



COACHING

PLAN DE DEZVOLTARE PENTRU AUTOCUNOAȘTEREA
STRATEGICĂ

Raport pentru: Sam Poole

ID: HC560419

Data : 24.5.2019



Introducere

Raportul de Coaching este menit a vă îndruma prin procesul de planificare a dezvoltării. Raportul vă va ajuta să sintetizați rezultatele din Rapoartele de Evaluarea a Abilităților de Leadership (și orice alte date de evaluare de care dispuneți) și să integrați acele rezultate într-un plan de dezvoltare cuprinzător. Puteți utiliza eficient acest raport individual sau în coroborare cu un proces de instruire mai formal. Raportul include următoarele componente:

- Lista de Verificare a Procesului menită să vă ghideze prin crearea unui plan de dezvoltare
- Model de Dezvoltare care furnizează asistență pentru integrarea datelor de evaluare
- Foaie de Lucru pentru Analiza Postului pentru a înțelege mai bine postul vizat pentru efortul dumneavoastră de dezvoltare
- Foaia de Lucru Multi-evaluator care indică rezultate 360 feedback sau exemple comportamentale
- Rezumat care prezintă în general rezultatele Rapoartelor de Evaluare a Abilităților de Leadership
- Foaia de Lucru de Evaluare pentru a sintetiza rezultatele Rapoartelor de Evaluare a Abilităților de Leadership
- Foaia de Lucru pentru Integrarea Datelor organizează toate rezultatele într-o imagine de ansamblu asupra performanței
- Formular de Planificare a Dezvoltării pentru înregistrarea informațiilor dumneavoastră de dezvoltare (Anexa A)

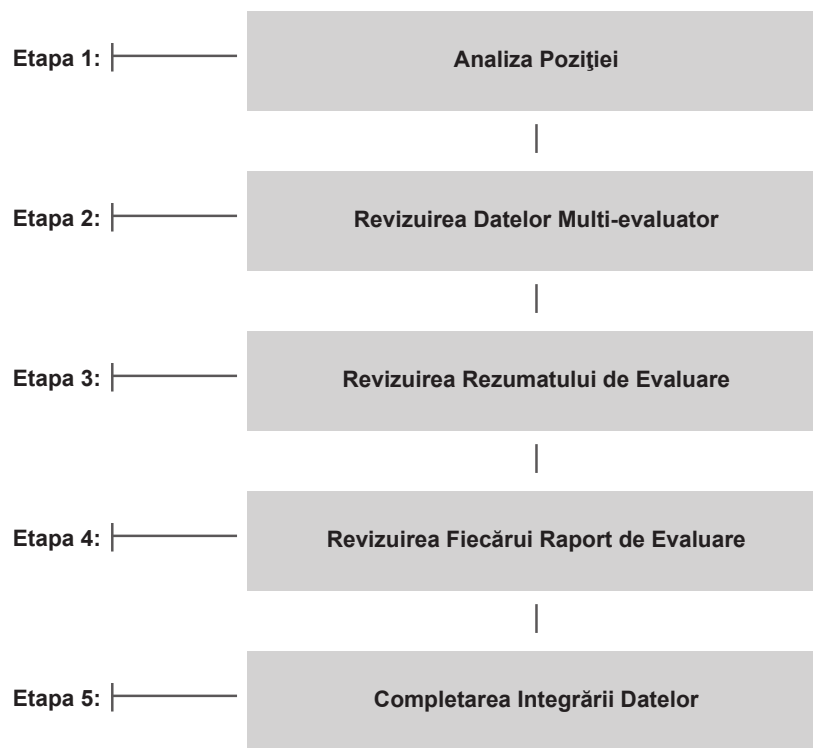




Lista de Verificare a Procesului

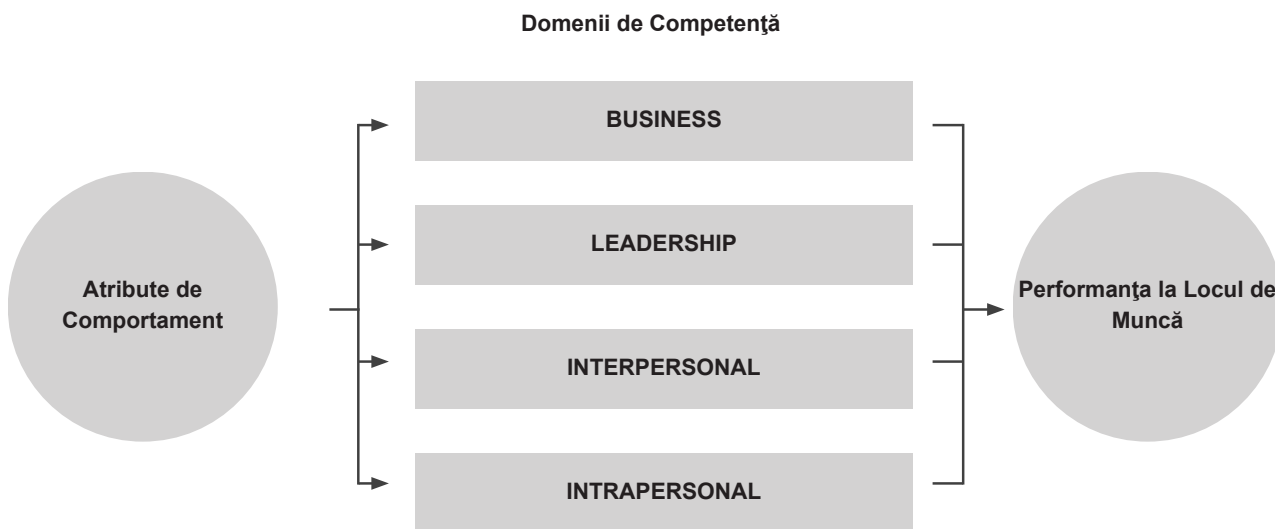
Lista de verificare a procesului prezentată mai jos schițează etapele necesare pentru înțelegerea pe deplin a volumului masiv de informații de care dispuneți acum în ceea ce privește dezvoltarea dumneavoastră și modalitatea de folosire a acestor informații pentru a crea un plan de dezvoltare cuprinzător. Înainte să începeți crearea planului de dezvoltare, citiți cu atenție următoarea secțiune în care este prezentat Modelul de Dezvoltare Hogan. Acest model este un mod excelent de prezentare a etapelor pe care le presupune crearea unui plan de dezvoltare.

Acest raport ține cont de succesiunea de etape enumerată mai jos începând cu secțiunea care urmează după Modelul de Dezvoltare Hogan.



Model General

Una din cele mai dificile probleme asociate cu dezvoltarea este sintetizarea datelor de performanță și concentrarea pe zonele care necesită schimbări. Modelul de Dezvoltare Hogan este o modalitate simplă de a face acest lucru. Modelul are trei componente: Atribute Comportamentale, Domenii de Competență și Performanța la Locul de Muncă. Atributele Comportamentale descriu „de ce facem ce facem”. Domeniile de Competență descriu „ce și cum facem”. Performanța reprezintă cerințele necesare pentru a avea succes la locul de muncă. Dacă aveți informații de dezvoltare pentru Atributele Comportamentale și Domeniile de Competență ale dumneavoastră, puteți aplica respectivele informații la cerințele profesionale. Vizarea precisă a dezvoltării este o chestiune de a alege acele zone pe care puteți să le schimbați în mod rezonabil și, dacă efectuați respectiva schimbare, aceasta va produce o îmbunătățire vizibilă a performanței. Cele mai bune obiective sunt cele care produc cea mai semnificativă îmbunătățire cu cel mai mic efort de schimbare.



Performanța la Locul de Muncă

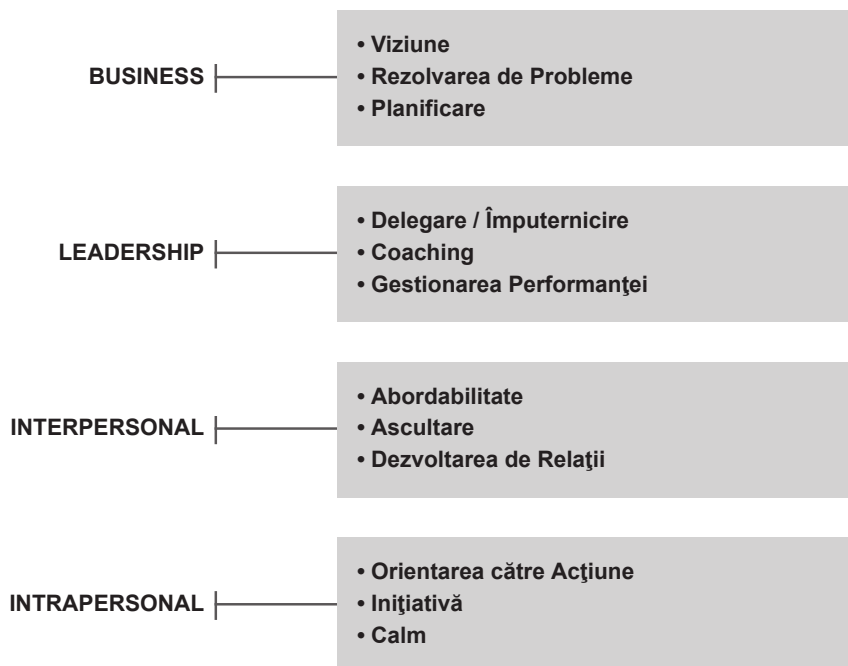
Un obiectiv corespunzător de dezvoltare ar trebui să aibă un impact semnificativ asupra performanței la locul de muncă. Dacă înțelegeți cerințele jobului care au un impact asupra performanței, vizarea dezvoltării este o chestiune de aliniere a celor trei componente ale modelului. Ar trebui să vă gândiți la cerințele profesionale pe baza Domeniilor de Competență. Cu alte cuvinte, luați în considerare competențele responsabile pentru performanța de succes și grupați-le în funcție de cele patru domenii. Domeniile vor servi apoi drept structură de organizare pentru toate activitățile de planificare a dezvoltării. Managerul dumneavoastră este probabil cea mai bună resursă de informații cu privire la aceste competențe care sunt cel mai mult responsabile pentru performanța de succes.

Domeniile de Competență

Domeniile de Competență sunt grupuri de competențe care tind să conlucreze. Acestea sunt măsurate cel mai bine folosind exemple comportamentale la locul de muncă obținute prin feedback. Acest lucru poate fi realizat sistematic printr-un proces de evaluare la 360 de grade sau pur și simplu prin solicitarea feedback-ului de la persoanele care cunosc cel mai bine activitatea dumneavoastră profesională. Patru domenii captează majoritatea competențelor care se manifestă în general în afaceri. Abilitățile de Business includ competențe care pot fi aplicate individual și care de obicei sunt intuitive. Abilitățile de Leadership includ competențe utilizate în coordonarea celorlalți. Abilitățile Interpersonale cuprind competențele utilizate în relaționarea cu ceilalți. În ultimul rând, Abilitățile Intrapersonale se referă la competențe considerate esența modalității în care angajații abordează orice sarcină profesională.

Domeniile de Competență au o relație de dezvoltare reciprocă importantă. Abilitățile Intrapersonale se dezvoltă devreme în viață urmate de Abilitățile Interpersonale, de Leadership și de Business. Cu cât mai devreme apare o abilitate, cu atât este mai dificil de schimbat. De exemplu, abilitățile de planificare (Domeniul Abilităților de Business) sunt mult mai ușor de dezvoltat decât inițiativa (Domeniul Abilităților Intrapersonale). Această distincție ar trebui luată în considerare atunci când se selectează obiectivele de dezvoltare.

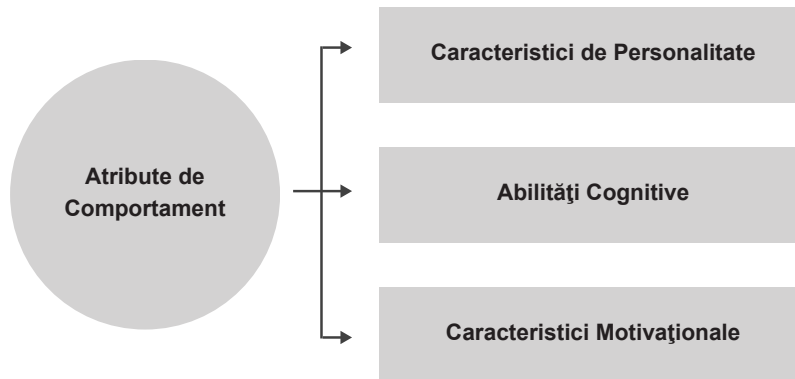
CE ȘI CUM FACEM, MĂSURAT PE BAZA FEEDBACK-ULUI PROFESIONAL



Atribute Comportamentale

Atributele Comportamentale sunt cel mai bine măsurate prin profiluri de evaluare capabile să treacă dincolo de un eșantion redus de comportamente pentru a descrie „de ce” respectivele comportamente apar inițial. Atributele Comportamentale sunt compuse din caracteristici de personalitate, abilități cognitive și caracteristici motivaționale. Raportul privind Potențialul și Raportul asupra Provocărilor furnizează măsurători excelente ale caracteristicilor de personalitate. O măsurare a gândirii critice precum Profilul de Gândire Critică Watson-Glaser este o măsurare bună a abilităților cognitive. Caracteristicile motivaționale exprimă nevoile și dorințele noastre, care sunt deseori manifestate în valorile noastre. Raportul privind Valorile ne ajută să înțelegem mai bine caracteristicile motivaționale. Înțelegerea caracteristicilor de personalitate, abilităților cognitive și caracteristicilor motivaționale este fundamentul dezvoltării. Dacă vom cunoaște „de ce facem ce facem” vom reuși să identificăm aspectele pe care le putem schimba cu succes. De asemenea, aceasta poate dicta strategia de schimbare cu cea mai mare probabilitate de succes.

DE CE FACEM CE FACEM, MĂSURAT PE BAZA PROFILELOR DE EVALUARE





Aplicarea Modelului

Acum înțelegeți mai bine cele trei componente ale modelului. Următoarea etapă este aplicarea acestor componente pentru crearea unui plan de dezvoltare cu impact ridicat. Următorul exemplu utilizează un post în vânzări pentru a ilustra cum funcționează modelul.

Responsabilitățile în vânzări cuprind multe cerințe critice, inclusiv planificarea (Abilități de Business), ascultarea (Abilități Interpersonale) și inițiativa (Abilități Intrapersonale). Analizând postul de vânzări, veți descoperi că inițiativa este cea mai importantă competență, urmată de ascultare, apoi de planificare. Pe baza revizuirii datelor din Domeniul de Competență (din evaluările 360 feedback), ați obținut scoruri ridicate la inițiativă, însă scoruri reduse la ascultare și planificare.

Consultând datele din Atributele Comportamentale, ați obținut scoruri oarecum scăzute pentru caracteristicile de personalitate asociate cu ascultarea și planificarea. Deoarece aveți date care țin de Domeniile de Competențe și Atributele Comportamentale care indică o slăbiciune în ascultare și planificare, care ar trebui să fie obiectivul principal de dezvoltare? În acest punct trebuie să raționați. Deoarece ascultarea a fost clasificată ca fiind mai importantă pentru succes decât planificarea, ar fi rezonabil să vizați ascultarea. Cu toate acestea, este important să realizați că abilitățile dumneavoastră de ascultare se dezvoltă cu mult înainte de abilitățile de planificare și acestea vor constitui un obiectiv de dezvoltare mai dificil. În principal trebuie să echilibrați problema de dezvoltare cu impactul potențial asupra performanței la locul de muncă. În acest caz, ar fi rezonabil să concluzionăm că pentru o persoană care lucrează în vânzări, abilitățile de ascultare au prioritate asupra celor de planificare.

Următoarele pagini vă vor ajuta să aplicați acest model pentru crearea unui plan de dezvoltare pentru postul vizat.





Etapa 1 – Analiza poziției

Punctul de plecare al creării planului de dezvoltare este identificarea cerințelor esențiale ale postului care sunt responsabile pentru performanța de succes. Alocați câteva minute pentru a vă gândi la cerințele cu adevărat importante pentru succes. Este posibil să vreți să-l întrebați pe managerul dumneavoastră pentru a înțelege pe deplin cerințele care duc la succes. În spațiul de mai jos, scrieți competențele care sunt esențiale pentru succes, grupându-le în funcție de Domeniile de Competență. După ce le-ați enumerat, descrieți în cuvintele dumneavoastră care credeți că este cea mai importantă cerință profesională pentru fiecare domeniu.

Domenii	Competențe	Descrieți cea mai importantă cerință
BUSINESS	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
LEADERSHIP	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTERPERSONAL	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTRAPERSONAL	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



Etapa 2 – Revizuirea Datelor Multi-evaluator

Datele Multi-evaluator pot fi foarte importante pentru a înțelege „ce” faceți și „cum” faceți la locul de muncă. Dacă aveți Date Multi-evaluator precum o evaluare 360 feedback, puteți folosi această secțiune pentru a sintetiza rezultatele. Dacă nu aveți date 360 feedback, însă aveți feedback de la manager sau alte persoane din organizația dumneavoastră în ceea ce privește performanța dumneavoastră la locul de muncă, este posibil să vreți să folosiți această secțiune pentru a sintetiza informațiile. Săriți peste această secțiune dacă nu aveți niciun feedback în ceea ce privește performanța dumneavoastră la locul de muncă.

Revizuiți Datele Multi-evaluator și gândiți-vă la ce arată rezultatele despre punctele tari și oportunitățile dumneavoastră de dezvoltare în fiecare din domeniile de competență. Notați punctele tari și oportunitățile dumneavoastră în spațiul furnizat și scrieți item-ul multi-evaluator specific (sau afirmația) cel mai important care v-a ajutat să trageți concluziile respective.

Domenii	Puncte forte / Oportunități	Itemi Multi-evaluator
BUSINESS	Puncte forte: Oportunități:	_____ _____ _____ _____
LEADERSHIP	Puncte forte: Oportunități:	_____ _____ _____ _____
INTERPERSONAL	Puncte forte: Oportunități:	_____ _____ _____ _____
INTRAPERSONAL	Puncte forte: Oportunități:	_____ _____ _____ _____

Etapa 3 – Revizuirea Rezumatului de Evaluare

Această secțiune sintetizează rezultatele din Raportul asupra Potențialului (Hogan Lead Potential), Raportul asupra Valorilor (Hogan Lead Values) și Raportul asupra Provocărilor (Hogan Lead Challenge). Această sinteză vă va pregăti să efectuați o revizuire mai detaliată a Rapoartelor de Evaluare a Abilităților de Leadership individuale. Această secțiune este organizată în patru părți: (1) Puncte Forte privind Performanța; (2) Valori și Factori Motivaționali; (3) Provocări; și (4) Sinteza de Dezvoltare a Carierei. La sfârșitul acestei secțiuni, există un tabel care conține scorurile scalelor individuale pentru fiecare din Rapoartele de Evaluare a Abilităților de Leadership.

Puncte Forte

Impact Personal

Sunteți activ(ă), harnic(ă), competitiv(ă) și dornic(ă) să avansați. Preferați pozițiile de conducere și vă place să fiți la conducere. Sunteți dispus(ă) să preluați inițiativa în cadrul grupului și, cu ajutorul abilităților interpersonale adecvate, veți putea să va asumați roluri de lider în proiectele echipei. Aceste înclinații sunt în mod special importante în poziții care necesită îndrumarea celorlalți, putere de convingere și activități independente. Ceilalți vă consideră o persoană energică, vorbăreată și activă din punct de vedere social. Tindeți să relaționați bine cu publicul și să creați impresii puternice, chiar memorabile, asupra celorlalți. Păreți o persoană foarte potrivită pentru a relaționa cu persoanele străine. Acest lucru este deosebit de important pentru posturile în care este necesară relaționarea pozitivă cu persoanele străine, de exemplu în vânzări, training, marketing și asistență clienți.

Abilitate Interpersonală

Sunteți o persoană plăcută și tolerantă, însă una care va lua atitudine când este necesar. De obicei vă place să planificați, manifestați autocontrol, sunteți o persoană conștiincioasă și atentă la detalii. Veți fi un cetățean organizațional muncitor și de încredere. Sunteți preocupat(ă) de reguli, proceduri și claritatea sarcinilor și vă așteptați ca proiectele și sarcinile să fie realizate bine și la timp. Apreciați furnizarea de produse de înaltă calitate și respectarea standardelor de performanță ridicate. Acest lucru este deosebit de important pentru sarcinile care necesită acuratețe, precizie și atenție la detalii.

Stil de Muncă și de Învățare

Sunteți o persoană stabilă și calmă, aveți o atitudine pozitivă și de obicei aveți o dispoziție bună. Puteți face față cu ușurință presiunii profesionale și/sau volumelor mari de muncă și rareori sunteți iritabil(ă). Colegii și membri echipei vor aprecia stabilitatea dumneavoastră; acest lucru este deosebit de important pentru posturile sau sarcinile caracterizate în mare măsură de urgență, stres și/sau riscuri potențiale și în situațiile necesare pentru a vă păstra emoțiile sub control. În situații stresante, colegii pot conta pe dumneavoastră să fiți calm, consecvent și să aveți o dispoziție bună. Sunteți o persoană receptivă, curioasă și imaginativă. Înțelegeți imaginea de ansamblu, reacționați rapid, aveți idei pentru rezolvarea problemelor și vă simțiți bine în sarcini nestructurate care presupun proiectare, invenție sau schimbare. Sunteți receptiv(ă) la idei noi și apreciați identificarea unor modalități superioare de a face lucrurile. Acest lucru este deosebit de important în pozițiile care necesită creativitate, soluționarea problemelor, planificarea strategică și abilitățile de leadership. Sunteți o persoană inteligentă, informată și la curent cu informațiile și tehnologia de ultimă oră. Tindeți să fiți o persoană auto-disciplinată, orientată spre rezultate, productivă și probabil preferați să duceți lucrurile la bun sfârșit. Prețuiți instruirea pentru dumneavoastră și pentru ceilalți, căutați oportunități de a vă dezvolta și doriți să aplicați cele mai recente cunoștințe în materie la locul de muncă. Aceste caracteristici sunt importante pentru majoritatea locurilor de muncă.

Valori și Motivații

Motivație legată de Realizări

Deși aveți o abordare serioasă cu privire la activitatea dumneavoastră profesională, vă place să-i faceți pe ceilalți să se simtă bine, vă place varietatea în viața dumneavoastră și știți să vă distrați. Sunteți extrem de interesat(ă) de promovarea profesională, vă autoevaluați din punct de vedere al realizărilor dumneavoastră, nu vă place deloc să pierdeți timpul și doriți să aveți un impact pozitiv asupra organizației și profesiei dumneavoastră. Deși apreciați observațiile pozitive asupra performanței dumneavoastră, ezitați să vă implicați în autopromovare și preferați să așteptați ca alte persoane să observe realizările dumneavoastră.

Interese Sociale

Vă face plăcere să cunoașteți oameni noi, vă place să faceți parte dintr-o echipă și este posibil să nu vă placă să lucrați individual. Vă place întregul proces de socializare, inclusiv stabilirea contactului și comunicarea cu ceilalți, precum și reînnoirea vechilor relații. Vă face plăcere să-i ajutați pe ceilalți și să contribuiți la dezvoltarea lor personală, în special cei care au nevoie cel mai mult de ajutor. Îi ajutați pe ceilalți deoarece așa este corect. De asemenea, considerați că este important să acordați atenție moralului personalului, comunicați cu angajații regulat, le solicitați feedback și le încurajați și sprijiniți eforturile. Tindeți să preferați un echilibru între schimbare și diversitate, pe de o parte, și stabilitate și uniformitate pe de altă parte. Nu sunteți nici o persoană liberală nici una conservatoare din punct de vedere al stilului de management; tindeți să aveți o preferință naturală pentru moderație și compromis. Apreciați lecțiile trecutului, însă sunteți dispus(ă) să experimentați în viitor.

Valori Antreprenoriale

Sunteți extrem de interesat(ă) de aspectele financiare și de descoperirea metodelor de creștere a profitabilității și îmbunătățirea rezultatelor. Sunteți alert(ă) după oportunități de afaceri și investiții, nu comiteți greșeli financiare și nu aveți multă înțelegere pentru persoanele care comit astfel de greșeli. Tindeți să fiți nepreocupat(ă) de siguranța jobului și sunteți dispus(ă) să vă asumați riscuri în vederea promovării profesionale. Nu aveți nevoie de multe instrucțiuni în activitatea dumneavoastră profesională și nu vă deranjează schimbările neașteptate în sarcinile profesionale.

Stil de Luare a Deciziilor

Tindeți să atingeți un echilibru între formă și funcționare în procesul decizional. Doriți ca echipamentele să arate bine, însă în același timp vreți să funcționeze fiabil și eficient. Înțelegeți compromisul dintre stilul elegant și performanța durabilă și îl folosiți în procesul decizional. Tindeți să vă placă să rezolvați probleme, să analizați diverse chestiuni și să înțelegeți ce se întâmplă în lume. Vă simțiți în largul dumneavoastră cu tehnologia și nu vă place să luați decizii fără să puteți examina informațiile de fundal relevante – preferați să luați decizii pe baza datelor și nu pe baza intuiției.

Provocări

Reacția față de Alte Persoane

Tindeți a fi o persoană intensă și entuziastă, însă care uneori pare ușor frustrată și dezamăgită de performanța celorlalți. Când apare frustrarea, tindeți să renunțați la oameni și proiecte. Ceilalți vă pot percepe drept o persoană volatilă și dificil de mulțumit. Tindeți a fi o persoană care manifestă un grad deosebit de perspicacitate cu privire la oameni și cunoștințe solide de politică, însă sunteți vigilent(ă) și alert(ă) după semne de abuz. Când considerați că ați fost tratat(ă) necorespunzător, ceilalți vă pot considera o persoană critică și certăreață. Nu vă place să comiteți greșeli și vă pricepeți să le minimalizați; în același timp, în eforturile dumneavoastră de a evita greșelile, tindeți să ezitați să luați atitudine când nu sunteți de acord; procesul dumneavoastră decizional poate fi mai încet. Rezistați foarte bine la presiune. Deoarece sunteți o persoană atât de rezervată, ceilalți vă pot percepe ca o persoană căreia nu-i place să asculte, indiferentă la feedback și retrasă. Dacă nu le spuneți, ceilalți rareori vor ști când credeți că un lucru este greșit sau ar putea fi făcut mai bine. Cu toate acestea, aveți dubii cu privire la competența celorlalți, nu vă place să fiți presat(ă) și când sunteți iritat(ă), este posibil să amânați și tindeți a fi o persoană încăpățânată și dificil de instruit.

Așteptări cu privire la Performanța Personală

Ceilalți vă pot considera o persoană manierată, politicoasă și lipsită de voință. Tindeți a fi o persoană sinceră, directă și subestimată. Tindeți să ezitați să atrageți atenția asupra propriei persoane. Tindeți a fi o persoană inteligentă, creativă și oarecum neortodoxă în gândire. Ceilalți vor observa că ideile dumneavoastră par neconvenționale, neobișnuite și imprevizibile. Aceste tendințe sunt importante pentru rezolvarea problemelor, însă în timp ceilalți pot considera că ideile dumneavoastră sunt nepractice, nerealiste sau inaplicabile.

Reacția față de Autoritate

Tindeți a fi o persoană dispusă să-i lase pe alții să-și facă treaba, însă este posibil să le acordați feedback insuficient. Tindeți a fi o persoană independentă și care se bazează pe forțele proprii și este posibil să obosiți prea repede când lucrați într-o echipă.

Dezvoltarea Carierei

Când punctele forte devin puncte slabe —Feedback cu privire la dezvoltare pentru Sam Poole

Data fiind rezistența dumneavoastră deosebită și abilitatea de a face față presiunii, amintiți-vă erorile și greșelile anterioare pentru a învăța de pe urma lor și asigurați-vă că sunteți conștient(ă) că alte persoane pot fi stresate atunci când dumneavoastră nu sunteți. Sunteți foarte interesat(ă) să avansați în carieră. Acționați cu vigilență căutând ocazii de a vă promova aceste interese. Trebuie să aveți grijă să nu intimidați membrii echipei mai neexperimentați și mai mici în funcție, să exersați delegarea responsabilităților și să fiți răbdător cu cei care sunt mai puțin motivați să reușească. Sunteți o persoană atât de extrovertită și entuziastă încât este posibil să trebuiască să vă amintiți să ascultați cu atenție ce spun ceilalți și să nu-i întrerupeți - în special când vorbiți cu colegi mai tineri și cu clienți. De asemenea, ar trebui să vă creați un obicei în a împărți meritul cu ceilalți pentru succesele obținute. Ar trebui să anticipați așteptările celorlalți în timpul interacțiunilor și să le respectați nevoile. Ar trebui să aveți o atitudine pozitivă și să vă amintiți că puteți câștiga încrederea celorlalți recompensându-i și fiind cinstit în interacțiunile cu aceștia. Amintiți-vă să aveți răbdare când ceilalți comit greșeli - de regulă, ceilalți nu comit greșeli intenționat. Sunteți o persoană atât de conștientă încât ar trebui să vă amintiți că nu veți putea să faceți totul singur(ă) și că nu va fi posibil să realizați fiecare sarcină la fel de bine. Învățați să delegați și prioritizați sarcinile și asigurați-vă că înțelegeți necesitatea de a fi flexibil(ă) atunci când este nevoie - de exemplu, ar trebui să permiteți oamenilor să vă întrerupă când este necesar. Deși sunteți o persoană imaginativă și cu viziune, este posibil să vă plictisească repede sarcinile de rutină; amintiți-vă să fiți consecvent(ă) cu sarcinile până la finalizarea acestora. Puneți mare preț pe a fi bine informat(ă) și veți căuta în mod proactiv ocazii de instruire. Trebuie să conștientizați că este posibil să simțiți frustrare atunci când astfel de ocazii nu sunt disponibile. Mai mult, vă place să stabiliți propriile ținte de performanță deoarece sunteți foarte mult orientat(ă) spre atingerea obiectivelor.

Abordarea înclinațiilor spre eșec

- În primul rând, amintiți-vă punctele tari – când excelați, sunteți o persoană activă, energică și interesantă, care poate induce intensitate și direcție într-o organizație. Dacă puteți să învățați să vă controlați tendința de iritare sau frustrare și modalitatea în care vă exprimați emoțiile, vă veți dovedi și mai util(ă) pentru ceilalți.
- În al doilea rând, asigurați-vă că ascultați cu atenție feedback-ul de la persoanele în care aveți încredere; aceasta vă va ajuta foarte mult să perseverați atunci când vă descurajați cu privire la o persoană sau un proiect și începeți să vă atenuați participarea.
- În al treilea rând, recunoașteți că tindeți să vă entuziasmați prea mult cu privire la oameni și proiecte. Concentrați-vă atenția asupra acestei tendințe și învățați să vă controlați puseurile inițiale excesive de entuziasm. Astfel, veți reduce probabilitatea de a fi frustrat(ă) mai târziu.
- În al patrulea rând, dacă manifestați emoții în mod excesiv, puteți transmite mesaje nedorite către echipa dumneavoastră și afecta productivitatea și performanța acesteia.
- În ultimul rând, perseverați cu planurile de dezvoltare și strategiile și pur și simplu așteptați ca perioadele dificile să treacă atunci când sunteți descurajat(ă). Schimbați-vă așteptările din „Știam că nu va funcționa” în „Nu merge bine, trebuie să-mi dau seama de ce și ce trebuie să fac mai departe pentru a avansa”. Cu cât veți încerca mai mult să perseverați în rezolvarea propriilor probleme, cu atât mai mult veți avea o reputație de stabilitate și încredere.

Rezumatul Rezultatelor din Rapoartele de Evaluare a Abilităților de Leadership

Scală	%	Interpretare
Profilul de Personalitate Hogan		
Echilibru emoțional	98	Se referă la calm, optimism și dispoziții stabile.
Ambiție	87	Se referă la preluarea inițiativei, competitivitate și asumarea rolurilor de lider.
Sociabilitate	79	Se referă la tendințe de comunicare excesivă, îndrăzneală socială și divertisment.
Senzitivitate interpersonală	60	Se referă la agreabilitate, considerație și abilitățile de menținere a relațiilor.
Prudență	75	Se referă la conștiinciozitate, încredere și respectarea regulilor.
Curiozitate intelectuală	91	Se referă la curiozitate, imaginație, viziune și predispoziție spre a fi ușor plictisit.
Stil de învățare	79	Se referă la preferința pentru educația formală și actualizarea activă a chestiunilor profesionale și tehnice.
Profilul Motivațiilor, Valorilor și Preferințelor		
Recunoaștere	20	Dorința de a fi cunoscut, văzut, vizibil și celebru.
Putere	81	Dorința de provocare, competiție, realizări și succes.
Hedonism	99	Dorința de divertisment, entuziasm, varietate și plăcere.
Altruism	94	Dorința de fi de ajutor celorlalți, de îmbunătățire a societății și de a-i ajuta pe cei defavorizați.
Afilieri	95	Necesitatea de contact social frecvent și variat.
Tradiție	36	Se referă la moralitate, valori familiale și devoțiunea față de datorie.
Securitate	32	Necesitatea de structură, ordine și previzibilitate.
Comerț	67	Interes în a face bani, a realiza profit și a identifica oportunități de afaceri.
Estetică	37	Interes în aspectul, senzația, sunetul și designul produselor și activităților artistice.
Știință	87	Interes în idei noi, tehnologie și o abordare rațională, bazată pe date, a rezolvării problemelor.
Profilul de Dezvoltare Hogan		
Volatilitate emoțională	100	Se referă la entuziasmul excesiv față de oameni/proiecte și la dezamăgirea ulterioară față de acestea.
Scepticism	100	Se referă la perspicacitatea socială, combinată cu cinism și sensibilitatea exagerată față de critici.
Precauție	92	Se referă la preocuparea excesivă de a nu fi criticat.
Deconectare socială	94	Se referă la lipsa interesului sau conștientizării asupra sentimentelor celorlalți.
Pasiv-agresivitate	99	Se referă la o fire fermecătoare, însă independentă, încăpățanată și dificil de îndrumat.
Aroganță	47	Se referă la păreri supraestimate cu privire la propria competență și valoare.
Manipulare	64	Se referă la o persoană fermecătoare, care își asumă riscuri și caută senzațiile tari.
Melodramă	39	Se referă la dramatism, implicare și căutarea atenției.
Imaginativitate	98	Se referă la gândirea și acțiunea în feluri interesante, neobișnuite, chiar excentrice.
Perfecționism	24	Se referă la conștiinciozitate, perfecționism și pretențiozitate.
Submisivitate	2	Se referă la dorința excesivă de a plăcea celorlalți și ezitarea de a acționa independent.



Etapa 4 – Revizuirea Fiecărui Raport de Evaluare

Rapoartele de Evaluare a Abilităților de Leadership sunt menite a vă ajuta să înțelegeți „de ce” faceți ce faceți. Există trei rapoarte în serie care includ rapoartele privind Potențialul, Provocările și Valorile. Utilizați această secțiune pentru a înregistra punctele forte și oportunitățile de dezvoltare identificate în Rapoartele de Evaluare a Abilităților de Leadership.

În etapa anterioară, ați revizuit un rezumat al celor trei Rapoarte de Evaluare a Abilităților de Leadership. Acum sunteți pregătit(ă) să urmați o vedere aprofundată a rapoartelor individuale. Sugerăm să citiți toate cele trei rapoarte înainte să completați această secțiune. După ce ați citit rapoartele, ar trebui să vă întoarceți și începând cu Raportul privind Potențialul, să revizuiți și înregistrați punctele forte și oportunitățile de dezvoltare din fiecare din domeniile de competență. Faceți același lucru pentru Rapoartele privind Provocările și Valorile. Aveți în vedere faptul că nu este necesar să scrieți ceva în fiecare casetă. Înregistrați doar punctele forte și oportunitățile care sunt pertinente pentru succesul în postul dumneavoastră.

Domenii	Raport privind Potențialul	Raport privind Provocările	Raport privind Valorile
BUSINESS	Puncte forte: Oportunități:	Puncte forte: Oportunități:	Puncte forte: Oportunități:
LEADERSHIP	Puncte forte: Oportunități:	Puncte forte: Oportunități:	Puncte forte: Oportunități:
INTERPERSONAL	Puncte forte: Oportunități:	Puncte forte: Oportunități:	Puncte forte: Oportunități:
INTRAPERSONAL	Puncte forte: Oportunități:	Puncte forte: Oportunități:	Puncte forte: Oportunități:



Etapa 5 – Completarea Integrării Datelor

Acum ați completat o analiză a postului dumneavoastră, ați revizuit rezultatele 360 feedback și ați revizuit rezultatele dumneavoastră de evaluare. Aveți toate datele necesare pentru a identifica unele obiective de dezvoltare cu impact ridicat. În primul rând, folosiți impresia generală asupra datelor pentru a identifica orice comportamente despre care credeți că trebuie schimbate pentru a îmbunătăți performanța la locul de muncă. Înregistrați acele comportamente în caseta din dreapta sub domeniul corespunzător. Nu este necesar să scrieți ceva în fiecare casetă. Înregistrați doar comportamentele care indică o necesitate clară de atenție. În al doilea rând, în coloana din mijloc scrieți itemii 360 feedback efectivi (sau afirmațiile) care au sugerat necesitatea de îmbunătățire. În ultimul rând, în coloana din stânga înregistrați rezultatele din Raportul de Evaluare a Abilităților de Leadership care vă ajută să înțelegeți „de ce” manifestați respectivele comportamente. Aveți în vedere că cele mai bune obiective de dezvoltare sunt cele care îmbunătățesc semnificativ performanța la locul de muncă, aveți date clare care sprijină necesitatea de schimbare și ați obținut informații valoroase cu privire la motivul pentru care manifestați respectivul comportament.

Domenii	Utilizând datele de evaluare din Etapa 4, descrieți rezultatele care indică de ce faceți ce faceți.	Utilizând datele 360 feedback (sau afirmațiile) din Etapa 2, enumerați itemii care v-au determinat să selectați comportamentele care necesită îmbunătățire.	Descrieți comportamentele care trebuie schimbate pentru a îmbunătăți performanța.
BUSINESS			
LEADERSHIP			
INTERPERSONAL			
INTRAPERSONAL			





Crearea Planului de Dezvoltare

Există multe opțiuni pentru crearea unui plan de dezvoltare. Două opțiuni pe care trebuie să le luați în considerare sunt prezentate mai jos.

Abordarea companiei dumneavoastră

Majoritatea companiilor oferă un formular de planificare a dezvoltării care poate fi folosit pentru a documenta și monitoriza dezvoltarea personală. Abordările interne variază foarte mult, însă de obicei includ un spațiu de specificare a scopurilor de dezvoltare, a planurilor de acțiune și o modalitate de a documenta progresul. Avantajul utilizării unei abordări interne este că aceasta este consecventă cu ceea ce oamenii fac în organizație și probabil are o structură conformă cu procesul intern de dezvoltare.

Dacă o abordare internă nu este disponibilă sau dacă doriți o alternativă, trebuie să luați în considerare următoarea abordare.

Formular de Planificare a Dezvoltării

Pentru persoanele interesate într-o abordare simplă cu hârtie și pix care nu necesită o investiție mare de timp pentru creare, am furnizat un formular de planificare în Anexa A. Pe baza informațiilor înregistrate în Secțiunea 5, ar trebui să identificați unul sau două scopuri de dezvoltare și să le înregistrați în prima coloană a formularului. Un scop bun de dezvoltare este exprimat în termeni comportamentali și poate fi măsurat în timp pentru a asigura progresul. Itemii de acțiune pentru dezvoltare pot fi enumerați în a doua coloană și progresul în direcția realizării obiectivului poate fi înregistrat în coloanele următoare în timp. Dacă aveți nevoie de sugestii pentru acțiunile de dezvoltare, Internetul este o sursă bogată de informații. O abordare a piramidei inverse este recomandată pentru a completa o căutare de succes pe Internet. Începeți cu o întrebare de dezvoltare specifică, poate chiar scopul pe care l-ați selectat. Mergeți înapoi folosind întrebări de căutare mai puțin specifice pentru a localiza informații pe care le considerați utile. Această abordare reduce deseori timpul de căutare pe Internet și îmbunătățește probabilitatea de identificare a informațiilor direct legate de scopul dumneavoastră de dezvoltare.





Anexa A – Formular de Planificare a Dezvoltării

Scop	Acțiuni de Dezvoltare	Rezultate		
		3 luni	6 luni	9 luni