

Communication

General Job Skills/Traits

Interpersonal and Team Skills

Management control

Management/ Leadership/ Supervisory

Personal Qualities/ Characteristics

Productivity

Professionalism

Technical Skills



360° COMPETENCIES

Draga VASILICA

Fiecare angajat din compania noastra este responsabil de dezvoltarea proprie si cea a angajatilor din echipa. Organizatia este obligata sa le dea acestora oportunitatea de a primi feedback din partea mediului pe care il influenteaza prin comportamentul si valorile sale, mai ales ca modul in care ne comportam determina si comportamentul celorlalti.

Acest raport reflecta feedback-ul managerului tau direct, al colegilor aflati pe pozitii similar cu tine (peer), al colegilor din alte departamente si daca este cazul subalternilor si al echipei coordonate cu care ai interactionat in ultima perioada. Evaluarea s-a raportat la nivelul de dezvoltare al competentelor generale agreate de companie pe care le detii in prezent si la comportamentele acceptate de companie pentru angajatii sai.

Prin procesul de 360 grade feedback ai oportunitatea sa identifici care sunt competentele percepute ca fiind punctele tale forte de catre cei care au acordat feedback si care sunt aspectele care necesita imbunatatire, fiind un ajutor real si concret in stabilirea planului tau de dezvoltare in continuare. Ai posibilitatea de asemenea sa compari care este perceptia ta cu privire la fiecare competenta, in raport cu perceptia managerului, colegilor din subordine si din celelalte departamente.

In baza acestui raport, care este strict confidential, impreuna cu managerul direct si departamentul de resurse umane, vei beneficia de sustinere in vederea dezvoltarii acelor competente pe care tu doresti sa te concentrezi si care sunt necesare progresului echipei si companiei.

Te rugam sa citesti cu atentie urmatoarele pagini si sa analizezi feedback-ul primit de la toate audientele. Precizam ca, in realizarea mediilor finale pentru fiecare competenta, audientele au fost egal ponderate. De asemenea, in parcurgerea raportului trebuie sa ai in vedere ca, pentru fiecare competenta, compania a stabilit un nivel acceptabil de performanta (target) pe care il regasesti marcat cu linie punctata rosie in graficele aferente fiecărei competente. In situatia in care, la o competenta te afli sub targetul stabilit de companie, ai primit recomandari de imbunatatire, pe care te rugam sa le citesti cu atentie si sa le implementezi in activitatile tale viitor.

Mult succes in procesul de dezvoltare!

I. Informatii generale

Grupe respondenti	Nr. Chestionare completate
Echipa coordonata	23
Subalterni	1
Manager	2
Peer (egali)	3

Inainte de a incepe sa citesti raportul:

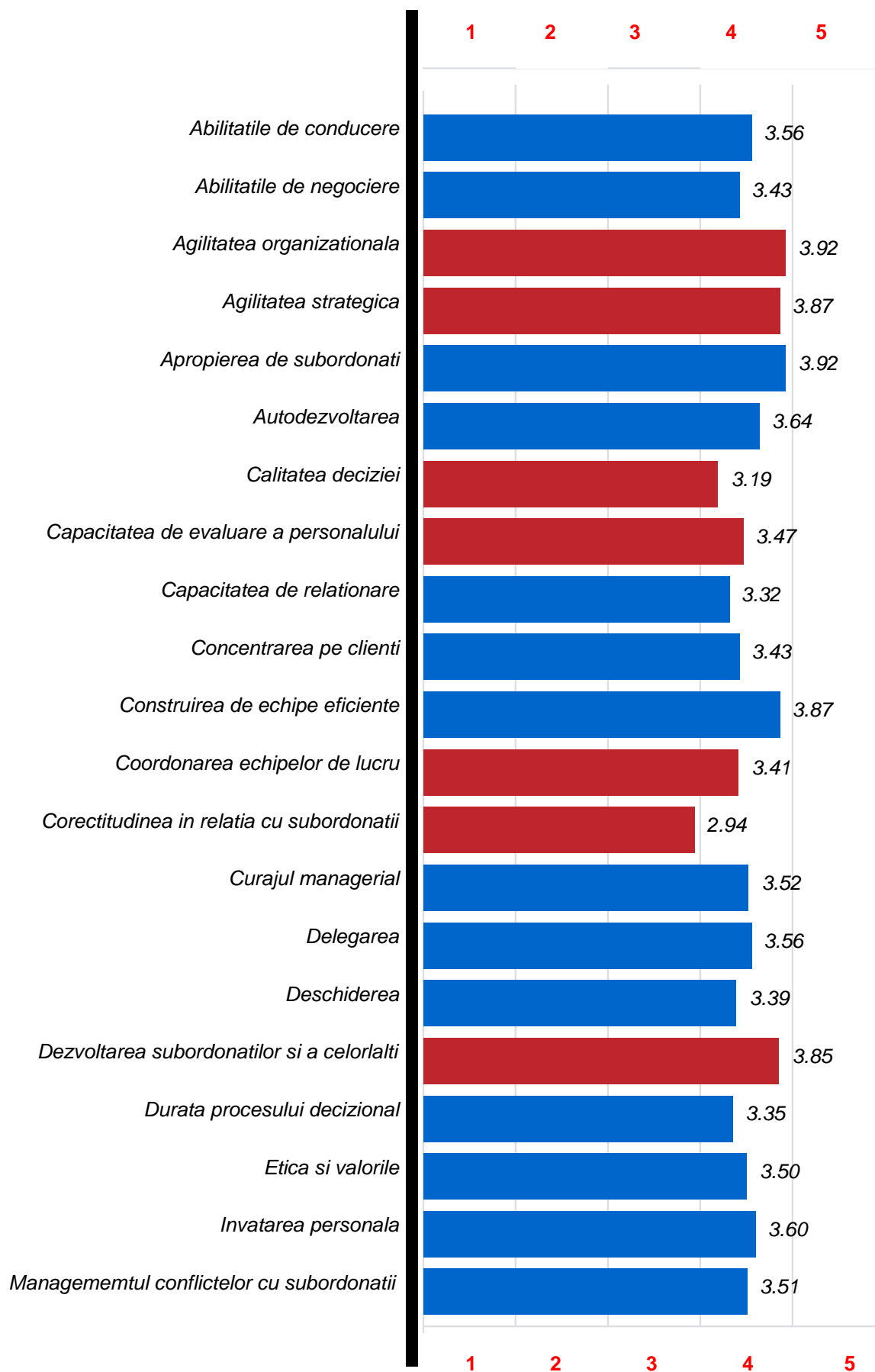
Gandeste-te cateva minute la contextul in care s-a acordat feedback-ul:

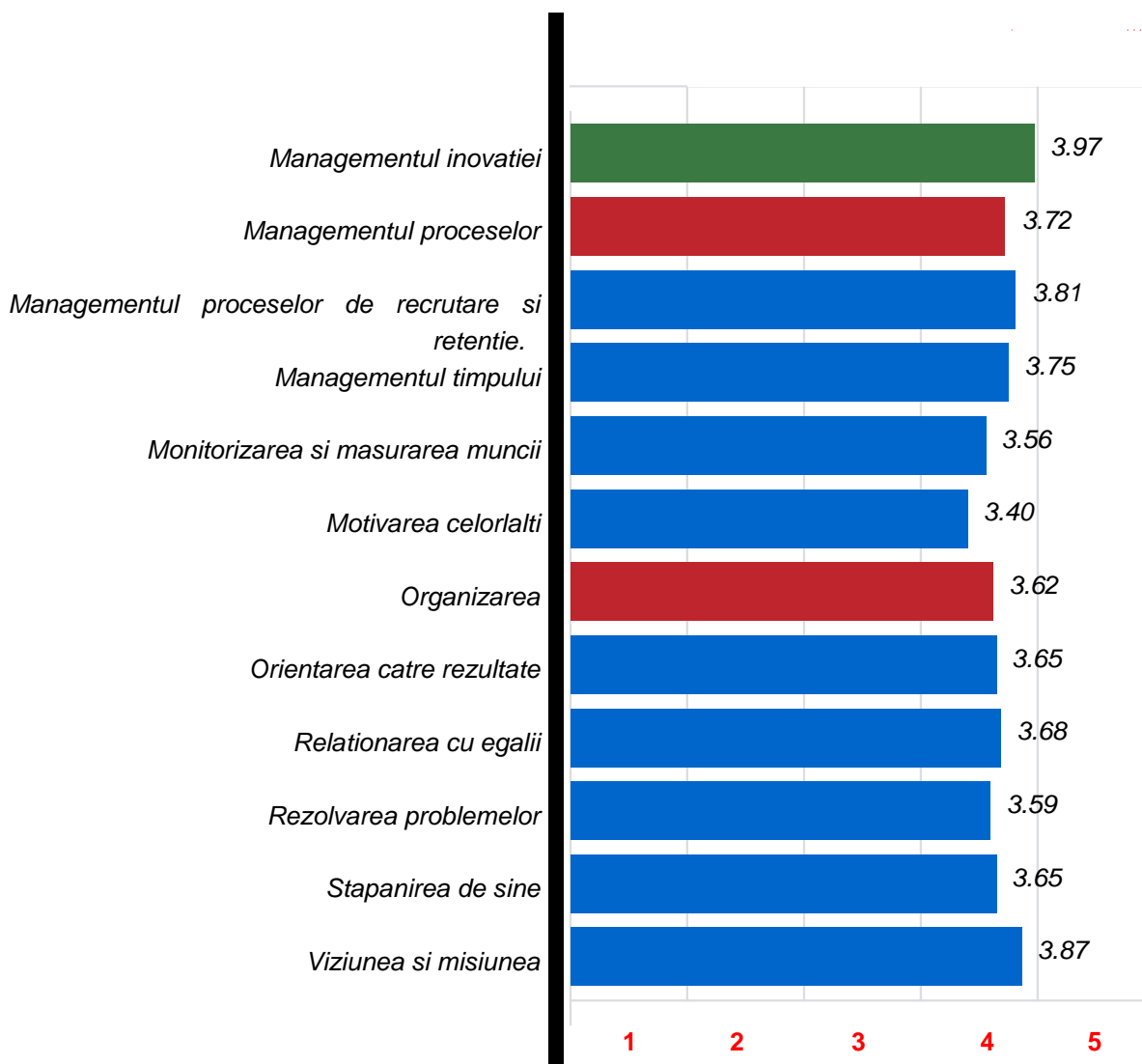
- ce schimbari importante s-au intamplat in ultimele 3-6 luni in grupul de manageri si organizatie, tie personal
- care este relatia dintre tine si ceilalti colegi care ti-au acordat feedback
- daca i-ai tratat pe toti colegii avand acelasi comportament sau ti-ai adaptat stilul in functie de audienta.

Gandindu-te la acest tip de probleme poti interpreta mai bine rezultatele.

Este important sa te concentrezi asupra mesajelor din feedback si nu asupra scorurilor obtinute.

II. Medii pe competente





Legenda

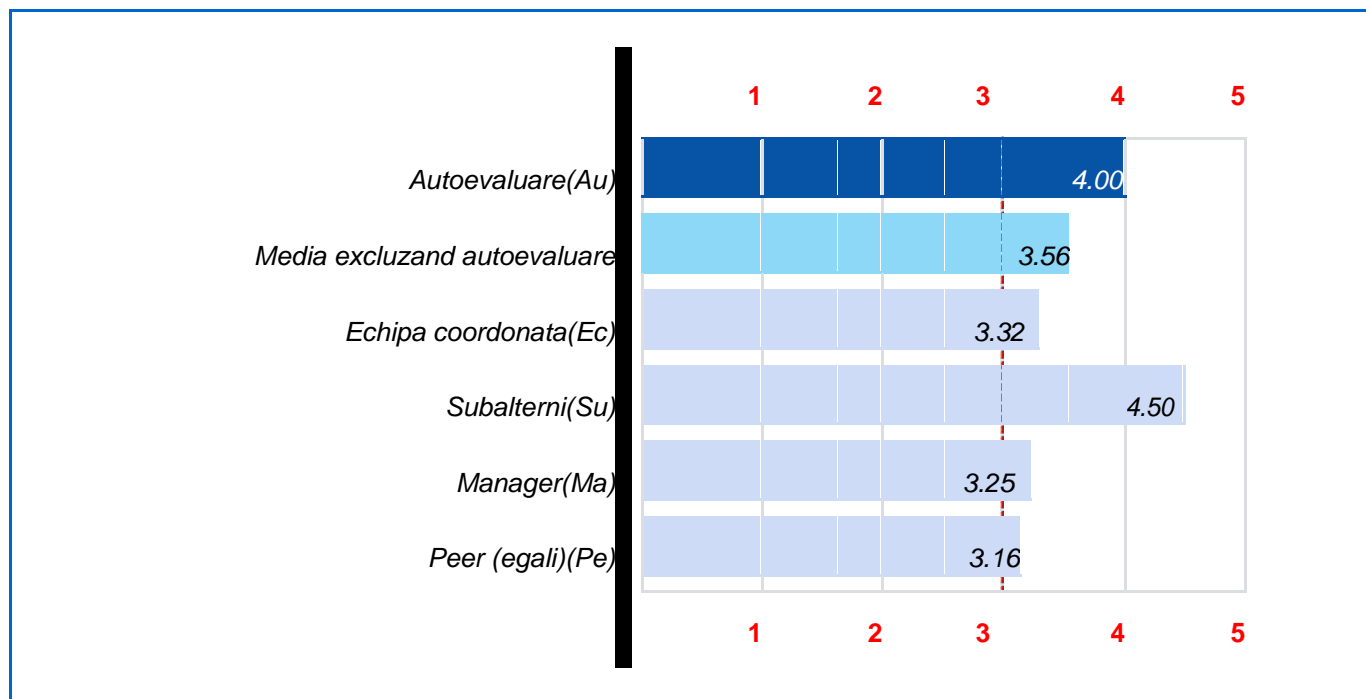
- albastru indica o competenta aflata peste targetul stabilit de companie
- rosu indica o competenta aflata sub targetul stabilit de companie
- verde indica acea competenta unde ati obtinut cel mai mare scor
- linie punctata cu rosu care apare in graficele urmatoare indica target pe competenta
- linia punctata cu rosu, care apare in graficele din paginile urmatoare, indica targetul pe competenta respectiva, asa cum a fost stabilit de companie

III. Analiza pe afirmatii

<i>Puncte tari (strenghts)</i>	<i>Puncte tari ascunse (hidden strenghts)</i>
<p><i>(itemii care au obtinut cele mai mari scoruri de la toate categoriile de respondenti, inclusiv autoevaluare)</i></p> <p><i>Este consultat(a) frecvent in situatiile de criza. Poate fi atat direct(a) si plin de forta, cat si diplomat in cadrul negocierilor. Cunoaste foarte bine modul in care functioneaza compania din care face parte si care este ratiunea structurii organizatorice. Este capabil(a) sa formuleze strategii noi si planuri competitive. Incurajeaza dialogul in cadrul echipei.</i></p>	<p><i>(itemii la care evaluatul si-a dat scoruri mult mai scazute decat cele oferite de celelalte categorii de respondenti)</i></p> <p><i>Incurajeaza dezbaterile directe, dura uneori, dar nu se teme sa-i puna capat si sa mearga mai departe. Este consultat(a) frecvent in situatiile de criza. Poate ajunge la concesiile fara a compromite relatiile viitoare. Poate fi atat direct(a) si plin de forta, cat si diplomat in cadrul negocierilor. Cunoaste foarte bine modul in care functioneaza compania din care face parte si care este ratiunea structurii organizatorice.</i></p>
<i>Puncte de dezvoltare (weaknesses)</i>	<i>Puncte slabe ascuse (blind spots)</i>
<p><i>(itemii care au obtinut cele mai scazute scoruri de la toate categoriile de respondenti, inclusiv autoevaluare)</i></p> <p><i>Actioneaza corect, fara sa fie influentat(a), in relatia cu subordonatii. Este capabil(a) sa aiba pozitii impartiale in discutiile cu subalternii. Poate ajunge la concesiile fara a compromite relatiile viitoare. Ia decizii bune (fara a se lua in considerare timpul necesar acestui proces) bazate pe un mix de analize, intuitie, experienta si logica. Majoritatea solutiilor si sugestiiilor oferite de el/ea se dovedesc a fi corecte si precise in timp.</i></p>	<p><i>(itemii la care evaluatul si-a dat scoruri mult mai mari decat cele oferite de celelalte categorii de respondenti)</i></p> <p><i>Incurajeaza dezbaterile directe, dura uneori, dar nu se teme sa-i puna capat si sa mearga mai departe. Este consultat(a) frecvent in situatiile de criza. Poate ajunge la concesiile fara a compromite relatiile viitoare. Poate fi atat direct(a) si plin de forta, cat si diplomat in cadrul negocierilor. Cunoaste foarte bine modul in care functioneaza compania din care face parte si care este ratiunea structurii organizatorice.</i></p>

IV. Raport detaliat

Abilitatile de conducere

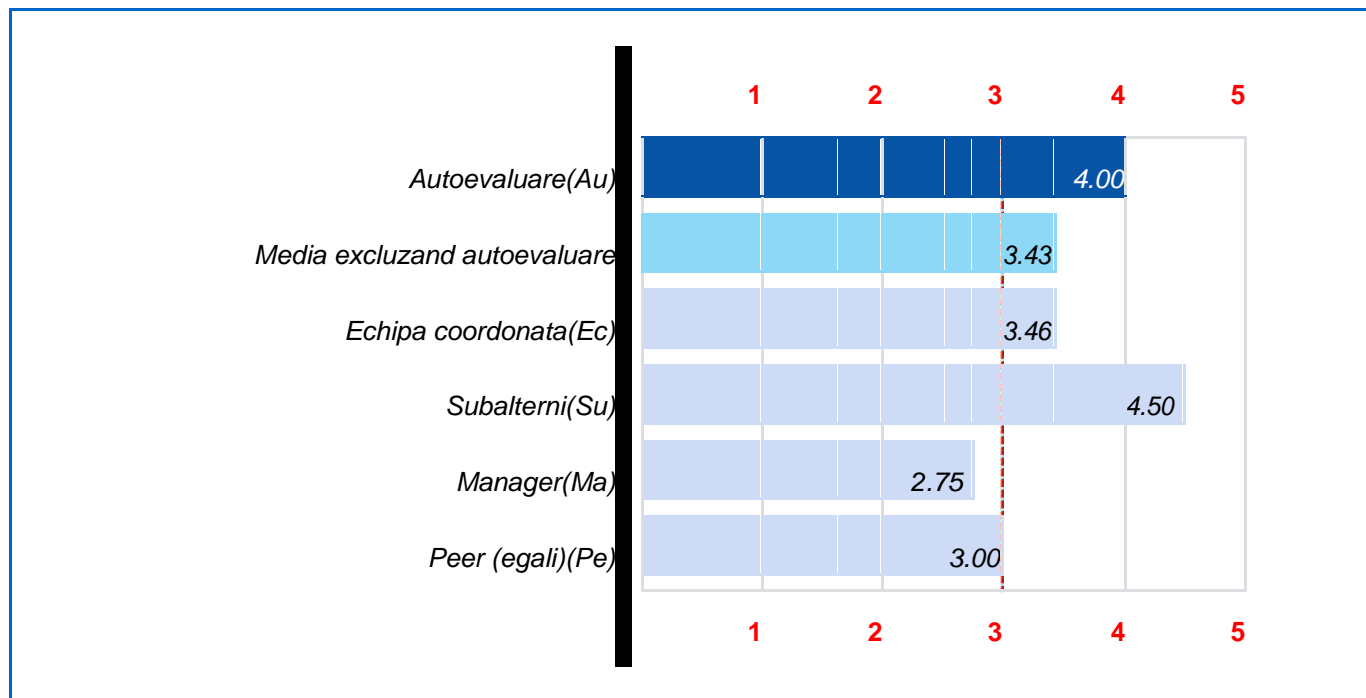


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Abilitatile de conducere	4.00	3.32	4.50	3.25	3.16

Media excluzand autoevaluare	3.56
Media incluzand autoevaluare	3.65
Diferenta de perceptie	-0.44

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Incurajeaza dezbaterea directa, dura uneori, dar nu se teme sa-i puna capat si sa mearga mai departe.	4.00	3.17	4.00	3.50	3.33
Este consultat(a) frecvent in situatiile de criza.	4.00	3.48	5.00	3.00	3.00
Total	4.00	3.33	4.50	3.25	3.17

Abilitatile de negociere

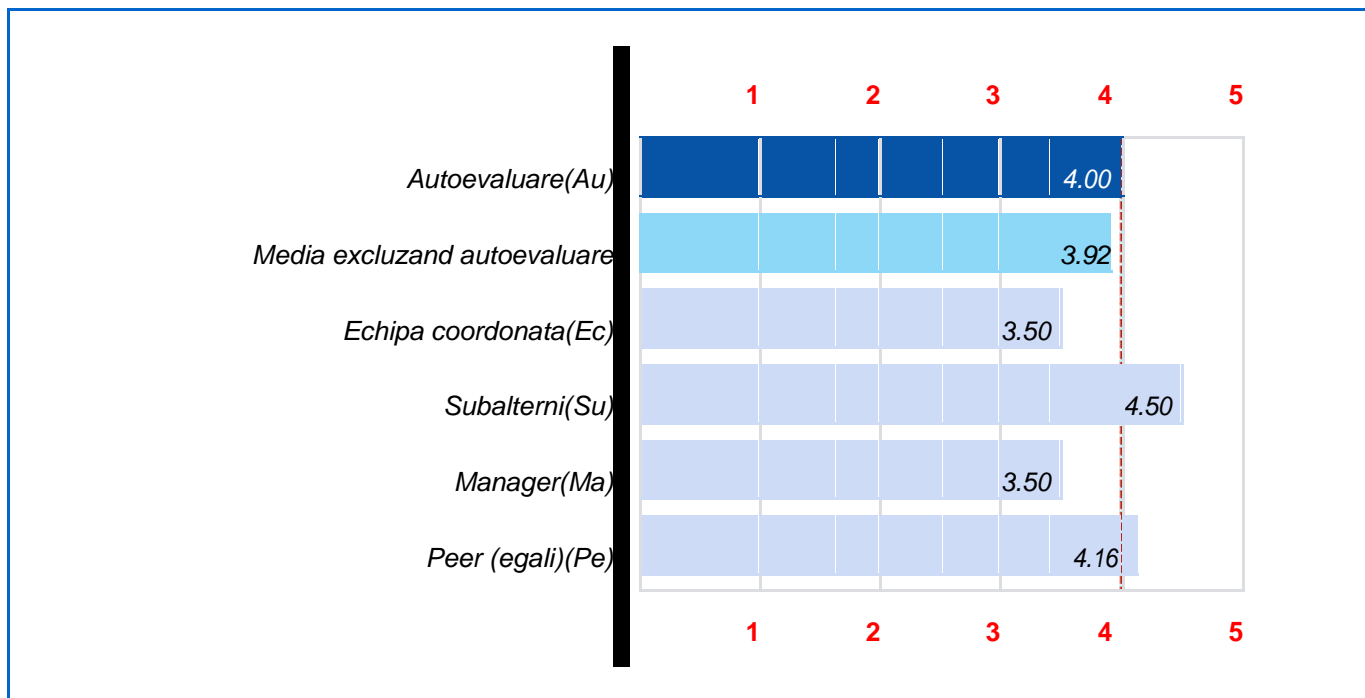


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Abilitatile de negociere	4.00	3.46	4.50	2.75	3.00

Media excluzand autoevaluare 3.43
Media incluzand autoevaluare 3.54
Diferenta de perceptie -0.57

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Poate ajunge la concesii fara a compromite relatiile viitoare.	4.00	3.27	4.00	2.50	3.00
Poate fi atat direct(a) si plin de forta, cat si diplomat in cadrul negocierilor.	4.00	3.64	5.00	3.00	3.00
Total	4.00	3.46	4.50	2.75	3.00

Agilitatea organizationala



Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Agilitatea organizationala	4.00	3.50	4.50	3.50	4.16

Media excluzand autoevaluare 3.92
Media incluzand autoevaluare 3.93
Diferenta de perceptie -0.08

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Cunoaste foarte bine modul in care functioneaza compania din care face parte si care este ratiunea structurii organizatorice.	4.00	3.55	5.00	3.50	4.33
Intelege originea si motivele din spatele politicilor cheie, practicilor si procedurilor specifice companiei.	4.00	3.44	4.00	3.50	4.00
Total	4.00	3.50	4.50	3.50	4.17

Recomandari

Daca nu stii de ce ai dificultati fa-ti o evaluare. Incearca ca aceasta sa fie una sincera si sa ia in calcul motivul pentru care nu ai abilitatile necesare pentru a finaliza lucrurile lin si eficient in organizatie. Solicita feedback de la cel putin o persoana din fiecare grup cu care lucrezi. Metodele de abordare mai vechi nu functioneaza? Schimba lucrurile. Se pare ca ceea ce faci acum nu functioneaza. Fa ceva diferit. Incearca lucruri pe care nu le faci de obicei. Uita-te la ce fac altii care sunt mai eficienti decat tine. Pastreaza un jurnal cu ce a functionat si ce nu a functionat.

Primesti un feedback slab calitativ din partea celorlalti? Incearca sa creezi o impresie pozitiva. Stilul personal s-ar putea sa te impiedice. Oamenii difera in impresiile pe care le lasa. Cei care lasa impresii pozitive reusesc sa finalizeze mai multe lucruri intr-o organizatie decat cei care lasa o impresie negativa. Pentru a primi feedback-uri mai bune incearca sa ii asculti activ pe cei cu care interactionezi.

In cazul in care primesti mai mult decat oferi gandeste-te la echitate. Relatiile care functioneaza sunt construite pe echitate. Incearca nu doar sa ceri lucruri ci sa gasesti un numitor comun unde poti oferi

si tu ajutor. De ce are nevoie echipa in care lucrezi in ceea ce priveste rezolvarea unor probleme? Stii cu adevarat cum vad ei problema? Daca echipa se comporta altfel decat te astepti, poti schimba ceva, poti face apel la binele comun, sa gasesti o cale de a minimiza munca sau alt impact (oferind ajutor acestora, spre exemplu)?

Ceilalti nu se tin de cuvânt? Gandeste-te la sursele tale de ajutor. Uneori problema este in evaluarea oamenilor. Cine vrea sa ajute cu adevarat? Cine va opune rezistenta? Ce vor cu adevarat? Ce pret vor cere pentru a ajuta?

Daca esti nemulțumit, ia in considerare natura organizatiei. Uneori problema este subestimarea complexitatii organizatiilor. Oamenii cred uneori ca lucrurile sunt mai simple decat sunt de fapt. Chiar daca este posibil ca unele organizatii sa fie mai simple, majoritatea nu sunt.

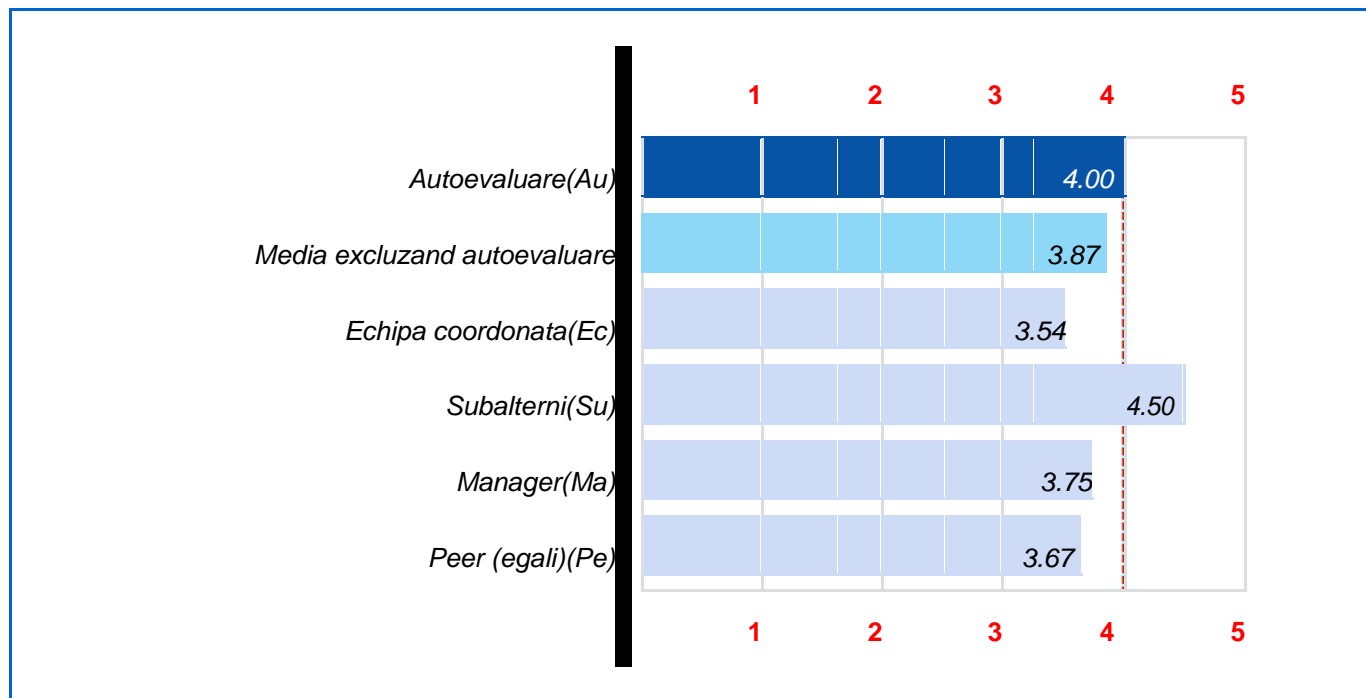
Daca simti sa abordarea ta este lipsita de organizare, stimuleaza-ti concentrarea. Uneori dezorganizarea iti vine de hac. Ca sa intelegi cum functioneaza o organizatie, ai nevoie de disciplina. Trebuie sa privesti in ansamblu pentru a vedea ceea ce este mai exact in fundal.

Daca te simti pierdut in labirint, lasa-te purtat de curent. Unii oameni stiu pasii necesari pentru a finaliza lucrurile dar sunt prea nerabdatori ca sa urmareasca procesul. Parcurgerea labirintului include oprirea din cand in cand pentru a lasa lucrurile sa mearga de la sine. Ar putea inseamna sa astepti pana cand un paznic al portii are timpul sa acorde atentie nevoilor tale.

Te pierzi cu firea cand ce incerci da gres sau este respins? Asteapta-te la neasteptat. Daca tinzi sa iti pierzi calmul si sa devii frustrat, exerseaza raspunsurile inainte. Ce se poate intampla cel mai rau si ce vei face? Poti face pauza, sa numeri pana la 10 sau sa intrebi de ce nu poate fi facut. Poti prelua informatia si sa dezvolti miscari de contraatac. Deci, nu reactiona, invata.

Nu stii cine sunt persoanele de decizie din organizatie? Identifica persoanele cheie si rolurile lor. Cum rezolva ei lucrurile? Pe cine se bazeaza pentru a expedia lucrurile prin labirint? Cum te compari tu cu ei? Care sunt paznicii importanti care controleaza cursul resurselor, informatiilor sau deciziilor? Cine sunt ghizii si persoanele care ajuta? Cunoaste-i mai bine. Cine sunt oamenii care opun rezistenta? Incearca sa ii eviti si sa ii ocolesti.

Agilitatea strategica



Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Agilitatea strategica	4.00	3.54	4.50	3.75	3.67

Media excluzand autoevaluare

3.87

Media incluzand autoevaluare

3.89

Diferenta de perceptie

-0.13

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Poate construi imagini credibile ale posibilitatilor si probabilitatilor de evolutie ale unei anumite situatii.	4.00	3.45	4.00	3.50	3.67
Este capabil(a) sa formuleze strategii noi si planuri competitive.	4.00	3.64	5.00	4.00	3.67
Total	4.00	3.55	4.50	3.75	3.67

Recomandari

Recunoaste valoarea planificarii strategice. Exista oameni care resping formularea strategica ca fiind o eroare. Acestia nu au vazut niciodata o strategie pe cinci ani care sa mearga conform planului. Acestia considera ca timpul utilizat la crearea si prezentarea planurilor strategice este irosit. Desi este adevarat ca majoritatea strategiilor nu functioneaza niciodata conform planului, asta nu inseamna ca efortul a fost in van. Strategiile deschid calea alegerii resurselor si implementarii. Acestea duc la actiuni de personal si la diverse planuri financiare.

Largeste-ti perspectivele. Unii sunt foarte concentrati la ceea ce fac si o fac foarte bine. S-au pregatit pentru a parcurge o cariera restrictiva, dar satisfacatoare. Apoi cineva le spune ca sarcinile lor s-au schimbat, iar acum trebuie sa devina strategici. A fi strategic necesita a avea o perspectiva mai larga. Pe langa a cunoaste foarte bine un lucru, este necesar sa stii cate ceva despre mai multe lucruri. Trebuie sa intelegi afacerile.

Deleaga sarcinile operationale si alocata timp pentru strategie. Strategia este intotdeauna ultima pe lista. Rezolvarea problemelor din prezent, care sunt foarte multe, este prima sarcina. Trebuie sa iti

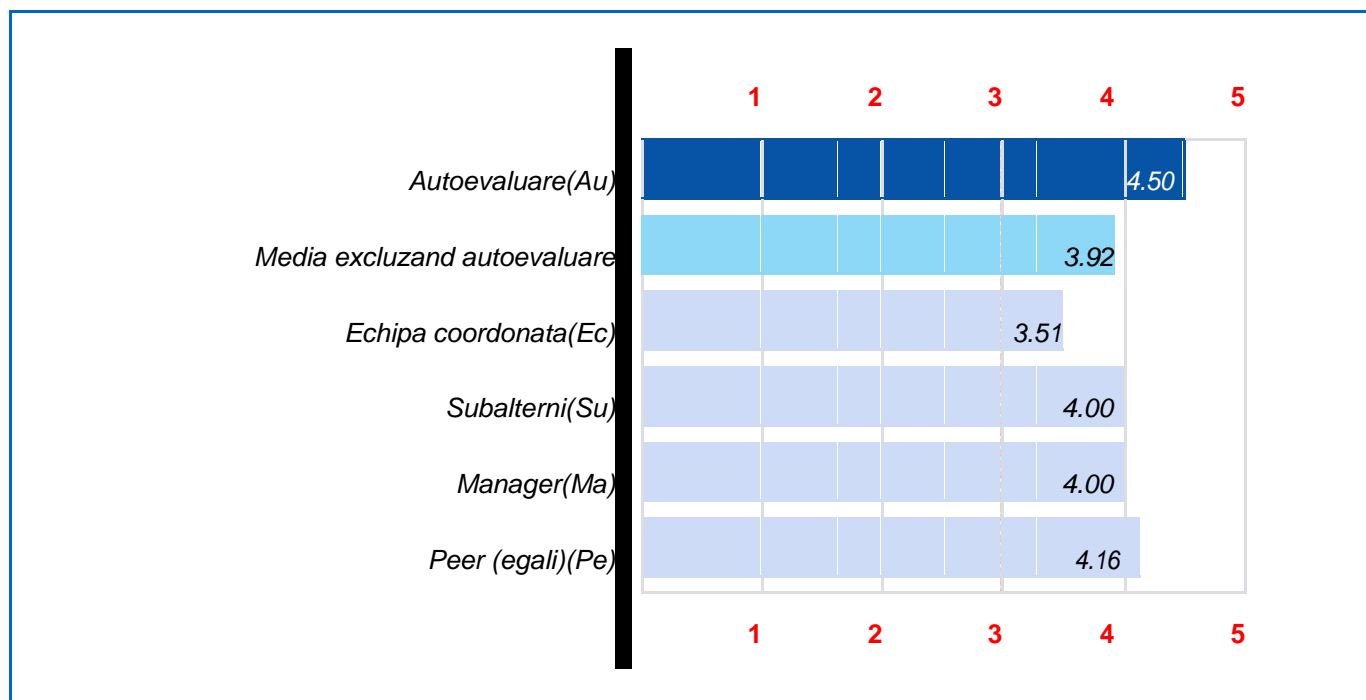
faci timp pentru strategie. O strategie buna iti elibereaza programul pe viitor, deoarece face ca alegerile/deciziile sa fie clare si duce la mai putin efort irosit, dar elaborarea sa dureaza. Delegarea este, de regula, raspunsul principal. Deleaga cat mai multe sarcini operationale posibil.

Nu poti gandii strategic? Exerseaza gandirea strategica. Strategia inseamna imbinarea mai multor variabile pentru gasirea celui mai probabil scenariu. Gandeste-te la ea ca la cautarea si aplicarea unor paralele relevante. Acest lucru implica proiectarea simultana a mai multor variabile pentru a vedea cum se imbina. Aceste proiectii se realizeaza in contextul pietelor dinamice, afacerilor internationale, miscarilor monetare si interventiilor guvernamentale. Implica destul de multa incertitudine, asumarea unor riscuri si intelegerea modului in care lucrurile interactioneaza.

Multi experti spun ca un avantaj competitiv de vreo doua luni este cel mai bun scenariu. Singura solutie este de a crea constant oportunitati, de a formula multe ipoteze de genul "daca ? atunci" si de a face multe experimente. Atunci cand ceva functioneaza, vei sti de ce. Apoi il poti modifica pentru a vedea cum sa il imbunatatesti.

la initiativa strategiei. Creeaza un plan strategic pentru departamentul tau in jurul unei competente distincte. Include un procedeu inovator si imbunatatirea produsului. Roaga persoanele de incredere sa verifice planul. Formeaza un grup cu inca trei persoane, iar fiecare sa prezinte o problema strategica si un plan sustinut de date si rationamente. Conveniti asupra revizuirii rationamentului o data la trei luni, in cadrul grupului, si notati invatamintele. Analizeaza trei exemple de succes din mediul profesional/organizational din domeniul tau si acelasi numar de esecuri. Ce au avut acestea in comun? Cum s-ar aplica aceste principii in situatia ta Ce au avut in comun esecurile si nu a fost descoperit in cazul succeselor?

Apropierea de subordonati

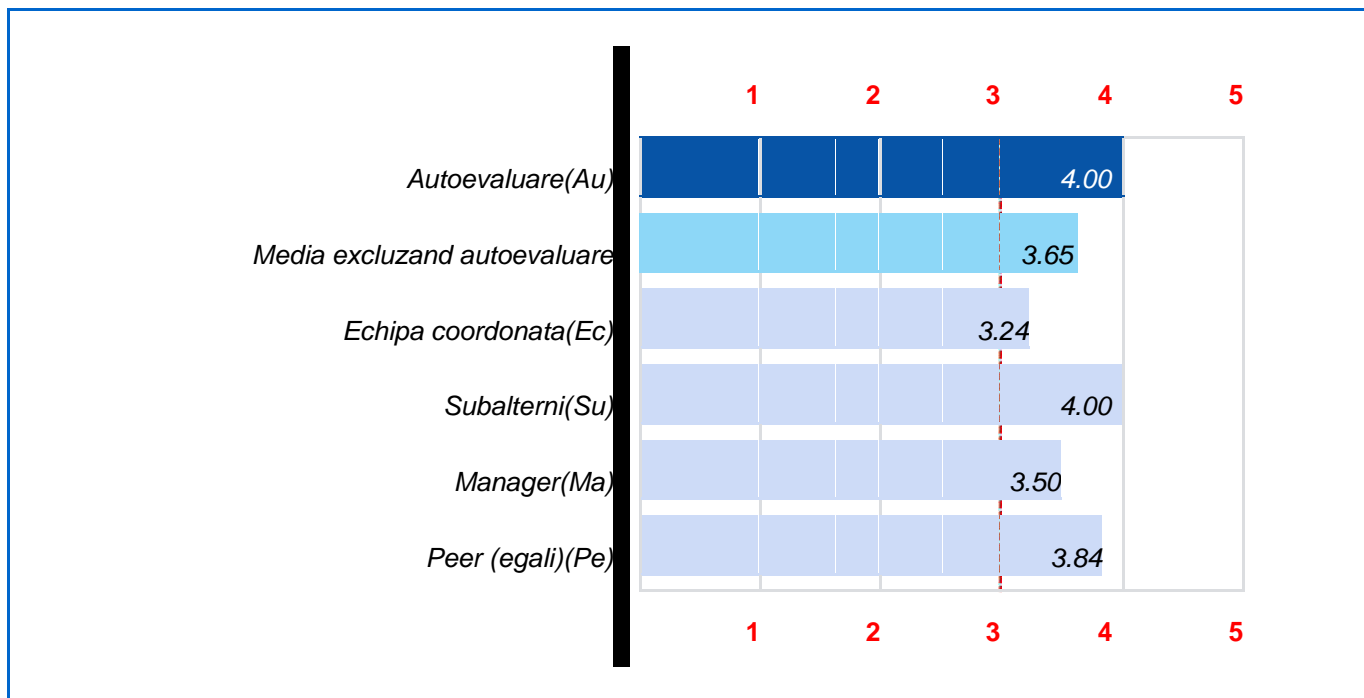


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Apropierea de subordonati	4.50	3.51	4.00	4.00	4.16

Media excluzand autoevaluare 3.92
Media incluzand autoevaluare 4.03
Diferenta de perceptie -0.58

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Deschide subiecte de discutie legate de dorintele, planurile si nemulțumirile subalternilor.	5.00	3.57	4.00	4.00	4.33
Apreciaza efortul suplimentar si comunica recunoasterea sa.	4.00	3.45	4.00	4.00	4.00
Total	4.50	3.51	4.00	4.00	4.17

Autodezvoltarea

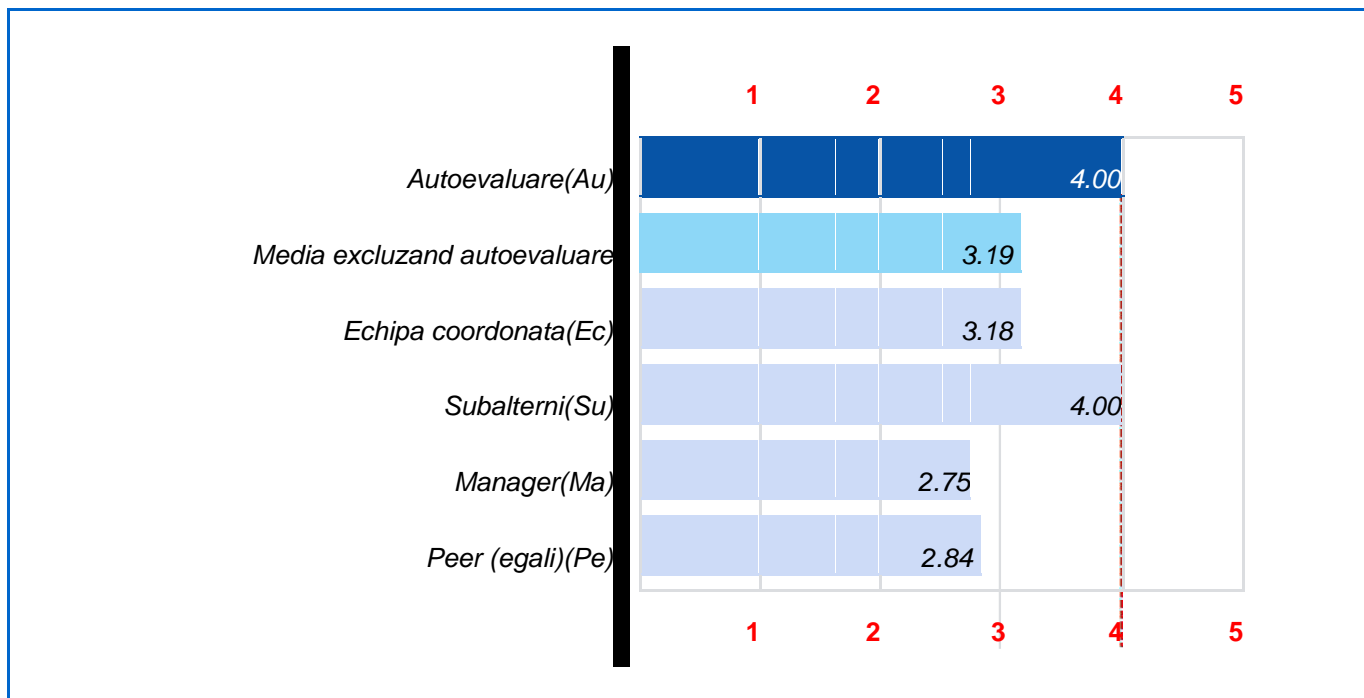


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Autodezvoltarea	4.00	3.24	4.00	3.50	3.84

Media excluzand autoevaluare 3.65
Media incluzand autoevaluare 3.72
Diferenta de perceptie -0.35

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Inteleg ca situatii si niveluri de complexitate diferite necesita abordari si competente diferite.	4.00	3.32	4.00	3.50	3.67
Solicita feedback, raspunde constructiv la critica si evalueaza in permanenta punctele forte si minusurile pentru valorificare/ ajustare.	4.00	3.15	4.00	3.50	4.00
Total	4.00	3.24	4.00	3.50	3.84

Calitatea deciziei



Competenta	Au	E c	Su	Ma	Pe
Calitatea deciziei	4.00	3.18	4.00	2.75	2.84

Media excluzand autoevaluare	3.19
Media incluzand autoevaluare	3.35
Diferenta de perceptie	-0.81

Afirmatia	Au	E c	Su	Ma	Pe
la decizii bune (fara a se lua in considerare timpul necesar acestui proces) bazate pe un mix de analize, intuitie, experienta si logica.	4.00	3.27	4.00	2.50	3.00
Majoritatea solutiilor si sugestiiilor oferite de el/ea se dovedesc a fi corecte si precise in timp.	4.00	3.10	4.00	3.00	2.67
Total	4.00	3.19	4.00	2.75	2.84

Recomandari

Inainte de luarea unei decizii importante, intreaba-te daca decizia este afectata de o prejudecata. Favorizezi vreun aspect, iei decizii rapide intr-un domeniu, dar te abtii in altul? Eviti anumite subiecte, persoane, grupuri, zone functionale deoarece sunt in afara zonei de confort sau nu le cunoasti? Faci adesea apel la solutiile preferate?

Realizezi destule analize? Definesti bine problema. Afla ce a provocat-o. Intreaba de ce. Vezi cate cauze poti gasi si in cate categorii le poti clasifica. Astfel, creste sansa de a gasi o solutie mai buna, deoarece poti vedea mai multe conexiuni. Cauta modele in randul datelor, nu colecta pur si simplu informatii. Clasifica-le in categorii pe care sa le poti intelege. O regula buna ar fi analizarea modelelor si cauzelor pentru a identifica alternative. Multi dintre noi doar aduna date, lucru care, in numeroase studii, dovedeste doar cresterea nivelului de incredere, nu si cresterea acuratetei deciziilor. Gandeste cu voce tare in fata celorlalti, vezi cum abordeaza ei problema. Studiile arata ca definirea problemei si intreprinderea actiunii au loc de regula simultan, deci pentru a scapa de paralizia analizei, aflatii mai intai ce anume este problema. Apoi, atunci cand apare o alternativa

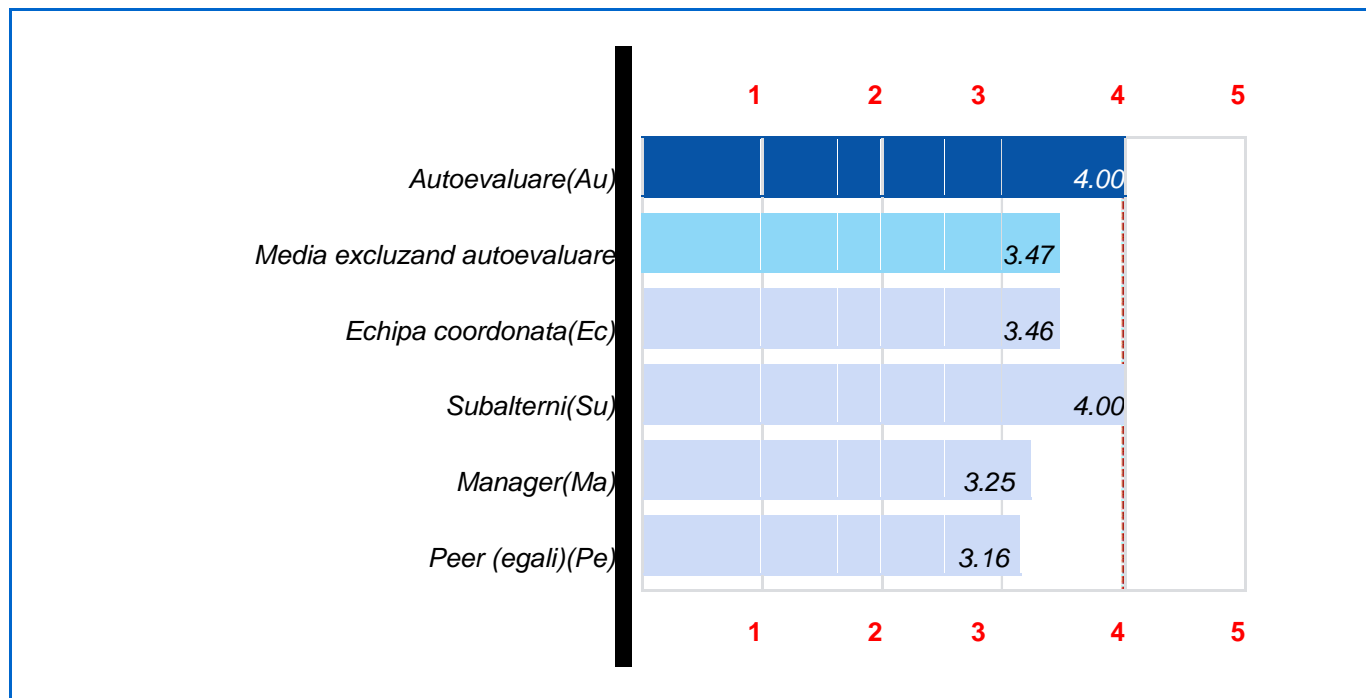
buna, o vei putea recunoaste imediat.

Gandeste-te la istoricul tau. Realizeaza o analiza obiectiva a deciziilor pe care le-ai luat in trecut si ce procent din acestea au fost corecte. Imparte deciziile in domenii sau zone din viata ta. Cei mai multi dintre noi luam decizii mai bune in anumite domenii decat in altele. Este posibil ca abilitatile de a lua decizii sa trebuiasca ajutate intr-una sau doua zone limitate, cum ar fi deciziile cu privire la persoane, cele cu privire la cariera, cele politice, tehnice etc.

Majoritatea ar putea lua aproape 100% decizii corecte daca li se pun la dispozitie toate datele si un timp nelimitat. In realitate, nu avem la dispozitie nici datele, nici timpul. Poti incerca sa te disciplinezi, in sensul de a astepta putin mai mult decat de obicei, pentru a putea colecta mai multe date, dar nu pe toate. Straduieste-te sa obtii intotdeauna inca o informatie fata de cele obtinute anterior, pana ce procentajul de decizii corecte devine acceptabil. In loc de a trece la actiune, vezi ce intrebari vor avea nevoie de raspunsuri inainte de a sti incotro sa te indrepti.

Cunosti pe cineva eficient in a lua decizii? Gaseste o astfel de persoana ca model. Gaseste pe cineva in anturajul tau care ia decizii intr-un mod in care crezi ca ar fi bine sa o faci si intreaba cum reuseste. Parcurge mai multe procese de luare de decizii. Incearca sa afli de la aceasta persoana ce intrebari isi pune si dupa ce principii se ghideaza. Vezi cat de mult se bazeaza pe sfaturi, cat de mult consulta istoricul pentru a face paralele, in ce masura se verifica si cum se familiarizeaza cu domeniile mai putin cunoscute.

Capacitatea de evaluare a personalului



Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Capacitatea de evaluare a personalului	4.00	3.46	4.00	3.25	3.16

Media excluzand autoevaluare 3.47
Media incluzand autoevaluare 3.57
Diferenta de perceptie -0.53

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Dupa un timp rezonabil de interactiune si observatie, poate formula punctele forte, precum si limitele membrilor echipei.	4.00	3.39	4.00	3.00	3.00
Poate anticipa cu precizie cum ar reactiona oamenii in anumite circumstante.	4.00	3.53	4.00	3.50	3.33
Total	4.00	3.46	4.00	3.25	3.17

Recomandari

Fii atent la prejudecatile personale. Incerca sa eviti tendinta de a favoriza numai persoane care iti seamana. Analizeaza ce caracteristici si valori apreciezi prea mult. Persoanele care au aceasta competenta ca punct forte pot observa, descrie si valorifica competentele oamenilor diferiti fata de ei.

Cunoaste-te bine pe tine. Pentru a-i intelege pe altii trebuie sa te intelegi pe tine. Invata tot ce poti despre tine. Fii constient, in cel mai onest mod posibil, de calitatile si defectele tale, asa cum le percep altii si asa cum le percepi tu. Atunci cand te autoevaluezi, poti folosi nivelul competentelor tale ca etalon pentru intelegerea altora. Observa oamenii pentru talentele lor diferite, studiaza cum gandesc, urmareste-i cum isi folosesc punctele forte si foloseste aceste cunostinte pentru a face imbunatatiri.

Invata de la oamenii din jurul tau. Mai intai incearca sa descoperi calitatile, defectele, preferintele si lucrurile in care ei cred. Uita-te in profunzime atunci cand analizezi nivelul de inteligenta, abordabilitate, competente tehnice, pentru a identifica elemente concrete. Apoi incearca sa prevezi comportamentele lor in anumite circumstante.

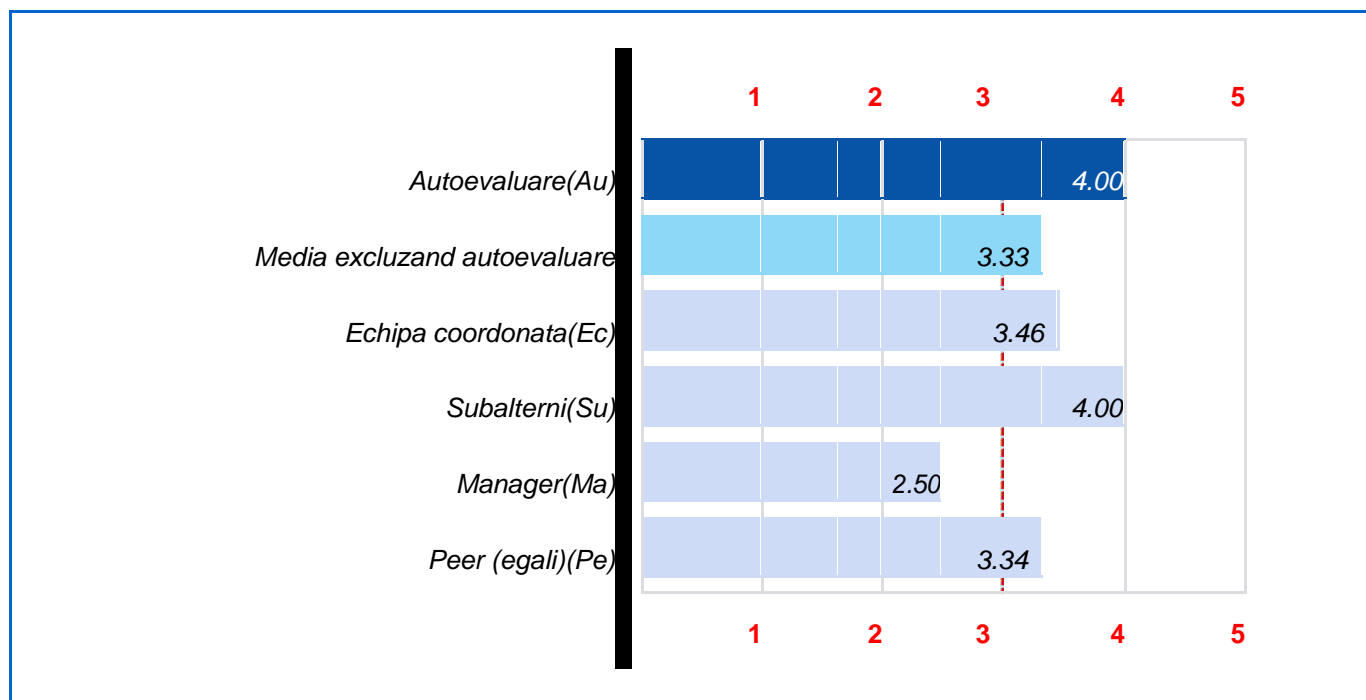
Identifica competente critice. Pentru fiecare post, rol, sarcina sau responsabilitate, incearca sa creezi un profil care sa includa ceea ce este necesar pentru a avea succes. Defineste abilitatile, cunostintele si competentele care sunt esentiale pentru a finaliza activitatea. Acestea sunt cele care fac diferenta intre performanta medie si cea superioara. Nu include competente, care, desi sunt importante, ar trebui sa existe deja in functie de post. Concentreaza-te pe cateva competente esentiale, nu pe toate cele importante.

Aloca sarcinile potrivite fiecărei persoane. Atat oamenii, cat si activitatile sunt diferite. Oamenii au talente si niveluri de cunostinte si experienta diferite. Incearca sa te gandesti la ei ca fiind diferiti, nu similari. Tratament egal inseamna, de fapt, sa oferi fiecărei persoane sarcini care se potrivesc cu capacitatile lor. Analizeaza profilul de succes al fiecărei sarcini si compara rezultatul cu abilitatile fiecărei persoane. Distribuie apoi sarcini conform acestei analize.

Citeste o carte sau /si participa la un curs despre cum sa intervievezi pe altii. Aceasta instruire iti va imbunatati abilitatile de observare si te va ajuta sa percepi mai bine calitatile si punctele slabe ale celorlalti.

Fii atent la concluziile rigide sau premature. Este posibil sa depui efort pentru a incerca sa citesti o persoana si sa iti formezi o parere rezonabila, dar ar putea fi gresita. Fii dispus sa iei in considerare informatii suplimentare. Fii flexibil si fii dispus sa iti schimbi parerea in functie de informatiile stranse.

Capacitatea de relationare

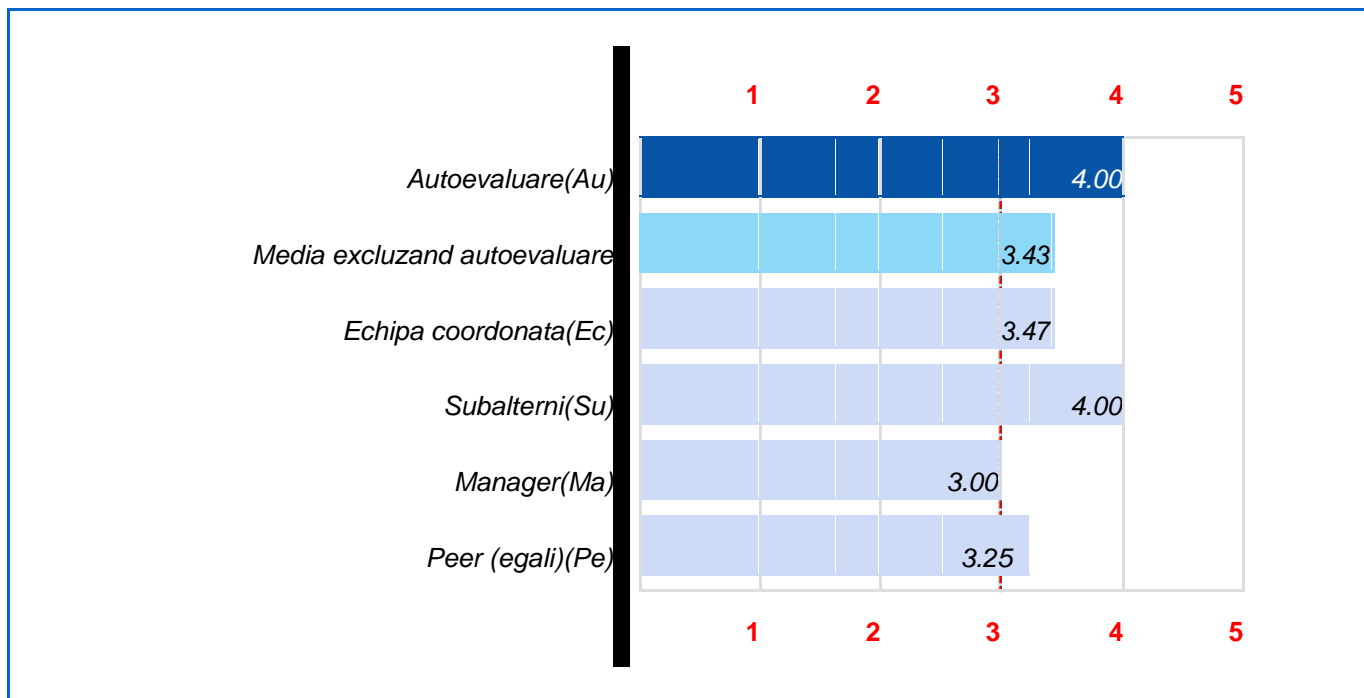


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Capacitatea de relationare	4.00	3.46	4.00	2.50	3.34

Media excluzand autoevaluare 3.33
Media incluzand autoevaluare 3.46
Diferenta de perceptie -0.67

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Construieste relatile potrivite, utile si eficiente.	4.00	3.38	4.00	3.00	3.00
Este o persoana diplomata, cu tact.	4.00	3.55	4.00	2.00	3.67
Total	4.00	3.47	4.00	2.50	3.34

Concentrarea pe clienti

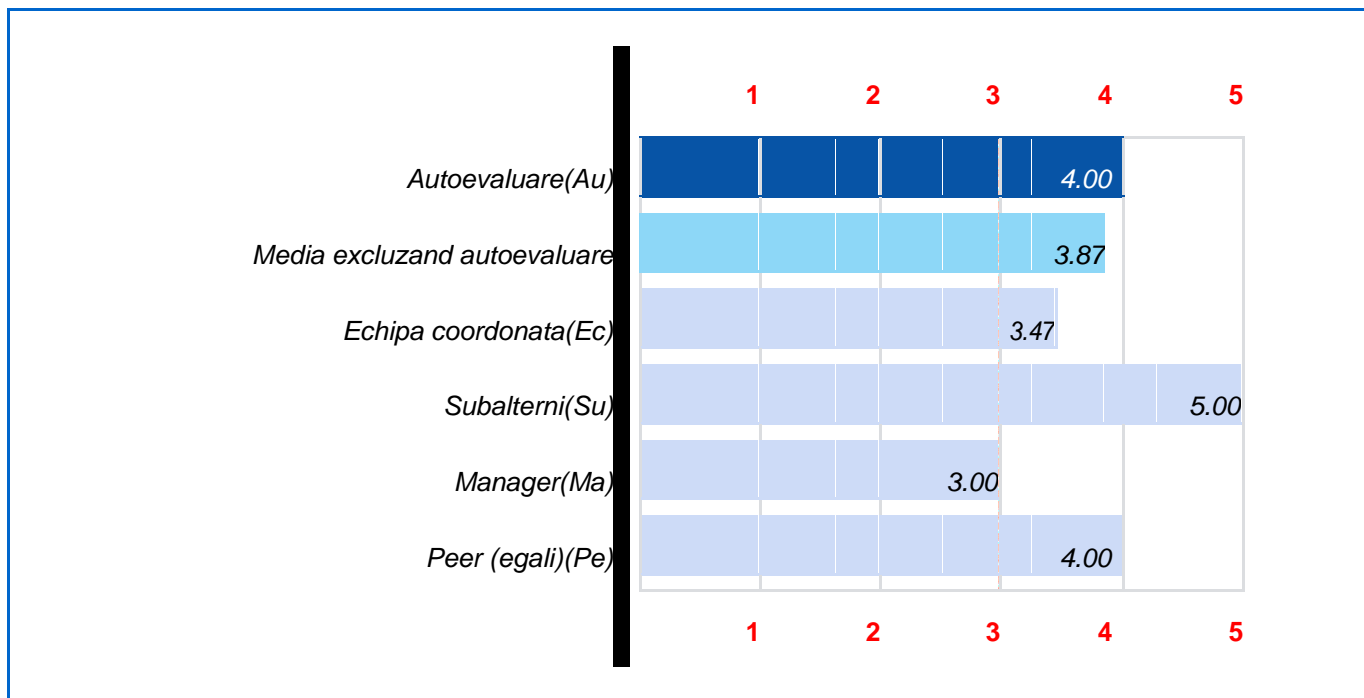


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Concentrarea pe clienti	4.00	3.47	4.00	3.00	3.25

Media excluzand autoevaluare 3.43
Media incluzand autoevaluare 3.54
Diferenta de perceptie -0.57

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Actioneaza tinand cont in permanenta de perspectiva clientilor.	4.00	3.47	4.00	3.00	3.00
Stabileste si mentine relatii eficiente cu clientii si le castiga increderea si respectul.	4.00	3.47	4.00	3.00	3.50
Total	4.00	3.47	4.00	3.00	3.25

Construirea de echipe eficiente

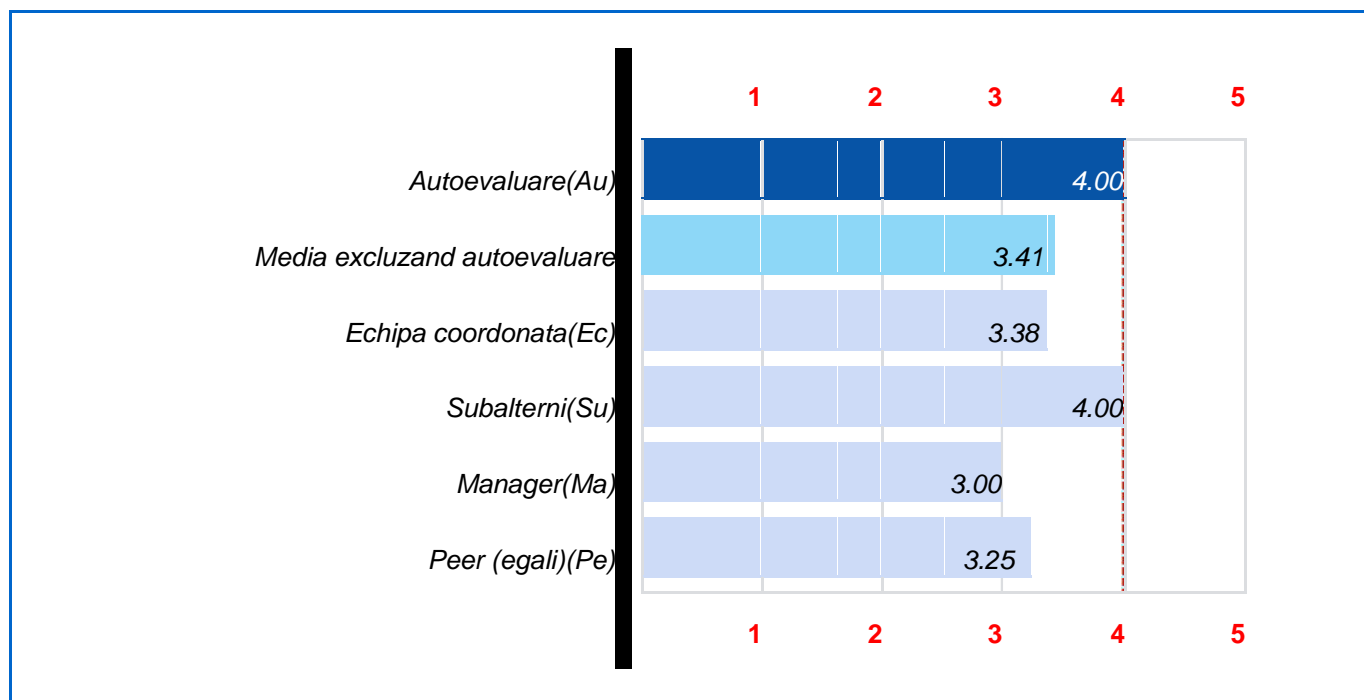


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Construirea de echipe eficiente	4.00	3.47	5.00	3.00	4.00

Media excluzand autoevaluare 3.87
Media incluzand autoevaluare 3.89
Diferenta de perceptie -0.13

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Incurajeaza dialogul in cadrul echipei.	4.00	3.55	5.00	3.00	4.33
Are capacitatea de a formula succesul din perspectiva intregii echipe.	4.00	3.40	5.00	3.00	3.67
Total	4.00	3.48	5.00	3.00	4.00

Coordonarea echipelor de lucru



Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Coordonarea echipelor de lucru	4.00	3.38	4.00	3.00	3.25

Media excluzand autoevaluare	3.41
Media incluzand autoevaluare	3.53
Diferenta de perceptie	-0.59

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
<i>Intretine un dialog constant cu membrii echipei de care raspunde in legatura cu calitatea si cantitatea muncii si a rezultatelor.</i>	4.00	3.37	4.00	3.00	3.50
<i>Comunicarea cu subalternii este clara si eficienta.</i>	4.00	3.38	4.00	3.00	3.00
Total	4.00	3.38	4.00	3.00	3.25

Recomandari

Evalueaza practicile tale de conducere. Alcatuieste un inventar al tehnicilor si practicilor de management comune pe care tu le indeplinesti bine si a celor pe care nu le indeplinesti prea bine sau insuficient de des. Roaga oamenii sa iti dea feedback atat in privinta tehnicilor pe care le aplici corect, cat si a celor la care trebuie sa mai lucrezi. Creeaza-ti un plan de dezvoltare a abilitatilor conform practicilor de management.

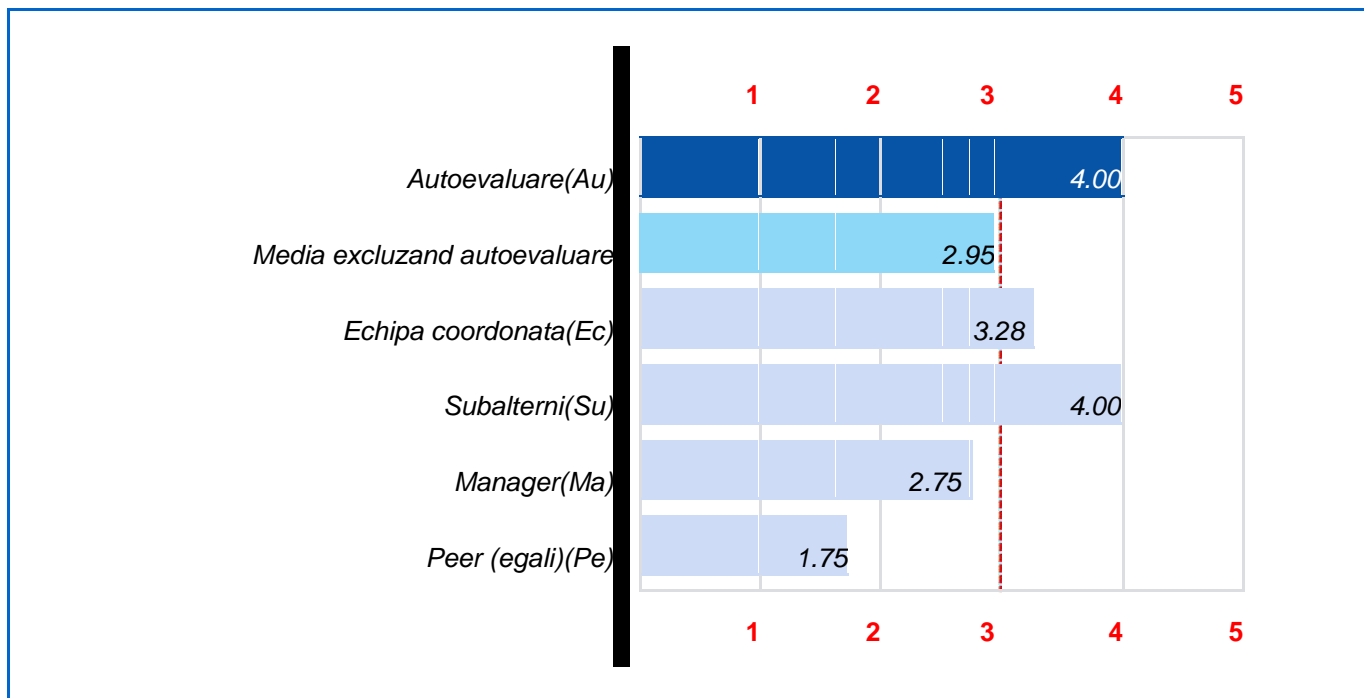
Verifica-ti abilitatile de comunicare. De cele mai multe ori esecul conducerii eficiente a altora este datorat comunicarii slabe, inadecvate sau inconsecvente. Deleaga membrilor echipei. Un alt esec comun al managerilor este datorat faptului ca nu deleaga suficient sau nu confera autoritate. Imputerniceste oamenii si din cand in cand, roaga-i sa iti dea o lista cu lucrurile pe care ei cred ca le faci tu insuti, dar pe care le-ar putea duce si ei la bun sfarsit. Deleaga cateva din lucrurile de pe lista fiecaruia.

Fii o persoana organizata, planificata si care comunica clar. Sarbatoreste succesul altora. Foloseste cuvantul "noi" mai des decat "eu".

Rezolva problemele repede. Restul echipei are de suferit cand un manager nu rezolva problemele repede.

Studiaza modele. Cauta una sau doua persoane din jurul tau pe care altii ii considera manageri buni. Studiaza aceste persoane si practicile acestora de management.

Corectitudinea in relatia cu subordonatii



Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Corectitudinea in relatia cu subordonatii	4.00	3.28	4.00	2.75	1.75

Media excluzand autoevaluare 2.95
Media incluzand autoevaluare 3.16
Diferenta de perceptie -1.05

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Actioneaza corect, fara sa fie influentat(a), in relatia cu subordonatii.	4.00	3.24	4.00	3.00	1.50
Este capabil(a) sa aiba pozitii impartiale in discutiile cu subalternii.	4.00	3.31	4.00	2.50	2.00
Total	4.00	3.28	4.00	2.75	1.75

Recomandari

Ofera informatii in mod echitabil. Urmeaza regula de echitate a informatiei fata de toata lumea: explica-ti modul de gandire si solicita-le sa faca la fel. Cand discuti diverse probleme, ofera intai motive si, ulterior, solutii. Cand oferi mai intai solutii, oamenii nu iti asculta intotdeauna motivele. Unii oameni transmit prea mult instructiuni prin unele din rapoartele lor, si, in schimb, au impresia ca nu esti prea interesat de ceea ce cred. Solicita argumentele si parerea lor inainte de a agree solutiile. Nu furniza informatii in mod selectiv. Nu folosi informatia ca rasplata sau o piatra de constructie a unei relatii doar cu unul sau cativa oameni, si nu cu altii.

Comporta-te cu toate grupurile in mod echitabil. Supravegheaza-te atent ca sa vezi daca te comporti diferit cu grupuri sau persoane diferite. Tiparele obisnuite includ un comportament mai putin respectuos fata de cei cu performante slabe, cu oamenii din pozitii inferioare si oamenii din afara departamentului propriu. Exista un grup sau anumiti indivizi de care nu iti place sau in compania carora nu te simti in largul tau? I-ai plasat in categoria de oameni pe care nu ii respecti prea mult? Multi dintre noi fac acest lucru. Ca sa te dezobisnuiesti, intreaba-te de ce se comporta in felul acesta si cum ti-ar place sa fii tratat daca ai fi in locul lor. Nu ii mai judeca.

Fii echitabil in ce priveste standardele de comportament. Verifica pentru a te asigura ca nu scuzi un comportament din partea unei persoana cu performante bune, pe care nu l-ai tolera la altcineva.

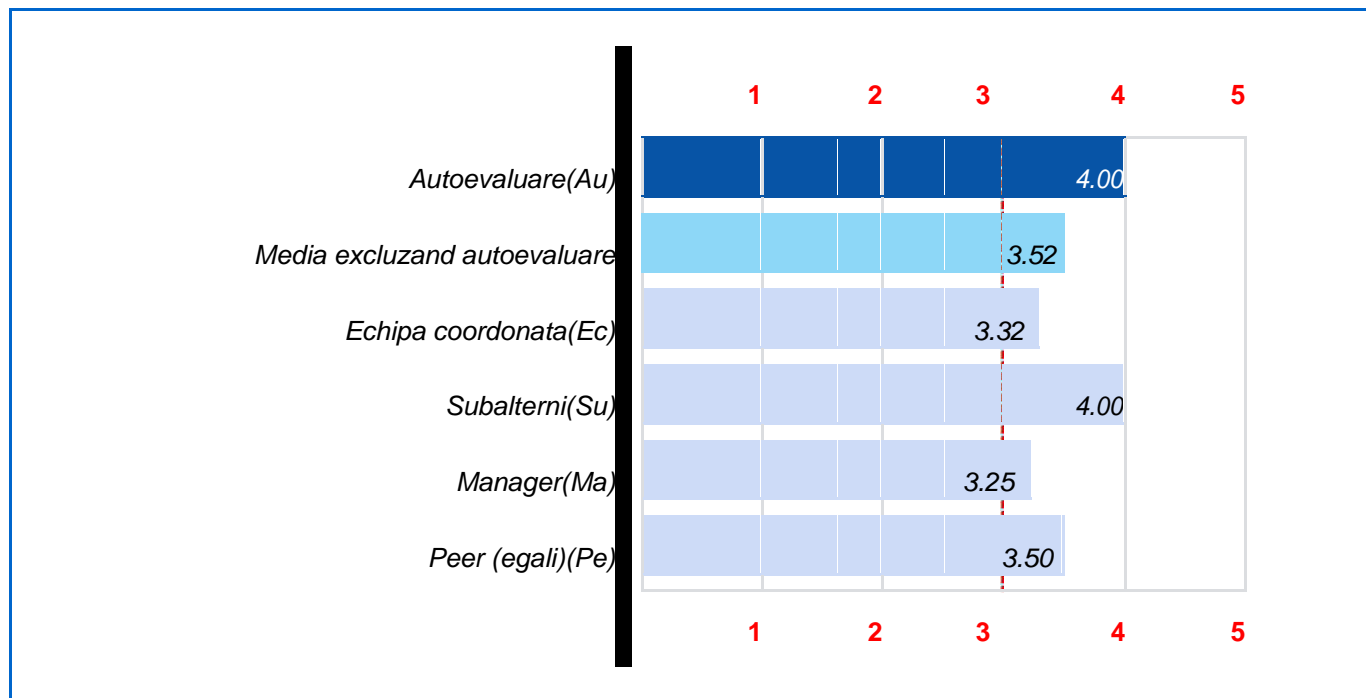
In sedinte, asigura-te ca incluzi pe toata lumea. Asigura-te ca nu transmiti semnale negative altora. Un observator neutru nu ar trebui sa poata sa isi dea seama din comportamentul tau de cine iti place si de cine nu iti place. Ajuta-i pe cei linistiti, timizi si rezervati sa isi spuna cuvantul. Linisteste-i pe cei zgomotosi, asertivi si pasionati. Ofera-le tuturor o sansa corecta de a se face auziti.

Pastreaza conflictele de corectitudine la nivel redus si concret. Separa oamenii de problema. Abordeaza problemele de corectitudine, uitandu-te la natura problemei, nu la atitudinile aparte pe care le iau oamenii. Cere-le parerile asupra a ceea ce ar fi fost corect din perspectiva masurii, a emotiei si, de asemenea, a continutului. Nu incerca sa ghicesti motivele si intentiile lor. Evita remarcile de invinuire directa, descrie problema si impactul sau. Daca nu cadeti de acord la o solutie, accepta o procedura, sau cateva lucruri, si accepta ca raman niste subiecte nerezolvate. Acest lucru creeaza o inertie si deblocheaza impaturile legate de corectitudine.

Creeaza standarde pentru corectitudine. Stabileste standarde obiective pentru a determina corectitudinea unui comportament (salariu, alegerea biroului, zi libera) - criterii, modele statistice, standarde profesionale, valoarea pe piata, modele de costuri. Stabileste standarde pe care oricine le poate masura independent si sa ajunga la aceleasi rezultate.

Implica-i pe altii in dezvoltarea unor norme de corectitudine. Exista la fel de multe interpretari a ceea ce este corect, cati exista oameni in aceasta lume. Incearca sa implici tot grupul in investigarea a ceea ce este corect. Obtine parerea tuturor referitor la cat de corect este un anumit program sau comportament. Lasa-i sa iti spuna ce este corect inainte ca tu sa iei aceasta decizie fara parerea lor. Toti se vor simti bine daca au avut o influenta in definirea regulilor.

Curajul managerial

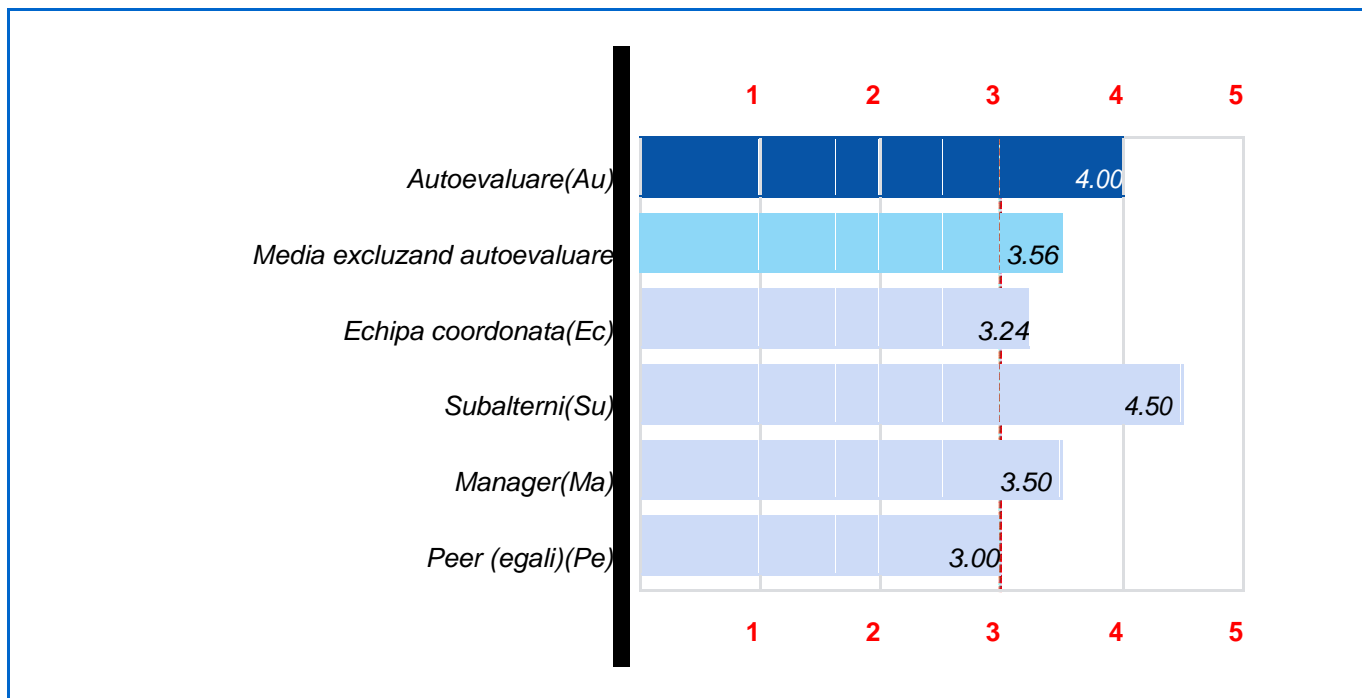


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Curajul managerial	4.00	3.32	4.00	3.25	3.50

Media excluzand autoevaluare 3.52
Media incluzand autoevaluare 3.61
Diferenta de perceptie -0.48

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Face fata rapid si eficient situatiilor si problemelor persoanelor cu care interactioneaza (afirmatia nu se refera si la subalterni).	4.00	3.41	4.00	3.00	3.33
Nu se teme sa sugereze si sa implementeze masuri de corectie atunci cand este necesar.	4.00	3.22	4.00	3.50	3.67
Total	4.00	3.32	4.00	3.25	3.50

Delegarea

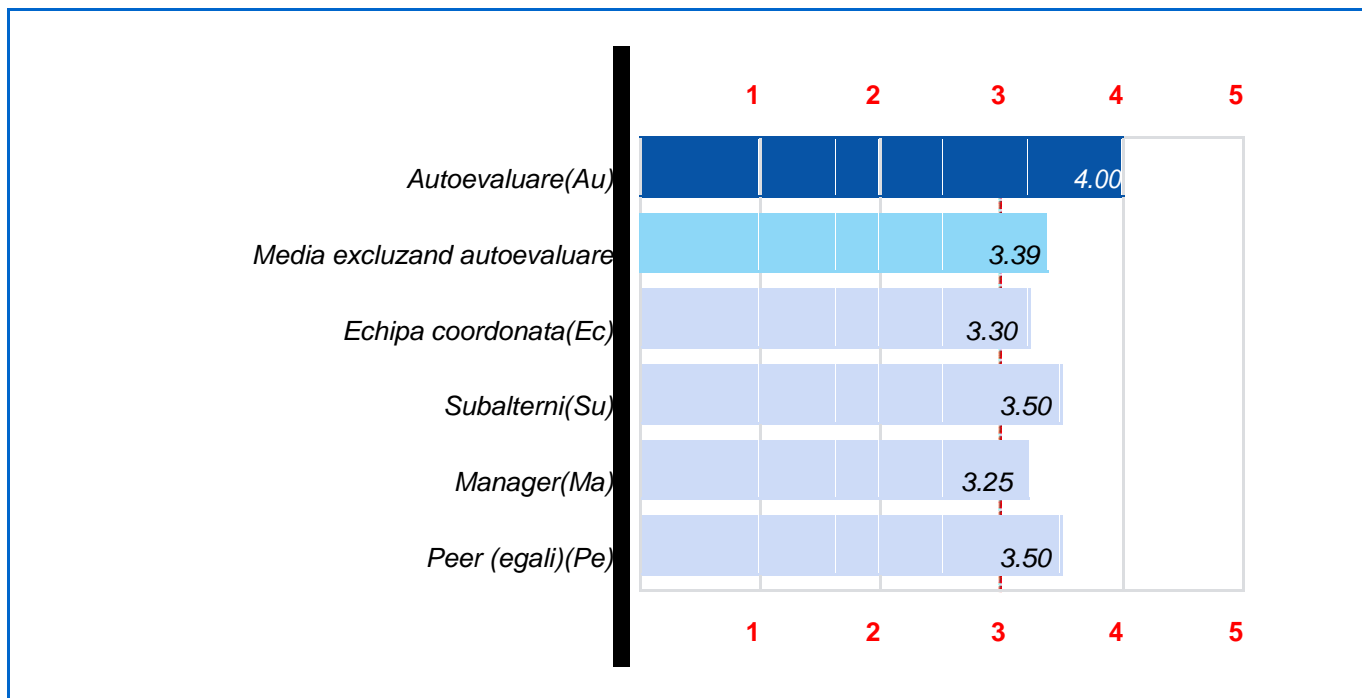


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Delegarea	4.00	3.24	4.50	3.50	3.00

Media excluzand autoevaluare 3.56
Media incluzand autoevaluare 3.65
Diferenta de perceptie -0.44

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Delega cu usurinta atat activitatile de rutina, cat si sarcinile si deciziile importante.	4.00	3.32	4.00	3.50	3.00
Are incredere in capacitatea oamenilor de a actiona si ii investeste cu autoritate.	4.00	3.15	5.00	3.50	3.00
Total	4.00	3.24	4.50	3.50	3.00

Deschiderea

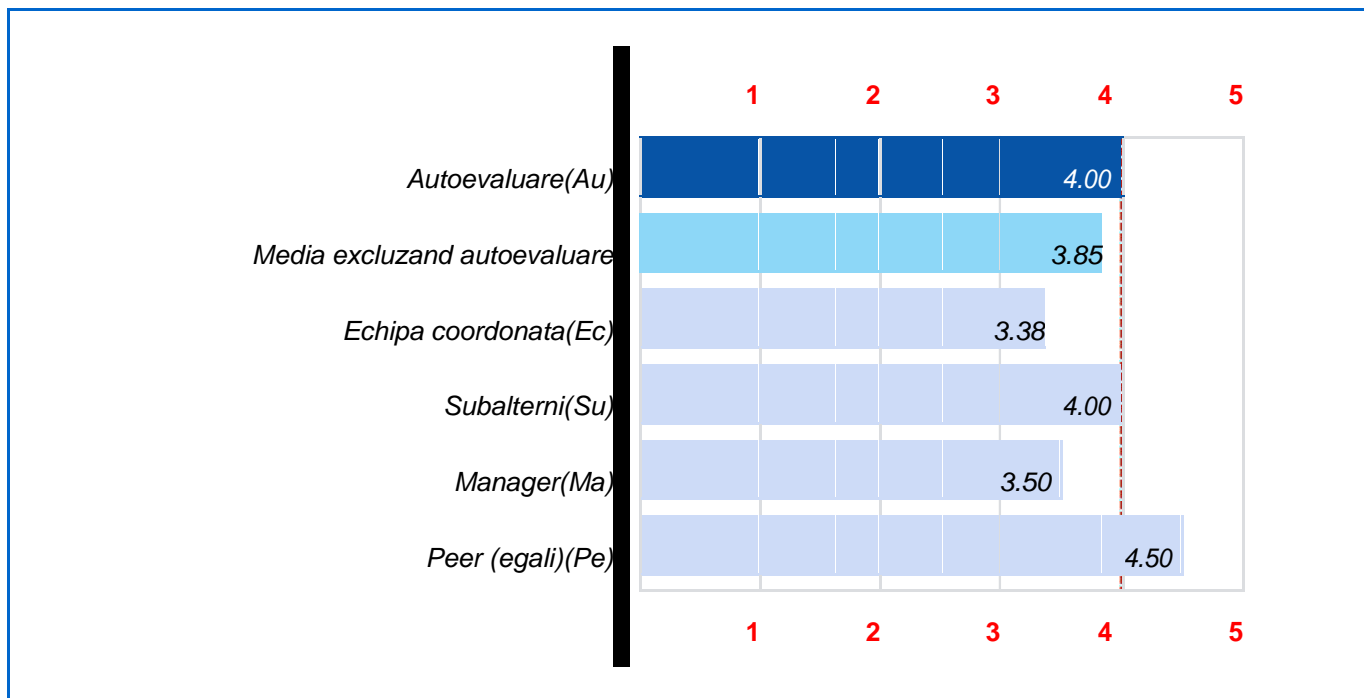


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Deschiderea	4.00	3.30	3.50	3.25	3.50

Media excluzand autoevaluare 3.39
Media incluzand autoevaluare 3.51
Diferenta de perceptie -0.61

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Este deschis(a) in privinta sentimentelor proprii si nu are idei preconcepute.	4.00	3.22	3.00	3.50	3.67
Este usor de inteles pentru persoanele care interactioneaza cu el/ea in mod frecvent.	4.00	3.38	4.00	3.00	3.33
Total	4.00	3.30	3.50	3.25	3.50

Dezvoltarea subordonatilor si a celorlalti



Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Dezvoltarea subordonatilor si a celorlalti	4.00	3.38	4.00	3.50	4.50

Media excluzand autoevaluare	3.85
Media incluzand autoevaluare	3.88
Diferenta de perceptie	-0.15

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Formuleaza planuri coerente de dezvoltare profesionala pe care le si pune in aplicare.	4.00	3.39	4.00	3.50	4.33
Convinge oamenii sa accepte potentialele schimbari care le influenteaza dezvoltarea individuala.	4.00	3.38	4.00	3.50	4.67
Total	4.00	3.39	4.00	3.50	4.50

Recomandari

Aloca-ti timp. Pentru majoritatea managerilor, timpul este ceea ce au cel mai putin pentru a-l putea oferi. In scopul dezvoltarii unei persoane peste nivelul de astazi, trebuie sa iti aloca aproximativ opt ore pe an de persoana cu care esti in raport direct. Daca ai un grup de sapte persoane in ierarhie, acest lucru inseamna 7 din 220 de zile lucratoare sau 3% din timpul tau pe an. Doua din opt ore sunt pentru evaluare anuala a persoanei conform punctelor forte si celor slabe si a competentelor de care ea/el are nevoie ca sa se dezvolte si sa ajunga la pasul urmator. Doua din opt ore sunt discutii detaliate despre cariera cu fiecare persoana. Ce vrea? Ce este dispusa sa sacrifice ca sa ajunga acolo? Care este evaluarea ei/lui a propriilor abilitati? Doua din cele opt ore sunt pentru crearea unui plan de trei pana la cinci ani de dezvoltare si impartasirea lui cu persoana respectiva. Ultimele doua ore sunt ca sa prezinti concluziile si recomandari tale organizatiei, de obicei intr-o succesiune de planificari de procese si organizari de evenimente pentru fiecare persoana. Incepe sa te gandesti la tine insuti ca la un antrenor sau mentor. Este treaba ta sa ii ajuti pe oamenii tai sa se dezvolte.

Nu poti ajuta pe nimeni sa se dezvolte daca tu nu poti sau nu esti dispus sa evaluezi oamenii in mod corect si precis. O evaluare temeinica incepe cu cea mai buna imagine a calitatilor si defectelor

actuale. Pe urma, trebuie sa cunosti ce abilitati sunt necesare pentru a merge mai departe.

Invata instructiunile pentru a furniza feedback eficient. Oamenii au nevoie de feedback continuu de la tine si altii ca sa se dezvolte. Furnizeaza-le sarcini cu nivel de dificultate progresiv care sunt pentru prima data si diferite pentru ei, ca sa isi dea feedback pe parcurs. Trebuie sa fii dispus sa fii direct cu oamenii din echipa ta si sa le oferi feedback corect, dar echilibrat. Oferă cât se poate de mult feedback în timp real, în măsura în care ai timp. Majoritatea oamenilor sunt motivati de feedback asupra procesului versus obiectivele agreeate din trei motive. În primul rând, îi ajută să ajusteze pe parcurs ceea ce fac pentru a-și atinge obiectivul mai eficient - pot face modificări la jumătatea drumului. În al doilea rând, le arată că ceea ce fac este important și că ești acolo ca să îi susții. În al treilea rând, nu este un joc critic și de feedback negativ la final gen "Gata! Te-am prins!" Dacă sunt aspecte negative, trebuie să afle care sunt acestea cât mai curând posibil.

Creează un plan de dezvoltare. Trebuie să organizezi un plan de dezvoltare care, dacă este urmat, să funcționeze cu adevărat. Cel puțin 70% din dezvoltarea abilităților raportate au ca sursă sarcini/atribuții ambițioase și incomode. Dezvoltare înseamnă să folosești noua abilitate ori eșuezi într-un domeniu important pentru tine. Indatoririle care te ajută să evoluezi sunt acelea în care nu există opțiunea de a nu fi făcute. Alte 20% rezultă din studiul și munca cu alții pentru a se observa un comportament util și a primi feedback. Aceasta poate lua forma unui studiu de model, munca împreună cu un partener de dezvoltare, păstrarea unui rezumat al ceea ce funcționează și ce nu funcționează sau de preferat o apreciere oficială. Fără acest feedback continuu, chiar și cele mai bune planuri de dezvoltare eșuează. Aproximativ 10% din dezvoltare se datorează gândirii diferite sau modulului nou de a gândi. De obicei, acestea vin din cursuri, cărți și mentori; Partea cea mai importantă este datorată procesului de învățare din sarcini dificile, și învățarea de la alte persoane este datorată feedbackului. Un plan bun ar avea 70% conținut legat de job și de sarcini, 20% oameni pe care să îi studiezi, pe care să îi ascuți și cu care să lucrezi și 10% cursuri și lectură. Personalizează-ți eforturile conform nevoilor unice ale unei persoane. Dacă unii dintre angajații tăi au experiențe limitate sau dezavantajoase, nu este realist să te aștepti ca aceleași procese de dezvoltare să funcționeze pentru ei. Ai putea, de asemenea, să îi consideri ca stagiari/ucenici pe cei cu experiența limitată, pentru a începe să le oferi expunerea necesară jobului sau formarea necesară.

Deleagă pentru dezvoltare. Cercetează împreună cu persoanele cu care ești în raport direct toate sarcinile care nu sunt efectuate, dar care sunt importante de îndeplinit. Roaga-i să îți dea o listă cu sarcini care nu mai sunt o provocare pentru ei. Poti folosi parti din atributiile tale pentru a-i dezvolta pe altii. Alege trei sarcini care pe tine nu te mai stimulează, dar pe ei, da, și deleagă-le lor. Fa schimb de sarcini și indatoriri între două persoane cu care ești în raport direct. Pune-i să îndeplinească unul din atribuțiile celuilalt. Atribuie fiecăruia dintre persoanele cu care ai raporturi directe o sarcină în afara zonei lor de confort, care să îndeplinească următoarele criterii: sarcina trebuie îndeplinită, persoana nu a mai îndeplinit-o sau nu se pricepe la ea, și este nevoie de o abilitate pe care persoana trebuie să și-o dezvolte. Ține minte să te concentrezi pe indatoriri diferite - mai multe de același fel nu contribuie la dezvoltare.

Deleagă munca reală și solicitantă. Ține minte, dezvoltarea semnificativă nu este o treabă care reduce stresul. Nu este comodă sau sigură, vine din sarcini variate, stresante, chiar și daunatoare, care necesită ca noi să învățăm să facem ceva nou sau diferit ori să eșuăm. Dezvoltarea reală presupune efort real pe care persoana respectivă nu l-a mai depus în mare măsură înainte. Dezvoltarea reală este plină de satisfacții, dar înspăimântătoare. Fii deschis cu oamenii tăi despre acest aspect. Nu toată lumea va dori să își dezvolte arii noi de competență. Unii sunt multumiti cu ceea ce fac, chiar dacă le limitează opțiunile de carieră. Chiar dacă ar trebui să îi avertizezi cu privire la consecințe, toate organizațiile au nevoie de persoane cu performanțe solide care să fie devotate dezvoltării abilităților cel puțin din zona în care activează. Nu face presupunerea că o persoană dedicată tacticii trebuie să devină un bun strateg ca să fie valorificat. Din contra, creează mai multe cai pentru ca oamenii să exceleze și să obțină recunoașterea statutului. Pentru cei mai mulți dintre noi, aceasta este o nevoie esențială. Dacă o persoană dorește să fie un reprezentant al relațiilor cu publicul pe viață, consideră acest lucru crucial, și ajută persoana respectivă să se dezvolte în toate felurile posibile în acel domeniu - coaching, training și networking cu alți experți.

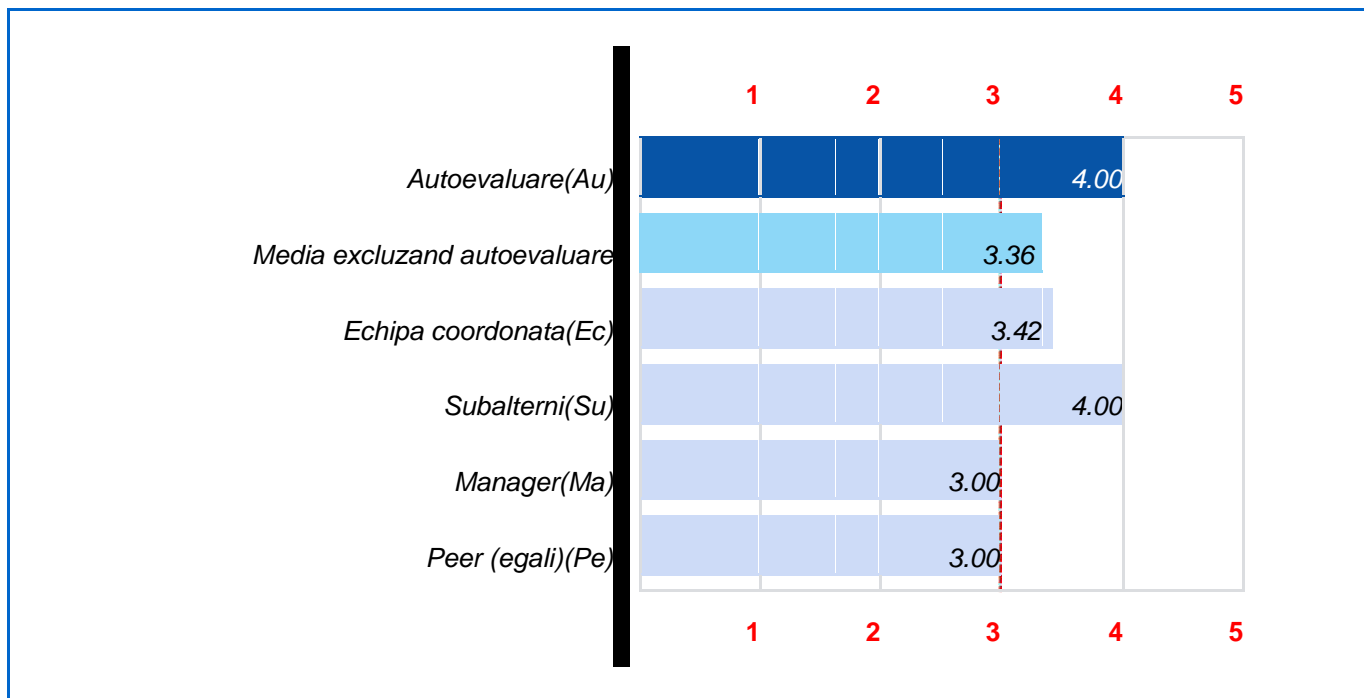
Incurajează la reflecție. Ajută-i să identifice tipare în situațiile și problemele cu care se confruntă. Ce a fost de succes și ce a eșuat? Ce au avut în comun succesele sau ce a fost prezent în fiecare eșec, dar nu a fost prezent în nici un succes? Concentrează-te pe succese. Eșecurile sunt mai ușor de analizat, dar nu îți vor indica în mod direct ce ar funcționa. Compararea succesele, deși este mai puțin interesantă, va releva mai multe informații. Ideea principală este să îi ajuti să reducă

observatiile la principii sau la reguli de baza care pot fi repetate. Intreaba-i ce au invatat ca sa isi mareasca abilitatile si intelegerea, ca sa ajunga manageri sau profesionisti mai buni. Intreaba-i ce pot face acum din ce nu puteau sa faca cu un an in urma. Consolideaza aceste abilitati si incurajeaza acest proces. Dezvoltarea inseamna invatarea in cat mai multe moduri cu putinta.

O parte din dezvoltarea celorlalti este sa convingi oamenii ca responsabilitatile dificile, noi, solicitante si diferite sunt bune pentru ei. Lucrul ciudat despre dezvoltarea pe termen lung este ca pana si cei mai ambitiosi oameni refuza exact acele indatoriri de care au nevoie ca sa evolueze. Ei nu au perspectiva de a intelege acest lucru. Raspunderea ta este sa ii convingi pe oamenii in ascensiune sa iasa din zona lor de confort si sa accepte joburi pe care initial nu le considera utile sau cu rezultate concrete.

Construieste perspective. Oferale oamenilor din subordinea ta care au un potential pentru lucruri mai mari si mai bune raspunderi care sa ii scoata din functia, departamentul sau domeniul tau. Ajuta-i sa isi extinda perspectivele. Oferai voluntar pentru grupuri de lucru interdepartamentale. Obliga-i sa participe la intalniri care includ oameni din alte domenii. Deschide lumea pentru ei ca sa judece mai bine pe cont propriu care le sunt posibilitatile si ce parte isi doresc.

Durata procesului decizional

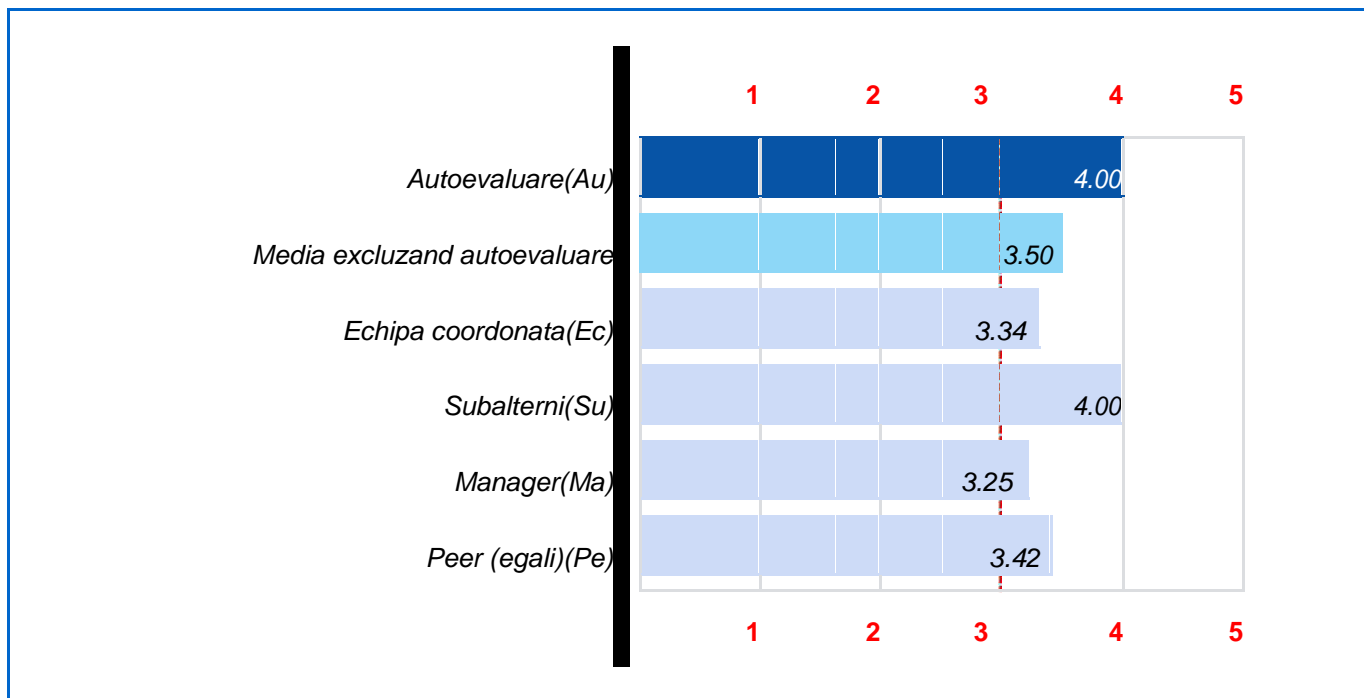


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Durata procesului decizional	4.00	3.42	4.00	3.00	3.00

Media excluzand autoevaluare 3.36
Media incluzand autoevaluare 3.48
Diferenta de perceptie -0.64

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
la decizii in timp util, chiar in lipsa informatiilor si sub presiunea termenelor limita.	4.00	3.40	4.00	3.50	3.00
Este capabil(a) sa ia o decizie rapid si cu usurinta.	4.00	3.43	4.00	2.50	3.00
Total	4.00	3.42	4.00	3.00	3.00

Etica si valorile

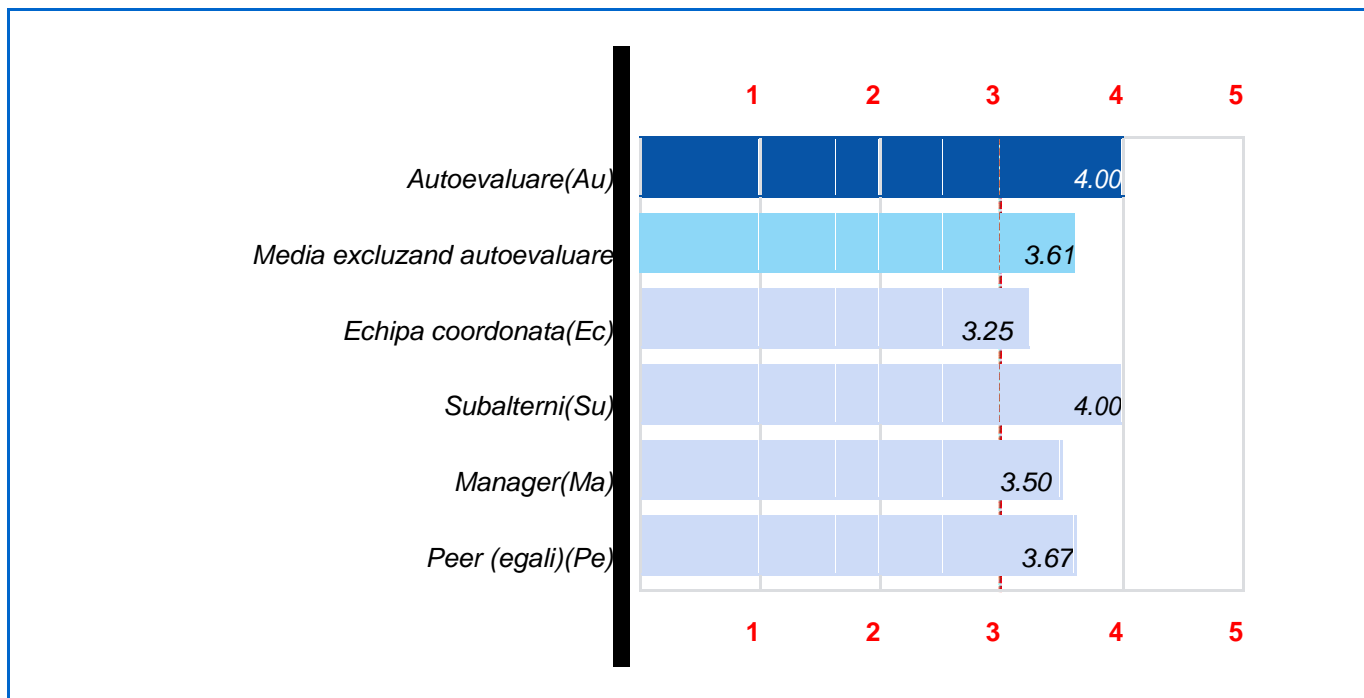


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Etica si valorile	4.00	3.34	4.00	3.25	3.42

Media excluzand autoevaluare 3.50
Media incluzand autoevaluare 3.60
Diferenta de perceptie -0.50

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Adera la un set de valori si convingeri adaptate mediului de lucru, atat in perioade bune, cat si in situatii de criza.	4.00	3.30	4.00	3.00	3.33
Recompenseaza valorile adecvate si le contesta pe cele inadecvate.	4.00	3.39	4.00	3.50	3.50
Total	4.00	3.35	4.00	3.25	3.42

Invatarea personala

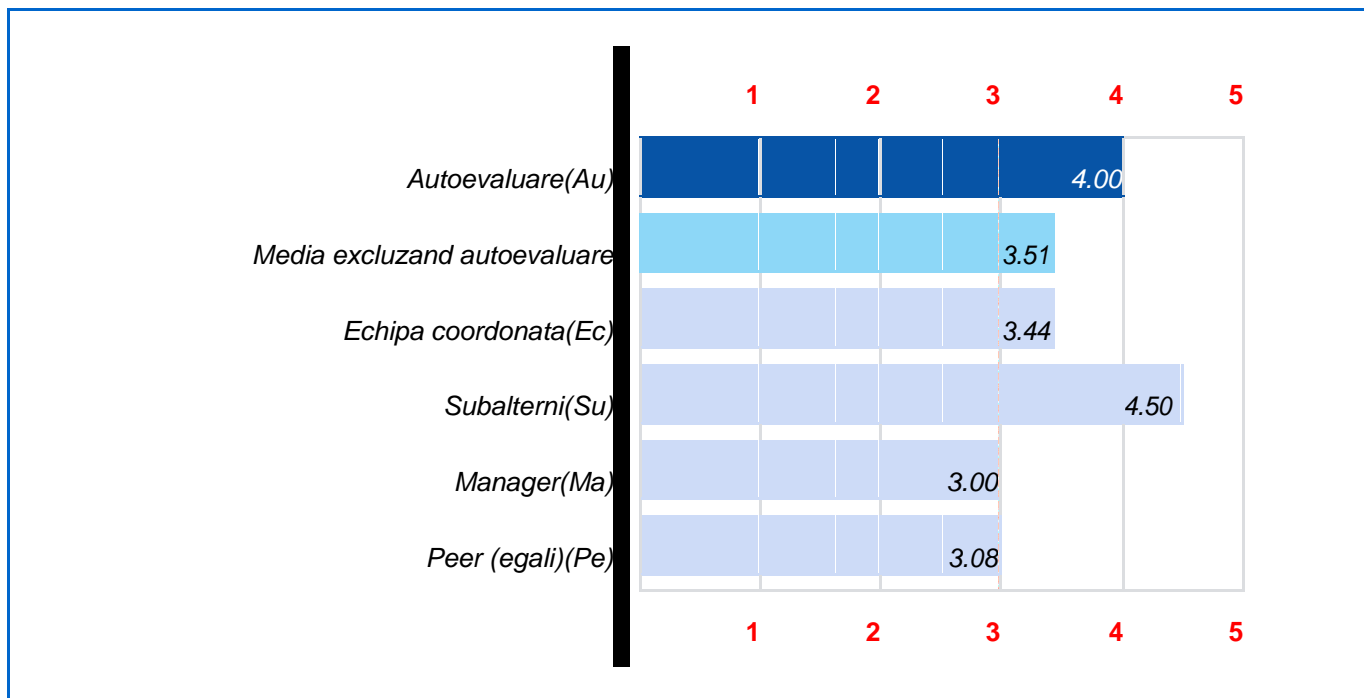


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Invatarea personala	4.00	3.25	4.00	3.50	3.67

Media excluzand autoevaluare 3.61
Media incluzand autoevaluare 3.68
Diferenta de perceptie -0.39

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Intelegere rapid nevoia de schimbare comportamentala personala, interpersonal si manageriala si actioneaza in consecinta.	4.00	3.25	4.00	3.50	3.67
Total	4.00	3.25	4.00	3.50	3.67

Managementul conflictelor cu subordonatii

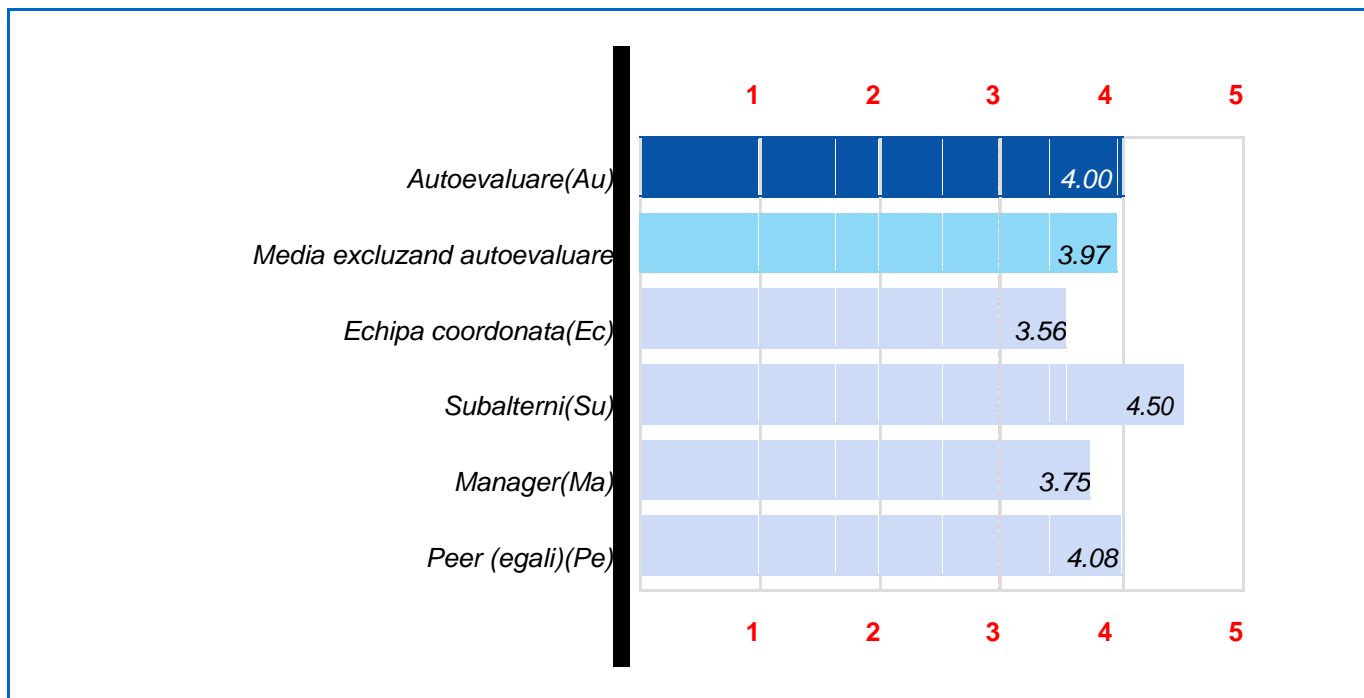


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Managementul conflictelor cu subordonatii	4.00	3.44	4.50	3.00	3.08

Media excluzand autoevaluare 3.51
Media incluzand autoevaluare 3.60
Diferenta de perceptie -0.49

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Nu incurajeaza persistenta si accentuarea problemelor.	4.00	3.43	5.00	3.00	2.50
Stie sa abordeze situatiile in care anumiti membri ai echipei creeaza permanent probleme.	4.00	3.45	4.00	3.00	3.67
Total	4.00	3.44	4.50	3.00	3.09

Managementul inovatiei

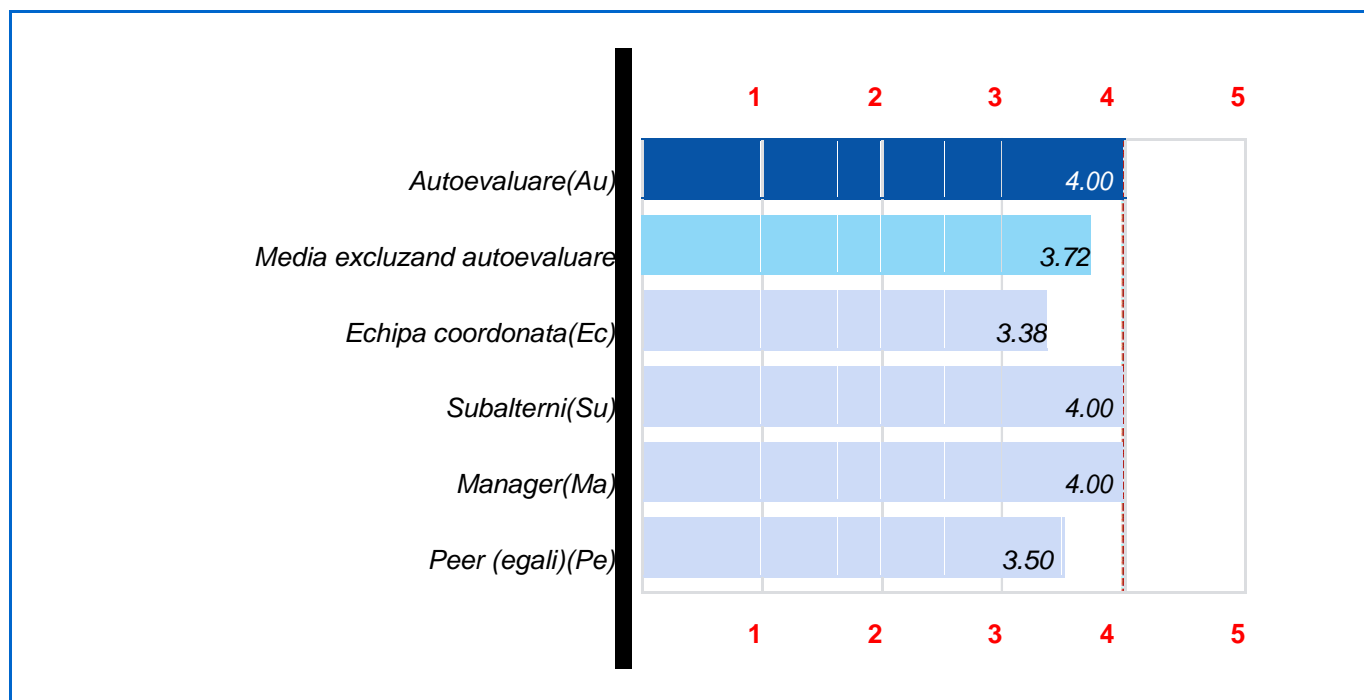


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Managementul inovatiei	4.00	3.56	4.50	3.75	4.08

Media excluzand autoevaluare 3.97
Media incluzand autoevaluare 3.98
Diferenta de perceptie -0.03

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Este un(o) sustinator(oare) al(a) ideilor creative (indiferent de provenienta lor), fiind capabil(a) sa promoveze si ideile altora in plen.	4.00	3.78	5.00	4.00	4.67
Intuieste proiectele cu potential de reusita pe piata.	4.00	3.33	4.00	3.50	3.50
Total	4.00	3.56	4.50	3.75	4.09

Managementul proceselor



Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Managementul proceselor	4.00	3.38	4.00	4.00	3.50

Media excluzand autoevaluare	3.72
Media incluzand autoevaluare	3.78
Diferenta de perceptie	-0.28

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Este eficient(a) in identificarea procesului concret necesar realizarii obiectivelor.	4.00	3.38	4.00	3.50	4.00
Reuseste sa genereze mai multe rezultate decat altii, cu resurse putine.	4.00	3.37	4.00	4.50	3.00
Total	4.00	3.38	4.00	4.00	3.50

Recomandari

Studiaza modul de functionare a organizatiilor. Organizatiile pot fi labirinturi complexe cu multe directii, fundaturi, scurtaturi si alegeri. In majoritatea organizatiilor, cea mai buna cale pentru a ajunge undeva nu este aproape niciodata o linie dreapta. Exista o organizatie formala ? cea de pe organigrama ? iar calea poate parea dreapta, apoi exista organizatia informala, ale carei directii sunt in zigzag. Deoarece organizatiile sunt populate de oameni, ele devin cu atat mai complexe. Secretul pentru a avea succes in trecerea unei inovatii prin organizatiile complexe este de a-ti gasi drumul prin labirint in timpul cel mai scurt si facand cat mai putin zgomot. Cea mai buna cale de a face acest lucru este sa acceptam complexitatea organizatiilor in loc sa ne impotrivim, si sa invatam sa navigam prin labirint.

Cele mai bine organizate procese au la baza un plan. Utilizeaza graficele generate de software pentru a comunica si celorlalti sistemele gestionate. Utilizeaza graficele in sprijinul prezentarilor. Nimic nu face un proces sa continue mai bine decat un plan bun. Acesta ajuta persoanele care trebuie sa lucreze conform planului, deoarece duce la o mai buna utilizare a resurselor, face ca

lucrurile sa se intample mai repede si ajuta la anticiparea problemelor. Multe persoane sunt percepute ca avand lacune, deoarece nu noteaza ordinea sau componentele lucrarii si lasa ceva pe dinafara. Cere-le celorlalti sa comenteze cu privire la ordonare si componente lipsa dintr-un plan de actiune.

Urmeaza un plan pas cu pas. Unele persoane cunosc pasii si procesul necesar pentru a realiza sarcina, dar sunt prea nerabdatoare sa urmeze planul. Urmarea unui plan pentru a realiza ceva include opriri din cand in cand pentru a lasa lucrurile sa intre pe fagasul normal. Acest lucru poate insemna sa astepti pana ce un pion important isi face timp sa fie atent la nevoile tale. Procesul respectiv dureaza.

Impartasesc obiectivele procesului cu persoanele de la care ai nevoie de sustinere. Incearca sa implici oamenii cu care lucrezi in planurile tale. Persoanele pe care le rogi tind sa coopereze mai bine decat persoanele pe care nu le rogi. Afla in ce mod pot persoanele care te sustin pot fi motivate sa fie alaturi de tine. Este mai usor sa realizezi ceva atunci cand toata lumea merge in aceeasi directie. Este mai usor sa lucrezi atunci cand ai la indemana toate uneltele si resursele necesare. Este mai usor sa realizezi un lucru atunci cand toata lumea de care ai nevoie te sustine si te ajuta.

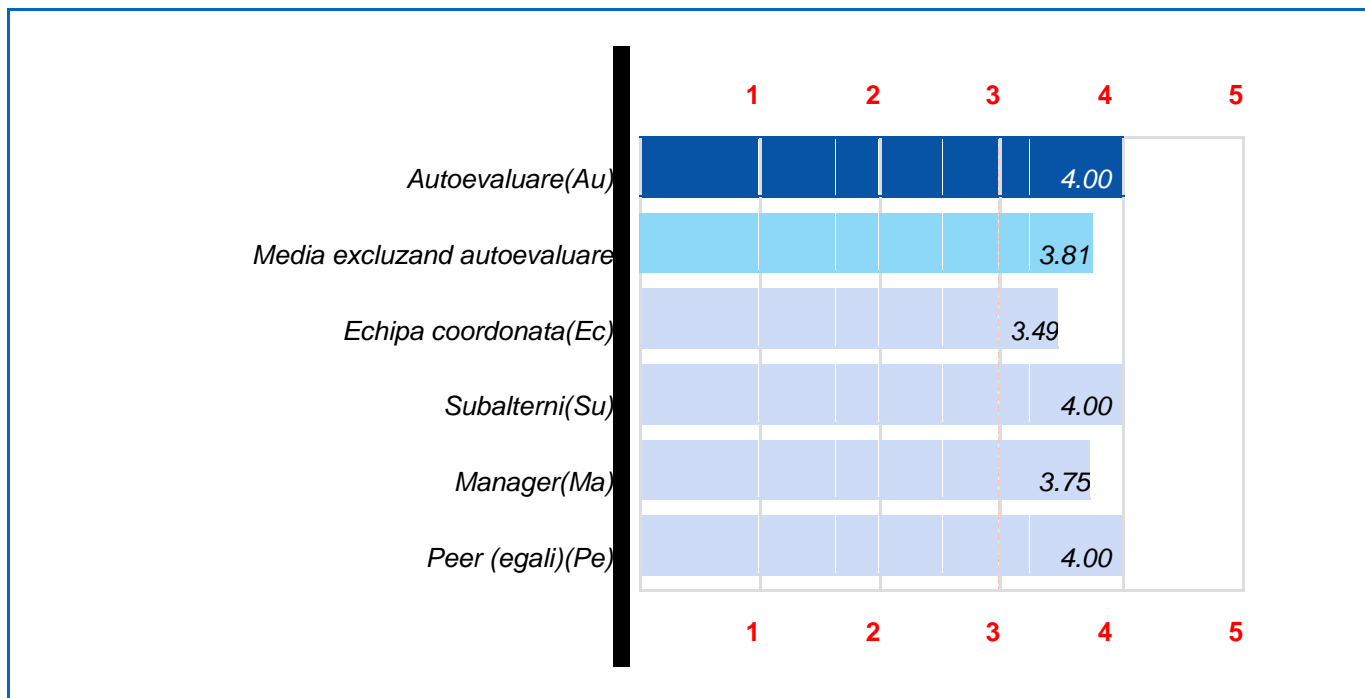
Stabileste obiective masurabile. Nimic nu este mai potrivit pentru a mentine un proces in termen si in buget decat un obiectiv si o masura. Seteaza obiectivele pentru intregul proiect si pentru sarcinile secundare. Stabileste masurile astfel incat tu si ceilalti sa puteti urmari progresul prin comparatie cu obiectivele.

Gaseste persoanele potrivite pentru sarcinile potrivite. Acestea trebuie sa se potriveasca pentru ca procesele sa functioneze corespunzator. Persoanele sunt diferite. Acestea au diferite puncte forte si diferite niveluri de cunostinte si experienta. In loc de a-i considera pe toti egali, gandeste-te ca sunt diferiti. Tratamentul egal insemna alocarea pentru fiecare persoana a sarcinilor potrivite in functie de capacitatea fiecaruia.

Imagineaza-ti procesul in derulare. Ce ar putea merge prost? Deruleaza scenariile in minte. Gandeste in mai multe directii. Catalogheaza problemele potentiale de la cea cu probabilitatea cea mai mare la cea cu probabilitatea cea mai redusa. Gandeste-te la ce ai face daca s-ar intampla lucrurile cu probabilitatea cea mai mare. Creeaza un plan de urgenta pentru fiecare. Fii atent la verigile slabe, care de regula sunt grupuri sau elemente asupra carora ai cel mai putin control? poate fi vorba de cineva dintr-o filiala, de un consultant sau un furnizor. Mentine legaturi de doua ori mai puternice cu verigile slabe.

Realizeaza si implementeaza un plan pentru a monitoriza progresul procesului. Cum poti sti daca procesul are loc la timp? Ai putea estima durata pana la terminare sau procentul de realizare in orice moment? Oferă feedback persoanelor implicate in implementarea procesului pe masura ce avansati.

Managementul proceselor de recrutare si retentie.

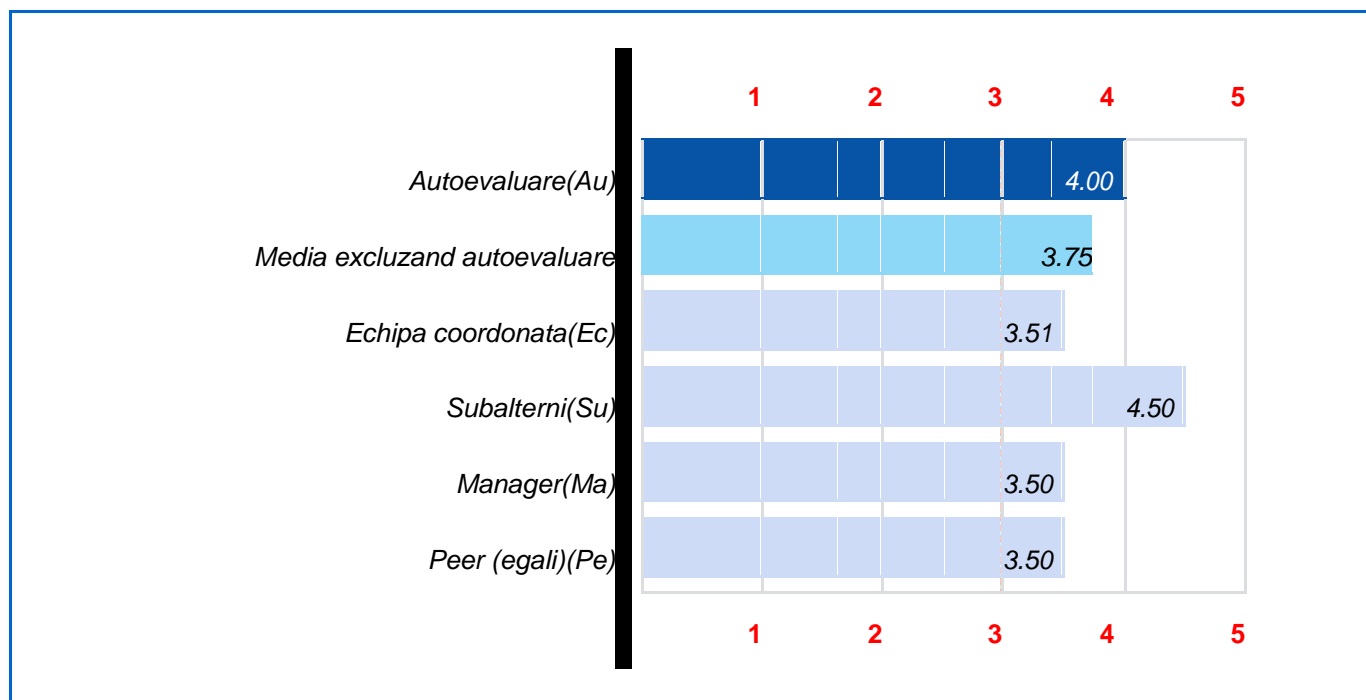


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Managementul proceselor de recrutare si retentie.	4.00	3.49	4.00	3.75	4.00

Media excluzand autoevaluare 3.81
Media incluzand autoevaluare 3.85
Diferenta de perceptie -0.19

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Nu se teme de selectarea si angajarea oamenilor cu personalitati puternice.	4.00	3.50	4.00	4.00	4.00
Evalueaza in permanenta setul de competente existent si necesarul (in cadrul echipei) si orienteaza eforturile de recrutare in directia completarii acestui set de competente.	4.00	3.47	4.00	3.50	4.00
Total	4.00	3.49	4.00	3.75	4.00

Managementul timpului

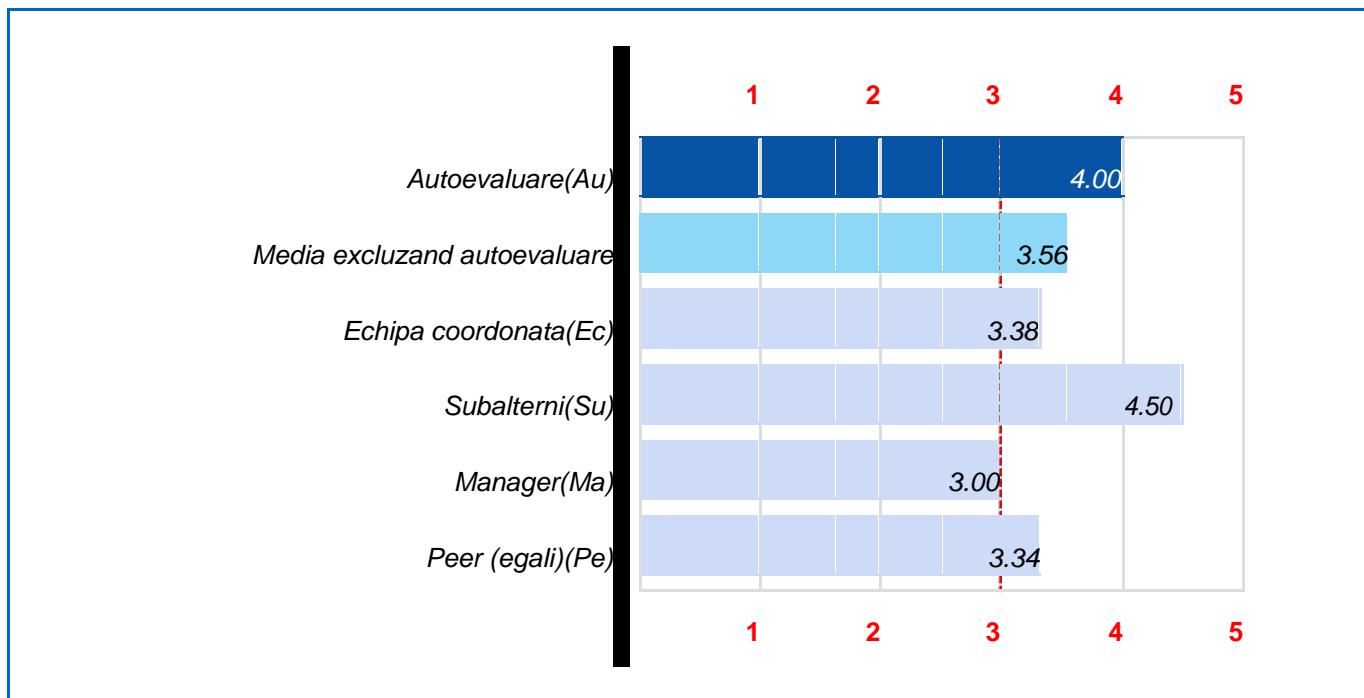


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Managementul timpului	4.00	3.51	4.50	3.50	3.50

Media excluzand autoevaluare 3.75
Media incluzand autoevaluare 3.80
Diferenta de perceptie -0.25

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Isi concentreaza eforturile asupra sarcinilor prioritare, rezervandu-si timp si pentru celelalte activitati.	4.00	3.50	4.00	3.50	3.33
Se poate ocupa simultan de mai multe activitati, valorificand la maxim timpul pe care il are la dispozitie.	4.00	3.53	5.00	3.50	3.67
Total	4.00	3.52	4.50	3.50	3.50

Monitorizarea si masurarea muncii

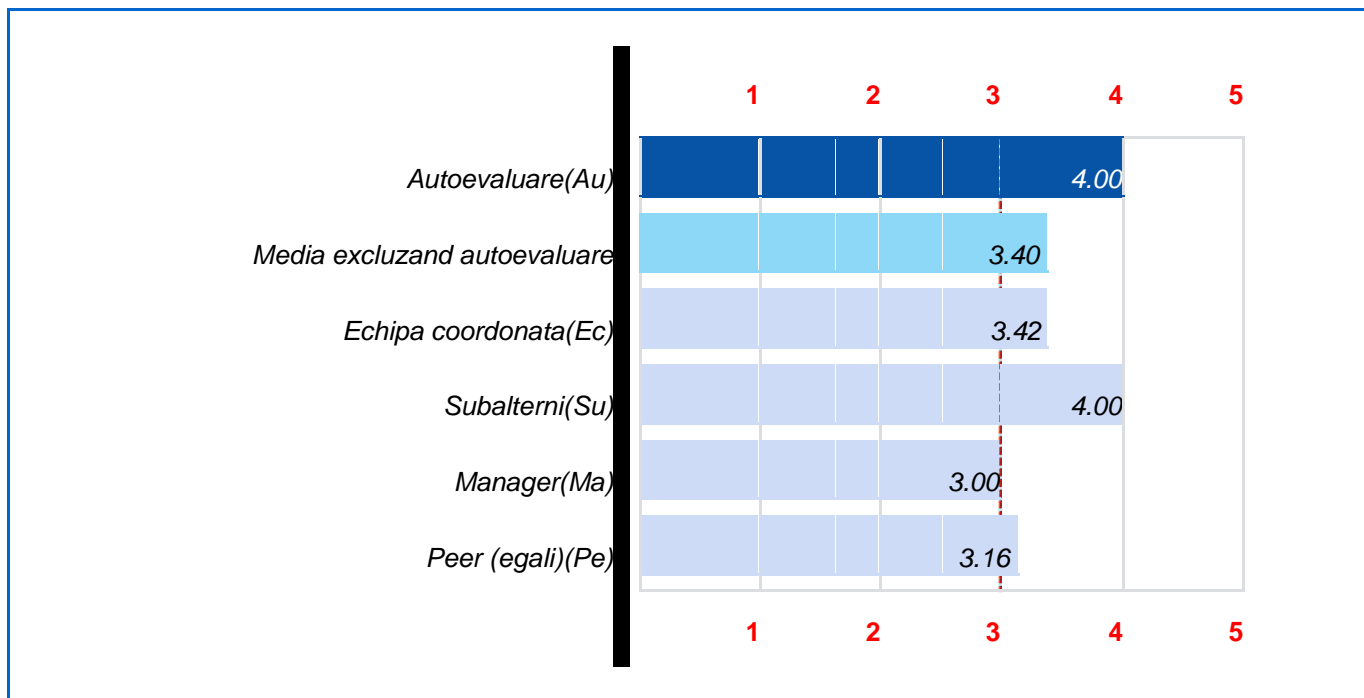


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Monitorizarea si masurarea muncii	4.00	3.38	4.50	3.00	3.34

Media excluzand autoevaluare 3.56
Media incluzand autoevaluare 3.64
Diferenta de perceptie -0.44

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Fixeaza obiective clare si masurabile atat pentru echipa sa, cat si pentru membrii acesteia.	4.00	3.44	4.00	3.00	3.00
Monitorizeaza permanent procesele de care raspunde, progresul acestora si rezultatele intermediare.	4.00	3.33	5.00	3.00	3.67
Total	4.00	3.39	4.50	3.00	3.34

Motivarea celorlalti

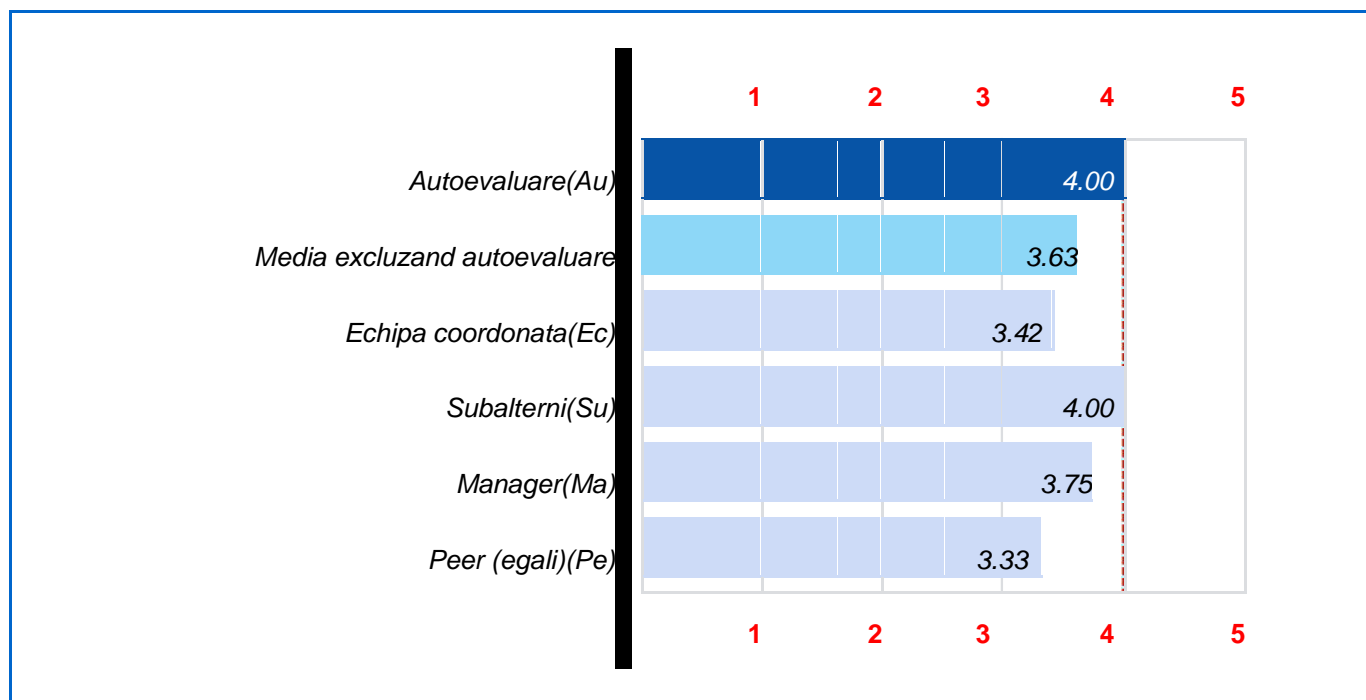


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Motivarea celorlalti	4.00	3.42	4.00	3.00	3.16

Media excluzand autoevaluare 3.40
Media incluzand autoevaluare 3.52
Diferenta de perceptie -0.60

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Are abilitatea de a crea un climat de lucru in care oamenii sunt motivati sa obtina performante.	4.00	3.40	4.00	3.00	3.33
Este o persoana cu care si pentru care oamenii vor sa lucreze.	4.00	3.45	4.00	3.00	3.00
Total	4.00	3.43	4.00	3.00	3.17

Organizarea



Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Organizarea	4.00	3.42	4.00	3.75	3.33

Media excluzand autoevaluare	3.63
Media incluzand autoevaluare	3.70
Diferenta de perceptie	-0.37

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Poate mobiliza resursele (oameni, fonduri, materiale, suport) pentru a finaliza proiectele cu succes.	4.00	3.41	4.00	3.50	3.33
Poate coordona mai multe activitati simultan pentru a indeplini un obiectiv.	4.00	3.42	4.00	4.00	3.33
Total	4.00	3.42	4.00	3.75	3.33

Recomandari

Stabileste obiective si modalitati de a le masura. Nimic nu pastreaza proiectele in termen si in buget mai bine ca acestea. Stabileste obiective pentru intreg proiectul si sarcini subordonate. Stabileste modalitati de a le masura, pentru ca tu si altii sa puteti urmari progresul conform obiectivelor.

Pune in scris activitatea. Inventivitatea incepe cu un plan. Pune in scris ce ai de facut de la A la Z. Multi oameni sunt perceputi a fi dezorganizati pentru ca nu scriu ordinea sau partile muncii si uita ceva.

Aduna cat mai mult sprijin. Impartaseste misiunea si obiectivele tale cu oamenii de la care ai nevoie de suport. Incearca sa obtii parerea lor. Oamenii care sunt intrebati tind sa coopereze mai mult decat cei care nu sunt intrebati. Da-ti seama cum pot castiga alaturi de tine oamenii care iti sustin eforturile.

Deleaga. Finalizarea de proiecte lungi, complexe sau cu multiple piste implica efectuarea unor serii de sarcini care conduc la un intreg. O constatare clara a studiilor este ca oamenii care au primit autoritate muncesc mai mult si mai din greu. Oamenilor le place sa detina controlul asupra muncii lor, sa stabileasca cum o vor face si sa aiba autoritatea de a lua decizii. Deleaga cat se poate de

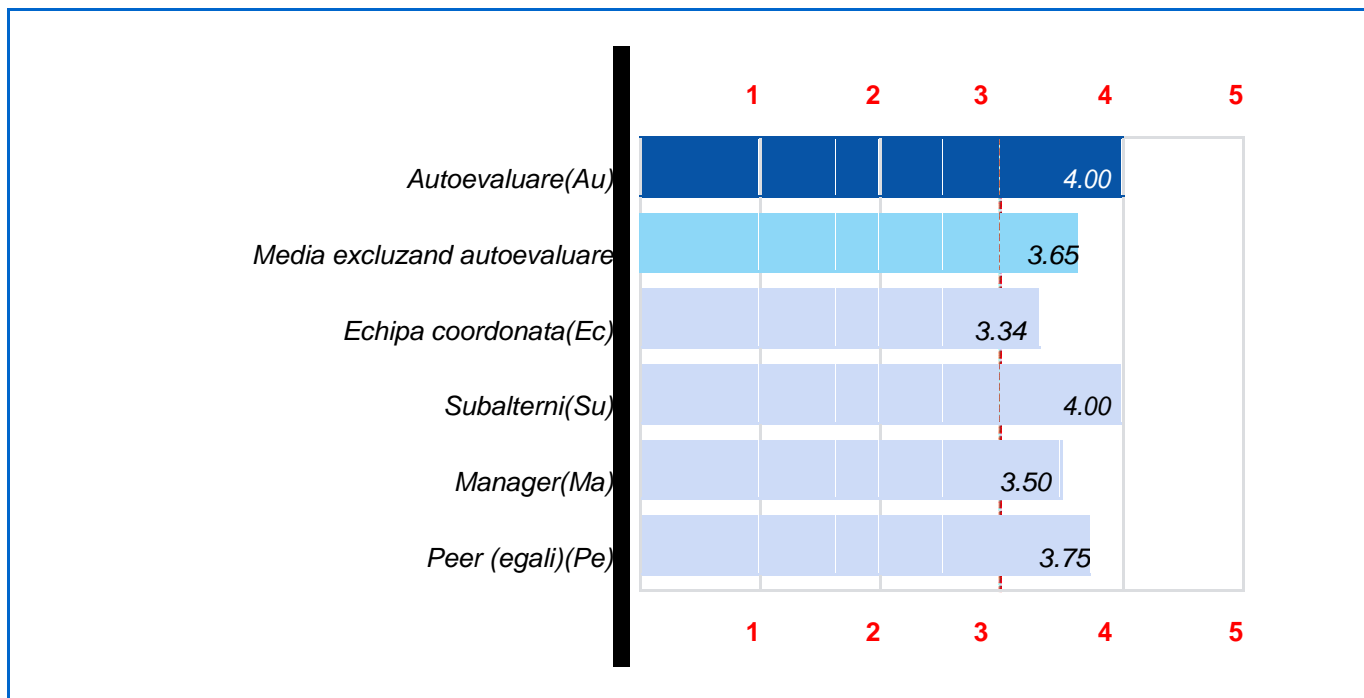
mult, impreuna cu autoritatea necesara. O alta constatare este sa acorzi atentie verigilor cele mai slabe - de obicei grupurile sau elementele cu care ai cea mai putina interactiune sau asupra carora ai cel mai putin control - poate cineva dintr-o locatie indepartata, un consultant sau un furnizor. Ramai de doua ori mai mult in contact cu potentialele verigi slabe.

Gestioneaza solutii multiple. Multe incercari de a rezolva lucruri complexe implica gestionarea mai multor piste in paralel sau mai multor sarcini in acelasi timp. Este de ajutor o strategie pe termen lung. Este de ajutor daca delegi o parte din munca.

Gestioneaza eficient. Urmareste bugetul. Planifica sa cheltuiesti cu atentie. Pastreaza o rezerva daca apare ceva neanticipat. Stabileste un program al fondurilor ca sa poti urmari cheltuielile de indata ce apar.

Obisnuieste-te sa impartasesti succesele si sa comunici rezultatele. Iti va fi mai usor sa te aduci in discutie aceste succese data viitoare cand vei avea nevoie de resurse.

Orientarea catre rezultate

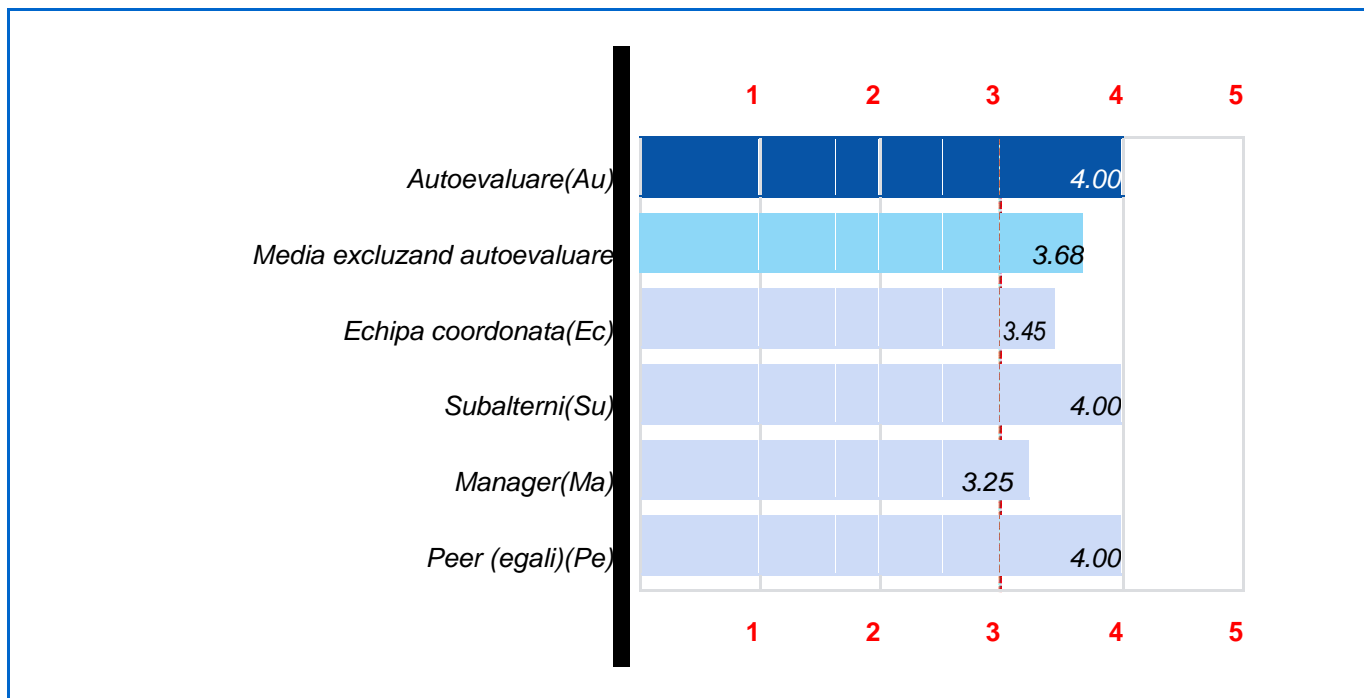


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Orientarea catre rezultate	4.00	3.34	4.00	3.50	3.75

Media excluzand autoevaluare 3.65
Media incluzand autoevaluare 3.72
Diferenta de perceptie -0.35

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Se poate conta pe el/ ea pentru atingerea si chiar depasirea obiectivelor.	4.00	3.43	4.00	3.50	3.50
Este preocupat(a) activ de pragul de eficienta al tuturor activitatilor/ proiectelor in care este implicat(a).	4.00	3.26	4.00	3.50	4.00
Total	4.00	3.35	4.00	3.50	3.75

Relationarea cu egalii

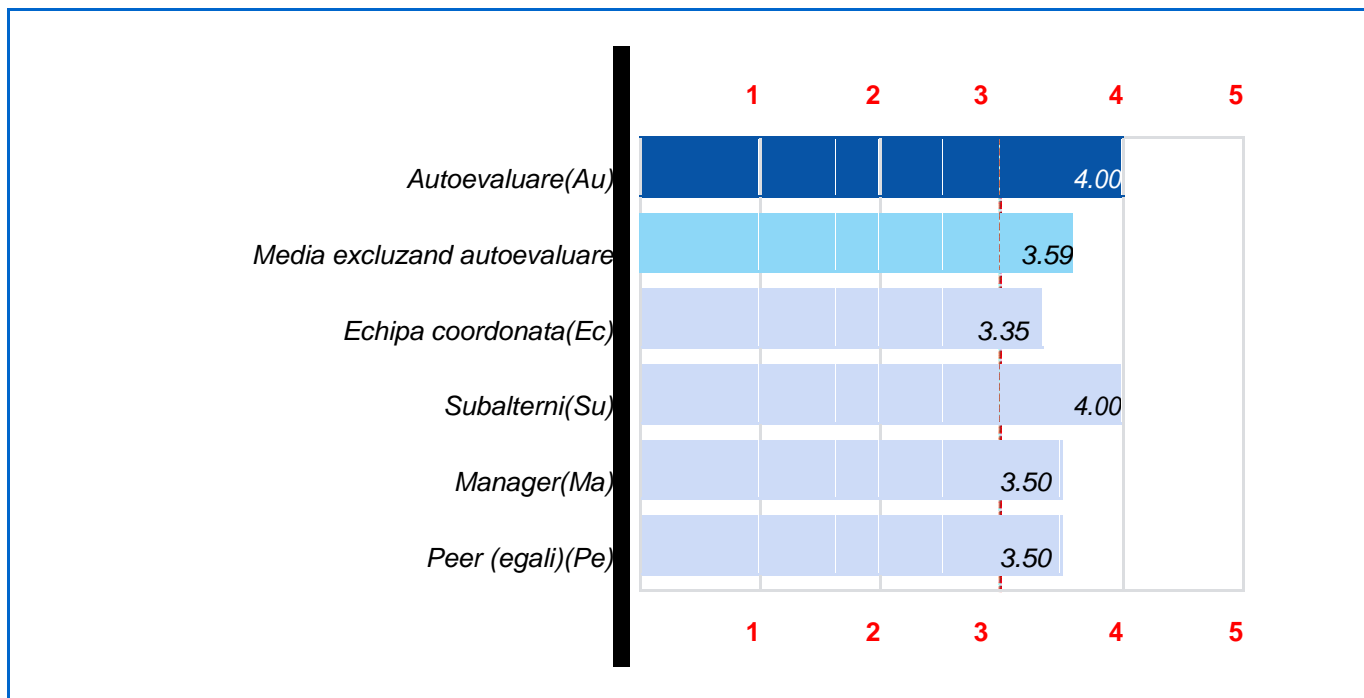


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Relationarea cu egalii	4.00	3.45	4.00	3.25	4.00

Media excluzand autoevaluare 3.68
Media incluzand autoevaluare 3.74
Diferenta de perceptie -0.32

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Identifica rapid terenul comun si solutiile cu avantaj mutual pentru toate departamentele reprezentate intr-o discutie.	4.00	3.33	4.00	3.00	3.67
Incurajeaza colaborarea interdepartamentala.	4.00	3.57	4.00	3.50	4.33
Total	4.00	3.45	4.00	3.25	4.00

Rezolvarea problemelor

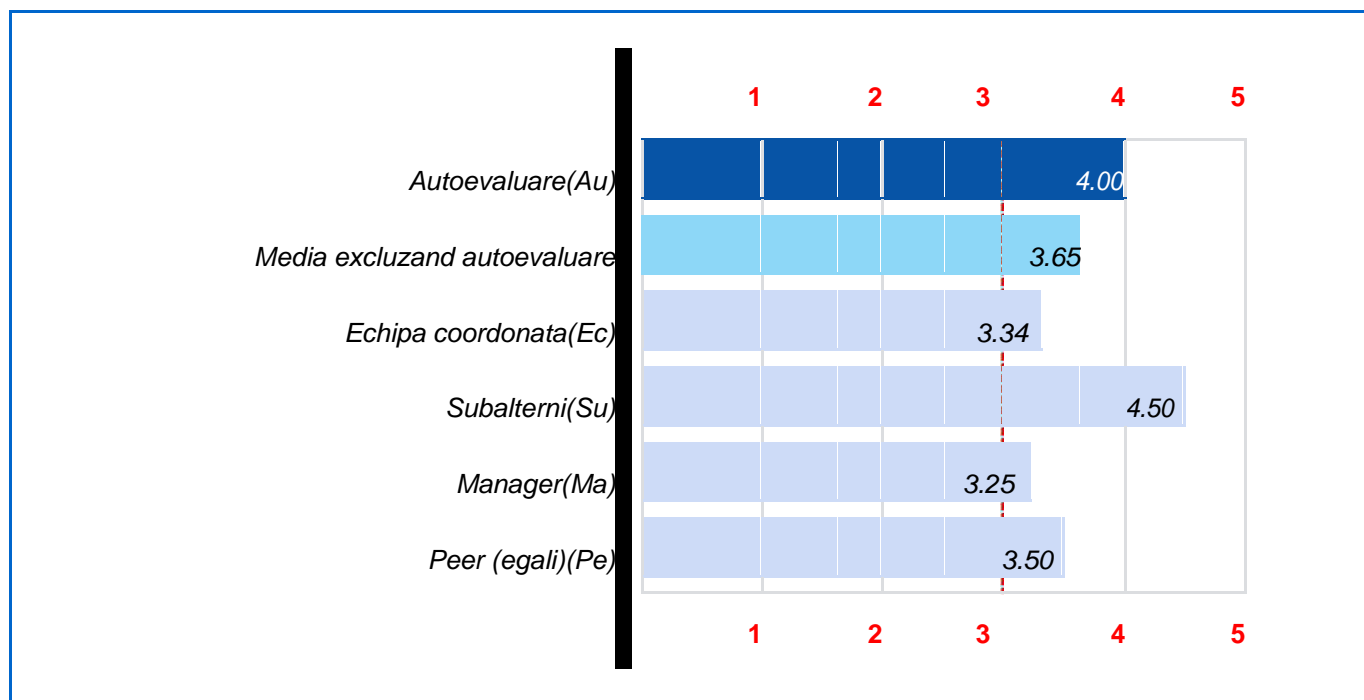


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Rezolvarea problemelor	4.00	3.35	4.00	3.50	3.50

Media excluzand autoevaluare 3.59
Media incluzand autoevaluare 3.67
Diferenta de perceptie -0.41

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Investigheaza toate sursele disponibile pentru gasirea unor raspunsuri complete la intrebarile si/ sau problemele legate de activitatea sa.	4.00	3.38	4.00	3.50	4.00
Este un(o) bun(a) analist(a), capabil(a) de evaluari complexe si corecte.	4.00	3.32	4.00	3.50	3.00
Total	4.00	3.35	4.00	3.50	3.50

Stapanirea de sine

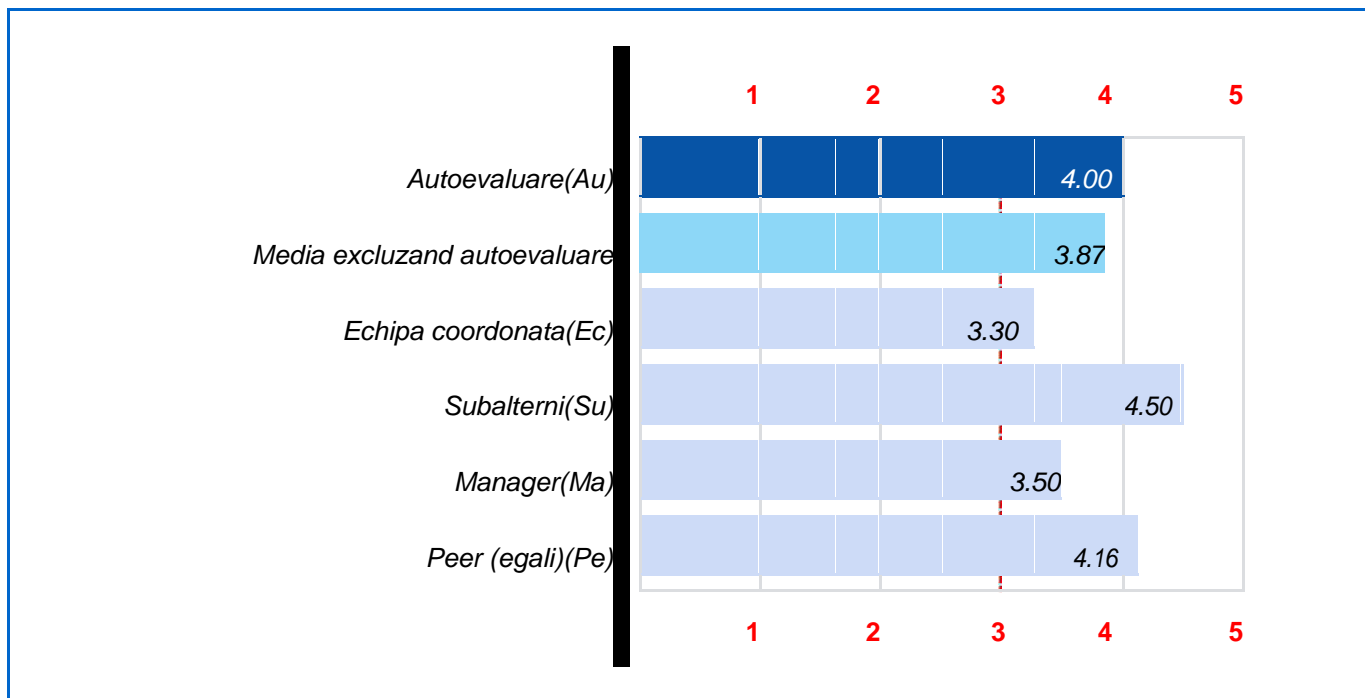


Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Stapanirea de sine	4.00	3.34	4.50	3.25	3.50

Media excluzand autoevaluare 3.65
Media incluzand autoevaluare 3.72
Diferenta de perceptie -0.35

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Face fata cu succes stresului.	4.00	3.38	4.00	3.50	3.67
Reprezinta un factor statornic de influenta pozitiva, chiar si in situatii de criza.	4.00	3.29	5.00	3.00	3.33
Total	4.00	3.34	4.50	3.25	3.50

Viziunea si misiunea



Competenta	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Viziunea si misiunea	4.00	3.30	4.50	3.50	4.16

Media excluzand autoevaluare 3.87
Media incluzand autoevaluare 3.89
Diferenta de perceptie -0.13

Afirmatia	Au	Ec	Su	Ma	Pe
Comunica o viziune relevanta, cuprinzatoare, inspirata si transmite coerent obiectivele si scopul organizatiei.	4.00	3.29	4.00	3.50	4.00
Mesajele transmise in legatura cu misiunea companiei/ departamentului nu se rezuma la momentul curent, ci includ si perspectiva pe termen mediu si lung.	4.00	3.32	5.00	3.50	4.33
Total	4.00	3.31	4.50	3.50	4.17

IV. Ranking

<i>Abilitatile de conducere</i>	3.56
<i>Abilitatile de negociere</i>	3.43
<i>Agilitatea organizationala</i>	3.92
<i>Agilitatea strategica</i>	3.87
<i>Apropierea de subordonati</i>	3.92
<i>Autodezvoltarea</i>	3.65
<i>Calitatea deciziei</i>	3.19
<i>Capacitatea de evaluare a personalului</i>	3.47
<i>Capacitatea de relationare</i>	3.33
<i>Concentrarea pe clienti</i>	3.43
<i>Construirea de echipe eficiente</i>	3.87
<i>Coordonarea echipelor de lucru</i>	3.41
<i>Corectitudinea in relatia cu subordonatii</i>	2.95
<i>Curajul managerial</i>	3.52
<i>Delegarea</i>	3.56
<i>Deschiderea</i>	3.39
<i>Dezvoltarea subordonatilor si a celorlalti</i>	3.85
<i>Durata procesului decizional</i>	3.36
<i>Etica si valorile</i>	3.50
<i>Invatarea personala</i>	3.61
<i>Managementul conflictelor cu subordonatii</i>	3.51
<i>Managementul inovatiei</i>	3.97
<i>Managementul proceselor</i>	3.72
<i>Managementul proceselor de recrutare si retentie.</i>	3.81
<i>Managementul timpului</i>	3.75
<i>Monitorizarea si masurarea muncii</i>	3.56
<i>Motivarea celorlalti</i>	3.40
<i>Organizarea</i>	3.63
<i>Orientarea catre rezultate</i>	3.65
<i>Relationarea cu egalii</i>	3.68
<i>Rezolvarea problemelor</i>	3.59
<i>Stapanirea de sine</i>	3.65
<i>Viziunea si misiunea</i>	3.87
Ranking total	3.59

Anexa Comentarii pe afirmatie

Acest raport detaliaza afirmatiile incluse in exercitiu si afiseaza comentariile respondentilor la fiecare afirmatie, in cazul in care acestea exista.

Afirmatia	Audienta	Raspuns	Comentariu
<i>Este consultat(a) frecvent in situatiile de criza.</i>	<i>Echipa coordonata</i>	5	<i>Este o persoana pe care ma pot baza ori de cate ori am nevoie de un sfat si de o perspectiva obiectiva.</i>
<i>Incurajeaza dezbaterea directa, dura uneori, dar nu se teme sa-i puna capat si sa mearga mai departe.</i>	<i>Echipa coordonata</i>	3	<i>curajoasa</i>
<i>Incurajeaza dezbaterea directa, dura dar nu se teme sa-i puna capat si sa mearga mai departe.</i>	<i>Echipa coordonata</i>	4	<i>Este o persoana care are vasta experienta (comparativ cu ceilalti colegi), dar care continua sa evolueze. In special in acest sens am observat o evolutie in special in ultimele 6 luni.</i>
<i>Apreciaza efortul suplimentar si comunica recunoasterea sa.</i>	<i>Echipa coordonata</i>	5	<i>Este o persoana care stie sa aprecieze si sa motiveze oamenii din jurul ei. Gaseste partile pozitive si se axeaza pe dezvoltarea acestora pentru a ameliora impactul partilor negative.</i>

Anexa Intrebari deschise

Ce aspecte/comportamente considerati ca ar trebui sa isi dezvolte persoana evaluata?

Autoevaluare

-

Echipa coordonata

- Este o persoana energica, implicata in toate activitatile din firma, care sprijina evolutia angajatilor. Atitudinea este profi si nu are nevoie de imbunatatiri.
- obiectivitate
- -
- N/A
- O colaborare interdepartamentala mai buna.
- N/A
- Consider ca nu are nimic de imbunatatit.
- mai putina implicare in jocuri de culise si barfa, eliminarea tendintei de a se amesteca in procese ce nu sunt in sfera sa de influenta, eliminarea discutiilor cu agentii si utilizarea/influentarea acestora in diverse scopuri paralele activitatii de colectare, asumarea rezultatelor, face fata cu greu situatiilor ce nu ii convin
- Nu necesita.
- nu cred ca ar mai avea ceva de imbunatatit
- Nu stiu
- Nu stiu
- - este foarte implicata si in anumite momente este prea critica in legatura cu rezultatele obtinute
- -
- Impunere.
- -
- Este o persoana ambitioasa, un bun lider.
- delegare task-uri (mai multa deschidere in a delega subalternii in preluarea task-urilor a.i Maria sa se ocupe de aspecte ce tin de dezvoltarea mediului de lucru - im plementarea unor procese noi).
- Persoana evaluata ar trebui sa isi dezvolte rezistenta la situatii de criza/stres.
- -
- -
- increderea in resursele proprii si ale subalternilor sai.
- N/A.

Subalterni

- Gestionarea emotiilor Stabilirea nivelului de incredere acordat persoanelor din jur **Manager**
- sa fie mai axata pe cerintele de bussines ale companie si sa nu ia personal anumite situatii in care este implicate la locul de munca
- Tact si diplomatie, asumarea unor termene realiste.

Peer (egali)

- -impartialitate in decizii / reactii -canalizare eforturi asupra obiectivelor proprii - individuale / departamentale
- Sinceritatea; relatia cu subalternii si colegii, precum si relatia cu persoanele din celelalte departamente, obiectivitatea; prezentarea directa si clara a unor situatii; reducerea conflictelor din activitatea zilnica; atitudine si abordare corecta si directa in orice situatie.
- -

Ce oportunitati de dezvoltare va doriti?

Autoevaluare

- Consider ca am evoluat foarte mult de cand am inceput activitatea la dep. HR. Sunt foarte optimista pentru ca observ progresul considerabil pe care l-am facut in toata aceasta perioada.

Ce puncte forte considerati ca are persoana evaluata?

Autoevaluare

- Persoana implicata, axata pe rezultate si indeplinirea obiectivelor. Prin toate actiunile intreprinse, am tinut cont de bunastarea angajatilor nostri si de cresterea engagementului fata de companie (conditii de munca, dezvoltarea personala si profesionala, comunicare interna si colaborarea in cadrul echipei si intre departamente).

Echipa coordonata

- Este atenta cu cei din jur si urmareste tot timpul progresul resursei umane atat din punct de vedere profesional cat si social.

- devotament

- implicare, comunicare

- Inovativa, sociabila si implicata

- - implicata

- comunicare, proactivitate, implicare

- Activa, implicata, ofera suport atunci cand i se solicita, deschisa la nou, vine cu idei noi, putere de convingere de invidiat, perseveren?i, leag? u?or prietenii, î?i stabileste scopuri clare pe care le urmeaz? strict.

- persoana creativa, energica, foarte comunicativa, proactiva, capabila sa faca o impresie buna si sa elaboreze planuri de actiune complexe si potrivite situatiilor intalnite,

- Foarte buna comunicare. Persoana deschisa in permanenta catre dialog.

- sociabila, comunicativa, creativa, proactiva

- Creativa, implicata

- Implicata, ambitioasa, spirit organizatoric

- - implicare si apropiere de oameni - capacitatea de a se dezvolta si de a-i dezvolta pe cei din jurul ei - este o persoana de baza care gaseste intotdeauna solutii optime pentru situatiile cu care se intalneste

- -

- Dedicata jobului, Organizata, Sociabila.

- Bun organizator, ambitioasa, persoana dedicata

- sociabila

- Comunica eficient, da dovada de rezistenta la stres, este o persoana pozitiva.

- Abilitatile de comunicare

- -

- Eficienta, implicare, creativitate, rabdare, rezistenta la stres

- calmitatea, colegialitatea.

- Diplomatie si tactul de care da dovada absolut de fiecare data cand interactionez cu ea.

Subalterni

- Workaholism Responsabilitate Increderea in sine Abilitatea de a impartasi idei Loialitate Asumarea deciziilor

Manager

- este o persoana comunicativa, persuasiva care are capacitatea de a se pune in situatia interlocutorului, abilitati foarte bune de transmitere a informatiilor.

- Energie si implicare cu mult peste media angajatilor companiei. Pasiunea si placerea muncii depuse **Peer (egali)**

- -cunostinte in domeniu -abilitati de comunicare -capacitate de oferire feedback

- Persoana serioasa, implicata; dispusa la schimbare.

- Este o persoana sociabila, dorinta de realizare si dezvoltare profesionala, o buna profesionista, o persoana creativa

Reflectii referitoare la Feedback

Recomandari pentru interpretare:

- foloseste tabelul pentru a-ti lua notite cu privire la: ce feedback te-a surprins, daca ti s-a confirmat ceva ce deja stiai, care crezi ca iti sunt punctele forte , unde vezi ca ai avea ceva de imbunatatit.

Tipul de competenta identificata spre evaluare	Planuri de dezvoltare	Modalitate de verificare	Data verificarii

Semnatura manager

Semnatura reprezentant HR

Semnatura evaluat