



KOUČOVÁNÍ

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VLASTNÍHO ROZVOJE

Jméno a příjmení: John Score-Average

ID: UH555944

Datum: 21.11.2016



Úvod

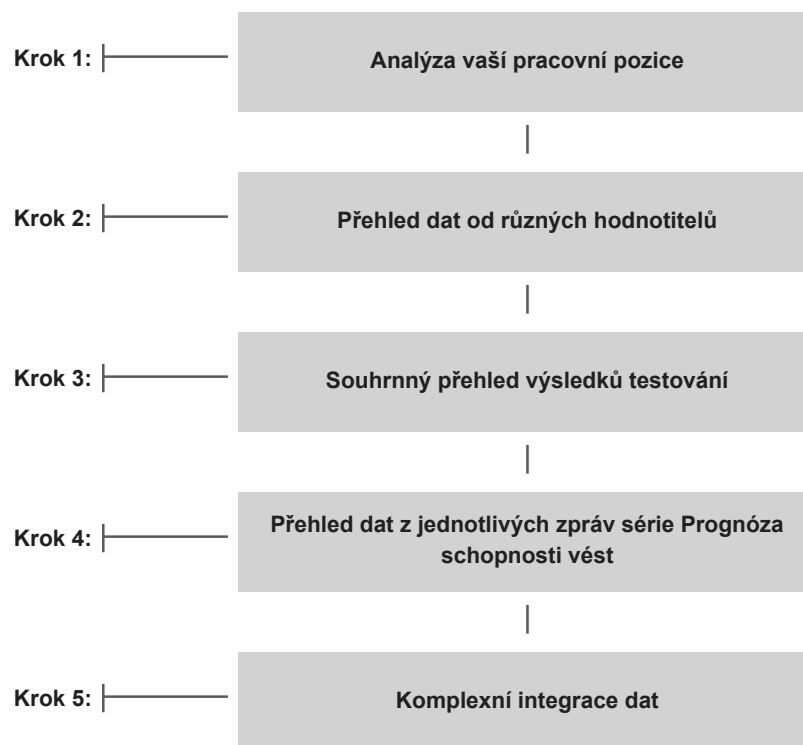
Koučovací zpráva je navržena tak, aby vás provedla plánovacím procesem vašeho rozvoje. Tato zpráva vám pomůže spojit výsledky ze zpráv série Prognóza schopnosti vést (a jakýchkoliv jiných hodnotících údajů, které máte k dispozici) a integrovat tyto výsledky do komplexního rozvojového plánu. Zpráva vám 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

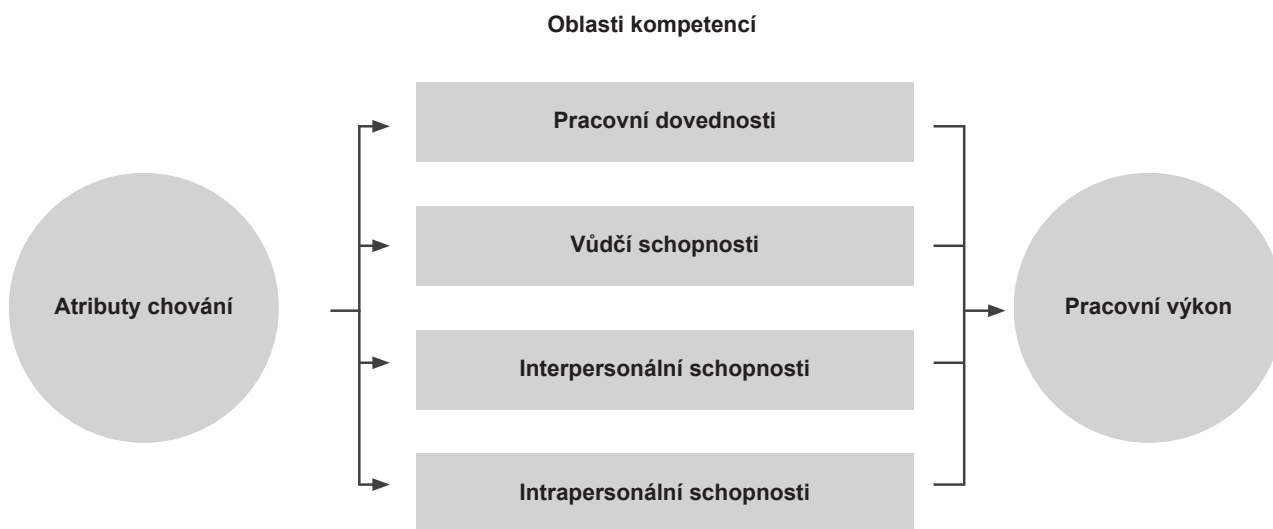
Níže uvedený seznam popisuje kroky nutné k plnému pochopení velkého množství informací, které nyní máte a které se týkají vašeho rozvoje. Také ukazuje, jak můžete dané informace využít k vytvoření komplexního rozvojového plánu. Dříve než začnete svůj rozvojový plán sestavovat, měl byste si pozorně přečíst 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 nejsnáze 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

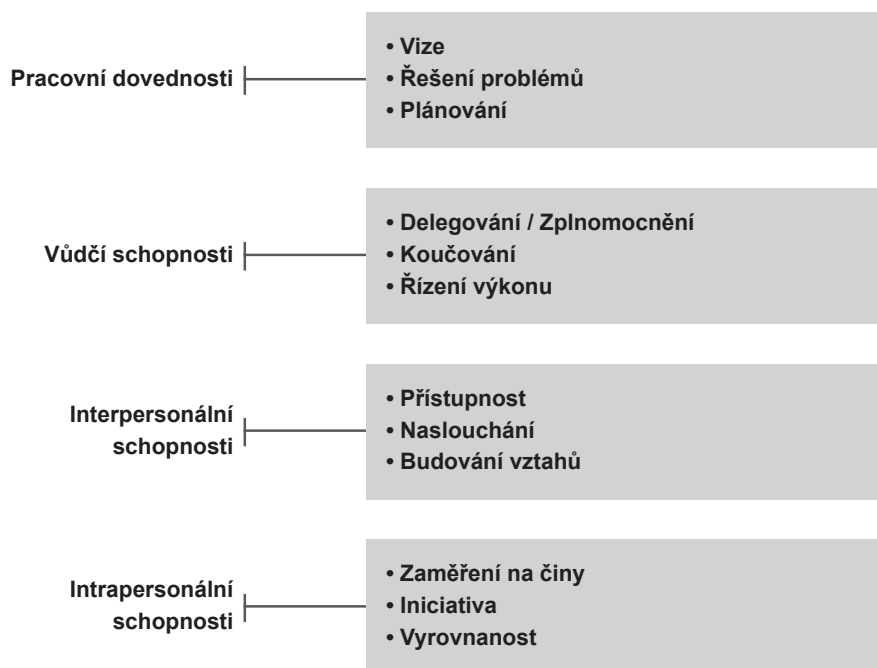
Vhodný rozvojový cíl by měl mít významný dopad na pracovní výkon. Pokud víte, jaké požadavky pozice ovlivňují její úspěšné vykonávání, pak je určení rozvojových oblastí pouze věcí utřídění tří složek modelu. O pracovních požadavcích byste měl přemýšlet z hlediska oblastí kompetencí. Jinými slovy, zamyslete 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.

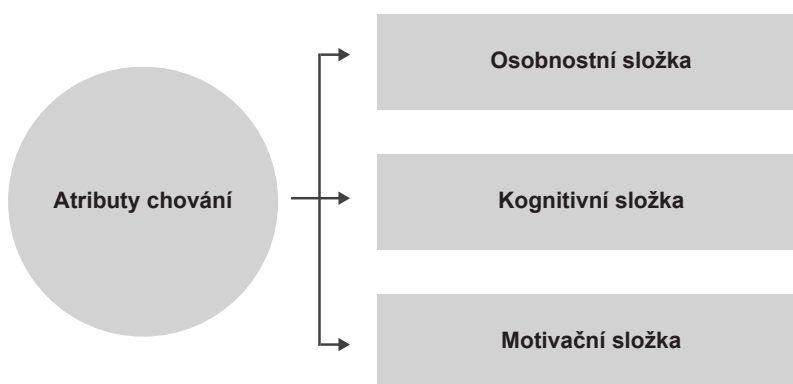
CO DĚLÁME A JAK TO DĚLÁME, MĚŘENO PROSTŘEDNICTVÍM ZPĚTNÉ VAZBY ZAMĚŘENÉ NA PRACOVNÍ POZICI



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. Zprávy 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 atributech 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 (zvláště 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	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	_____ _____ _____ _____
VŮDČÍ	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	_____ _____ _____ _____
INTERPERSONÁLNÍ	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	_____ _____ _____ _____
INTRAPERSONÁLNÍ	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	_____ _____ _____ _____





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

Jste tichý a zdánlivě klidný, necháváte ostatní, aby převzali vedení, a obecně se vyhýbáte politikaření, které je někdy nutné k pracovnímu postupu. Protože nemáte tendenci hledat vedoucí role, váš kariérní postup bude pravděpodobně založen spíše na odborných znalostech, než na prosazování se v organizaci. Ostatním se jevíte jako přátelský, společenský a přívětivý. Jste také ochotný poslouchat a nechat druhé mluvit.

Interpersonální schopnosti

Jste příjemný a tolerantní člověk, ale pokud je to nutné, dokážete se prosadit. Přiměřeně plánujete a přijatelně dbáte na postupy a pravidla, ale zároveň jste schopen flexibilně změnit směr, pokud je třeba.

Pracovní styl a styl učení

Máte tendenci k přemýšlivosti a sebekritičnosti. Následkem toho obvykle býváte vnímavý k chybám, ke koučování a zpětné vazbě. Záleží vám na tom, jak vás ostatní hodnotí, a pracujete v návalech energie. Tyto vlastnosti jsou užitečné ve výzkumných činnostech a jako impulz k produktivitě a pracovitosti. Jste vnímavý a zvědavý, ale zároveň k řešení problémů umíte přistoupit prakticky. Vzdělávání a kurzy bez přímé návaznosti na praxi vás pravděpodobně nezajímají a ve srovnání s ostatními vás příliš nemotivují studijní úspěchy. To však neznamená nedostatek schopností. Lidé s touto charakteristikou většinou vnímají čtení a učení se spíše jako způsob k dosažení cíle, než jako něco, co je důležité samo o sobě.

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. Máte přiměřený zájem o postup v kariéře, ale zároveň věnujete pozornost požadavkům vztahujícím se k práci, rodině a společenskému životu. Jste rád, když se o vás ví a když jsou vaše úspěchy docenovány - někdy jste jim dokonce ochotný sám udělat reklamu.

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. Zřejmě preferujete kompromis mezi změnami a různorodostí na jedné straně a stabilitou a jednotností na straně druhé. Ve vztahu ke stylu vedení nejste ani liberální, ani konzervativní - instinktivně upřednostňujete umírněnost a kompromis. Vážíte si minulých zkušeností, ale v budoucnu jste ochotný i experimentovat.

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. Dáváte přednost minimalizaci rizika a nejistot. Máte rád, když je přesně vysvětleno, co se od vás očekává, a když jsou jasně nastavena výkonnostní kritéria. Raději jste opatrný, než abyste později litoval, což může ale znamenat, že sice podstoupíte riziko v málo důležitých věcech, ale můžete se zdráhat riskovat v důležitých věcech nutných k postupu v kariéře.

Styl rozhodování

Když se rozhodujete, snažíte se hledat rovnováhu mezi formou a funkcí. Chcete, aby zařízení dobře vypadalo, ale bylo rovněž spolehlivé a výkonné. Chápete, že je třeba přijmout kompromis mezi elegantním stylem a kvalitním provedením, a při rozhodování na to berete zřetel. Zřejmě jste ochotný se rozhodovat jak na základě získaných údajů a výzkumů, tak na základě vašich osobních zkušeností. Nemáte těžkosti s technologií, ale technologické inovace vás samy o sobě nijak zvlášť nezajímají - víte, jak technologii používat, ale nejste na ní závislý.

Výzvy

Reakce na ostatní

Pravděpodobně jste energický a entuziastický člověk, ale máte také tendenci nechat se snadno rozčílit či zklamat chováním ostatních lidí. Důsledkem toho někdy můžete působit podrážděně, kriticky a rezignovaně vůči lidem i projektům. Zřejmě celkem snadno odhadnete motivy a záměry ostatních, ale někdy jste nedůtklivý a lehce se urazíte. Pokud jste pod tlakem, ostatní vás mohou vnímat jako nedůvěřivého, nespolupracujícího nebo hádavého. Jste opatrný a jen výjimečně děláte hloupé chyby. Zároveň však můžete být opatrný až příliš a důsledkem toho můžete ostatním připadat pomalý v jednání či rozhodování a neochotný podstupovat riziko. 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. Protože jste až stoicky klidný, ostatní mohou jen těžko odhadnout, o čem přemýšlíte. Nemáte rád, když jste vyrušován, někdy možná přistupujete skepticky ke kompetencím ostatních a pravděpodobně je těžké vás koučovat.

Jak působíte na ostatní

Ostatní vás mohou vnímat jako skromného člověka, který se zdráhá veřejně promluvit, pokud není o názor přímo požádán. Zřejmě jste upřímný, ale poněkud rezervovaný a opatrný, abyste se vyhnul tomu, co považujete za zbytečné riziko. Zřejmě váháte, když máte připoutávat pozornost na svoji osobu. Možná se zdráháte předložit návrhy, které by ostatní mohli považovat za nekompromisní či nezvyklé.

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. Zřejmě jste všímavý, kooperativní člověk, který upřednostňuje dohodu před hádkami. Na druhou stranu se může zdát, že se zdráháte zaujmout jasné stanovisko či učinit nezávislé rozhodnutí a že se až příliš snažíte zavděčit svému nadřízenému.

Rozvoj kariéry

Když se přednosti stanou slabými stránkami (rozvojová zpětná vazba) - John Score-Average

Býváte spíše nejistý a máte tendenci si brát věci osobně. Proto si pravidelně připomínejte, že je potřeba si ulehčit a uvolnit se, a zkuste procvičovat zvládání stresu. Vzhledem k vaší tendenci projevovat se ve společenském prostředí pasivně by pro vás pravděpodobně byl přínosem trénink (asertivity a/nebo prezentace), který pomůže zvýšit vaši ochotu mluvit před lidmi a přebírat iniciativu - zvláště pokud jsou tyto vlastnosti potřebné pro vaši současnou nebo budoucí práci. 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. Během spolupráce byste měl předvídat očekávání ostatních a respektovat jejich potřeby. Měl byste být pozitivní a mít na paměti, že důvěru ostatních získáte tím, že je budete uznávat a ve spolupráci s nimi budete jednat čestně. Pokud ostatní dělají chyby, mějte s nimi trpělivost - většinou je nedělají záměrně. Měl byste zůstat otevřený změnám a v nepředvídatelných situacích být flexibilní. Při rozhodování mějte na paměti, že ne vždy můžete mít k dispozici všechny relevantní informace, ale i přesto byste se měl rozhodnout rychle. Snažte se určit prioritu jednotlivých úkolů a uvědomte si, že ne všechny úkoly vyžadují stejně času nebo pozornosti. Každá společnost má vlastní celkovou koncepci - je to strategie a vize v oblasti podnikání. Ujistěte se, že jí rozumíte, jste schopen o ní hovořit a že dokážete určit, jak vaše aktivity této koncepci přispívají. Protože vás příliš nezajímá tradiční způsob vzdělávání, měl byste se snažit číst, zúčastňovat se tréninkových programů a podporovat ostatní, aby dělali to samé. Měl byste si najít vámi preferované způsoby vzdělávání (např. videokazety, audiokazety, praktické školení apod.) a začlenit je do plánu pro váš další rozvoj.

Jak se vyrovnat s rizikovými tendencemi

- 1. Připomínejte si své silné stránky - když se vám daří, jste kooperativní a sympatický člověk, který velmi dobře pracuje jako člen týmu. Jste obratný v řešení rozepří a uklidňování podrážděných emocí a loajálně podporujete kvalitní lidi a chvályhodné záměry.
- 2. Pamatujte si, že pokud chcete, aby k vám byli vaši zaměstnanci loajální, pak i vy musíte být loajální k nim, i když to znamená, že někdy půjdete na nervy nadřízeným.
- 3. Pokud se vás někdo zeptá na váš názor, měl byste si vzít čas na rozmyšlenou, rozhodnout se, čemu věříte, a být připraven svůj názor obhájit, bude-li zpochybněn.
- 4. Ačkoli nemáte rád konflikty, jsou situace, kdy se konfrontaci a neshodám nelze vyhnout. Z dlouhodobého hlediska vaše spolehlivost závisí na taktním, avšak vytrvalém způsobu konfrontace.

Přehled vašich hodnot ze zpráv série Prognóza schopnosti vést

Škála	%	Interpretace škál
Hoganův osobnostní test		
Stabilita	32	Souvisí s vyrovnaností, optimismem a stálostí nálad.
Sebeprosazování	30	Souvisí s přebíráním iniciativy, soutěživostí a vyhledávání vůdcovských rolí.
Sociabilita	48	Souvisí s hovorností, sociální smělostí a zábavností.
Kooperativnost	47	Souvisí s milým přístupem, ohleduplností a dovedností udržovat vztahy.
Systematičnost	43	Souvisí se svědomitostí, spolehlivostí a dodržováním pravidel.
Zvidavost	38	Souvisí se zvědavostí, představitivostí, vizionářstvím a tím, nakolik snadno se člověk nechá znudit.
Učenlivost	24	Souvisí se zájmem o formální vzdělávání a aktivní snahou být informovaný o nejnovějších obchodních a technických záležitostech.
Inventář motivů, hodnot a preferencí		
Uznání	68	Touha být viděn a povšimnut, být uznávaný a slavný.
Moc	55	Touha po výzvách, soutěžení, dosahování a úspěchu.
Hédonismus	38	Touha po zábavě, vzrušení, různorodosti a potěšení.
Péče	66	Touha pomáhat ostatním, zlepšovat společnost a prospět těm méně šťastným.
Sociální kontakt	46	Potřeba častého a různorodého sociálního kontaktu.
Tradice	48	Zájem o morálku, rodinné hodnoty a dostát povinnostem.
Bezpečí	73	Potřeba strukturovanosti, pořádku a předvídatelnosti.
Obchod	53	Zájem o vydělávání peněz, realizování zisku a nalézání obchodních příležitostí.
Estetika	48	Zájem o vzhled, zvuk, design a pocit z výrobku a o uměleckou činnost.
Poznání	45	Zájem o nové myšlenky, technologie a racionální, na datech založený přístup k řešení problémů.
Hoganův rozvojový dotazník		
Entuziastický-výbušný	69	Tendence být přehnaně nadšený lidmi nebo projekty a následně se v nich zklamat.
Ostražitý-podezřivý	79	Tendence být sociálně vnímavý, ale cynický a přehnaně citlivý ke kritice.
Opatrný-úzkostný	70	Tendence se přehnaně obávat kritiky.
Rezervovaný-odtažitý	66	Tendence projevovat nedostatečný zájem a vnímavost k pocitům ostatních.
Svéhlavý-pasivně-agresivní	68	Tendence být okouzlující, avšak nezávislý, tvrdohlavý a těžko koučovatelný.
Sebejistý-arogantní	6	Tendence ke zveličování vlastní kompetentnosti a významu.
Charismatický-manipulativní	34	Tendence být okouzlující, podstupovat riziko a vyhledávat vzrušení.
Živý-teatrální	57	Tendence k dramatičnosti a vyhledávání pozornosti a zájmu za každou cenu.
Nápaditý-výstřední	63	Tendence myslet a jednat zajímavým, neobvyklým, až excentrickým způsobem.
Svědomitý-puntičkářský	38	Tendence k pečlivosti, perfekcionismu a velkým nárokům na ostatní.
Loajální-závislý	85	Tendence se ostatním zavděčit za každou cenu a neochota jednat nezávisle.

Krok 4 - Přehled dat jednotlivých zpráv série Prognóza schopnosti věst

Zprávy, které jsou součástí série Prognóza schopnosti věst, byly navrženy tak, aby vám pomohly pochopit, "proč" děláte to, co děláte. Celkem se jedná o tři zprávy, a to Zprávu o potenciálu, o členění 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 věst.

V předchozím kroku vám bylo předloženo shrnutí ze tří zpráv, které jsou součástí série Prognóza schopnosti věst. 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 Zpráv o členění problémům a Zpráv 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 členění problémům	Zpráva o hodnotách
PRACOVNÍ	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:
VŮDČÍ	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:
INTERPERSONÁLNÍ	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:
INTRAPERSONÁLNÍ	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:



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 zlepšují 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			
INTERPERSONÁLNÍ			
INTRAPERSONÁLNÍ			

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