

- SELECT
- DEVELOP
- LEAD

HOGANLEAD

K O U Č O V Á N Í

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VLASTNÍHO ROZVOJE

Jméno a příjmení: Jan Novák

ID: DF178402

Datum: 18. června 2010





Úvod

Koučovací zpráva je navržena tak, aby vás provedla plánovacím procesem vašeho rozvoje. Tato zpráva vám pomůže spojit výsledky ze zpráv série Prognóza schopnosti vést (a jakýchkoliv jiných hodnotících údajů, které máte k dispozici) a integrovat tyto výsledky do komplexního rozvojového plánu. Zpráva vám může být užitečná sama o sobě, nebo ji můžete využít ve spojení s formálnějším koučovacím procesem. Obsahuje následující části:

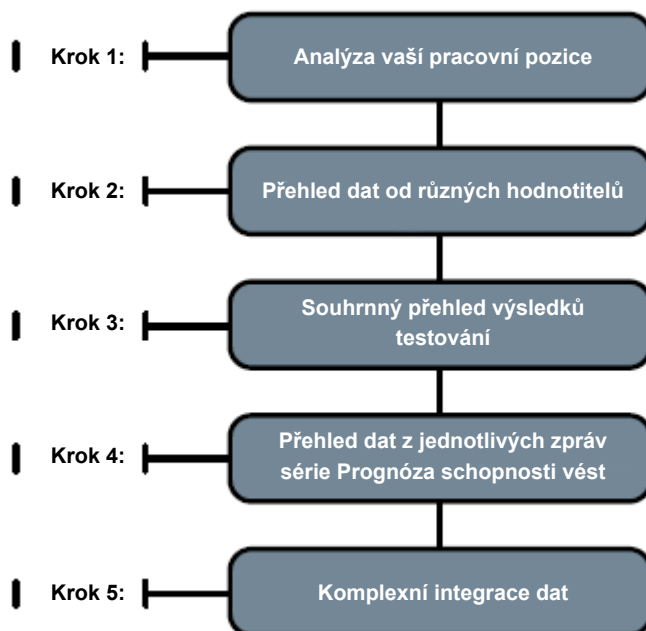
- Seznam kroků procesu, který vás má provést sestavením rozvojového plánu
- Model rozvoje, který poskytuje návod na začlenění dat z testování
- Záznamový arch analýzy pracovní pozice, který má umožnit lepší pochopení vaší pozice a vhodných rozvojových oblastí
- Záznamový arch slučující data od více hodnotitelů, který shrnuje výsledky 360° zpětné vazby nebo příkladů chování
- Přehled závěrů, který nabízí shrnutí výsledků vašich zpráv série Prognóza schopnosti vést
- Záznamový arch, který vám pomůže uspořádat výsledky z vašich zpráv série Prognóza schopnosti vést
- Záznamový arch k integraci předchozích dat, který vám pomůže uspořádat všechny výsledky do souhrnného přehledu zaměřeného na výkon a chování
- Záznamový arch rozvojového plánu sloužící k zaznamenávání informací o vašem rozvoji (Příloha A)



Seznam kroků procesu vytváření individuálního rozvojového plánu

Níže uvedený seznam popisuje kroky nutné k plnému pochopení velkého množství informací, které nyní máte a které se týkají vašeho rozvoje. Také ukazuje, jak můžete dané informace využít k vytvoření komplexního rozvojového plánu. Dříve než začnete svůj rozvojový plán sestavovat, měl byste si pozorně přečíst následující kapitolu popisující Hoganův model rozvoje. Tento model poskytuje výborný přehled kroků důležitých pro sestavování rozvojového plánu.

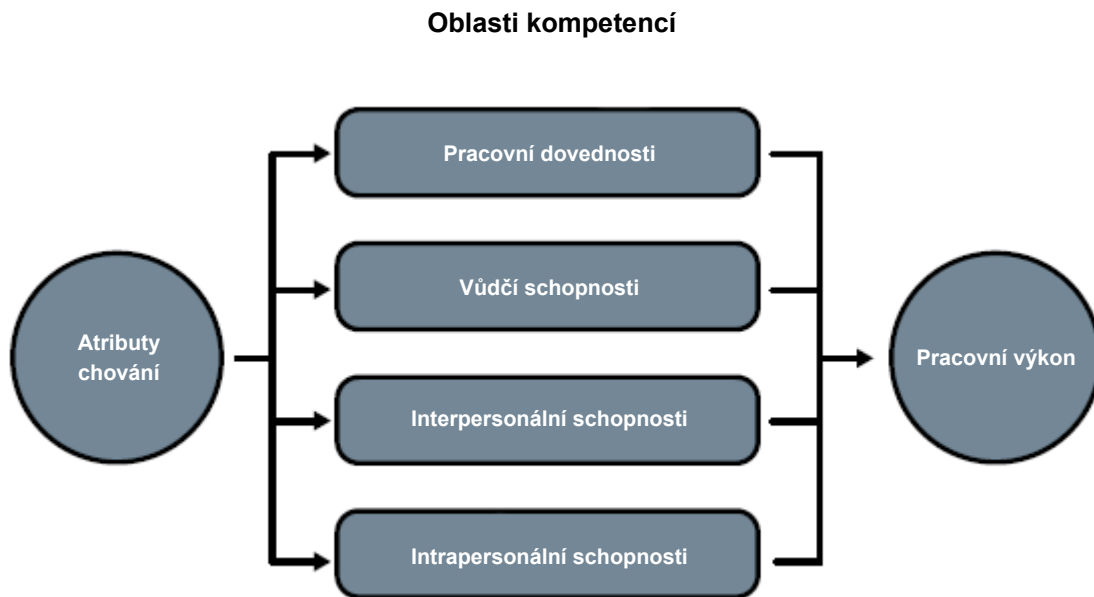
Tato zpráva postupuje podle níže uvedených kroků (počínaje kapitolou následující po vysvětlení Hoganova modelu rozvoje):





Rámcový model

Jeden z nejobtížnějších úkolů spojených s rozvojem je prozkoumat dostupná data a určit oblasti žádoucích změn. Hoganův model rozvoje poskytuje jednoduchý způsob, jak tento úkol zvládnout. Nabízený model má tři složky: atributy chování, oblasti kompetencí a pracovní výkon. Atributy chování popisují, proč děláme to, co děláme. Oblasti kompetencí popisují, co děláme a jak to děláme. Pracovní výkon představuje požadavky nutné k tomu, abychom byli na dané pozici úspěšní. Pokud máte rozvojové informace týkající se atributů chování a oblastí kompetencí, můžete je dát do spojitosti s požadavky pozice. Přesně cílený rozvoj je věcí výběru těch oblastí, které je možné co nejnáze změnit a ve kterých vám změna zároveň zajistí znatelné zvýšení výkonu. Nejlepší cíle jsou ty, které vyvolají největší zdokonalení s vynaložením nejmenšího úsilí ke změně.



Pracovní výkon

Vhodný rozvojový cíl by měl mít významný dopad na pracovní výkon. Pokud víte, jaké požadavky pozice ovlivňují její úspěšné vykonávání, pak je určení rozvojových oblastí pouze věcí utřídění tří složek modelu. O pracovních požadavcích byste měl přemýšlet z hlediska oblastí kompetencí. Jinými slovy, zamyslete se nad kompetencemi nutnými k úspěšnému vykonávání pozice a seskupte je do čtyř oblastí. Tyto oblasti vám poté mohou sloužit jako utříděná struktura pro všechny aktivity týkající se rozvojového plánu. Nejlepším zdrojem informací o kompetencích nutných k úspěšnému vykonávání pozice je pravděpodobně váš manažer.

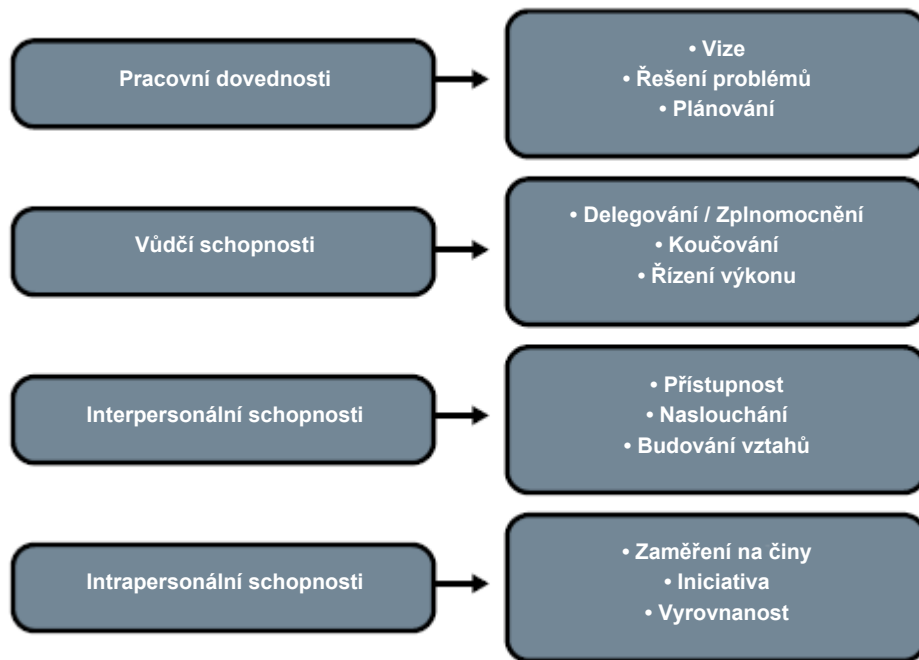


Oblasti kompetencí

Oblasti kompetencí jsou soubory kompetencí, které spolu určitým způsobem souvisí. Nejlépe je lze zjistit z příkladů pracovního chování získaných zpětnou vazbou. Může se tak dít systematicky za využití procesu 360° hodnocení nebo prostým vyžádáním zpětné vazby od těch jednotlivců, kteří nejlépe znají vaši práci. Většinu z kompetencí, které se běžně v pracovní sféře vyskytují, postihují čtyři základní oblasti kompetencí. Pracovní dovednosti zahrnují kompetence, na kterých můžete pracovat sám a které jsou v podstatě navázány na myšlení. Vůdčí schopnosti zahrnují kompetence, které se uplatňují při řízení ostatních. Interpersonální schopnosti značí kompetence nutné k tomu, abychom dobře vycházeli s ostatními. A konečně intrapersonální schopnosti se týkají kompetencí považovaných za klíčové v oblasti přístupu k jakémukoli pracovnímu úkolu.

Oblasti kompetencí mají mezi sebou navzájem důležitý vztah, týkající se jejich vzniku a rozvoje. Intrapersonální schopnosti se rozvíjejí již v mládí, následovány schopnostmi interpersonálními a vůdčími a teprve poté pracovními dovednostmi. Čím dříve v životě se schopnost rozvíjí, tím obtížnější je ji změnit. Například plánovací schopnosti (oblast pracovních dovedností) se rozvíjí mnohem snáze než iniciativa (oblast intrapersonálních schopností). Tento rozdíl by měl být brán v úvahu při volbě rozvojových cílů.

CO DĚLÁME A JAK TO DĚLÁME, MĚŘENO PROSTŘEDNICTVÍM ZPĚTNÉ VAZBY ZAMĚŘENÉ NA PRACOVNÍ POZICI

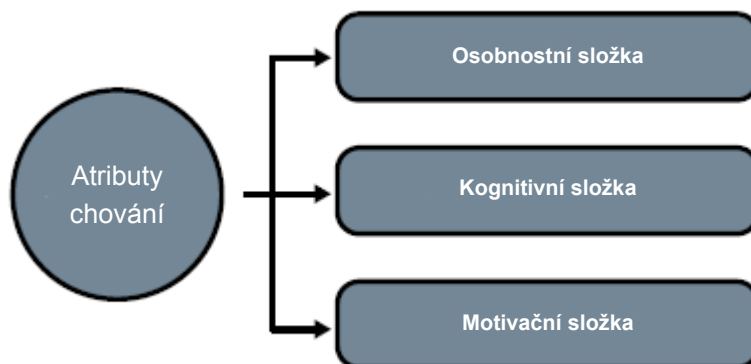




Atributy chování

Atributy chování se nejlépe zjišťují testovými metodami, které jsou na základě malého vzorku chování schopny poskytnout pohled skrze chování na popis toho, "proč" k danému chování především dochází. Atributy chování zahrnují osobnostní, kognitivní a motivační složku. Zpráva série Prognóza schopnosti vést - Zpráva o potenciálu a Zpráva o čelení problémům poskytují výborné informace o osobnostní složce. Metody posouzení kritického myšlení mohou být prostředkem ke zjišťování kognitivní složky. Motivační složka vyjadřuje to, co chceme a po čem toužíme, a často se promítá do našich hodnot. Zpráva série Prognóza schopnosti vést - Zpráva o hodnotách nám umožňuje porozumět motivační složce. Pochopení osobnostní, kognitivní a motivační složky vašeho chování je základem pro váš rozvoj. Znalost toho, "proč děláte to, co děláte", obvykle vede k určení cílů v oblastech, které jste s největší pravděpodobností schopni úspěšně změnit. Navíc vám tato znalost pomůže určit strategii rozvoje s největší pravděpodobností úspěchu.

PROČ DĚLÁME TO, CO DĚLÁME, MĚŘENO PROSTŘEDNICTVÍM HODNOTÍCÍCH DOTAZNÍKŮ





Aplikace modelu

Nyní lépe rozumíte všem třem složkám tohoto modelu. Dalším krokem je aplikace položek za účelem vytvoření vysoce účinného rozvojového plánu. Následující příklad ukazuje, jak tento model funguje, a to na pozici prodejce.

Pozice prodejce v sobě zahrnuje mnoho kritických požadavků včetně plánování (pracovní dovednosti), naslouchání (interpersonální schopnosti) a iniciativy (intrapersonální schopnosti). Během analýzy této pozice zjistíte, že nejdůležitější kompetencí je iniciativa, následovaná nasloucháním a poté plánováním. Při posuzování údajů z oblastí kompetencí (z vaší 360° zpětné vazby), jste byl hodnocen jako velmi iniciativní, ale málo naslouchající a plánující.

Postoupíme-li k datům o atributech vašeho chování, dosáhl jste spíše nízkých výsledků v osobnostní složce spojené s nasloucháním a plánováním. Naznačují-li data v oblasti kompetencí a atributů chování, že naslouchání a plánování patří mezi vaše slabší stránky, jaký by měl být primární cíl pro rozvoj? V tuto chvíli je nutné se zamyslet. Protože naslouchání bylo hodnoceno jako důležitější k dosažení úspěchu v dané pozici než plánování, bylo by rozumné zaměřit se na naslouchání. Avšak na druhou stranu je důležité si uvědomit, že vaše schopnost naslouchat se rozvíjela mnohem dříve než schopnost plánování a bude to tedy cíl obtížnější. Nejprve je nutné porovnat možné oblasti rozvoje s potenciálním vlivem na úspěšný výkon pozice. V tomto případě by bylo rozumné vyvodit, že u pozice prodejce je schopnost naslouchat nadřazena schopnosti plánovat.

Následující stránky vám pomohou aplikovat uvedený model při sestavení rozvojového plánu pro vaši konkrétní pozici.



Krok 1 - Analýza vaší pracovní pozice

Prvním krokem k sestavení vašeho rozvojového plánu je identifikace klíčových požadavků vaší pozice, které jsou nezbytné k jejímu úspěšnému vykonávání. Na několik minut se zamyslete nad tím, jaké jsou ty opravdu důležité požadavky na pozici. Může pro vás být přínosné zeptat se svého manažera, abyste se ujistil, že plně chápete požadavky, které vedou k úspěchu.

Do tabulky na této stránce vepište kompetence, které jsou rozhodující z hlediska úspěchu, a seskupte je podle jednotlivých oblastí kompetencí. Až budete mít seznam zpracovaný, popište vlastními slovy ten z požadavků (zvlášť pro každou oblast kompetencí), který je podle vás pro vaši práci ten nejdůležitější.

| Oblasti | Kompetence | Popis nejdůležitějších požadavků |
|-----------------|-------------------------|----------------------------------|
| PRACOVNÍ | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |
| VŮDČÍ | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |
| INTERPERSONÁLNÍ | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |
| INTRAPERSONÁLNÍ | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |



Krok 2 - Přehled dat od více hodnotitelů

Data od více hodnotitelů mohou být velmi důležitá v pochopení toho, "co" v práci děláte a "jak" to děláte. Pokud máte k dispozici data od více hodnotitelů, například 360° zpětnou vazbu, můžete tento krok využít ke shrnutí výsledků. Pokud zmíněná data nemáte, ale máte zpětnou vazbu týkající se vašeho pracovního výkonu od svého manažera nebo jiných osob z vaší společnosti, můžete tuto kapitolu zprávy použít ke shrnutí informací od nich. Pokud nemáte žádnou zpětnou vazbu, týkající se vašeho pracovního výkonu, tento krok přeskočte.

Prohlédněte si svoji zpětnou vazbu od různých hodnotitelů a zamyslete se nad tím, co říkají výsledky o vašich silných stránkách a příležitostech k rozvoji v každé z oblastí kompetencí. Poznamenejte si své silné stránky a příležitosti k rozvoji na místo k tomu určené a запиšte si i konkrétní položky (či vyjádření), které byly nejdůležitější při vyvozování vašich závěrů.

| Oblasti | Silné stránky / Příležitosti k rozvoji | Položky od více hodnotitelů |
|-----------------|--|-----------------------------|
| PRACOVNÍ | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| VŮDČÍ | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| INTERPERSONÁLNÍ | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| INTRAPERSONÁLNÍ | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |



Krok 3 - Souhrnný přehled výsledků testování

Tato kapitola shrnuje vaše výsledky ze všech tří zpráv série Prognóza schopnosti vést - Zprávy o potenciálu, o hodnotách a o čelení problémům. Souhrnný přehled je přípravou na Krok 4, jehož cílem je detailnější posouzení jednotlivých zpráv. Kapitola je rozdělena do čtyř částí: (1) Silné stránky v oblasti výkonu; (2) Hodnoty a motivátory; (3) Výzvy; a (4) Rozvoj kariéry. Na konci této kapitoly je tabulka obsahující vaše individuální hodnoty všech škál pro každou ze zpráv série Prognóza schopnosti vést.

Silné stránky v oblasti výkonu

Osobnostní vliv

Zdáte se sebejistý a ochotný převzít zodpovědnost za skupinu či projekt, pokud je to nutné. Na druhou stranu nemáte ani problém přenechat vůdčí roli ostatním. Ostatním se jevíte jako přátelský, společenský a přívětivý. Jste také ochotný poslouchat a nechat druhé mluvit.

Interpersonální schopnosti

Jste výjimečně diplomatický, přátelský, sympatický a citlivý k potřebám a pocitům ostatních. Dokážete vybudovat a udržet přátelství. Záleží vám na týmové morálce a jste dobrý týmový hráč. Oceňujete povzbuzování, ochranu a pomoc ostatním. Tyto vlastnosti usnadňují práci v zaměstnáních, která vyžadují poskytování péče, zákaznické služby a budování dlouhodobějších vztahů. Většinou plánujete dopředu, jste organizovaný, pečlivý, svědomitý a dbáte na detaily. Jste pilný pracovník své organizace, seriózní a spolehlivý. Řídíte se pravidly a postupy práce, je pro vás důležitá srozumitelnost úkolů a očekáváte, že projekty budou odevzdány dobře a včas. Oceňujete vysokou kvalitu odvedené práce a dosažení vysokých výkonnostních standardů. Toto je zvláště důležité pro práci, kde je vyžadována přesnost, preciznost a smysl pro detail.

Pracovní styl a styl učení

Jste stabilní, sebejistý, pozitivní a obvykle míváte dobrou náladu. Pravděpodobně lehce zvládáte pracovní stres i velké množství práce a málokdy býváte podrážděný. Spolupracovníci a členové týmu zřejmě oceňují vaši vyrovnanost. Tyto vlastnosti jsou zvláště důležité v zaměstnání nebo při plnění úkolů, které jsou naléhavé, stresové či potenciálně rizikové a kde je nutné mít své emoce pod kontrolou. V dobách zvýšeného stresu se mohou vaši kolegové spolehnout, že zůstane klidný a optimistický. Jste vnímavý, zvědavý a vynalézavý. Dokážete se na věci dívat z nadhledu, rychle se rozhodujete a při řešení problémů jste nápaditý. Nevadí vám nestrukturovaná práce, která s sebou přináší přemýšlení, invenci či změnu. Jste otevřený novým nápadům a je pro vás důležité hledání lepších způsobů vykonávání daných úkolů. Toto je zvláště důležité v práci, která vyžaduje kreativitu, řešení problémů, strategické plánování a vedení ostatních. Jste chytrý, dobře informovaný a držíte krok se současnými problémy a technologiemi. Máte také sebedisciplínu, jste orientován na úspěch, jste výkonný a rád dotahujete úkoly do konce. Je pro vás důležité vzdělávání jak sebe, tak ostatních a chcete v práci uplatnit nejnovější důležité poznatky. Tyto vlastnosti jsou důležité pro většinu povolání.



Hodnoty a motivátory

Motivace k úspěchu

Rád rozlišujete mezi usilovnou prací a stejně usilovnou zábavou, a ačkoli respektujete tradiční obchodní jednání a způsoby, jste ochotný ke změnám, které přináší doba. Pravděpodobně nejste soutěživý a nevyhledáváte výzvy pro ně samé. Raději čekáte, jak se vaše kariéra přirozeně vyvine - ať se stane, co se stát má. Přestože jste rád, když je vaše práce pozitivně hodnocená, zdráháte se prosazovat sám sebe a raději čekáte, až si ostatní vašich schopností a úspěchů všimnou sami.

Sociální zájmy

Patrně pracujete stejně rád samostatně i jako součást týmu. Rád poznáváte nové lidi, ale dopřáváte si i čas sám pro sebe. Máte rád lidi, ale nepotřebujete s nimi být v neustálém kontaktu. Rád podporujete a pomáháte v rozvoji především těm, kteří to nejvíce potřebují. Pomáháte ostatním, protože je to správné. Také si myslíte, že je důležité věnovat pozornost morálce zaměstnanců, pravidelně s nimi komunikovat, ptát se jich na názor a povzbuzovat a podporovat jejich úsilí. Máte rád změnu, rozmanitost, inovaci a různorodost a naopak nemáte rád tradice, zvyky, formálnost a stejnorodost. Zřejmě jste ochotný experimentovat a postavit se konvenci v zájmu možného rozvoje.

Podnikatelské hodnoty

Patrně zaujímáte k penězům rozumný postoj - ačkoli jste si vědom jejich hodnoty, nejste otázkou platu zaujatý přespříliš. Sama sebe posuzujete částečně i podle schopnosti vydělat peníze, ale zároveň jste hrdý na svou rodinu, přátele a způsob trávení volného času. Zřejmě si neděláte těžkou hlavu s jistotou zaměstnání a pro postup v kariéře jste ochotný riskovat. Při práci nepotřebujete přílišné vedení a v pracovních úkolech vám nevadí neočekávané změny.

Styl rozhodování

Vzhled je pro vás poměrně hodně důležitý a rozhodujete se na základě stylu, vkusu a dojmu, někdy však na úkor funkčnosti. Jste zastáncem vysoké kvality a oceňujete, pokud můžete žít a pracovat v atraktivním prostředí. Zřejmě rád řešíte problémy, analyzujete problémové situace a chcete rozumět tomu, co se ve světě děje. Nemáte těžkosti s novými technologiemi a nerad se rozhodujete bez možnosti prověřit relevantní podklady - svá rozhodnutí stavíte raději na datech, než na intuici.



Výzvy

Reakce na ostatní

Pravděpodobně jste velmi klidný a není jednoduché vás vyvést z míry. Ostatní mohou mít pocit, že k novým projektům i lidem přistupujete spíše jen s mírným entuziasmem. Protože se ostatním jevíte jako nezvykle důvěřivý a tolerantní, mohou občas přemýšlet, jestli nejste poněkud naivní. Jste sebejistý a ochotný přijímat výzvy. Na druhou stranu se může stát, že zastrašíte kolegy, kteří mají averzi vůči riziku. Jste houževnatý člověk, který se dokáže postavit kritice a nepřízni osudu. Protože se někdy chováte odměřeně, ostatní se mohou domnívat, že jste chladný, netečný a nestaráte se o jejich zájmy. Zřejmě jste vnímavý a přístupný koučování. To může být problematické ve chvílích, kdy potřebujete více zpětné vazby, než vám jsou ostatní ochotni poskytnout.

Jak působíte na ostatní

Ostatní vás mohou vnímat jako zdvořilého, slušného a neasertivního. Zřejmě jste upřímný, ale poněkud rezervovaný a opatrný, abyste se vyhnul tomu, co považujete za zbytečné riziko. Zřejmě se raději držíte zpátky a vyhýbáte se situacím, které by vás mohly zviditelnit. Ačkoliv máte pravděpodobně talent mluvit před lidmi, nemáte nutně pocit, že by ostatní vaše vystoupení považovali za zábavné.

Reakce na autoritu

Zřejmě jste tolerantní a flexibilní, ale možná také rozporuplný v oblasti vašich požadavků pro hodnocení práce ostatních - někdy býváte příliš přísný a někdy naopak příliš shovívavý. Pravděpodobně rád děláte svá vlastní rozhodnutí. Možná byste se měl více snažit ostatní informovat o tom, jak jste se rozhodl.



Rozvoj kariéry

Když se přednosti stanou slabými stránkami (rozvojová zpětná vazba) - Jan Novák

Jste odolný a máte výjimečnou schopnost vyrovnat se s tlakem. Proto si připomínejte své předchozí omyly a chyby, abyste se z nich mohl poučit, a uvědomte si, že ostatní mohou být stresováni, i když vy nejste. Měl byste najít způsob, jak přistupovat k výzvam, přebírat iniciativu a projevovat entuziasmus. Zároveň byste měl zůstat soustředěný na důležité organizační úkoly a na požadované výsledky. Hledejte příležitosti, při kterých budete moci převzít vedoucí roli, avšak i nadále podporujte své spolupracovníky jak slovně, tak pomocí činů. Připomínejte si, že je důležité pravidelně komunikovat se svými spolupracovníky, ptát se jich a vyhledávat jejich rady. Vaším cílem by mělo být dosažení rovnováhy mezi sociálními a technickými aspekty práce. Protože je pro vás důležité dobře vycházet s ostatními, můžete mít tendenci vyhýbat se nepříjemným situacím. Pamatujte, že byste neměl slibovat víc, než můžete splnit. Řešte problémy ihned, dříve než se stanou neřešitelnými, a dejte ostatním najevo, jaké názory v konkrétních případech zastáváte. Jste velmi svědomitý, a proto byste si měl připomínat, že nemůžete všechno dělat sám a že není možné odvést všechnu práci stejně kvalitně. Naučte se, jak práci delegovat a prioritizovat, a ujistěte se, že chápete, že někdy je nutné být flexibilní - například v naléhavých situacích byste měl tolerovat, pokud vás lidé vyruší v práci. Jste nápaditý a vizionářský. Na druhou stranu rutinní úkoly vás mohou začít rychle nudit. Pamatujte, že je třeba u nich vytrvat, až dokud nejsou dokončené. Je pro vás důležité být dobře informovaný a aktivně vyhledáváte příležitosti k vzdělávání. V případě, že tyto příležitosti nejsou dostupné, můžete se cítit frustrován. Také si rád stanovujete vaše vlastní výkonnostní cíle, protože vám velmi záleží na úspěchu.

Jak se vyrovnat s rizikovými tendencemi

- 1. Připomínejte si své silné stránky - když se vám daří, jste rozhodný a nezávislý člověk, který se nenechá jen tak vyděsit nebo zastrašit. Navíc i v těžkých obdobích dokážete dobře zvládat zátěž.
- 2. Po důležitých pracovních schůzkách se přesvědčte, že ostatní pochopili dané informace stejně jako vy. Pokud potřebujete vodítko pro jednání, můžete se spolehnout na všeobecnou shodu.
- 3. Uvědomte si, že vaše upřímnost a nezávislost jsou v určitých situacích žádoucími vlastnostmi, ale může se stát, že díky nim nenasloucháte zpětné vazbě. Buďte si toho vědom a snažte se získat co největší užitek z koučování a rad ostatních.
- 4. Vaše tendence se příliš soustředit a být zabraný do vlastních myšlenek, může ovlivnit vaši schopnost podělit se s ostatními o své nápady a vytvořit tým.
- 5. Ačkoliv pravděpodobně preferujete práci o samotě - zvláště, jste-li pod tlakem - měl byste se pokusit co nejvíce vycházet z kanceláře a každý den mluvit se svými zaměstnanci. Zprvu to pro vás může být obtížné, avšak je to velmi důležitý způsob, jak ukázat váš zájem.



Přehled vašich hodnot ze zpráv série Prognóza schopnosti vést

| Škála | % | Interpretace škál |
|---|-----|---|
| Hoganův osobnostní test | | |
| Stabilita | 100 | Souvisí s vyrovnaností, optimismem a stálostí nálad. |
| Sebeprosazování | 41 | Souvisí s přebíráním iniciativy, soutěživostí a vyhledávání vůdcovských rolí. |
| Sociabilita | 63 | Souvisí s hovorností, sociální smělostí a zábavností. |
| Kooperativnost | 86 | Souvisí s milým přístupem, ohledupností a dovedností udržovat vztahy. |
| Systematičnost | 68 | Souvisí se svědomitostí, spolehlivostí a dodržováním pravidel. |
| Zvídavost | 99 | Souvisí se zvídavostí, představivostí, vizionářstvím a tím, nakolik snadno se člověk nechá znudit. |
| Učelnivost | 100 | Souvisí se zájmem o formální vzdělávání a aktivní snahou být informovaný o nejnovějších obchodních a technických záležitostech. |
| Inventář motivů, hodnot a preferencí | | |
| Uznání | 21 | Touha být viděn a povšimnut, být uznávaný a slavný. |
| Moc | 10 | Touha po výzvách, soutěžení, dosahování a úspěchu. |
| Hédonismus | 41 | Touha po zábavě, vzrušení, různorodosti a potěšení. |
| Péče | 73 | Touha pomáhat ostatním, zlepšovat společnost a prospět těm méně šťastným. |
| Sociální kontakt | 45 | Potřeba častého a různorodého sociálního kontaktu. |
| Tradice | 1 | Zájem o morálku, rodinné hodnoty a dostát povinnostem. |
| Bezpečí | 7 | Potřeba strukturovanosti, pořádku a předvídatelnosti. |
| Obchod | 39 | Zájem o vydělávání peněz, realizování zisku a nalézání obchodních příležitostí. |
| Estetika | 97 | Zájem o vzhled, zvuk, design a pocit z výrobku a o uměleckou činnost. |
| Poznání | 82 | Zájem o nové myšlenky, technologie a racionální, na datech založený přístup k řešení problémů. |
| Hoganův rozvojový dotazník | | |
| Entuziastický-výbušný | 30 | Tendence být přehnaně nadšený lidmi nebo projekty a následně se v nich zklamat. |
| Ostražitý-podezřivý | 3 | Tendence být sociálně vnímavý, ale cynický a přehnaně citlivý ke kritice. |
| Opatrný-úzkostný | 59 | Tendence se přehnaně obávat kritiky. |
| Rezervovaný-odtažený | 76 | Tendence projevovat nedostatečný zájem a vnímavost k pocitům ostatních. |
| Svéhlavý-pasivně-agresivní | 4 | Tendence být okouzlující, avšak nezávislý, tvrdohlavý a těžko koučovatelný. |
| Sebejistý-arogantní | 52 | Tendence ke zveličování vlastní kompetentnosti a významu. |
| Charismatický-manipulativní | 24 | Tendence být okouzlující, podstupovat riziko a vyhledávat vzrušení. |
| Živý-teatrální | 18 | Tendence k dramatičnosti a vyhledávání pozornosti a zájmu za každou cenu. |
| Nápaditý-výstřední | 20 | Tendence myslet a jednat zajímavým, neobvyklým, až excentrickým způsobem. |
| Svědomitý-puntičkářský | 47 | Tendence k pečlivosti, perfekcionismu a velkým nárokům na ostatní. |
| Loajální-závislý | 44 | Tendence se ostatním zavděčit za každou cenu a neochota jednat nezávisle. |



Krok 4 - Přehled dat jednotlivých zpráv série Prognóza schopnosti vést

Zprávy, které jsou součástí série Prognóza schopnosti vést, byly navrženy tak, aby vám pomohly pochopit, "proč" děláte to, co děláte. Celkem se jedná o tři zprávy, a to Zprávu o potenciálu, o čelení problémům a o hodnotách. Využijte tuto kapitolu k zaznamenání silných stránek a rozvojových příležitostí tak, jak jsou uvedeny ve zprávách, které jsou součástí série Prognóza schopnosti vést.

V předchozím kroku vám bylo předloženo shrnutí ze tří zpráv, které jsou součástí série Prognóza schopnosti vést. Nyní jste připraven dokončit podrobný přehled jednotlivých zpráv. Doporučovali bychom vám, abyste si přečetl všechny tři zprávy, než tuto kapitolu zpracujete. Až si všechny zprávy přečtete, vraťte se zpět ke Zprávě o potenciálu a projděte si a zaznamenejte silné stránky i příležitosti k rozvoji v každé z oblastí kompetencí. Stejně tak postupujte i v případě Zprávy o čelení problémům a Zprávy o hodnotách. Není nutné, abyste něco zaznamenal do každé z kolonek. Zaznamenávejte pouze silné stránky a příležitosti k rozvoji, které souvisí s úspěchem na vaší pracovní pozici.

| Oblasti | Zpráva o potenciálu | Zpráva o čelení problémům | Zpráva o hodnotách |
|-----------------|--|--|--|
| PRACOVNÍ | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> |
| VŮDČÍ | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> |
| INTERPERSONÁLNÍ | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> |
| INTRAPERSONÁLNÍ | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> | <p>Silné stránky:</p> <p>Příležitosti k rozvoji:</p> |



Krok 5 - Komplexní integrace dat

Nyní jste dokončil analýzu vaší pracovní pozice, zhodnotil jste výsledky 360° zpětné vazby a také výsledky z vašeho testování. Máte všechna data, která potřebujete k identifikaci vysoce účinných rozvojových cílů. Nejprve na základě vašeho celkového dojmu ze získaných dat určete chování, u kterého vidíte nutnost změny za účelem zlepšení výkonu na vaší pozici. Zaznamenejte toto chování do pravého sloupce pod příslušnou oblast kompetencí. Není nutné, abyste vyplnil všechny kolonky. Zaznamenejte pouze to chování, kterému je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Potom do prostředního sloupce zaznamenejte konkrétní položky (či vyjádření) z 360° zpětné vazby, které naznačovaly potřebu zlepšení. Nakonec do levého sloupce zaznamenejte výstupy série Prognóza schopnosti vést, které vám pomohou pochopit, "proč" se tímto způsobem chováte. Nezapomeňte, že nejlepší cíle pro rozvoj jsou takové, které výrazně zlepší váš pracovní výkon. Máte k dispozici jasné údaje, které dokládají potřebné změny, a získal jste určitý náhled, "proč" se chováte tak, jak se chováte.

| Oblasti | Za pomoci dat z testování uvedených v Kroku 4 popište výstupy, které naznačují, proč děláte to, co děláte. | Za pomoci dat z 360° zpětné vazby uvedených v Kroku 2 vypište položky vedoucí k výběru chování, které je třeba změnit. | Popište chování, které je potřeba změnit, aby se zlepšil váš pracovní výkon. |
|-----------------------|--|--|--|
| PRACOVNÍ | | | |
| VŮDČÍ | | | |
| INTERPER-- SONÁLNÍ | | | |
| INTRAPER-- SONÁLNÍ | | | |



Sestavení vašeho rozvojového plánu

Je mnoho možností, jak vytvořit rozvojový plán. Dvě z nich, které byste měl zvážit, jsou nastíněny níže.

Přístup vaší společnosti

Většina organizací nabízí nějaký druh formuláře rozvojového plánování, který může být použit k dokumentování a sledování vašeho osobního rozvoje. Přístupy jednotlivých společností se sice hodně liší, obvykle ale obsahují prostor pro specifikaci rozvojových cílů, plán činností i způsob, jak zaznamenávat pokroky. Výhodou tohoto přístupu je jeho soulad napříč různými pozicemi organizace a také to, že jeho struktura je obvykle přizpůsobená vnitřnímu rozvojovému procesu.

Pokud tento interní přístup nemáte k dispozici, nebo pokud k němu hledáte alternativu, můžete využít následující přístup.

Záznamový arch rozvojového plánu

Pokud vám vyhovuje jednoduchý přístup typu tužka-papír, který nevyžaduje velkou časovou investici, pak vám Příloha A nabízí Záznamový arch rozvojového plánu. Na základě informací, které jste si zaznamenal v Kroku 5, byste měl identifikovat jeden či dva rozvojové cíle a zapsat je do prvního sloupce tabulky. Dobrý rozvojový cíl je takový, který je formulován v termínech chování a jehož plnění může být v průběhu času ověřováno. Do druhého sloupce si můžete zapsat informace týkající se rozvojových aktivit. Další sloupce vám pak poskytují prostor pro zaznamenání postupu směřujícího k dosažení cíle během daných časových období. Pokud byste potřeboval náměty na rozvojové aktivity, bohatým zdrojem informací je v tomto ohledu internet. K úspěšnému vyhledávání na internetu bývá doporučován přístup obrácené pyramidy. Začněte se specifickou rozvojovou otázkou, popřípadě přímo s cílem, který jste si zvolil. Následně postupujte zpět a použijte méně specifické vyhledávání, dokud nezískáte informace, které se vám budou zdát užitečné. Tento přístup mnohdy významně redukuje čas strávený vyhledáváním na internetu a zvyšuje pravděpodobnost nalezení informací, které se přímo vztahují k vašemu rozvojovému cíli.



Příloha A - Záznamový arch rozvojového plánu

| Cíl | Konkrétní rozvojové aktivity | Výsledky | | |
|-----|------------------------------|----------|----------|----------|
| | | 3 měsíce | 6 měsíců | 9 měsíců |
| | | | | |
| | | | | |