

# MANAGERVIEW360

ManagerView360 profil

Miklós Kiss

MINTA Kft.

14 Jun 2012

A ManagerView360 riport olyan fejlesztési eszköz, amely feltárja a specifikus vezetési kompetencia erősségeket, valamint fejlesztési területeket. Ne használja a riportot kizárólagos információforrásként a személyzetet érintő tevékenységek során, beleértve ebbe az előléptetést, a juttatások felülvizsgálatát, vagy a felmondást.

# MANAGERVIEW360

## Összefoglaló riport

### Bevezető

A riport összehasonlítja az Ön sajátmagára vonatkozó értékelését a visszajelzést adó személyek értékelésével a ManagerView360 húsz kompetencia skálája mentén.

A felmérésben a következő beosztású és számú értékelők vettek részt:

Értékelt	1
Vezető	2
Kollégák	3
Beosztottak	3

### A riport a következő részekből áll:

- ✓ Kompetenciák leírása
- ✓ Önismeret index
- ✓ Kompetencia csoport összefoglaló
- ✓ Értékelésenkénti összefoglaló
- ✓ Kompetencia összefoglaló
- ✓ Leggyakoribb és legritkább viselkedési jellemzők
- ✓ Legmagasabban és legalacsonyabban értékelt viselkedési jellemzők
- ✓ Viselkedési jellemzők
- ✓ Egyéni megjegyzések
- ✓ Fejlesztési fókusz

# MANAGERVIEW360

## Kompetenciák leírása

### Kommunikációs készségek

Odafigyelés

Kétirányú visszajelzés

Írásbeli kommunikáció

Szóbeli kommunikáció

Szóbeli prezentációs készség

Jövőkép/Célmeghatározás

### Feladatkezelési készségek

Tervezés/Szervezés

Delegálás

Adminisztratív ellenőrzés

Teljesítményértékelés

Teljesítménymenedzsment

Elismerés/jutalmazás

### Társas készségek

Csoportfejlesztés

Társas érzékenység

Konfliktuskezelés

Coaching

Vezetés/befolyásolás

# MANAGERVIEW360

## Kompetenciák leírása

Beosztottak bevonása

### Problémamegoldási készségek

Problémaelemzés

Döntéshozatal

### MANAGER VIEW 360 ÉRTÉKGYAKORISÁGI SKÁLA

1	Szinte soha
2	Ritkán
3	Néha
4	Általában
5	Gyakran
6	Nagyon gyakran
7	Szinte mindig
NV	Nincs Válasz illetve nincs információ

# MANAGERVIEW360

## Önismereti Mátrix - Bevezetés

### BEVEZETŐ

Kutatási eredmények szerint az erősségeinkről és a fejlesztendő területeinkről való tudás elengedhetetlen a sikeres és a hatékony munkavégzéshez. Az **Önismereti Mátrix** lehetőséget teremt arra, hogy a **ManagerView360** által mért kompetenciák alapján az önmaga által adott értékelést összehasonlítsa másokéval (pl. munkatársakéval, közvetlen felettesekével, stb.).

A következőkben az összes értékelő által adott pontszám átlaga az Ön sajátmagára vonatkozó értékelésével lesz összehasonlítva. Mindez grafikusan az alábbi négy negyed egyikében jelenik meg. Az **Önismereti Mátrix** négy kategóriába sorolható:

- ✓ **Lehetséges erősségek** - Az ebben a negyedben található kompetenciákban az értékelők által adott pontok magasabbak, mint az önmagára vonatkozó értékelése.
- ✓ **Egyértelmű Erősségek** - Az ebben a negyedben található kompetenciákra önmaga és az értékelő csoportok is magas pontszámot adtak.
- ✓ **Lehetséges Fejlesztendő Területek** - Az ebben a negyedben található kompetenciákban az értékelők által adott pontok alacsonyabbak, mint a sajátmaga értékelése.
- ✓ **Egyértelmű Fejlesztendő Területek** - Az ebben a negyedben szereplő kompetenciákat Önön kívül más értékelő csoportok is alacsonyan értékelték.

<b>MÁS PONTOZÁSOK</b>	Magas	Lehetséges erősségek	Egyértelmű erősségek
	Alacsony	Egyértelmű fejlesztendő területek	Lehetséges fejlesztendő területek
		Alacsony	Magas
		<b>ÖNMAGA</b>	

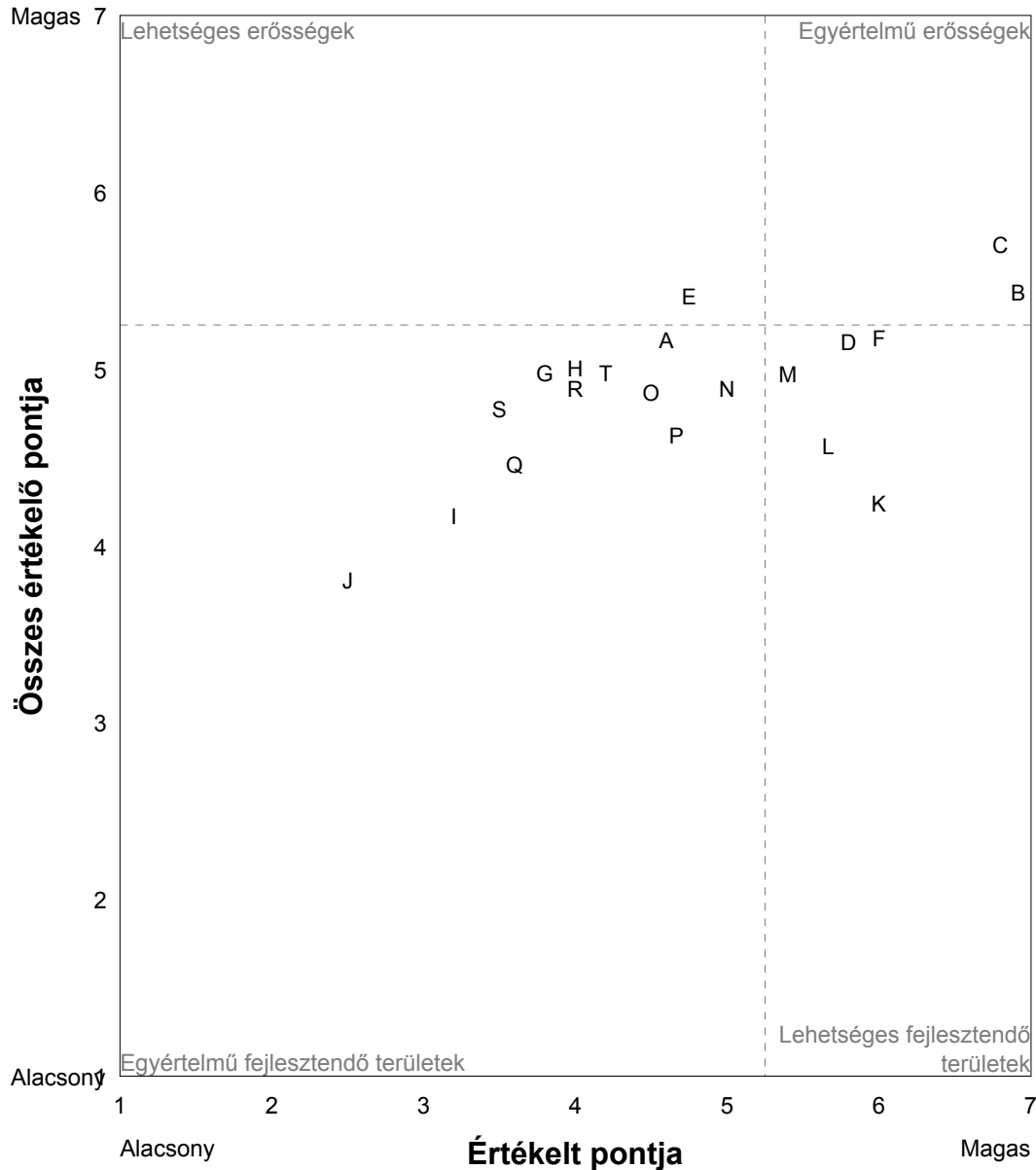
### AZ ÖNISMERETI MÁTRIX HASZNÁLATA

- ✓ Először nézze át, hogy milyen kompetenciák esnek a négy negyedbe.
- ✓ Tanulmányozza az egyes kompetenciákat, és gondolja át, van-e kapcsolat közöttük. Vegye sorra, melyek tartoznak az Igazolt erősségek, illetve a Lehetséges erősségek kategóriájába.
- ✓ Végül pedig gondolja át, hogyan tudná növelni a hatékonyságát azokban a kompetenciákban, melyek az Igazolt, vagy a Lehetséges fejlesztési területek kategóriájába kerültek.

# MANAGERVIEW360

## Önismereti Mátrix

### Értékelt - Összes értékelő (N = 8)



#### Átlag értékek

Értékelt	Összes értékelő
----------	-----------------

#### Egyértelmű erősségek

B. Kétirányú visszajelzés	7.00	5.43
C. Írásbeli kommunikáció	6.80	5.70

#### Lehetséges erősségek

E. Szóbeli prezentációs készség	4.75	5.41
---------------------------------	------	------

#### Egyértelmű fejlesztendő területek

A. Odafigyelés	4.60	5.21
G. Tervezés/Szervezés	3.80	4.97
H. Delegálás	4.00	5.00
I. Adminisztratív ellenőrzés	3.20	4.17
J. Teljesítményértékelés	2.50	3.80
N. Társas érzékenység	5.00	4.89
O. Konfliktuskezelés	4.50	4.86
P. Coaching	4.67	4.63
Q. Vezetés/befolyásolás	3.60	4.46
R. Beosztottak bevonása	4.00	4.88
S. Problémaelemzés	3.50	4.77
T. Döntéshozatal	4.20	4.98

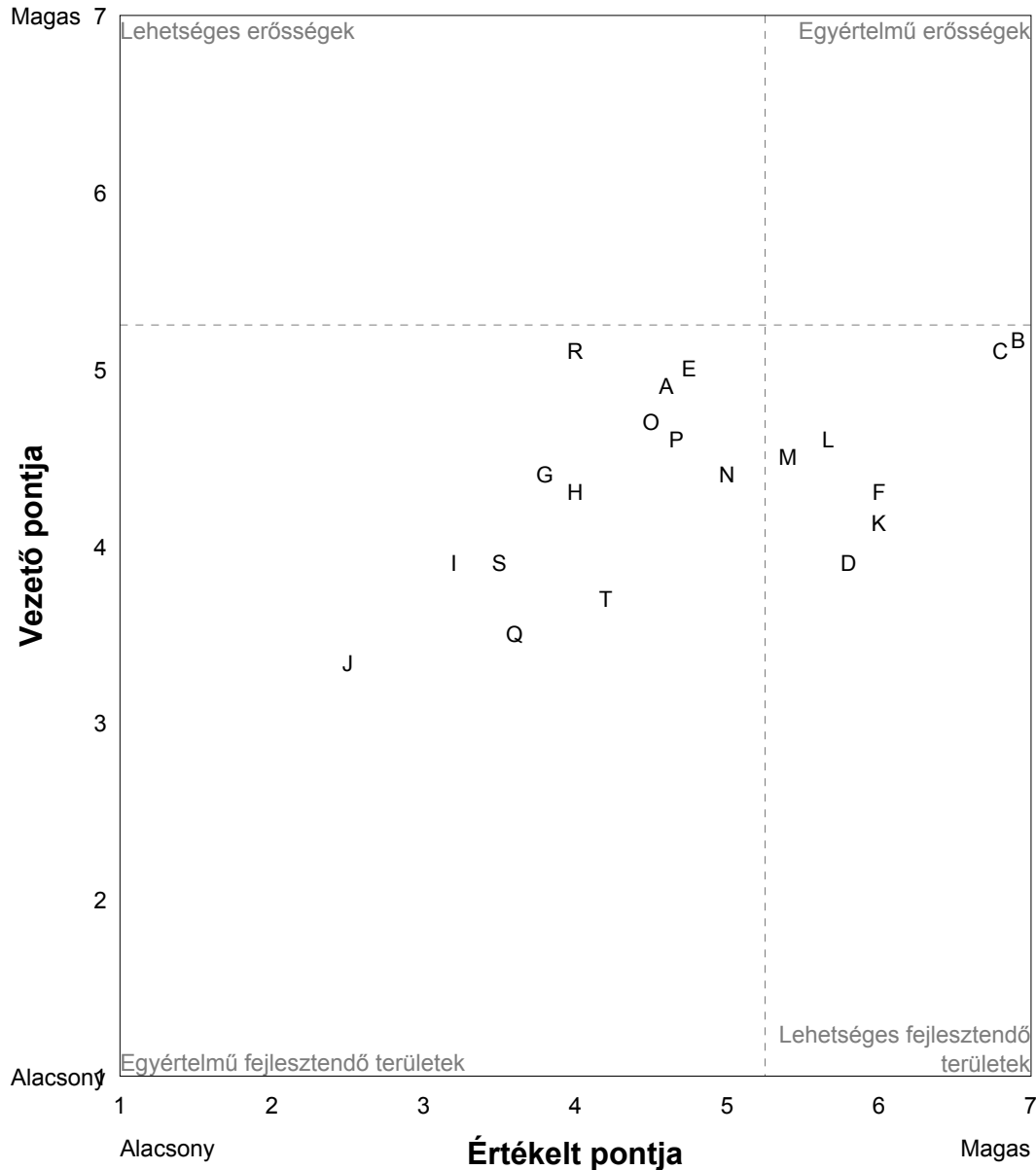
#### Lehetséges fejlesztendő területek

D. Szóbeli kommunikáció	5.80	5.15
F. Jövőkép/Célmeghatározás	6.00	5.17
K. Teljesítménymenedzsment	6.00	4.24
L. Elismerés/jutalmazás	5.67	4.56
M. Csoportfejlesztés	5.40	4.97

# MANAGERVIEW360

## Önismereti Mátrix

### Értékelt - Vezető (N = 2)



Átlag értékek

Értékelt	Vezető
----------	--------

#### Egyértelmű fejlesztendő területek

A. Odafigyelés	4.60	4.90
E. Szóbeli prezentációs készség	4.75	5.00
G. Tervezés/Szervezés	3.80	4.40
H. Delegálás	4.00	4.30
I. Adminisztratív ellenőrzés	3.20	3.90
J. Teljesítményértékelés	2.50	3.33
N. Társas érzékenység	5.00	4.40
O. Konfliktuskezelés	4.50	4.70
P. Coaching	4.67	4.60
Q. Vezetés/befolyásolás	3.60	3.50
R. Beosztottak bevonása	4.00	5.10
S. Problémaelemzés	3.50	3.90
T. Döntéshozatal	4.20	3.70

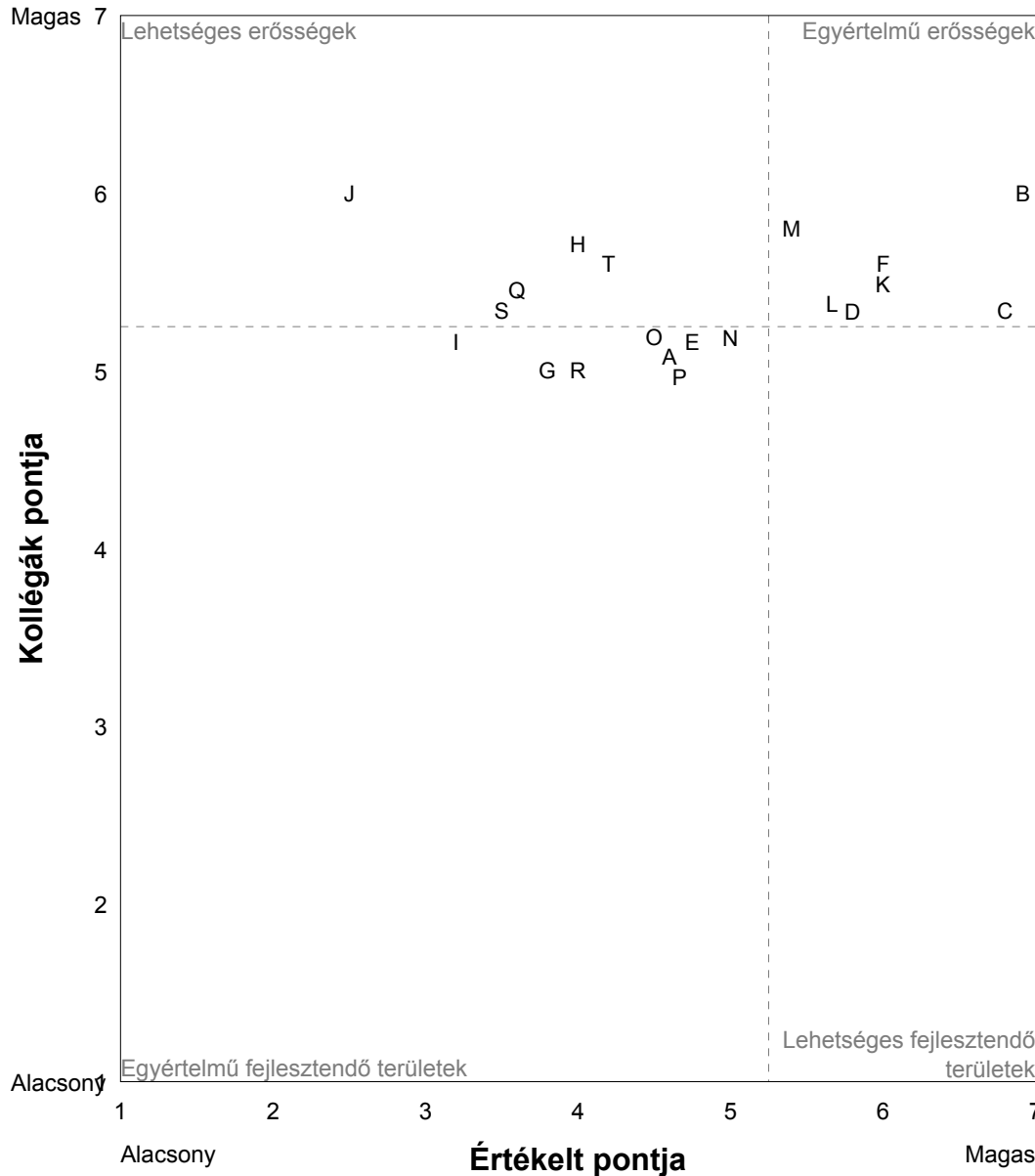
#### Lehetséges fejlesztendő területek

B. Kétirányú visszajelzés	7.00	5.20
C. Írásbeli kommunikáció	6.80	5.10
D. Szóbeli kommunikáció	5.80	3.90
F. Jövőkép/Célmeghatározás	6.00	4.30
K. Teljesítménymenedzsment	6.00	4.13
L. Elismerés/jutalmazás	5.67	4.60
M. Csoportfejlesztés	5.40	4.50

# MANAGERVIEW360

## Önismereti Mátrix

### Értékelt - Kollégák (N = 3)



#### Átlag értékek

Értékelt	Kollégák
----------	----------

#### Egyértelmű erősségek

B. Kétirányú visszajelzés	7.00	6.00
C. Írásbeli kommunikáció	6.80	5.27
D. Szóbeli kommunikáció	5.80	5.33
F. Jövőkép/Célmeghatározás	6.00	5.60
K. Teljesítménymenedzsment	6.00	5.50
L. Elismerés/jutalmazás	5.67	5.38
M. Csoportfejlesztés	5.40	5.80

#### Lehetséges erősségek

H. Delegálás	4.00	5.71
J. Teljesítményértékelés	2.50	6.00
Q. Vezetés/befolyásolás	3.60	5.45
S. Problémaelemzés	3.50	5.42
T. Döntéshozatal	4.20	5.60

#### Egyértelmű fejlesztendő területek

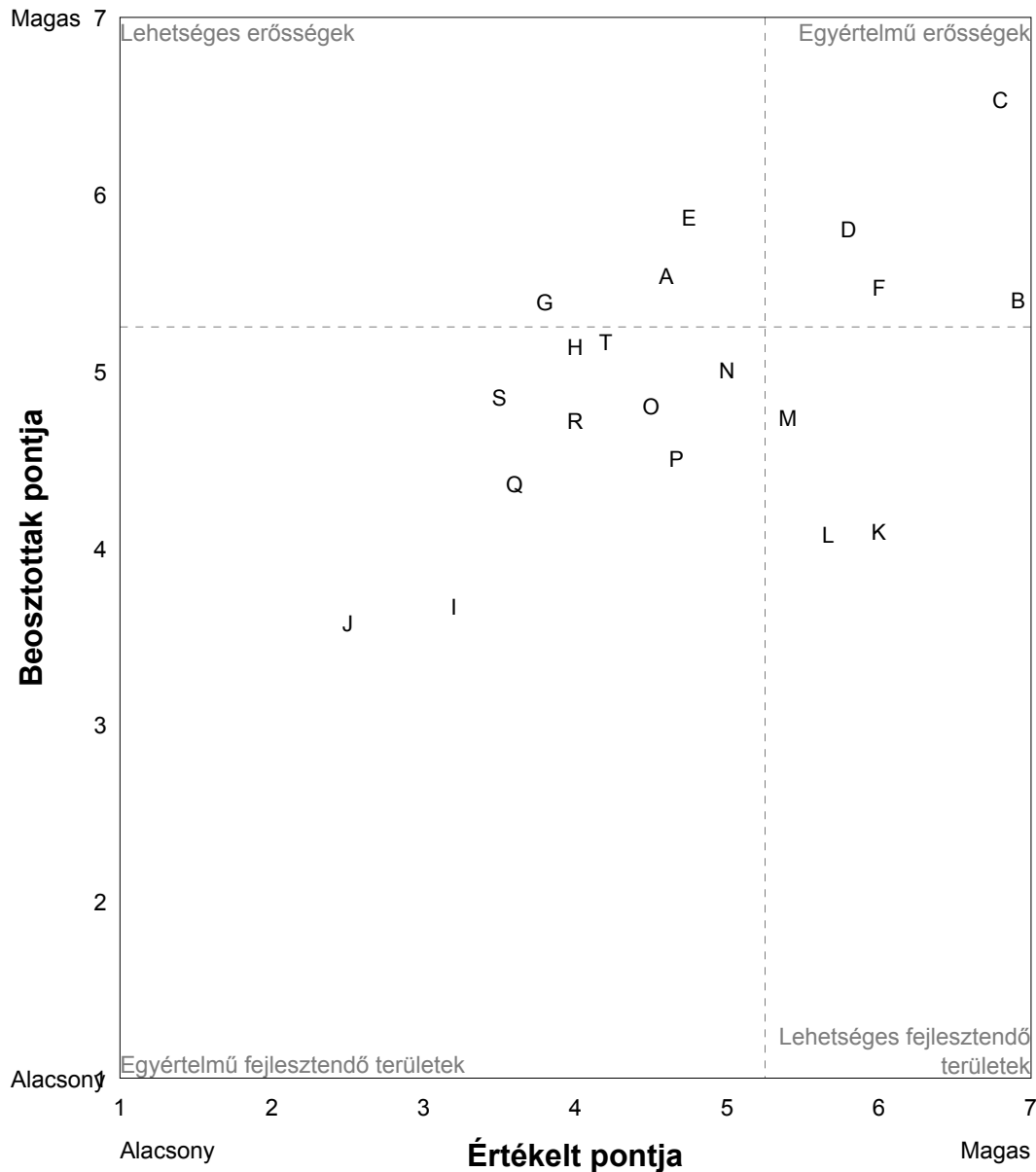
A. Odafigyelés	4.60	5.08
E. Szóbeli prezentációs készség	4.75	5.21
G. Tervezés/Szervezés	3.80	5.00
I. Adminisztratív ellenőrzés	3.20	5.25
N. Társas érzékenység	5.00	5.18
O. Konfliktuskezelés	4.50	5.08
P. Coaching	4.67	5.00
R. Beosztottak bevonása	4.00	5.00



# MANAGERVIEW360

## Önismereti Mátrix

### Értékelt - Beosztottak (N = 3)



#### Átlag értékek

	Értékelt	Beosztottak
<b>Egyértelmű erősségek</b>		
B. Kétirányú visszajelzés	7.00	5.40
C. Írásbeli kommunikáció	6.80	6.53
D. Szóbeli kommunikáció	5.80	5.80
F. Jövőkép/Célmeghatározás	6.00	5.47
<b>Lehetséges erősségek</b>		
A. Odafigyelés	4.60	5.53
E. Szóbeli prezentációs készség	4.75	5.87
G. Tervezés/Szervezés	3.80	5.38
<b>Egyértelmű fejlesztendő területek</b>		
H. Delegálás	4.00	5.13
I. Adminisztratív ellenőrzés	3.20	3.67
J. Teljesítményértékelés	2.50	3.57
N. Társas érzékenység	5.00	5.00
O. Konfliktuskezelés	4.50	4.80
P. Coaching	4.67	4.50
Q. Vezetés/befolyásolás	3.60	4.36
R. Beosztottak bevonása	4.00	4.71
S. Problémaelemzés	3.50	4.85
T. Döntéshozatal	4.20	5.20
<b>Lehetséges fejlesztendő területek</b>		
K. Teljesítménymenedzsment	6.00	4.09
L. Elismerés/jutalmazás	5.67	4.07
M. Csoportfejlesztés	5.40	4.73

# MANAGERVIEW360

## Kompetencia csoport - Bevezetés

### Kompetencia csoport - vonaldiagram

Minden ManagerView360 grafikon összehasonlítja az Ön saját értékeléseit a más megítélő csoportok által adott értékekkel a négy kompetenciacsoportban.

- Kommunikációs készségek
- Feladatkezelési készségek
- Társas készségek
- Problémamegoldási készségek

### A grafikonok értelmezése

A kompetencia csoportok vonaldiagramjai az önértékelést összehasonlítják az értékelő csoportok értékeléseivel. Mindegyik értékelő csoportot külön szín jelöli, a jelmagyarázat a táblázat alatt található.

Az alábbi vonaldiagramokon az átlagpontszámok alapján összehasonlítható az önmaga által adott értékelés a többi értékelői csoport értékelésével.

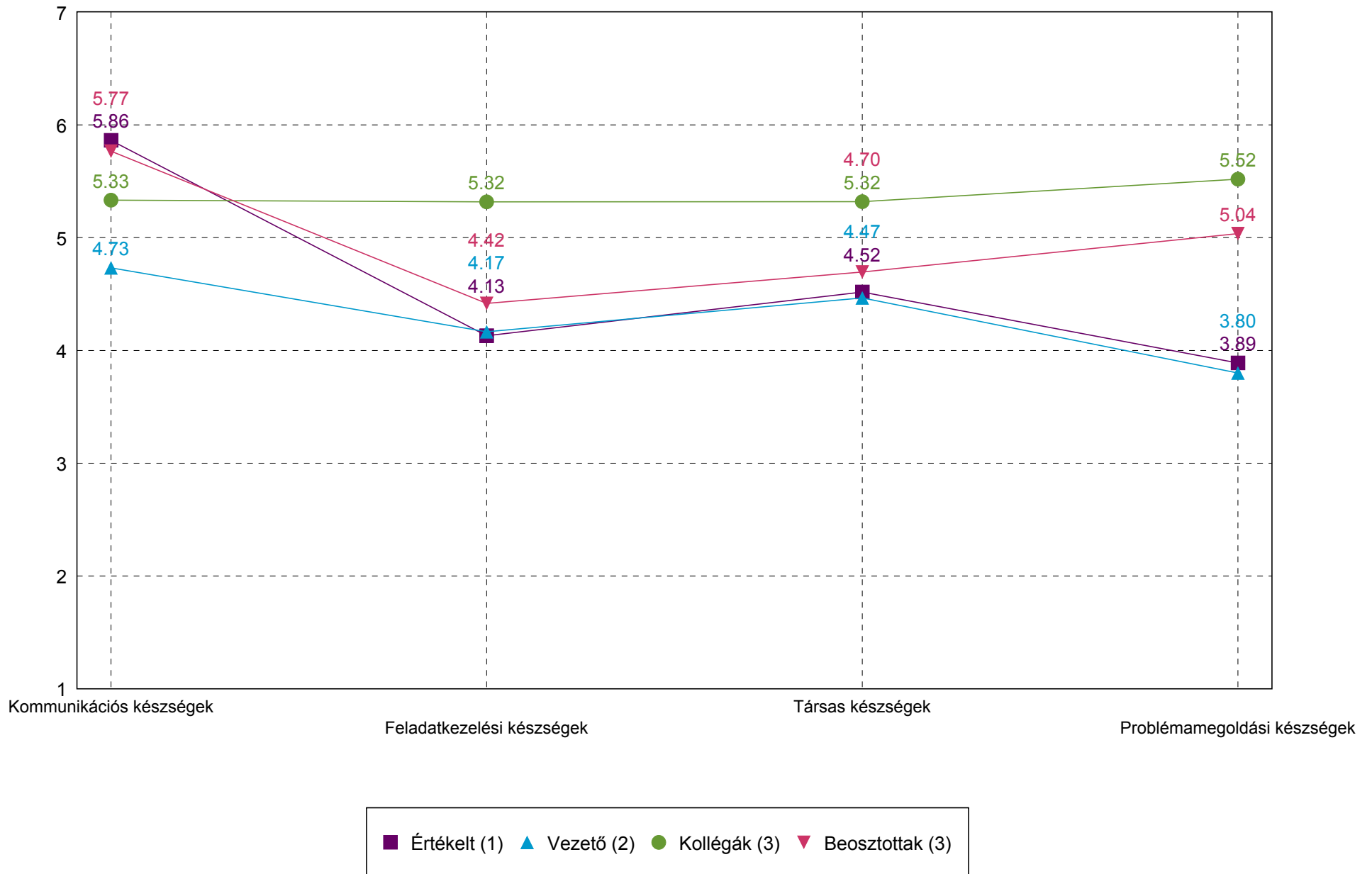
A diagramokon minden értékelő csoportot és pontszámot elkülönítve mutatunk be. Az értékelő csoportok közötti 1.5 pontos, vagy annál nagyobb különbségek fontos értelmezési eltérésekre utalhatnak. Minden ManagerView360 grafikon könnyen áttekinthető, hiszen minden válaszadónak az alábbi hétfokú skálán kellett értékelnie a megfigyelt viselkedéselemeket:

A következő grafikonok az értékeléseket alábbi módon jelenítik meg:

- |    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| 1  | Szinte soha                            |
| 2  | Ritkán                                 |
| 3  | Néha                                   |
| 4  | Általában                              |
| 5  | Gyakran                                |
| 6  | Nagyon gyakran                         |
| 7  | Szinte mindig                          |
| NA | Nincs Válasz, illetve nincs információ |

# MANAGERVIEW360

## Kompetencia csoport - Összefoglaló



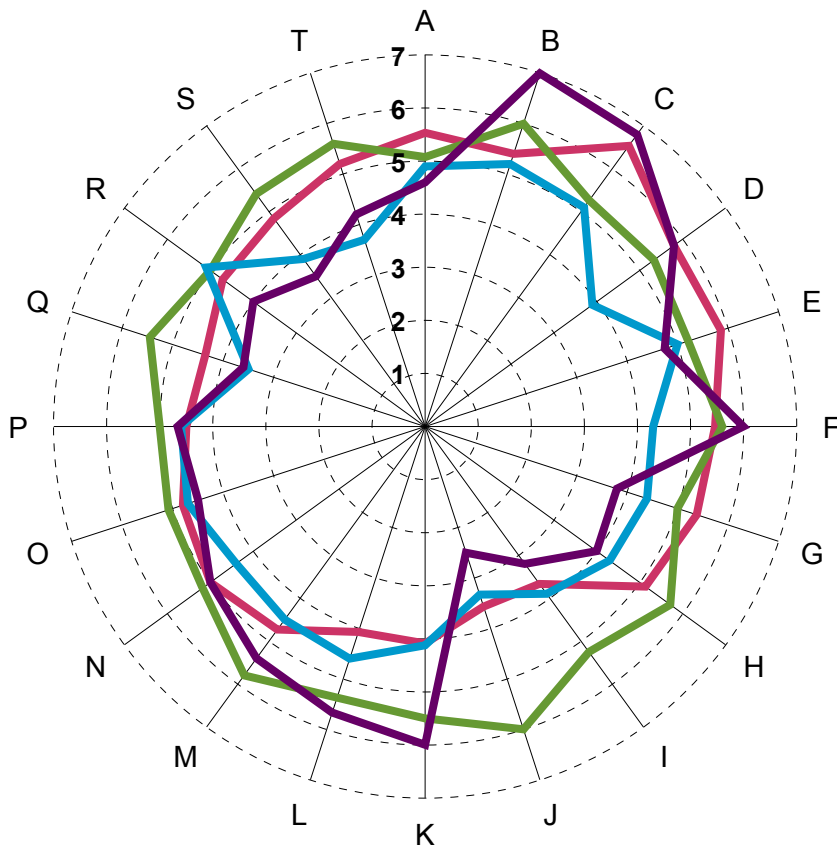
# MANAGERVIEW360

## Értékelésenkénti összefoglaló

A táblázat minden kompetencia esetén az összes értékelő által adott pontszámok átlagát mutatja (az Ön saját magára vonatkozó pontszámai nélkül).

A grafikon értékelő csoportonként szemlélteti a kapott átlagos pontszámokat.

Kompetencia		Pont
A	Odafigyelés	5.21
B	Kétirányú visszajelzés	5.43
C	Írásbeli kommunikáció	5.70
D	Szóbeli kommunikáció	5.15
E	Szóbeli prezentációs készség	5.41
F	Jövőkép/Célmeghatározás	5.17
G	Tervezés/Szervezés	4.97
H	Delegálás	5.00
I	Adminisztratív ellenőrzés	4.17
J	Teljesítményértékelés	3.80
K	Teljesítménymenedzsment	4.24
L	Elismerés/jutalmazás	4.56
M	Csoportfejlesztés	4.97
N	Társas érzékenység	4.89
O	Konfliktuskezelés	4.86
P	Coaching	4.63
Q	Vezetés/befolyásolás	4.46
R	Beosztottak bevonása	4.88
S	Problémaelemzés	4.77
T	Döntéshozatal	4.98



■ Értékelt   
 ■ Vezető   
 ■ Kollégák   
 ■ Beosztottak

# MANAGERVIEW360

## Bevezető - Kompetenciák

### A grafikonok értelmezése

A következő vonaldiagramokon a ManagerView360 mind a 20 kompetenciáján összehasonlítható az Ön sajátmagára vonatkozó értékelése, az értékelő csoportokéval. Minden egyes értékelő csoportot külön szín jelöl. A jelmagyarázat az ábra alatt található.

A vonaldiagramokon az átlagpontszámok alapján összehasonlítható a sajátmaga értékelése az értékelő csoportokéval.

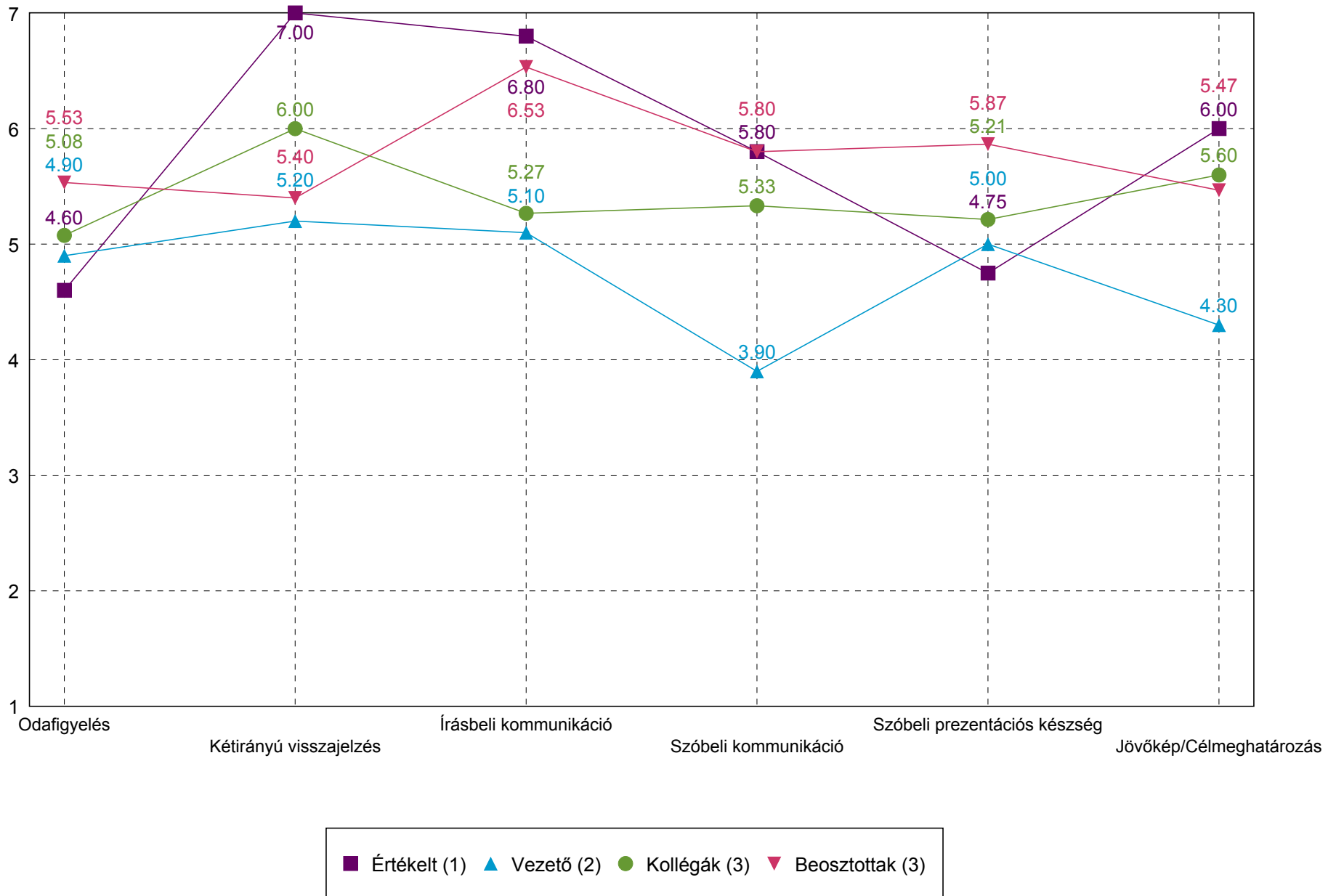
A diagramokon minden értékelő csoportot és pontszámot elkülönítve mutatunk be. A másfél pont vagy annál nagyobb különbségek az értékelő csoportok között fontos értelmzési eltérésekre utalhatnak. Minden ManagerView360 grafikon könnyen értelmezhető. Önnek és a többi válaszadónak az alábbi hétfokú skálán kellett értékelnie a megfigyelt viselkedéselemeket:

A következő grafikonokon az értékeléseket az alábbi jelzések mutatják:

- 1 Szinte soha
- 2 Ritkán
- 3 Néha
- 4 Általában
- 5 Gyakran
- 6 Nagyon gyakran
- 7 Szinte mindig
- NA Nincs Válasz, illetve nincs információm

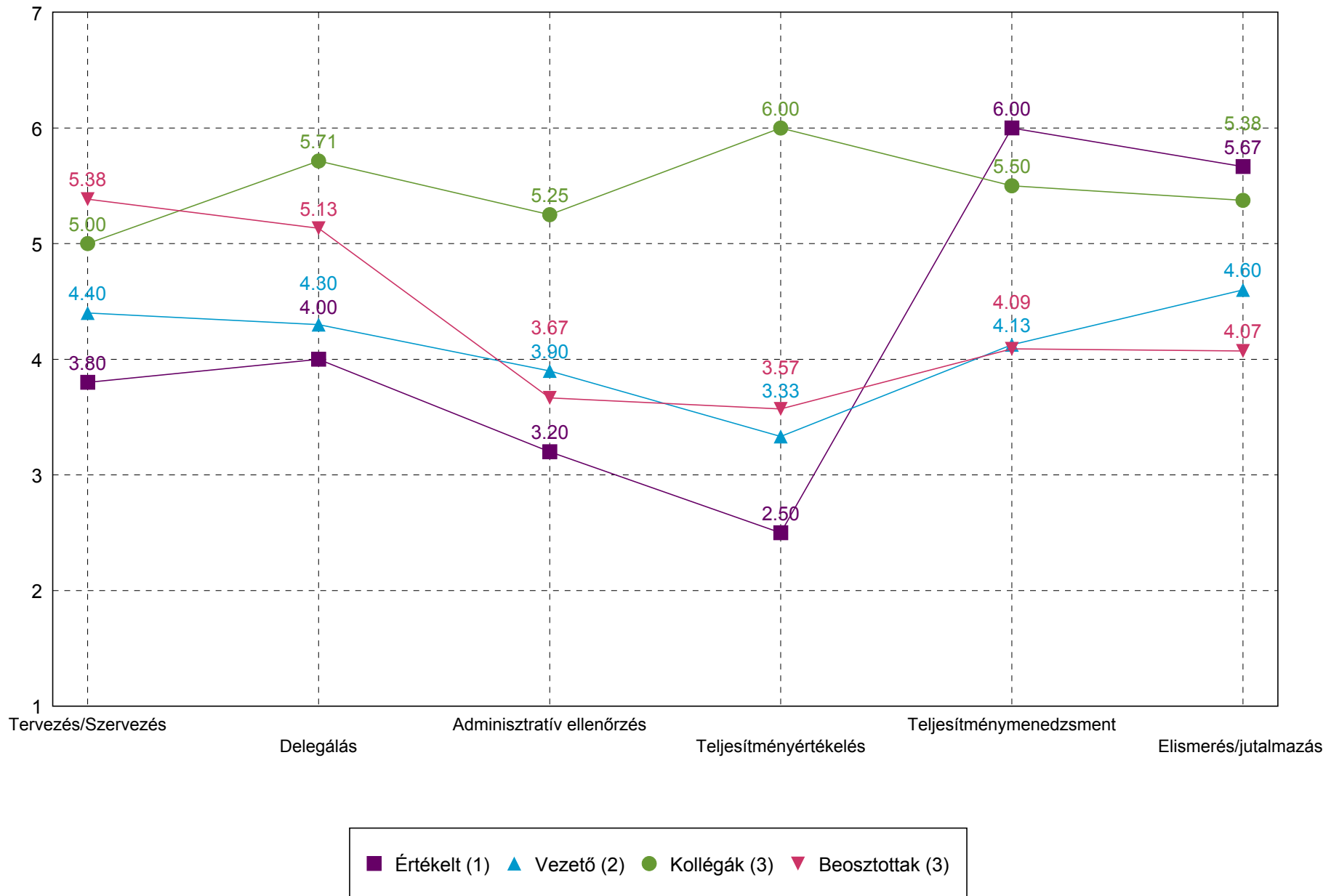
# MANAGERVIEW360

## Kommunikációs készségek



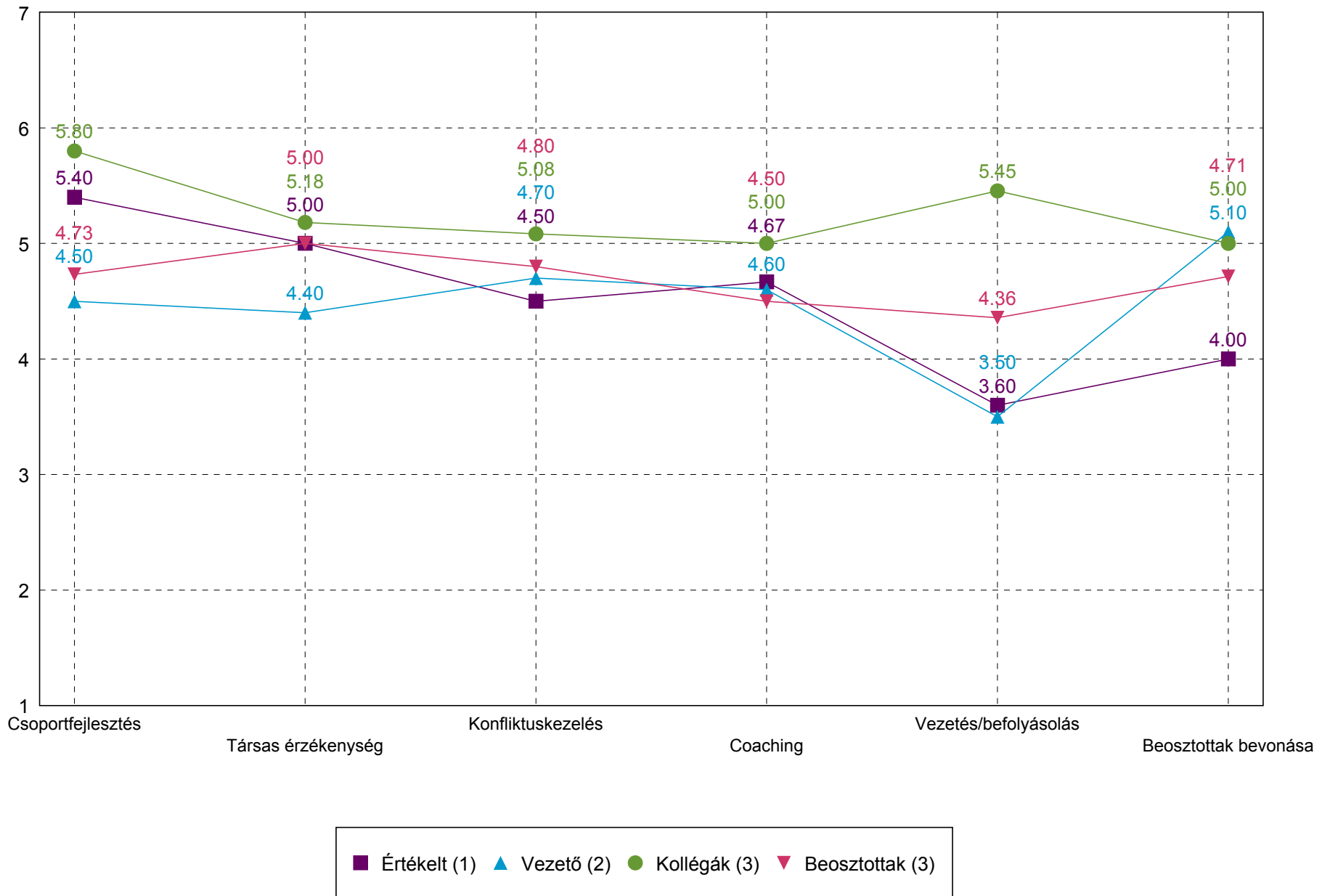
# MANAGERVIEW360

## Feladatkezelési készségek



# MANAGERVIEW360

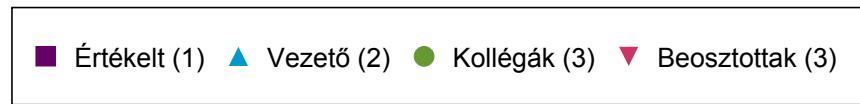
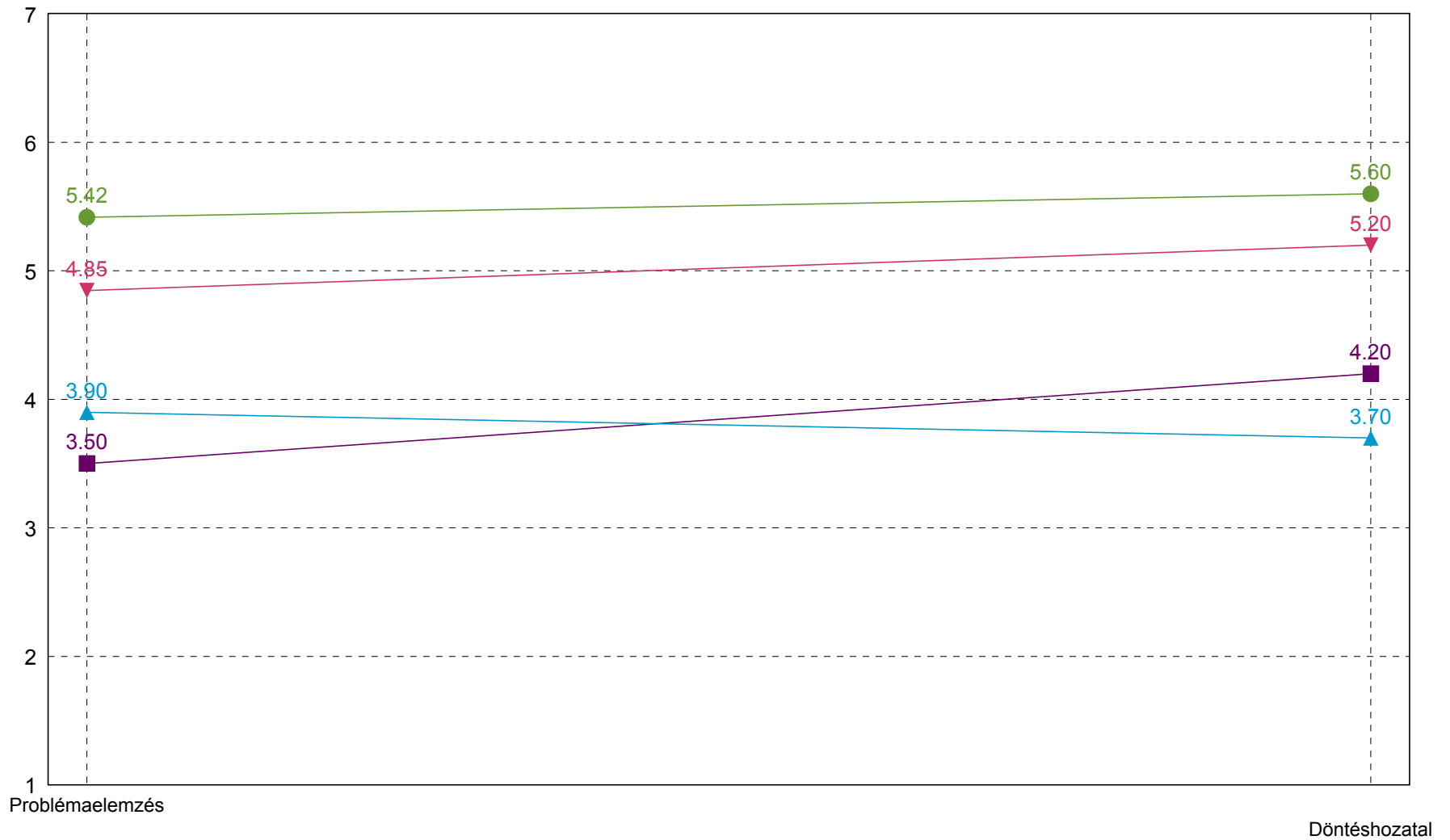
## Társas készségek





# MANAGERVIEW360

## Problémamegoldási készségek



# MANAGERVIEW360

## A legmagasabbra értékelt viselkedési jellemzők - Összes értékelő

Az Ön kiemelkedő erősségeinek az értékelők az alábbi viselkedési jellemzőket találták. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legmagasabb átlagpontoszámot.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
6.43	Tárgyalások és prezentációk során hatékonyan reagál a felmerülő észrevételekre, kifogásokra és véleménykülönbségekre.	Szóbeli prezentációs készség
6.38	Az írásos kommunikáció során megfelelően alkalmazza a nyelvtani és stílusbeli szabályokat.	Írásbeli kommunikáció
6.29	Bátorítja az olyan légkör kialakulását, melyben az alkalmazottak nyugodtan megoszthatják gondolataikat és érzéseiket.	Kétirányú visszajelzés
6.00	Időt szán arra, hogy meghallgassa és megértse a beosztottakat.	Odafigyelés
6.00	Az írásos kommunikáció hatékony és megfelelő alkalmazására képes.	Írásbeli kommunikáció
5.88	Elegendő információt, adatot és véleményt gyűjt, mielőtt döntést hozna.	Döntéshozatal
5.88	Fenntartja a szemkontaktust, amikor másokkal beszél.	Szóbeli kommunikáció
5.88	Másokkal beszélve világosan és tagoltan fejezi ki gondolatait.	Szóbeli kommunikáció
5.80	Kifejezi a beosztottak képességeibe vetett bizalmát.	Coaching
5.75	Lehetővé teszi, hogy a nézeteltérések felszínre kerülhessenek és nyíltan megbeszélhessék azokat.	Konfliktuskezelés
5.75	Értekezletek és prezentációk során felmerülő kérdéses pontokat készségesen és diplomatikus módon kezeli.	Szóbeli prezentációs készség

# MANAGERVIEW360

## A legmagasabbra értékelt viselkedési jellemzők - Értékelt

Kiemelkedő erősségének Ön az alábbi viselkedési jellemzőket találta. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legmagasabb értékelést.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
7.00	Logikus sorrendet állít fel a munkatevékenységekre és feladatokra nézve.	Tervezés/Szervezés
7.00	Tárgyalások és prezentációk során hatékonyan reagál a felmerülő észrevételekre, kifogásokra és véleménykülönbségekre.	Szóbeli prezentációs készség
7.00	Megfelelően szervezi és készíti elő az értekezleteket és prezentációkat.	Szóbeli prezentációs készség
7.00	Lehetővé teszi a beosztottnak, hogy beszéljenek a munkájukat érintő kihívásokról és problémákról.	Társas érzékenység
7.00	Világosan, korrekt és következetes módon kommunikálja a beosztottak teljesítményével kapcsolatos problémákat.	Teljesítménymenedzsment
7.00	Egyértelműen meghatározza és kommunikálja a teljesítménycélokat és követelményeket a beosztottak számára.	Teljesítménymenedzsment
7.00	Másokkal beszélve világosan és tagoltan fejezi ki gondolatait.	Szóbeli kommunikáció
7.00	Fenntartja a szemkontaktust, amikor másokkal beszél.	Szóbeli kommunikáció
7.00	A beosztottakat informálja arról, hogyan kapcsolódik a munkájuk a csoport és a szervezet üzleti céljaihoz.	Jövőkép/Célmeghatározás
7.00	Meghatározza és közli a többiekkel a szervezet, az osztály és munkacsoport céljait, valamint teljesítmény-kritériumait.	Jövőkép/Célmeghatározás
7.00	Az írásos kommunikáció hatékony és megfelelő alkalmazására képes.	Írásbeli kommunikáció
7.00	Írásmódja logikus és rendezett.	Írásbeli kommunikáció
7.00	Az írásos kommunikáció során megfelelően alkalmazza a nyelvtani és stílusbeli szabályokat.	Írásbeli kommunikáció
7.00	Írásban világos, egyenes és tömör stílus jellemzi.	Írásbeli kommunikáció
7.00	Időt szán arra, hogy meghallgassa és megértse a beosztottakat.	Odafigyelés
7.00	Másokat hallgatva folyamatosan fenntartja a szemkontaktust, nem verbális gesztusai figyelmet tükröznek.	Odafigyelés
7.00	Az alkalmazottakat azonnal és időben tájékoztatja a munkájukat, feladataikat, megbízásukat befolyásoló fejleményekről.	Kétirányú visszajelzés
7.00	Közeli kapcsolatot és kommunikációt tart fenn az alkalmazottakkal, és gondoskodik róla, hogy a többiek folyamatosan tájékozottak legyenek.	Kétirányú visszajelzés
7.00	A beosztottakat folyamatosan és időben tájékoztatja a lényeges munkahelyi és szervezeti kérdéseket illetően.	Kétirányú visszajelzés
7.00	A csoporttagok számára szükséges információkat azonnal, időben közli.	Kétirányú visszajelzés
7.00	Bátorítja az olyan légkör kialakulását, melyben az alkalmazottak nyugodtan megoszthatják gondolataikat és érzéseiket.	Kétirányú visszajelzés

# MANAGERVIEW360

## A legmagasabbra értékelt viselkedési jellemzők - Vezető

Az Ön kiemelkedő erősségeinek a(z) Vezető értékelő csoport az alábbi viselkedési jellemzőket találta. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legmagasabb értékelést.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
6.50	Az írásos kommunikáció során megfelelően alkalmazza a nyelvtani és stílusbeli szabályokat.	Írásbeli kommunikáció
6.00	Kifejezi a beosztottak képességeibe vetett bizalmát.	Coaching
6.00	Tárgyalások és prezentációk során hatékonyan reagál a felmerülő észrevételekre, kifogásokra és véleménykülönbségekre.	Szóbeli prezentációs készség
6.00	Szisztematikusan rendszerezett információkkal rendelkezik (pl. dokumentumok, adatok, jegyzőkönyvek, akták).	Tervezés/Szervezés
6.00	Lehetővé teszi, hogy a nézeteltérések felszínre kerülhessenek és nyíltan megbeszélhessék azokat.	Konfliktuskezelés
6.00	Időt szán arra, hogy meghallgassa és megértse a beosztottakat.	Odafigyelés
6.00	Beszélgetések során kivárja a szüneteket, és türelmesen hallgat, nem szakítja félbe a másikat.	Odafigyelés
6.00	Bátorítja az olyan légkör kialakulását, melyben az alkalmazottak nyugodtan megoszthatják gondolataikat és érzéseiket.	Kétirányú visszajelzés
5.50	A döntések következményeit mindig figyelembe veszi.	Döntéshozatal
5.50	Tisztában van vele, hogy mások különböző nézőpontjait bátorítani szükséges, illetve el kell ismerni és el kell fogadni azokat.	Konfliktuskezelés
5.50	A kiérdemelt egyéni erőfeszítéseket és eredményeket jutalmazza.	Elismerés/jutalmazás
5.50	Értekezletek és prezentációk során felmerülő kérdéses pontokat készségesen és diplomatikus módon kezeli.	Szóbeli prezentációs készség
5.50	A beosztottak hatékony feladatvégzése érdekében a megfelelő eszközöket, forrásokat, információkat és képzést biztosítja.	Delegálás
5.50	Kikéri és értékeli a beosztottak gondolatait, véleményeit és ötleteit.	Beosztottak bevonása
5.50	Kikéri az alkalmazottak véleményét a szervezeti döntésekkel, tervekkel és problémákkal kapcsolatban.	Beosztottak bevonása
5.50	A szervezeti kérdések és problémák megvitatásába bevonja a beosztottakat.	Beosztottak bevonása
5.50	Az írásos kommunikáció hatékony és megfelelő alkalmazására képes.	Írásbeli kommunikáció
5.50	Közeli kapcsolatot és kommunikációt tart fenn az alkalmazottakkal, és gondoskodik róla, hogy a többiek folyamatosan tájékozottak legyenek.	Kétirányú visszajelzés

# MANAGERVIEW360

## A legmagasabbra értékelt viselkedési jellemzők - Kollégák

Az Ön kiemelkedő erősségeinek a(z) Kollégák értékelő csoport az alábbi viselkedési jellemzőket találta. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legmagasabb értékelést.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
6.50	Másokkal is megosztja a sikereket, illetve beszél velük a hatékony teljesítmény kapcsán.	Elismerés/jutalmazás
6.50	Bátorítja az olyan légkör kialakulását, melyben az alkalmazottak nyugodtan megoszthatják gondolataikat és érzéseiket.	Kétirányú visszajelzés
6.50	A szervezeti jövőképet jól kommunikálja mások felé, illetve ösztönzi őket arra, hogy támogassák és elköteleződjenek az ügy iránt.	Vezetés/befolyásolás
6.33	Beosztottjait bizalommal teli, őszinte és nyílt légkör kialakítására bátorítja.	Csoportfejlesztés
6.00	Megfelelő rendszereket hoz létre a költségvetési tételek, kiadások és ráfordítások ellenőrzésére.	Adminisztratív ellenőrzés
6.00	Lehetővé teszi a beosztottnak, hogy beszéljenek a munkájukat érintő kihívásokról és problémákról.	Társas érzékenység
6.00	A munkafeladatok elvégzése érdekében hatékonyan képes kiaknázni mások képességeit, tapasztalatait és tehetségét.	Delegálás
6.00	Világosan kommunikálja és definiálja a feladatokat, a projekteket és megbízásokat azok delegálásakor.	Delegálás
6.00	Azonnali pozitív visszajelzést ad a többieknek, amennyiben sikeresen elvégzik feladataikat és projektjeiket.	Elismerés/jutalmazás
6.00	Elegendő információt, adatot és véleményt gyűjt, mielőtt döntést hozna.	Döntéshozatal
6.00	Fenntartja a szemkontaktust, amikor másokkal beszél.	Szóbeli kommunikáció
6.00	A beosztottak számára folyamatos visszajelzést nyújt a teljesítményükről.	Teljesítményértékelés
6.00	Tárgyalások és prezentációk során hatékonyan reagál a felmerülő észrevételekre, kifogásokra és véleménykülönbségekre.	Szóbeli prezentációs készség
6.00	A döntéshozatal és a problémamegoldás során figyelembe veszi az alternatívákat, és tartaléktervet hoz létre	Problémaelemzés
6.00	Lehetőségeket teremt másoknak az újító ötletek és koncepciók létrehozására.	Problémaelemzés
6.00	Hatékonyan kommunikálja a szervezet jövőképét, értékrendjét, üzleti filozófiáját.	Jövőkép/Célmeghatározás
6.00	A szervezet küldetését és jövőképét kommunikálja mások felé és ösztönzi azok megvalósítását.	Jövőkép/Célmeghatározás
6.00	Konszenzust teremt a csoport és a szervezet céljait illetően, valamint inspirálja és motiválja a többieket, hogy keményen és eredményesen dolgozzanak.	Csoportfejlesztés
5.67	Másokat hallgatva folyamatosan fenntartja a szemkontaktust, nem verbális gesztusai figyelmet tükröznek.	Odafigyelés
5.67	Lehetővé teszi, hogy a nézeteltérések felszínre kerülhessenek és nyíltan megbeszélhessék azokat.	Konfliktuskezelés
5.67	A munkacsoportot támogatva az egyének és a csapatok szükségleteit aktívan közvetíti a felsővezetés számára.	Csoportfejlesztés

# MANAGERVIEW360

## A legmagasabbra értékelt viselkedési jellemzők - Kollégák

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
5.67	Közeli kapcsolatot és kommunikációt tart fenn az alkalmazottakkal, és gondoskodik róla, hogy a többiek folyamatosan tájékozottak legyenek.	Kétirányú visszajelzés
5.67	Az írásos kommunikáció során megfelelően alkalmazza a nyelvtani és stílusbeli szabályokat.	Írásbeli kommunikáció
5.67	Megfelelően szervezi és készíti elő az értekezleteket és prezentációkat.	Szóbeli prezentációs készség
5.67	Másokkal beszélve világosan és tagoltan fejezi ki gondolatait.	Szóbeli kommunikáció
5.67	A döntések következményeit mindig figyelembe veszi.	Döntéshozatal
5.67	Ragaszkodik egy adott döntéshez, vagy tevékenység-sorozathoz, amíg be nem bizonyosodik, hogy az helytelen.	Döntéshozatal
5.67	A megfelelő adatok és információk alapján időben hozza meg döntéseit.	Döntéshozatal
5.67	Elképzeléseit képes úgy átadni, hogy azzal rábírjon, meggyőzzön másokat.	Vezetés/befolyásolás

# MANAGERVIEW360

## A legmagasabbra értékelt viselkedési jellemzők - Beosztottak

Az Ön kiemelkedő erősségeinek a(z) Beosztottak értékelő csoport az alábbi viselkedési jellemzőket találta. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legmagasabb értékelést.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
7.00	Tárgyalások és prezentációk során hatékonyan reagál a felmerülő észrevételekre, kifogásokra és véleménykülönbségekre.	Szóbeli prezentációs készség
7.00	Írásban világos, egyenes és tömör stílus jellemzi.	Írásbeli kommunikáció
7.00	Az írásos kommunikáció során megfelelően alkalmazza a nyelvtani és stílusbeli szabályokat.	Írásbeli kommunikáció
7.00	Az írásos kommunikáció hatékony és megfelelő alkalmazására képes.	Írásbeli kommunikáció
7.00	Fenntartja a szemkontaktust, amikor másokkal beszél.	Szóbeli kommunikáció
7.00	Elfogadó és toleráns a munkavállalók nemi, faji, etnikai, életkorbeli és egyéb különbségeivel szemben és az összes alkalmazottat méltányos, következetes módon kezel.	Társas érzékenység
6.67	Másokkal beszélve világosan és tagoltan fejezi ki gondolatait.	Szóbeli kommunikáció
6.33	Bátorítja az olyan légkör kialakulását, melyben az alkalmazottak nyugodtan megoszthatják gondolataikat és érzéseiket.	Kétirányú visszajelzés
6.33	Világosan kommunikálja és definiálja a feladatokat, a projekteket és megbízásokat azok delegálásakor.	Delegálás
6.33	Írásmódja logikus és rendezett.	Írásbeli kommunikáció
6.33	Időt szán arra, hogy meghallgassa és megértse a beosztottakat.	Odafigyelés
6.33	Elegendő információt, adatot és véleményt gyűjt, mielőtt döntést hozna.	Döntéshozatal
6.33	Értekezletek és prezentációk során felmerülő kérdéses pontokat készségesen és diplomatikus módon kezel.	Szóbeli prezentációs készség
6.33	Megfelelően szervezi és készíti elő az értekezleteket és prezentációkat.	Szóbeli prezentációs készség

# MANAGERVIEW360

## A legalacsonyabbra értékelt viselkedési jellemzők - Összes értékelő

Az Ön legkevésbé hatékony tulajdonságának az értékelők az alábbi viselkedési jellemzőket találták. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legalacsonyabb átlagpontoszámot. Javasoljuk, hogy fordítson különös figyelmet ezekre a viselkedési jellemzőkre és ezek fejlesztését kezdje legelőször.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
1.67	A beosztottak teljesítményére vonatkozóan írásos feljegyzéseket készít és azt az egész értékelési időszak alatt vezeti.	Teljesítményértékelés
3.00	Ösztönzi a folyamatos eszmecserét a beosztottakkal a teljesítményértékelési időszak folyamán.	Teljesítményértékelés
3.20	Megoldja az alkalmazottak közötti személyes konfliktusokat.	Konfliktuskezelés
3.29	A projektek, feladatok, megbízások előrehaladásának egyéni, csoportos és szervezeti szintű ellenőrzésére megfelelő folyamatokat és eljárásokat hoz létre.	Adminisztratív ellenőrzés
3.60	A teljesítményproblémák javítása érdekében megkísérli elnyerni a beosztottak elkötelezettségét.	Teljesítménymenedzsment
3.75	A kulcsfontosságú emberekkel kapcsolati hálót és stratégiai szövetségeket alakít ki.	Vezetés/befolyásolás
3.75	Képes a társas és vezetői stílusát rugalmasan megváltoztatni, azért, hogy másokat motiváljon vagy befolyásoljon.	Vezetés/befolyásolás
3.75	Szükség esetén magabiztosan és gyorsan hoz döntéseket.	Döntéshozatal
3.80	A beosztottak teljesítményét gátló, akadályozó tényezőket elhárítja.	Coaching
3.80	Megdicséri a beosztottakat, ha jól teljesítenek.	Elismerés/jutalmazás



# MANAGERVIEW360

## A legalacsonyabbra értékelt viselkedési jellemzők - Értékelt

Legkevésbé hatékony tulajdonságának Ön az alábbi viselkedési jellemzőket találta. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legalacsonyabb átlagpontoszámot. Javasoljuk, hogy fordítson különös figyelmet ezekre a viselkedési jellemzőkre és ezek fejlesztését kezdje legelőször.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
1.00	A beosztottak teljesítményére vonatkozóan írásos feljegyzéseket készít és azt az egész értékelési időszak alatt vezeti.	Teljesítményértékelés
2.00	A költségekre, ütemezésre és erőforrásokra vonatkozó lényeges információk figyelembevételével rövid- és hosszú távú terveket készít.	Tervezés/Szervezés
2.00	Szisztematikusan rendszerezett információkkal rendelkezik (pl. dokumentumok, adatok, jegyzőkönyvek, akták).	Tervezés/Szervezés
2.00	A kulcsfontosságú emberekkel kapcsolati hálót és stratégiai szövetségeket alakít ki.	Vezetés/befolyásolás
2.00	Képes a társas és vezetői stílusát rugalmasan megváltoztatni, azért, hogy másokat motiváljon vagy befolyásoljon.	Vezetés/befolyásolás
2.00	Kikéri az alkalmazottak véleményét a szervezeti döntésekkel, tervekkel és problémákkal kapcsolatban.	Beosztottak bevonása
2.00	A projektek, feladatok, megbízások előrehaladásának egyéni, csoportos és szervezeti szintű ellenőrzésére megfelelő folyamatokat és eljárásokat hoz létre.	Adminisztratív ellenőrzés
2.00	Megfelelő rendszereket hoz létre a költségvetési tételek, kiadások és ráfordítások ellenőrzésére.	Adminisztratív ellenőrzés
2.00	Megbeszélések, tárgyalások során újrafogalmazza és világossá teszi maga számára is a másoktól kapott fontos kérdéseket és hozzászólásokat.	Szóbeli prezentációs készség
2.00	Összegzi a beosztottak által elmondottakat, hogy egyértelművé tegye, vajon jól értette-e, amit mondtak (olyan kifejezéseket használ, mint például "Tehát, Ön azt mondja, hogy...").	Odafigyelés
2.00	Megadja a szükséges hatáskört az adott beosztott részére, hogy biztosítsa a delegált feladatok, megbízások és projektek elvégzését.	Delegálás
2.00	Egy adott probléma esetén is többféle megoldás létrehozására és figyelembe vételére törekszik.	Problémaelemzés

# MANAGERVIEW360

## A legalacsonyabbra értékelt viselkedési jellemzők - Vezető

Az Ön legkevésbé hatékony tulajdonságának a(z) Vezető értékelő csoport az alábbi viselkedési jellemzőket találta. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legalacsonyabb átlagpontoszámot. Javasoljuk, hogy fordítson különös figyelmet ezekre a viselkedési jellemzőkre és ezek fejlesztését kezdje legelőször.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
2.00	Szükség esetén magabiztosan és gyorsan hoz döntéseket.	Döntéshozatal
2.50	Elképzeléseit képes úgy átadni, hogy azzal rábírjon, meggyőzzön másokat.	Vezetés/befolyásolás
3.00	A beosztottak értékelése során egyaránt koncentrálni a teljesítményben tükröződő erősségekre, illetve fejlesztendő területekre.	Teljesítményértékelés
3.00	A beosztottak teljesítményére vonatkozóan írásos feljegyzéseket készít és azt az egész értékelési időszak alatt vezeti.	Teljesítményértékelés
3.00	Ösztönzi a folyamatos eszmecsere-t a beosztottakkal a teljesítményértékelési időszak folyamán.	Teljesítményértékelés
3.00	A költségekre, ütemezésre és erőforrásokra vonatkozó lényeges információk figyelembevételével rövid- és hosszú távú terveket készít.	Tervezés/Szervezés
3.00	A kulcsfontosságú emberekkel kapcsolati hálót és stratégiai szövetségeket alakít ki.	Vezetés/befolyásolás
3.00	Képes meggyőzni másokat, hogy szempontjait, gondolatait megértesse.	Vezetés/befolyásolás
3.00	A munkafeladatok elvégzése érdekében hatékonyan képes kiaknázni mások képességeit, tapasztalatait és tehetségét.	Delegálás
3.00	Megoldja az alkalmazottak közötti személyes konfliktusokat.	Konfliktuskezelés
3.00	A bonyolult információkat és gondolatokat képes egyszerűen és egyértelműen kommunikálni.	Szóbeli kommunikáció
3.00	Ragaszkodik egy adott döntéshez, vagy tevékenység-sorozathoz, amíg be nem bizonyosodik, hogy az helytelen.	Döntéshozatal
3.00	A megfelelő adatok és információk alapján időben hozza meg döntéseit.	Döntéshozatal
3.00	Egy adott probléma esetén is többféle megoldás létrehozására és figyelembe vételére törekszik.	Problémaelemzés

# MANAGERVIEW360

## A legalacsonyabbra értékelt viselkedési jellemzők - Kollégák

Az Ön legkevésbé hatékony tulajdonságának a(z) Kollégák értékelő csoport az alábbi viselkedési jellemzőket találta. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legalacsonyabb átlagpontoszámot. Javasoljuk, hogy fordítson különös figyelmet ezekre a viselkedési jellemzőkre és ezek fejlesztését kezdje legelőször.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
4.00	Összegzi a beosztottak által elmondottakat, hogy egyértelművé tegye, vajon jól értette-e, amit mondtak (olyan kifejezéseket használ, mint például "Tehát, Ön azt mondja, hogy...").	Odafigyelés
4.00	Pozitív ösztönzőket és jutalmakat ad a feladatok, projektek és megbízások sikeres elvégzése esetén.	Elismerés/jutalmazás
4.00	Megbeszéli másokkal, hogy a megoldások közül melyik az, amelyik minden fél számára előnyös, konfliktusok esetén kompromisszumokat keres.	Konfliktuskezelés
4.33	Elfogadó és toleráns a munkavállalók nemi, faji, etnikai, életkorbeli és egyéb különbségeivel szemben és az összes alkalmazottat méltányos, következetes módon kezel.	Társas érzékenység
4.33	Megbeszélések, tárgyalások során újrafogalmazza és világossá teszi maga számára is a másoktól kapott fontos kérdéseket és hozzászólásokat.	Szóbeli prezentációs készség
4.50	Hatékony folyamatokat hoz létre, hogy ellenőrizze és biztosítsa a munka időben történő, jó minőségű elvégzését.	Adminisztratív ellenőrzés
4.67	Hatékonyan ütemezi a munkatevékenységeket és feladatokat.	Tervezés/Szervezés
4.67	Képes a társas és vezetői stílusát rugalmasan megváltoztatni, azért, hogy másokat motiváljon vagy befolyásoljon.	Vezetés/befolyásolás
4.67	Beszélgetések során kivárja a szüneteket, és türelmesen hallgat, nem szakítja félbe a másikat.	Odafigyelés
4.67	Egy adott probléma esetén is többféle megoldás létrehozására és figyelembe vételére törekszik.	Problémaelemzés

# MANAGERVIEW360

## A legalacsonyabbra értékelt viselkedési jellemzők - Beosztottak

Az Ön legkevésbé hatékony tulajdonságának a(z) Beosztottak értékelő csoport az alábbi viselkedési jellemzőket találta. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legalacsonyabb átlagpontoszámot. Javasoljuk, hogy fordítson különös figyelmet ezekre a viselkedési jellemzőkre és ezek fejlesztését kezdje legelőször.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
1.00	A beosztottak teljesítményére vonatkozóan írásos feljegyzéseket készít és azt az egész értékelési időszak alatt vezeti.	Teljesítményértékelés
1.50	Feltárja és megvitatja a beosztottakkal a teljesítményükkel és fegyelmükkel kapcsolatos problémák okait.	Teljesítménymenedzsment
1.67	A projektek, feladatok, megbízások előrehaladásának egyéni, csoportos és szervezeti szintű ellenőrzésére megfelelő folyamatokat és eljárásokat hoz létre.	Adminisztratív ellenőrzés
2.33	Képes a társas és vezetői stílusát rugalmasan megváltoztatni, azért, hogy másokat motiváljon vagy befolyásoljon.	Vezetés/befolyásolás
3.33	Hatékony folyamatokat hoz létre, hogy ellenőrizze és biztosítsa a munka időben történő, jó minőségű elvégzését.	Adminisztratív ellenőrzés
3.33	Azonnali pozitív visszajelzést ad a többieknek, amennyiben sikeresen elvégzik feladataikat és projektjeiket.	Elismerés/jutalmazás
3.33	Tisztában van vele, hogy mások különböző nézőpontjait bátorítani szükséges, illetve el kell ismerni és el kell fogadni azokat.	Konfliktuskezelés
3.33	Megoldja az alkalmazottak közötti személyes konfliktusokat.	Konfliktuskezelés
3.50	A beosztottak karrier tervei iránt érdeklődést mutat, azokat támogatja.	Coaching
3.67	A beosztottak teljesítményét gátló, akadályozó tényezőket elhárítja.	Coaching
3.67	Szükség esetén magabiztosan és gyorsan hoz döntéseket.	Döntéshozatal
3.67	A beosztottak számára folyamatos visszajelzést nyújt a teljesítményükről.	Teljesítményértékelés
3.67	Megdicséri a beosztottakat, ha jól teljesítenek.	Elismerés/jutalmazás
3.67	A teljesítményproblémák javítása érdekében megkísérli elnyerni a beosztottak elkötelezettségét.	Teljesítménymenedzsment

## MANAGERVIEW360

### Az 5 legmagasabbra és legalacsonyabbra értékelt viselkedési jellemző - Összes értékelő

Az értékelők a következő 5 viselkedési jellemzőt azonosították az Ön legnagyobb erősségeként. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legmagasabb pontszámot. Ezek azok a területek amelyekben az értékelők véleménye szerint Ön a leginkább hozzájárul a szervezet sikeréhez.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
6.43	Tárgyalások és prezentációk során hatékonyan reagál a felmerülő észrevételekre, kifogásokra és véleménykülönbségekre.	Szóbeli prezentációs készség
6.38	Az írásos kommunikáció során megfelelően alkalmazza a nyelvtani és stílusbeli szabályokat.	Írásbeli kommunikáció
6.29	Bátorítja az olyan légkör kialakulását, melyben az alkalmazottak nyugodtan megoszthatják gondolataikat és érzéseiket.	Kétirányú visszajelzés
6.00	Időt szán arra, hogy meghallgassa és megértse a beosztottakat.	Odafigyelés
6.00	Az írásos kommunikáció hatékony és megfelelő alkalmazására képes.	Írásbeli kommunikáció

Az értékelők a következő 5 viselkedési jellemzőt azonosították az Ön legkritikusabb gyengeségeként. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legalacsonyabb pontszámot. Javasoljuk, hogy fordítson különös figyelmet ezekre a viselkedési jellemzőkre, és ezek fejlesztését kezdje legelőször.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
1.67	A beosztottak teljesítményére vonatkozóan írásos feljegyzéseket készít és azt az egész értékelési időszak alatt vezeti.	Teljesítményértékelés
3.00	Ösztönzi a folyamatos eszmecserét a beosztottakkal a teljesítményértékelési időszak folyamán.	Teljesítményértékelés
3.20	Megoldja az alkalmazottak közötti személyes konfliktusokat.	Konfliktuskezelés
3.29	A projektek, feladatok, megbízások előrehaladásának egyéni, csoportos és szervezeti szintű ellenőrzésére megfelelő folyamatokat és eljárásokat hoz létre.	Adminisztratív ellenőrzés
3.60	A teljesítményproblémák javítása érdekében megkísérli elnyerni a beosztottak elkötelezettségét.	Teljesítménymenedzsment

## MANAGERVIEW360

### Az 5 legmagasabbra és legalacsonyabbra értékelt viselkedési jellemző - Értékelt

Ön a következő 5 viselkedési jellemzőt azonosította saját legnagyobb erősségeként. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legmagasabb pontszámot. Ezek azok a területek, melyekben a saját véleménye szerint a leginkább hozzájárul a szervezet sikeréhez. Hasonlítsa össze saját maga értékelését a többi értékelő által adott pontokkal. Azokat a területeket, melyekben önmaga értékelése lényegesen jobb a többi értékelőénél, "vakfoltnak" nevezzük. Ezekre a fejlesztési tervében érdemes külön figyelmet fordítani.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
7.00	Logikus sorrendet állít fel a munkatevékenységekre és feladatokra nézve.	Tervezés/Szervezés
7.00	Tárgyalások és prezentációk során hatékonyan reagál a felmerülő észrevételekre, kifogásokra és véleménykülönbségekre.	Szóbeli prezentációs készség
7.00	Megfelelően szervezi és készíti elő az értekezleteket és prezentációkat.	Szóbeli prezentációs készség
7.00	Lehetővé teszi a beosztottnak, hogy beszéljenek a munkájukat érintő kihívásokról és problémákról.	Társas érzékenység
7.00	Világosan, korrekt és következetes módon kommunikálja a beosztottak teljesítményével kapcsolatos problémákat.	Teljesítménymenedzsment

Az értékelők a következő 5 viselkedési jellemzőt azonosították az Ön legkritikusabb gyengeségeként. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legalacsonyabb pontszámot.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
1.00	A beosztottak teljesítményére vonatkozóan írásos feljegyzéseket készít és azt az egész értékelési időszak alatt vezeti.	Teljesítményértékelés
2.00	A költségekre, ütemezésre és erőforrásokra vonatkozó lényeges információk figyelembevételével rövid- és hosszú távú terveket készít.	Tervezés/Szervezés
2.00	Szisztematikusan rendszerezett információkkal rendelkezik (pl. dokumentumok, adatok, jegyzőkönyvek, akták).	Tervezés/Szervezés
2.00	A kulcsfontosságú emberekkel kapcsolati hálót és stratégiai szövetségeket alakít ki.	Vezetés/befolyásolás
2.00	Képes a társas és vezetői stílusát rugalmasan megváltoztatni, azért, hogy másokat motiváljon vagy befolyásoljon.	Vezetés/befolyásolás

## MANAGERVIEW360

### Az 5 legmagasabbra és legalacsonyabbra értékelt viselkedési jellemző - Vezető

A(z) Vezető értékelő csoport a következő 5 viselkedési jellemzőt azonosította az Ön legnagyobb erősségeként. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legmagasabb pontszámot. Ezek azok a területek, melyekben az értékelő csoport véleménye szerint Ön a leginkább hozzájárul a szervezet sikeréhez.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
6.50	Az írásos kommunikáció során megfelelően alkalmazza a nyelvtani és stílusbeli szabályokat.	Írásbeli kommunikáció
6.00	Kifejezi a beosztottak képességeibe vetett bizalmát.	Coaching
6.00	Tárgyalások és prezentációk során hatékonyan reagál a felmerülő észrevételekre, kifogásokra és véleménykülönbségekre.	Szóbeli prezentációs készség
6.00	Szisztematikusan rendszerezett információkkal rendelkezik (pl. dokumentumok, adatok, jegyzőkönyvek, akták).	Tervezés/Szervezés
6.00	Lehetővé teszi, hogy a nézeteltérések felszínre kerülhessenek és nyíltan megbeszélhessék azokat.	Konfliktuskezelés

A(z) Vezető értékelő csoport a következő 5 viselkedési jellemzőt azonosította az Ön legkritikusabb gyengeségeként. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legalacsonyabb pontszámot. Javasoljuk, hogy fordítson különös figyelmet ezekre a viselkedési jellemzőkre, és ezek fejlesztését kezdje legelőször.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
2.00	Szükség esetén magabiztosan és gyorsan hoz döntéseket.	Döntéshozatal
2.50	Elképzeléseit képes úgy átadni, hogy azzal rábírjon, meggyőzzön másokat.	Vezetés/befolyásolás
3.00	A beosztottak értékelése során egyaránt koncentrálni a teljesítményben tükröződő erősségekre, illetve fejlesztendő területekre.	Teljesítményértékelés
3.00	A beosztottak teljesítményére vonatkozóan írásos feljegyzéseket készít és azt az egész értékelési időszak alatt vezeti.	Teljesítményértékelés
3.00	Ösztönzi a folyamatos eszmecserét a beosztottakkal a teljesítményértékelési időszak folyamán.	Teljesítményértékelés

## MANAGERVIEW360

### Az 5 legmagasabbra és legalacsonyabbra értékelt viselkedési jellemző - Kollégák

A(z) Kollégák értékelő csoport a következő 5 viselkedési jellemzőt azonosította az Ön legnagyobb erősségeként. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legmagasabb pontszámot. Ezek azok a területek, melyekben az értékelő csoport véleménye szerint Ön a leginkább hozzájárul a szervezet sikeréhez.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
6.50	Másokkal is megosztja a sikereket, illetve beszél velük a hatékony teljesítmény kapcsán.	Elismerés/jutalmazás
6.50	Bátorítja az olyan légkör kialakulását, melyben az alkalmazottak nyugodtan megoszthatják gondolataikat és érzéseiket.	Kétirányú visszajelzés
6.50	A szervezeti jövőképet jól kommunikálja mások felé, illetve ösztönzi őket arra, hogy támogassák és elköteleződjenek az ügy iránt.	Vezetés/befolyásolás
6.33	Beosztottjait bizalommal teli, őszinte és nyílt légkör kialakítására bátorítja.	Csoportfejlesztés
6.00	Megfelelő rendszereket hoz létre a költségvetési tételek, kiadások és ráfordítások ellenőrzésére.	Adminisztratív ellenőrzés

A(z) Kollégák értékelő csoport a következő 5 viselkedési jellemzőt azonosította az Ön legkritikusabb gyengeségeként. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legalacsonyabb pontszámot. Javasoljuk, hogy fordítson különös figyelmet ezekre a viselkedési jellemzőkre, és ezek fejlesztését kezdje legelőször.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
4.00	Összegzi a beosztottak által elmondottakat, hogy egyértelművé tegye, vajon jól értette-e, amit mondtak (olyan kifejezéseket használ, mint például "Tehát, Ön azt mondja, hogy...").	Odafigyelés
4.00	Pozitív ösztönzőket és jutalmakat ad a feladatok, projektek és megbízások sikeres elvégzése esetén.	Elismerés/jutalmazás
4.00	Megbeszéli másokkal, hogy a megoldások közül melyik az, amelyik minden fél számára előnyös, konfliktusok esetén kompromisszumokat keres.	Konfliktuskezelés
4.33	Elfogadó és toleráns a munkavállalók nemi, faji, etnikai, életkorbeli és egyéb különbségeivel szemben és az összes alkalmazottat méltányos, következetes módon kezel.	Társas érzékenység
4.33	Megbeszélések, tárgyalások során újrafogalmazza és világossá teszi maga számára is a másoktól kapott fontos kérdéseket és hozzászólásokat.	Szövegi prezentációs készség



## MANAGERVIEW360

### Az 5 legmagasabbra és legalacsonyabbra értékelt viselkedési jellemző - Beosztottak

A(z) Beosztottak értékelő csoport a következő 5 viselkedési jellemzőt azonosította az Ön legnagyobb erősségeként. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legmagasabb pontszámot. Ezek azok a területek, melyekben az értékelő csoport véleménye szerint Ön a leginkább hozzájárul a szervezet sikeréhez.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
7.00	Tárgyalások és prezentációk során hatékonyan reagál a felmerülő észrevételekre, kifogásokra és véleménykülönbségekre.	Szóbeli prezentációs készség
7.00	Írásban világos, egyenes és tömör stílus jellemzi.	Írásbeli kommunikáció
7.00	Az írásos kommunikáció során megfelelően alkalmazza a nyelvtani és stílusbeli szabályokat.	Írásbeli kommunikáció
7.00	Az írásos kommunikáció hatékony és megfelelő alkalmazására képes.	Írásbeli kommunikáció
7.00	Fenntartja a szemkontaktust, amikor másokkal beszél.	Szóbeli kommunikáció

A(z) Beosztottak értékelő csoport a következő 5 viselkedési jellemzőt azonosította az Ön legkritikusabb gyengeségeként. A viselkedési jellemzők sorrendben vannak feltüntetve, vagyis az első kapta a legalacsonyabb pontszámot. Javasoljuk, hogy fordítson különös figyelmet ezekre a viselkedési jellemzőkre, és ezek fejlesztését kezdje legelőször.

Pont	Viselkedési jellemző	Kompetencia
1.00	A beosztottak teljesítményére vonatkozóan írásos feljegyzéseket készít és azt az egész értékelési időszak alatt vezeti.	Teljesítményértékelés
1.50	Feltárja és megvitatja a beosztottakkal a teljesítményükkel és fegyelmükkel kapcsolatos problémák okait.	Teljesítménymenedzsment
1.67	A projektek, feladatok, megbízások előrehaladásának egyéni, csoportos és szervezeti szintű ellenőrzésére megfelelő folyamatokat és eljárásokat hoz létre.	Adminisztratív ellenőrzés
2.33	Képes a társas és vezetői stílusát rugalmasan megváltoztatni, azért, hogy másokat motiváljon vagy befolyásoljon.	Vezetés/befolyásolás
3.33	Hatékony folyamatokat hoz létre, hogy ellenőrizze és biztosítsa a munka időben történő, jó minőségű elvégzését.	Adminisztratív ellenőrzés

# MANAGERVIEW360

## Viselkedési jellemzők - Összefoglaló

A következőkben az egyes ManagerView360 viselkedési jellemzők átlagpontszáma szerepel, az összes értékelő csoport szerint. (Az 7-es skálán a magasabb értékek felel meg a gyakrabban megfigyelt viselkedési jellemzőknek.) Az eredmény helyén megjelenhet az **AV** rövidítés, ami az anonimitás védelmét jelenti. (Például abban az esetben, ha az értékelők száma egy értékelő csoportban nem érte el a meghatározott minimumot, akkor a névtelenség érdekében az eredmények itt nem jelennek meg.) Az **NV** rövidítés arra utal, hogy az adott kérdésre az értékelők nem adtak választ. A kompetenciák az átlagpontszámok alapján csökkenő sorrendben vannak feltüntetve.

Az átlagpontszám mellett zárójelben található érték az értékelők egyetértését mutatja. Ez a statisztikai érték 0-tól 1-ig terjedhet. Minél nagyobb ez az érték, annál nagyobb a következetesség és az egyetértés az értékelők között. Az "1" az értékelők teljes egyetértését fejezi ki, míg ha a pontszám a 0-hoz közelít, az azt jelenti, hogy az értékelők között nagyobb egyet nem értés mutatkozik abban, milyen gyakran mutatja Ön az adott viselkedést. Ha az érték kisebb mint 0.50, az azt jelzi, hogy nem biztos, hogy az adott átlagpontszám megfelelően mutatja, miként látja Önt az értékelők összesége.

Kérdések	Értékelt	Vezető	Kollégák	Beosztottak	Átlag
<b>Írásbeli kommunikáció</b>	<b>6.80 (0.87)</b>	<b>5.10 (0.65)</b>	<b>5.27 (0.74)</b>	<b>6.53 (0.71)</b>	<b>5.70 (0.63)</b>
Az írásos kommunikáció során megfelelően alkalmazza a nyelvtani és stílusbeli szabályokat.	7.00 (1.00)	6.50 (0.83)	5.67 (0.69)	7.00 (1.00)	6.38 (0.71)
Az írásos kommunikáció hatékony és megfelelő alkalmazására képes.	7.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.33 (0.84)	7.00 (1.00)	6.00 (0.71)
Írásban világos, egyenes és tömör stílus jellemzi.	7.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.00 (0.73)	7.00 (1.00)	5.63 (0.59)
Írásmódja logikus és rendezett.	7.00 (1.00)	5.00 (0.67)	5.00 (0.73)	6.33 (0.84)	5.50 (0.67)
A szakmai információkat könnyen érthető módon írja le.	6.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.33 (0.84)	5.33 (0.58)	5.00 (0.67)
<b>Kétirányú visszajelzés</b>	<b>7.00 (1.00)</b>	<b>5.20 (0.71)</b>	<b>6.00 (0.79)</b>	<b>5.40 (0.49)</b>	<b>5.43 (0.58)</b>
Bátorítja az olyan légkör kialakulását, melyben az alkalmazottak nyugodtan megoszthatják gondolataikat és érzéseiket.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	6.50 (0.83)	6.33 (0.69)	6.29 (0.77)
Az alkalmazottakat azonnal és időben tájékoztatja a munkájukat, feladataikat, megbízásaikat befolyásoló fejleményekről.	7.00 (1.00)	5.00 (1.00)	AV	6.00 (0.73)	5.60 (0.73)
Közeli kapcsolatot és kommunikációt tart fenn az alkalmazottakkal, és gondoskodik róla, hogy a többiek folyamatosan tájékozottak legyenek.	7.00 (1.00)	5.50 (0.50)	5.67 (0.84)	5.33 (0.58)	5.50 (0.63)
A csoporttagok számára szükséges információkat azonnal, időben közli.	7.00 (1.00)	4.50 (0.83)	AV	5.00 (0.53)	4.80 (0.61)
A beosztottakat folyamatosan és időben tájékoztatja a lényeges munkahelyi és szervezeti kérdéseket illetően.	7.00 (1.00)	5.00 (1.00)	AV	4.33 (0.32)	4.60 (0.46)
<b>Szóbeli prezentációs készség</b>	<b>4.75 (0.24)</b>	<b>5.00 (0.70)</b>	<b>5.21 (0.66)</b>	<b>5.87 (0.60)</b>	<b>5.41 (0.62)</b>

# MANAGERVIEW360

## Viselkedési jellemzők - Összefoglaló

Kérdések	Értékelt	Vezető	Kollégák	Beosztottak	Átlag
<b>Szóbeli prezentációs készség</b>	<b>4.75 (0.24)</b>	<b>5.00 (0.70)</b>	<b>5.21 (0.66)</b>	<b>5.87 (0.60)</b>	<b>5.41 (0.62)</b>
Tárgyalások és prezentációk során hatékonyan reagál a felmerülő észrevételekre, kifogásokra és véleménykülönbségekre.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	6.43 (0.84)
Értekezletek és prezentációk során felmerülő kérdéses pontokat készségesen és diplomatikus módon kezeli.	3.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.33 (0.58)	6.33 (0.69)	5.75 (0.64)
Megfelelően szervezi és készíti elő az értekezleteket és prezentációkat.	7.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.67 (0.69)	6.33 (0.84)	5.63 (0.67)
Szóbeli prezentációi meggyőzőek, világosak és logikusan szervezettek.	NV	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (0.73)	5.00 (0.83)
Megbeszélések, tárgyalások során újrafogalmazza és világossá teszi maga számára is a másoktól kapott fontos kérdéseket és hozzászólásokat.	2.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.33 (0.69)	4.67 (0.58)	4.38 (0.63)
<b>Odafigyelés</b>	<b>4.60 (0.31)</b>	<b>4.90 (0.59)</b>	<b>5.08 (0.64)</b>	<b>5.53 (0.55)</b>	<b>5.21 (0.58)</b>
Időt szán arra, hogy meghallgassa és megértse a beosztottakat.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.50 (0.83)	6.33 (0.84)	6.00 (0.82)
Beszélgetések során kivárja a szüneteket, és türelmesen hallgat, nem szakítja félbe a másikat.	4.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.67 (0.58)	5.33 (0.43)	5.25 (0.54)
A mások által mondottakra odafigyel és kifejezésre juttatja, hogy mindent megértett-e (pl. összegzi illetve más szavakkal átfogalmazza a hallottakat).	3.00 (1.00)	4.50 (0.50)	5.33 (0.84)	5.33 (0.69)	5.13 (0.65)
Másokat hallgatva folyamatosan fenntartja a szemkontaktust, nem verbális gesztusai figyelmet tükröznek.	7.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.67 (0.69)	5.00 (0.73)	5.13 (0.69)
Összegzi a beosztottak által elmondottakat, hogy egyértelművé tegye, vajon jól értette-e, amit mondtak (olyan kifejezéseket használ, mint például "Tehát, Ön azt mondja, hogy...").	2.00 (1.00)	3.50 (0.83)	4.00 (0.67)	5.67 (0.37)	4.57 (0.44)
<b>Jövőkép/Célmeghatározás</b>	<b>6.00 (0.70)</b>	<b>4.30 (0.85)</b>	<b>5.60 (0.69)</b>	<b>5.47 (0.66)</b>	<b>5.17 (0.66)</b>
A szervezet küldetését és jövőképét kommunikálja mások felé és ösztönzi azok megvalósítását.	5.00 (1.00)	4.50 (0.83)	6.00 (0.73)	5.67 (0.58)	5.50 (0.63)
Hatékonyan kommunikálja a szervezet jövőképét, értékrendjét, üzleti filozófiáját.	5.00 (1.00)	4.50 (0.83)	6.00 (0.73)	5.00 (0.73)	5.25 (0.68)
A beosztottakat informálja arról, hogyan kapcsolódik a munkájuk a csoport és a szervezet üzleti céljaihoz.	7.00 (1.00)	4.50 (0.83)	AV	5.33 (0.58)	5.00 (0.63)
Egyértelmű prioritásokat jelöl ki és kommunikálja azokat mind az egyének, mind a munkacsoportok számára.	6.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.67 (0.84)	5.00 (0.75)

# MANAGERVIEW360

## Viselkedési jellemzők - Összefoglaló

Kérdések	Értékelt	Vezető	Kollégák	Beosztottak	Átlag
<b>Jövőkép/Célmeghatározás</b>	<b>6.00 (0.70)</b>	<b>4.30 (0.85)</b>	<b>5.60 (0.69)</b>	<b>5.47 (0.66)</b>	<b>5.17 (0.66)</b>
Meghatározza és közli a többiekkel a szervezet, az osztály és munkacsoport céljait, valamint teljesítmény-kritériumait.	7.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.00 (0.67)	5.67 (0.69)	5.00 (0.64)
<b>Szóbeli kommunikáció</b>	<b>5.80 (0.61)</b>	<b>3.90 (0.69)</b>	<b>5.33 (0.69)</b>	<b>5.80 (0.63)</b>	<b>5.15 (0.58)</b>
Fenntartja a szemkontaktust, amikor másokkal beszél.	7.00 (1.00)	4.00 (0.67)	6.00 (0.73)	7.00 (1.00)	5.88 (0.55)
Másokkal beszélve világosan és tagoltan fejezi ki gondolatait.	7.00 (1.00)	5.00 (0.67)	5.67 (0.69)	6.67 (0.84)	5.88 (0.65)
Egyértelmű, tömör és logikus válaszokat ad a mások által feltett kérdésekre.	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.00 (0.73)	5.00 (0.73)	4.75 (0.72)
Világosan fejezi ki magát és kér információt másoktól.	6.00 (1.00)	3.50 (0.83)	5.00 (0.73)	5.33 (0.69)	4.75 (0.64)
A bonyolult információkat és gondolatokat képes egyszerűen és egyértelműen kommunikálni.	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.00 (0.73)	5.00 (0.73)	4.50 (0.63)
<b>Delegálás</b>	<b>4.00 (0.58)</b>	<b>4.30 (0.70)</b>	<b>5.71 (0.54)</b>	<b>5.13 (0.46)</b>	<b>5.00 (0.51)</b>
Világosan kommunikálja és definiálja a feladatokat, a projekteket és megbízásokat azok delegálásakor.	6.00 (1.00)	4.00 (1.00)	6.00 (0.67)	6.33 (0.69)	5.57 (0.57)
A munkafeladatok elvégzése érdekében hatékonyan képes kiaknázni mások képességeit, tapasztalatait és tehetségét.	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	6.00 (0.73)	5.67 (0.58)	5.13 (0.49)
A beosztottak hatékony feladatvégzése érdekében a megfelelő eszközöket, forrásokat, információkat és képzést biztosítja.	4.00 (1.00)	5.50 (0.83)	AV	4.67 (0.69)	5.00 (0.70)
Az egyéni és szervezeti szükségletek figyelembevételével delegálja a feladatokat.	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	AV	5.00 (0.53)	4.60 (0.60)
Megadja a szükséges hatáskört az adott beosztott részére, hogy biztosítsa a delegált feladatok, megbízások és projektek elvégzését.	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (0.33)	4.00 (0.28)	4.57 (0.39)
<b>Döntéshozatal</b>	<b>4.20 (0.87)</b>	<b>3.70 (0.53)</b>	<b>5.60 (0.76)</b>	<b>5.20 (0.51)</b>	<b>4.98 (0.52)</b>
Elegendő információt, adatot és véleményt gyűjt, mielőtt döntést hozna.	4.00 (1.00)	5.00 (0.67)	6.00 (0.73)	6.33 (0.84)	5.88 (0.69)
A döntések következményeit mindig figyelembe veszi.	4.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.67 (0.84)	5.67 (0.58)	5.63 (0.71)
A megfelelő adatok és információk alapján időben hozza meg döntéseit.	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.67 (0.69)	5.33 (0.58)	4.88 (0.52)
Ragaszkodik egy adott döntéshez, vagy tevékenység-sorozathoz, amíg be nem bizonyosodik, hogy az helytelen.	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.67 (0.84)	5.00 (0.53)	4.75 (0.54)
Szükség esetén magabiztosan és gyorsan hoz döntéseket.	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.67 (0.58)	3.75 (0.54)

# MANAGERVIEW360

## Viselkedési jellemzők - Összefoglaló

Kérdések	Értékelt	Vezető	Kollégák	Beosztottak	Átlag
<b>Tervezés/Szervezés</b>	<b>3.80 (0.39)</b>	<b>4.40 (0.63)</b>	<b>5.00 (0.82)</b>	<b>5.38 (0.62)</b>	<b>4.97 (0.66)</b>
Szisztematikusan rendszerezett információkkal rendelkezik (pl. dokumentumok, adatok, jegyzőkönyvek, akták).	2.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.50 (0.50)	5.50 (0.68)
Logikus sorrendet állít fel a munkatevékenységekre és feladatokra nézve.	7.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.33 (0.84)	6.00 (0.73)	5.38 (0.71)
Eredményes módon szervezi, használja ki és gazdálkodik az idővel.	4.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.00 (1.00)	5.00 (0.53)	4.88 (0.69)
Hatékonyan ütemezi a munkatevékenységeket és feladatokat.	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.67 (0.84)	5.00 (0.73)	4.63 (0.77)
A költségekre, ütemezésre és erőforrásokra vonatkozó lényeges információk figyelembevételével rövid- és hosszú távú terveket készít.	2.00 (1.00)	3.00 (0.67)	5.00 (0.73)	5.50 (0.83)	4.57 (0.57)
<b>Csoportfejlesztés</b>	<b>5.40 (0.73)</b>	<b>4.50 (0.78)</b>	<b>5.80 (0.71)</b>	<b>4.73 (0.49)</b>	<b>4.97 (0.57)</b>
Beosztottjait bizalommal teli, őszinte és nyílt légkör kialakítására bátorítja.	6.00 (1.00)	4.00 (1.00)	6.33 (0.84)	5.00 (0.73)	5.25 (0.64)
A munkacsoportot támogatva az egyének és a csapattagok szükségleteit aktívan közvetíti a felsővezetés számára.	6.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.67 (0.69)	5.00 (0.46)	5.13 (0.58)
Konszenzust teremt a csoport és a szervezet céljait illetően, valamint inspirálja és motiválja a többiekét, hogy keményen és eredményesen dolgozzanak.	6.00 (1.00)	4.50 (0.83)	6.00 (1.00)	4.67 (0.69)	5.00 (0.69)
Összetartó, etikus és igazi csapatszellemmel bíró csoportot alakít ki.	4.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.00 (0.67)	5.00 (0.53)	4.86 (0.63)
A beosztottak, csapatok és munkacsoportok közötti verseny, vetélkedés helyett inkább az együttműködést fejleszti.	5.00 (1.00)	5.00 (0.67)	AV	4.00 (0.28)	4.40 (0.38)
<b>Társas érzékenység</b>	<b>5.00 (0.53)</b>	<b>4.40 (0.73)</b>	<b>5.18 (0.49)</b>	<b>5.00 (0.40)</b>	<b>4.89 (0.49)</b>
Lehetővé teszi a beosztottaknak, hogy beszéljenek a munkájukat érintő kihívásokról és problémákról.	7.00 (1.00)	5.00 (0.67)	6.00 (1.00)	5.67 (0.37)	5.57 (0.53)
Elfogadó és toleráns a munkavállalók nemi, faji, etnikai, életkorbeli és egyéb különbségeivel szemben és az összes alkalmazottat méltányos, következetes módon kezel.	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.33 (0.17)	7.00 (1.00)	5.29 (0.34)
Érdeklődést mutat mások igényei iránt, és figyelembe veszi azokat.	4.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.33 (0.84)	4.33 (0.43)	4.75 (0.60)
Másokkal támogató, barátságos és elfogadó személyes kapcsolatot alakít ki.	5.00 (1.00)	3.50 (0.83)	5.33 (0.69)	4.33 (0.43)	4.50 (0.53)
Erőfeszítéseket tesz, hogy megértse a beosztottak érzéseit.	3.00 (1.00)	4.00 (1.00)	AV	4.33 (0.58)	4.20 (0.67)

# MANAGERVIEW360

## Viselkedési jellemzők - Összefoglaló

Kérdések	Értékelt	Vezető	Kollégák	Beosztottak	Átlag
<b>Beosztottak bevonása</b>	<b>4.00 (0.53)</b>	<b>5.10 (0.77)</b>	<b>5.00 (0.67)</b>	<b>4.71 (0.39)</b>	<b>4.88 (0.52)</b>
Kikéri és értékeli a beosztottak gondolatait, véleményeit és ötleteit.	6.00 (1.00)	5.50 (0.83)	AV	4.67 (0.43)	5.00 (0.53)
Kikéri az alkalmazottak véleményét a szervezeti döntésekkel, tervekkel és problémákkal kapcsolatban.	2.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.00 (0.67)	4.67 (0.69)	5.00 (0.69)
Az alkalmazottakat bevonja a szervezet döntéshozatali, tervezési és probléma-megoldási folyamataiba.	4.00 (1.00)	4.50 (0.83)	AV	5.00 (0.28)	4.80 (0.43)
A szervezeti kérdések és problémák megvitatásába bevonja a beosztottakat.	3.00 (1.00)	5.50 (0.83)	AV	4.33 (0.32)	4.80 (0.43)
Lehetőséget ad az alkalmazottak számára, hogy részt vállaljanak a kihívást jelentő szervezeti feladatokban, projekteknél és megbízásokban.	5.00 (1.00)	4.50 (0.83)	AV	5.00 (0.33)	4.75 (0.51)
<b>Konfliktuskezelés</b>	<b>4.50 (0.83)</b>	<b>4.70 (0.55)</b>	<b>5.08 (0.48)</b>	<b>4.80 (0.40)</b>	<b>4.86 (0.46)</b>
Lehetővé teszi, hogy a nézeteltérések felszínre kerülhessenek és nyíltan megbeszélhessék azokat.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.67 (0.69)	5.67 (0.58)	5.75 (0.68)
Nem helyezkedik védekező álláspontra, és nyitott marad akkor is, amikor mások nem értenek egyet vele.	4.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.33 (0.58)	5.67 (0.69)	5.25 (0.64)
Megbeszéli másokkal, hogy a megoldások közül melyik az, amelyik minden fél számára előnyös, konfliktusok esetén kompromisszumokat keres.	5.00 (1.00)	4.50 (0.50)	4.00 (0.28)	6.00 (0.73)	4.88 (0.39)
Tisztában van vele, hogy mások különböző nézőpontjait bátorítani szükséges, illetve el kell ismerni és el kell fogadni azokat.	4.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.33 (0.69)	3.33 (0.58)	4.63 (0.53)
Megoldja az alkalmazottak közötti személyes konfliktusokat.	NV	3.00 (0.67)	AV	3.33 (0.32)	3.20 (0.43)
<b>Problémaelemzés</b>	<b>3.50 (0.71)</b>	<b>3.90 (0.59)</b>	<b>5.42 (0.75)</b>	<b>4.85 (0.53)</b>	<b>4.77 (0.56)</b>
Lehetőségeket teremt másoknak az újító ötletek és koncepciók létrehozására.	4.00 (1.00)	5.00 (0.67)	6.00 (1.00)	5.00 (0.53)	5.29 (0.61)
A döntéshozatal és a problémamegoldás során figyelembe veszi az alternatívákat, és tartalékterveket hoz létre	4.00 (1.00)	4.00 (0.67)	6.00 (0.67)	5.50 (0.83)	5.17 (0.60)
A rendelkezésre álló információkat összegyűjti és felhasználja a szervezeti kérdések és problémák megértése és megoldása érdekében.	4.00 (1.00)	4.00 (0.67)	5.50 (0.83)	5.50 (0.50)	5.00 (0.57)
Előre látja a lehetséges és a jövőbeli problémákat.	NV	3.50 (0.50)	5.33 (0.84)	4.67 (0.69)	4.63 (0.59)
Egy adott probléma esetén is többféle megoldás létrehozására és figyelembe vételére törekszik.	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.67 (0.84)	4.00 (0.46)	4.00 (0.59)

# MANAGERVIEW360

## Viselkedési jellemzők - Összefoglaló

Kérdések	Értékelt	Vezető	Kollégák	Beosztottak	Átlag
<b>Coaching</b>	<b>4.67 (0.69)</b>	<b>4.60 (0.69)</b>	<b>5.00 (1.00)</b>	<b>4.50 (0.33)</b>	<b>4.63 (0.52)</b>
Kifejezi a beosztottak képességeibe vetett bizalmát.	4.00 (1.00)	6.00 (1.00)	AV	5.67 (0.69)	5.80 (0.75)
Megfelelő segítséget és képzést biztosít a beosztottak számára.	6.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.00 (1.00)	5.00 (0.33)	4.83 (0.60)
A beosztottak karrier tervei iránt érdeklődést mutat, azokat támogatja.	4.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.00 (1.00)	3.50 (0.17)	4.33 (0.47)
A beosztottak szakmai fejlődését támogatja, például munkahelyi képzéssel, a beosztottak képességeit fejlesztő nehezebb megbízásokkal, stb.	NV	4.00 (0.67)	AV	AV	4.00 (0.67)
A beosztottak teljesítményét gátló, akadályozó tényezőket elhárítja.	NV	4.00 (1.00)	AV	3.67 (0.43)	3.80 (0.56)
<b>Elismerés/jutalmazás</b>	<b>5.67 (0.84)</b>	<b>4.60 (0.73)</b>	<b>5.38 (0.67)</b>	<b>4.07 (0.30)</b>	<b>4.56 (0.46)</b>
Másokkal is megosztja a sikereket, illetve beszél velük a hatékony teljesítmény kapcsán.	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	6.50 (0.83)	5.50 (0.50)	5.67 (0.63)
A kiérdemelt egyéni erőfeszítéseket és eredményeket jutalmazza.	NV	5.50 (0.83)	5.00 (1.00)	4.00 (0.18)	4.71 (0.42)
Azonnali pozitív visszajelzést ad a többieknek, amennyiben sikeresen elvégzik feladataikat és projektjeiket.	6.00 (1.00)	4.50 (0.83)	6.00 (1.00)	3.33 (0.37)	4.43 (0.44)
Pozitív ösztönzőket és jutalmakat ad a feladatok, projektek és megbízások sikeres elvégzése esetén.	NV	4.00 (0.67)	4.00 (1.00)	4.33 (0.32)	4.14 (0.51)
Megdicséri a beosztottakat, ha jól teljesítenek.	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	AV	3.67 (0.43)	3.80 (0.56)
<b>Vezetés/befolyásolás</b>	<b>3.60 (0.55)</b>	<b>3.50 (0.69)</b>	<b>5.45 (0.74)</b>	<b>4.36 (0.44)</b>	<b>4.46 (0.51)</b>
A szervezeti jövőképet jól kommunikálja mások felé, illetve ösztönzi őket arra, hogy támogassák és elköteleződjenek az ügy iránt.	5.00 (1.00)	4.50 (0.83)	6.50 (0.83)	5.00 (0.73)	5.29 (0.66)
Képes meggyőzni másokat, hogy szempontjait, gondolatait megértesse.	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.33 (0.84)	5.00 (0.73)	4.63 (0.63)
Elképzeléseit képes úgy átadni, hogy azzal rábírjon, meggyőzzön másokat.	5.00 (1.00)	2.50 (0.83)	5.67 (0.84)	5.00 (0.53)	4.63 (0.47)
Képes a társas és vezetői stílusát rugalmasan megváltoztatni, azért, hogy másokat motiváljon vagy befolyásoljon.	2.00 (1.00)	4.50 (0.83)	4.67 (0.84)	2.33 (0.84)	3.75 (0.60)
A kulcsfontosságú emberekkel kapcsolati hálót és stratégiai szövetségeket alakít ki.	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	AV	4.50 (0.17)	3.75 (0.36)
<b>Teljesítménymenedzsment</b>	<b>6.00 (0.53)</b>	<b>4.13 (0.74)</b>	<b>5.50 (0.83)</b>	<b>4.09 (0.36)</b>	<b>4.24 (0.49)</b>
Egyértelműen meghatározza és kommunikálja a teljesítménycélokat és követelményeket a beosztottak számára.	7.00 (1.00)	4.50 (0.83)	AV	5.67 (0.69)	5.20 (0.67)

# MANAGERVIEW360

## Viselkedési jellemzők - Összefoglaló

Kérdések	Értékelt	Vezető	Kollégák	Beosztottak	Átlag
<b>Teljesítménymenedzsment</b>	<b>6.00 (0.53)</b>	<b>4.13 (0.74)</b>	<b>5.50 (0.83)</b>	<b>4.09 (0.36)</b>	<b>4.24 (0.49)</b>
Világosan, korrekt és következetes módon kommunikálja a beosztottak teljesítményével kapcsolatos problémákat.	7.00 (1.00)	4.00 (0.67)	AV	4.67 (0.69)	4.40 (0.66)
Feltárja és megvitatja a beosztottakkal a teljesítményükkel és fegyelmükkel kapcsolatos problémák okait.	NV	4.50 (0.83)	5.50 (0.83)	1.50 (0.83)	3.83 (0.41)
A teljesítményproblémák javítása érdekében megkísérli elnyerni a beosztottak elkötelezettségét.	4.00 (1.00)	3.50 (0.83)	AV	3.67 (0.32)	3.60 (0.46)
A beosztottak teljesítményértékelésének megbeszélésekor a konkrét viselkedési formákra összpontosít a személyes tulajdonságok helyett.	NV	NV	AV	NV	0.00 (1.00)
<b>Adminisztratív ellenőrzés</b>	<b>3.20 (0.61)</b>	<b>3.90 (0.77)</b>	<b>5.25 (0.72)</b>	<b>3.67 (0.40)</b>	<b>4.17 (0.52)</b>
Megfelelő rendszereket hoz létre a költségvetési tételek, kiadások és ráfordítások ellenőrzésére.	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	6.00 (0.67)	NV	5.00 (0.59)
Nyomon követi a beosztottak munkáját, hogy ellenőrizze a minőséget és a hatékony teljesítményt.	5.00 (1.00)	4.00 (0.67)	AV	5.00 (0.73)	4.60 (0.66)
Nem veszíti szem elől a részleteket és a feladatokat, projekteket, megbízásokat végig követi.	4.00 (1.00)	3.50 (0.83)	5.50 (0.83)	4.67 (0.69)	4.57 (0.65)
Hatékony folyamatokat hoz létre, hogy ellenőrizze és biztosítsa a munka időben történő, jó minőségű elvégzését.	3.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.50 (0.83)	3.33 (0.32)	3.86 (0.48)
A projektek, feladatok, megbízások előrehaladásának egyéni, csoportos és szervezeti szintű ellenőrzésére megfelelő folyamatokat és eljárásokat hoz létre.	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	1.67 (0.84)	3.29 (0.51)
<b>Teljesítményértékelés</b>	<b>2.50 (0.50)</b>	<b>3.33 (0.84)</b>	<b>6.00 (1.00)</b>	<b>3.57 (0.31)</b>	<b>3.80 (0.44)</b>
A beosztottak értékelése során egyaránt koncentrál a teljesítményben tükröződő erősségekre, illetve fejlesztendő területekre.	NV	3.00 (1.00)	AV	6.00 (0.67)	5.00 (0.46)
A beosztottak számára folyamatos visszajelzést nyújt a teljesítményükről.	4.00 (1.00)	3.50 (0.83)	6.00 (1.00)	3.67 (0.69)	4.29 (0.57)
Arra bátorítja az alkalmazottakat, hogy felkészülten és aktívan vegyenek részt a teljesítményértékelő megbeszéléseken.	NV	4.00 (1.00)	AV	AV	4.00 (1.00)
Ösztönzi a folyamatos eszmecserét a beosztottakkal a teljesítményértékelési időszak folyamán.	NV	3.00 (1.00)	AV	AV	3.00 (1.00)
A beosztottak teljesítményére vonatkozóan írásos feljegyzéseket készít és azt az egész értékelési időszak alatt vezeti.	1.00 (1.00)	3.00 (1.00)	AV	1.00 (1.00)	1.67 (0.69)



# MANAGERVIEW360

## Megjegyzések összefoglalója - Bevezetés

Önök és az Önt értékelő kollégáknak lehetőségük volt arra, hogy online írásbeli visszajelzéseket is adjanak az Ön erősségeivel és lehetséges fejlesztendő területeivel kapcsolatban.

A válaszokat a következő módon adták:

- ✓ Kérjük, hogy az alábbi üres részre írja le a megjegyzéseit az egyén erősségeire vonatkozóan:
- ✓ Kérjük, hogy az alábbi üres részre írja le a megjegyzéseit az egyén fejlesztendő területeit illetően:

A megjegyzéseket a következő oldalakon olvashatja. Az információk bizalmasak, ezért a szó szerint idézett megjegyzések névtelenül vannak felüntetve, ezzel biztosítva az értékelők anonimitását.

Vesse egybe a következő oldalakon található nyílt végű kérdésekre adott megjegyzéseket a diagramokkal, és a riport további információival.

Kérjük ne feledkezzen meg arról, hogy bizonyos megjegyzéseket nehezebb lehet elfogadni, mivel nem mindenki képes valódi, konkrét, elfogulatlan visszajelzést adni.

Fontos, hogy arra összpontosítson, mik a jellemzően visszatérő témák a megjegyzésekben. Bár egy-egy megjegyzést könnyen írhatunk az elfogultság számlájára, ugyanakkor ha több is ugyanazzal a területtel foglalkozik, akkor érdemes változtatni az adott viselkedési jellemzőn annak érdekében, hogy fejleszteni lehessen a munkahelyi hatékonyságot.

Az alábbi kérdések hasznosak lehetnek a nyílt végű kérdésekre adott megjegyzések elemzéséhez:

- ✓ Következetesek-e a kapott megjegyzések, vagyis megerősítik-e az Ön által kapott egyéb visszajelzést?
- ✓ Szolgálnak-e bármilyen új információval vagy meglátással az Ön teljesítményéről és hatékonyságáról?
- ✓ Felfedezhető-e bármilyen tendencia, visszatérő momentum az egyéni megjegyzések között?
- ✓ Miként tud élni erősségeivel, hogy tudja hasznosítani azokat a gyakorlatban?
- ✓ Mely területeket látja olyannak, amikre a fejlesztési terve megvalósításakor majd fókuszálni fog?

**MANAGERVIEW360**  
Megjegyzések összefoglalója  
Erősségek:

# **MANAGERVIEW360**

## Megjegyzések összefoglalója

### Fejlesztendő területek:

**Vezető:**

Határozatlan, gyorsan meggyőzhető

# MANAGERVIEW360

## Fejlesztési fókusz

### ManagerView360 riport áttekintése

A ManagerView360 riportjára adott egyéni értelmezései, meglátásai kiemelten fontosak az eredmények értelmezésében, valamint a további lépések meghatározásában. Elsőként vegye számba az eredményekkel kapcsolatos érzéseit.

Ha egyetlen szóval, vagy kifejezéssel kellene leírnia a riporttal kapcsolatos érzését, akkor az így hangzana:

---

---

Mely eredmények keltették leginkább ezt az érzést Önben?

---

---

Ha voltak új meglátásai, felismerései az eredményekkel kapcsolatban, melyek voltak ezek?

---

---

Ezek a meglátások, felismerések kapcsolatba hozhatók az értékelő csoportok által adott megjegyzéseikkel? Tapasztalható bármilyen lényeges tendencia ebben?

---

---

Vannak-e olyan tapasztalatai vagy visszajelzései, amelyek egybevágznak a riport eredményeivel? És olyanokat talál-e, melyek megcáfolják a kapott eredményeket?

---

---

# MANAGERVIEW360

## Fejlesztési fókusz

### A vezetési fejlesztésre kijelölt készségek

Az alábbi táblázatban a ManagerView360 kompetenciák összefoglalója található. Jelölje meg azokat, melyeket a jelenlegi pozíciójához a legfontosabbnak tart, és azokat is, melyek mások szerint fejlesztést igényelnének. Azok a kompetenciák, melyeknél mindkét jel szerepel, kiemelten fontos fejlesztési területnek bizonyulnak. Elsősorban ezekre fókuszáljon a fejlesztési teendők tervezésekor.

Kompetencia csoport	Kompetencia	A kompetencia fontossága	Fejlődési irány mások meglátásai alapján
<b>Kommunikációs készségek</b>	Odafigyelés		
	Kétirányú visszajelzés		
	Írásbeli kommunikáció		
	Szóbeli kommunikáció		
	Szóbeli prezentációs készség		
	Jövőkép/Célmeghatározás		
<b>Feladatkezelési készségek</b>	Tervezés/Szervezés		
	Delegálás		
	Adminisztratív ellenőrzés		
	Teljesítményértékelés		
	Teljesítménymenedzsment		
	Eliismerés/jutalmazás		
<b>Társas készségek</b>	Csoportfejlesztés		
	Társas érzékenység		
	Konfliktuskezelés		
	Coaching		
	Vezetés/befolyásolás		
	Beosztottak bevonása		
<b>Problémamegoldási készségek</b>	Problémaelemzés		
	Döntéshozatal		

# MANAGERVIEW360

## Fejlesztési fókusz

### Vezetés fejlesztési fókusz

Sorolja fel a ManagerView360 eredmények alapján három erősségét:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Soroljon fel a ManagerView360 eredmények alapján három lehetséges fejlesztendő területet:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

A ManagerView360 felmérés célja, hogy segítse Önt vezetői képességeinek fejlesztésében. Ez a kompetencia-fejlesztés nagy kihívást jelent, hiszen szinte mindig azzal jár, hogy az aktuális viselkedési jellemzőt egy új viselkedésmintával cseréljük le. Ez pedig nem könnyű! A sikerben egyértelműen segít a fejlesztési akcióterv kidolgozása. A kutatási eredmények alapján a kívánt változás sikeressége valószínűbb, ha:

- ✓ A kívánt készségek és viselkedési jellemzők konkrétan meg vannak határozva
- ✓ A változásra elköteleződést és motivációt érez
- ✓ Rendelkezik kidolgozott akciótervvel, melybe másokat is beavatott, bevont
- ✓ A siker elmaradásának okairól rendelkezik elképzelésekkel
- ✓ Mások is észrevehetően támogatják a változást
- ✓ Az eredmények világosan láthatóak és mérhetőek

A következő oldalon található fejlesztési akcióterv séma segítségével lesz a ManagerView360 alapján meghatározott készségek fejlesztésében. Az akciótervvel kapcsolatos munkához vegye figyelembe az alábbiakat:

- ✓ Konkrét készségekre összpontosítson
- ✓ A terv megalapozásához használja fel a riportjában szereplő javaslatokat
- ✓ Egyszerű tervet készítsen, és azt írásban is rögzítse magának
- ✓ Határozza meg, hogy hogyan fogja nyomon követni és értékelni a fejlődésének menetét

# MANAGERVIEW360

## Fejlesztési fókusz

Kompetencia:	
Fejlesztési teendők:	Kitűzött időpontok:
Szükséges támogatások, illetve források:	
Amiben a siker lemérhető:	
Elért eredmények:	