



KOUČOVÁNÍ

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VLASTNÍHO ROZVOJE

Jméno a příjmení: Sam Poole

ID: HC560419

Datum: 23.05.2019



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:

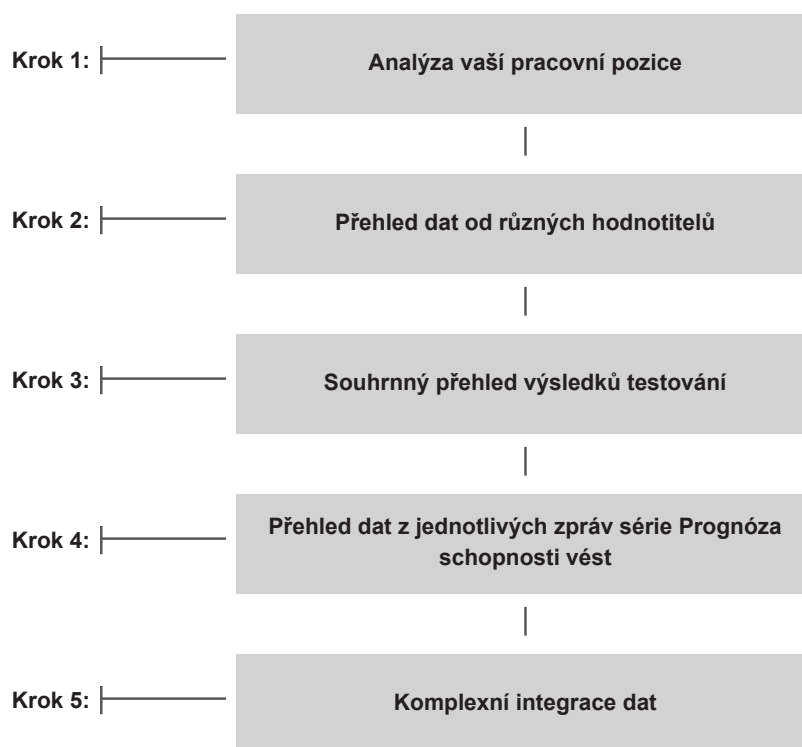
- Seznam kroků procesu, který vás má provést sestavením rozvojového plánu
- Model rozvoje, který poskytuje návod na začlenění dat z testování
- Záznamový arch analýzy pracovní pozice, který má umožnit lepší pochopení vaší pozice a vhodných rozvojových oblastí
- Záznamový arch slučující data od více hodnotitelů, 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

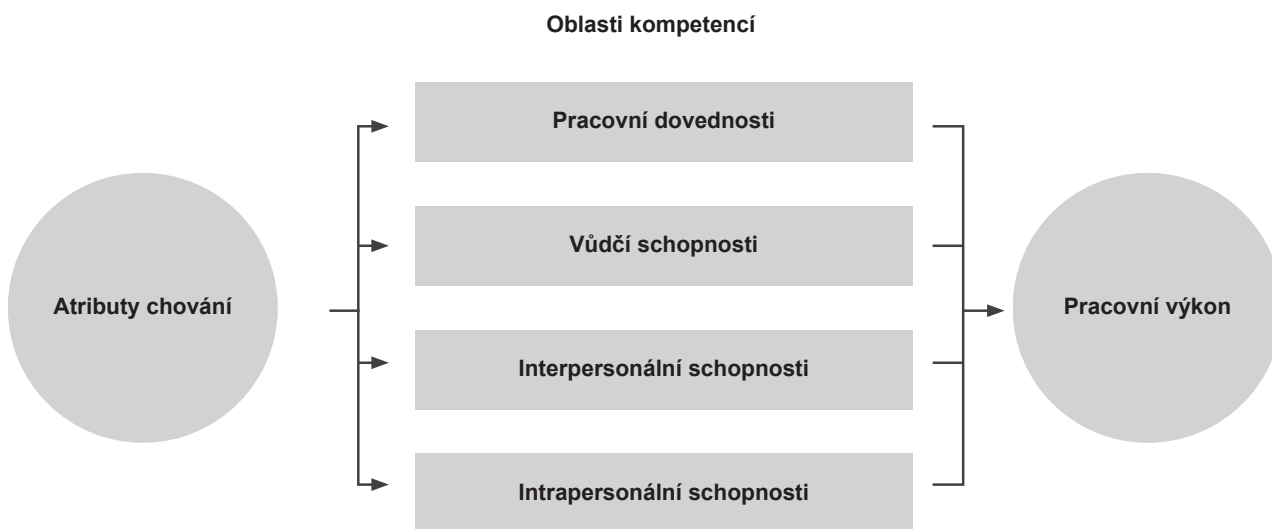
Níže uvedený seznam popisuje kroky nutné k plnému pochopení velkého množství informací, které nyní máte a které se týkají vašeho rozvoje. Také ukazuje, jak můžete dané informace využít k vytvoření komplexního rozvojového plánu. Dříve než začnete svůj rozvojový plán sestavovat, měl byste si pozorně přečíst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

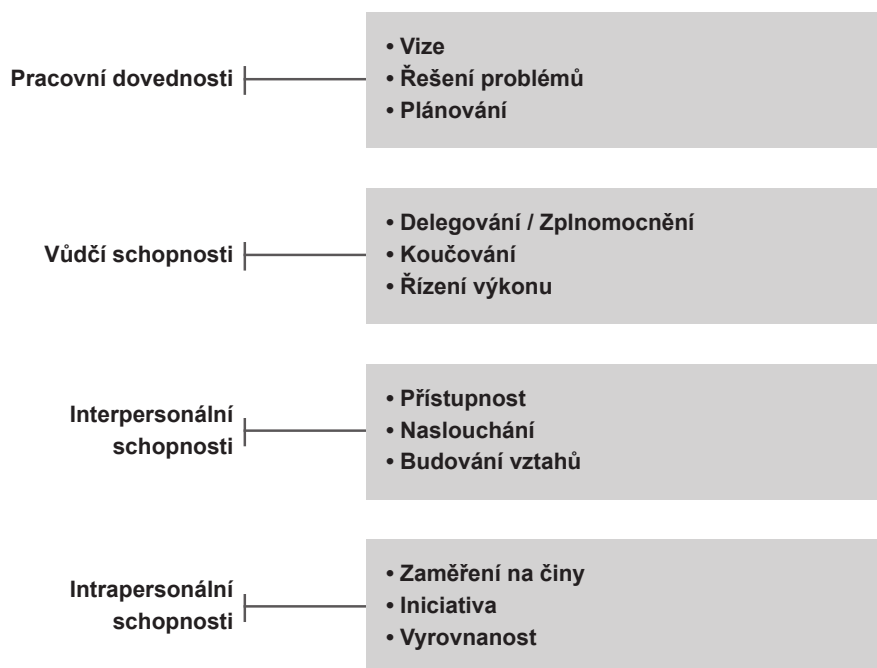
Vhodný rozvojový cíl by měl mít významný dopad na pracovní výkon. Pokud víte, jaké požadavky pozice ovlivňují její úspěšné vykonávání, pak je určení rozvojových oblastí pouze věcí utřídění tří složek modelu. O pracovních požadavcích byste měl přemýšlet z hlediska oblastí kompetencí. Jinými slovy, zamyslete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

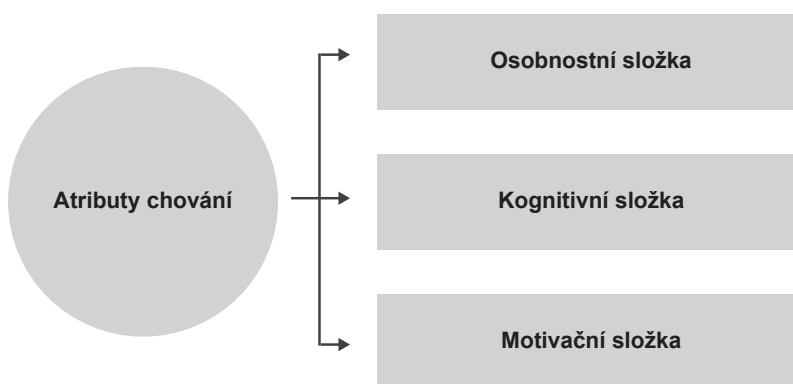
CO DĚLÁME A JAK TO DĚLÁME, MĚŘENO PROSTŘEDNICTVÍM ZPĚTNÉ VAZBY ZAMĚŘENÉ NA PRACOVNÍ POZICI



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:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
VŮDČÍ	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
INTERPERSONÁLNÍ	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
INTRAPERSONÁLNÍ	Silné stránky: Příležitosti k rozvoji:	<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

Jste čínorodý, pracovitý, ctizádnostivý a chcete postupovat vpřed. Jste rád ve vedoucí pozici a užíváte si činnosti s tím spojené. Jste ochotný se ve skupině chopit iniciativy a s příslušnými interpersonálními dovednostmi budete schopný převzít vedoucí roli při týmových projektech. Tyto tendence jsou zvláště důležité v zaměstnáních, která vyžadují řízení ostatních, přesvědčivost a samostatnou práci. Ostatní vás vnímají jako energického, hovorného a společensky aktivního. Zřejmě dobře působíte na veřejnost a v ostatních zanecháváte silný, až živý dojem. Máte předpoklady pro práci, která zahrnuje setkávání se s cizími lidmi. Dobře si poradíte, stojíte-li před skupinou, a rád mluvíte na veřejnosti. Toto je zvláště důležité v zaměstnáních, ve kterých je nutné neustále přívětivě jednat s cizími lidmi, například v obchodě, školící činnosti, v marketingu a v oblastech služeb zákazníkům.

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

Ačkoliv svou práci berete vážně, zároveň také rád bavíte ostatní. Ve svém životě máte rád rozmanitost a umíte se pobavit. Máte velký zájem o postup v kariéře, sám sebe hodnotíte vzhledem ke svým úspěchům, nerad marníte čas a ve své firmě i ve své profesi chcete mít vliv. 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

Rád poznáváte nové lidi, baví vás pracovat jako člen týmu a pravděpodobně nerad pracujete sám. Užíváte si celý proces vytváření sociálních sítí, včetně oslovování a komunikace s ostatními a obnovování starých známostí. 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

Velmi se zajímáte o otázky spojené s finanční stránkou a o způsoby zlepšení výnosnosti projektu a zvýšení zisku. Pozorně sledujete obchodní a investiční příležitosti, neděláte mnoho finančních chyb a nemáte příliš pochopení pro ty, kteří je dělají. 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

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 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 silně citově založený a entuziastický člověk, který se někdy snadno rozčílí a zklame v chování ostatních. Když jste frustrovaný, máte tendenci rezignovat na lidi i projekty. Ostatní vás mohou vnímat jako náladového člověka, kterému je těžké se zavděčit. Zřejmě snadno odhadnete lidi a máte dobrý přehled o jejich zájmech a pohnutkách, ale jste také pozorný a ostražitý vůči známým špatnému zacházení. Máte-li pocit, že vám bylo ukřivděno, ostatní vás mohou vnímat jako kritického a 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 člověk, který dokáže zvládat zátěž, aniž by se pod ní hroutil. Protože jste velmi uzavřený, ostatním může připadat, že jim nenasloucháte, jste lhostejný ke zpětné vazbě a izolujete se od nich. Pokud sám ostatním neřeknete, že je podle vás něco špatně nebo že něco mohlo být uděláno lépe, ostatní to málokdy poznají. Míváte pochybnosti o kompetentnosti ostatních, jste nerad do něčeho tlačěn, a když jste rozčilený, můžete působit nerozhodně, tvrdohlavě a je těžké vás koučovat.

Jak působíte na ostatní

Ostatní vás mohou vnímat jako zdvořilého, slušného a neasertivního. Zřejmě jste poctivý, čestný a zdrženlivý. Zřejmě váháte, když máte připoutávat pozornost na svoji osobu. Zřejmě jste bystrý, kreativní a poněkud nekonvenční v oblasti myšlení. Ostatní si všimnou, že vaše nápady bývají neobvyklé, zvláštní a nepředvídatelné. Tyto tendence jsou důležité při řešení problémů, ale časem mohou vaše nápady připadat ostatním nepraktické, nerealistické či neproveditelné.

Reakce na autoritu

Zřejmě jste ochotný nechat ostatní dělat jejich práci, ale ne vždy jim poskytnete potřebnou zpětnou vazbu. Jste patrně nezávislý a spoléháte pouze sám na sebe. Pokud pracujete jako člen týmu, můžete vás to brzy vyčerpat.

Rozvoj kariéry

Když se přednosti stanou slabými stránkami (rozvojová zpětná vazba) - Sam Poole

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. Máte silný zájem o kariérní postup. Buďte v práci pozorný a hledejte příležitosti k tomu, abyste tento zájem projevoval. Pamatujte, že není dobré zastrašovat mladší a podřízené členy ve vašem týmu, že byste měl nechat i ostatní, aby převzali zodpovědnost, a být trpělivý s těmi, kteří nejsou tak silně motivováni k úspěchu jako vy. Jste velmi extravertní a entuziastický, a proto byste neměl zapomínat pozorně naslouchat ostatním a nepřerušovat je - zvláště pokud jednáte s mladšími nebo podřízenými kolegy a s klienty. Měl byste také dávat pozor na to, abyste s ostatními sdílel ocenění za společně dosažené úspěchy. 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 vyhledávat 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 aktivní, energický a zajímavý člověk, který umí vaší společnosti dodat sílu a smysl. Pokud se dokážete naučit ovládat svou tendenci nechat se rozčillit a znechutit a způsob, jakým vyjadřujete emoce, budete ostatním ještě více nápomocný.
- 2. Dbejte na to, abyste pozorně naslouchal zpětné vazbě od lidí, kterým důvěřujete. To vám pomůže vytrvat zvláště v případech, kdy začnete pochybovat o nějakém projektu či osobě a přemýšlíte, že byste se v dané věci dále neangažoval.
- 3. Uvědomte si, že máte tendenci být vůči lidem či projektům příliš entuziastický. Zaměřte svou pozornost na tuto tendenci a naučte se ovládat váš počáteční nával nadšení. Tím omezíte pravděpodobnost toho, že budete později zklamaný.
- 4. Chováte-li se příliš emotivně, může to vysílat k vašemu týmu neúmyslné signály, které ovlivní produktivitu a výkonnost.
- 5. Držte se svých rozvojových plánů a strategií a snažte se překonat složitá období, kdy můžete cítit pochyby. Změňte svá očekávání z "Věděl jsem, že to nepůjde!" na "Nejde to nejlépe. Musím zjistit proč a co mohu dál udělat, abych se pohnul z místa." Čím častěji budete trvat na tom, že si své problémy vyřešíte sám, tím rychleji si vytvoříte pověst vyrovnaného a spolehlivého člověka.

Přehled vašich hodnot ze zpráv série Prognóza schopnosti vést

Škála	%	Interpretace škál
Hoganův osobnostní test		
Stabilita	99	Souvisí s vyrovnaností, optimismem a stálostí nálad.
Sebeprosazování	85	Souvisí s přebíráním iniciativy, soutěživostí a vyhledávání vůdcovských rolí.
Sociabilita	77	Souvisí s hovorností, sociální smělostí a zábavností.
Kooperativnost	73	Souvisí s milým přístupem, ohleduplností a dovedností udržovat vztahy.
Systematičnost	68	Souvisí se svědomitostí, spolehlivostí a dodržováním pravidel.
Zvidavost	91	Souvisí se zvědavostí, představitostí, vizionářstvím a tím, nakolik snadno se člověk nechá znudit.
Učenlivost	74	Souvisí se zájmem o formální vzdělávání a aktivní snahou být informovaný o nejnovějších obchodních a technických záležitostech.
Inventář motivů, hodnot a preferencí		
Uznání	25	Touha být viděn a povšimnut, být uznávaný a slavný.
Moc	86	Touha po výzvách, soutěžení, dosahování a úspěchu.
Hédonismus	98	Touha po zábavě, vzrušení, různorodosti a potěšení.
Péče	95	Touha pomáhat ostatním, zlepšovat společnost a prospět těm méně šťastným.
Sociální kontakt	94	Potřeba častého a různorodého sociálního kontaktu.
Tradice	41	Zájem o morálku, rodinné hodnoty a dostát povinnostem.
Bezpečí	35	Potřeba strukturovanosti, pořádku a předvídatelnosti.
Obchod	79	Zájem o vydělávání peněz, realizování zisku a nalézání obchodních příležitostí.
Estetika	39	Zájem o vzhled, zvuk, design a pocit z výrobku a o uměleckou činnost.
Poznání	80	Zájem o nové myšlenky, technologie a racionální, na datech založený přístup k řešení problémů.
Hoganův rozvojový dotazník		
Entuziastický-výbušný	99	Tendence být přehnaně nadšený lidmi nebo projekty a následně se v nich zklamat.
Ostražitý-podezíravý	99	Tendence být sociálně vnímavý, ale cynický a přehnaně citlivý ke kritice.
Opatrný-úzkostný	85	Tendence se přehnaně obávat kritiky.
Rezervovaný-odtažitý	90	Tendence projevovat nedostatečný zájem a vnímavost k pocitům ostatních.
Svéhlavý-pasivně-agresivní	95	Tendence být okouzlující, avšak nezávislý, tvrdohlavý a těžko koučovatelný.
Sebejistý-arogantní	40	Tendence ke zveličování vlastní kompetentnosti a významu.
Charismatický-manipulativní	47	Tendence být okouzlující, podstupovat riziko a vyhledávat vzrušení.
Živý-teatrální	36	Tendence k dramatičnosti a vyhledávání pozornosti a zájmu za každou cenu.
Nápaditý-výstřední	91	Tendence myslet a jednat zajímavým, neobvyklým, až excentrickým způsobem.
Svědomitý-puntičkářský	27	Tendence k pečlivosti, perfekcionismu a velkým nárokům na ostatní.
Loajální-závislý	5	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 Zpráv o čelení 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 čelení 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 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			
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