

# Raport de evaluare psihologică LTT

Psiholog examinator **Ticu Constantin**

Persoană evaluată **Adrian Manolache, bărbat, 29 ani, programator**

Scopul evaluării **Evaluare**



# Cuprins

1. Descriere inventar
2. Profil sintetic
3. Caracteristici dominante
4. Analiză pe factori
5. Indicatori statistici
6. Concluzii finale

# 1. Descriere inventar

**Scala Leadership Tranzacțional – transformațional - LTT** (Constantin 2020), permite identificarea poziției individuale a unui manager/ lider (sau a unui aspirant la această titulatură), pe o scală în zece trepte, de la extrema unui stil de leadership bine conturat de tip **tranzacțional** la extrema unui stil de leadership de tip **transformațional**.

În accepțiunea acestei scale, liderul "tranzacțional" este cel care creează un mediu controlat și predictibil, standardizând activitățile, promovând respectarea procedurilor și planificărilor și focalizându-se pe atingerea obiectivelor în timp ce un liderul "transformațional" este cel care creează un mediu dinamic și stimulant, personalizând activitățile, promovând inițiativa și conduitele inovative și focalizându-se pe dezvoltarea angajaților.

Pornind de la modelul propus de Burns (1978) și dezvoltat Bass (Bass, 1985, Bass & Riggio, 2006), a fost construit și validat, pentru populația românească, un instrument standardizat care permite evaluarea tendinței spre unul dintre cele două stiluri de leadership. **Scala Leadership-ului Tranzacțional - transformațional** conține 41 itemi, formulați sub formă de afirmații cu două posibile variante de răspuns (alegere forțată). Fiecare afirmație include și o variantă de răspuns intermediară ("?) pentru nehotărâți sau cei care nu se găsesc în nici una dintre cele două variante alternative.

Specificul stilului de conducere personal și tendința spre unul dintre două forme de leadership este evaluată prin intermediul a **11 sub-scale**, fiecare dintre acestea surprinzând plasarea spre unul dintre două tendințe bipolare:

1. Planifică ..... versus ..... Reproiectează
2. Organizează ..... versus ..... Facilitează
3. Controlează ..... versus ..... Deleagă
4. Administrează .... versus ..... Dezvoltă
5. Uniformizează .... versus ..... Diferențiază
6. Standardizează .. versus ..... Personalizează
7. Supervizează ..... versus ..... Inspiră
8. Verifică ..... versus ..... Stimulează
9. Evaluează ..... versus ..... Încurajează
10. Corectează ..... versus ..... Explorează
11. Manageriază..... versus ..... Mentorează

Studiile empirice confirmă asocierea pozitivă între un stil de leadership de tip transformațional și performanța subordonaților. De exemplu, într-o analiză de tip meta-analitic (Gang, In-Sue, Courtright & Colbert, 2011) care a luat în calcul rezultatele a 113 studii empirice independente, s-a (re)confirmat faptul că leadership-ul transformațional corelează pozitiv cu performanța individuală a subordonaților (în special cu performanța contextuală), cu performanța în echipă și cu performanța organizațională. Altfel spus, liderul de tip transformațional influențează nu numai performanța individuală a subordonaților ci și performanța echipelor pe care le conduce și performanța organizațională.

**Scala Leadership Tranzacțional – transformațional - LTT** este deosebit de utilă în evaluarea stilului personal de conducere și în identificarea posibilelor abilități care ar trebui dezvoltate la liderii în formare.

## 2. Profil sintetic

### Lider TRANZACȚIONAL

Creează un mediu controlat și predictibil, standardizând activitățile, promovând respectarea procedurilor și planificărilor și focalizându-se pe atingerea obiectivelor.



### Controlează,

stabilind responsabilitățile și alocarea sarcinilor, veghind ca angajații să respecte cele stabilite.



### Uniformizează,

ținând cont de trebuințele comune ale angajaților, le creează condiții, drepturi și responsabilități similare.



### Evaluează,

apreciind seriozitatea, respectarea procedurilor și măsura în care sunt îndeplinite obiectivele profesionale.



### Administrează,

căutând angajați cu competențe specifice, gratificându-i în funcție de gradul de atingere a obiectivelor.



### Standardizează,

formalizând relațiile, sarcinile și recompensele în funcție de nevoile comune ale tuturor angajaților.



### Supervizează,

promovând respectarea regulilor și procedurilor, creând un mediu de muncă sigur, controlat și predictibil.



### Planifică,

insistând pe respectarea întocmai a planurilor și procedurilor, corectând orice abatere de la planul stabilit.



### Lider TRANSFORMAȚIONAL

Creează un mediu dinamic și stimulat, personalizând activitățile, promovând inițiativa și conduitele inovative și focalizându-se pe dezvoltarea angajaților.

### Deleagă,

încurajând inițiativa și conduitele inovative, oferindu-le angajaților libertate mare de acțiune.

### Diferențiază,

ținând cont de abilitățile și nevoile individuale de realizare, folosește strategii personalitate de stimulare.

### Încurajează,

apreciind inițiativa, asumarea riscurilor și responsabilităților, atitudinile și conduitele inovative.

### Dezvoltă,

căutând angajații cu potențial și multă motivație, motivându-i prin provocări și oportunități de dezvoltare.

### Personalizează,

ajustând sarcinile, relațiile și recompensele în funcție de calitățile și potențialul fiecărui angajat.

### Inspiră,

promovând identificarea cu valorile și cultura organizațională și cultivând loialitatea și apartenență.

### Reproiectează,

preferând să aducă modificări graduale planificărilor anterioare și încurajând inițiativele angajaților.

**Organizează,**

stabilind sarcinile și alocarea lor,  
planificând și urmărind rezolvarea  
corectă a sarcinilor.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

**Verifică,**

urmărind ca angajații să urmeze  
exact pașii sau procedurile stabilite,  
apreciind seriozitate și conformarea.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

**Manageriază,**

alocând mult timp pentru  
planificarea și gestionarea efortului  
angajaților și motivarea financiară.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

**Corectează,**

cerând angajaților revenirea la  
planul inițial, monitorizând și  
încurajând respectarea procedurilor.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

**Facilitează,**

definind o viziune ambițioasă,  
încurajând asumarea inițiativelor și  
identificarea cu organizația.

**Stimulează,**

creând condiții pentru dezvoltare  
personală, recompensează inițiativa  
și asumarea responsabilităților.

**Mentorează,**

alocând mult timp pentru  
dezvoltarea angajaților și crearea de  
noi oportunități de învățare.

**Explorează,**

cerând angajaților să încerce noi  
posibilități de acțiune, încurajând  
sugestii și inițiativele acestora.

# 3. Caracteristici dominante

**În urma completării chestionarului LTT au fost identificate următoarele caracteristici dominante în profilul psihologic al persoanei evaluate:**

Creează un loc de muncă dinamic și stimulat, propunând o viziune ambițioasă de dezvoltare, facilitând implicarea angajaților și identificarea cu valorile organizaționale. Personalizează relațiile, sarcinile și recompensele în funcție de nevoile individuale ale angajaților. Gratifică inițiativa, asumarea responsabilităților, atitudinile și comportamentele inovative. Creează condiții pentru dezvoltare personală, alocând mult timp și resurse pentru dezvoltarea angajaților și pentru crearea de noi oportunități de învățare. (*Lider TRANSFORMAȚIONAL*)

Încurajează inițiativa și comportamentele inovative ale angajaților, lăsându-i să își aleagă activitățile în care vor să se implice și oferind libertate în rezolvarea problemelor. (*Deleagă,*)

Ține cont de abilitățile și nevoile individuale de realizare, stimulând angajații prin provocări profesionale individuale și prin a face să își propună obiective ambițioase. (*Diferențiază,*)

Apreciază inițiativa, asumarea responsabilităților și a riscurilor, atitudinile și comportamentele inovative, gratificând progresele individuale și implicându-se direct, alături de angajați în soluționarea problemelor (*Încurajează,*)

Caută angajați cu potențial și motivație pentru succes, motivându-i prin provocări profesionale și oportunități de dezvoltare profesională și gratificându-i în funcție de progresele realizate (*Dezvoltă,*)

Ajustează sarcinile și recompensele în funcție de calitățile și potențialul fiecărui angajat, focalizându-se pe nevoile de realizare ale acestora și consiliindu-i în situații critice. (*Personalizează,*)

Alocă mult timp pentru crearea unor noi oportunități de învățare pentru angajați, provocându-i să se gândească la dezvoltarea lor profesională și gratificându-i în funcție de conduitele inovative. (*Mentorează,*)

Cere angajaților să formuleze sugestii și exploreze noi oportunități, încurajând inițiativele și stimulând implicarea lor în modificarea și optimizarea activității organizaționale. (*Explorează,*)

# 4. Analiză pe factori

## Stil de leadership

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Lider TRANZACȚIONAL:** Creează un loc de muncă sigur, controlat și predictibil, definind precis sarcinile și obiectivele profesionale, criteriile și modul de atribuire a recompenselor, promovând conformarea și respectarea regulilor și procedurilor. Ține cont de trebuințele și nevoile comune ale angajaților, formalizând relațiile, sarcinile și recompensele în funcție de trebuințele lor comune și gratificându-i în funcție de respectarea normelor și gradul de atingere a obiectivelor. Insistând pe respectarea întocmai a planurilor și procedurilor, corectează orice abatere de la planul stabilit inițial. Apreciază seriozitatea, respectarea procedurilor și gradul de atingere a obiectivelor planificate, veghind ca angajații să respecte cele stabilite. Urmărind stabilitatea, respectarea procedurilor și atingerea obiectivelor, alocă mult timp și resurse pentru planificarea și gestionarea efortului angajaților și pentru alocarea corectă a recompenselor financiare.

**Lider TRANSFORMAȚIONAL:** Creează un loc de muncă dinamic și stimulat, propune o viziune ambițioasă de dezvoltare organizațională, facilitând implicarea angajaților și identificarea cu valorile organizaționale. Ține cont de abilitățile și nevoile individuale ale angajaților, folosind strategii personalitate de motivare, ajustând sarcinile, relațiile și recompensele în funcție de calitățile și potențialul fiecărui angajat. Preferând să aducă modificări curajoase procedurilor sau planificărilor anterioare, cere angajaților sugestii de optimizare a activității și explorarea unor noi posibilități de acțiune, încurajând inițiativele acestora. Apreciază asumarea responsabilităților, atitudinile și comportamentele inovative, oferindu-le angajaților libertate mare de acțiune. Creează condiții pentru dezvoltare personală, alocând mult timp și resurse pentru dezvoltarea angajaților și pentru crearea de noi oportunități de învățare.

## Deleagă,

1 2 3 4 5 6 7 8

**Controlează,**: preferând aplicarea procedurilor existente în rezolvarea problemelor curente și urmărind îndeaproape activitatea angajaților. Preferă să stabilească el responsabilitățile sau alocarea sarcinilor și se așteaptă ca angajații să respecte exact cele stabilite. În evaluarea muncii apreciază în principal măsura în care obiectivele stabilite au fost atinse de fiecare angajat.

**Deleagă,**: încurajând inițiativa angajaților, lăsându-i să își aleagă activitățile în care vor să se implice și oferind libertate acestora în găsirea unor soluții optime de rezolvare a problemelor. Se așteaptă ca angajații să își asume libertatea de a adapta sau optimiza planul inițial iar în evaluarea muncii, apreciază în special atitudinile și comportamentele inovative.

## Diferențiază

1 2 3 4 5 6 7 8

**Uniformizează,**: oferind stabilitate angajaților la locul de muncă și asigurându-se că aceștia își ating obiectivele stabilite. Pentru a motiva angajații ține cont de trebuințele comune ale acestora, raportându-se la ei ca la o echipă cu drepturi și responsabilități similare. În evaluarea subordonaților este mai degrabă meticolos și rigid.

**Diferențiază,**: inspirând angajații prin provocări profesionale individuale și prin ai face să își propună obiective ambițioase. Pentru a-i motiva, ține cont de nevoile individuale de realizare și se raportează la ei ca la persoane cu abilități și nevoi diferite. În evaluarea subordonaților este mai degrabă flexibil și subiectiv.

## Încurajează

1 2 3 4 5 6 7 8

**Evaluează,**: apreciind la un angajat, în primul rând, seriozitatea, respectarea procedurilor și gradul de atingere a obiectivelor stabilite. Este mai important pentru el să evalueze exact performanțele fiecărui angajat (în funcție de gradul de atingere a obiectivelor) iar în soluționarea unei probleme nu se implică direct, doar supervizează rezolvarea acesteia de către angajați.

**Încurajează,**: apreciind la un angajat, în primul rând, inițiativa, asumarea riscului, atitudinile și comportamentele inovative. Pentru el este mai important să încurajeze inițiativa și asumarea responsabilităților și să gratifice progresele pe care le-au realizat angajații. În soluționarea unei probleme se implică direct, alături de angajați.

## Dezvoltă

1 2 3 4 5 6 7 8

**Administrează,**: oferind claritate și stabilitate la locul de muncă. La angajare preferă persoanele care au competențe clare, specifice postului ocupat, este interesat ca angajații să se axeze pe rezolvarea sarcinii și își evaluează angajații, în principal, în funcție de gradul de atingere a obiectivelor.

**Dezvoltă,**: motivând angajații prin provocări profesionale la locul de muncă. La angajare preferă persoanele care au potențial și multă motivație pentru succes, se așteaptă ca angajații să vizeze dezvoltarea lor în cadrul organizației și își evaluează angajații, în primul rând, în funcție de progresele pe care le-au realizat

## Personalizează

1 2 3 4 5 6 7 8

**Standardizează,**: focalizându-se pe trebuințele comune ale angajaților. Promovarea lor o face în funcție de criterii stabilite anterior și cunoscute de toți iar recompensele le precizează de la început, o dată cu definirea și repartizarea sarcinilor. Când un angajat încalcă regulile aplică procedurile prestabilite de sancționare.

**Personalizează,**: focalizându-se pe nevoile individuale de realizare ale fiecărui angajat. Promovarea lor o face în funcție de calitățile și potențialul fiecăruia iar recompensele le definește și oferă pe parcurs, în funcție de evoluția fiecăruia. Când un angajat încalcă regulile stă de vorbă cu el pentru a ce s-a întâmplat.

## Inspiră

1 2 3 4 5 6 7 8

**Supervizează,**: creând un mediu de muncă sigur, controlat și predictibil. Promovează certitudinea și siguranța locului de muncă, urmărind ca angajații să respecte întru totul normele și regulamentul intern. Supervizează rezolvarea problemelor de către angajați, insistă ca angajații să urmeze cu strictețe pașii prestabiliți.

**Inspiră,**: creând un mediu de muncă bazat pe sentimentul de loialitate și apartenență. Promovează identificarea cu compania, urmărind ca angajații să se identifice cu valorile și cultura organizațională. Se implică alături de angajați în soluționarea problemelor profesionale, încurajează angajații să sugereze sau să facă modificări ale modului de lucru.

## Reproiectează

1 2 3 4 5 6 7 8

**Planifică,**: fiind convins că planificarea riguroasă este o cale sigură spre succes. Pentru atingerea obiectivelor companiei preferă să respecte întocmai planurile inițiale, insistând pe respectarea întocmai a procedurilor existente și corectând orice abatere a angajaților de la planul stabilit.

**Reproiectează,**: fiind este convins că planificarea riguroasă limitează sau restrânge numărul de opțiuni viitoare. Pentru atingerea obiectivelor companiei preferă să aducă modificări în cele planificate pe măsură ce le implementează. Încurajează inițiativele angajaților lăsându-i să se abată de la cele planificate și să exploreze noi posibilități.

## Facilitează

1 2 3 4 5 6 7 8

**Organizează,**: înainte de a începe un nou proiect, planificând fiecare etapă ce urmează a fi parcursă. Când formează o echipă, îl interesează mai degrabă ca fiecare să-și rezolve bine sarcina, desemnând sarcinile și persoanele responsabile, creând un mediu de muncă sigur, controlat și predictibil.

**Facilitează,**: înainte de a începe un nou proiect, preferând să schițeze o viziune generală, ambițioasă. Când formează o echipă, îl interesează ca membrii ei să colaboreze foarte bine, lăsând subordonații să își aleagă activitățile în care vor să se implice, creând un mediu de muncă relaxat, care promovează sentimentul de loialitate și apartenență.



## Stimulează

1 2 3 4 5 6 7 8

**Verifică,**: recompensând angajații și motivându-i prin intermediul remunerației sau a beneficiilor financiare/materiale suplimentare. Cere ca angajații să urmeze exact pașii sau procedurile stabilite, evaluează atent performanța fiecărui angajat, apreciind seriozitatea angajaților și respectarea procedurilor.

**Stimulează,**: implicând angajații, creându-le condiții pentru dezvoltare personală sau oportunități pentru dezvoltarea carierei. Încurajează angajații să își aleagă singuri modalitățile de realizare a sarcinilor și să își asume riscuri, recompensează inițiativa și asumarea responsabilităților.

## Mentorează

1 2 3 4 5 6 7 8

**Manageriază,**: oferindu-le angajaților un cadru de referință clar pentru îndeplinirea obiectivelor și motivând angajații prin recompensele financiară. Ideile sale se așteaptă să fie preluate și aplicate ca atare și alocă mult timp pentru gestionarea și planificarea efortului angajaților. În evaluarea unei sarcini realizate cu succes ține cont, în primul rând, de respectarea pașilor stabiliți anterior.

**Mentorează,**: provocându-i pe angajați să își valorifice potențialul personal și făcându-i să se gândească la oportunități de dezvoltare profesională. Ideile sale se așteaptă să fie dezvoltate de subalterni și îi place să investească în crearea unor noi posibilități de învățare pentru angajați. În evaluarea unei sarcini realizate cu succes ține cont, în primul rând, de ceea ce a fost nou, inovativ.

## Explorează

1 2 3 4 5 6 7 8

**Corectează,**: Corectează, considerând abaterile de la planul inițial ca posibile piedici în atingerea obiectivelor importante și cerând angajaților revenire la planul inițial. Angajații lui știu că trebuie să urmeze cu strictețe pașii prestabiliți. Consideră că un lider este eficient atunci când încurajează respectarea procedurilor existente și știe să monitorizeze eficient activitatea angajaților.

**Explorează,**: Explorează, considerând abaterile de la planul inițial noi șanse o șansă de a redefini obiectivele inițiale, lăsând angajații să exploreze noua posibilitate. Angajații lui știu că pot formula oricând sugestii și că modificările aduse pe parcurs sunt binevenite. Crede că un lider este eficient atunci când încurajează inițiativa angajaților și știe să stimuleze implicarea lor în optimizarea activității organizaționale.



# 6. Concluzii finale

De redactat de către psiholog pe baza concluziile parțiale.

---

---

Data: 22 martie 2020

Psiholog practicant: