással van másokra. Az Önismeret a visszajelzésre való nyitottságot, a sebezhetőségünk és hiányosságaink, korlátaink belátását is jelenti.
- Csapatépítés – Ez az, amiből a konkrét teljesítmény származik, amiről a csapat szól. A hatékony csapatnak öt alapvető ismérve van: 1) Pozitív kölcsönös függés 2) Egyéni felelősség 3) Személyes interakció 4) Együttműködési képességek és 5) Csoportfolyamat
- A Munka-magánélet egyensúly azt jelenti, hogy prioritásaink felelős, egészséges összhangban vannak egymással. Magában foglalja a produktív munka-eredményeket, a boldog személyes életet, a testi és lelki egészséget



AZ ÁTMENET KÉPESSÉGEI

Témakörök	Értékelt fontosság	Az Ön pontszáma	MTL átlag
Az átmenet képességei Kezdeményezés és iránymutatás Önismeret Csapatépítés Munka-magánélet egyensúly			

III. Rész: Leadership Potenciálok az alábbi témaköröket foglalják magukban:

- Mások motiválásának képessége azt jelenti, hogy szellemileg hatunk másokra, így lelkesítve őket a produktív munkára. Az a képesség, hogy differenciáltan, az egyéni szükségleteknek megfelelő figyelmet fordítunk a munkatársakra, és saját személyiségünk által motiváljuk őket. Magában foglalja a meggyőzés képességét és a diplomáciai érzéket.
- A Bizalomépítés képessége annak megmutatása, hogy bízunk magunkban, ismerjük magunkat, és hitelesek vagyunk. Azt jelenti, hogy megfelelő tisztességgel, szándékkal és képességekkel rendelkezünk ahhoz, hogy bízunk és bízzanak bennünk. Mindez meghatározott viselkedésekben, együttműködésben, és az eredmények elérésében jut kifejezésre.
- A Kommunikáció gondolatok, ötletek és értékek világos, precíz és meggyőző megosztásának képessége. A kommunikáció megfelelő verbális és non-verbális készségeket igényel. Magában foglalja a helyzetnek megfelelő és célravezető személyes interakciót. Olyan prezentációs készségeket is jelent, amelyek motiválják, lelkesítik a hallgatókat, és eljuttatják az üzenetet hozzájuk. Mindez világos és tömör írásbeli fogalmazási készséget követel meg.
- Az Emberek fejlesztése magában foglalja a hatalom megosztását, mások tiszteletét és bevonását új tevékenységekbe. Beleértjük a tehetségek vonzását, kiválasztását és megtartását. A hatékony coaching mindehhez szükséges kompetencia.
- A Változás kezdeményezése az innováció irányába mutató vezetés velejárója. Támogatja a kreativitást és kockázatvállalást annak érdekében, hogy ötleteket, technológiákat és folyamatokat fejlesszünk. Úgy támogatja és vezeti a változást, hogy közben figyelembe veszi az idő, az energia és a pénzügyi erőforrások kezelésének szempontjait az innováció kultúrájának biztosítása érdekében.
- A Nyitottság magában foglalja a legtöbb – ha nem minden – ötlet fogadására való hajlandóságot, beleértve más emberek és gondolataik elfogadását is. Ennek természetes velejárója a rugalmasság az idő, az erőforrások, a folyamatok és a működési irányelvek kezelésében. Az alkalmazkodó viselkedés ennek alapvető ismérve.
- A Stratégiai gondolkodás képessége annak megértését jelenti, hogyan járul hozzá minden egyedi rész az egészhez. A célok olyan megközelítése ez, amelynek során átfogó nézőpontból vagyunk képesek a részfeladatokra, projektekre tekinteni. Mindez egyszerre jelent folyamat- és eredményorientációt.
- Az Érték-állandóság azt jelenti, hogy folyamatosan és következetesen közvetítjük a személyes és szervezeti értékeket, amelyek egymással összhangban állnak. Magában foglalja azt, hogy a másokkal végzett munka során az értékek összhangjára törekszünk, személyes példát nyújtunk a tisztességre, és másokat is arra bátorítunk, hogy személyes értékeiknek megfelelően éljenek.
- A Jövőkép-alkotás azt a képességet jelenti, hogy a jövőbe tekintve érthető összképet és közös jövőképet alkotunk. Azon az intuíciós képességen alapul, hogy látjuk, hogyan alakulnak a jelenlegi működésmódok a jövőben. Magában foglalja az előrevetített jövőkép eléréséért való elkötelezettséget és kitartást.

LEADERSHIP POTENCIÁLOK

Témakörök	Értékelt fontosság	Az Ön pontszáma	MTL átlag
Leadership potenciálok Mások motiválásának képessége Bizalomépítés Kommunikáció Emberek fejlesztése Változás kezdeményezése Nyitottság Stratégiai gondolkodás Érték-állandóság Jövőkép-alkotás			

ÉRTÉKELT FONTOSSÁG ÉS ÖSSZESÍTETT EREDMÉNYEK

Témakörök	Értékelt fontosság	Az Ön pontszáma	MTL átlag
<p>Menedzsment Kompetenciák</p> <ul style="list-style-type: none"> Delegálási képesség Elemző gondolkodás Konfliktuskezelés Ügyfélorientáció Döntéshozatal Folyamatmenedzsment Szervezeti gondolkodás Stressztűrő képesség Pénzügyi adatok megértése 			
<p>Az átmenet képességei</p> <ul style="list-style-type: none"> Kezdeményezés és iránymutatás Önismeret Csapatépítés Munka-magánélet egyensúly 			
<p>Leadership potenciálok</p> <ul style="list-style-type: none"> Mások motiválásának képessége Bizalomépítés Kommunikáció Emberek fejlesztése Változás kezdeményezése Nyitottság Stratégiai gondolkodás Érték-állandóság Jövőkép-alkotás 			

AZ ÖN PROFILJA

Témakörök	Az Ön profilja							Az Ön pontszáma	MTL norma
	1	2	3	4	5	6	7		
Menedzsment Kompetenciák									
Delegálási képesség									
Elemző gondolkodás									
Konfliktuskezelés									
Ügyfélorientáció									
Döntéshozatal									
Folyamatmenedzsment									
Szervezeti gondolkodás									
Stressztűrő képesség									
Pénzügyi adatok megértése									
Az átmenet képességei									
Kezdeményezés és iránymutatás									
Önismeret									
Csapatépítés									
Munka-magánélet egyensúly									
Leadership potenciálok									
Mások motiválásának képessége									
Bizalomépítés									
Kommunikáció									
Emberek fejlesztése									
Változás kezdeményezése									
Nyitottság									
Stratégiai gondolkodás									
Érték-állandóság									
Jövőkép-alkotás									

● Az Ön pontszáma

■ MTL norma

* Fontosnak értékelt témakör

KIEMELT JELENTŐSÉGŰ KÉPESSÉGEK

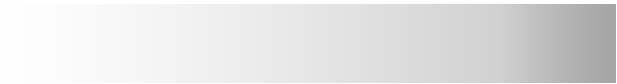
Magas fontosság, magas pontszám	Magas fontosság, alacsony pontszám
Alacsony fontosság, magas pontszám	Alacsony fontosság, alacsony pontszám

A Magas fontosság, magas pontszám mezőben szerepel az Ön két (2) legmagasabb pontszámot elért képessége azok közül, amelyeket a legfontosabbnak ítélt meg

A Magas fontosság, alacsony pontszám mezőben szerepel a legalacsonyabb pontszámot elért képessége azok közül, amelyeket a legfontosabbnak ítélt meg.

Az Alacsony fontosság, magas pontszám mezőben szerepelnek azok a képességei, amelyekben a normán felüli pontszámot ért el, de nem ítélte fontosnak az Ön jelenlegi környezetében.

Az Alacsony fontosság, alacsony pontszám mezőben szerepelnek azok a képességei, amelyekben bár a norma alatti pontszámot ért el, de nem ítélte fontosnak az Ön jelenlegi környezetében.



Erősségek



Fejlődési lehetőségek