

CP360

Poročilo

David Sample

CheckPoint 360° Competency Feedback System™ Osebno poročilo

Poročilo pripravljeno: 27.08.2014

ZAUPNO

Ocenjevanje zaključeno: 27.08.2014

To poročilo vključuje odgovore od:

Vodja, 2 Nadrejeni, 2 Podrejeni, in 2 Sodelavci na istem nivoju

Nadrejeni – Sample, Charles

Nadrejeni 2 – Sample, Peter

Graphic Goes Here

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

Profiles  International
imagine great people®

CheckPoint 360° Competency Feedback System™

Namen sistema *CheckPoint 360°* je prepoznati vodenje na način, kot ga vidijo določeni posamezniki, ki so vas imeli priložnost opazovati v delovnem okolju. To dosežemo tako, da vas ocenijo različne skupine opazovalcev: **Vodja** (vi), **Nadrejeni**, **Podrejeni**, in **Sodelavci na istem nivoju**. Pridobljene informacije so anonimne za vse ocenjevalce, razen za vas in nadrejene. Anonimnost zbiranja informacij omogoča, da pridobimo, kar se da objektivne informacije. CheckPoint 360° je v svetu uveljavljeno orodje, 360-stopinjska metoda povratnih informacij pa stalen proces, ki se običajno uporablja v 6 do 12 mesečnih intervalih. Pri povratni informaciji je pomembno, da jo znamo sprejeti, in da jo razumemo kot priložnost za razvoj. Rezultati so nam v pomoč, da dobimo realno sliko o sebi in s tem vpogled v "slepo pego" (razhajanje med samooceno in oceno drugih). Ne glede na to, kakšni so vaši resnični nameni, se ljudje na vas odzivajo glede na to, kako vas dojemajo na osnovi vašega vedenja. Prav zaradi tega je vsaka ocena realna, ker odraža percepcijo osebe, ki je ocenjevala. Vaš uspeh pri vodenju je v veliki meri odvisen od tega, kako vas dojemajo drugi in v manjši meri od tega, kako se dojemate sami, čeprav je dobrodošlo, da je samoocena čim bližje oceni sodelavcev s katerimi sodeluje.

Vprašalnik zajema 70 vedenjskih trditev, ki natančno ocenjujejo 8 univerzalnih vodstvenih kompetenc, ki so razdeljene na 18 veščin. Vsak ocenjevalec z vrednotenjem teh 70 vedenjskih trditev opiše lastno izkušnjo, ki jo je pridobil z opazovanjem vodje.

Vsaka od 70 postavk CheckPointa je ovrednotena z 6-stopenjsko lestvico. Vrednotenje temelji na oceni, koliko časa vodja izkazuje posamezno vedenje. Posamezne vrednosti imajo naslednji pomen:

Ocena	Opis	Odstotek časa
1	Nikoli	0 - 10%
2	Redko	11 - 39%
3	Občasno	40 - 60%
4	Pogosto	61 - 89%
5	Vedno	90 - 100%
N	Ni bilo priložnosti za opazovanje tega vedenja	

Naše raziskave so potrdile, da obstaja 18 veščin, ki so ključnega pomena za uspeh pri večini vodstvenih pozicij. Teh 18 veščin opisuje 8 univerzalnih vodstvenih kompetenc. Če vodja pogosto izkazuje vedenja, ki so del teh vodstvenih kompetenc, je večinoma prepoznan kot učinkovit in uspešen vodja.

8 univerzalnih vodstvenih kompetenc in pripadajočih 18 veščin.

1. Komunikacija

- Posluša druge
- Obdeluje in posreduje informacije
- Komunicira učinkovito

2. Vodenje

- Vliva zaupanje
- Usmerja delo
- Delegira odgovornost

3. Prilagodljivost

- Prilagaja se okoliščinam
- Razmišlja ustvarjalno

4. Medosebni odnosi

- Gradi medosebne odnose
- Prispeva k timskeemu uspehu

5. Upravljanje z nalogami

- Dela učinkovito
- Dela kompetentno

6. Produktivnost

- Prevzema akcijo
- Dosega rezultate

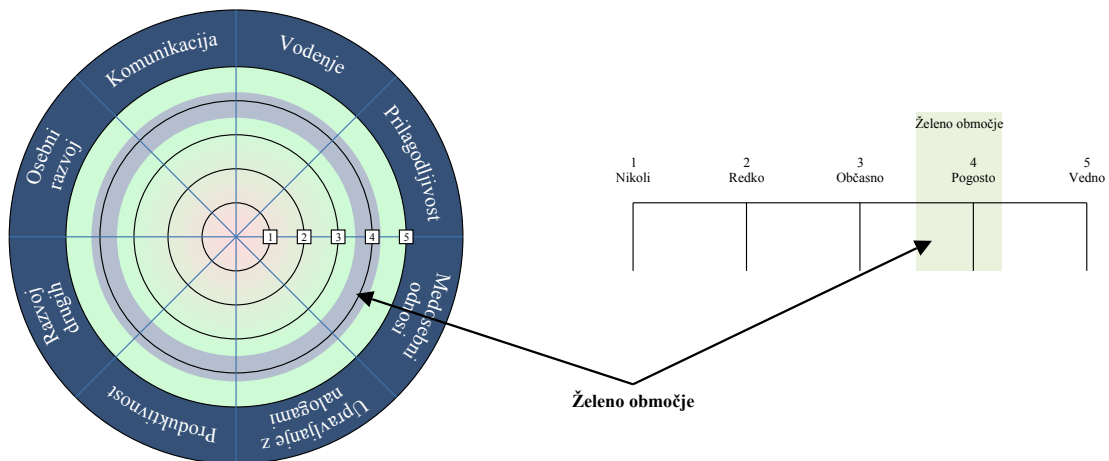
7. Razvoj drugih

- Podpira individualne talente
- Motivira uspešno

8. Osebni razvoj

- Izkazuje zavezanost
- Teži k napredku

Želeno območje: Želeno območje je bilo določeno na podlagi ocenjevanja vodij iz različnih panog. Vsi vodje, ki so bili v svoji organizaciji prepoznani kot uspešni in so dejansko dosegali dobre rezultate, so bili na *CheckPoint 360°* ocenjeni v razponu od 3,5 do 4,25. S tem kriterijem se je določilo območje zelenih vrednosti.



Uvod

To poročilo povzema rezultate ocenjevanja, ki ste ga izpolnili vi (**David Sample**) in posamezne skupine ocenjevalcev (**Nadrejeni, Podrejeni, in Sodelavci na istem nivoju**)

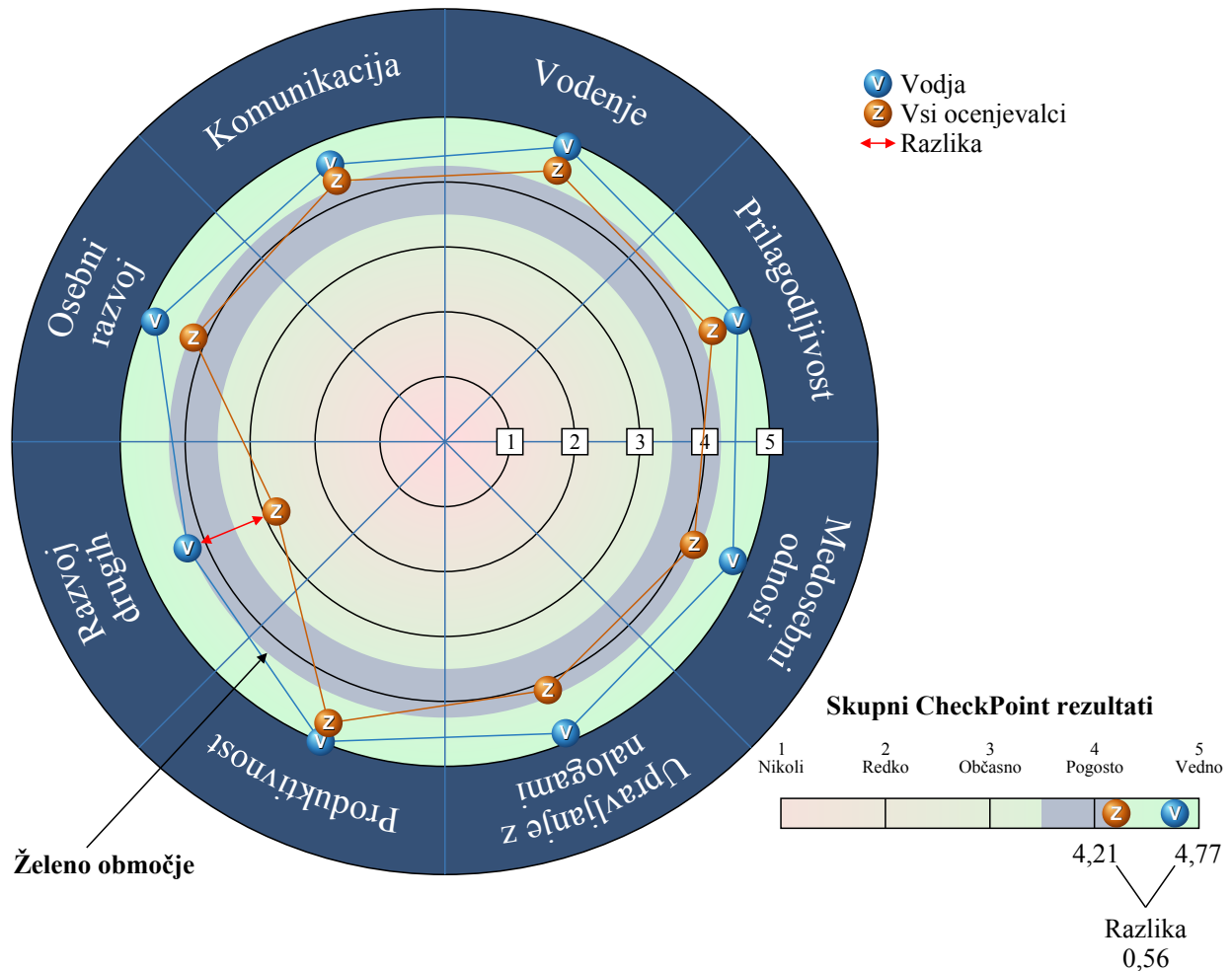
Povratna informacija je podana po naslednjih sklopih:

- **Kompetenčno kolo:** Prikazuje rezultate za 8 univerzalnih vodstvenih kompetenc, ki so pomembne za vsakega vodjo. Prikazana je primerjava povprečnih rezultatov vodje s povprečnimi rezultati ostalih ocenjevalcev (nadrejeni, podrejeni in sodelavci na istem nivoju). Za vsako vodstveno kompetenco je razvidno, ali je izražena nad, pod ali znotraj zelenega območja (od 3.5 do 4.25). Prikazani so tudi skupni povprečni CheckPoint rezultati ter razlika med skupno povprečno oceno vodje in vseh ocenjevalcev.
- **Povzetek vodstvenih veščin:** Prikazuje povprečne ocene vseh ocenjevalcev (razen vas), za vseh 18 veščin. Rezultati so prikazani po vrsti, od najvišjega do najnižjega, kar vam omogoča pregled nad prednostmi in izzivi, ki jih imate pri posameznih veščinah.
- **Pregled ujemanja ključnih veščin:** Prikazuje pregled veščin, ki sta jih kot ključne označila vodja in njegov nadrejeni.
- **Analiza vodstvenih kompetenc:** Prikazuje rezultate za 8 univerzalnih vodstvenih kompetenc tako, da se ocena vodje primerja s povprečnimi rezultati ostalih skupin ocenjevalcev. Prikazano je tudi povprečje rezultatov vseh skupin, vključno z vodjo. V poročilu so s stranskimi puščicami posebej označene tiste kompetence, katerih povprečni rezultati med posameznimi skupinami ocenjevalcev, odstopajo za 1 točko ali več. Tem odstopanjem je potrebno posvetiti posebno pozornost.
- **Analiza veščin:** Prikazuje primerjavo med samooceno in povprečnimi rezultati ostalih ocenjevalnih skupin za vseh 18 veščin. Analiza vključuje informacije o odstopanjih med različnimi skupinami ocenjevalcev, za 1.5 točke ali več. Posebni poudarek je na razliki med samooceno in oceno nadrejenega. Iz analize je razvidno, katerih 6 izmed 18-tih veščin ste vi in vaš nadrejeni označila kot veščine, ki so ključnega pomena za uspešno vodenje. Ta del analize daje informacije tudi o tem, katere veščine imate razvite do te mere, da lahko govorimo o talentu, in katere veščine bi bilo potrebno še razvijati.
- **Primerjava posameznih skupin:** Primerja samooceno s povprečnimi rezultati ostalih skupin ocenjevalcev za vseh 18 veščin.
- **Analiza 70 vedenjskih trditev:** Prikazuje ocene za vseh 70 vedenjskih trditev in primerja samooceno z oceno nadrejenega in povprečno oceno vseh ocenjevalcev. Vedenjske trditve, ki pripadajo ključnim veščinam so poudarjene. Z zastavico so označene tiste postavke, ki znotraj referenčnih skupin niso konsistentne, ker odstopajo za 3 točke ali več. Na te postavke bodite še posebej pozorni, saj so imele ocene, ki odstopajo za več kot 3 točke, precejšnji učinek na povprečni rezultat skupine.

- **Povzetek prednosti in razvojnih možnosti:** Izmed 18-tih veščin poudarja področja, kjer so vaše prednosti in nakazuje na tista področja, ki jih je potrebno dodatno razvijati. Predvsem se osredotoča na tiste veščine, ki sta jih z nadrejenim označila kot ključne.
- **Pripomoček za individualni razvojni načrt:** Opisuje vaše prednosti in razvojne potrebe za 3 ključne veščine in vas usmerja pri pripravi individualnega razvojnega načrta.

Ko boste analizirali informacije, imejte v mislih, da nihče ni na vseh področjih najboljši. Ljudje smo različni in imamo najrazličnejše sposobnosti in talente. Če boste vzeli te informacije kot priložnost za učenje, boste naredili pomemben korak pri razvoju vodstvenih kompetenc.

Kompetenčno kolo

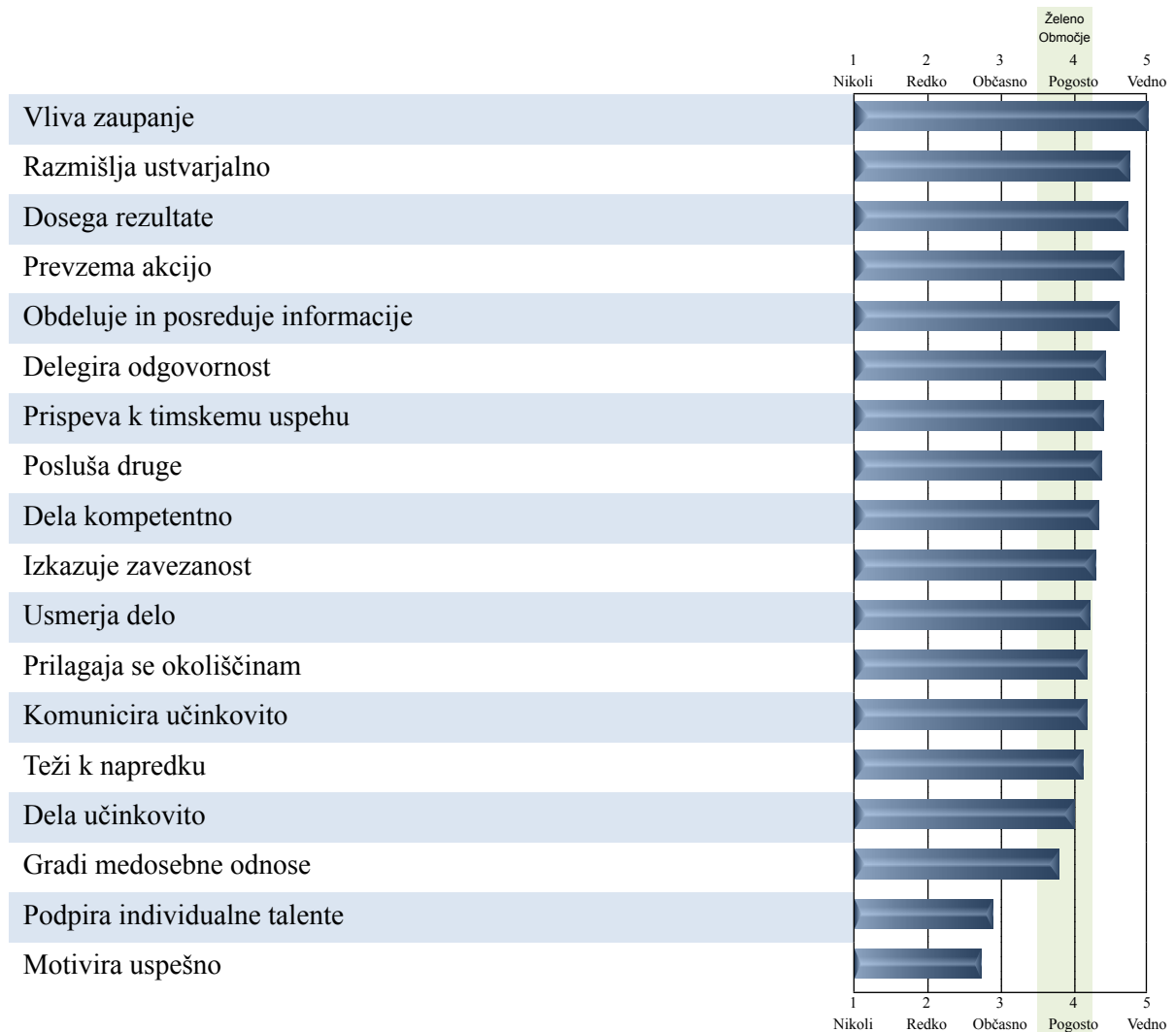


Kompetenčno kolo primerja samooceno s povprečno oceno vseh ocenjevalcev, za vsako posamezno vodstveno kompetenco. Bolj kot se oznaki **Vodja** (V) in **Vsi ocenjevalci** (Z) odmikata od središča kroga, višji so rezultati. Še posebej bodite pozorni, ko gre za razliko v vrednosti 1 točke ali več. To kaže na pomembno razliko med vašim zaznavanjem in zaznavanjem ostalih ocenjevalcev, glede tega, kako pogosto kažete določeno vodstveno kompetenco.

Skupni CheckPoint rezultati, ki so prikazani na manjšem horizontalnem grafu, predstavljajo povprečen rezultat za vseh 8 vodstvenih kompetenc, vključujoč vaše rezultate in rezultate vseh ocenjevalcev. Če znaša razlika med obema povprečjema 1 točko ali več, se vaše zaznavanje lastnega vedenja močno razlikuje od zaznavanja ostalih ocenjevalcev. To bi lahko kazalo na potrebo po tem, da razvijete boljše samozavedanje.

Povzetek vodstvenih veščin

Spodnji graf kaže povprečne ocene vseh ocenjevalcev (razen samoocene) za vsako veščino. Povprečne ocene so razvrščene od najvišje do najnižje.



Pregled ujemanja ključnih veščin

Pri izpolnjevanju CheckPointa ste bili z vašimi nadrejenimi pozvani, da izberete 6 veščin za katere menite, da so ključne za uspešno vodenje. Možno število izbranih ključnih veščin je lahko v razponu od 6 do 18. Če ste vsi izbrali istih 6 veščin, je ujemanje 100%. V kolikor se ne strinjate niti pri eni veščini, je ujemanje 0%. Manjše kot je ujemanje, bolj pomembno je, da s svojimi nadrejenimi prediskutirate o najpomembnejših aspektih vašega dela. Dokler se ne uskladite obstaja velika verjetnost, da bo vaš fokus na drugih področjih, kot to pričakujejo vaši nadrejeni.

Povprečno ujemanje ključnih veščin

Charles Sample - 67%
Peter Sample - 67%

N **Posluša druge:** Aktivno posluša - med poslušanjem ne izvaja drugih opravil. Vsa mnenja posluša nepristransko, brez prekinjanja. Opogumlja druge, da povedo svoje mnenje in jim daje vedeti, da ga njihovo mnenje zanima.

N **Vliva zaupanje:** Je zaupanja vreden, pošten in etičen. Obljubi le, če je prepričan, da bo lahko obljubo izpolnil. Danih obljub nikoli ne prelomi. Dela tako, kot govori. Prevzema odgovornost za svoje delo in ne išče izgovorov.

V **Usmerja delo:** Poskrbi, da vsi razumejo poslanstvo, vizijo in cilje organizacije in da se počutijo kot del nje. Jasno opredeli kakšna so pričakovanja glede dodeljenih nalog in postavljenih ciljev. Večkratno preverja, ali gredo stvari v pravo smer.

V **Prilagaja se okoliščinam:** Prilagaja se različnim slogom dela in različnim okoljem. Uspešno se sooča z ovirami. Na spremembe je vedno pripravljen in jih pričakuje. Je intelektualno radoveden.

V **Razmišlja ustvarjalno:** K delu pristopa domiselno, iznajdljivo in inovativno. Prevzema tveganja in nenehno išče nove priložnosti. Podpira radovednost na vseh področjih. Pri idejah išče prednosti in jih ne zavrača.

V **Prispeva k timskemu uspehu:** Tim vodi tako, da si znajo sami določiti izzivalne, vendar realne cilje. Učinkovito usposablja in pametno izkorišča talente v skupini. V ospredje postavlja uspehe tima.

V **Prevzema akcijo:** Ve, kdaj je pravi trenutek za akcijo. Probleme rešuje samozavestno in svoje odločitve pravočasno sprejema. Pozna pričakovanja in jih pogosto presega. Na nezadovoljstvo strank se hitro odziva.

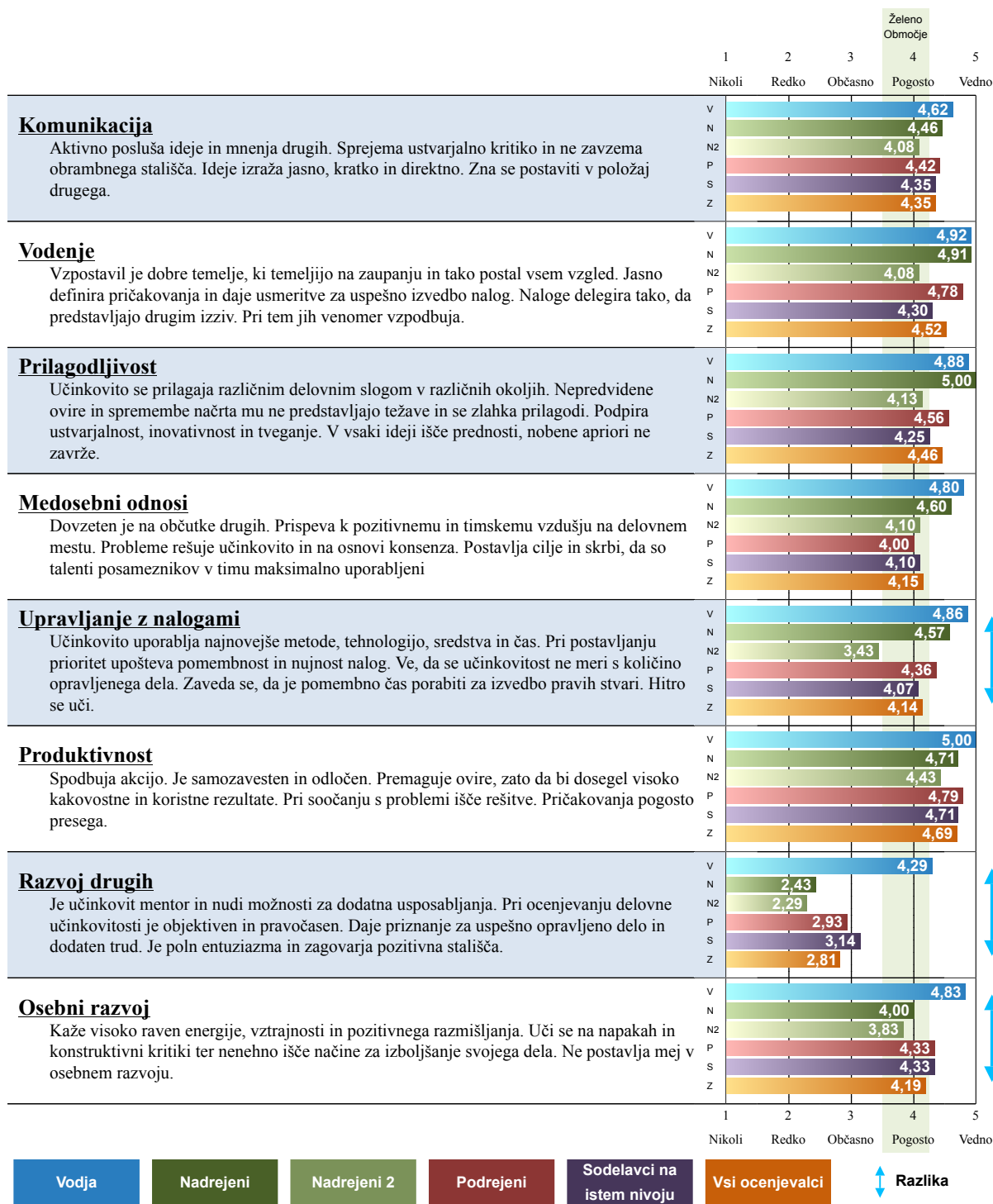
V **Dosega rezultate:** Je odločen in sposoben premagati ovire, da bi dosegel dober rezultat. Sebi in drugim postavlja visoke standarde, kar vpliva pozitivno na organizacijo.

N2 **Motivira uspešno:** Daje priznanje osebam, ki dobro delajo in se dodatno trudijo. Je entuziast in pozitivno vpliva na druge. Delo naredi izzivalno. Ne pritožuje se nad problemi, temveč jih rešuje.

V Vodja **N** Nadrejeni **N2** Nadrejeni 2

Analiza vodstvenih kompetenc

Povprečne ocene so predstavljene po posameznih skupinah ocenjevalcev. Na koncu vsake vodstvene kompetence je povprečje vseh ocen. Bodite pozorni na razlike med ocenami posameznih skupin, še posebej, če gre za razliko 1 točke ali več.



Analiza veščin

Razlike pri izboru ključnih veščin s strani **nadrejenih** in **vas**, je potrebno prediskutirati in uskladiti poglede. Te razlike kažejo, da imate različne poglede na vaše prioritete, in da je potrebno dati večji poudarek komunikaciji o tem, kaj se pričakuje na vaši poziciji.

Bodite pozorni na definicije za vsako veščino, ki so na voljo skupaj s povprečnimi vrednostmi za vsako skupino ocenjevalcev. Povprečne vrednosti ter odnos vsake vrednosti v primerjavi z drugimi, je potrebno skrbno pregledati. Morda boste opazili navpično puščico, ki nakazuje na razkorak za 1.5 točke ali več.

←→ Ključna veščina, kjer se ocena vodje in nadrejenega razlikuje za 1.5 točke ali več.

Talent

Ključna veščina, ki je bila s strani vodje in nadrejenega ocenjena z 3.5 točke ali več.

Vodja

Nadrejeni

Nadrejeni 2

Podrejeni

Sodelavci na istem nivoju

Vsi ocenjevalci

V Vodja

N Nadrejeni

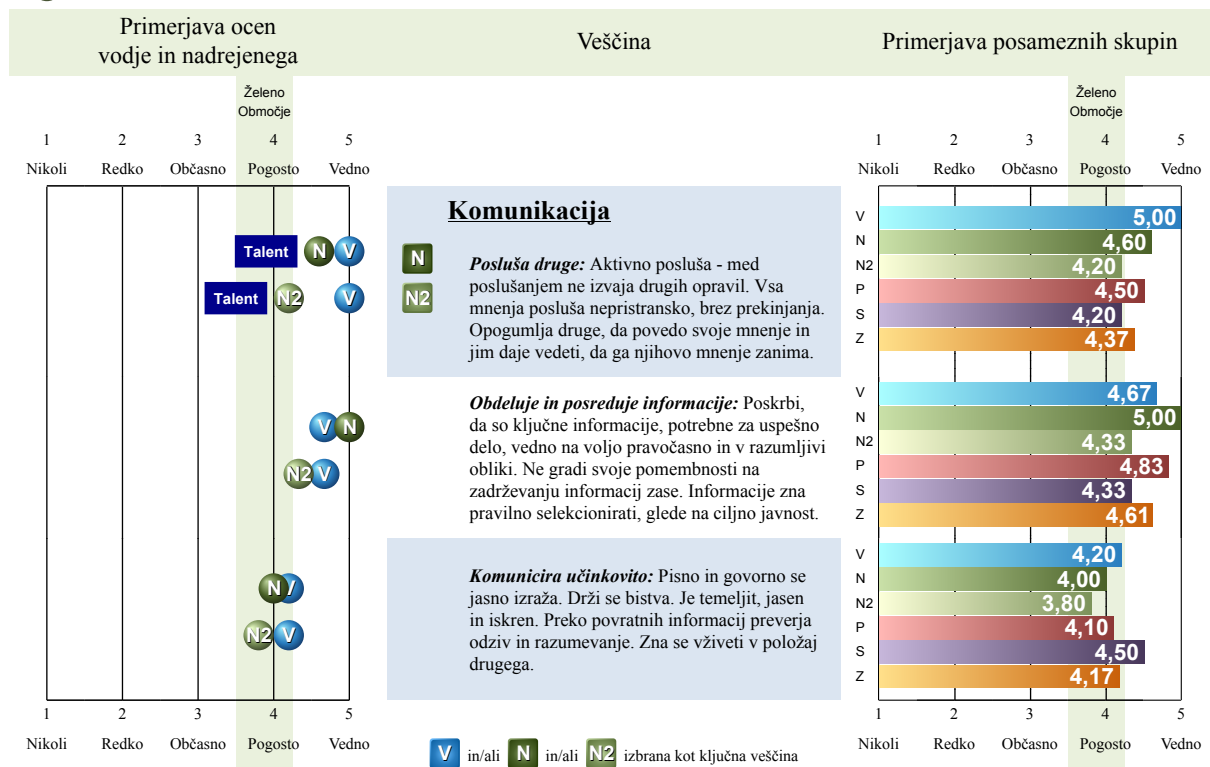
N2 Nadrejeni 2

Fokus

Ključna veščina, ki je bila s strani vodje ali nadrejenega ocenjena pod 3.5 točke.

↕

Povprečje ocen med posameznimi skupinami se razlikuje za 1,5 točke ali več.



←→ Ključna veščina, kjer se ocena vodje in nadrejenega razlikuje za 1.5 točke ali več.

Talent

Ključna veščina, ki je bila s strani vodje in nadrejenega ocenjena z 3.5 točke ali več.

- V Vodja
- N Nadrejeni
- N2 Nadrejeni 2

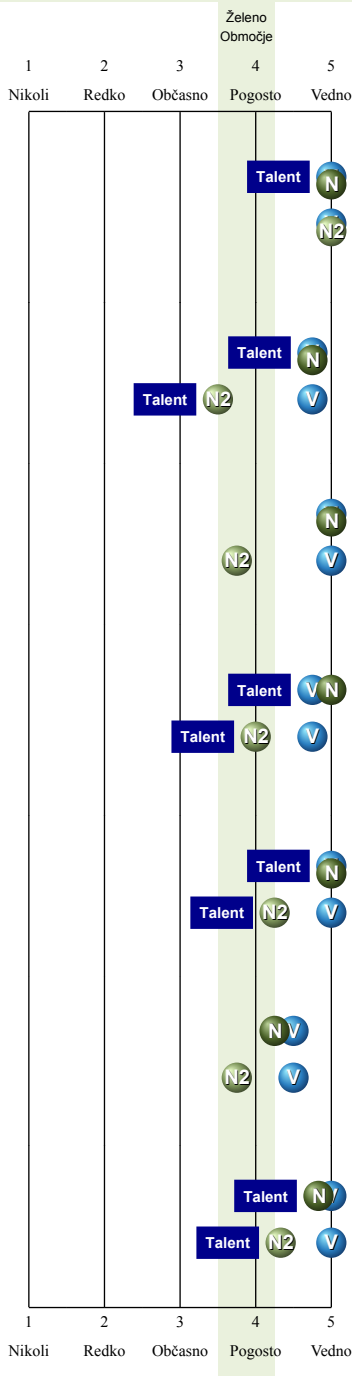
Fokus

Ključna veščina, ki je bila s strani vodje ali nadrejenega ocenjena pod 3.5 točke.

Vodja	Podrejeni
Nadrejeni	Sodelavci na istem nivoju
Nadrejeni 2	Vsi ocenjevalci

↕ Povprečje ocen med posameznimi skupinami se razlikuje za 1,5 točke ali več.

Primerjava ocen vodje in nadrejenega Veščina Primerjava posameznih skupin



Vodenje

N

Vliva zaupanje: Je zaupanja vreden, pošten in etičen. Obljubi le, če je prepričan, da bo lahko obljubo izpolnil. Danih obljub nikoli ne prelomi. Dela tako, kot govori. Prevzema odgovornost za svoje delo in ne išče izgovorov.

V

N2

Usmerja delo: Poskrbi, da vsi razumejo poslanstvo, vizijo in cilje organizacije in da se počutijo kot del nje. Jasno opredeli kakšna so pričakovanja glede dodeljenih nalog in postavljenih ciljev. Večkratno preverja, ali gredo stvari v pravo smer.

Delegira odgovornost: Delo delegira v skladu s sposobnostmi in obremenjenostjo ljudi. Vzpodbujja druge, da pri delu sami poiščejo ustrezne rešitve. Nadzoruje in nudi pomoč, vendar pretirano ne kontrolira.

Prilagodljivost

V

N

N2

Prilagaja se okoliščinam: Prilagaja se različnim slogom dela in različnim okoljem. Uspešno se sooča z ovirami. Na spremembe je vedno pripravljen in jih pričakuje. Je intelektualno radoveden.

V

N

N2

Razmišlja ustvarjalno: K delu pristopa domiselno, iznajdljivo in inovativno. Prevzema tveganja in nenehno išče nove priložnosti. Podpira radovednost na vseh področjih. Pri idejah išče prednosti in jih ne zavrača.

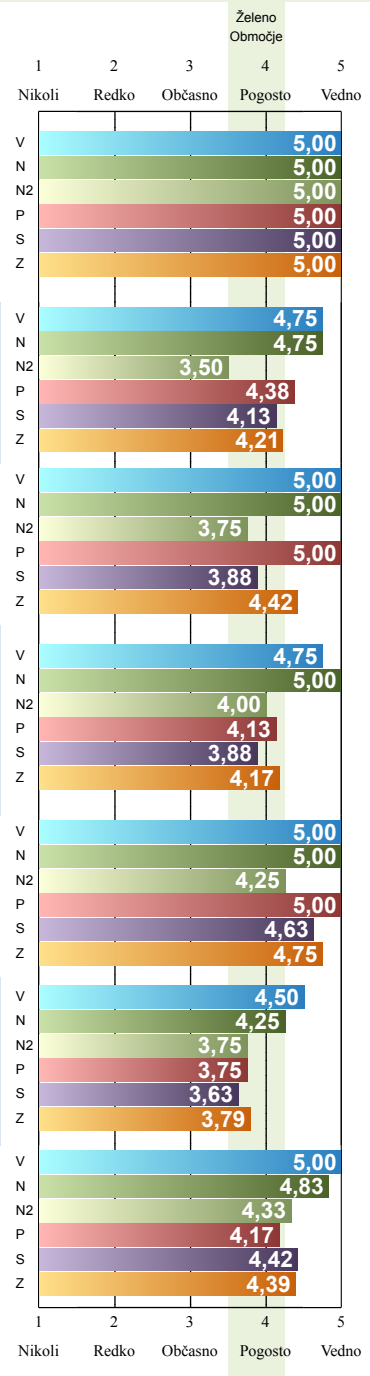
Medosebni odnosi

Gradi medosebne odnose: Je pozoren in poskuša razumeti občutke drugih. Ni nagnjen k predsodkom in je taktičen pri izrekanju kritike. V stresnih okoliščinah ohranja umirjenost.

V

Prispeva k timskeemu uspehu: Tim vodi tako, da si znajo sami določiti izzivalne, vendar realne cilje. Učinkovito usposablja in pametno izkorišča talente v skupini. V ospredje postavlja uspehe tima.

V in/ali N in/ali N2 izbrana kot ključna veščina



←→ Ključna veščina, kjer se ocena vodje in nadrejenega razlikuje za 1.5 točke ali več.

Talent

Ključna veščina, ki je bila s strani vodje in nadrejenega ocenjena z 3.5 točke ali več.

- V Vodja
- N Nadrejeni
- N2 Nadrejeni 2

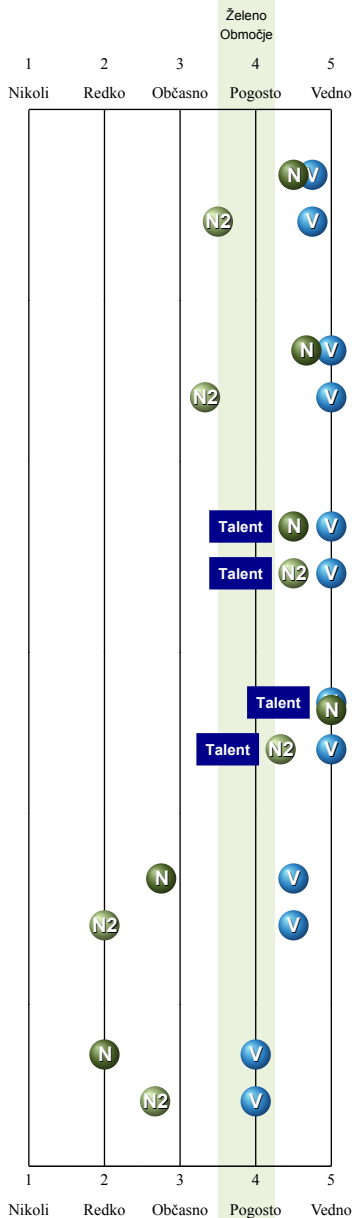
Fokus

Ključna veščina, ki je bila s strani vodje ali nadrejenega ocenjena pod 3.5 točke.

Vodja	Podrejeni
Nadrejeni	Sodelavci na istem nivoju
Nadrejeni 2	Vsi ocenjevalci

↕ Povprečje ocen med posameznimi skupinami se razlikuje za 1,5 točke ali več.

Primerjava ocen vodje in nadrejenega Veščina Primerjava posameznih skupin



Upravljanje z nalogami
Dela učinkovito: Venomer razmišlja o racionalizaciji dela. Zaveda se pomembnosti nenehnih izboljšav. Ko je potrebno, poišče pomoč. Dela prave stvari, ob pravem času in na učinkovit način.

Dela kompetentno: Zelo dobro obvlada delo. Svoje znanje nenehno nadgrajuje. Uporablja nove metode in pristope, kar mu omogoča učinkovito izvajanje nalog. Zna predvideti bodoče potrebe strank.

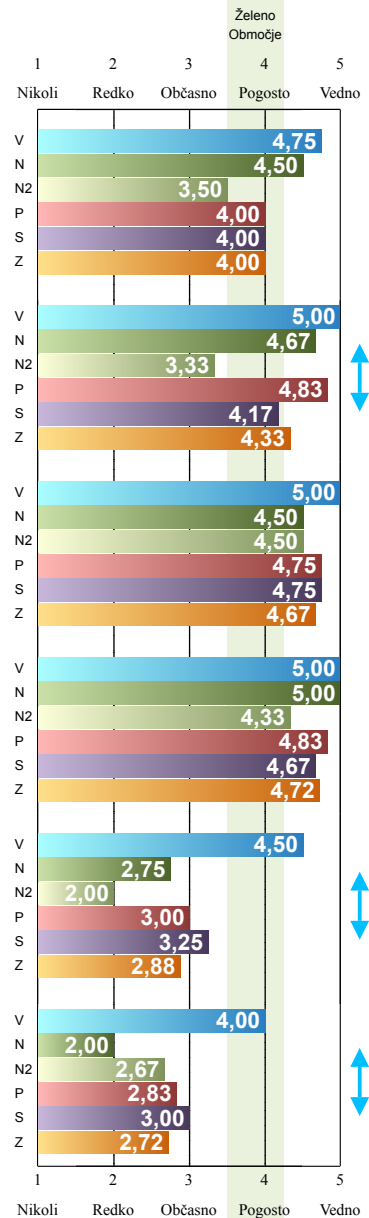
Produktivnost
Prevzema akcijo: Ve, kdaj je pravi trenutek za akcijo. Probleme rešuje samozavestno in svoje odločitve pravočasno sprejema. Pozna pričakovanja in jih pogosto presega. Na nezadovoljstvo strank se hitro odziva.

Dosega rezultate: Je odločen in sposoben premagati ovire, da bi dosegel dober rezultat. Sebi in drugim postavlja visoke standarde, kar vpliva pozitivno na organizacijo.

Razvoj drugih
Podpira individualne talente: Je učinkovit in uspešen mentor in vedno pripravljen usposabljanje svoj tim. Naloge razdeli tako, da lahko vsak izkoristi svoje prednosti in razvije potencialne. Ustvarja možnosti za učenje.

Motivira uspešno: Daje priznanje osebam, ki dobro delajo in se dodatno trudijo. Je entuziast in pozitivno vpliva na druge. Delo naredi izzivalno. Ne pritožuje se nad problemi, temveč jih rešuje.

V in/ali N in/ali N2 izbrana kot ključna veščina



←→ Ključna veščina, kjer se ocena vodje in nadrejenega razlikuje za 1.5 točke ali več.

Talent

Ključna veščina, ki je bila s strani vodje in nadrejenega ocenjena z 3.5 točke ali več.

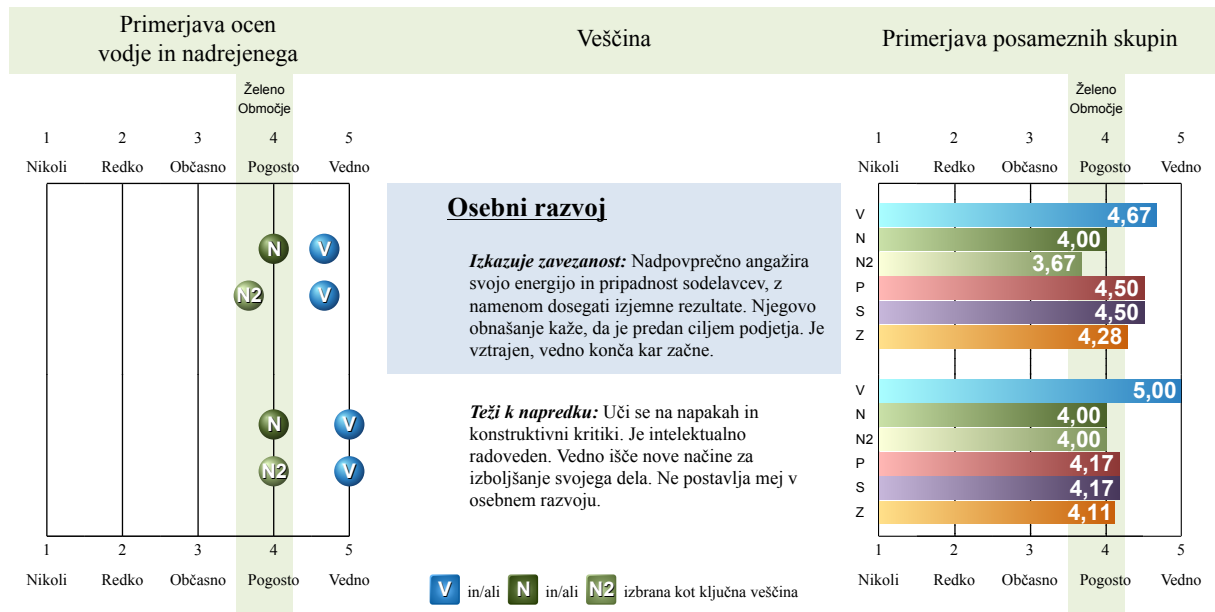
Vodja	Podrejeni
Nadrejeni	Sodelavci na istem nivoju
Nadrejeni 2	Vsi ocenjevalci

- V Vodja
- N Nadrejeni
- N2 Nadrejeni 2

Fokus

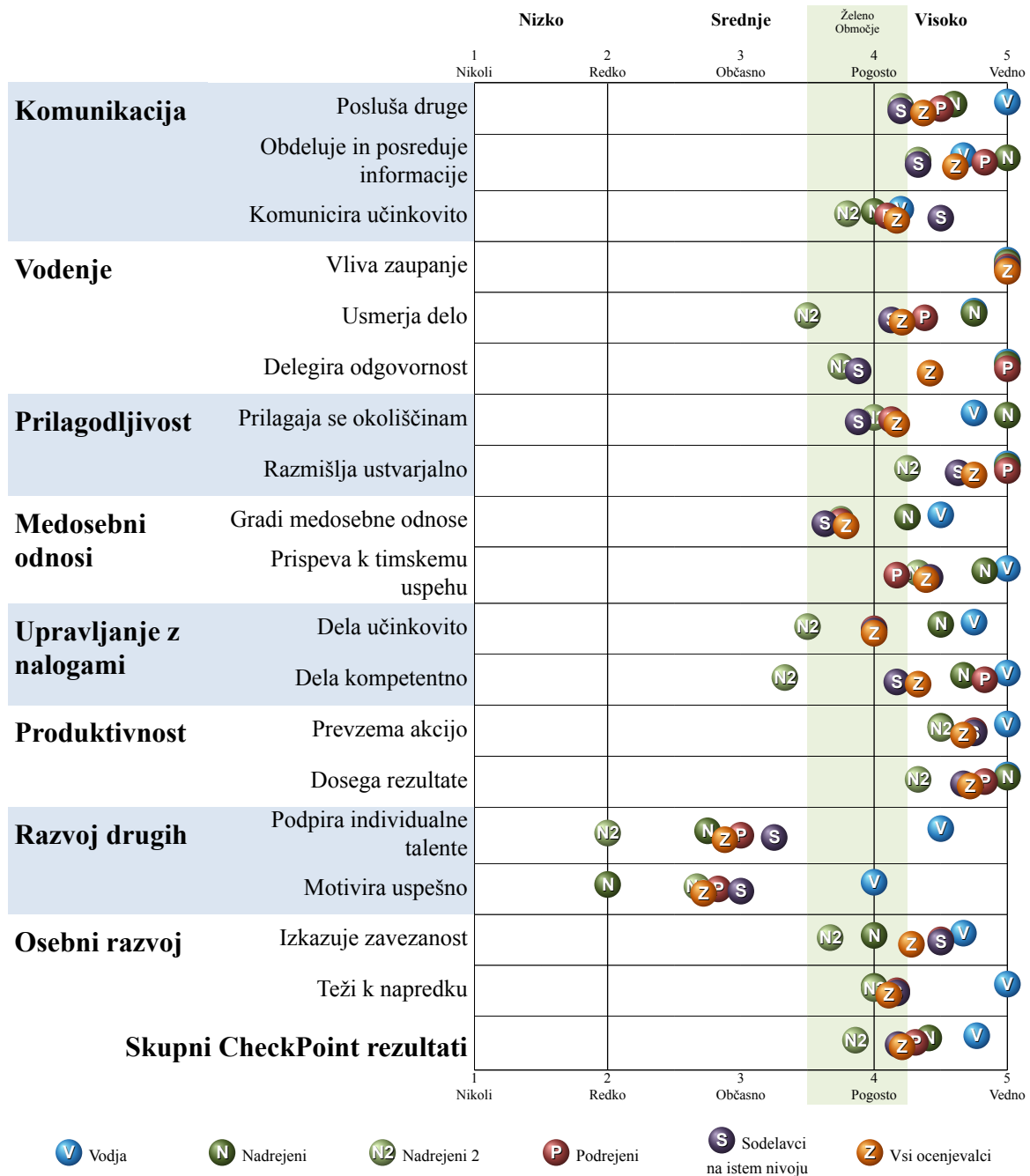
Ključna veščina, ki je bila s strani vodje ali nadrejenega ocenjena pod 3.5 točke.

↑↓ Povprečje ocen med posameznimi skupinami se razlikuje za 1,5 točke ali več.




Primerjava posameznih skupin


Primerja oceno vodje s povprečnimi rezultati ostalih skupin ocenjevalcev za vseh 18 veščin.




Analiza 70 vedenjskih trditev

Prikazani odgovori za vsako posamezno trditev dajejo bolj poglobljeno sliko. Kadar se ocene znotraj skupine razlikujejo za 3 ali več točke, je to označeno z zastavico. Na ta vedenja bodite še posebej pozorni, saj je imela takšna ocena velik vpliv na povprečno oceno.

 Nadrejeni in/ali Vodja ni ocenil postavke

 **Odebeljeno besedilo:** Ključne veščine, določene s strani vodje in/ali nadrejenega.

 **Zastave:** odgovori znotraj ali med posameznimi skupinami se razlikujejo za 3 točke ali več.

Vodja	Vsi ocenjevalci
Nadrejeni	Nadrejeni 2

Komunikacija



Poslušaj druge

- Spodbuja ideje, predloge in mnenja drugih.
- Ustvarja vzdušje, v katerem se lahko izražajo različni pogledi.
- Zna prisluhniti. Odprt je za raznovrstne poglede.
- Pozorno poslušaj, brez prekinjanja.



- Povzame vhodne informacije in preveri, ali jih je pravilno razumel.

Obdeluje in posreduje informacije

- Zbere pomembne informacije, pretehta ZA in PROTI in ugotovi bistvo.
- Informacije posreduje redno in pravočasno. Vedno omogoča, da so vse potrebne informacije na razpolago tudi ostalim.
- Informacije podaja tako, da so vsem razumljive.

Komunicira učinkovito

- S pisanjem jasno izraža svoje misli.
- Je učinkovit in jasen govornik.
- Pri reševanju problemov je natančen in temeljit, vendar ne pretirava.
- Komunicira na preprost in odkrit način, tudi ko je govora o občutljivih temah.
- Sestanke in razgovore skrbno načrtuje in se na njih ustrezno pripravi. Vedno določi čas in tempo.

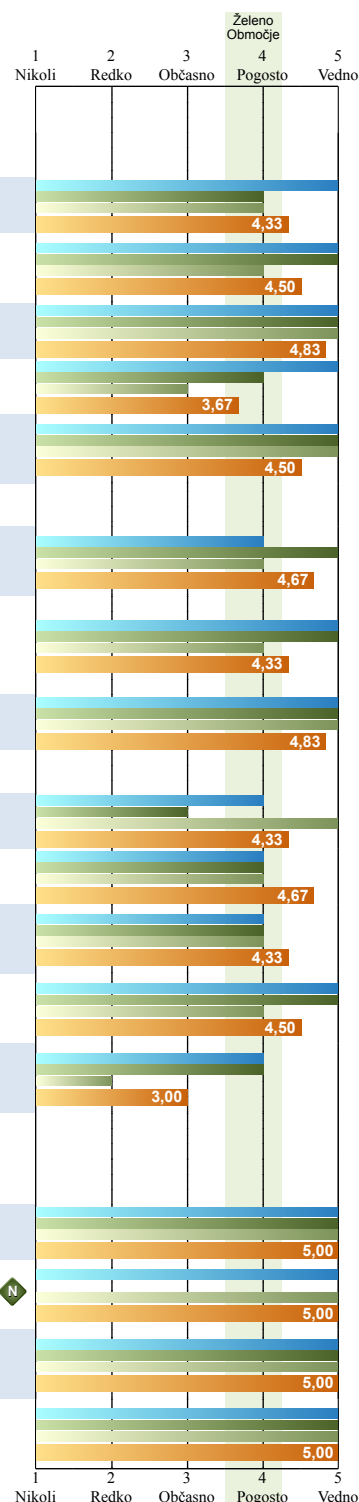


Vodenje



Vliva zaupanje

- Dane obljube vedno izpolni.
- Je zaupanja vreden, zato se mu lahko zaupajo pomembne in zaupne informacije.
- Pošten je v odnosu do drugih. Za vse ima enaka merila.
- Kaže visoke etične standarde. Vrednote podjetja upošteva pri svojem delu.



Nadrejeni in/ali Vodja
ni ocenil postavke

V N N2
Odebeljeno besedilo: Ključne
veščine, določene s strani
vodje in/ali nadrejenega.

P S Z
Zastave: odgovori znotraj ali
med posameznimi skupinami
se razlikujejo za 3 točke ali več.

Vodja	Vsi ocenjevalci
Nadrejeni	Nadrejeni 2

V N2 **Usmerja delo**

- 18. Jasno in nedvoumno postavlja pričakovanja.
- 19. Zna določiti realen obseg dela.
- 20. Dolgoročne cilje doseže s postopnim planiranjem ključnih korakov.
- 21. Medtem ko se posveča pozornostim, zna ohraniti pregled nad celoto.

Delegira odgovornost

- 22. Ve, kdaj je treba delegirati in kdaj prevzeti odgovornost.
- 23. Naloge razdeli glede na sposobnost posameznikov.
- 24. Pooblastila daje v takšni meri, da lahko vsak samostojno izpolni svoje obveznosti.
- 25. Vzpodbuja druge, da sami iščejo kreativne rešitve.

Prilagodljivost

V N N2 **Prilagaja se okoliščinam**

- 26. Prilagodljiv je pri delu z ljudmi. Ceni in upošteva različna mnenja in načine dela.
- 27. Dobro se počuti v različnih okoljih. Iznajdljiv je v različnih nepredvidenih situacijah.
- 28. Učinkovito se sooča s problemi. Vedno pričakuje najboljši izid.
- 29. Spremembe pričakuje in mu predstavljajo izziv. Raje jih izbira, kot da na njih čaka.

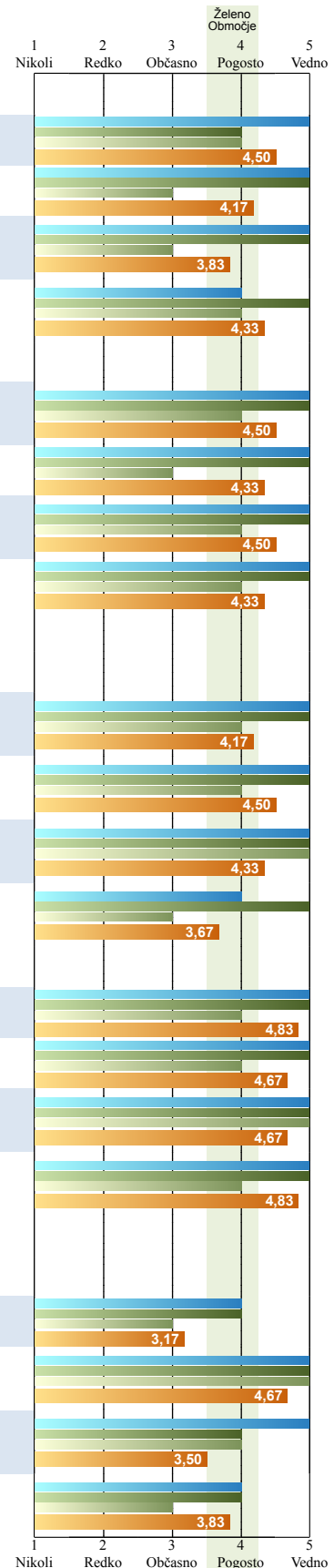
V N N2 **Razmišlja ustvarjalno**

- 30. K delu pristopa na ustvarjalen in izviren način.
- 31. Vzpodbuja inovativnost znotraj organizacije.
- 32. Pripravljen je tvegati. Je pogumen, vendar premišljen.
- 33. Na ovire gleda kot na možnosti za kreativne spremembe.

Medosebni odnosi

Gradi medosebne odnose

- 34. Kaže spoštovanje do vseh in upošteva čustva drugih.
- 35. Njegove besede in dejanja so brez predsodkov do drugih. Sprejema različnost.
- 36. Pri izrekanju kritike je korekten, obziren in konstruktiven.
- 37. V zelo stresnih situacijah ohranja umirjenost in preudarnost.




Nadrejeni in/ali Vodja
ni ocenil postavke

V N N2
Odebeljeno besedilo: Ključne
veščine, določene s strani
vodje in/ali nadrejenega.

P S Z
Zastave: odgovori znotraj ali
med posameznimi skupinami
se razlikujejo za 3 točke ali več.

Vodja	Vsi ocenjevalci
Nadrejeni	Nadrejeni 2

V **Prispeva k timskeemu uspehu**

- 38. Konflikte rešuje pravično.
- 39. Raje ustvarja vzdušje timskega sodelovanja kot tekmovanja.
- 40. Če je le možno, njegove odločitve temeljijo na soglasju.
- 41. Tim vodi in usmerja tako, da si postavijo cilje, ki so v skladu s cilji podjetja.
- 42. Zna izbrati in pripeljati sposobne ljudi.
- 43. Predanost in uspeh tima gradi tako, da uporablja različne talente in izkušnje posameznikov v skupini.

Upravljanje z nalogami

Dela učinkovito

- 44. Pri delu uporablja sodobno tehnologijo, da bi povečal učinkovitost in produktivnost.
- 45. Kadar je potrebno, pravočasno poišče pomoč. Po potrebi tudi izven podjetja.
- 46. Ne odlašajo z izvedbo, takoj ko je mogoče stopi v akcijo. Zna določiti primerne roke.
- 47. Pri postavljanju prioritet upošteva pomembnost in nujnost naloge. Nalog se loti na primeren način.

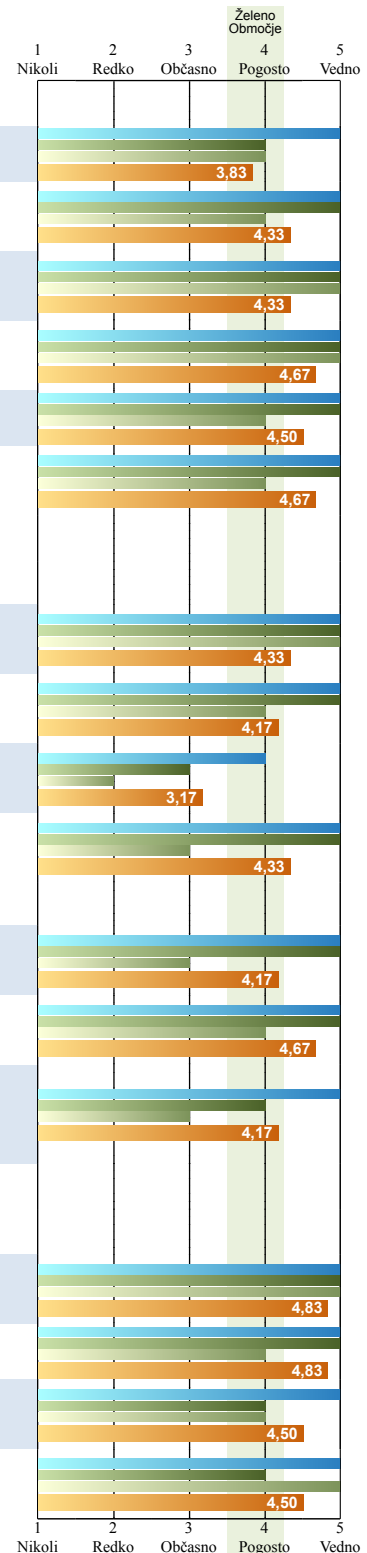
Dela kompetentno


- 48. Vrhunsko obvladuje temeljne zahteve delovnega mesta.
- 49. Hitro se uči in prenaša pridobljene informacije v vsakodnevno delo.
- 50. Je intelektualno radoveden in inovativen. V poslovne procese integrira nove metode in tehnologijo.

Produktivnost

V N N2 **Prevzema akcijo**

- 51. Vzame si dovolj časa za premislek, vendar ne odlašajo s sprejemanjem odločitev. Ve, kdaj je čas za akcijo.
- 52. Je samoiniciativen ter poskrbi za realizacijo.
- 53. Pravočasno se sooča s problemi, k reševanju pristopa predano in odločno.
- 54. Seznanjen je s pričakovanji strank. Na nezadovoljstvo strank se odziva učinkovito.




Nadrejeni in/ali Vodja
ni ocenil postavke

V N N2
Odebeljeno besedilo: Ključne
veščine, določene s strani
vodje in/ali nadrejenega.

P S Z
Zastave: odgovori znotraj ali
med posameznimi skupinami
se razlikujejo za 3 točke ali več.


Vodja	Vsi ocenjevalci
Nadrejeni	Nadrejeni 2

V N **Dosega rezultate**

- 55. Je vztrajen in potrpežljiv. Uspešno rešuje težave in je osredotočen na končni cilj. 4,83
- 56. Osredotočen je na kakovost in na nenehne izboljšave. Sebi in drugim postavlja visoke standarde. 4,67
- 57. Dosega rezultate, ki imajo pozitiven vpliv na celotno organizacijo. 4,67

Razvoj drugih

Podpira individualne talente

- 58. Je potrpežljiv in učinkovit mentor, ki je vedno pripravljen pomagati. 3,17
- 59. Ustvarja možnosti za dodatna usposabljanja. Vzpodbuja k osebnemu in profesionalnemu razvoju. 2,83
-  60. Zna oceniti prednosti in potrebe drugih ter možnosti za razvijanje talentov. 3,50
- 61. Redno ocenjuje delo zaposlenih in daje konkretne in nedvoumne povratne informacije. Kritizira delo in ne osebe. 2,00

N2 **Motivira uspešno**

- 62. Daje priznanja osebam, ki delajo kakovostno in se dodatno trudijo. 1,83
- 63. Naloge delegira tako, da so zanimive in predstavljajo izziv. 2,83
- 64. S svojim entuziazmom vpliva na pozitivno vzdušje v delovnem okolju. 3,50

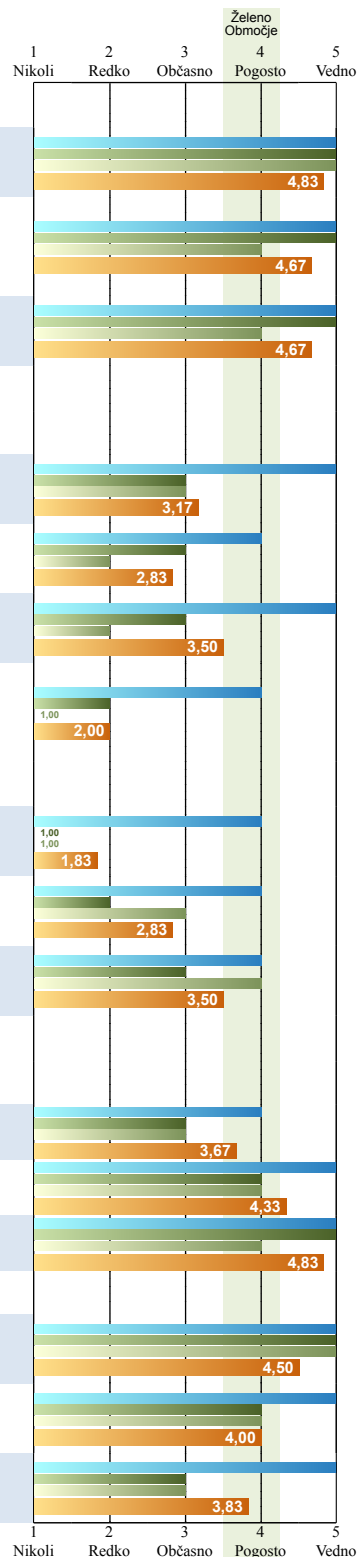
Osebni razvoj

Izkazuje zavezanost

- 65. Ves čas vzdržuje visoko raven energije. 3,67
- 66. Je vztrajen in predan ciljem. Konča tisto, kar začne. 4,33
- 67. Ohranja pozitivno stališče, tudi ko nastopijo težave. 4,83

Teži k napredku

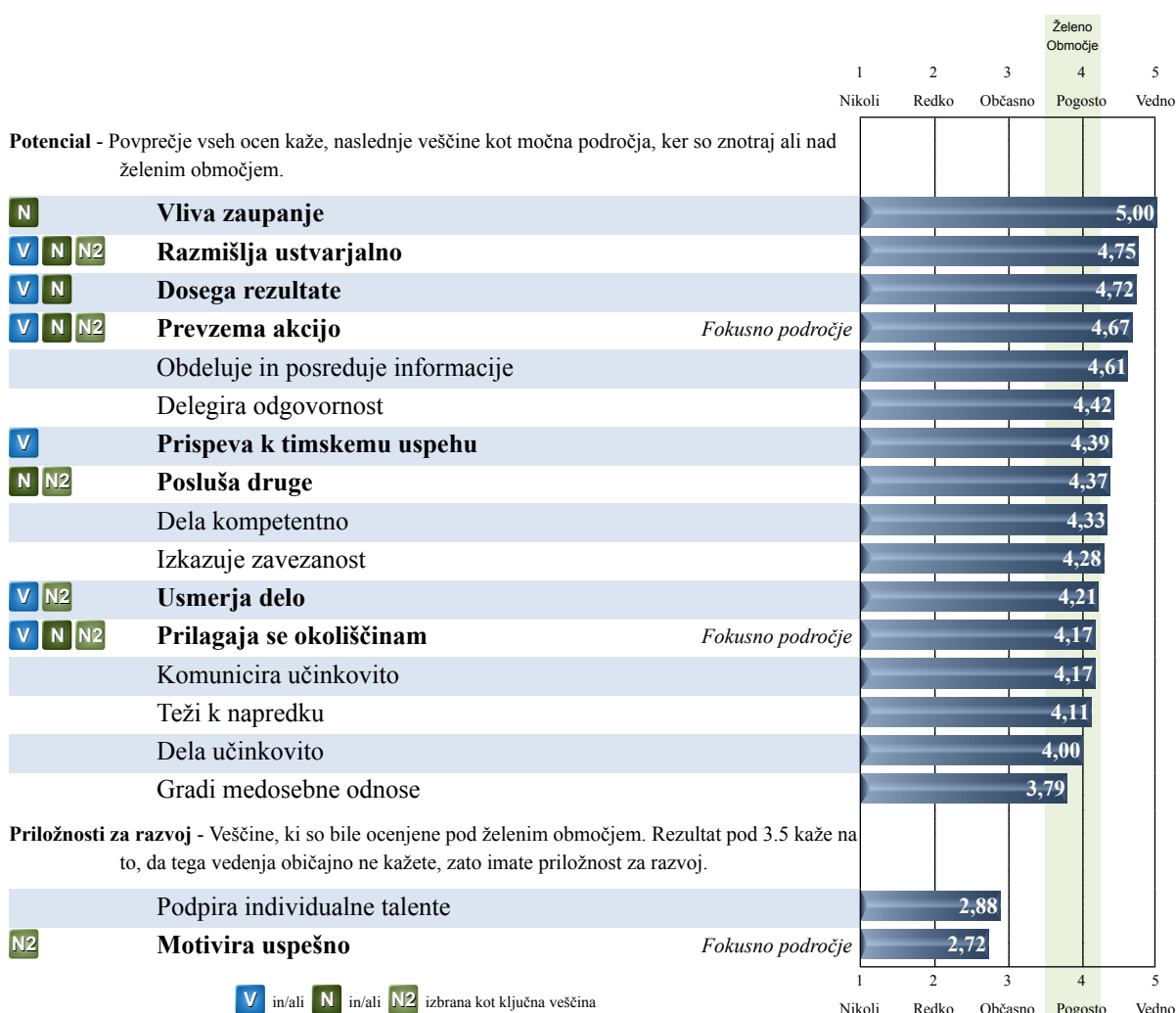
- 68. Prizna napake, sprejme odgovornost in se na napakah uči. Jih ne ponavlja. 4,50
- 69. Kritiko sprejema konstruktivno in ne zavzema obrambnega stališča. 4,00
- 70. Usmerjen je k vseživljenjskemu učenju in išče načine za izboljšanje delovne učinkovitosti. 3,83



Povzetek prednosti in razvojnih možnosti

V nadaljevanju so prikazane povprečne ocene vseh ocenjevalcev za vseh 18 veščin. Bodite pozorni na veščine, ki ste jih vi in/ali vaš nadrejeni identificirala, kot ključne za uspešno vodenje, še posebej, kadar je ključna veščina označena kot fokusno področje.

Veščine, ki so označene kot fokusna področja, predstavljajo priložnost za izboljšanje učinkovitosti. Nekatera izmed njih so naštetja med potenciali, saj je najboljši način za napredek ta, da izboljšate tiste veščine, v katerih ste že dokaj dobri in se nahajajo v zelenem območju. Produktivneje je, če se osredotočate na prednosti in manj na tisto, kar vam ne gre. Ponekod so fokusna področja označena tudi pri veščinah, ki so pod zelenim območjem. Te predstavljajo možne omejitve, opažene v vašem vedenju.



Pripomoček za individualni razvojni načrt

27/08/2014

Fokusna področja - David Sample

Graphic Goes Here

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

Profiles  International
imagine great people®

Fokusna področja

Svojega osebnega razvoja ne prepuščajte naključju. Načrtovanje je bistvenega pomena. Kolikokrat ste že sebi ali drugim oznanili, da imate namen pri sebi uvesti določene spremembe, vendar ste potem hitro zapadli nazaj v stare tirnice? Velikokrat se razvojnega načrta lotimo šele takrat, kadar imamo pred seboj pomemben poslovni izziv ali pa je to povezano z bolečo točko. Ko boste pričeli s planiranjem individualnega razvojnega načrta, razmišljajte podobno kot pri vsakem drugem projektu. Oblikujte ga na način, da bo v skladu s SMART cilji, sestavljen iz aktivnosti, ki so povezane z delovnim mestom in neposredno vezane na organizacijske prioritete.

Individualni razvojni načrt

Ljudje običajno stavijo na svoje prednosti. Zavedajo se, kaj znajo dobro in posledično radi delajo to, kar jim omogoča uporabiti tiste veščine, ki jih dobro obvladujejo. Zavedati pa se je potrebno tudi tega, kar bi bilo koristno spremeniti. Pomembna sta torej dva koraka: 1. Ugotoviti, v čem smo dobri in kje imamo priložnosti za razvoj. 2. Na osnovi prvega koraka pripraviti individualni razvojni načrt. Načrt naj bo čimbolj enostaven. Najpomembnejše priložnosti za razvoj se običajno pojavijo na delovnem mestu in jih je najlažje prepoznati in kasneje tudi spremljati. Najenostavnejša metoda za pripravo individualnega razvojnega načrta je **K-S-S (Keep-Stop-Start)** metoda oziroma **N-P-Z** metoda, ki pomeni:

- N** - **vedenja**, s katerimi je potrebno NADALJEVATI. Gre za aktivnosti, ki jih počnete dobro, zato je smiselno, da z njimi nadaljujete. Počnite jih še NAPREJ!
- P** - **vedenja**, s katerimi je potrebno PRENEHATI. S tem, ko ste analizirali CheckPoint rezultate, ste lahko prepoznali vedenja, ki prinašajo negativne rezultate. To kaže na dejstvo, da je s takimi aktivnostmi potrebno prenehati.
- Z** - **vedenja**, s katerimi je potrebno ZAČETI. Analiza rezultatov je prav tako pokazala, katere aktivnosti oziroma vedenja so tista, ki bi bistveno pripomogla k boljšim rezultatom vodenja. Običajno gre za vedenja, ki so ključna, vendar so ocenjena pod zelenim območjem. Poskrbite za to, da bo uvajanje začetkov postalo reden del vašega razvojnega procesa.

S temi preprostimi koraki lahko začnete delati na svojem individualnem razvojnem načrtu:

1. Razmislite o ocenah, ki ste jih dobili pri veščinah, označenih kot fokusna področja. Določite tista vedenja, ki te vodstvene kompetence podpirajo in jih boste najprej vključili v vaš individualni razvojni načrt.
2. V priročniku preglejte podpoglavje "Aktivnosti, ki predstavljajo izziv", za vsako vaše fokusno področje.
3. Z uporabo **N-P-Z** modela, določite tista vedenja, ki so koristna in jih je smiselno uporabljati še Naprej, vedenja, ki ne prispevajo k vaši učinkovitosti in je pametno z njimi Prenehati in aktivnosti, ki jih ne izvajate, vendar bi bilo produktivno z njimi Začeti.

Fokus na: Prilagaja se okoliščinam

Bodite fleksibilni

Predlogi veščin, vedenj in pristopov za uporabo v praksi

- Vaš pristop k delu je sicer lahko korekten, vendar pa to še ne pomeni, da je edini pravilen. Zavedajte se, da so si lahko različni delovni stili tudi komplementarni in dopolnjujejo drug drugega, kar lahko pripelje do boljšega končnega rezultata.
- Vzemite v obzir in razmislite vsako mnenje, ki ga dobite iz katerekoli ravni organizacije.
- Pri iskanju rešitev in novih priložnosti, vključite raznolike skupine.
- Bodite odprti za različne poglede. Kadar ima nekdo mnenje, ki se razlikuje od vašega, prosite za obrazložitev in pazite, da oseba ne dobi občutka, da se mora opravičevati.
- Imejte v mislih, da nekateri ljudje želijo, da se njihova drugačnost opazi, medtem ko drugi nimajo te želje.
- Raziščite, zakaj ljudje uporabljajo določen pristop pri izvedbi nalog, iskanju rešitev ali uresničevanju ciljev. Te informacije uporabite, ko se odločate, kateri način ali kombinacija načinov lahko pripelje do najboljših rezultatov. Informacije vam bodo v korist tudi, kadar želite vpeljati povsem nov pristop.
- Bodite pozorni, kako se odzivate na predpostavke, predsodke in stereotipe.

Aktivnosti, ki predstavljajo izziv

Pri svojih sodelavcih poiščite čim več razlik med njihovimi delovnimi stili. Skupaj z osebo, ki pokriva področje razvoja zaposlenih razmislite, kako bi spodbujali njihov potencial in pri tem upoštevali delovni stil vsakega posameznika. Upošteвайте sledeče:

- Nekateri se lotijo projektov na strukturiran in časovno učinkovit način, drugi pa bodo morda imeli manj strukturiran in bolj kreativen pristop.
- Nekateri se osredotočajo na podrobnosti, drugi pa na glavni cilj.
- Nekateri imajo radi pristop, ki vključuje pogosto medosebno interakcijo, drugi pa bodo morda raje delali sami.
- Nekateri imajo raje individualne projekte, drugi bodo morda raje vključili skupino ali tim.

Bodite sproščeni v različnih okoljih

Predlogi veščin, vedenj in pristopov za uporabo v praksi

- Zavedajte se, da učenje novega na začetku vedno zahteva veliko energije, zato je normalno, da ob tem zapustimo cono udobja in doživljamo stres. Kljub temu nadaljujte in poskrbite, da osvojite veščine do te mere, ko jih boste uporabljali suvereno in sproščeno.
- Delajte na tem, da se boste počutili udobno v različnih delovnih okoljih, znotraj in zunaj vaše organizacije. Nabirajte si raznolike izkušnje. Bodite prilagodljivi in se zavedajte, da so v različnih okoljih različna pričakovanja.
- Prebirajte različne poslovne knjige, ki vam bodo v pomoč, da boste razumeli različna okolja, predvsem pa, kako se organizacijska kultura lahko od organizacije do organizacije bistveno

razlikuje in vpliva na medosebne odnose. Takšno razumevanje in sprejemanje vam bo pomagalo, da izboljšate svoje socialne veščine.

- Delajte na tem, da se boste počutili med sodelavci sproščeno. Razvijte pristne odnose.
- Kadar sledite že sprejetim protokolom in postopkom obstaja večja verjetnost, da boste dosegli dober rezultat in si pridobili naklonjenost stranke.

Aktivnosti, ki predstavljajo izziv

- Ocenite, kako sproščeni ste:
 - v mednarodnem delovnem okolju,
 - v tekmovalnem okolju, kjer štejejo rezultati
 - v rigidnem okolju, kjer je pomembno upoštevati procedure in postopke,
 - na poslovnem kosilu ali sprejemu,
 - na poslovnem sestanku, kjer morate predstaviti projekt ali zagovarjati svoje mnenje,
 - v odnosu s strankami,
 - kadar imate sestanek s svojimi nadrejenimi ali lastniki,
 - kadar imate veliko opravka s svojim timom, ki ga vodite.
- Izberite tri situacije, v katerih se počutite najmanj udobno in poiščite načine, kako se boste v teh situacijah bolj udomačili. Upoštevajte veščine, ki jih morate izboljšati in vire, ki jih boste potrebovali, da povečate zaupanje vase v teh specifičnih situacijah.

Na neuspehe reagirajte konstruktivno

Predlogi veščin, vedenj in pristopov za uporabo v praksi

- Napake in neuspehi so neizogibni, vendar redko katastrofalni. Ohranite celosten pregled nad situacijo.
- Razvijte asertivnost. Ko se pojavijo neuspehi, povejte, kaj mislite in občutite, da vas bodo drugi razumeli.
- Izrazite svoja čustva, kadar pride do slabih rezultatov, brez da bi krivili druge. Več podpore in razumevanja boste deležni, če se boste osredotočili na to, kakšna je bila vaša vloga pri tem.
- Bodite pozorni na to, ali kdaj morda zvesto sledite procesu samo zato, ker je to tradicionalni način opravljanja te naloge. Vedno vzemite v obzir alternativne možnosti.
- Naslednjič, ko boste zaradi napake naredili korak nazaj, se vprašajte: "Kaj sem se naučil?" Ugotovite, kje so stvari šle narobe in kaj bi lahko naslednjič naredili drugače, da bi preprečili negativen rezultat.

Aktivnosti, ki predstavljajo izziv

Kadar ugotovite, da ne gre vse po planu, ohranite mirno glavo in ocenite resnost situacije, preden reagirate. Prediskutirajte o razlogih, zberite vse informacije in ocenite resnost situacije (od 1-lahko počaka do 10- potrebuje takojšnjo pozornost). Zberite alternativne rešitve in izberite tisto, ki najbolje rešuje nastalo situacijo.

Spremembe pričakujte in načrtujte

Predlogi veščin, vedenj in pristopov za uporabo v praksi

- V obdobjih velikih sprememb zaprosite sodelavce za mnenje in poslušajte nasvete drugih. Določite akterje za uvajanje sprememb v vaši organizaciji in jih pri tem podpirajte.
- Ne predpostavljajte, da bodo vaše tradicionalne prakse ohranjale zvestobo vaših strank. Predvidite njihove spreminjajoče se potrebe.
- Berite aktualno strokovno literaturo in revije. Naučite se prepoznati trende in jih uporabite v svoji organizaciji.
- Bodite proaktivni. Pričakujte spremembe, namesto da nanje samo reagirate.
- Pripravite svoje sodelavce na to, da pričakujejo spremembe. Stalen napredek vključuje spremembe. Vaši sodelavci bodo podpirali spremembe, če:
 - pričakujejo, da bo sprememba prinesla osebno korist,
 - vidijo spremembo kot izziv ali priložnost za napredek,
 - verjamejo, da so spremembe smiselne in so pravilna odločitev v danem trenutku,
 - jim je dana priložnost, da sami pri tem sodelujejo,
 - spoštujejo osebo, ki uvaja spremembo.

Aktivnosti, ki predstavljajo izziv

Prosimo strokovnjaka za razvoj človeških virov, da vam priporoči gradivo na temo načrtovanja sprememb. Oblikujte načrt, ki mu v dinamičnih situacijah lahko sledite. Poskrbite, da se bo izbrano gradivo nanašalo na:

- korake za uvajanje sprememb,
- načrtovanje spremembe,
- pridobivanje predanosti spremembi,
- vzpostavljanje sistemov in struktur potrebnih za spremembe,
- vključevanje drugih v proces sprememb,
- komuniciranje o spremembah,
- preverjanje uspešnosti sprememb.

Fokus na: Prevezema akcijo

Ne načrtujte predolgo, preidite v izvedbo

Predlogi veščin, vedenj in pristopov za uporabo v praksi

- Strah pred tveganjem lahko ovira vašo aktivnost. Zavedajte se, da lahko svoj načrt pozneje po potrebi spremenite. Če boste odlašali zaradi neodločnosti, boste videti kot oseba, ki se boji sprejemati odločitve.
- Sodelujte in se posvetujte tudi z drugimi oddelki, kadar je to pomembno za izvedbo projekta.
- Preverite, ali vsi razumejo, kaj je njihova naloga in cilj, ki ga zasledujejo. Vprašajte jih, ali še kaj potrebujejo, da bi nalogo kvalitetno opravili.
- Potem, ko sprejmete odločitev, določite naloge in aktivnosti, ki jih boste delegirali. Bodite previdni, če imate občutek, da ste edina oseba, ki lahko določene naloge dobro opravi. Morda se motite. Razmislite.
- Ko delegirate naloge, podajte jasne napotke, da lahko drugi razumejo vaša pričakovanja. Ugotovite, koliko usmerjanja potrebujejo ter kdaj voditi in kdaj uporabiti coaching.
- Opazujte sodelavce, kako so zavezani k cilju. Ali so predani nalogi, so proaktivni in motivirani? Če je potrebno jim postavite še kakšen izziv, ki ga bodo z veseljem sprejeli. Ne pozabite dodeliti pooblastil. Odgovornost se lahko sprejme le takrat, če so dana tudi pooblastila.

Aktivnosti, ki predstavljajo izziv

V izvedbeni fazi je pomembno, da upoštevate in dosledno izvajate naslednje ključne naloge:

- Nadzorujte tekoče delo: določite standarde, spremljajte učinkovitost, popravljajte napake.
- Dajte pravočasne povratne informacije: opišite, kaj ste opazili, namesto da ocenjujete; bodite raje specifični kot splošni; opozorite na vedenja, za katera želite, da se spremenijo; pričakujte spremembe in predvidite nepredvideno; ukrepajte pravočasno in se držite rokov; komunicirajte na jasen in razumljiv način, pozitivno usmerjeni.
- Pogajajte se za ugodne cene in znižujte stroške; določite, kakšen je pričakovan rezultat; poslušajte in si zapisujte; iščite kreativne rešitve; sodelujte z drugimi timi in oddelki ter si izmenjujte resurse, kadar je to potrebno; ne odlašajte z opravičili; sprejmite odločitev in stojte za njo; postavljajte si realistične roke.

Prevezemite pobudo za zagon aktivnosti

Predlogi veščin, vedenj in pristopov za uporabo v praksi

- Upoštevajte, da je nasprotje prevzemanja pobude, odlašanje. Ko prevzamemo odgovornost, prevzamemo pobudo in se soočimo z vsemi morebitnimi ovirami. Bodite pogumni. Za prevzemanje pobude je potreben pogum, še posebej, kadar lahko to vodi do kritik, pritožb, težav in negativnih reakcij.
- Delo si predhodno dobro organizirajte. Dogovorite se, kako si boste razdelili naloge v timu in kako boste spremljali napredek.
- Pokažite spoštovanje in skrb za svoje sodelavce. Soočite se s težavami, takoj ko je to mogoče. Dajte jim vedeti, kaj imate v načrtu.

- Mislite naprej. Razmislite o problematičnih področjih in poskusite poiskati rešitve. To vam bo pomagalo, da boste tudi v prihodnje uspešni.
- Naredite to, kar je potrebno, četudi določena naloga spada k delovnim obveznostim nekoga drugega.

Aktivnosti, ki predstavljajo izziv

Zapišite stvari, s katerimi ste odlašali. Navedite razloge, nato pa pri vsaki nalogi zapišite, kaj boste storili, da jo čimprej dokončate.

Bodite asertivni, kadar rešujete težave

Predlogi veščin, vedenj in pristopov za uporabo v praksi

- Kadar rešujete težave je pomembno, da ste asertivni. Asertivno vedenje vključuje samozavestno in nekonfliktno komuniciranje, razmišljanje in pozitiven odnos.
- Bodite proaktivni. Soočite se s težavami namesto, da jih ignorirate ali iščete izgovore zato, da vam ni potrebno ukrepati. Sposobnosti razvijamo vedno takrat, ko nam pride na pot težava, ki jo moramo rešiti.
- Izogibajte se razmišljanju v stilu: "To smo vedno počeli na tak način." To je lahko izgovor zaradi pomanjkanja fleksibilnosti. Raje razmislite, na kakšen način bi lahko stvari spremenili in s tem izboljšali delovni proces.
- Če se ne strinjate s predlagano rešitvijo tudi po tem, ko ste pozorno poslušali predlog, izrazite svoje mnenje taktično, vendar samozavestno. Asertivna oseba bi rekla: "Nisem popolnoma zadovoljen s predlagano rešitvijo. Bi lahko prosim predlagali še kakšno drugo možnost?"
- Seznanite se s pasivnim, asertivnim in agresivnim stilom komunikacije. Komunicirajte asertivno, še posebej, kadar drugi uporabljajo agresivni stil. Od vsakega stila uporabljate le pozitivne strani; pozitivna lastnost pasivnega pristopa je sposobnost opazovanja in premišljenost, medtem ko je agresiven pristop odločen in usmerjen v cilj.

Aktivnosti, ki predstavljajo izziv

Nekaj napotkov, ki vam bodo koristili pri razvoju asertivne komunikacije:

- Ponovite svoje vprašanje, pri tem pa ohranite očesni stik. Govorite s samozavestnim, odločnim tonom glasu in poudarite določene besede, ko ponovite vprašanje.
- Če vas drugi ignorirajo ali niso kooperativni, namesto prošnje podajte zahtevo: "Prosim, odgovorite na moje vprašanje."
- Kadar je potrebno, vnesite v komunikacijo čustva in moč, tako da izrazite svojo jezo ali frustracijo. Primer: "Zmanjkuje mi potrpljenja. Prosim za resen odgovor."
- Predstavite, kakšne so lahko posledice. Odražati morajo realno možnost, da se zgodijo, po drugi strani pa jih je potrebno predstaviti kot nekaj, kar drugi ne želijo izkusiti. Bodite pripravljeni, da ukrepe tudi izpeljete, vendar jim dajte možnost, da spremenijo vedenje in s tem preprečijo, da se to zgodi.

Sprejemajte pravočasne, jasne in trdne odločitve

Predlogi veščin, vedenj in pristopov za uporabo v praksi

- Navadite se, da pri rutinskih nalogah sprejemate hitre odločitve. To vam bo prihranilo čas, ki ga lahko porabite za druge, pomembnejše reči.

- Razvijte občutek za to, kdaj imate dovolj informacij, da sprejmete kakovostno odločitev.
- Ne odlašajte preveč in sprejmite odločitev ob pravem času. Kadar ste v fazi pogajanj, jasno in v celoti komunicirajte pogoje in morebitne posledice. Ko ste sprejeli odločitev, dajte drugim vedeti, da so pogajanja končana, in da je potrebno narediti načrt dela.
- Na pomisleke, glede izvajanja odločitve, se odzovite hitro. Uporabite moč argumentiranja. Predstavite koristi, ki jih bodo deležni vsi.
- Razvijte optimalni proces odločanja, tako da upoštevate vse dejavnike in poiščete vse možnosti.

Aktivnosti, ki predstavljajo izziv

Če imate vpeljan optimalni proces sprejemanja odločitev, vam bo to v pomoč, da upoštevate vse potrebno in identificirate vse možnosti. Spodnji napotki vam bodo pomagali pri sprejemanju pravočasnih, jasnih in trdnih odločitev.

- Definirajte želeni izid. Vedeti morate, kaj točno želite doseči, preden se odločite, na kakšen način boste to dosegli.
- Vzpostavite kriterije za odločanje in smernice.
- Prepoznavajte rešitve. To so vse možne poti, ki bodo pripeljale do zelenega izida.
- Zberite vse možne informacije in vsa potrebna dokazila. Sistematično in pregledno jih uredite, da bodo takoj vidne prednosti in pomanjkljivosti.
- Določite tri najboljše možnosti in njihove predvidene posledice.
- Primerjajte, pretehtajte in se odločite med tremi izbirami. Če je potrebno se posvetujte z drugimi.
- Izberite najboljšo odločitev in jo zapišite. Naredite načrt, kako jo boste uresničili.
- Obvestite vse vpletene o svoji končni odločitvi. Preverite, ali razumejo navodila.
- Zagotovite, da bo odločitev v celoti in učinkovito vpeljana. Preverjajte, ali poteka vse po načrtu. Po potrebi ga prilagodite, glede na nastalo situacijo, da dosežete cilj.

Fokus na: Motivira uspešno

Dajte priznanje sodelavcem, ki delajo dobro

Predlogi veščin, vedenj in pristopov za uporabo v praksi

- Eden izmed najpomembnejših principov motiviranja pravi, da dobite več tistega, kar nagradujete. Priznanje bo spodbudilo vaše sodelavce, da bodo ponavljali vedenja, ki vodijo do konsistentno pozitivnih rezultatov. Navadite se prepoznati in pohvaliti zaposlene v celotni organizaciji, ne le sodelavcev v vašem timu. Pohvalite jih, kako vsi prispevajo k dobrim rezultatom organizacije. Večina ljudi se želi potruditi po svojih najboljših močeh. Priznavanje njihovega dela in dosežkov je eden izmed najmočnejših načinov, kako jih pri tem podpreti. Bodite pozorni, da ste pri pohvali konkretni in iskreni. Če pohvalite na neprimeren način, lahko to deluje kot demotivacija.
- Občutek cenjenosti in spoštovanja je del čustvene podpore na delovnem mestu in eden izmed načinov motiviranja sodelavcev. Obstajajo še številni drugi primerni in kreativnejši načini, kako nagraditi odlično delo, kot so denarne nagrade. Pri nedenarnih spodbudah je pomembno, da ugotovimo, kaj komu največ pomeni. Veliko štejejo personalizirane nagrade, saj dajejo sodelavcem občutek, da smo se potrudili osebno za vsakega posameznika in da svoje sodelavce dobro poznamo. Prepoznavanje in priznavanje dosežkov daje sodelavcem občutek vrednosti in potrditve, da njihov trud prinaša rezultate.
- Pojdite ven iz svoje pisarne, spremljajte delo svojih sodelavcev in jih pohvalite, kadarkoli vidite, da delajo dobro. Pohvalite najmanjši napredek in se fokusirajte na pozitivne lastnosti. Ne pozabite, da šele štiri pohvale izničijo negativni učinek ene kritike. Dokazano je, da visoko učinkoviti timi dobijo od svojih vodij najmanj šest pozitivnih dražljajev, na enega negativnega. Tudi kadar morate podati konstruktivno kritiko, imejte v mislih, da morajo v nadaljevanju slediti vsaj štiri pohvale.
- Priznanje sodelavcem izkažemo tudi tako, da jih vprašamo za mnenje in predloge, ki jih potem vsaj delno tudi upoštevamo. Če jih nikoli ne upoštevamo, deluje to na ljudi demotivacijsko. Sodelavcem bo priznanje tudi zaupana naloga, pri kateri se lahko izkažejo. Poseben motivacijski efekt dosežemo, če smo prepoznali njihove sposobnosti in talente ter pripravljenost, da investirajo čas in energije v dober rezultat.
- Ljudi dolgoročno motivira le ena stvar, in to je odgovor na vprašanje, kaj imam jaz od tega. Ljudje smo motivirani, kadar imamo od aktivnosti neko korist. Naj bo komunikacija po načelu KIJOT (Kaj Imam Jaz Od Tega) vaša stalnica. Primer: »Tadeja, po izobraževanju bo tvoje znanje excela tako dobro, da boš naloge opravila veliko hitreje in bolj natančno. To bo zagotovo prispevalo k temu, da ne boš občutila več tako velikega stresa in ti ne bo potrebno ostajati dalj časa v službi.«
- Pri pohvalah moramo biti čim bolj konkretni, da bo oseba vedela, kaj cenimo. Izogibati se moramo, da bi v istem nagovoru povedali tudi kritiko. Za kvalitetno pohvalo je potrebno vedeti, kaj je sodelavcu pomembno, kaj mu je v izziv in kaj ga motivira. To kar nekoga motivira bo za drugega morda brez vrednosti.
- Razmislite o nagrajevanju. Kadar nagradujete dosežke tima, je prav, da nagradite enako cel tim, ker to spodbuja sodelovanje. Demotivacijsko pa bi bilo, če bi vsako nagrajevanje temeljilo le na skupinski uspešnosti. Upoštevajte prispevek posameznikov in nagradite glede na učinkovitost posameznika.

Aktivnosti, ki predstavljajo izziv

- Poskrbite za spontana, dnevna, neformalna priznanja. Vedno iščite tiste stvari, ki jih sodelavci delajo dobro. Na poti v službo razmislite o tem, na kaj se boste osredotočili danes, nato opazujte vaše sodelavce pri delu. Poskrbite za takojšnje, pozitivno priznanje. Pohvalite eno stvar.
- Kadar sodelavec preseže vaša pričakovanja, glede kakovosti svojega dela, mu to povejte na način, da se bo počutil cenjenega in občutil, da so njegovi prispevki pomembni. Pri pohvali je pomembno, da osebo imenujete in razložite, kako je njegov prispevek pozitivno vplival na vas, oddelek in organizacijo. Ne pozabite povedati, kako boste dosežek nagradili ali ga proslavili.

Primer: "Jernej, prejšnji teden sem te opazoval, kako si odkril in popravil napako, ki je konstantno vplivala na kakovost produkta. Zelo sem zadovoljen s tvojo pobudo in vrhunsko opravljenim delom. Počutim se olajšano, ker je ta vztrajni problem rešen. Ta teden smo lahko opravili dvojno količino naročil, zaradi manjšega števila reklamacij, da o privarčevanih stroških sploh ne govorim. Zaradi izvrstnega dela, ki si ga opravil ta teden, boš letos prejel tri dni dodatnega dopusta. Hvala za tvojo predanost in usmerjenost h kakovosti."

Izkažite hvaležnost tistim, ki vložijo dodaten trud

Predlogi veščin, vedenj in pristopov za uporabo v praksi

- Zavedajte se, da vsak čuti potrebo po tem, da je cenjen in spoštovan. Sodelavci, ki se počutijo cenjene, so bolj kreativni in iniciativni ter težijo k temu, da se čim več naučijo.
- Nikoli ne izpustite priložnosti, da pokažete hvaležnost za dodaten trud, trdo delo in dodatne ure. Pogosto podajte pohvale, da s tem spodbudite dobro delo.
- Da bi vzdrževali delovno motivacijo je pomembno, da prepoznate pomembne mejnike na poti do cilja. Nagradite, pohvalite in proslavite tudi majhne zmage na poti do cilja.
- Pokažite sodelavcem, da vam je mar za njih. Ugotovite, kaj jim je pomembno. Pogovarjate se z njimi o tem in jim dajate povratno informacijo. Tako bo zrastle tudi vaša vrednost v njihovih očeh.
- Zavedajte se, da imajo lahko kratke fraze, kot so: "Hvala.", "Dobro opravljeno!" ali "Odlično!", pozitiven učinek na delovno moralo.
- Vsaka oseba si želi opravljati delo, ki ji je všeč. Zato se tudi čutijo bolj cenjene, kadar se njihov vodja potruži vključiti v njihovo delo aktivnosti, ki jih radi počnejo.
- Ko se zaposleni čutijo podcenjene, pade delovna morala, odsotnosti in zamujanje narastejo, sodelovanje pa se zmanjša. Najdite način, da se vam to ne zgodi.
- Organizirajte dogodke na katerih bodo prisotni tudi družinski člani vaših zaposlenih. Vzemite si čas za pogovor z njimi in pohvalite tudi njihovo podporo.

Aktivnosti, ki predstavljajo izziv

- "Hvala.", je eden izmed najučinkovitejših načinov, kako pokazati svojo hvaležnost. Morda se sprašujete, zakaj bi se morali zahvaljevati sodelavcem zato, ker opravijo svoje delo? Zakaj bi bilo tako težko reči hvala? Določite vsaj štiri razloge, zakaj vam je to težko. Nato naštejete štiri prednosti takšnega načina izkazovanja hvaležnosti. Drugim se lažje zahvalimo, če se znamo zahvaliti tudi sebi.
- Ugotovite, kako bi lahko sodelavcem pokazali, da ste zadovoljni z uspešno opravljenim delom. Sodelavci si želijo predvsem, da je njihovo delo cenjeno. Določite tri aktivnosti, ki bi

jih lahko uporabili in s tem pokazali, kako cenite njihovo delo. Te aktivnosti vnesite v svoje vsakodnevno delo.

Delite entuziazem in spodbujajte pozitivno naravnost

Predlogi veščin, vedenj in pristopov za uporabo v praksi

- Vaš entuziazem ustvarja pozitiven odnos tudi pri drugih. Pravi entuziazem pride od znotraj, ko delamo, kar nas veseli, in ko dosegamo svoje cilje. Bodimo zgled za sodelavce.
- Zadnje štiri črke angleške besede "Enthusiasm" dajo akronim IASM - I Am Sold Myself, ki vam bo pomagal pri vzdrževanju lastnega entuziazma. Zato, da ste lahko resnično entuziastični, morate verjeti v produkte, v svojo organizacijo, sodelavce in vase.
- Negujte pozitivno naravnost. Priznanje, ki je dano s strani celotnega vodstva, je zaželjeno, vendar je najbolj učinkovito takrat, kadar ga izrečete osebno.
- Eden izmed načinov, da pokažete, kako cenite in spoštujete znanje sodelavcev je, da jih povprašate za njihovo mnenje.
- Zaposleni radi prihajajo na delo, če je delovno okolje pozitivno in nudi podporo. Išcite načine, kako narediti delovno okolje še bolj navdihujoče. Med stresnimi obdobji bodite spodbudni.
- Pričakujte odlične rezultate. Izkazujte optimistično in proaktivno naravnost.
- Vzpostavite skupinsko identiteto in delajte na gradnji ponosa.
- Dajajte sodelavcem občutek vpletenosti in vključenosti ter s tem spodbujajte navdušenje v delovni sredini. Uvedite navade, ki povezujejo tim in gradijo pozitivno klimo, kot so razna športna tekmovanja, 5 minut za humor, skupinska praznovanja ...

Aktivnosti, ki predstavljajo izziv

- En sam negativno naravn sodelavec lahko izniči pozitivno naravnost in entuziazem celotnega tima. Bodite proaktivni in raziščite razloge za takšno obnašanje. Ukrepajte in problem rešite na pozitiven način. Če boste s tem predolgo odlašali, se lahko zmanjša produktivnost.
- Pozitivna naravnost in entuziazem vaših zaposlenih sta pod stalnim pritiskom organizacijskih sprememb, ki prihajajo iz notranjega in zunanjega okolja. Najdite načine, da bi okrepili pozitiven odnos in navdušenje. Spodbujajte kreativnost in inovativnost. To vnaša novo pozitivno energijo in motivacijo.