



# COACHING

PLAN DE DEZVOLTARE PENTRU AUTOCUNOAȘTEREA  
STRATEGICĂ

---

**Raport pentru:** John Score-Average

**ID:** UH555944

**Data :** 22.11.2016



# 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)

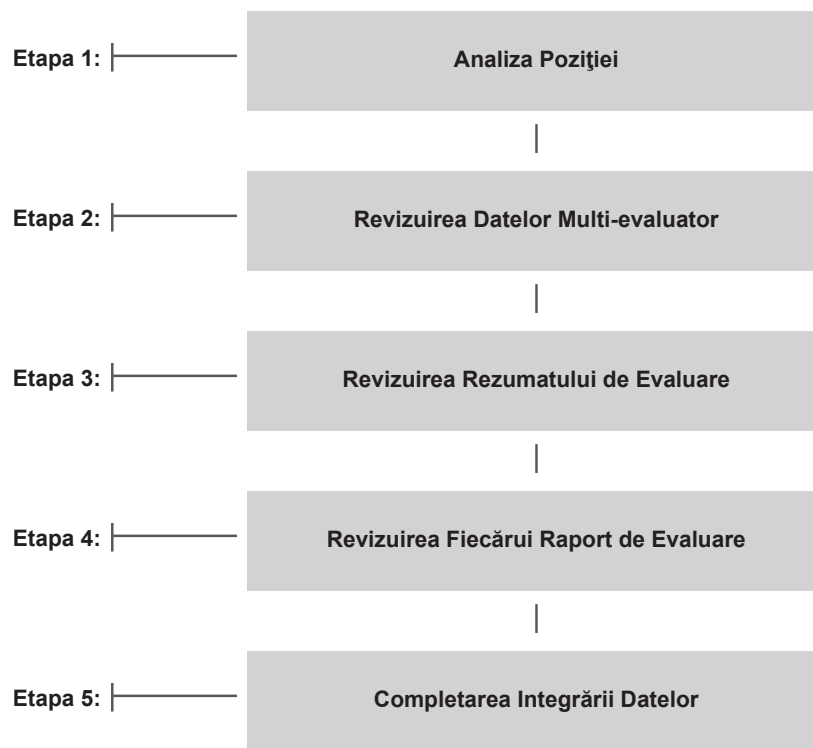


# Lista de Verificare a Procesului

---

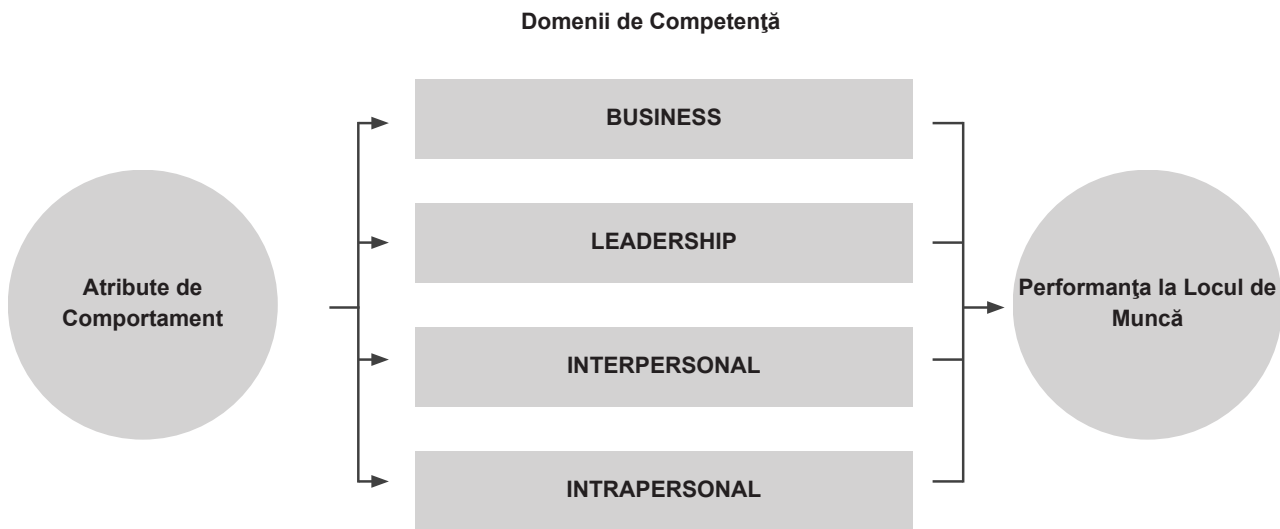
Lista de verificare a procesului prezentată mai jos schițează etapele necesare pentru înțelegerea pe deplin a volumului masiv de informații de care dispuneți acum în ceea ce privește dezvoltarea dumneavoastră și modalitatea de folosire a acestor informații pentru a crea un plan de dezvoltare cuprinzător. 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

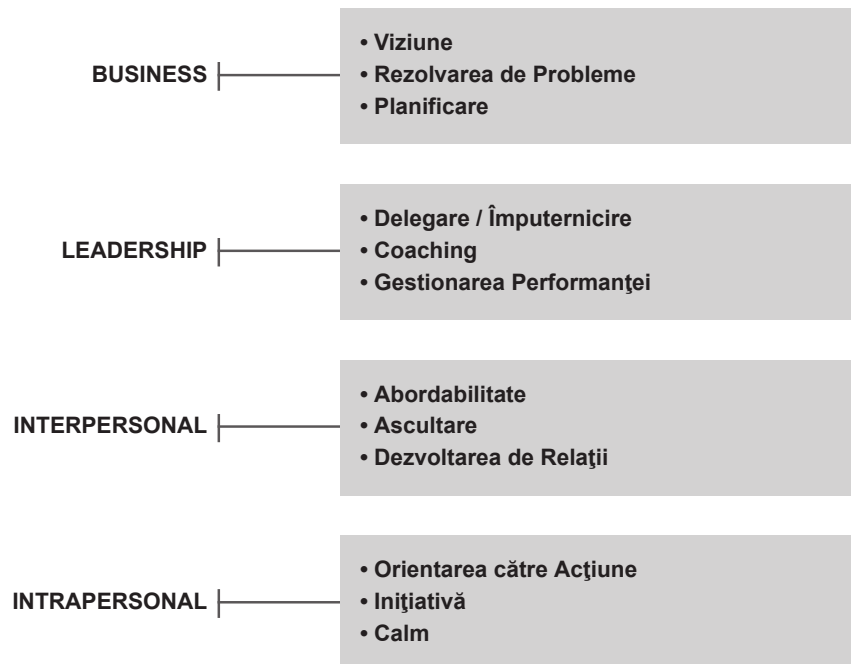
Un obiectiv corespunzător de dezvoltare ar trebui să aibă un impact semnificativ asupra performanței la locul de muncă. Dacă înțelegeți cerințele jobului care au un impact asupra performanței, vizarea dezvoltării este o chestiune de aliniere a celor trei componente ale modelului. Ar trebui să vă gândiți 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.

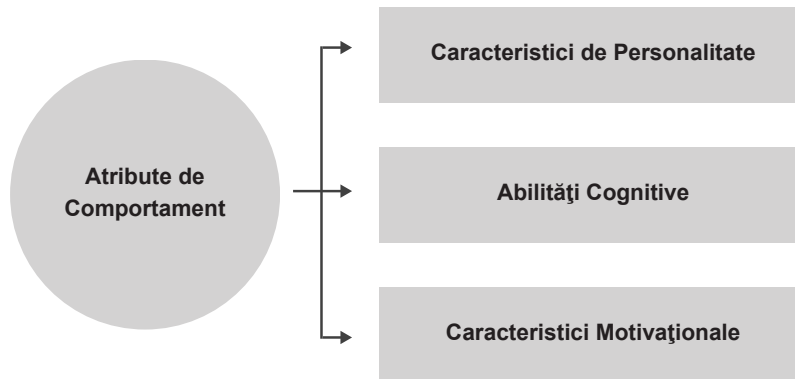
## CE ȘI CUM FACEM, MĂSURAT PE BAZA FEEDBACK-ULUI PROFESIONAL



# 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
<b>BUSINESS</b>	Puncte forte:  Oportunități:	_____ _____ _____ _____
<b>LEADERSHIP</b>	Puncte forte:  Oportunități:	_____ _____ _____ _____
<b>INTERPERSONAL</b>	Puncte forte:  Oportunități:	_____ _____ _____ _____
<b>INTRAPERSONAL</b>	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

Discret(ă) și aparent relaxat(ă), nu vă deranjează să le permiteți celorlalți să conducă și în general evitați "comportamentul politic" uneori necesar pentru a avansa în cadrul unei organizații. Deoarece tindeți să nu țintiți rolul de conducere, veți avansa în carieră mai degrabă pe baza competențelor tehnice, decât datorită proeminenței în cadrul organizației. Tindeți să fiți o persoană prietenoasă, sociabilă și abordabilă, însă sunteți dispus(ă) să ascultați și să-i lăsați pe ceilalți să vorbească.

### Abilitate Interpersonală

Sunteți o persoană plăcută și tolerantă, însă una care va lua atitudine când este necesar. Planificați în mod rezonabil și acordați atenție procedurilor, însă de asemenea tindeți să fiți o persoană suficient de flexibilă încât să schimbați direcția dacă este necesar.

### Stil de Muncă și de Învățare

Tindeți să fiți o persoană reflectivă și autocritică. Prin urmare, de obicei sunteți vigilent(ă) cu greșelile, preocupat(ă) de evaluări, reactivă la instruire și feedback și lucrați în puseuri de energie. Aceste caracteristici sunt utile în activitățile de cercetare și ca stimul pentru productivitate și muncă susținută. Sunteți o persoană receptivă și curioasă, însă în același timp aveți o abordare practică asupra rezolvării problemelor. Tindeți să fiți o persoană neinteresată de educație sau instruire ca scop în sine și, în comparație cu majoritatea oamenilor, sunteți mai puțin motivat(ă) de activități academice. Acest lucru nu înseamnă absența abilităților; persoanele cu această caracteristică au mai degrabă înclinația de a considera cititul și învățatul ca mijloace de a atinge un scop, decât ca ceva important în sine.

# Valori și Motivații

---

## Motivație legată de Realizări

Vă place să obțineți un echilibru între activitatea profesională asiduă și relaxarea adecvată, deși respectați manierele și practicile profesionale tradiționale, sunteți dispus(ă) și să vă schimbați odată cu vremurile. Tindeți să fiți o persoană interesată în mod adecvat de promovarea profesională, însă acordați atenție și solicitărilor vieții de carieră, familie și sociale. Vă place să fiți remarcat(ă) și vă bucurați când realizările dumneavoastră sunt recunoscute - sunteți chiar dispus(ă) să le promovați ocazional.

## Interese Sociale

Tindeți să fiți o persoană la fel de mulțumită și atunci când lucrați individual și atunci când faceți parte dintr-o echipă. Vă place să cunoașteți oameni noi, însă în același timp vă place să petreceți timp singur(ă). Vă plac oamenii, însă nu aveți nevoie de interacțiune constantă. 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

Tindeți să aveți o atitudine rezonabilă asupra banilor; deși le apreciați valoarea, nu sunteți preocupat(ă) de aspectele privind compensarea. Vă autoevaluați parțial după potențialul de a obține venituri, însă în același timp vă mândriți cu familia, prietenii și activitățile recreative. Preferați să minimalizați riscurile și nesiguranța; vă place ca așteptările să fie clar exprimate și ca standardele de performanță să fie explicite. Preferați să fiți precaut decât să vă pară rău mai târziu, ceea ce înseamnă că vă veți asuma puține riscuri extreme, însă în același timp este posibil să evitați să vă asumați riscurile necesare pentru a avansa profesional.

## 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 a fi dispus(ă) să luați decizii pe baza datelor și studiilor, precum și pe baza propriei experiențe. Vă simțiți în largul dumneavoastră cu tehnologia, însă nu sunteți interesat(ă) de inovațiile tehnologice ca atare – înțelegeți utilizarea tehnologiei fără să fiți dependent(ă) de aceasta.



# Provocări

---

## Reacția față de Alte Persoane

Tindeți a fi o persoană energică și entuziastă, însă care tinde să se irite sau să fie dezamăgită ușor din cauza performanței celorlalți. Prin urmare, uneori ceilalți vă pot considera o persoană iritabilă, critică și dispusă să renunțe la oameni și proiecte. Păreți că aveți un nivel deosebit de perspicacitate cu privire la motivațiile și intențiile celorlalți, însă o persoană oarecum insensibilă și ușor ofensabilă. În situații tensionate, ceilalți vă pot considera o persoană de neîncredere, necooperantă sau certăreață. Sunteți o persoană atentă, care rareori comite greșeli prostești. În același timp, este posibil să fiți o persoană excesiv de precaută și, prin urmare, să acționați sau să luați decizii mai încet și să ezitați să vă asumați riscuri. Sunteți o persoană dărză, care poate rezista la critici și probleme. Cu toate acestea, deoarece puteți fi o persoană rezervată, ceilalți pot considera că sunteți o persoană retrasă, detașată și nepreocupată de interesele lor. Deoarece sunteți o persoană atât de stoică, este posibil ca alte persoane să nu știe la ce vă gândiți. De asemenea, nu vă place să fiți întrerupt(ă), puteți fi o persoană sceptică față de competența celorlalți și este posibil să fiți dificil de instruit.

## Așteptări cu privire la Performanța Personală

Ceilalți pot considera că sunteți o persoană destul de modestă și care ezită să ia cuvântul, cu excepția situațiilor în care vi se solicită în mod expres acest lucru. Tindeți a fi o persoană sinceră, însă oarecum rezervată și atentă să evite ceea ce consideră drept riscuri inutile. Tindeți să ezitați să atrageți atenția asupra propriei persoane. Este posibil să ezitați să propuneți idei pe care ceilalți le pot considera radicale sau diferite.

## Reacția față de Autoritate

Tindeți a fi o persoană oarecum tolerantă și flexibilă, însă posibil inconsecventă în standardele dumneavoastră de evaluare a activităților celorlalți, uneori prea strictă și alteori prea indulgentă. Tindeți a fi o persoană atentă, cooperantă, căreia îi place mai mult consensul decât controversa. Pe de altă parte, tindeți a ezita să luați atitudine sau să luați decizii independente și este posibil să vreți prea mult să-i faceți pe plac șefului.



# Dezvoltarea Carierei

---

## **Când punctele forte devin puncte slabe —Feedback cu privire la dezvoltare pentru John Score-Average**

Tindeți să fiți o persoană oarecum defensivă și luați lucrurile personal. Ca atare, periodic amintiți-vă să vă relaxați și poate chiar să practicați managementul stresului. În ceea ce privește tendința dvs. de a fi într-o oarecare măsură pasiv(ă) în circumstanțe sociale, ați beneficia de instruire (asertivitate și/sau abilități de prezentare) - dacă acest lucru vă este necesar pentru actualul sau viitorul loc de muncă - pentru a vă îmbunătăți disponibilitatea de a lua cuvântul și de a prelua inițiativa. Ar trebui să vă amintiți să vorbiți regulat cu colegii dumneavoastră, să le adresați întrebări și să le solicitați sfaturile. Scopul este ca dumneavoastră să ajungeți la un echilibru între aspectele sociale și cele tehnice ale activității dumneavoastră profesionale. 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. Ar trebui să rămâneți deschis(ă) la schimbare și flexibil(ă) în situații indecise. Când luați decizii, ar trebui să vă amintiți că este posibil să nu aveți niciodată toate informațiile relevante, însă tot trebuie să luați decizii prompte. Faceți un efort de prioritizare a activităților dumneavoastră, având în vedere că nu fiecare sarcină necesită același timp sau atenție. Există o imagine de ansamblu pentru fiecare organizație - este strategia și viziunea afacerii. Asigurați-vă că o înțelegeți, puteți să vorbiți despre aceasta și puteți determina felul în care activitățile dumneavoastră contribuie la această imagine de ansamblu. Deoarece nu sunteți în mod special interesat(ă) de educația tradițională, ar trebui să faceți un efort pentru a citi, pentru a profita de pe urma ocaziilor de instruire și pentru a îi încuraja și pe alții să vă urmeze exemplul. Trebuie să identificați modalitățile dvs. preferate de a învăța (de ex., materiale video, materiale audio, practică etc.) și să le includeți în procesul dvs. de planificare a dezvoltării personale.

## **Abordarea înclinațiilor spre eșec**

- În primul rând, amintiți-vă punctele dumneavoastră tari – când excelați, sunteți o persoană cooperantă, plăcută, cu abilități bune de lucru în echipă. Sunteți talentat(ă) la rezolvarea disputelor și la atenuarea resentimentelor și sunteți un suport loial al oamenilor buni și cauzelor admirabile.
- În al doilea rând, amintiți-vă că dacă doriți ca angajații dumneavoastră să vă fie loiali, trebuie să le fiți și dumneavoastră loiali lor, chiar dacă aceasta înseamnă să-i iritați uneori pe superiori.
- În al treilea rând, când vi se cere o opinie, trebuie să vă gândiți, să decideți ce credeți și să fiți pregătit(ă) să vă apărați poziția când sunteți atacat(ă).
- În al patrulea rând, deși nu vă place conflictul, există situații când confruntarea și disputele sunt inevitabile. Pe termen lung, credibilitatea depinde de o confruntare cu tact, însă într-o manieră consecventă.

# Rezumatul Rezultatelor din Rapoartele de Evaluare a Abilităților de Leadership

Scală	%	Interpretare
<b>Profilul de Personalitate Hogan</b>		
Echilibru emoțional	32	Se referă la calm, optimism și dispoziții stabile.
Ambiție	30	Se referă la preluarea inițiativei, competitivitate și asumarea rolurilor de lider.
Sociabilitate	48	Se referă la tendințe de comunicare excesivă, îndrăzneală socială și divertisment.
Senzitivitate interpersonală	47	Se referă la agreabilitate, considerație și abilitățile de menținere a relațiilor.
Prudență	43	Se referă la conștiinciozitate, încredere și respectarea regulilor.
Curiozitate intelectuală	38	Se referă la curiozitate, imaginație, viziune și predispoziție spre a fi ușor plictisit.
Stil de învățare	24	Se referă la preferința pentru educația formală și actualizarea activă a chestiunilor profesionale și tehnice.
<b>Profilul Motivațiilor, Valorilor și Preferințelor</b>		
Recunoaștere	68	Dorința de a fi cunoscut, văzut, vizibil și celebru.
Putere	55	Dorința de provocare, competiție, realizări și succes.
Hedonism	38	Dorința de divertisment, entuziasm, varietate și plăcere.
Altruism	66	Dorința de fi de ajutor celorlalți, de îmbunătățire a societății și de a-i ajuta pe cei defavorizați.
Afilieră	46	Necesitatea de contact social frecvent și variat.
Tradiție	48	Se referă la moralitate, valori familiale și devoțiunea față de datorie.
Securitate	73	Necesitatea de structură, ordine și previzibilitate.
Comerț	53	Interes în a face bani, a realiza profit și a identifica oportunități de afaceri.
Estetică	48	Interes în aspectul, senzația, sunetul și designul produselor și activităților artistice.
Știință	45	Interes în idei noi, tehnologie și o abordare rațională, bazată pe date, a rezolvării problemelor.
<b>Profilul de Dezvoltare Hogan</b>		
Volatilitate emoțională	69	Se referă la entuziasmul excesiv față de oameni/proiecte și la dezamăgirea ulterioară față de acestea.
Scepticism	79	Se referă la perspicacitatea socială, combinată cu cinism și sensibilitatea exagerată față de critici.
Precauție	70	Se referă la preocuparea excesivă de a nu fi criticat.
Deconectare socială	66	Se referă la lipsa interesului sau conștientizării asupra sentimentelor celorlalți.
Pasiv-agresivitate	68	Se referă la o fire fermecătoare, însă independentă, încăpățânată și dificil de îndrumat.
Aroganță	6	Se referă la păreri supraestimate cu privire la propria competență și valoare.
Manipulare	34	Se referă la o persoană fermecătoare, care își asumă riscuri și caută senzațiile tari.
Melodramă	57	Se referă la dramatism, implicare și căutarea atenției.
Imaginativitate	63	Se referă la gândirea și acțiunea în feluri interesante, neobișnuite, chiar excentrice.
Perfecționism	38	Se referă la conștiinciozitate, perfecționism și pretențiozitate.
Submisivitate	85	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
<b>BUSINESS</b>	Puncte forte:  Oportunități:	Puncte forte:  Oportunități:	Puncte forte:  Oportunități:
<b>LEADERSHIP</b>	Puncte forte:  Oportunități:	Puncte forte:  Oportunități:	Puncte forte:  Oportunități:
<b>INTERPERSONAL</b>	Puncte forte:  Oportunități:	Puncte forte:  Oportunități:	Puncte forte:  Oportunități:
<b>INTRAPERSONAL</b>	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