



КОУЧИНГОВЫ Й ОТЧЁТ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

Отчёт для: Sam Poole

Логин: HC560419

Дата: 23.5.2019



ВВЕДЕНИЕ

Коучинговый отчёт предназначен для того, чтобы ознакомить вас с процессом составления индивидуального плана развития. Отчёт поможет Вам соединить результаты по 3-м отчётам в одно целое, а также сопоставить их с результатами оценки по другим технологиям оценки(если таковые имеются в наличии). Отчёт должен помочь вам внедрить полученные результаты в детальный план развития. Вы можете использовать данный отчёт по своему усмотрению или совместить составление плана развития с формальным коучинговым процессом. Отчёт включает следующие разделы:

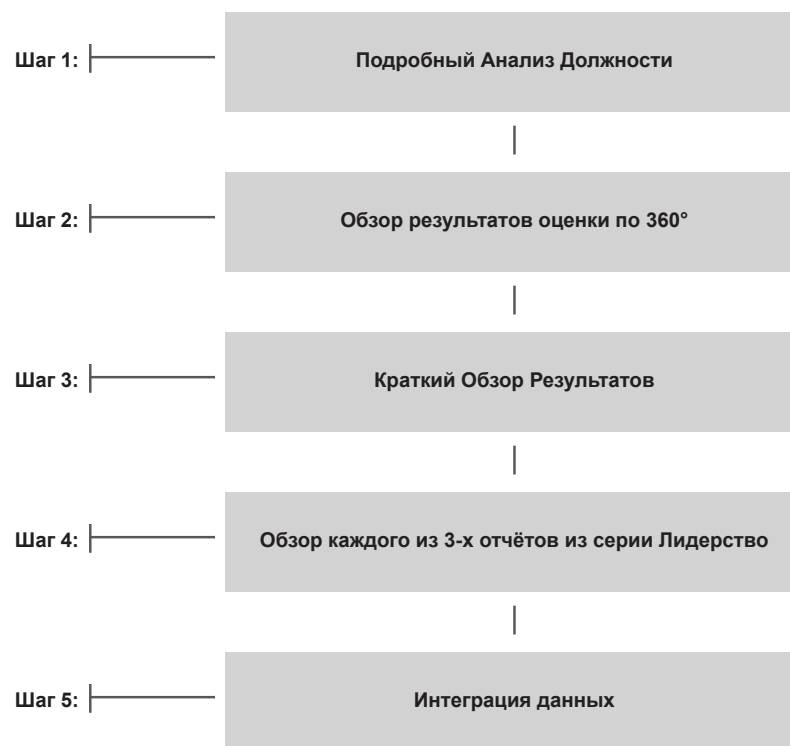
- Краткое описание процесса составления плана развития.
- Модель развития, которая предлагает инструкции для интеграции результатов оценки по Hogan с результатами оценки 360°.
- Аналитическая таблица требований к должности, призванная улучшить понимание основных компетенций, которые необходимо развивать.
- Таблица с результатами по опроснику 360° или обратная связь на ваше поведение от вашего руководителя.
- Краткий обзор результатов по 3-м Отчётам из серии Лидерство.
- Сводная аблица для подведения итогов по 3-м Отчётам из серии Лидерство.
- Таблица для сведения результатов по 3-м отчётам в общее статистическое представление об эффективности деятельности сотрудника.
- Графическая таблица для составления плана развития (Приложение А)



КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ЭТАПОВ СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНА РАЗВИТИЯ

Описание этапов составления плана развития позволяет вам структурировать то многообразие информации, содержащейся в 3-х отчёта Hogan. Прежде, чем вы начнёте составлять свой план развития, вам следует внимательно ознакомиться со спецификой Модели Развития Hogan. Модель представляет собой подробный обзор этапов, которым вы должны следовать вместе с коучем для создания эффективного плана развития.

ЭТАПЫ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ПЛАНА РАЗВИТИЯ



Общая модель

Одной из трудностей, связанных с составлением плана индивидуального развития, является изучение ключевых показателей эффективности и определение ключевых зон для развития. Модель Развития Hogan была разработана именно для решения этих задач. Модель состоит из трёх компонентов: Поведенческие Индикаторы, Кластеры Компетенций и Показатели Эффективной Деятельности. Поведенческие Индикаторы описывают "почему мы делаем то, что делаем". Кластеры Компетенций описывают "что мы делаем и как мы это делаем". Показатели Эффективности описывают основные требования к должности. Если у вас есть информация о Поведенческих Индикаторах и Кластерах Компетенций, вы можете соотнести эту информацию с требованиями к должности. Эффективность развития- вопрос выбора именно тех зон, которые вы собираетесь поставить на развитие. Вы добьётесь более эффективных результатов, если изначально правильно выберете те зоны, которые являются приоритетными для развития.



ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Верно выбранная зона для развития должна оказывать существенное влияние на конечную эффективность деятельности. Если вы хорошо представляете себе основные требования, определяющие успешную деятельность, тогда выбор правильной зоны развития будет зависеть о того, как правильно вы соедините вместе все 3 компонента Модели Hogan. Вы должны "разбить" требования к должности по Кластерам. Иначе говоря, определите компетенции, необходимые для успешной работы и сгруппируйте их в четыре кластера. Кластеры будут служить для вас чётким ориентиром во время составления плана развития.



КЛАСТЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

Кластеры представляют собой набор компетенций. Четыре кластера охватывают большинство компетенций, часто встречающихся в бизнесе среде. Кластер Бизнес Навыки включает компетенции, относящиеся к деловой активности. Кластер Лидерские навыки включает компетенции, используемые при руководстве другими людьми. Кластер Навыки Взаимодействия включает компетенции, необходимые при тесном взаимодействии с другими людьми. И, наконец, Кластер Внутрличностные Навыки включает компетенции, определяющие ваше отношение к рабочему процессу.

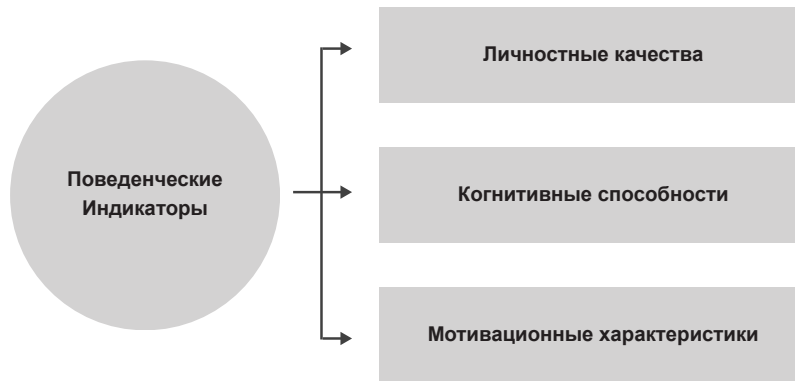
Кластеры компетенций тесно взаимосвязаны между собой. Внутрличностные Навыки развиваются у нас в самом раннем детстве, затем следуют Навыки Взаимодействия (школа/дет. сад), затем идут Лидерские Навыки и Бизнес Навыки. Чем раньше в жизни появляется какой-либо навык, тем труднее его изменить впоследствии. Например, навыки планирования в Кластере Бизнес намного легче развить, чем первоначальные- Кластер Внутрличностный. Эта особенность должна приниматься во внимание при выборе зон развития.





ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ

Самый эффективный способ оценить поведенческие индикаторы-это использование личностных опросников, которые могут дать ответ на вопрос "почему" данное поведение проявляется в тех или иных ситуациях. Поведенческие индикаторы состоят из личностных характеристик, когнитивных способностей и мотивационных характеристик. Отчёт о Потенциале и Отчёт об Ограничениях предоставляют ценную информацию по оценке личностных качеств. Мотивационные характеристики, определяющие наши желания, часто заложены в наших ценностях. Отчёт о Ценностях даёт великолепное понимание, к чему вы стремитесь в вашей карьере. Многостороннее изучение ваших сильных сторон, ценностей и ограничений, является ключевой базой для развития. Понимание "почему вы делаете то, что делаете" по сути предопределяет постановку правильных целей.





ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ

Теперь вы хорошо представляете себе три составляющих, входящих в состав Модели Hogan. Следующий шаг - применить эти компоненты при создании первоклассного плана развития. Ниже приводится ПРИМЕР из сферы продаж для иллюстрации действия модели.

Работа в сфере продаж подразумевает наличие таких качеств, как Планирование (Бизнес навыки), способность внимательно слушать собеседника (Навыки Взаимодействия) и инициативность (Внутриличностные Навыки). Анализируя работу в продажах, вы обнаружите, что инициативность является наиболее важной компетенцией, затем следует способность слушать и планирование. При анализе данных компетенций (из ваших результатов по 360°), вы получили высокие оценки по компетенции инициативность, но низкие оценки по такой компетенции, как способность слушать и планирование.

Анализируя ваши результаты по Поведенческим индикаторам, вы получили низкие результаты по личностным качествам, связанным с умением слушать других и планировать. Сопоставляя данные по 360° и личностным опросникам, очевидно, что активное слушание и навыки планирования будут являться вашими зонами развития. Здесь необходимо учитывать несколько важных моментов. Так как навыки активного слушания были определены как более важные для достижения успеха, чем навыки планирования, будет разумным развивать именно эти навыки. Однако, важно осознать, что ваши навыки слушания развились задолго до развития навыков планирования, соответственно это будет являться более трудной целью для развития. Вы должны уметь балансировать процесс развития и его потенциальное влияние на эффективность работы. В данном случае, можно сделать вывод, что для эффективной работы в продажах, развитие навыков активного слушания будет более приоритетным, чем развитие навыков планирования.

Следующие страницы должны помочь Вам применить данную модель в построении плана развития для вашей работы.



Шаг 1: АНАЛИЗ ДОЛЖНОСТИ

Отправная точка построения плана развития - определение ключевых требований к вашей должности, которые необходимы для успешной деятельности. Потратьте несколько минут на определение действительно важных требований для достижения успеха. Вы можете проконсультироваться с вашим руководителем, чтобы убедиться, что вы полностью понимаете требования, которые необходимы для успеха в бизнесе. Ниже вы должны перечислить компетенции, которые крайне необходимы для успешной деятельности на должности. Сгруппируйте их по Кластерам. Когда вы составите этот список, опишите своими словами, какая компетенция, на ваш взгляд, является ключевой в каждом кластере.

Кластеры	Компетенции	Опишите ключевую компетенцию
БИЗНЕС	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
ЛИДЕРСТВО	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
ЛИЧНОСТНЫЙ	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



Шаг 2: ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ ПО 360°

Данные по 360° очень важны для понимания ЧТО вы делаете и насколько эффективно вы выполняете свою работу. Если у вас есть результаты оценки по 360°, вы можете использовать этот раздел для сопоставления результатов с результатами обратной связи от вашего руководителя или ваших коллег. Вы можете использовать эту информацию для интеграции данных. Вы можете пропустить этот раздел, если у вас нет никакой обратной связи.

Проанализируйте ваши результаты по 360° и задумайтесь над тем, что говорят результаты о ваших сильных сторонах и ограничениях по каждому их кластеров. Впишите ваши сильные стороны и зоны развития в обозначенные графы, а также укажите наиболее важный результат по 360°, который повлиял на ваши заключения.

Кластеры	Сильные стороны/Зоны развития	Результаты по 360°
БИЗНЕС	Сильные Стороны: Зоны Развития:	_____ _____ _____ _____
ЛИДЕРСТВО	Сильные Стороны: Зоны Развития:	_____ _____ _____ _____
МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ	Сильные Стороны: Зоны Развития:	_____ _____ _____ _____
ЛИЧНОСТНЫЙ	Сильные Стороны: Зоны Развития:	_____ _____ _____ _____



Шаг 3: ОБЗОР ОТЧЁТОВ ИЗ СЕРИИ ЛИДЕРСТВО

Данный раздел суммирует ваши результаты из Отчёта о Потенциале, Отчёта о Ценностях и Отчёта об Ограничениях. Краткий обзор подготовит вас к более детальному анализу индивидуальных Отчётов. Данный раздел включает в себя 4 раздела: (1) сильные стороны (2) ценности и мотиваторы; (3) ограничения; и (4) развитие карьеры. В самом конце находится таблица с результатами по каждой шкале каждого из 3-х отчётов.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

ЛИЧНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

Вы энергичный, трудолюбивый, амбициозный и нацеленный на результат человек. Вам нравится занимать руководящие должности и вы охотно берете руководство проектами на себя. Вы готовы проявлять инициативу в команде. Обладая хорошо развитыми навыками построения и поддержания отношений, вы способны взять руководство командным проектом на себя. Данные компетенции важны на позициях, требующих наличия лидерских качеств, навыков управления людьми, навыков оказания влияния и способностей к самостоятельной работе. Окружающие считают вас человеком энергичным, общительным и активным. Вы уверенно выступаете с презентациями, производите хорошее, даже яркое первое впечатление на окружающих. Вы уверенно чувствуете себя на публике и любите публичные презентации.

НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ

Вы дипломатичный, дружелюбный, приятный в общении, чуткий к потребностям и чувствам окружающих человек. Вы умеете выстраивать и поддерживать конструктивные отношения с окружающими. Вы заботитесь об атмосфере в команде и поддерживаете командную работу. Вы оказываете поддержку, протекцию и помощь своим сотрудникам. Как правило, вы последовательны, дисциплинированы, внимательны, пунктуальны и обращаете внимание на детали. Вы - ответственный, лояльный и надёжный сотрудник. Вы следуете правилам и процедурам, добиваетесь ясности в задачах и стремитесь к тому, чтобы все проекты и поручения были выполнены качественно и до конца. Вы придаёте большое значение качеству и следованию высоким стандартам эффективности деятельности.

СТИЛЬ РАБОТЫ И ОБУЧЕНИЯ

Вы человек уравновешенный, умеющий держать себя в руках, позитивно настроенный и, как правило, прибывающий в хорошем настроении. Вы с лёгкостью справляетесь с рабочими нагрузками и давлением и редко выходите из себя. Коллеги и члены команды ценят ваш уравновешенный характер. В стрессовых ситуациях ваши коллеги могут рассчитывать на вашу выносливость и оптимизм. Вы - любознательный, открытый к новому, обладающий богатым воображением человек. Вы разбираетесь в вопросах стратегии, быстро думаете на ходу, предлагаете новые идеи, уверенно выполняете творческую работу. Вы открыты к новым идеям и стремитесь найти лучшие практики. Вы - умны, сообразительны, следите за последними тенденциями в науке и бизнесе. Вы дисциплинированы, нацелены на результат. Вы всегда доводите начатые проекты до конца. Вам нравится обучаться самостоятельно и обучать других. Вы ищете возможности для роста и развития и стремитесь применить полученные знания на практике.





ЦЕННОСТИ И МОТИВАТОРЫ

МОТИВАЦИЯ НА ДОСТИЖЕНИЯ

Вы ответственно подходите к своим обязанностям, тем не менее вам нравится развлекать других, Вам нравится разнообразный образ жизни, и Вы умеете хорошо проводить время. Вы стремитесь сделать карьеру, Вы оцениваете себя с точки зрения того, чего вы достигли, ненавидите тратить время впустую и желаете проявить себя в компании. Несмотря на то, что вам льстит позитивная обратная связь, вы всё же достаточно скромны. Вы предпочитаете, чтобы ваши достижения заметили другие.

ОБЩЕСТВЕННЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Вам нравится знакомиться с новыми людьми, вам нравится работать в команде- вам однозначно не нравится работать одному. Вы получаете удовлетворение от процесса общения: от установления контактов с новыми людьми и от поддержания отношений с коллегами. Вам нравится помогать и заниматься развитием других, особенно тех, кто в этом остро нуждается. Вы помогаете вашим коллегам, потому что считаете это правильным. Вы также считаете важным для себя обращать внимание на атмосферу в команде, регулярно общаетесь с сотрудниками, запрашиваете обратную связь, цените и поддерживаете их усилия. Вы предпочитаете поддерживать баланс между переменами и разнообразием, с одной стороны, и стабильностью и рутинной, с другой. Вы не являетесь приверженцем ни либерального, ни консервативного стиля управления; Вы отдаёте предпочтение сдержанности и компромиссу. Вы извлекаете уроки из прошлых ошибок, но готовы идти на риск и в будущем.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ЦЕННОСТИ

Вы проявляете огромный интерес к финансовым вопросам и ищите способы увеличить прибыльность бизнеса. Вы открыты к новым идеям и деловым предложениям, осторожно обращаетесь с деньгами и не симпатизируете тем, кто швыряет их на ветер. Вы легко можете сменить место работы если найдёте вариант, который вас устраивает, так как вы ориентированы на карьеру. Вы можете работать самостоятельно, вас не пугают неожиданные изменения.

СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Вам важен как внешний вид, так и функциональность. Вы обращаете внимание на то, как выглядят предметы вокруг вас, не забывая об эффективности. Вам нравится решать проблемы, анализировать и разбираться в том, что происходит в окружающем вас мире. Вы разбираетесь в технологиях, но вам не нравится принимать решения, не имея возможности проверить достоверность полученной информации. Вы предпочитаете принимать обдуманные, а не интуитивные решения.



ОГРАНИЧЕНИЯ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ

Вы - напористы и полны энтузиазма, но в то же время вы, время от времени, легко расстраиваетесь и разочаровываетесь из-за ошибок других. Когда вы расстроены, вы можете отказать людям или вообще выйти из проекта. Другие могут воспринимать вас как ветреного и критично настроенного человека. Вы проницательны и чувствуете интриги, но постоянно напряжены, подозревая, что против вас ведут войну. Если с вами обошлись несправедливо, вы можете стать резким и обидчивым. Вы осторожный человек, который редко допускает глупые ошибки. Однако, вы можете быть слишком осторожным и, в результате, закликиваетесь на принятии решения, а также не охотно идёте на риск. Вы - человек, который может принять на себя удар и не пасть духом. Из-за того, что вы человек замкнутый, ваши могут воспринимать вас как человека, не умеющего слушать и не открытого к обратной связи. Вы можете замалчивать проблемы и не предлагать свои варианты решений. Вы можете ставить под сомнение компетентность ваших коллег. Вы не любите, когда вас торопят. Если вы раздражены, вы можете намеренно затягивать процесс и кажетесь упрямым и неподдающимся к коучингу.

ЛИЧНЫЕ ОЖИДАНИЯ ОТ РАБОТЫ

Ваши коллеги считают вас учтивым, вежливым и застенчивым человеком. Вы прямолинейный человек. Иногда вы действуете нерешительно с целью привлечь к себе внимание. Вы умны, креативны и мыслите нестандартно. Ваши коллеги считают ваши идеи оригинальными, необычными и немного непредсказуемыми. Нестандартный подход важен для решения проблем, но иногда ваши коллеги могут считать ваши идеи неосуществимыми, нереалистичными или непрактичными.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С РУКОВОДСТВОМ

Вы даёте другим свободу для действий, но предоставляете им обрывочную обратную связь. Вы независимы и полагаетесь на собственные силы. Вас изнуряет работа в команде.





РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ

Когда Сильные Стороны Становятся Ограничениями

Вы хорошо справляетесь со стрессом и разочарованиями, но не забывайте учитывать ваши ошибки в прошлом - учитесь на них и помните, что окружающие могут испытывать стресс в то время, когда вы спокойны. Вы активно стремитесь сделать карьеру. Когда в компании появляются возможности для карьерного роста, вам следует сообщить о ваших карьерных амбициях вашему руководителю. Однако Вам нужно помнить о том, что своей излишней амбициозностью вы можете ставить ваших коллег в некомфортное положение. Учитесь делегировать ответственность и будьте терпеливы по отношению к вашим коллегам, которые менее замотивированы на достижение успеха. Вы - экстраверт по натуре, полны энтузиазма, поэтому вам стоит прислушиваться к тому, что говорят окружающие и не перебивать их, особенно при общении с молодыми и новыми сотрудниками, а также с клиентами. Возьмите себе за правило хвалить сотрудников за достигнутые успехи. Поскольку вам нравится работать в команде, вы стараетесь воздержаться от занятия позиций, отличных от позиций ваших коллег. Стараясь угодить людям, не обещайте им больше, чем Вы можете выполнить. Решайте проблемы сразу, не откладывая. Будьте открыты с людьми и открыто выражайте свою точку зрения. Вы очень обязательный человек, но вам стоит помнить, что вы не в состоянии выполнить все задачи самостоятельно. Научитесь делегировать и расставлять приоритеты в работе. Вам необходимо быть более гибким, когда это необходимо. Например, применяйте командный подход при работе над проектами. Вы креативны и обладаете богатым воображением. Вы можете быстро терять интерес, выполняя рутинные и скучные поручения; не забывайте доводить начатое до конца. Вы любите учиться, и вы активно ищете любые возможности для получения новых знаний. Вы даже можете быть крайне недовольны, если таких возможностей не будет найдено. Будучи нацеленным на результат, вы предпочитаете сами ставить для себя амбициозные цели .

КАК РАБОТАТЬ С НЕПРОДУКТИВНЫМИ ПОВЕДЕНЧЕСКИМИ ТЕНДЕНЦИЯМИ

- Во-первых, вы должны знать свои сильные стороны: вы активный, энергичный и интересный человек, который может заражать позитивом и вдохновлять других на успех. Если вы научитесь контролировать свою раздражительность и другие негативные эмоции, вы будете ещё более эффективнее.
- Во-вторых, убедитесь в том, что вы открыты для обратной связи от людей, которым доверяете; способность принимать обратную связь может помочь вам быть более целеустремлённым, особенно в ситуациях, когда вы разочаровались в проекте или человеке и подумываете о том, чтобы всё бросить.
- В-третьих, вы должны помнить, что вы склонны переоценивать людей или проекты. Помните о данной тенденции и научитесь контролировать свои вспышки энтузиазма на раннем этапе. Таким образом, вы уменьшите вероятность разочарования в будущем.
- В-четвертых, ваш слишком сильный эмоциональный настрой может обескураживать команду и негативно влиять на её эффективность.
- Наконец, придерживайтесь намеченных целей и пытайтесь пережить трудные периоды разочарования. Смените свои ожидания с "я знаю, это всё равно не сработает" на "ОК, все идёт не очень хорошо, но я должен понять почему и что я должен делать, чтобы двигаться дальше". Чем чаще вы проявляете настойчивость при решении проблем, тем больше вы создадите себе репутацию стабильного и надёжного человека.





ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ ПО КАЖДОЙ ШКАЛЕ

Шкала	%	ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ШКАЛ
Личностный Опросник Хогана		
Адаптация	99	Оценивает, насколько человек спокоен, уравновешен или наоборот, подвержен частой смене настроения и изменчив.
Амбициозность	85	Оценивает лидерские качества человека-то, насколько человек заинтересован в статусе и ценит достижения.
Общительность	77	Оценивает коммуникативные навыки человека-то, насколько человек уверен в себе при общении с другими людьми и любит быть в центре внимания.
Межличностная восприимчивость	73	Оценивает навыки поддержания долгосрочных отношений, тактичность и дипломатичность в общении.
Организованность	68	Оценивает самоконтроль, ответственность, способность человека следовать правилам и процедурам.
Любознательность	91	Оценивает, насколько человек открыт к новому, одарён воображением, дальновиден.
Подход к обучению	74	Оценивает, насколько человек получает удовольствие от учебного процесса и ценит образование.
Опросник Мотивов, Ценностей, Предпочтений		
Признание	25	Стремление быть в центре внимания.
Власть	86	Стремление к соперничеству, к успеху.
Жажда наслаждений	98	Стремление к разнообразию и источникам развлечений на рабочем месте
Альтруизм	95	Стремление помогать окружающим, заботиться о благополучии тех, кто находится в нужде.
Причастность	94	Потребность в частом социальном общении.
Традиционализм	41	Стремление к консервативным ценностям.
Безопасность	35	Стремление к стабильности, порядку и систематичности.
Коммерция	79	Стремление к увеличению прибыли, ориентация на конечный финансовый результат.
Эстетика	39	Потребность в творческом самовыражении.
Научный подход	80	Интерес к новым идеям, технологиям, рациональному и основанному на данных подходу в решении проблем.
Опросник Развития Хогана		
Восторженный	99	О тех, кто загорается людьми или проектам, а затем испытывает разочарование.
Скептический	99	О тех, кто проницателен, но при этом циничен и болезненно относится к критике.
Осторожный	85	О тех, кто слишком обеспокоен критикой в свой адрес.
Сам в себе	90	О тех, кого мало интересуют или заботят чувства окружающих.
Сам по себе	95	О тех, кто игнорирует запросы других людей и раздражается, если те проявляют настойчивость, независимы.
Самоуверенный	40	О тех, у кого завышенные представления о собственной компетентности и значимости.
Увлекающийся	47	О тех, кто любит очаровывать других ради достижения собственных целей, авантюрен, азартен.
Мелодраматичный	36	О тех, кто излишне драматичен, стремится к театральности и ищет внимание окружающих.
С богатым воображением	91	О тех, кто мыслит и действует интересным, необычным и порой эксцентричным образом.
Прилежный	27	О тех, кто склонен к перфекционизму; добросовестные и педантичные; им сложно угодить.
Исполненный сознания долга	5	О тех, кто готов сделать всё что угодно для других, но не склонен действовать самостоятельно.



Шаг 4: ОБЗОР КАЖДОГО ОТЧЁТА ИЗ СЕРИИ ЛИДЕРСТВО

Отчёты из серии Лидерство должны помочь вам понять, ПОЧЕМУ вы делаете то, что вы делаете. В серии содержится три отчёта: Отчёт о Потенциале, Отчёт об Ограничениях и Отчёт о Ценностях.

Если ранее вы анализировали краткое содержание трёх Отчётов о прогнозе лидерских качеств, то сейчас вы готовы к тому, чтобы завершить глубокий анализ индивидуальных отчётов. После того, как вы прочитали отчёты, вы должны вернуться и начать с Отчёта о Потенциале, проанализировать и записать сильные стороны и зоны для развития в каждый из 4-х кластеров. Сделайте то же самое с Отчётом об Ограничениях и Отчётом о Ценностях. Помните, что необязательно писать что-либо в каждой ячейке. Впишите только сильные стороны и зоны развития, которые относятся непосредственно к вашей работе.

Кластеры	Отчёт о Потенциале	Отчёт об Ограничениях	Отчёт о Ценностях
БИЗНЕС	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:
ЛИДЕРСТВО	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:
МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:
ЛИЧНОСТНЫЙ	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:



Шаг 5: ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ

Закончив анализ отчётов из серии Лидерство (возможно, вы проанализировали ваши результаты и по 360°), вы можете теперь более точно определить ваши приоритеты в развитии. Используя ваше общее впечатление от результатов, определите любую модель поведения, которую, на ваш взгляд, необходимо изменить для повышения эффективности вашей деятельности. Запишите эту модель поведения в правую колонку рядом с соответствующим кластером. Не обязательно писать что-то в каждой ячейке. Запишите только те модели поведения, которые нужно поставить на развитие. Далее в средней колонке запишите актуальные зоны развития из 360°. Наконец, в левой колонке опишите причины, которые объясняют "почему" вы выбрали такой тип поведения. Помните, что эффективные цели - это те цели, которые могут значительно повысить вашу эффективность.

Кластеры	Используя результаты из всех 3-х отчётов, опишите причины, которые объясняют, почему вы делаете то, что делаете	Используя данные по 360°, выберите те утверждения, которые свидетельствуют о необходимости изменения поведения	Опишите модель поведения, которую вам необходимо изменить для того, чтобы повысить эффективность.
БИЗНЕС			
ЛИДЕРСТВО			
МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ			
ЛИЧНОСТНЫЙ			



СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА РАЗВИТИЯ

Существует несколько подходов к составлению плана развития.

Индивидуальный Подход Вашей Компании

Большинство компаний предлагают составление Плана Развития на бумажном носителе, и в дальнейшем используют его для отслеживания результатов. Формирование Плана Развития внутри компании может варьироваться, но обычно включает сферу для определения целей развития, план действий, способ отслеживания прогресса. Преимущество составления Плана внутри компании в том, что он согласуется с тем, что делают другие люди в компании и имеет структуру, которая соответствует всем внутриорганизационным процессам развития.

Если индивидуальный подход невозможен и вы ищете альтернативы, рассмотрите следующие два подхода:

Форма Планирования Развития

Для тех, кто заинтересован в стандартном подходе с использованием бумажного носителя, мы предоставили форму планирования в Приложении А. Основываясь на заключениях из 5-ого Раздела, вы должны определить одну или две цели развития и записать их в первую колонку. Эффективной целью развития является та цель, которая определена в терминах поведенческих изменений, может быть периодически оценена и гарантирует прогресс. План действий должен быть прописан во второй колонке, желаемые результаты в третьей колонке.



ФОРМА ПЛАНИРОВАНИЯ

Цель	Действия по Развитию	Результаты		
		3 месяца	6 месяцев	9 месяцев