



COACHING

RAZVOJNI PLAN ZA STRATEŠKU SAMOSVJESNOST

Izveštaj za: Sam Poole

ID: HC560419

Datum: 24.05.2019



Uvod

Coaching izvještaj je kreiran sa ciljem da Vas vodi kroz proces planiranja razvoja. Izvještaj će Vam pomoći da objedinite rezultate iz Leadership Forecast izvještaja (i bilo koje druge rezultate procjene kojima raspolažete) i integrišete ih u sveobuhvatan razvojni plan. Ovaj izvještaj možete efikasno koristiti kako samostalno, tako i u kombinaciji sa formalnijim coaching procesom. Izvještaj se sastoji od sljedećih dijelova:

- Hodogram procesa kreiran tako da Vas sprovede kroz izradu razvojnog plana
- Razvojni model koji daje smjernice za integraciju podataka procjene
- Radni list za analizu radnog mjesta kako biste bolje razumjeli posao ka kom usmjeravate Vaše razvojne napore
- Radni list za višestranu procjenu i integrisanje 360° rezultata ili primjera ponašanja
- Prognostički rezime koji sažima rezultate Vaših Leadership Forecast izvještaja
- Radni list procjene za sumiranje svih rezultata Vaših Leadership Forecast izvještaja
- Radni list za integraciju svih podataka u sveobuhvatan prikaz performansi
- Obrazac za planiranje razvoja za bilježenje Vaših razvojnih informacija (Dodatak A)

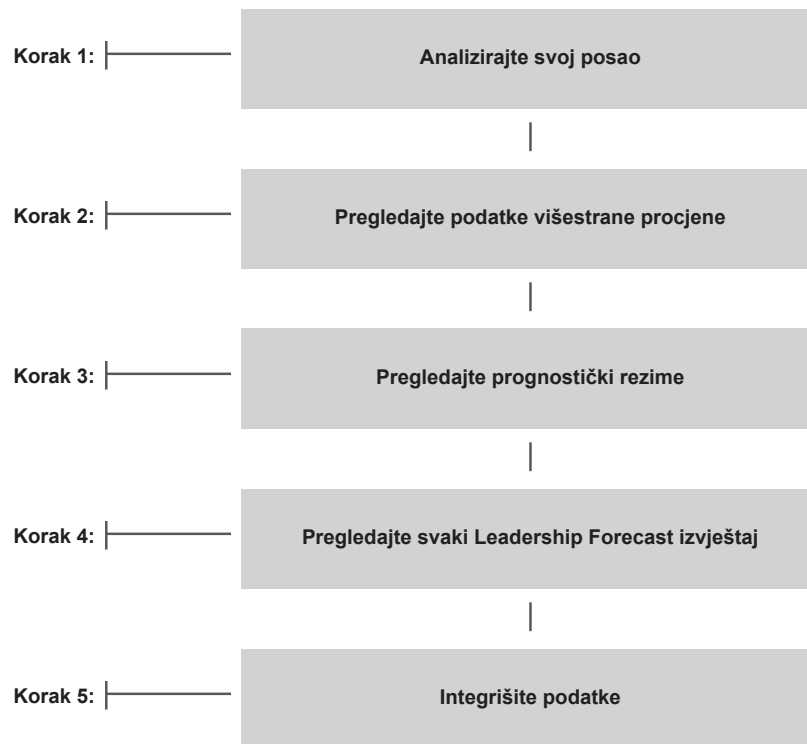




Hodogram procesa

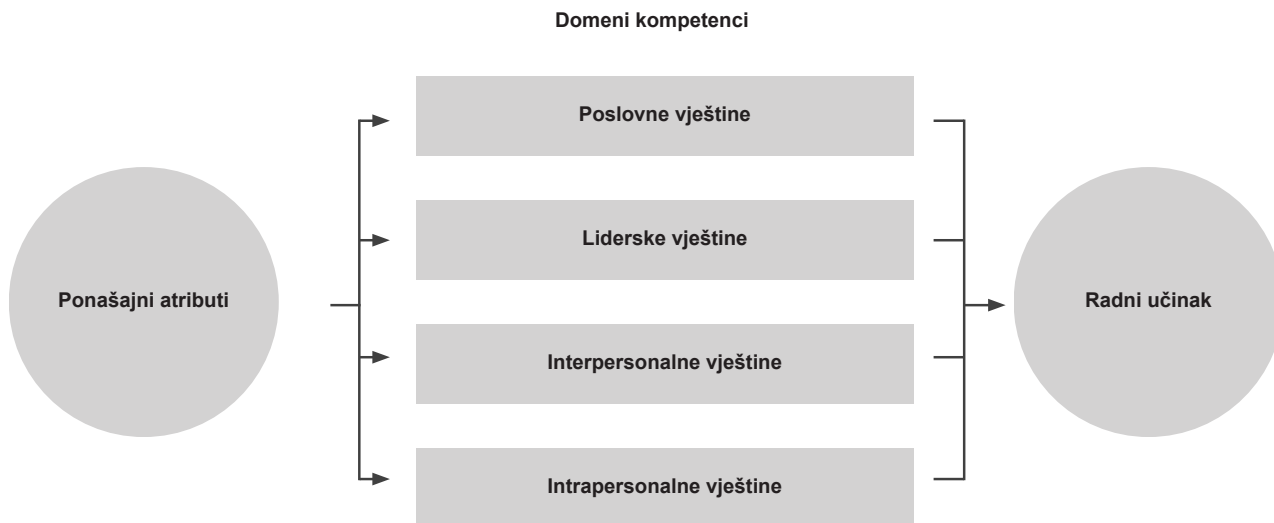
Hodogram procesa prikazan dolje ističe neophodne korake za sveobuhvatno razumijevanje velike količine informacija koje sada posjedujete, a tiču se Vašeg razvoja i načina korišćenja informacija s ciljem kreiranja sveobuhvatnog razvojnog plana. Prije nego što počnete da pravite svoj razvojni plan, pažljivo pročitajte sljedeći odjeljak koji opisuje Hoganov razvojni model. Model omogućava izuzetan pregled koraka neophodnih za kreiranje razvojnog plana.

Ovaj izvještaj prati redoslijed koraka navedenih dolje, počevši od dijela koji prikazuje Hoganov razvojni model.



Opšti model

Jedan od najtežih izazova tokom procesa ličnog razvoja je filtriranje podataka o vlastitom učinku i identifikovanje područja za promjenu. Hoganov razvojni model predstavlja jednostavan način suočavanja sa ovim izazovom. Model se sastoji od tri komponente: Ponašajni atributi, Domeni kompetenci i Radni učinak. Ponašajni atributi opisuju "zašto radimo ono što radimo". Domeni kompetenci opisuju "šta radimo i kako to radimo". Radni učinak se odnosi na zahtjeve neophodne za uspjeh u nekom poslu. Ukoliko imate razvojne informacije o Vašim ponašajnim atributima i domenima kompetenci možete ih povezati i uporediti sa zahtjevima posla. Precizno i ispravno programiranje razvoja je stvar odabira onih područja u kojima realno možete očekivati promjenu i, ukoliko postignete promjenu, to će rezultirati primjetnim poboljšanjem učinka. Najbolji ciljevi su oni koji će proizvesti najviše poboljšanja uz najmanji uloženi napor za promjenu.



Radni učinak

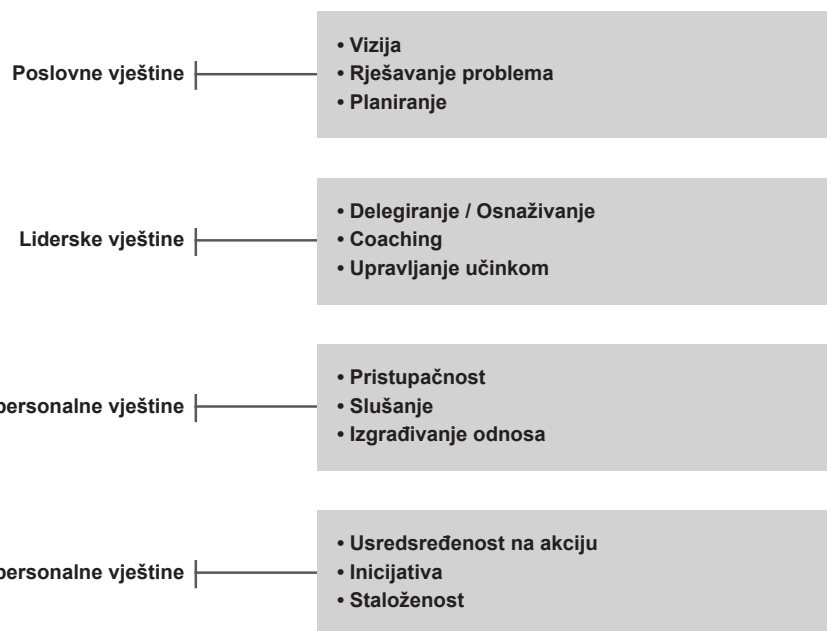
Adekvatan razvojni cilj bi trebalo da ima značajan uticaj na radni učinak. Ukoliko razumijete zahtjeve posla koji utiču na uspješan radni učinak, tada Vaše razvojno planiranje zavisi od usklađivanja tri komponente modela. Treba da razmislite o zahtjevima posla u dijelu Domena kompetenci. Drugim riječima, smatrajte kompetence odgovornim za uspješan učinak i grupišite ih u skladu sa četiri domena. Domeni će tada služiti kao organizaciona struktura za planiranje svih razvojnih aktivnosti. Vaš menadžer je vjerovatno najbolji izvor informacija koje se tiču kompetenci koje su najbitnije za uspješan učinak.

Domeni kompetenci

Domeni kompetenci su klasteri srodnih kompetenci. Najbolje se mjere koristeći primjere ponašanja na radnom mjestu prikupljene kroz feedback. Ovo se može uraditi sistematski, pomoću 360 procesa ocjenjivanja, ili jednostavnim traženjem feedbacka od onih osoba koje najbolje poznaju Vaš rad. Četiri domena obuhvataju većinu kompetenci koje se najčešće javljaju u poslovanju. Poslovne vještine uključuju kompetence koje možete postići samostalno, a obično su po prirodi misaone. Liderske vještine uključuju kompetence koje se koriste pri upravljanju drugima. Interpersonalne vještine obuhvataju kompetence koje se koriste za održavanje dobrih odnosa sa drugima. Konačno, intrapersonalne vještine se odnose na kompetence za koje se smatra da su suštinske i da određuju načine na koje neko prilazi bilo kojem radnom zadatku.

Domeni kompetenci su među sobom u značajnim razvojnim odnosima. Intrapersonalne vještine se razvijaju rano u životu, i praćene su Interpersonalnim, Liderskim i Poslovnim vještinama. Što je ranije u životu neka vještina razvijena, to je teže promijeniti. Na primjer, vještine planiranja (Domen poslovnih vještina) je mnogo lakše razvijati nego inicijativu (Domen intrapersonalnih vještina). Prilikom odabira i postavljanja razvojnih ciljeva neophodno je uzeti u obzir ove razlike.

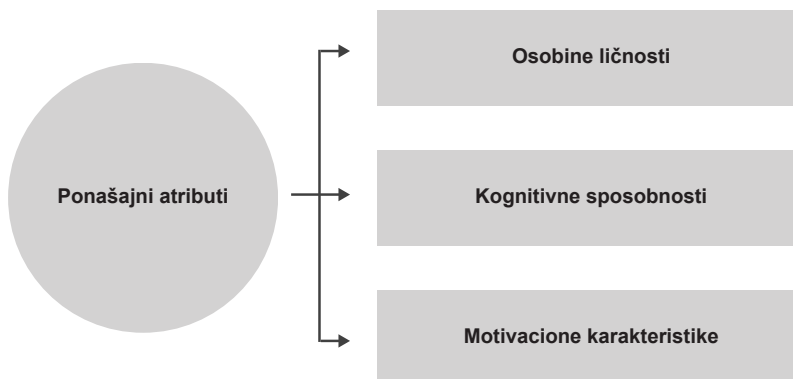
ŠTA RADIMO I KAKO TO RADIMO, MJERENO UZ POMOĆ POSLOVNOG FEEDBACKA



Ponašajni atributi

Ponašajni atributi se najbolje mjere inventarima za procjenu koji su u stanju da zađu iza malih uzoraka ponašanja kako bi pružili opis "zašto" se ova ponašanja prevashodno ispoljavaju. Ponašajni atributi se sastoje od osobina ličnosti, kognitivnih sposobnosti i motivacionih karakteristika. Leadership Forecast Potential izvještaj i Challenge izvještaj obezbjeđuju odlične mjere osobina ličnosti. Mjera kritičkog mišljenja, poput Watson-Glaser inventara kritičkog mišljenja, jeste dobra mjera kognitivnih sposobnosti. Motivacione karakteristike govore o našim htjenjima i željama i često se ispoljavaju u našim vrijednostima. Leadership Forecast Values izvještaj omogućava dobro razumijevanje motivacionih karakteristika. Razumijevanje Vaših osobina ličnosti, kognitivnih sposobnosti i motivacionih karakteristika predstavlja osnov za razvoj. Znanje o tome "zašto radimo ono što radimo" često diktira ciljana ponašanja koja ćete vjerovatno uspješno mijenjati. Ono takođe može diktirati strategiju promjene sa najvećom vjerovatnoćom za uspjeh.

ZAŠTO RADIMO ONO ŠTO RADIMO, MJERENO UPOTREBOM INVENTARA ZA PROCJENU





Primjena modela

Sada bolje razumijete tri komponente modela. Sljedeći korak jeste primjena ove tri komponente za kreiranje visoko uticajnog razvojnog plana. U primjeru koji slijedi, korist ćemo poziciju prodavca kako bismo ilustrovali kako model funkcioniše.

Posao u prodaji ima mnogo kritičnih zahtjeva uključujući planiranje (Poslovne vještine), slušanje (Interpersonalne vještine) i inicijativu (Intrapersonalne vještine). Analizirajući poslove u prodaji, vidjećete da je inicijativa najvažnija kompetenca praćena slušanjem, a potom dolazi planiranje. Razmatrajući podatke iz Domena kompetenci (iz Vaših 360 ocjena), Vi imate visoku ocjenu za inicijativu, ali nisku u slušanju i planiranju.

Osvrtom na podatke o Vašim Ponašajnim atributima, vidimo da imate nešto niže izražene osobine ličnosti koje su u vezi sa slušanjem i planiranjem. S obzirom na to da imate podatke Domena kompetenci i Ponašajnih atributa koji ukazuju na slabosti u slušanju i planiranju, koji od njih bi trebalo da bude Vaš primarni razvojni cilj? U ovoj fazi morate da upotrijebite malo prosuđivanja. Imajući u vidu da je slušanje ocijenjeno kao važnije za uspješnost nego planiranje, bilo bi razumno da targetirate slušanje. Međutim, važno je da shvatite da su se Vaše vještine slušanja razvile ranije nego vještine planiranja i da će predstavljati mnogo izazovniji razvojni cilj. U suštini, potrebno je da balansirate razvojne izazove sa potencijalnim uticajem na uspješnost radnog učinka. U ovom slučaju, bilo bi razumno da zaključite da, kao osobi u prodaji, vještine slušanja imaju prioritet u odnosu na vještine planiranja.

Stranice koje slijede će Vam pomoći da primijenite ovaj model u kreiranju razvojnog plana za Vaš konkretan posao.



Korak 1 - Analizirajte svoj posao

Početna tačka pri kreiranju Vašeg razvojnog plana je identifikacija ključnih zahtjeva Vašeg posla koji su značajni za uspješan učinak. Provedite nekoliko minuta razmišljajući o zaista važnim preduslovima za uspjeh. Možda ćete željeti da pitate svog menadžera kako biste bili sigurni da potpuno razumijete zahtjeve koji vode ka uspjehu. U prostor ispod zapišite kompetence koje su presudne za uspjeh, grupišući ih u skladu sa Domenima kompetenci. Kada ih zapišete, opišite svojim riječima ono što smatrate najvažijim zahtjevima posla za svaki domen.

Domeni	Kompetence	Opišite najvažniji zahtjev
POSLO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
LIDERSTVO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTERPERSONALNO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTRAPERSONALNO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	





Korak 2 - Razmotrite podatke višestране procjene

Podaci višestране procjene mogu biti vrlo značajni za razumijevanje "šta" radite i "kako" to radite na poslu. Ukoliko imate višestране podatke poput 360 procjene, ovaj odjeljak možete koristiti za sumiranje rezultata. Ukoliko nemate podatke iz 360 procjene, ali imate feedback od Vašeg menadžera ili drugih u Vašoj organizaciji u vezi sa Vašim radnim učinkom, možda ćete željeti da koristite ovaj odjeljak da sažete te informacije. Preskočite ovaj odjeljak ukoliko nemate nikakav feedback u vezi sa Vašim radnim učinkom.

Razmotrite podatke Vaše višestране procjene i razmislite šta ovi rezultati otkrivaju o Vašim snagama i šansama za razvoj u svakom od domena kompetenci. Zabilježite svoje snage i šanse u predviđeni prostor i zapišite specifične višestране informacije (ili izjave) koje su bile najznačajnije za dolaženje do Vaših zaključaka.

Domeni	Snage / Šanse	Višestране informacije
POSLO	Snage: Šanse:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
LIDERSTVO	Snage: Šanse:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
INTERPERSONALNO	Snage: Šanse:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
INTRAPERSONALNO	Snage: Šanse:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



Korak 3 - Razmotrite prognostički rezime

Ovaj odjeljak sumira Vaše rezultate sa Leadership Forecast Potential izvještaja, Values izvještaja i Challenge izvještaja. Ovaj rezime će Vas pripremiti kako biste detaljno razmotrili pojedinačne Leadership Forecast izvještaje. Ovaj odjeljak je organizovan u četiri dijela: (1) Snage koje pospješuju učinak; (2) Vrijednosti i pokretači; (3) Izazovi; i (4) Rezime za razvoj karijere. Na kraju ovog odjeljka nalazi se tabela koja sadrži Vaše individualne rezultate na skali, za svaki od Leadership Forecast izvještaja.

Snage koje utiču na učinak

Lični doprinos

Vi ste aktivni, vrijedni, kompetitivni i željni napretka. Volite liderske pozicije i uživate kada imate nadležnost. Voljni ste da preuzmete inicijativu u grupi i, uz pomoć odgovarajućih interpersonalnih vještina, bićete u stanju da preuzmete liderske uloge u timskim projektima. Ove tendencije naročito su važne u poslovima koji zahtjevaju upravljanje drugima, ubjedljivost i rad bez supervizije. Drugi će Vas doživljavati kao energičnu, pričljivu i socijalno aktivnu osobu. Trebalo bi da se dobro snalazite u javnosti i da ostavljate jak, čak i živopisan, utisak na druge ljude. Djelujete prikladni za poslove koji uključuju interakcije sa nepoznatima. Trebalo bi da dobro radite pred grupama i volite javne nastupe. Ovo je naročito važno u poslovima gdje osoba mora konstantno sarađivati sa nepoznatima na pozitivan način, na primjer, u prodaji, obrazovanju, marketingu i korisničkim centrima.

Interpersonalne vještine

Vi ste izrazito diplomatični, prijatni, šarmantni i osjetljivi za potrebe i osjećanja drugih. Bićete u stanju da gradite i održavate prijateljstva. Brinete o moralu saradnika i stalo Vam je da budete dobar timski igrač. Cijenite ohrabrivanje, zaštitu i pomaganje drugima. Ove karakteristike pospješuju učinak u poslovima koji zahtjevaju pružanje njege, odnose sa klijentima i razvijanje dugoročnih odnosa. Vi ste obično pažljivi, samodisciplinovani, temeljni, savjesni i obraćate pažnju na detalje. Bićete vrijedan i pouzdan dio organizacije (tj. pouzdan i odgovoran). Brinete o pravilima, procedurama i jasnoći zadataka, i očekivaćete da se projekti i zadaci urade dobro i na vrijeme. Cijenite kreiranje poslovnih proizvoda visokog kvaliteta i postizanje visokih standarda učinka. Ovo je posebno važno u poslovima koji zahtijevaju tačnost, preciznost i obraćanje pažnje na detalje.

Stil rada i učenja

Stabilni ste i staloženi, imate pozitivan stav i obično ste dobro raspoloženi. Možete lako podnijeti pritisak na poslu i/ili obimna radna opterećenja i rijetko ćete biti razdražljivi. Saradnici i članovi tima će cijeniti Vašu stabilnost; ovo je naročito važno za poslove ili zadatke gdje je prisutna veća doza urgentnosti, stresa i/ili potencijalnog rizika i gdje je neophodno držati emocije pod kontrolom. U stresnim periodima, Vaši saradnici mogu računati na Vas da ćete biti smireni, dosljedni i optimistični. Vi ste otvorenog uma, znatiželjni i maštoviti. Razumijete širu sliku, razmišljate brzo dok ste na nogama, imate ideje za rješavanje problema i dobro se nosite sa nestrukturisanim poslovima koji podrazumijevaju dizajn, inovacije i promjene. Prijemčivi ste za nove ideje i cijenite pronalaženje boljih načina za obavljanje zadataka. Ovo je posebno bitno na poslovima koji iziskuju kreativnost, rješavanje problema, strateško planiranje i vođstvo. Vi ste pronicljivi, obrazovani i pratite savremena dešavanja i tehnologiju. Takođe, djelujete samodisciplinovani, usredsređeni na dostignuća i produktivni, i trebalo bi da uživate u finalizaciji zadataka. Cijenjećete trening za Vas i za druge, tražićete prilike za razvoj i rast i željećete da u radnom okruženju primjenjujete najaktuelnija relevantna znanja. Ove karakteristike su značajne za većinu poslova.

Vrijednosti i pokretači

Motivacija za dostignuća

Iako ste ozbiljni u vezi sa poslom, Vi takođe uživate zabavljajući druge, volite raznovrsnost u svom životu i znate kako da se dobro provedete. Vi ste izuzetno zainteresovani za napredovanje u karijeri, procjenjujete sebe kroz Vaša dostignuća, mrzite traćenje vremena i želite da imate uticaj u Vašoj organizaciji i Vašoj profesiji. Iako cijenite pozitivne komentare o Vašem učinku, nerado se upuštate u samopromociju i preferirate da čekate da drugi primjete Vaša dostignuća.

Društvena interesovanja

Uživite u susretima sa novim ljudima, volite da radite kao dio tima i vjerovatno ne volite da radite sami. Uživite u cjelokupnom procesu umrežavanja, uključujući pristupanje i komuniciranje sa drugima, kao i obnavljanje starih poznanstava. Uživite u pomaganju i razvijanju drugih, naročito onih kojima je pomoć najviše potrebna. Pomažete drugima zato što je to ispravna stvar. Takođe, smatrate da je važno obraćati pažnju na moral zaposlenih, redovno komunicirati sa zaposlenima, tražiti od njih feedback i ohrabrivati i podržavati njihova zalaganja. Izgleda da preferirate balans između promjena i raznovrsnosti sa jedne, i stabilnosti i uniformnosti sa druge strane. Vaš stil upravljanja nije ni liberalan ni konzervativan; izgleda da prirodno preferirate umjerenost i kompromis. Cijenite lekcije iz prošlosti, ali ste voljni da eksperimentišete zarad budućnosti.

Preduzetničke vrijednosti

Vi ste vrlo zainteresovani za finansijska pitanja i iznalaženje načina za povećanje profitabilnosti i unaprijeđenja krajnjih rezultata. Spremni ste da iskoristite poslovne i investicione prilike, ne činite mnogo grešaka u vezi finansija i ne gajite simpatije prema onima koji ih čine. Djelujete kao da ne brinete za sigurnost posla i da ste spremni da rizikujete kako biste napredovali u karijeri. Nije Vam potrebno mnogo usmjeravanja u Vašem poslu i ne smetaju Vam neočekivane promjene u radnim zadacima.

Stil donošenja odluka

Izgleda da pri donošenju odluka umijete postići ravnotežu između forme i funkcionalnosti. Želite da oprema izgleda dobro, ali i da radi pouzdano i efikasno. Razumijete odnose između elegantnog stila i dugotrajnog učinka, i koristite to pri donošenju odluka. Izgleda da uživate u rješavanju problema, analiziranju i razumijevanju onoga što se dešava u svijetu. Prijatno se osjećate kada koristite različite tehnologije i ne volite donošenje odluka bez mogućnosti da steknete uvid u relevantne informacije - više volite da donosite odluke zasnovane na podacima, prije nego na intuiciji.



Izazovi

Reagovanje na druge

Djelujete kao jaka i entuzijastična osoba, ali i kao osoba koja vremenom može postati isfrustrirana i razočarana učinkom drugih. Kada Vas nešto isfrustrira, može Vam se desiti da zapostavite neke ljude ili projekte. Drugi Vas mogu doživjeti kao nedosljednu i osobu kojoj je teško ugoditi. Djelujete pronicljivi u vezi sa ljudima i informisani o politici, ali i kao da ste oprezni i u pripravnosti da prepoznate loše namjere drugih ljudi. Kada mislite da ste oštećeni, drugi Vas mogu doživjeti kao kritičnu i osobu sklonu prepirkama. Vi ste pažljiva osoba koja rijetko čini luckaste greške. Međutim, istovremeno možete biti i previše oprezni i posljedično možete djelovati sporo u djelovanju i donošenju odluka, i nevoljno preuzimati bilo kakve rizike. Vi ste osoba koja može da podnese pritisak bez "savijanja". Zato što ste toliko rezervisani, drugi Vas mogu doživjeti kao povučenu osobu koja ne sluša i koju ne zanima mišljenje drugih ljudi. Ukoliko im sami ne kažete, drugi će rijetko znati kada mislite da je nešto pogrešno ili da se to može uraditi bolje. Pored toga, ponekad gajite sumnje u kompetentnost drugih, ne volite kada Vas priskakuju da nešto uradite i, kada Vas nešto ozlovolji, možete odlagati realizaciju zadataka, te djelovati tvrdoglavo i teško za obučavanje, usavršavanje i usmjeravanje.

Očekivanja u vezi sa ličnim učinkom

Drugi Vas mogu doživjeti kao učtivu, ljubaznu i neasertivnu osobu. Ostavljate utisak iskrene, direktne i nenametljive osobe. Pomalo djelujete kao da izbjegavate da privlačite pažnju na sebe. Djelujete inteligentni, kreativni i pomalo neortodoksni u Vašim razmišljanjima. Drugi će primjetiti da Vaše ideje djeluju nekonvencionalno, neobično i nepredvidljivo. Ove tendencije su važne za rješavanje problema, ali vremenom, drugi mogu neke Vaše ideje vidjeti kao nepraktične, nerealne i neupotrebljive.

Reagovanje na autoritete

Izgledate kao da ste spremni da pustite druge da rade svoj posao, ali Vam se dešava da im ne date neophodan feedback. Djelujete nezavisni, puni samopouzdanja i možete se brzo zamoriti ako radite kao dio tima.

Razvoj karijere

Kada snage postanu slabosti - Razvojni feedback za kandidata: Sam Poole

Imajući u vidu Vašu neuobičajenu otpornost i sposobnost nošenja sa pritiskom, prisjetite se Vaših prethodnih greški kako biste učili iz njih i postarajte se da budete svjesni toga da drugi mogu biti pod stresom kada Vi niste. Vi ste veoma zainteresovani za napredovanje u karijeri. Potrudite se da budete pažljivi i potražite prilike da ova Vaša interesovanja obznanite. Sebe morate podsjećati da ne treba da zastrašujete mlađe ili podređene saradnike, da praktikujete prepuštanje nadležnosti drugima i da budete strpljivi sa onima koji su manje motivisani da uspiju. Toliko ste ekstrovertni i entuzijastični da Vam je možda potrebno podsjećanje da slušate pažljivo šta drugi govore i da ih ne prekidate - naročito u interakcijama sa mlađim ili kolegama na nižim pozicijama i sa klijentima. Takođe, trebalo bi da s vremena na vrijeme podijelite sa drugima zasluge za postignute uspjehe. Izbjegavajte da zauzimate nepopularne stavove jer Vam je bitno da se slažete sa drugima. Imajte na umu da morate paziti da ne obećate više nego što možete da ispunite, da se suočavate sa problemima čim iskrsnu i prije nego što postanu nerješivi, i da drugima stavite do znanja koji je Vaš stav u vezi sa specifičnim temama. Vi ste veoma savjesni i treba da imate na umu da nećete biti u mogućnosti da sve uradite samostalno, te da neće biti moguće uraditi svaki zadatak podjednako dobro. Naučite da delegirate i odredite prioritete u poslu, i potrudite se da razumijete potrebu za fleksibilnošću kada je to neophodno - na primjer, trebalo bi da dozvolite ljudima da Vas prekidaju kada je to nužno. Iako ste maštoviti i vizionarskog duha, Iako Vam mogu dosaditi rutinski zadaci. Imajte na umu da morate ispratiti zadatke do samog završetka. Važno Vam je da budete dobro informisani i proaktivno ćete tragati za prilikama za usavršavanje. Budite svjesni da Vas može frustrirati nedostupnost takvih prilika. Štaviše, uživaćete u postavljanju sopstvenih ciljeva za učinak jer ste vrlo orijentisani na dostignuća.

Ophođenje sa kontraproaktivnim tendencijama

- Prvo, imajte na umu svoje snage - kada ste u svom najboljem izdanju, Vi ste aktivna, energična i zanimljiva osoba koja može uliti snagu i smisao nekoj organizaciji. Ukoliko Vam pođe za rukom da naučite da kontrolišete tendenciju da se lako iznervirate ili isfrustrirate, kao i način na koji izražavate emocije, bićete od još veće pomoći drugima.
- Drugo, postarajte se da pažljivo slušate feedback ljudi kojima vjerujete; to će Vam naročito pomoći da istrajete kada budete obeshrabreni u vezi sa nekom osobom ili projektom i počnete da razmišljate o odustajanju.
- Treće, budite svjesni da težite da budete prepuni entuzijazma u vezi sa ljudima ili projektima. Obratite pažnju na ovu tendenciju i naučite da kontrolišete Vaše inicijalne pretjerane izlive entuzijazma. Na taj način ćete umanjiti vjerovatnoću da kasnije budete frustrirani.
- Četvrto, pretjerana emocionalnost može slati neželjene poruke Vašem timu i uticati na njegovu produktivnost i učinak.
- Konačno, pridržavajte se svojih razvojnih planova i strategija i istrajte u teškim periodima kada se obeshrabrite. Promijenite svoja očekivanja kao što je "Znam da ovo neće funkcionisati" u "Stvari se ne odvijaju dobro, ja treba da utvrdim zašto i šta treba učiniti kako bi se stvari kretale naprijed". Što češće istrajete u rješavanju sopstvenih problema, više ćete graditi reputaciju osobe koja je stabilna i pouzdana.

Sažetak rezultata iz Vaših Leadership Forecast izvještaja

Skala	%	Interpretacija skala
HPI izvještaj (Hogan Personality Inventory)		
Prilagođenost	99	Odnosi se na staloženost, optimizam i stabilno raspoloženje.
Ambicija	85	Odnosi se na preuzimanje inicijative, takmičarski duh i traženje liderskih uloga.
Društvenost	77	Odnosi se na pričajivost, socijalnu odvažnost i duh zabave.
Interpersonalna osjetljivost	73	Odnosi se na prijatnost, obzirnost i vještinu održavanja dobrih odnosa.
Razboritost	68	Odnosi se na savjesnost, pouzdanost i poštovanje pravila.
Radovoljnost	91	Odnosi se na znatiželju, maštovitost, posjedovanje vizije i manjak pažnje.
Pristup učenju	74	Odnosi se na uživanje u formalnom obrazovanju i aktivno usavršavanje u oblastima poslovanja i tehnike.
MVPI izvještaj (Motives, Values, Preferences Inventory)		
Priznanje	25	Želja da osoba bude poznata, vidljiva, viđena i slavna.
Moć	86	Želja za izazovima, takmičenjem, dostignućima i uspjehom.
Hedonizam	98	Želja za zabavom, uzbuđenjem, raznolikošću i zadovoljstvima.
Altruizam	95	Želja da se služi drugima, da se unaprijeđuje društvo i da se pomogne onima koji imaju manje sreće.
Pripadnost	94	Potreba za čestim i raznovrsnim društvenim kontaktima.
Tradicija	41	Odnosi se na moralnost, porodične vrijednosti i posvećenost obavezama.
Sigurnost	35	Potreba za strukturom, redom i predvidljivošću.
Biznis	79	Interesovanje za zaradom, pravljenjem profita i pronalaženjem poslovnih prilika.
Estetika	39	Interesovanje za izgled, osjećaj, zvuk i dizajn proizvoda i umjetničkog rada.
Nauka	80	Interesovanje za nove ideje i tehnologije, kao i racionalan i na činjenicama zasnovan pristup rješavanju problema.
Hogan Development Survey		
Uzbuđenost	99	Odnosi se na osobe koje su pretjerano entuzijastične po pitanju ljudi/projekata, a potom se brzo i lako razočaraju u iste.
Skeptičnost	99	Odnosi se na osobe koje su društveno pronicljive, ali i cinične i preosjetljive na kritiku.
Obazrivost	85	Odnosi se na osobe koje su pretjerano zabrinute da ne budu predmet kritike.
Rezervisanost	90	Odnosi se na osobe koje imaju manjak interesovanja ili svijesti o osjećanjima drugih.
Ležernost	95	Odnosi se na osobe koje su šarmantne, ali i nezavisne, tvrdoglave i teške za coaching.
Odvažnost	40	Odnosi se na osobe koje imaju nerealno mišljenje o svojoj kompetentnosti i vrijednosti.
Šarmantnost	47	Odnosi se na osobe koje su šarmantne, sklone preuzimanju rizika i traže uzbuđenja.
Melodramatičnost	36	Odnosi se na osobe koje su melodramatične, energične i žele da budu u centru pažnje.
Maštovitost	91	Odnosi se na osobe koje misle i djeluju na interesantne, neobičajene, čak i ekscentrične načine.
Marljivost	27	Odnosi se na osobe koje su savjesne, teže savršenstvu i teško im je udovoljiti.
Poslušnost	5	Odnosi se na osobe koje žele da udovolje drugima i oklijevaju da djeluju nezavisno.



Korak 4 - Razmotrite svaki Forecast izvještaj

Leadership Forecast izvještaji su kreirani tako da Vam pomognu da shvatite "zašto" radite ono što radite. Postoje tri izvještaja u ovoj seriji: Potential, Challenge i Values izvještaj. Iskoristite ovaj odjeljak da zabilježite snage i šanse koje su identifikovane u Leadership Forecast izvještajima.

U prethodnom koraku, razmotrili ste rezime tri Leadership Forecast izvještaja. Sada ste spremni za detaljno razmatranje pojedinačnih izvještaja. Predlažemo da pročitate sva tri izvještaja prije popunjavanja ovog odjeljka. Kada pročitate ove izvještaje, trebalo bi da krenete iznova i, počevši od Potential izvještaja, razmotrite i pribilježite snage i šanse za razvoj u svakom od domena kompetenci. Učinite isto za Challenge i Values izvještaje. Imajte na umu da nije neophodno da imate unose u svakoj praznini. Unesite u tabelu samo snage i šanse koje su relevantne za Vaš poslovni uspjeh.

Domeni	Potential izvještaj	Challenge izvještaj	Values izvještaj
POSLO	Snage: Šanse:	Snage: Šanse:	Snage: Šanse:
LIDERSTVO	Snage: Šanse:	Snage: Šanse:	Snage: Šanse:
INTERPERSONALNO	Snage: Šanse:	Snage: Šanse:	Snage: Šanse:
INTRAPERSONALNO	Snage: Šanse:	Snage: Šanse:	Snage: Šanse:



Korak 5 - Završna integracija podataka

Sada ste završili analizu Vašeg posla, razmotrili Vaše 360 rezultate i razmotrili rezultate Vaše procjene. Imate sve podatke koji su Vam neophodni za identifikaciju nekih visoko uticajnih razvojnih ciljeva. Prvo, koristite svoj sveopšti utisak o podacima kako biste identifikovali ona ponašanja za koja vjerujete da ih je potrebno mijenjati da biste unaprijedili svoj radni učinak. Zabilježite ova ponašanja u desnu kolonu u adekvatnom domenu. Nije neophodno da imate unos u svakoj praznini. Zabilježite samo ona ponašanja koja ukazuju na jasnu potrebu za pridavanjem pažnje. Drugo, u srednju kolonu zabilježite 360 informacije (ili izjave) koje ukazuju na potrebu za poboljšanjem. Konačno, u lijevu kolonu zabilježite rezultate Leadership Forecast izvještaja koji Vam pomažu da razumijete "zašto" ispoljavate ova ponašanja. Imajte na umu da su najbolji razvojni ciljevi oni koji će značajno unaprijediti Vaš radni učinak, da imate jasne podatke koji ukazuju na potrebu za promjenom i da ste stekli uvid u to "zašto" ispoljavate određeno ponašanje.

Domeni	Koristeći podatke procjene iz Koraka 4, opišite rezultate koji upućuju na to zašto radite ono što radite.	Koristeći 360 informacije (ili izjave) iz Koraka 2, navedite činjenice koje su Vas navele da odaberete ponašanja koja je potrebno poboljšati.	Opišite ponašanja koja je potrebno mijenjati u cilju unaprijeđenja Vašeg učinka.
POSAO			
LIDERSTVO			
INTERPERSONALNO			
INTRAPERSONALNO			



Kreiranje Vašeg razvojnog plana

Postoji mnogo opcija za kreiranje razvojnog plana. Dvije opcije koje bi trebalo da razmotrite istaknute su ispod.

Pristup Vaše kompanije

Većina kompanija nudi neku formu razvojnog planiranja koja se može koristiti za dokumentovanje i praćenje ličnog razvoja. Kompanijski pristupi veoma variraju, ali obično sadrže mjesto za specifikaciju razvojnih ciljeva, akcionih planova i način dokumentovanja napretka. Prednost korišćenja kompanijskog pristupa sastoji se u tome što je saglasan sa onim što drugi ljudi u organizaciji rade i vjerovatno posjeduje strukturu koja se uklapa u razvojne procese unutar kompanije.

Ukoliko kompanijski pristup nije dostupan ili ukoliko tražite alternativu, trebalo bi da razmotrite pristup koji slijedi.

Obrazac za planiranje razvoja

Za one koji su zainteresovani za jednostavan pristup sa papirom i olovkom, koji ne zahtjeva mnogo uloženog vremena, prilažemo obrazac za planiranje razvoja koji se nalazi u Dodatku A. Na osnovu informacija koje ste unijeli u Odjeljak 5, trebalo bi da identifikujete jedan ili dva razvojna cilja i zabilježite ih u prvu kolonu obrasca. Dobar razvojni cilj je onaj koji je izražen u ponašajnim terminima i može se izmjeriti tokom vremena kako bi se osigurao napredak. Stavke razvojnih akcija mogu biti navedene u drugoj koloni, a napredak ka postizanju ciljeva možete tokom vremena bilježiti u narednim kolonama. Ukoliko su Vam potrebne sugestije oko izbora razvojnih akcija, internet predstavlja bogat izvor informacija. Pristup "obrnute piramide" se preporučuje za uspješno pretraživanje interneta. Počnite od specifičnog razvojnog pitanja, možda čak i od cilja koji ste odabrali. Radite unazad koristeći manje specifična pitanja dok ne pronađete informacije koje smatrate korisnim. Ovaj pristup obično skraćuje vrijeme pretrage po internetu i podiže vjerovatnoću pronalaženja informacija direktno povezanih sa Vašim razvojnim ciljem.



Dodatak A - Obrazac za planiranje razvoja

Cilj	Razvojne aktivnosti	Rezultati		
		3 mjeseca	6 mjeseci	9 mjeseci