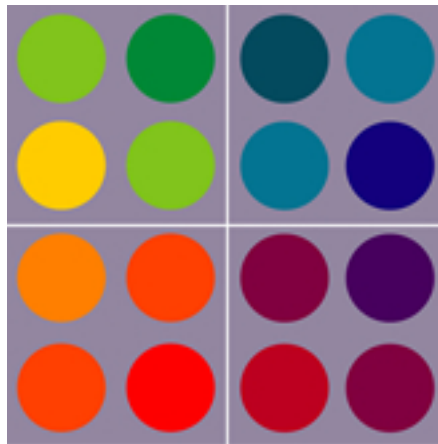


Facet személyiségprofil Minta Bálint

A kitöltés ideje: 29.7.2004



Bevezetés

A Facet5 kérdőív változatos területekkel foglalkozik. Vizsgálja az attitűdöket, véleményeket, preferenciákat, melyek esetében természetesen nincs jó vagy rossz válasz. Ez nem egy olyan értelemben vett teszt, amin meg lehet bukni, inkább profilnak, skálának, vagy személyiségleltárnak nevezhetjük.

A Facet5-öt a központi, meghatározó személyiség jellemzőknek vizsgálatára tervezték, melyek viszonylag állandóak és konzisztensek. Az eredmények nem azt jelzik, hogy a személy helyesen vagy helytelenül válaszolt, vagy hogy a személyisége „jó”-e vagy „rossz”. Az egyéni személyiségről alkotott kép segítségével ki tudunk dolgozni arra vonatkozó elképzeléseket, hogy a személy valószínűleg hogyan fog reagálni, viselkedni különböző helyzetekben. A szöveges elemzés -riport- ezeket kiemeli ki, de magunknak kell eldöntenünk, hogy mennyire pontosak ezek a megállapítások, és hogy mennyire helytállóak a személy jelenlegi helyzetét tekintve.

A Facet5 által vizsgált személyiségfaktorokra a pszichológusok általában úgy tekintenek, mint a személyiség alapvető "építőköveire". Bizonyos mértékben mindannyian rendelkezünk mindegyik faktoralal, így a faktorokon elért pontszámok mintázata alapján alakul ki a személyiségünkről alkotott kép. Az öt faktor a következő:

- Akarat - határozott, rámenős, független
- Lendület - lelkesedo, társaságkedvelo, közlékeny
- Empátia - nyílt, őszinte, szívélyes, nagylelkű
- Kontroll - szervezett, rendszereto, fegyelmezett

Az ötödik faktor az Emocionalitás, a többivel kölcsönhatásban áll, és befolyásolja mind a stressztűrést, mind a magabiztosságot, illetve az érzelmi állapotot.

A Facet5 fő faktorai elkülönülő jellemvonások együtteséből tevődnek össze, vagyis az egyes faktorokat felbonthatjuk alapvető összetevőikre, melyekkel tovább árnyalhatjuk a személyiségről alkotott képet.

Ezek az alfaktorok különállóan is vizsgálhatók, így rámutathatunk az adott fő faktor egy-egy sajátos

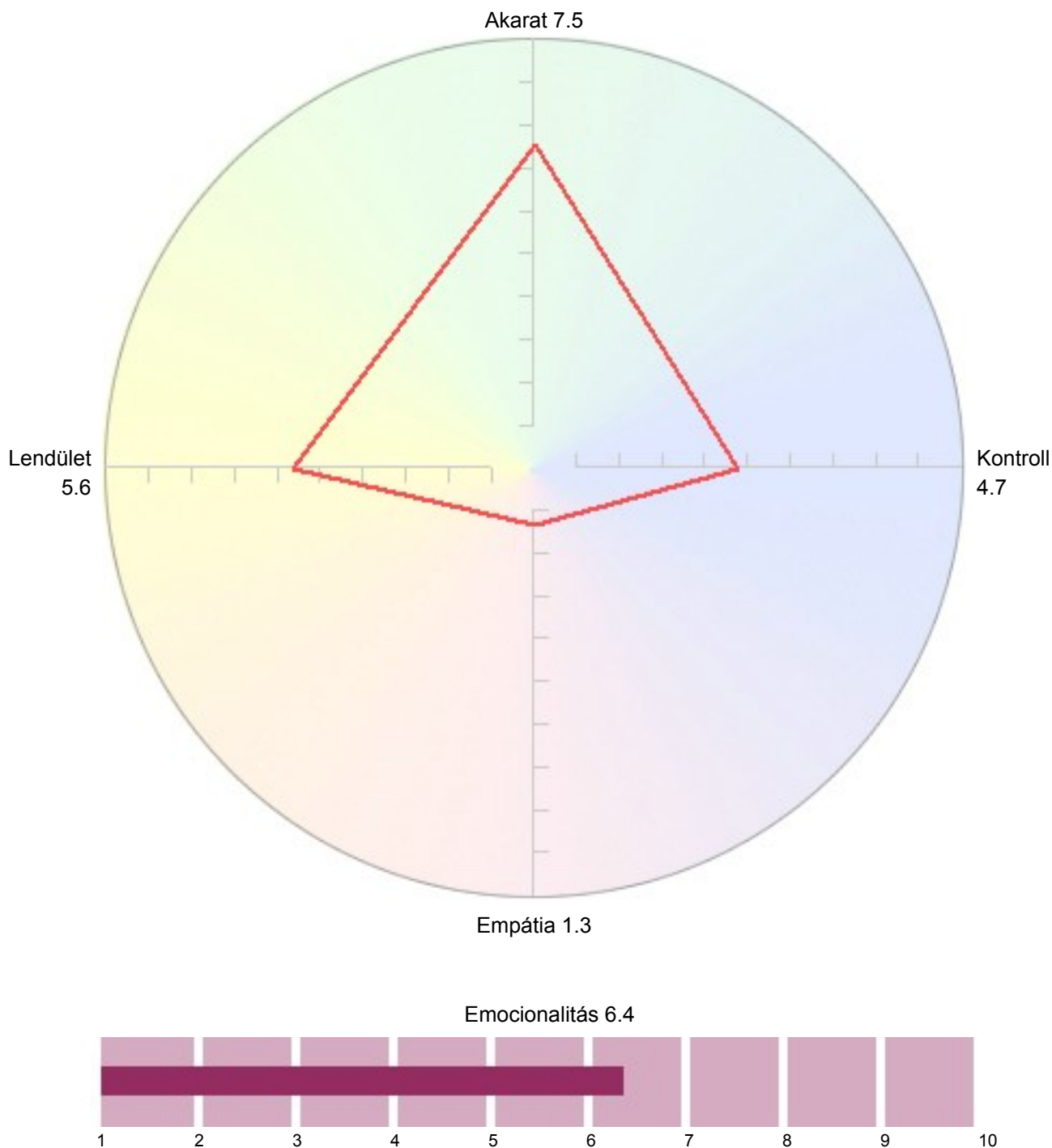
jellegzetességére. Az Akarat faktor például három alfaktorból áll, melyek a Határozottság, Konfrontáció és a Függetlenség. A nagyon magas vagy nagyon alacsony Akarat pontoknál az egyes alfaktorok eredményei is hasonlóak (alacsonyak vagy magasak) lesznek. A mérsékelt szintű Akarat pontszám estében előfordulhat, hogy a három alfaktoron elért pontszámok mind közepesek, de létrejöhet a mérsékelt Akarat pontszám magas, közepes, vagy alacsony alfaktor értékek eredményeként is. Az alfaktorokra történő felbontás jelentősen megnöveli a Facet5 profil értelmezésének pontosságát.

Az adott személy profilját általában egy diagramon szemléltetjük, amelyen mindegyik faktor egy 10-fokú skálán van ábrázolva. Ezt a fajta skálát Sten (Standard Ten) skálának nevezzük. A Sten skálán a szélsőségesen magas vagy alacsony pontszámok nagyobb jelentőséggel bírnak a személyiségjellemzők felállításakor, mint a közepes pontszámok. A következő oldalakon a Facet5 profilt bemutatva ismertetjük a faktorok alfaktorokra történő felbontását.

● Akarat	Határozottság	Hajtóerő, hogy elköteleződjünk a saját ötleteink mellett
	Konfrontáció	Késztetés, hogy szembenézzünk a felmerülő problémákkal
	Önállóság	Hajtóerő az önálló cselekvésre
● Lendület	Vitalitás	Szembetűnő lelkesedés és energia
	Szociabilitás	Más emberek társaságának fontossága
	Adaptabilitás	Mások bevonása a gondolkodási folyamatba
● Empátia	Altruizmus	Mások érdekeinek előtérbe helyezése
	Támogatás	Törekvés mások megértésére
	Bizalom	Első látásra megbízni az emberekben
● Kontroll	Fegyelmzetttség	Személyes jellegű tervezettség és szervezettség
	Felelősségérzet	Készen állni a személyes felelősségvállalásra
● Emocionalitás	Feszültség	Feszültségre vagy stresszre való általános érzékenység
	Elővigyázatosság	Aggódó, illetve nem igazán optimista hozzáállás

Általános profil

Az alábbi profil a személynek a Facet5 faktorokon elért pontjait mutatja be. Mindegyik pontszám 1-től 10-ig terjedhet, az átlag 5,5 pont. Elsősorban nem az a fontos, hogy a pontszám magas vagy alacsony, hanem hogy mennyire tér el a középértéktől. A 7 feletti és a 4 alatti pontokat tekintjük szélsőségesnek. A pontszámok normális eloszlást követve egy meghatározott normacsoporthoz történő viszonyítással jönnek létre, így lehetőség nyílik a személy pontértékeinek skálánkénti összehasonlítására.



Normacsoport:

Akarat

7.5



Az Akarat faktoron magas pontszámot elérő emberek dominánsak, határozottak, elkötelezettek és függetlenek. A kulcsfogalom a szilárd eszméken alapuló erős motiváció. Eltökélttség, őszinteség, céltudatosság jellemzi őket. Kevésbé kívánatos tulajdonságaik, hogy makacsok, nézeteikben merevek. Az alacsony pontszámmal rendelkező emberek rugalmasabbak, hajlandóak meghallgatni másokat, figyelni másokra. Nincsenek szilárd nézeteik, és engednek a rábeszélésnek, ha kitartóan kétségbe vonják, amit mondanak. Egyesek közülük túl könnyen meggyőzhetőek és alárendelődőnek tűnhetnek. Az Akarat pontszám a következőképp bontható fel:

Alacsony pontszám

Magas pontszám

Erősségek

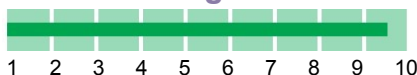
irányítható - szereti másokkal összeegyeztetni nézeteit gondosan, mindent figyelembe véve dönt tud másokra hallgatni és változtatni a véleményén

Másoknak úgy tűnhet

kerüli a gyors döntéseket az alternatív érvek könnyen megingatják túlságosan beilleszkedésre törekvő

Határozottság

9.5



Erősségek

elszántan ragaszkodik a nézeteihez kész felelősséget vállalni az eredményekért hamar megmondja másoknak, hogy mit csináljanak

Másoknak úgy tűnhet

imponálni akar autokratikus és törtető nem szeret másokra hallgatni

Erősségek

nem megy bele vitákba próbál megfontolt és nyugodt maradni kész elfogadni más érvelését

Másoknak úgy tűnhet

kerüli a problémákkal való szembesülést túl könnyen enged a vitákban kerüli a problémákat, remélve, hogy maguktól megoldódnak

Konfrontáció

5.7



Erősségek

képes gyorsan reagálni és vitába szállni a szemtől szembeni érveléskor hatékony kitart saját álláspontja mellett, még ha mások vitatják is azt

Másoknak úgy tűnhet

elhamarkodottan cselekszik és nehéz visszafogni túlságosan rámenős és követelőző vitatkozó

Erősségek

rugalmas és kész beilleszkedni szívesen kér tanácsot és konzultál másokkal csapatra van szüksége és elfogadja az irányítást

Másoknak úgy tűnhet

túlságosan függ másoktól túl rugalmas túl könnyen irányítható

Önállóság

7.4



Erősségek

szilárd meggyőződés vezet szembenállás esetén is a saját útját járja képes függetlenül dolgozni

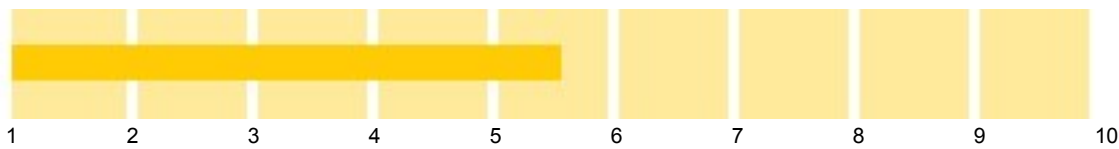
Másoknak úgy tűnhet

csak akkor van csapatban, ha ő a vezető elkülönülő és makacs nem hajlandó engedni és alkalmazkodni

Megjegyzés: Ön erőteljes és határozott, kész kiállni saját ügye mellett és világossá teszi mások számára is, hogy mi a véleménye. Ön mégsem igazán szókimondó vagy vitatkozó és általában megpróbál visszafogott maradni és odafigyelni mások véleményére.

Lendület

5.6



A magas pontszámot elérő emberek energikusak, éberek, aktívak és lelkesek. Társaságiak, versengők, vidámság kedvelők és szociábilisak. Optimisták, szívesen vállalnak kockázatot. Esetenként a magas szintű Lendülettel rendelkezők túl sokat vállalhatnak. Az alacsony pontszámot elérő emberek csendesebbek, tartózkodóbbak. Maguknak valók, félénknek tűnhetnek, idő kell a megismerésükhöz, de mély, hosszú távú barátságokat alakítanak ki. Nem kedvelik a nagy társas eseményeket, tartózkodónak, hűvösnek és közömbösnek tűnhetnek azon kollégák számára, akik be akarják őket vonni. A Lendület pontszám a következőképp bontható fel:

Alacsony pontszám

Magas pontszám

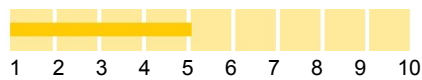
Erősségek

kimért és magabiztos
tud visszafogott lenni
nem izgatja fel magát túlságosan

Másoknak úgy tűnhet

tartózkodó és zárkózott
nem lelkesedik az új ötletekért
közömbös

Vitalitás



Erősségek

szembetűnően izgalomba hozható
szívesen indít el dolgokat
lelkesedik az új ötletekért

Másoknak úgy tűnhet

lobbanékony
könnyelmű
exhibicionista

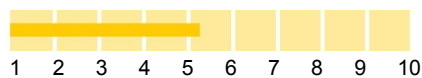
Erősségek

külön tudja választani a munkát és a családot
munkában nincs szüksége arra, hogy társaság vegye körül
képes hosszútávú kapcsolatok kialakítására

Másoknak úgy tűnhet

nem szívesen vegyül másokkal
nem vonódik be
társaságában mások úgy érzik, alkalmatlankodnak

Szociabilitás



Erősségek

könnyedén barátkozik és teremt kapcsolatokat
szeret egy közösség, csoport tagja lenni
képes másokban a bevonódottság érzését kelteni

Másoknak úgy tűnhet

társas helyzetekben rámenős
túlságosan szüksége van arra, hogy társaság vegye körül
hamar közbeavatkozik

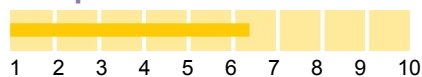
Erősségek

képes megmaradni a saját területén
gondosan megfontolja, mielőtt megszólal
önállóan dolgozza ki az ötleteit

Másoknak úgy tűnhet

nem szívesen osztja meg másokkal az ötleteit
nehezen ismeri el az új ötleteket
túlságosan specializált

Adaptabilitás



Erősségek

bevon másokat a döntési folyamatba
képes a megváltozott helyzethez/tényekhez alkalmazkodni
mielőtt cselekszik, széles körben megvitatja másokkal

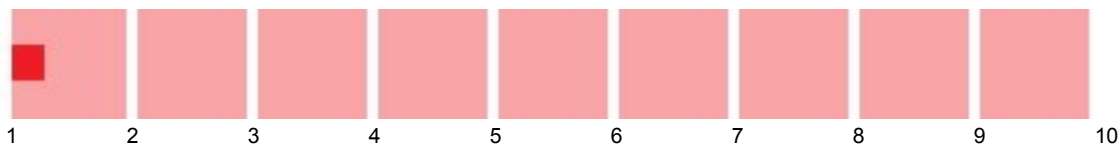
Másoknak úgy tűnhet

hiányzik a megértés mélysége
túl gyorsan változtatja a nézeteit
nem képes önállóan dönteni

Megjegyzés: Az Ön stílusa mérsékelt, meglehetősen barátságos, de nem fog mindent elkövetni azért, hogy megismerjék. Tud egyedül dolgozni ha szükséges, de általában hatékony csapattag. Nem szereti a tömeget, vagy ha olyan dolgokban kell részt vennie, melyek nem állnak Önhöz közel.

Empátia

1.3



Akik ebben a dimenzióban magas pontszámot érnek el, eredendően pozitívan viszonyulnak másokhoz. Jellemzően szívélyesek, támogatóak, készségesek és megértők. Nem elfogultak, nyitottak az új ötletekre. Önzetlenek, készek feláldozni saját érdekeiket másokért. Hűségesek és bizakodóak, de a cinikusabb emberek kihasználhatják őket. Az alacsony pontszámot elérők pragmatistábbak, gyakorlatiasabbak. Hamar felméri, és élnek a kínálkozó lehetőségekkel. Gyorsan hoznak döntéseket, nem vesznek el az alternatívákban. Egyesek szemében cinikusnak és közönyösnek tűnhetnek. Az Empátia pontszám a következőképp bontható fel:

Alacsony pontszám

Magas pontszám

Erősségek

képes a közvetlen előnyökre koncentrálni

jó szeme van a kínálkozó lehetőségre meg tudja védeni saját érdekeit

Másoknak úgy tűnhet

csak magára gondol
nem szívesen segít
manipulatív

Altruizmus

1.5



Erősségek

nem él a kínálkozó lehetőségekkel önzetlenül próbál másoknak segíteni mások szükségleteit helyezi előtérbe

Másoknak úgy tűnhet

nem látja az üzleti előnyt
idealista
naív

Erősségek

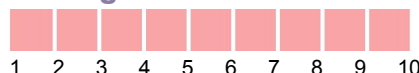
egészségesen cinikus
átlát a hízélgésen kemény tud lenni, ha szükséges

Másoknak úgy tűnhet

közönyös másokkal szemben
kritikus és nem bocsát meg
keményen kritizál másokat

Támogatás

1



Erősségek

hajlandó második esélyt adni mindenkinek
probléma esetén segítőkész
mindig a jót keresi másokban

Másoknak úgy tűnhet

túl gyengekezű másokkal
túl megbocsátó
túlságosan kritikátlan másokkal

Erősségek

kiáll a szervezetért az ügyletek során felismeri kik azok, akik kihasználnak minden kínálkozó lehetőségeket Nem lehet könnyen kihasználni

Másoknak úgy tűnhet

gyanakvó
bizalmatlan
cinikus

Bizalom

1.5



Erősségek

hajlamos hinni és megbízni másokban
hisz az emberekben
a közös jóért munkálkodik

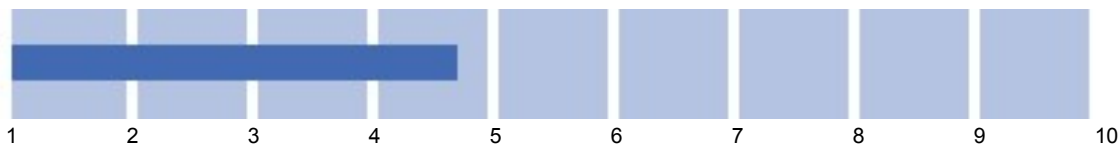
Másoknak úgy tűnhet

túlságosan bízik
naív és könnyen rászedhető
idealista

Megjegyzés: Önnek nagyon üzleties és gyakorlatias a megközelítése, a kézzelfogható eredményeket hangsúlyozza. Hajlamos a saját érdekeit másoké elé helyezni, kemény és kérlelhetetlen lehet, és általában megkérdőjelezi mások szándékait. Egyesek szemében túlságosan kritikusnak és közönyösnek tűnhet.

Kontroll

4.7



A kulcsfogalom az önkontroll, a konstruktív önkritika és a konzervativizmus. A magas szintű Kontrollal rendelkező emberek szeretik a rendet és a struktúrát. Előrelátóan gondolkoznak és terveznek. A kötelesség és a felelősség központi fogalmak náluk, csalogódnak és kiábrándulnak, ha valaki nem osztja a helyes és helytelen viselkedésről vallott nézeteiket. Lelkiismeretesek, lojálisak, etikusak, kötelezettségeiket megbízhatóan és következetesen látják el. Az alacsony ponttal rendelkezők gondtalanabbak és lazábbak. A pillanatnak élnek, úgy fogadják a dolgokat, ahogy jönnek. Nézeteikben kritikátlanok és szabadelvűek. Nemtörődömnek, a terveket nélkülözőnek, esetleg megbízhatatlannak tűnhetnek. A Kontroll pontszám a következőképp bontható fel:

Alacsony pontszám

Magas pontszám

Erősségek

szabadelvű
rugalmas munkavégzés jellemző
gyorsan belekap új feladatokba

Másoknak úgy tűnhet

könnyen elunja magát
szétszórt
fegyelmetlen

Fegyelmesség

4.1



Erősségek

tervszerű és jól szervezett
mindig befejezi, amit elkezdett
munkában megfontolt és állhatatos

Másoknak úgy tűnhet

lassan alkalmazkodik a változásokhoz
kiegyensúlyozott, de egyhangú
fáradtságosan és eljárások szerint dolgozik

Erősségek

megkérdőjelezi a status quo-t
gyorsan alkalmazkodik különböző
helyzetekhez
az irányelveket rugalmasan értelmezi

Másoknak úgy tűnhet

meggondolatlan
lázas
könnyelmű

Felelősségérzet

5.3



Erősségek

mindig magas színvonalon dolgozik
erős a felelősségérzete
szigorú életviteli szabályok jellemzik

Másoknak úgy tűnhet

konvencionális
nézeteit illetően megingathatatlan
tekintélyelvű

Megjegyzés: Önnek kiegyensúlyozott a dolgokról alkotott nézőpontja, megközelítése érettséget mutat, de nem reked meg a részletekben. Bár felvállalja a felkínált felelősséget, nem mindig érzi úgy, hogy át kell vennie egy helyzet irányítását.

Emocionalitás

6.4



A magas pontszámokat elérők változékonyabbak, kiszámíthatatlanabbak, érzelmileg labilisak, könnyebben válnak idegessé. Többet aggódnak és kevesebb az önbizalmuk. Több támogatásra és bátorításra van szükségük. Emellett izgalmasak és karizmatikusak lehetnek. Általánosságban a mindennapokban a többi faktor negatív jellemzői kerülnek előtérbe. Minél magasabb az Emocionalitás, annál kevésbé megbízható és állandó a többi faktor által felvázolt kép. Az alacsony pontszámot elérők, állhatatosak, kiszámíthatóak. Nem nyugtalankodnak, nem vesztik el a fejüket, úgy fogadják a dolgokat, ahogy jönnek. Némelyeknek unalmasnak tűnhetnek. Az Emocionalitás pontszám a következőképp bontható fel:

Alacsony pontszám

Magas pontszám

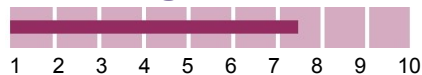
Erősségek

olyannak fogadja el magát, amilyen általában nyugodt és gondtalan úgy veszi a dolgokat, ahogy jönnek

Másoknak úgy tűnhet

közönyös és önelégült
hűvös
érzéketlen a kritikára

Feszültség



Erősségek

törekszik arra, hogy megváltozzon
érzékeny a változásokra
az események közeledtével egyre jobban koncentrálnak rájuk

Másoknak úgy tűnhet

ideges
önkritikus
aggódó

Erősségek

kiegyensúlyozott napról napra
bíz saját képességeiben
előrettekintő és optimista

Másoknak úgy tűnhet

elbizakodott
rideg
nem látja előre a nehézségeket

Elővigyázatosság



Erősségek

nem válik elbizakodottá
inkább ahhoz ragaszkodik, amit már ismer
kétszer ellenőriz, hogy elkerülje a hibákat

Másoknak úgy tűnhet

bizonytalan és szeszélyes
negatív és túl óvatos
pesszimista

Megjegyzés:Noha képes megőrizni bizalmas és pozitív hozzáállását, vannak időnként érzelmi hullámvölgyei. Ezek jobban előtérbe kerülnek stressz hatására abban, ahogy környezetében zajló változásokra reagál, nem feltétlen mindig objektíven értékelve a lehetőségeket.

Család szerinti jellemzés

Mik a Facet Családok?

A Facet5 rendszer egy olyan diagrammon mutatja be a teszteltő profilját, amelyen az egyes skálák 10 pontérték szerint vannak felosztva. Ez az úgynevezett Sten Skála (a "Standard Ten" rövidítéséből), ahol a szélsőséges (magas vagy alacsony) pontszámok nagyobb jelentőséggel bírnak a személyiségjellemzők felállításakor, mint a közepes pontszámok. A Facet5 profilban a pontszámok minden kombinációja lehetséges. A Sten skálán minden 1 pontnál nagyobb eltérés észrevehető viselkedésbeli változást jelent, vagyis ezen az alapon a pontszámoknak 105 –en lehetséges kombinációja létezik, melyek észrevehetően különböző profilt eredményeznek. A jobb alkalmazhatóság érdekében ezt a nagyszámú lehetséges mintázatot leszűkítettük, a hasonló profilekat kevés számú "Családokba" csoportosítva. Egy Facet5 Család tehát a megjelenésükben hasonló Facet5 profilek összességét jelenti.

Hogyan jöttek létre a Családok?

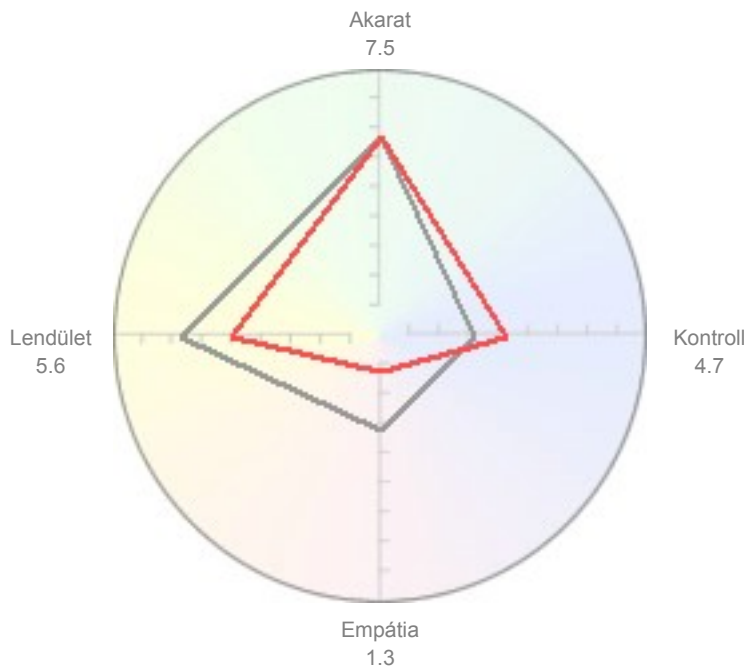
A Facet5 családok kiszámításához minden skálát felosztottunk alacsony és magas értékekre (az Emocionalitás kivételével). Ez a módszer 16-ra csökkenti a lehetséges kombinációk számát azáltal, hogy minden pontszámot vagy magas, vagy alacsony értékűnek nyilvánítunk. Mindez hátrányos lehet azon profilek esetén, ahol összességében, vagy akár egy-egy skálánál csak közepes pontok jelentkeznek. Ezért bevezettünk egy 17-ik családot, amely az összes skálán mutatott közepes pontok kombinációját jeleníti meg.

A Facet5 abban is különbözik más modellektől, hogy eltérő módszert használ annak az eldöntésére, hogy az adott profil melyik Családba tartozik. Míg egyes eljárások a „döntési fa” szerinti megközelítést alkalmazzák a besoroláshoz, a Facet5 egy kifinomultabb, az ún. „távolság” modellt használja. A személy profilját a rendszer összeveti a 17 referenciaprofillal, és statisztikai összehasonlítást (Euklidész-i D^2) készít az illeszkedésről. A D^2 minimum pontszáma 0 - ami a referencia Családdal való tökéletes egyezést jelent – míg a maximum 324-ig terjedhet, mely a referencia Családtól lehető legnagyobb távolságot jelenti. A 17 statisztikai eredmény összehasonlítása után a legkisebb eltérésű lesz az adott személy profiljához a legközelebb álló profil típus. Közeli illeszkedést a 3-4 közötti D^2 értékek jelentik. A Facet5 rendszer ehhez a közeli Családhoz rendeli az egyén profilját, és a riport ez alapján mutatja be a személy profiljának és a referencia profilnak az egymáshoz illeszkedését. Ugyanakkor bizonyos esetekben egy profil egyszerre több családhoz is közel lehet. Ilyenkor lehetőség van az összehasonlítás érdekében az alternatív Családok megtekintésére is

Minden Család egy jellegzetes névvel rendelkezik. A következő oldalon

található Család szerinti jellemzésben a kördiagramon két profil látható. Az egyik a saját profilja, melyet a korábbiakban már bemutatott a riport, míg a másik, halványabb profil a neki megfelelő Család referenciaprofilja. A két profil hasonlósága megmutatja, hogy az egyén milyen közel áll a referencia profilhoz. A Család szerinti jellemzés arra szolgál, hogy egy gyors áttekintést nyújtson néhány alapvető kérdésben. Tartalmaz egy átfogó leírást, mely bemutatja, hogyan tud a személy közreműködni egy csapatban, milyen vezetői erősségei vannak, és hogy miket kell a felettesének tennie, hogy elősegítse a személy hatékony munkavégzését. A riportban végül egy rövid összefoglalás található azokról a szerepekről, feladatokról, melyek valószínűleg motiváló hatással vannak az adott egyénre.

Család szerinti jellemzés



Referencia Család: Kezdeményező

Átfogó leírás

- Nagyon társasági és közvetlen stílus
- Hamar felszólal és kifejti nézeteit
- Céltudatos és a saját érdekeit tartja szem előtt
- Képzletgazdagon és átfogóan gondolkodik
- Stílusa megijesztheti a csendesebb, visszahúzódnóbb embereket
- Túl gyors és elsöprő lehet

Mint vezető

- Elképzeléseit meggyőződéssel és lelkesedéssel adja elő
- Megvitatja a vitás kérdéseket
- Hagyja, hogy az emberek gondoskodjanak magukról - díjazza a kezdeményezést
- Célokat állít fel és azokra irányítja az emberek összpontosítását
- Ragaszkodik az elérendő eredményekhez, de az összképet nézi
- Azonnali, közvetlen visszajelzéssel szolgál másoknak
- A "győztesek" pártfogója

Ami motiválja

- Ha egy csapatot vezethet
- Ha közösségi elismerést kaphat
- Ha meggyőzhet és befolyásolhat másokat
- Ha új ötleteket támogathat és segíthet
- Ha a lehetőségeket fejlesztheti
- Nyilvános elismerés és dicséret

Részvétele a csapatban

- Energiát, hajtóerőt biztosít, és a csapatban ezek fenntartója
- Gyorsan alkalmazkodik a változó körülményekhez
- A pozitív hozzáállásra bátorít másokat
- A vezetői szerepet lendületesen veszi fel
- Meggondolatlanul elutasíthat, vagy az uralma alatt tarthat másokat
- Beleavatkozik mások hatáskörébe

Vezetése

- Elégítsük ki a kalandra és kihívásokra vonatkozó igényeit
- Tegyük elfoglalttá, vagyis kínáljunk számára változatosságot
- Találkozzunk vele, hogy megoszthassa velünk ötleteit, problémáit és sikereit
- Tűzzünk ki átfogó célokat, de hagyjuk rá a részleteket
- A szoros ellenőrzést rossz néven veszi
- Gratuláljunk neki az eredményeiért személyesen, közvetlenül és nyilvánosan
- Tápláljuk ambícióját a jövőre vonatkozó reális lehetőségekkel

Kiválasztás: A kompetenciák áttekintése

A riport következő része meghatározza a személy erősségeit, valamint bemutatja azokat az alapvető témaköröket, melyekre az interjú során még érdemes külön kitérnünk. Ezek alapján lehetőség van a beszélgetés strukturálására és rákérdezhetünk az egyes kompetenciák valós életben történő megnyilvánulásaira. Kialakíthatunk egy „szituációs” jellegű interjút is, mely során a jelöltet arra kérjük, mutassa be, hogyan oldana meg egy kitalált helyzetet.

A kompetenciát a munkateljesítményt befolyásoló viselkedéses dimenzióként határozhatjuk meg. Annak eldöntéséhez, hogy ki tekinthető "kompetens" személynek, az első lépés az adott munkához szükséges alapvető kompetenciák meghatározása, vagyis annak definiálása, hogy ki az, aki jól képes teljesíteni az adott feladatban. Régóta tartó kutatássorozat révén sikerült az alább bemutatásra kerülő, vezetői eredményességgel összefüggő kompetenciákat azonosítani. Ez a kompetencia csoport tekinthető a sikerességhez szükséges alapvető kompetencia készletnek.

Vezetés

Az egyének vagy csoportok irányításában szükséges megfelelő módszerek vagy személyközi stílusok használata a feladatok vagy célok teljesítéséhez.

Kommunikáció

Az elképzelések szabatos és világos kifejezésére való képesség, mind szóban mind írásban. Ide tartozik az embereknek az eltérő nézőpontok figyelembevételéről történő meggyőzése, valamint a megfelelő személyek tájékoztatása a feladat előrehaladásáról.

A világos fogalmazás, a meggyőző képesség, a lelkesedés és a meggyőződés mind-mind a kommunikáció fontos eleme. Nagy szerepe van az intellektusnak, a szociális készségeknek, az önbizalomnak, a stresszel és az elutasítással szembeni ellenálló-képességnek, csakúgy mint nyitottságnak, és az együttműködésre való hajlandóságnak.

Személyközi kapcsolatok

Azon képesség, hogy a személy el tudja fogadtatni magát mind az ügyfelekkel, mind a kollégákkal, valamint hogy gyorsan tud reagálni azok szükségleteire.

A kulcsfogalom a mások iránti érzékenység, és az alkalmazkodásra való hajlandóság. Ez a kompetencia nem igazán arra vonatkozik, hogy valaki mennyire „kedves ember”, inkább az empátiával, és rugalmassággal van kapcsolatban. Egyesek ember-orientáltak, mások rendszer-központúak, megint mások a végső célok, vagy egyszerűen az újítás és változatosság iránt érdeklődnek.

Elemzés és döntéshozatal

Képesség a problémák azonosítására, a kapcsolódó adatok és tények értékelésére, ötletek és alternatívák kigondolására, és a

helytálló konklúziók, következtetések levonására.

Ezt a kompetenciát általában egy többlépcsős folyamatként szemléljük, ami a tapasztalatszerzéssel kezdődik, majd az ötletek kigondolásán és az elemzésen keresztül az elmélet felállításáig tart. Minél összetettebb egy probléma, annál valószínűbb, hogy annak megoldásához mindegyik feldolgozási módra szükség van.

Kezdeményező-készség és erőfeszítés

Aktív erőfeszítés az események befolyásolására, a célok megvalósításához.

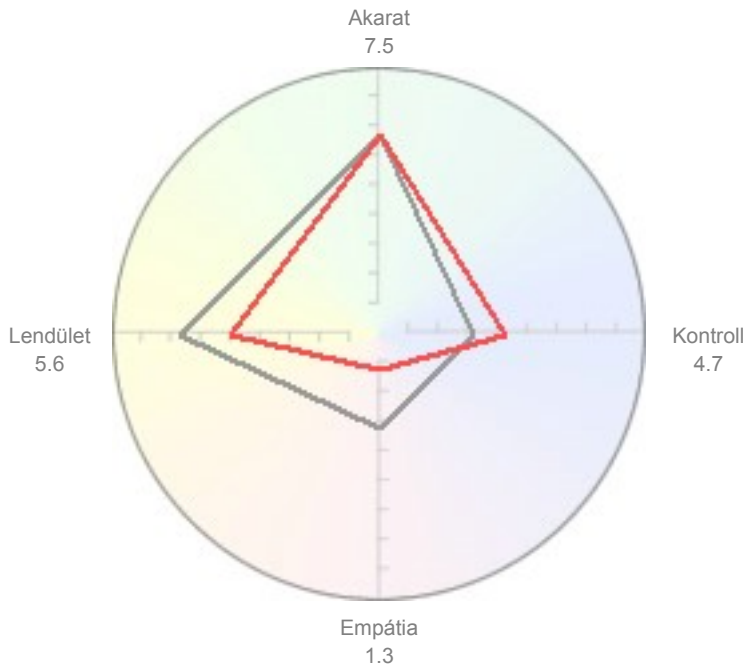
A hangsúly az önindította kezdeményezésen van (szemben a passzivitással). Ez a kompetencia az akadályok, illetve kellemetlen feladatok ellenére is magas szintű erőfeszítés fenntartására való készséget jelenti. Aki rendelkezik ezzel a kompetenciával, az kitartó, szorgalmas, proaktív, lelkes és céltudatos. Míg egyesek inkább csak a kívülről meghatározott célokra reagálva cselekszenek, ebben az esetben maguk a személyek határozzák meg feladataikat, és értékeli ki a saját teljesítményüket.

Tervezés és szervezés

A szükséges lépések meghatározása önmagunk vagy mások számára egy konkrét cél megvalósítása érdekében, valamint az ehhez kapcsolódó erőforrások megfelelő felhasználásának megtervezése. Ez a kompetencia az időbeosztással, valamint a célok és prioritások felállításával áll kapcsolatban.

Az önfegyelem és a céltudatosság nélkülözhetetlen tényezők. Egyeseket csak az átfogó kép érdekli, míg mások természetükből adódóan a részletekre figyelnek.

Kiválasztás: A kompetenciák áttekintése



- **Mindig tudni fogjuk, hogy Minta bent van-e a munkahelyen. Minta kreativitásával és innovatív képességeivel párosuló határozottsága és energikussága hatékony közreműködővé teszik a szervezetben.**

Vezetés

Várható viselkedés:

- Jó kommunikációs képességekkel rendelkezik
- Ad egy esélyt az embereknek
- Egy világos jövőképet mutat be
- Buzdít és motivál

Amire figyelni kell:

- Hatalmaskodó és agresszív lehet
- Nem ad iránymutatást másoknak

Személyközi kapcsolatok

Várható viselkedés:

- Társasági és megközelíthető
- Aktív a szervezet minden szintjén
- Ösztönöz másokat, hogy bekapcsolódjanak
- Összehozza az embereket

Amire figyelni kell:

- Személyi ellentétei, összeütközései lehetnek a kollégáival
- Felhasználja azokat, akik fontosak vagy hasznosak

Kezdeményező-készség és erőfeszítés

Várható viselkedés:

- Kezébe veszi a helyzetet és az irányítást
- Energikusan valósítja meg a célokat
- Kész szembenézni a kihívásokkal a sikerhez
- Keményen dolgozik a győzelemért

Amire figyelni kell:

- Képtelen egyedül dolgozni
- Lázadó lehet

Kommunikáció

Várható viselkedés:

- Magabiztosan beszél, motivál másokat
- Közreműködésre bátorít másokat
- Nagy hévvel mutatja be az elképzeléseit
- Szemtől szemben nagyon kellemes és nyugodt

Amire figyelni kell:

- Nem fogékony mások érzéseire
- A saját személyes napirendjét erőlteti

Elemzés és döntéshozatal

Várható viselkedés:

- Magabiztos döntéshozó
- Hajlandó a teljes felelősségvállalásra
- Radikális és kihívó
- Megkérdőjelez, és másokat is gondolkodásra készítet

Amire figyelni kell:

- Elhamarkodott döntéseket hozhat
- Nem végez alapos kutatásokat

Tervezés és szervezés

Várható viselkedés:

- A hamisítatlan tettereje sokáig kitart
- Céltudatossága összpontosítást garantál
- Ellenőrzi azokat az eseményeket, melyek befolyásolják a saját terveit
- Jól használja fel a rendelkezésre álló erőforrásokat

Amire figyelni kell:

- Könnyen elunja magát
- Nem törődik a részletekkel

Vezetési útmutató

A riport következő része azt mutatja be, hogyan kell a tesztkitöltő személy vezetőjének reagálnia ahhoz, hogy megfelelően tudja őt motiválni, lelkesíteni és irányítani. A riport alapja a Bernard Bass által kidolgozott vezetési modell, amely a sikerhez hét alapvető vezetési tényező fejlesztését tartja fontosnak. A tényezők két csoportba oszthatók, a transzformációs és a tranzakcionális vezetési stílus alapján. A tranzakcionális vezetés lényege az elvárt eredmények megvalósítása, míg a transzformációs vezetés az emberek inspirálását jelenti az elvárások megvalósítására.

Transzformációs vezetők

A transzformációs vezetőknek világos elképzeléseik vannak arról, hogy merre tartsanak. Szenvedélyesek, motiválóak és újtóak, kihívásokat támasztanak. Egy jövőképet kialakítva és kommunikálva intellektuálisan is ösztönzőek, illetve jellemző rájuk, hogy az embereket egyéniségként kezelik. Az ehhez szükséges vezetési tényezők:

Jövőkép kialakítása - A „jövőbe tekintő” vezetők meggyőzőek, motiválóak és inspirálóak. Egy jövőkép elfogadását nem lehet előírni. Annak érdekében, hogy a kollégák el tudjanak fogadni egy jövőképet, fel kell kelteni az érdeklődésüket, valamint motiválni és befolyásolni kell őket

Ösztönző környezet létrehozása - Akik ezt jól csinálják, képesek pozitív és kihívásokat teremtő környezetet létrehozni mások számára. Az embereket gondolkodásra, terveik felülvizsgálatára és alternatívák keresésére készítetik. Hamar felismerik az új alkalmazási lehetőségeket és az előrevezető utat, újtóak és képzeletgazdagok, a saját területük szakértőiként a változó trendeket és fejlődési utakat is szem előtt tartják.

Az emberek egyéniségként való

kezelése - Képesek egy olyan környezetet létrehozni, amelyben az emberek értékesnek érzik magukat, mely bátorítja őket a közreműködésre, ahol felfedezhetik a képességeiket és felhasználhatják egyéni erősségeiket. Akik mindezt lehetővé tudják tenni mások számára, azokat mások pozitívnak és elfogulatlanok tartják, akik mindenkor biztosítják az igazságosságot, és nem ítélnék el másokat. Mások természetét és érzéseit tiszteletben tartják, képesek rájuk hangolódni. Az ilyen emberek a csapat minden tagja számára pozitív környezetet tudnak teremteni, képesek rávenni az embereket, hogy azzal foglalkozzanak, amit a legjobban tudnak csinálni, vagyis teret engednek az egyéni különbségeknek. Nem előítéletesek másokkal szemben. Megközelíthetők és mások szükségleteire fogékonyak. Elfogadják az embereket olyannak, amilyenek.

Tranzakcionális vezetők

A tranzakcionális vezetőknek megvan az a képességük, hogy úgy szervezzék meg az erőforrásokat, és úgy irányítsák az embereket, hogy azok a kitűzött szervezeti célokat megvalósítsák. Figyelnek a célkitűzésre, a teljesítmény ellenőrzésére, a visszajelzés adásra és az emberek fejlesztésére. A tranzakcionális vezetés négy tényezőt foglal magában:

Célok kitűzése - A célok kitűzése a szervezeti jövőkép műveleti lebontását jelenti. A célok, mint a tevékenység motorjai, képesek konkretizálni és összpontosítani is az erőfeszítéseket. Fontos, hogy a célok határozottak legyenek és így világos irányvonalat mutassanak. Ezen kívül egyrészt mérhetőeknek kell lenniük annak érdekében, hogy az emberek tudják, vajon teljesítették-e őket, másrészt megvalósíthatóak kell legyenek, hiszen az irreális célok csökkentik a motivációt. Harmadrészt relevánsaknak kell lenniük, ami igazolja hasznosságukat.

Mindemellett szükség van konkrét időhatárok felállítására a célok kikristályosítása és megvalósítása terén.

A teljesítmény ellenőrzése - Világos célok felállításának csak akkor van valódi értelme, ha a megvalósításuk ellenőrzésére is fordítanak energiát. Ennek érdekében világosan meg kell határozni az ellenőrzés folyamatát, az értékelés gyakoriságát és az ezzel kapcsolatos egyéni felelősséget.

Visszajelzés - A teljesítmény értékelése ma már a szervezeti élet szerves része. A visszajelzésnek két kérdésre kell válaszolnia:

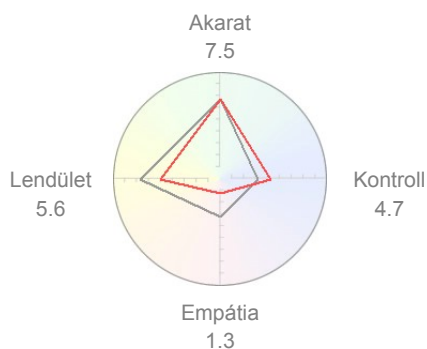
- Mi az, amit elvárunk?
- Mi hogyan csináljuk?

A visszajelzés akkor hatékony, ha

- megértették
- elhitték
- elfogadták

Karrierfejlesztés - Mások fejlesztéséhez a legfontosabb, hogy mutassunk irántuk őszinte érdeklődést és törődést, vagyis legyünk másokkal szemben önzetlenek, és legyünk hajlandók mások érdekeit előtérbe helyezni. Mindehhez először önmagunkat kell megértenünk, ezt követően pedig a többi ember szükségleteit, érdeklődését és vágyait. Annak érdekében, hogy ez hatékony lehessen, tisztában kell lennünk a szervezet belső politikai felépítésével és érzékeny pontjaival is.

Vezetési útmutató



Egy jövőkép kialakítása

- Elégítsük ki Minta célokra, kalandokra és kihívásokra való igényét
- Mutassunk egy pozitív és átfogó képet
- Kérjük meg, hogy Minta fejtse ki elképzeléseit
- Minta lelkesedésének mértéke a saját érdeklődésével állhat arányban. Hangsúlyozzuk a kapcsolatot a mi ajánlatunk és Minta saját nézetei között arról, hogy miben áll a siker és a fejlődés
- Hangsúlyozzuk Minta személyes előnyeit, valamint a folyamatos hozzájárulás és támogatás fontosságát

Ösztönző környezet létrehozása

- Minta kedveli az elismertséggel, hatalommal és felelősséggel járó pozíciókat
- Minta szereti ha "nagyot gondolhat" és ha van hatalma és befolyása az emberek és az események felett
- Hozzuk Minta tudomására, hogy támaszkodunk azon képességeire, hogy jól tudja képviselni a vállalati stratégiát és irányelveket, cselekvésre tudja készíteni a hasonló felfogású embereket, valamint hogy támogatást és elköteleződést tud kiváltani
- Legyen Minta ellátva munkával és kínáljunk számára változatosságot! A részletek és a rutinfeladatok untatni fogják

Az emberek egyéniségként való kezelése

- Minta nagy önállóságot és szabadságot igényel a cselekvéshez
- Minta igényli a beszélgetést, valamint hogy aktuális információkkal rendelkezzen hivatalos forrásokból, vagy akár a "kávéautomata mellől"
- Teremtsük meg a lehetőségét, hogy Minta nem hivatalos közegben is találkozhasson a kollégákkal, hogy megbeszéljék elképzeléseiket, problémáikat, eredményeiket
- Minta egy élénk, informális és közvetlen munkakörnyezetre fog jól reagálni. Élvezni fogja a csoportban az ugratásokat és a bajtársiasságot

Célok kitűzése

- Legyünk tekintettel Minta szabadság és függetlenség iránti igényére, de tartsuk fejen azt is, hogy hajlamos megfontoltság nélkül cselekedni
- Állítsunk fel együtt célokat, de engedjük, hogy Minta dönthesse el, hogyan is lehet azokat a legjobban megvalósítani
- Számíthatunk Minta egyenességére, őszinteségére és hogy összpontosítani fog a fontosnak tartott feladatokra
- Ha más az, amit akarunk, biztosítsuk, hogy Minta világos elképzelésekkel rendelkezzen ezekről, és ha szükséges, jelezzük, hogy az engedetlenség hogyan veszélyeztetheti Minta pozícióját és kilátásait

A teljesítmény ellenőrzése

- Ha megegyeztünk a célok és az időhatárok kapcsán, hagyjuk, hogy maga haladhasson a munkájával. Minta nem fogja jó néven venni közvetlen hivatalos ellenőrzést
- Figyeljük elérhető távolságból, fejen tartva, hogy Minta hajlamos az érzéketlenségre és az előítéletekre, valamint túl erélyes lehet másokkal
- Minta szándékai jók, de világosan ki kell fejeznünk, hogy támogatjuk a tevékenységét
- Adjunk határozott, de barátságos tanácsot a probléma kiemelésével és hagyjuk, hogy Minta találja meg a megoldást

Visszajelzés

- Minta kapjon közvetlen és nyilvános elismerést eredményeiért és sikereiért
- Dicsérjük Minta lelkesedését és hajlandóságát a közreműködésre
- Ismerjük el Minta rugalmasságát és a képességét, hogy meg tudja változtatni a taktikát és a prioritásokat az elvárásoknak megfelelően
- Ha ellenőrizzük, és kifogást kell emelnünk Minta munkája ellen, tegyük azonnal. Legyünk biztosak a tényeket és a körülményeket illetően, legyünk határozottak és felkészültek egy vitára
- Tegyük lehetővé, hogy Minta mentse a tekintélyét, de ne engedjük, hogy komolytalanul kezelje a hibáztatást

Karrierfejlesztés

- Tápláljuk Minta ambícióit a cégen belüli valószerű jövőbeni lehetőségekkel.
- Ismerjük fel Minta nyughatatlan hajlamát, és teremtsünk lehetőségeket, hogy növelje tudását és tapasztalatokat szerezzen
- A státusz és a hierarchia fontos Minta számára, de legalább ugyanannyira kedveli az új elképzelések és lehetőségek támasztotta kihívásokat
- Segítsünk Minta számára hiányosságai felismerésében és ösztönözzük az emberek vezetését elősegítő képességek fejlesztésére

A munkapreferenciák áttekintése

Az embereknek különböző elvárásaik vannak a karrierjükkel kapcsolatban. Azok a munkák, melyek megfelelnek ezeknek az elvárásoknak, érdekesebbek lesznek és nagyobb megelégedéssel is szolgálnak számukra, ennek eredményeképpen pedig valószínűleg nagyobb lesz a motivációjuk is. A kutatási eredmények szerint a munkahelyi teljesítmény közvetlen kapcsolatban áll a munkával való elégedettséggel. A szervezetek tehát érdekében áll, hogy az emberek számára az általuk preferált jutalmat, ellenszolgáltatást biztosító munkát ajánljanak.

A fentiekkel ellentétben azok a feladatok, melyek nem rendelkeznek az adott személy számára fontos lehetőségekkel, kevésbé lesznek motiválók, és valószínűleg alacsonyabb produktivitást is eredményeznek. Mivel ez egy mindkét irányban működő folyamat, ezért azok a feladatok, melyek nem megfelelő jutalommal, ellenszolgáltatással bírnak, nemcsak egyszerűen lecsökkentik, hanem aktívan gátolják az emberek motivációját.

Érdekes tehát időt szánni arra, hogy megpróbáljuk megtalálni az adott személynek legmegfelelőbb munkát (vagy fordítva, a munkához az embert). Minél jobban sikerül ezt megvalósítanunk, annál magasabb lesz a produktivitás.

A Facet5 segít meghatározni a főbb hajtóerőket, és ezen keresztül megmutatja, hogy melyek azok az elemek egy feladatban, melyek motiválóak, vagy éppenséggel motiváció csökkentőek az adott személy számára. Az eredmények alapján értékelni tudjuk az egyén jelenlegi szerepét, munkáját, illetve ki tudunk alakítani számára egy olyan feladatkört, ami nagyobb megelégedettséget fog eredményezni.

Az intrinzik-motiváció vagy belső-hajtóerő négy tényezője, mely a karriertörekvéseket meghatározza:

Befolyás

Ez a dimenzió azt írja le, hogy az emberek milyen mértékben akarják befolyásolni az eseményeket, illetve a körülöttük lévő embereket. Azok, akikben erős ez a szükséglet, azt akarják érezni, hogy ők a felelősség és szeretik a kihívásokat. A skála másik végén lévők jobban szeretik, ha másokkal való megbeszélés során születnek döntések, és a többiek pedig tudják, hogy mit kell tenniük. A dimenzió két oldala a "Meggyőzés" és az "Elfogadás".

Kapcsolatok

Azok az emberek, akikben ez a szükséglet erős, mindig szeretnek másokkal lenni és az események részeseivé válni. Szívesen bevonódnak és bekapcsolódnak a mindennapi eseményekbe. Akiknél ez az igény alacsony, jobban szeretik, ha békén hagyják őket, és egyedül dolgozhatnak, elkülönülten végezhetik a munkájukat. A dimenzió két oldala az "Egyedül" és a "Együtt".

Szabályok

Azoknak, akikben ez a szükséglet erős, nagyon fontos az alapos munkavégzés. A hatékony rendszereket és eljárásokat szeretik, tiszteletben tartják a véleményeket és a tapasztalatokat. Akikben ez az igény alacsony, jobban kedvelik a szabadabb, kevésbé strukturált megközelítést, valamint a „laissez-faire” stílust, amelyben van lehetőségük arra, hogy azt csinálják, amit akarnak. A dimenzió két oldala a "Szabadság" és a "Szervezettség".

Önzetlenség

Azoknak, akikben ez a szükséglet erős, fontos, hogy úgy érezzék, hozzájárulnak valamivel a világ fejlődéséhez, és segédkeznek egy "jobb" társadalom kialakításában. A munkának, amit végeznek, valamilyen értékkel kell rendelkeznie a közösség számára, és kell, hogy legyen egyfajta benső "jelentése". Nem azt kérdezik,

hogy mit oszthatnak meg másokkal, hanem azt, hogy mennyi mindent. Azokban az emberekben, akikben ez az igény alacsony, nagyobb hangsúlyt kap a személyes, egyéni hasznosság, és a saját erőfeszítések elismerése. A dimenzió két oldala az "Önmagáért" és a "Másokért".

Mivel az emberek személyisége összetett, nemcsak egyféle szükséglet alapján lehet őket motiválni. A legtöbbjükben a fenti "hajtóerőkből" legalább kettő jelen van, egyeseknél pedig még komplexebb lehet a motivációk keveréke. A következő oldalon bemutatjuk, hogy az egyes "hajtóerők" melyik oldala jellemzi a személyt, és hogy ezekhez milyen motiváló, vagy éppen motivációt csökkentő munkajellemzők társulnak. A hajtóerők egyéni mintázatát a Facet5 rendszer a referencia Család alapján vizsgálja.

A munkapreferenciák áttekintése

Elfogadás		<i>Befolyás</i>		Befolyásolás
Egyedül		<i>Kapcsolatok</i>		Együtt
Önzés		<i>Önzetlenség</i>		Önzetlenség
Szabadság		<i>Szabályok</i>		Szervezettség

A hajtóerők mintázata alapján Minta számára az olyan szerepkör a legalkalmasabb, amely az alábbi munkaelemeket tartalmazza:

- Ha egy csapatot vezethet
- Közéleti elismertség
- Ha meggyőzhet és befolyásolhat másokat
- Ha új ötleteket támogathat
- Ha a lehetőségeket fejlesztheti
- Nyilvános elismerés és dicséret

Az eredmények alapján a következő munkaelemeknek van alapvető jelentőségük Minta motivációjának és érdeklődésének fenntartásában:

- Ha van lehetősége átfutni az elképzeléseket
- Egy vezető pozíció
- Kihívást jelentő munka
- Állandó változatosság
- Ha megfizetik az eredményeiért
- Ha egy dinamikus, informális környezetben dolgozhat
- Ha új emberekkel találkozhat cégen kívül és belül
- Ha vállalkozói jellegű szerepet tölthet be

Az alábbi munkaelemek hosszútávon csökkentik Minta motivációját és valószínűleg frusztrációhoz vezetnek nála:

- A másokkal megosztott felelősség
- Speciális problémák, melyek hosszadalmas és aprólékos munkát igényelnek
- Ha munkája során nincs kapcsolata emberekkel
- Ha ugyanazokat a feladatokat kell csinálnia minden nap
- Ha felülről közlelről irányítják
- Egy korlátozó és formálisan strukturált szervezet
- Ha sok időt kell töltenie a személyi kérdésekkel, problémákkal
- Ha úgy érzi, anélkül is meg tudná csinálni, hogy gondolkodnia kelljen rajta