

UAB XXX

Vardenis Pavardenis

360° VADOVO TYRIMO ATASKAITA

KONFIDENCIALU!



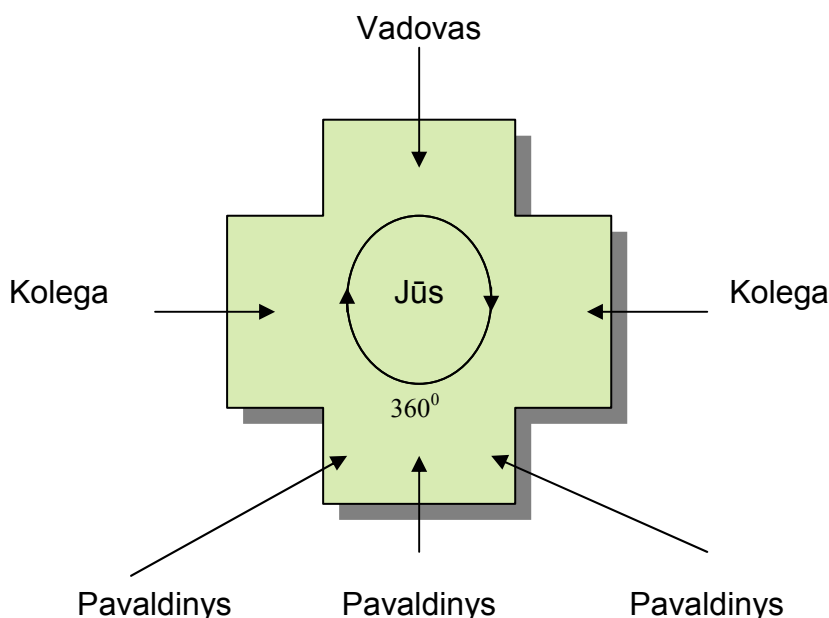
**ŽMOGAUS STUDIJŲ CENTRAS
HUMAN STUDY CENTER**

Žmogaus studijų centras, Trakų g. 8, 2a korp., 01132 Vilnius
Tel.: (8 5) 262 67 63, faksas: (8 5) 262 76 71, el. paštas: office@humanstudy.lt

ĮŽANGA

Šie rezultatai yra pagrįsti 360° apklausa. Apklausoje dalyvavo jūsų vadovas, kolegos ir pavaldiniai. Jų įvertinimus galite palyginti su savęs vertinimais, kuriuos pateikėte pildydami tokią pačią anketą.

Tyrimas suteikia galimybę įvertinti jums nematomas sritis bei numatyti tobulėjimo planą.



Turinys

1. Ką vertino tyrimo dalyviai?	3
2. Kaip jūs vertinate save ir kaip jus vertina kiti (vadovas, kolegos ir pavaldiniai)?	5
2.1. Vadovavimo kompetencijų įvertinimas	6
2.2. Vadovavimo stiliaus įvertinimas	9
3. Kuo skiriasi jūsų ir kitų (jūsų vadovo, kolegų ir pavaldinių) įvertinimai bei lūkesčiai	12
3.1. Palyginimas to, kaip jūs vertinate save ir kaip jus vertina kiti	13
3.2. Palyginimas to, ko jūs tikėtės iš savęs ir ko kiti tikisi iš jūsų	16
4. Jūsų matomos ir nematomos sritys	19
5. Ugdymo kryptys	23
6. Ugdymo veiksmai	27
7. Kada ir kokie vadovavimo stiliai naudingi organizacijai?	28

1. KĄ VERTINO TYRIMO DALYVIAI?

Vadovo kompetencijos	Aprašymas
Planavimas	Pats planuoja ir kitus skatina planuoti savo veiklą. Nusistato prioritetus. Laikosi plano.
Organizavimas	Aiškiai paskirto užduotis ir funkcijas, diegia darbą lengvinančias procedūras, pasirūpina reikalingais resursais.
Kontrolė	Prižiūri darbų eigą, pagrindinius darbo procesus. Teikia grįžtamąjį ryšį apie atlikimą, taiko aiškius vertinimo kriterijus.
Komunikacija	Perteikia informaciją apie organizacijoje vykstančius procesus. Moka aiškiai išreikšti savo mintis (geras kalbėtojas) ir moka išklaudyti bei suprasti kitus (geras klausytojas). Yra konstruktyvus.
Verslo kompetencija	Supranta verslo, kuriame dirba, aplinką, numato kokie produktai ar paslaugos bus paklausūs ateityje. Supranta pasaulio pokyčių įtaką verslui. Keičia verslo sprendimus priklausomai nuo pokyčių rinkoje.
Emocinė kompetencija „aš“	Supranta savo emocijas ir valdo jas, pasitiki savimi, yra nuoširdus ir patikimas.
Emocinė kompetencija „kiti“	Supranta kitų emocijas, yra taktiškas, moka įtikinti ir spręsti konfliktus.

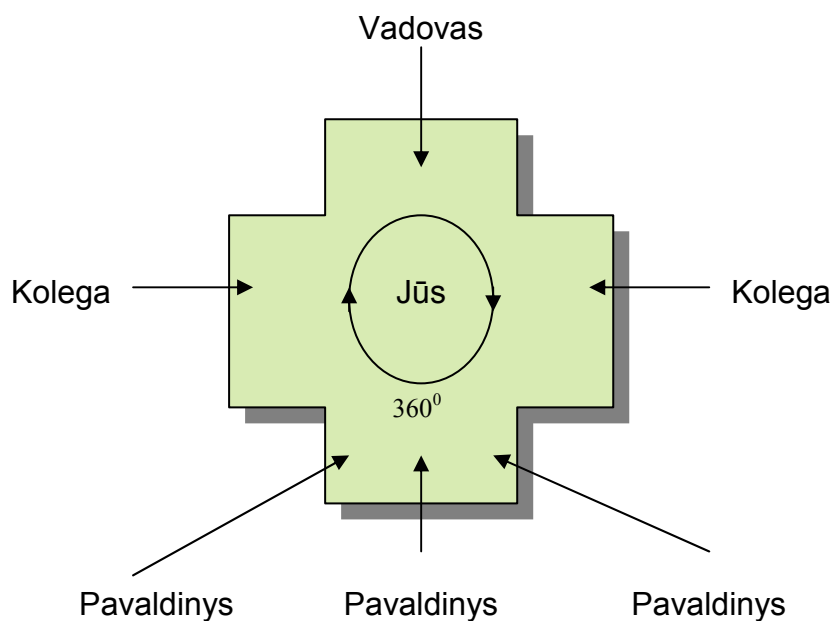


Vadovavimo stiliai	Aprašymas
Vizionierius	Turi organizacijos (padalinio) ateities viziją. Moka uždegti kitus. Parodo, kaip kiekvienas prisideda prie organizacijos (padalinio) tikslų ir pats jų siekia. Įkvepiamai pateikia naujoves, planus.
Bendraujantis, palaikantis	Kuria šiltus santykius ir palaikymo atmosferą grupėje. Suteikia darbuotojams laisvę ir juos palaiko. Moka paskatinti, pagirti.
Autokratinis	Priima sprendimus ir reikalauja juos vykdyti, griežtai kontroliuoja. Linkęs kritikuoti ir reikalauja paklusnumo.
Bendradarbiaujantis	Sprendimus priima kartu su kitais, ilgai ieško kitų pritarimo, nuolat klausia darbuotojų nuomonės.
Raginantis	Kelia aukštus reikalavimus sau ir kitiems. Reikalauja aukštos kompetencijos. Linkęs kelti dar aukštesnius reikalavimus jeigu darbuotojas pademonstruoja sėkmę.
Ugdantis	Moko ir skatina darbuotojus mokytis. Dažnai suteikia grįžtamąjį ryšį. Ugdo darbuotojus.
Nusišalinęs	Nesidomi darbuotojų darbo rezultatais, mažai su jais bendrauja, beveik nekalba apie bendrus tikslus.

Tyrimo dalyviai vadovavimo kompetencijas ir vadovavimo stilius vertina pagal tokią skalę:

- Nebūdinga – 1 balas;
- Retai būdinga – 2 balai;
- Kartais būdinga – 3 balai;
- Dažnai būdinga – 4 balai;
- Nuolat būdinga – 5 balai.

2. KAIP JŪS VERTINATE SAVE IR KAIP JUS VERTINA KITI?



Rezultatai parodo kaip jus vertina kiti ir kaip jūs vertinate save.

Vidurkis parodo kaip vidutiniškai jus vertina vadovas, kolegos, pavaldiniai arba jūs pats. Vidurkis gali svyruoti nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „nebūdinga“, o 5 – „nuolat būdinga“. Vidurkio skaitinė reikšmė pateikiama šalia grafiko.

Standartinis nuokrypis rodo kiek vidutiniškai vertinimo reikšmės nukrypsta nuo vidurkio. Jo reikšmė pateikiama šalia vidurkio.

Vertinimai „yra“ parodo kaip tyrimo dalyviai jus vertina dabar, o vertinimai „galėtų“ parodo kokį jus tyrimo dalyviai norėtų matyti.

2.1. Vadovavimo kompetencijų įvertinimas

Planavimas

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu	██████████					3.75	0.00
	norėčiau	██████████					4.25	0.00
Vadovas	yra	██████████					3.25	0.00
	galėtų	██████████					4.75	0.00
Kolega	yra	██████████					2.58	0.94
	galėtų	██████████					3.08	1.07
Pavaldinys	yra	██████████					3.63	0.83
	galėtų	██████████					3.38	0.97
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00

Organizavimas

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu	██████████					3.75	0.00
	norėčiau	██████████					4.25	0.00
Vadovas	yra	██████████					3.25	0.00
	galėtų	██████████					4.75	0.00
Kolega	yra	██████████					2.58	0.94
	galėtų	██████████					3.08	1.07
Pavaldinys	yra	██████████					3.63	0.83
	galėtų	██████████					3.38	0.97
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00

Kontrolė

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu	██████████					3.00	0.00
	norėčiau	██████████					4.00	0.00
Vadovas	yra	██████████					4.00	0.00
	galėtų	██████████					5.00	0.00
Kolega	yra	██████████					2.67	1.22
	galėtų	██████████					3.22	1.09
Pavaldinys	yra	██████████					3.75	0.50
	galėtų	██████████					3.25	0.96
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00

Komunikacija

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu	████████████████████					5.00	0.00
	norėčiau	████████████████████					5.00	0.00
Vadovas	yra	████████████████					4.00	0.00
	galėtų	████████████████████					5.00	0.00
Kolega	yra	██████████████					2.89	1.05
	galėtų	██████████████					3.33	1.00
Pavaldinys	yra	████████████████					4.25	1.50
	galėtų	██████████████					3.25	1.26
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00

Verslo kompetencija

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu	████████████████████					5.00	0.00
	norėčiau	████████████████████					5.00	0.00
Vadovas	yra	████████████████					4.00	0.00
	galėtų	████████████████████					5.00	0.00
Kolega	yra	██████████████					2.89	1.05
	galėtų	██████████████					3.33	1.00
Pavaldinys	yra	████████████████					4.25	1.50
	galėtų	██████████████					3.25	1.26
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00

Emocinė kompetencija „aš“

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu	██████████████					3.00	0.00
	norėčiau	████████████████					4.00	0.00
Vadovas	yra	████████████████					4.00	0.00
	galėtų	████████████████████					5.00	0.00
Kolega	yra	██████████████					2.67	1.22
	galėtų	██████████████					3.22	1.09
Pavaldinys	yra	████████████████					3.75	0.50
	galėtų	██████████████					3.25	0.96
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00

Emocinė kompetencija „kiti“

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu	[Bar chart: 5.00]					5.00	0.00
	norėčiau	[Bar chart: 5.00]					5.00	0.00
Vadovas	yra	[Bar chart: 4.00]					4.00	0.00
	galėtų	[Bar chart: 5.00]					5.00	0.00
Kolega	yra	[Bar chart: 2.89]					2.89	1.05
	galėtų	[Bar chart: 3.33]					3.33	1.00
Pavaldinys	yra	[Bar chart: 4.25]					4.25	1.50
	galėtų	[Bar chart: 3.25]					3.25	1.26
Klientas	yra	[Bar chart: 0.00]					0.00	0.00
	galėtų	[Bar chart: 0.00]					0.00	0.00



2.2. Vadovavimo stilių įvertinimas

Vizionierius

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu	██████████					3.75	0.00
	norėčiau	██████████					4.25	0.00
Vadovas	yra	██████████					3.25	0.00
	galėtų	██████████					4.75	0.00
Kolega	yra	██████████					2.58	0.94
	galėtų	██████████					3.08	1.07
Pavaldinys	yra	██████████					3.63	0.83
	galėtų	██████████					3.38	0.97
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00

Bendraujantis, palaikantis

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu	██████████					3.00	0.00
	norėčiau	██████████					4.00	0.00
Vadovas	yra	██████████					4.00	0.00
	galėtų	██████████					5.00	0.00
Kolega	yra	██████████					2.67	1.22
	galėtų	██████████					3.22	1.09
Pavaldinys	yra	██████████					3.75	0.50
	galėtų	██████████					3.25	0.96
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00

Autokratinis

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu	██████████					5.00	0.00
	norėčiau	██████████					5.00	0.00
Vadovas	yra	██████████					4.00	0.00
	galėtų	██████████					5.00	0.00
Kolega	yra	██████████					2.89	1.05
	galėtų	██████████					3.33	1.00
Pavaldinys	yra	██████████					4.25	1.50
	galėtų	██████████					3.25	1.26
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00



Bendradarbiaujantis

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu						3.75	0.00
	norėčiau						4.25	0.00
Vadovas	yra						3.25	0.00
	galėtų						4.75	0.00
Kolega	yra						2.58	0.94
	galėtų						3.08	1.07
Pavaldinys	yra						3.63	0.83
	galėtų						3.38	0.97
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00

Raginantis

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu						5.00	0.00
	norėčiau						5.00	0.00
Vadovas	yra						4.00	0.00
	galėtų						5.00	0.00
Kolega	yra						2.89	1.05
	galėtų						3.33	1.00
Pavaldinys	yra						4.25	1.50
	galėtų						3.25	1.26
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00

Ugdantis

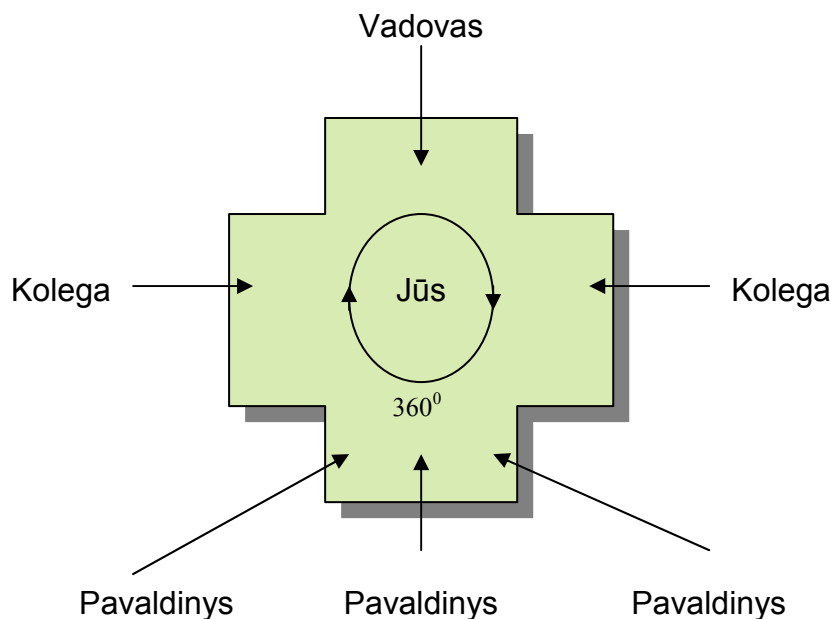
		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu						3.00	0.00
	norėčiau						4.00	0.00
Vadovas	yra						4.00	0.00
	galėtų						5.00	0.00
Kolega	yra						2.67	1.22
	galėtų						3.22	1.09
Pavaldinys	yra						3.75	0.50
	galėtų						3.25	0.96
Klientas	yra						0.00	0.00
	galėtų						0.00	0.00

Nusišalinęs

		1	2	3	4	5	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš	esu	[redacted]					5.00	0.00
	norėčiau	[redacted]					5.00	0.00
Vadovas	yra	[redacted]					4.00	0.00
	galėtų	[redacted]					5.00	0.00
Kolega	yra	[redacted]					2.89	1.05
	galėtų	[redacted]					3.33	1.00
Pavaldinys	yra	[redacted]					4.25	1.50
	galėtų	[redacted]					3.25	1.26
Klientas	yra	[redacted]					0.00	0.00
	galėtų	[redacted]					0.00	0.00



3. KUOM SKIRIASI JŪSŲ IR KITŲ ĮVERTINIMAI?



Rezultatai parodo kaip skiriasi jūsų paties vadovavimo kompetencijų ir stilių vertinimas bei lūkesčiai nuo kitų (vadovo, kolegų ar pavaldinių) vertinimų bei lūkesčių jūsų vadovavimo kompetencijų ir stilių atžvilgiu.

Vidurkis parodo kaip vidutiniškai jus vertina vadovas, kolegos, pavaldiniai arba jūs pats. *Vidurkis* gali svyruoti nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „nebūdinga“, o 5 – „nuolat būdinga“. *Vidurkio* skaitinė reikšmė pateikiama šalia grafiko.

Stebėkite kiek skiriasi jūsų ir kitų vertinimų vidurkiai. Dideli skirtumai parodo vertinimų arba lūkesčių nesutapimą.

3.1. Palyginimas kaip Jūs vertinate save ir kaip jus vertina kiti

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Planavimas	Aš	████████████████████					3.75
	Vadovas	████████████████			██████████		3.25
	Kolega	████████████		██████████			2.58
	Pavaldinys	████████████████████					3.63
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Organizavimas	Aš	████████████████████					4.00
	Vadovas	████████████████			██████████		4.25
	Kolega	████████████		██████████			2.67
	Pavaldinys	████████████████████					3.63
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Kontrolė	Aš	████████████████			██████████		3.50
	Vadovas	████████████		██████████	██████████		3.75
	Kolega	████████████		██████████			2.64
	Pavaldinys	████████████████████					3.81
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Komunikacija	Aš	████████████████			██████████		3.25
	Vadovas	████████████		██████████	██████████		3.50
	Kolega	████████████		██████████			2.69
	Pavaldinys	████████████████████					3.69
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Verlso kompetencija	Aš	████████████████████					4.00
	Vadovas	████████████████			██████████		3.25
	Kolega	████████████		██████████			2.42
	Pavaldinys	████████████████████					3.44
	Klientas						0.00



		1	2	3	4	5	Vidurkis
Emocinė kompetencija "aš"	Aš	████████████████████					4.25
	Vadovas	████████████████			██████████		3.50
	Kolega	██████████████		██████████			3.03
	Pavaldinys	████████████████			██████████		3.75
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Emocinės kompetencija "kiti"	Aš	██████████████			██████████		4.00
	Vadovas	██████████████		██████████	██████████		3.75
	Kolega	██████████████		██████████	██████████		3.64
	Pavaldinys	██████████████		██████████	██████████		3.88
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Vizionierius	Aš	██████████████			██████████		3.75
	Vadovas	██████████████		██████████	██████████		3.00
	Kolega	██████████	██████████	██████████			2.28
	Pavaldinys	██████████████		██████████	██████████		3.38
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Bendraujantis, palaikantis	Aš	██████████████			██████████		3.25
	Vadovas	██████████████		██████████	██████████		3.00
	Kolega	██████████	██████████	██████████	██████████		3.36
	Pavaldinys	██████████████		██████████	██████████		3.38
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Autokratinis	Aš	██████████████		██████████			3.00
	Vadovas	██████████	██████████	██████████			2.25
	Kolega	██████████	██████████	██████████			2.47
	Pavaldinys	██████████████		██████████	██████████		3.31
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Bendradarbiaujantis	Aš	[redacted]					2.50
	Vadovas	[redacted]					2.50
	Kolega	[redacted]					3.00
	Pavaldinys	[redacted]					2.69
	Klientas	[redacted]					0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Raginantis	Aš	[redacted]					3.50
	Vadovas	[redacted]					4.00
	Kolega	[redacted]					2.92
	Pavaldinys	[redacted]					3.38
	Klientas	[redacted]					0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Ugdantis	Aš	[redacted]					3.75
	Vadovas	[redacted]					3.00
	Kolega	[redacted]					3.19
	Pavaldinys	[redacted]					3.81
	Klientas	[redacted]					0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Nusišalinęs	Aš	[redacted]					3.75
	Vadovas	[redacted]					3.75
	Kolega	[redacted]					2.47
	Pavaldinys	[redacted]					3.25
	Klientas	[redacted]					0.00



3.2. Palyginimas ko jūs tikėtės iš kitų ir ko kiti tikisi iš jūsų

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Planavimas	Aš	[Bar chart: 4.25]					4.25
	Vadovas	[Bar chart: 4.75]					4.75
	Kolega	[Bar chart: 3.08]					3.08
	Pavaldinys	[Bar chart: 3.38]					3.38
	Klientas	[Bar chart: 0.00]					0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Organizavimas	Aš	[Bar chart: 4.50]					4.50
	Vadovas	[Bar chart: 5.00]					5.00
	Kolega	[Bar chart: 3.25]					3.25
	Pavaldinys	[Bar chart: 3.31]					3.31
	Klientas	[Bar chart: 0.00]					0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Konrolė	Aš	[Bar chart: 3.75]					3.75
	Vadovas	[Bar chart: 4.25]					4.25
	Kolega	[Bar chart: 3.31]					3.31
	Pavaldinys	[Bar chart: 3.50]					3.50
	Klientas	[Bar chart: 0.00]					0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Komunikacija	Aš	[Bar chart: 4.25]					4.25
	Vadovas	[Bar chart: 5.00]					5.00
	Kolega	[Bar chart: 3.14]					3.14
	Pavaldinys	[Bar chart: 3.56]					3.56
	Klientas	[Bar chart: 0.00]					0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Verslo kompetencija	Aš	[Bar chart: 4.25]					4.25
	Vadovas	[Bar chart: 4.75]					4.75
	Kolega	[Bar chart: 3.00]					3.00
	Pavaldinys	[Bar chart: 3.38]					3.38
	Klientas	[Bar chart: 0.00]					0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Emocinė kompetencija "aš"	Aš	████████████████████					4.00
	Vadovas	██████████████████					4.25
	Kolega	██████████████					3.42
	Pavaldinys	██████████████					3.56
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Emocinė kompetencija "kiti"	Aš	██████████████					3.50
	Vadovas	██████████████					3.75
	Kolega	██████████████					3.64
	Pavaldinys	████████████					3.19
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Vizionierius	Aš	██████████████					3.75
	Vadovas	██████████████					4.50
	Kolega	██████████					2.83
	Pavaldinys	██████████████					3.38
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Bendraujantis, palaikantis	Aš	██████████					2.75
	Vadovas	██████████████					3.25
	Kolega	██████████████					3.33
	Pavaldinys	██████████					2.69
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Autokratinis	Aš	██████████████					3.25
	Vadovas	██████████████					3.75
	Kolega	██████████					2.92
	Pavaldinys	██████████████					3.00
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Bendradarbiaujantis	Aš	██████████					2.00
	Vadovas	██████████████					3.00
	Kolega	██████████████					3.00
	Pavaldinys	██████████					2.31
	Klientas						0.00



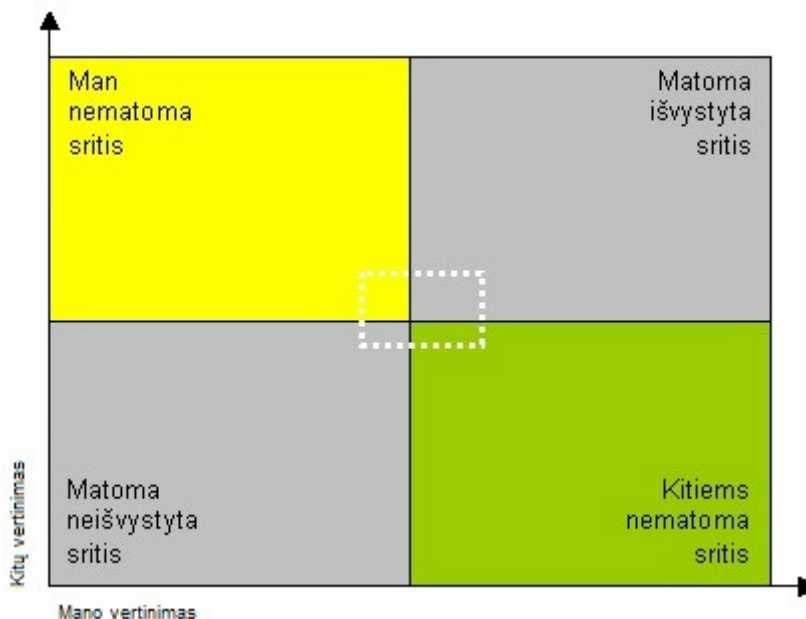
		1	2	3	4	5	Vidurkis
Raginantis	Aš	████████████████████					4.00
	Vadovas	████████████████████████████					4.75
	Kolega	████████████████████					3.36
	Pavaldinys	████████████████████████					3.56
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Ugdantis	Aš	████████████████████					4.00
	Vadovas	████████████████████████████					4.25
	Kolega	████████████████████					3.58
	Pavaldinys	████████████████████████					3.31
	Klientas						0.00

		1	2	3	4	5	Vidurkis
Nusišalinęs	Aš	████████████████████					4.00
	Vadovas	████████████████████████████					4.50
	Kolega	████████████████████					2.97
	Pavaldinys	████████████████████████					3.38
	Klientas						0.00



4. Jūsų matomos ir nematomos sritys



Šiame grafike pateikiamos jūsų matomos ir nematomos sritys, suskirstytos pagal jūsų vadovavimo kompetencijų ir stilių vertinimus.

Jeigu ir jūsų, ir jūsų bendradarbių tos pačios vadovavimo kompetencijos arba stiliaus vertinimai sutampa, jie bus pavaizduoti grafiko viršutiniame dešiniajame (matoma išvystyta sritis) arba apatiniame kairiajame (matoma neišvystyta sritis) ketvirčiuose. *Matoma išvystyta sritis* - tai tokia vadovavimo kompetencija arba stilius, kurią ir jūs, ir jūsų bendradarbiai mato kaip jums būdingą. Jeigu jūsų įvertinimai patenka į šį ketvirtį, jūs save vertinate tiksliai, t.y. ir jūs, ir jūsų bendradarbiai pastebite jums būdingą elgesį.

Matoma neišvystyta sritis - tai tokia vadovavimo kompetencija arba stilius, kurią ir jūs, ir jūsų bendradarbiai mato kaip jums mažai būdingą arba nebūdingą. Jeigu jūsų įvertinimai patenka į šį ketvirtį, jūs irgi save vertinate tiksliai, t.y. ir jūs, ir jūsų bendradarbiai pastebite, kad toks elgesys jums nebūdingas.

Jeigu tos pačios vadovavimo kompetencijos arba vadovavimo stiliaus jūsų ir jūsų bendradarbių vertinimai reikšmingai skiriasi, jie bus pavaizduoti grafiko viršutiniame kairiajame (man nematoma sritis) arba apatiniame dešiniajame (kitiems nematoma sritis) ketvirčiuose.

Man nematoma sritis - tai tokia vadovavimo kompetencija, kurią jūs vertinate kaip jums nebūdingą, tačiau jūsų bendradarbiai - kaip jums būdingą. Jeigu jūsų įvertinimai patenka į šį ketvirtį, jūs save vertinate netiksliai, t.y. jūs nepastebite savo elgesio, kurį pastebi kiti.

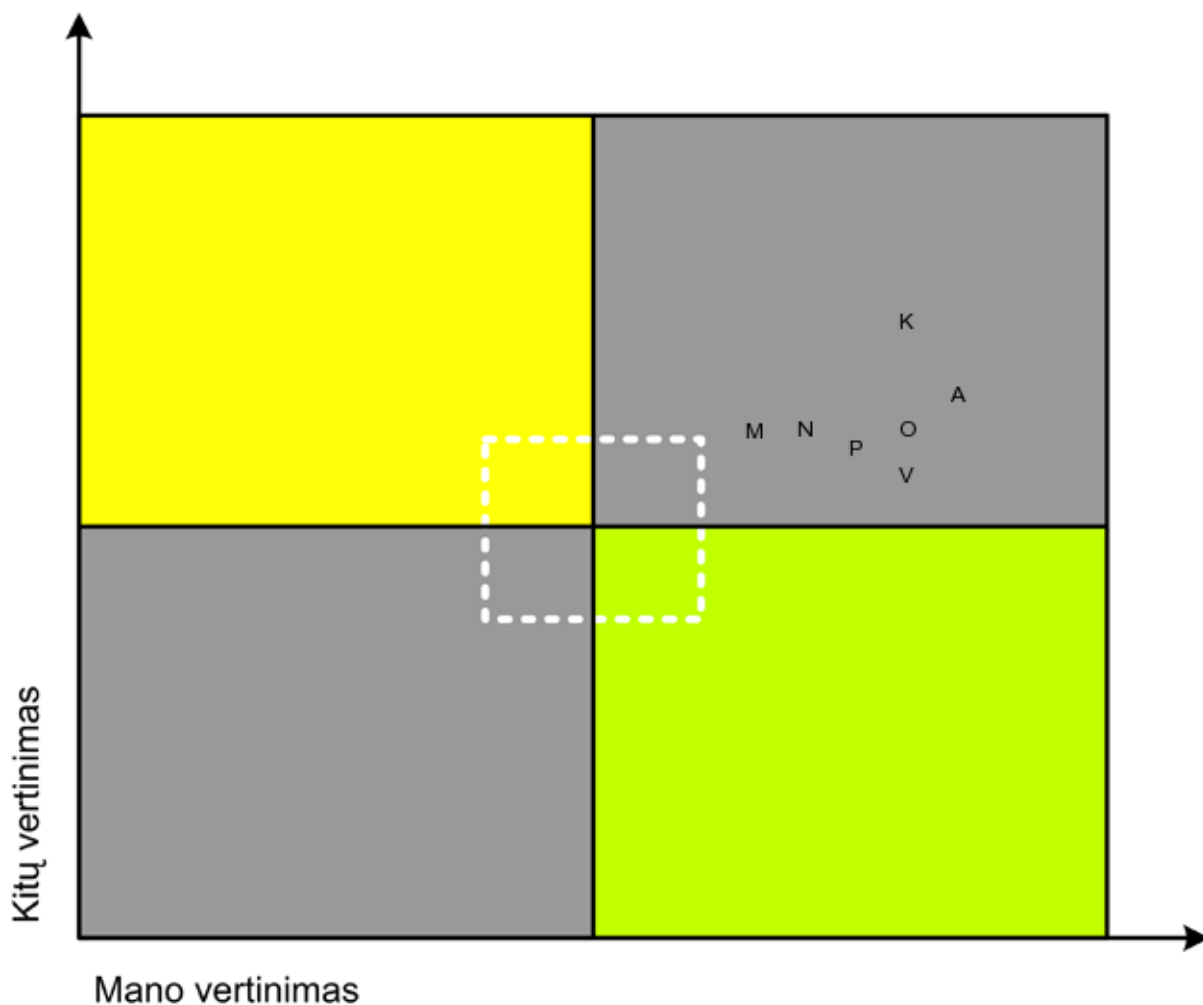
Kitiems nematoma sritis - tai tokia vadovavimo kompetencija, kurią jūs vertinate kaip jums būdingą, tačiau jūsų bendradarbiai – kaip jums nebūdingą. Jeigu jūsų įvertinimai patenka į šį ketvirtį, jūs irgi vertinate save netiksliai, t.y. jūsų elgesio nepastebi kiti, nors jūs manote, kad taip elgiatės.

Jeigu daug jūsų įvertinimų patenka į ketvirčius *man nematoma sritis* ir *kitiems nematoma sritis*, rekomenduojame kreiptis į konsultantą, kad padėtų išsiaiškinti skirtingo vertinimo priežastis bei jas pašalinti.

Tie jūsų vadovavimo kompetencijos arba stiliaus įvertinimai, kurie patenka į baltų kontūrų kvadratą, yra neinformatyvūs.



Vadovavimo kompetencija



Paaiškinimai:

P - planavimas

O - organizavimas

N - kontrolė

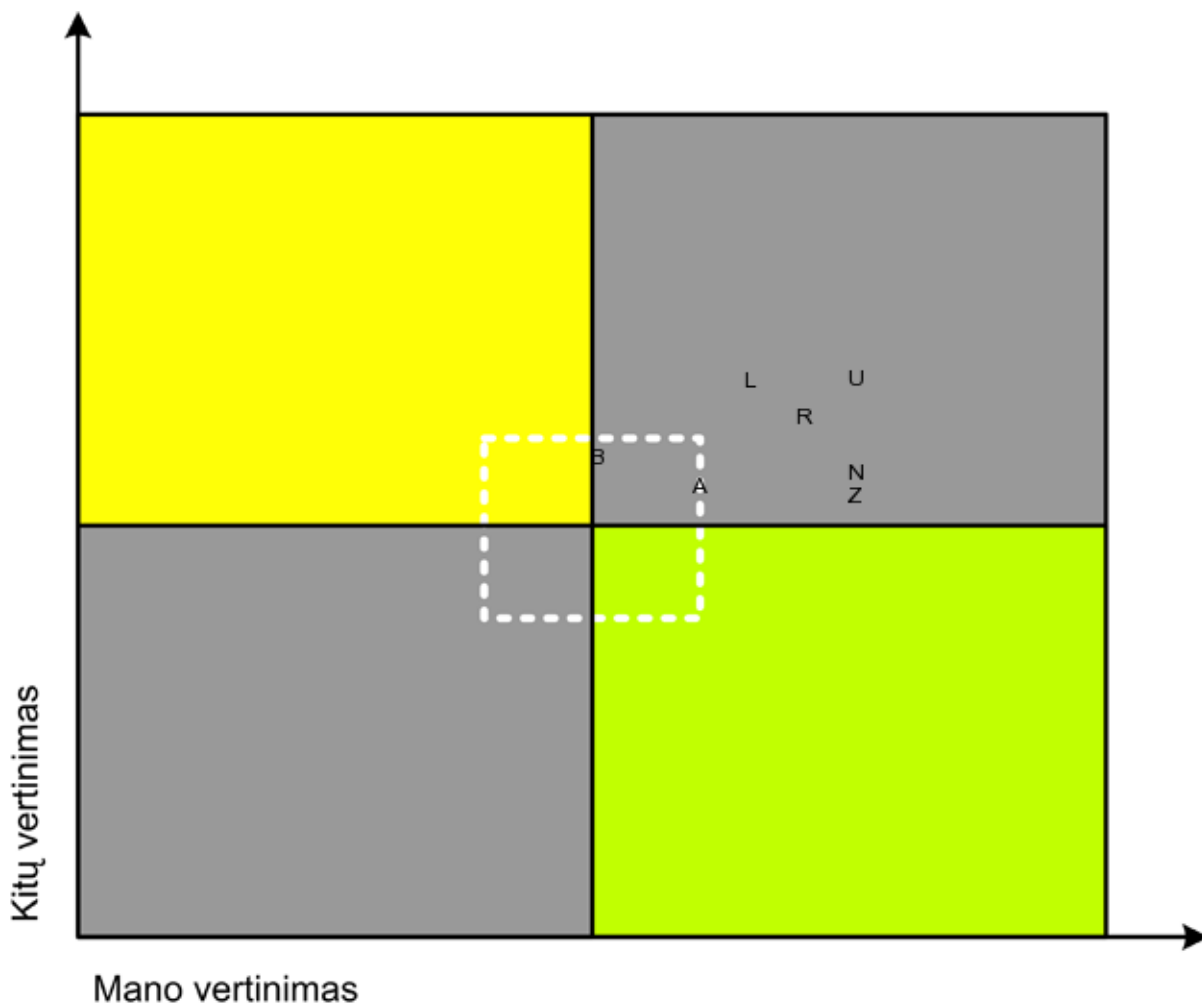
M - komunikacija

V - veslo kompetencija

A - emocinė kompetencija "aš"

K - emocinė kompetencija "kiti"

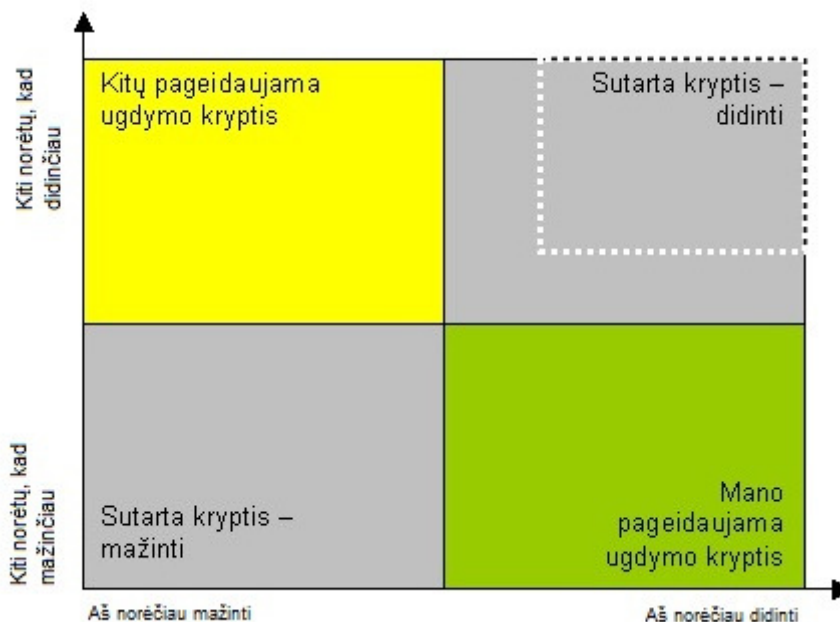
Vadovavimo stiliai



Paaiškinimai:

- Z - vizionierius
- L - bendraujantis, palaikantis
- A - autokratinis
- B - bendradarbiaujantis
- R - raginantis
- N – nusišalinęs
- U - ugdantis

5. Ugdymo kryptys



Šiame grafike pateikiami matomi jūsų vadovavimo kompetencijų ir stilių ugdymo prioritetai.

Jeigu ir jūsų, ir jūsų bendradarbių ugdymo prioritetai dėl tos pačios kompetencijos arba stiliaus sutampa, jie bus pavaizduoti grafiko viršutiniame dešiniajame (sutarta kryptis – didinti) arba apatiniame kairiajame (sutarta kryptis – mažinti) ketvirčiuose. **Sutarta kryptis – didinti.** Šiame ketvirtyje pavaizduotą vadovavimo kompetenciją arba stilių jūs ir jūsų bendradarbiai mato kaip tobulintiną. Jeigu jūsų įvertinimai patenka į šį ketvirtį, jūsų lūkesčiai sutampa su bendradarbių. Galite drąsiai numatyti saviugdos planą. Tikėtina, kad sulauksite kitų palaikymo. Jeigu jūsų vadovavimo kompetencijos arba stiliaus įvertinimai patenka į baltų kontūrų kvadratą – jų ugdymui reikėtų skirti didžiausią prioritetą.

Sutarta kryptis – mažinti. Šiame ketvirtyje pavaizduotą vadovavimo kompetenciją arba stilių jūs ir jūsų bendradarbiai mato kaip mažintiną. Jeigu jūsų įvertinimai patenka į šį ketvirtį, jūsų lūkesčiai sutampa su bendradarbių. Galite drąsiai numatyti saviugdos planą. Tikėtina, kad sulauksite kitų palaikymo.

Jeigu jūsų ir jūsų bendradarbių ugdymo prioritetai dėl tos pačios kompetencijos arba stiliaus reikšmingai skiriasi, jie bus pavaizduoti grafiko apatiniame dešiniajame (mano pageidaujama ugdymo kryptis) arba viršutiniame kairiajame (kitų pageidaujama ugdymo kryptis) ketvirčiuose.

Mano pageidaujama ugdymo kryptis. Šiame ketvirtyje pavaizduotą vadovavimo kompetenciją arba stilių jūs matote kaip tobulintiną, o jūsų bendradarbiai – kaip mažintiną. Jeigu jūsų įvertinimai patenka į šį ketvirtį, jūsų ir bendradarbių lūkesčiai yra priešingi. Jūs ketinate didinti tą savo elgesį, kurio jūsų kolegos nori matyti mažiau. Tai gali būti konflikto priežastis.

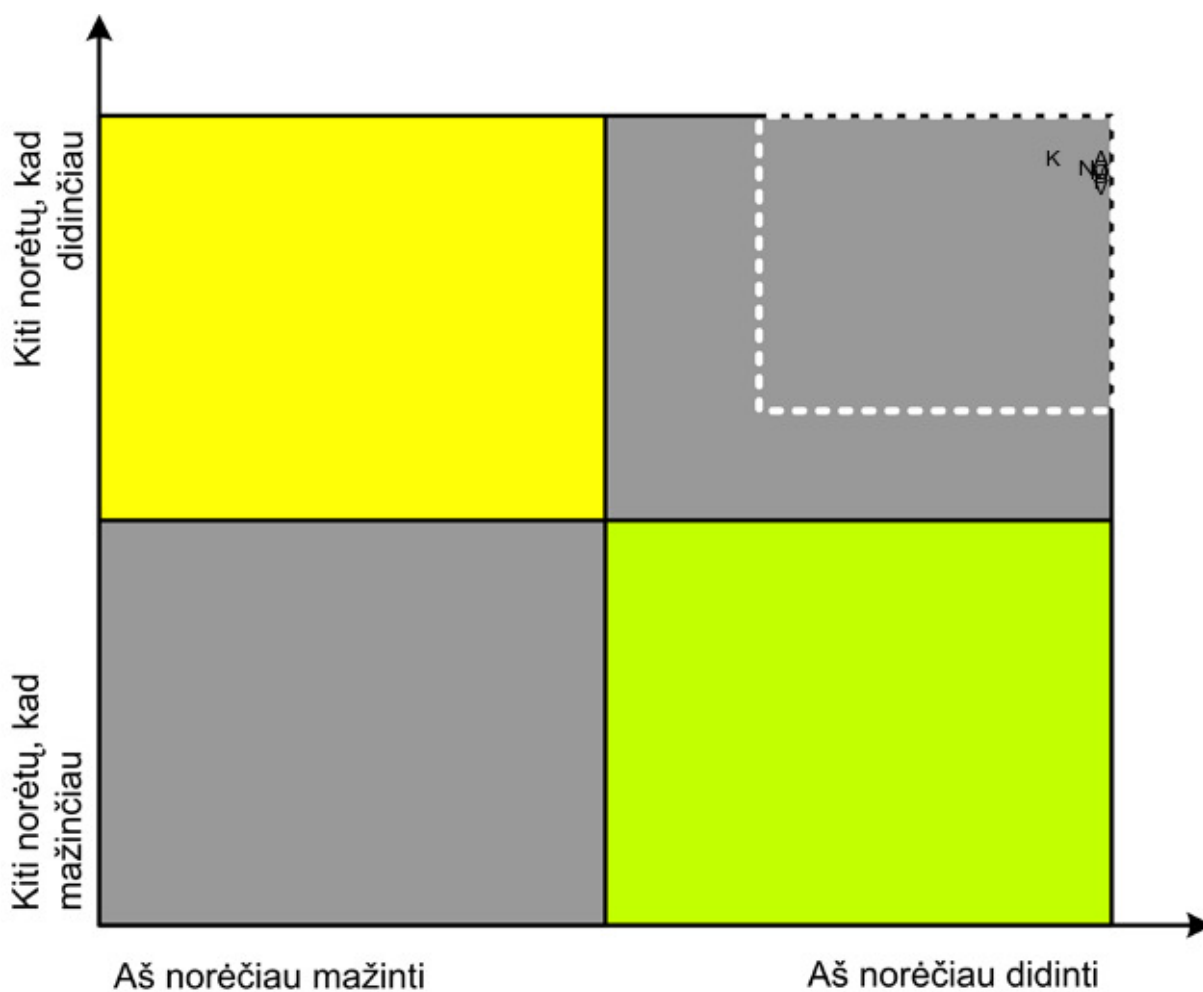
Kitų pageidaujama ugdymo kryptis. Šiame ketvirtyje pavaizduotą vadovavimo kompetenciją arba stilių jūs matote kaip mažintiną, o jūsų bendradarbiai – kaip tobulintiną. Jeigu jūsų įvertinimai patenka į šį ketvirtį, jūsų ir bendradarbių lūkesčiai yra priešingi. Jūs ketinate mažinti tą savo elgesį, kurio jūsų bendradarbiai nori matyti daugiau. Tai gali būti konflikto priežastis.

Jeigu daug jūsų vertinimų patenka į ketvirčius *mano pageidaujama ugdymo kryptis* ar *kitų pageidaujama ugdymo kryptis*, rekomenduojame kreiptis į konsultantą, kad padėtų išsiaiškinti skirtingų lūkesčių priežastis bei jas pašalinti.

Pastaba: rekomenduojame gerai apgalvoti savo vadovavimo stiliaus keitimą. Kitų noras keisti jūsų vadovavimo stilių gali neatitikti aktualių organizacijos poreikių ar situacijos. Apie situacijų organizacijoje ir vadovavimo stiliaus atitikimą skaitykite - „Kada ir kokie vadovavimo stiliai naudingi organizacijai?“



Vadovo kompetencijos



Paaiškinimai:

P - planavimas

O - organizavimas

N - kontrolė

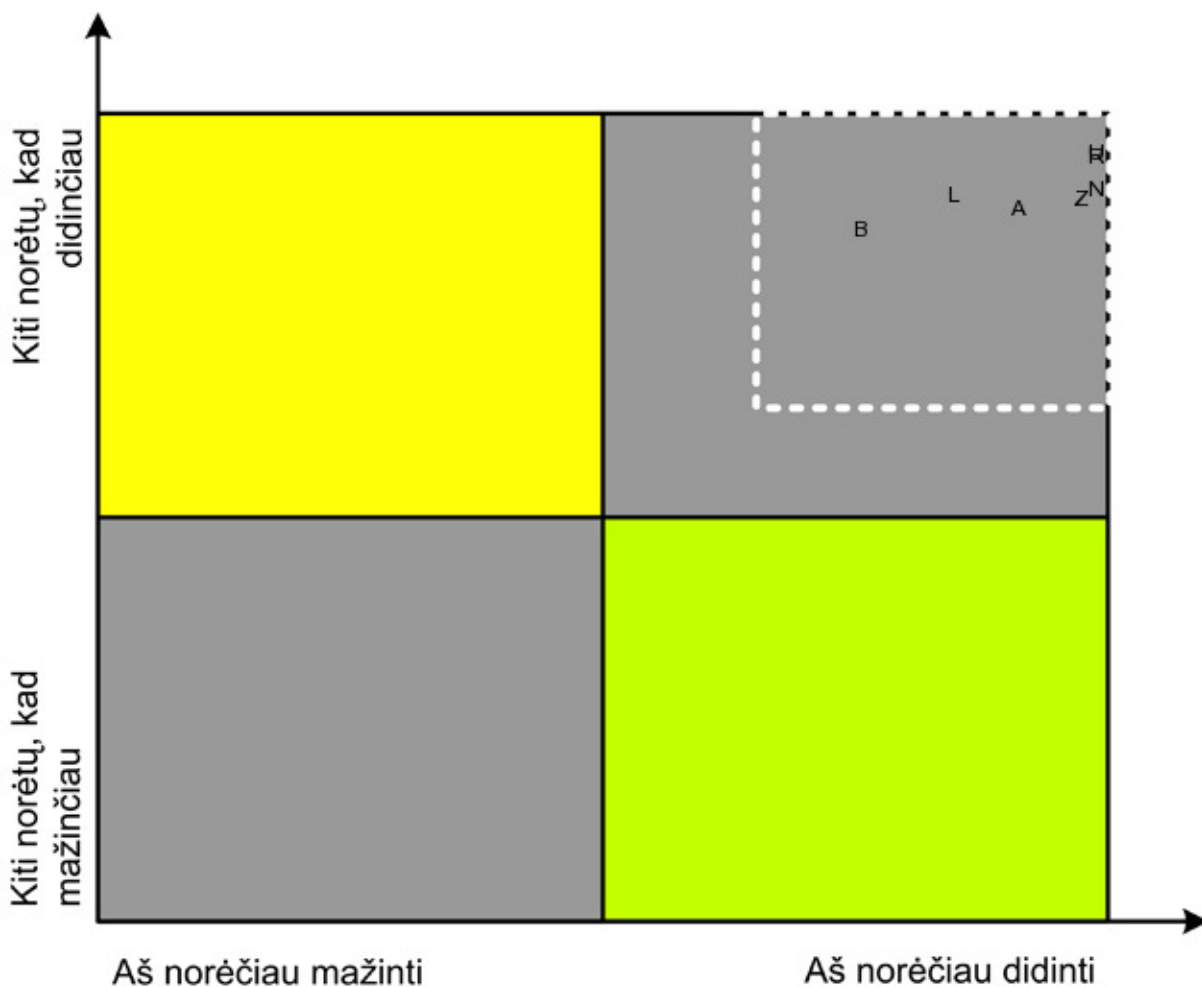
M - komunikacija

V - veslo kompetencija

A - emocinė kompetencija "aš"

K - emocinė kompetencija "kiti"

Vadovavimo stiliai



Paaiškinimai:

Z - vizionierius

L - bendraujantis, palaikantis

A - autokratinis

B - bendradarbiaujantis

R - raginantis

N – nusišalinęs

U - ugdantis

6. Ugdymo veiksmai

Vadovavimo kompetencijos	
Ugdymo veiksmai	Terminas
1. 2...	
Reikalingi ištekliai, pagalba	
Rezultatai	



7. KADA IR KOKIE VADOVAVIMO STILIAI NAUDINGI ORGANIZACIJAI?

Vadovavimo stilius	Kada tinka	Tikslas	Įtaka organizacijos klimatui
Vizionierius	Pokyčiams įgyvendinti reikia sukurti naują viziją arba kai reikia aiškios veiklos krypties.	Mobilizuoti komandą ir įkvėpti sekti paskui viziją.	Labai pozityviai
Bendraujantis, palaikantis	Spręsti nesutarimams komandoje arba stresinėje situacijoje darbuotojams motyvuoti.	Kurti harmoniją	Pozityviai
Autokratinis	Krizės atveju arba probleminiams darbuotojams paveikti	Provokuoti paklusimą, pritarimą.	Stipriai negatyviai
Bendradarbiaujantis	leškant konsensuso arba reikšmingo darbuotojų indėlio	Sukurti darbuotojų įsipareigojimą įtraukiant juos į bendrą veiklą	Pozityviai
Raginantis	Kai reikia gauti greitus rezultatus iš stipriai motyvuotų ir kompetentingų darbuotojų	Siekiant aukščiausių standartų, tobulumo.	Negatyviai
Ugdantis	Kai reikia pagerinti darbuotojų darbo atlikimą ir vystyti ilgalaikius santykius	Ugdyti stiprybes ateičiai	Pozityviai
Nusišalinęs	Kai darbas vyksta be vadovo įsikišimo ir yra galimybė pilnai deleguoti savo funkcijas. Tuomet vadovas gali skirti laiko naujų idėjų kūrimui.	Rasti laiko savo sprendimų subrandinimui, naujų idėjų paieškai.	Negatyvi

