

## XYZ Şirketi

### Proje Yönetim Müdürü Pozisyonu

8.07.2020

## Örnek Aday

# Liderlik Potansiyeli & Engeller Özet Raporu

### Davranışsal açıdan liderlik rollerine uyum potansiyeli ve olası liderlik engelleri raporu

Bu rapor, hedeflenen rol ile kıyaslandığında bu aday için liderlik potansiyelinin bir özetini ve baskı altındayken olası davranışsal riskleri sunar. Liderlik potansiyeli ve engeller skorları, adayın değerlendirme araçlarındaki performansı baz alınarak hesaplanmaktadır.

Bu rapordaki bilgileri yorumlarken, odak noktası yukarıda belirtilen rol için temel etkinlik gereksinimleri üzerinde kalmalıdır. Bu rapor, adayın yalnızca bu belirli rol için tahmini etkinlik performansını gösterir. Yetenek eşleştirme skoru, diğer rollere genellenmemelidir.

Bu aday için verilecek seçim ve gelişim kararları için, bu değerlendirme sonuçlarının dışındaki diğer ilgili bilgiler dikkate alınmalıdır.

Bu raporda belirtilen bilgiler, şartlara bağlı olarak 12-24 ay arasında saklanacaktır.

## Kişiyeye Özel Gizli Bilgi

## Liderlik Potansiyeli Ana Boyutları

	Düşük		Orta				Yüksek			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Uzmanlık</b>										
<b>Hizmet ve Ürün Teslimi</b> Ürünlerin ve/veya servislerin verimli bir şekilde teslimi sağlar; kaliteli müşteri servislerine öncülük eder; uygun çözümler sunar										
<b>Riskleri Yönetme</b> Riskleri aktif olarak kontrol eder; etkili kurumsal yönetimi destekler; politikalar, prosedürler ve yasal gereklilikleri kullanarak uyumluluğu garanti eder										
<b>Uzman Duruşu Sergileme</b> Organizasyonel düzeyde uzmanlık inşa eder; teknik mükemmelliği destekler; organizasyonun saygınlığını artırır										
<b>İnsan Yönetimi</b>										
<b>Organizasyonel Bağlılık Yaratma</b> Paylaşılmış amaç birliği yaratır; çalışan motivasyonunu artırır; organizasyonel moral oluşturur										
<b>Başarılı Takımlar Oluşturma</b> Etkili takımlar oluşturur; yetenekleri cezbeder ve geliştirir; yetenekleri etkili kullanır										
<b>İletişim Sağlama</b> Etkileyici bir iletişim sağlar; fonksiyonlar arası, takımlar arası iletişimi artırır; katılımı ve müzakereyi cesaretlendirir										
<b>Öncülük</b>										
<b>Yeni Ürün / Pazarlar Oluşturma</b> pazara açılan yolları veya pazar ihtiyaçlarını tanımlar; yaratıcılığı besler; etkili çözümler üretir										
<b>Organizasyonu Dönüştürme</b> organizasyonel dönüşümü sağlar; değişime karşı adanmışlık yaratır; değişim sürecini aktif olarak yönetir										
<b>Organizasyonel Büyüme Sağlama</b> paydaş değerlerini artırır; zorlayıcı organizasyonel hedefler oluşturur; organizasyonel başarıya öncülük eder										

## Liderlik için Swot Analizi

## Bu kişi için olası riskler

İkna Edici  
Değişim Ajanı  
Kriz Yöneten  
Kibirli (Liderliği zorlaştıran özellik)  
Kusursuzluk Meraklısı (Liderliği zorlaştıran özellik)

## Bu kişi için kilit güçlü alanlar

Yönetici  
İlham Veren

## Bu kişi için gelişim alanları

Düzenleyici  
Uzman Danışman  
Kolaylaştırıcı / Destekleyen  
Danışan

## Bu kişi için potansiyel iyi alanlar

Coşkulu / Tutkulu  
İşbirlikçi  
Katalizatör  
Yenilikçi

## Liderlik Potansiyeli Detayları

		Düşük	Orta				Yüksek				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Uzmanlık</b>											
Servis ve Ürün Teslimi	Yönetici										
	Koordinatör										
Risk yönetimi	Düzenleyici										
	Teknisyen										
Uzman Duruşu	Entellektüel										
	Uzman Danışman										
<b>İnsan Yönetimi</b>											
Organizasyonel Bağlılık	Coşkulu / Tutkulu										
	Kolaylaştırıcı / Destekleyen										
Başarılı Takımlar	İlham Veren										
	İşbirliği Yapan										
İletişim	İkna Edici										
	Danışan										
<b>Öncülük</b>											
Yeni- Ürünler / Pazarlar	Katalizatör										
	Yenilikçi										
Organizasyonel Dönüşüm	Değişim Ajanı										
	Kriz Yöneten										
Organizasyonel Büyüme	Stratejik Fırsatçı										
	Büyüme Arayan										

# Olası Liderliği Zorlaştıran Özellikler

Davranışlar	Risk Yok	Düşük Risk	Orta Risk	Yüksek Risk
Fevri	●			
Kuşkucu			●	
Ürkek	●			
Mesafeli			●	
Başına Buyruk	●			
Kibirli				●
Pervasız		●		
Renkli	●			
Hayal Gücü Kuvvetli		●		
Kusursuzluk Meraklısı				●
İtaatkar		●		

## Liderlik Engelleri Hakkında

Pek çok insan baskı altındayken üretkenliklerini olumsuz yönde etkileyen eğilimler sergiler. Biz bunları "Risk Faktörleri" olarak adlandırırız.

Aslında normal koşullar altında bu özellikler kişiye güç verebilir. Ne var ki, yorulduğunuz, baskı altına girdiğiniz, sıkıldığınız ya da başkaca bir şekilde dikkatiniz bölündüğünde bu risk faktörleri verimliliğinizi düşürüp, müşterileriniz, meslektaşlarınız ya da birebir ilişki içinde olduğunuz kişilerle olan ilişkilerinizin kalitesini zedeleyebilir. Başkaları bu eğilimlerinizin farkında olmakla birlikte bunlara ilişkin size herhangi bir geribildirimde bulunmayabilirler. Hatta patronunuz/yöneticiniz bunları görmezden gelebilir.

## Risk Etmenleri Nasıl Oluşur

Yapılan araştırmalar liderlerin risk etmenlerini yaşamlarının erken dönemlerinde ebeveynleri, arkadaşları, akrabaları ve diğerleriyle başa çıkmayı öğrenirken geliştirdiklerini gösteriyor. Gençken geliştirilen davranışlar alışkanlığa dönüşebilir ve siz stresle nasıl başa çıktığının farkına varmayabilirsiniz.

## Detaylı Profil Hakkında

Liderlik engelleri konusunda daha detaylı bilgiler ve gelişim önerileri için lütfen bu raporun eki olarak size iletilen detaylı raporu inceleyin.

## Adayın Yüksek Risk Bölgesi'ne girdiği alanlar:

### Kibirli

Yeteneklerine ve kendine aşırı güvenme durumunu içerir. Sonuç: Yanlışları kabul etmekten, deneyimden ders almaktan kaçınan insanlardır.

### Kusursuzluk Meraklısı

Doğruluğa düşkün, titiz ve kolay kolay memnun olmama durumunu içerir. Sonuç: Birlikte çalıştığı grubu güçten düşüren insanlardır.

# Liderliği Zorlaştıran Özellikler için Tanımlar

Liderliği Zorlaştıran Özellikler Skalasının 11 (on-bir) ölçeği aşağıda tanımlanmıştır.

## Fevri

Kişiler ya da projelerle ilgili önce fazlasıyla heyecan duyup sonra bunlarla ilgili düş kırıklığı yaşama durumunu içerir. Sonuç: Sebat etmezler.

## Kuşkucu

Sosyal sevgileri gelişmiş, ancak başkalarının davranışlarının altında çıkar arama, eleştirilmeye karşı aşırı duyarlı olma durumunu içerir. Sonuç: Güven duygusundan yoksun olurlar.

## Ürkek

Eleştirilmekten çok korkmayı içerir. Sonuç: Değişime karşı koyar, şanslarını denemeye isteksiz olurlar.

## Mesafeli

Başkalarının duygularına karşı ilgisiz olma ya da bunların farkında olmama durumunu içerir. Sonuç: İletişim becerileri zayıftır.

## Başına Buyruk

Bağımsız davranma, başkalarının isteklerini dikkate almama, böyle istekler gelmeye devam ederse öfkelenmeyi içerir. Sonuç: Dikbaşlı, kaytarıcı ve işbirliğine yatkın olmayan kişilerdir.

## Kibirli

Yeteneklerine ve kendine aşırı güvenme durumunu içerir. Sonuç: Yanlışları kabul etmekten, deneyimden ders almaktan kaçınan insanlardır.

## Pervasız

Çekici olma, risk almaktan, heyecan aramaktan hoşlanma durumunu içerir. Sonuç: Vaatleri yerine getirmekle ilgili sorun yaşayan, deneyimden ders almayan kişilerdir.

## Renkli

Gösterişçi, girişken olma ve dikkat çekme arzusu peşinde olmayı içerir. Sonuç: Fark edilmekten başka bir şey düşünemeyen, başka konulara kolaylıkla odaklanamayan insanlardır.

## Hayal Gücü Kuvvetli

İlginç hatta aykırı biçimlerde düşünüp hareket etmeyi sevmeyi içerir. Sonuç: Yaratıcı ama yargıda bulunma yetisi muhtemelen gelişmemiş kişilerdir.

## Kusursuzluk Meraklısı

Doğruluğa düşkün, titiz ve kolay kolay memnun olmama durumunu içerir. Sonuç: Birlikte çalıştığı grubu güçten düşüren insanlardır.

## İtaatkar

Başkalarını memnun etmeye çalışma, bağımsız davranmaya gönülsüz olmayı içerir. Sonuç: Uyumlu ve geçimli olan, ancak astlarını desteklemeyi ihmal eden insanlardır.

# Rapor Hakkında

## Raporun İlgilileri

Bu rapor, XYZ ŞİRKETİ İnsan Kaynakları Departmanı ile paylaşılmak üzere hazırlanmıştır.

## Raporun Gizliliği

Bu rapor kişiye özel bilgiler içermektedir. Raporun sadece yetkili kişiler tarafından kullanılması ve 3. kişilerin erişemeyeceği şekilde saklanması tavsiye edilir.

## Raporun Alt-Yapısı

Bu raporda yazılan bilgiler, Uluslararası test komisyonu tarafından belirtilen yöntem ve teknikler kullanılarak operasyonu yapılan envanter sonuçlarına dayanmaktadır. Sürmeli&Partners tüm ölçme-değerlendirme uygulamalarında ulusal ve uluslararası standartları izlediğini garanti etmektedir.

## Ölçüm Aracı Hakkında

XYZ ŞİRKETİ için operasyonu yapılan ölçme-değerlendirme sürecinde, Saville Wave Professional Styles ve Hogan HDS / Challenge envanterleri kullanılmıştır.

## Raporun Kullanımı

Katılımcıların envanterlerden elde ettikleri sonuçlar, sadece davranışsal potansiyellerini göstermektedir. Bu sonuçlar, kişinin gerçek hayattaki performansını yansıtmayabilir. Dolayısıyla kurum içi adayların başka pozisyonlara atanması veya (insan yönetimi sorumluluğu olan) bir üst pozisyona terfisi söz konusu ise, bu raporda paylaşılan bilgilerin dışında aşağıdaki konuları da bir veri olarak değerlendirmenizi öneririz;

- Motivasyon durumları
- Gerçek hayattaki performans düzeyleri
- Gerçek yaşanmışlıklardan elde edilen veriler
- Hedeflenen rol için gereken bilgi-beceri-yetenek alanları
- Katılımcıların astlarından elde edilen yönetsel performansla ilgili veriler

## Raporun Yorumlanması

Adayların etkili performansı, kritik iş alanlarındaki motivasyonlarının, tercihlerinin, ihtiyaçlarının ve yeteneklerinin işte başarıya götüren davranışsal gereksinimlerle ne derece aynı eksende olduğuna bağlıdır.

Bu raporun amacı, bu gereksinimler göz önüne alındığında, adayınızın potansiyel güçlü ve gelişim alanları hakkında bir gösterge sunmaktır.

Adayların işte başarılı olacağını belirleyen birkaç faktör vardır. Bazıları bilgi, beceri ve tecrübe gibi geriye dönük iken diğerleri ise adayın bir işi ele alış biçimini, müşteri, tedarikçi veya takımla olan ilişkilerini etkileyen yetkinliklerle ilgilidir.

Bu rapor, ileriye yönelik bir perspektif sunar. Bu özet rapor herhangi bir nihai yetenek kararını verirken tek bilgi kaynağı olarak kullanılmamalıdır.

## Başarı Profili Hakkında

Bu rolün başarı profili çalışmasında, bu rol/görev için gereken en kritik davranışlar, konu uzmanları tarafından XYZ ŞİRKETİ Yetkinlik Çerçevesi kapsamında seçilmiştir.

## Değerlendirme Yöntemleri Hakkında

Bu raporda yer alan değerlendirme yöntemlerinin kullanımı, bu yöntemlerin kullanımı ve yorumlanması üzerine uzman eğitimi almış kişilerle sınırlıdır. Anketler online olarak ve gözetimsiz olarak tamamlanmıştır. Bu verilerin yorumlanmasında, anket tabanlı derecelendirmelerin subjektif doğasına gereken önem verilmelidir.

## Skorlar Hakkında

### Skala Detayı

Bu raporda belirtilen skorlar STEN skorlardır ve aşağıdaki gibi tanımlanmışlardır. Sten skorlar, adayın normu oluşturan grubun içerisinde (çan eğrisi üzerinde) nerede durduğunu işaret etmektedir.

Aşırı Düşük	Çok Düşük	Düşük	Ort. Altı	Ortalama	Ort. Üstü	Yüksek	Çok Yüksek	Aşırı Yüksek	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%1	%5	%10	%25	%40	%60	%75	%90	%95	%99

### Swot'un Yorumlanması

Swot profili, danışmanın, role yönelik kilit güçlü alanlar, potansiyel iyi alanlar, gelişim alanları veya potansiyel riskler olarak görülen davranış ve yetkinlikler kapsamında kısa ve özet bir analizini içerir ve aşağıdaki gibi tanımlanmışlardır.

#### Bu kişi için olası riskler

Bu alandaki davranış veya yetkinlikler bu rolde başarılı olmak için çok temeldir veya önemlidir, ancak bu kişi bu alanlarda aşırı düşük veya çok düşük potansiyele sahiptir. Bu alanlarda sürdürülebilir başarı mümkün görünmemektedir ve gelecekteki başarı açısından belirgin risk sergilemektedir.

#### Bu kişi için kilit güçlü alanlar

Bu alandaki davranış veya yetkinlikler bu rolde başarılı olmak için gerekli veya önemlidir ve bu kişi bu alanlarda son derece yüksek veya çok yüksek potansiyele sahiptir. Bu alanlarda sürdürülebilir başarı kuvvetle muhtemeldir ve gelecekteki başarıya götürmesi gereken belirgin güçlü yönler sergilemektedir.

#### Bu kişi için gelişim alanları

Bu alandaki davranış veya yetkinlikler bu rolde başarılı olmak için gerekli veya önemlidir, ancak bu kişi bu alanlarda düşük veya ortalama altı potansiyele sahiptir. Mümkün oldukça, bu rolde sürdürülebilir performans sağlamak için bu alanlar geliştirilmelidir.

#### Bu kişi için potansiyel iyi alanlar

Bu alandaki davranış veya yetkinlikler bu rolde başarılı olmak için gerekli veya önemlidir ve bu kişi bu alanlarda yüksek veya ortalama üstü potansiyele sahiptir. Bu alanlar bu rolde sürdürülebilir performans sağlamak için kullanılabilir.

## Ölçüm Araçları Hakkında

### Test & Envanterler

Değerlendirme Metotları	Detaylar	Tarih
Saville Wave Professional Styles	Norm: Professional & Managers 2017	1.03.2020
Hogan HDS / Challenge	Norm: Professional & Managers 2017	1.03.2020
TTS – Online Success Profiler	Norm: Middle Managers	23.02.2020