



COACHING

RAZVOJNI PLAN ZA STRATEŠKU SAMOSVESNOST

Izveštaj za: Petar Petrovic

ID: HC378000

Datum: 14.03.2017.





Uvod

Izveštaj Coaching je dizajniran s ciljem da Vas vodi kroz proces planiranja razvoja. Izveštaj će Vam pomoći da objedinite rezultate iz Leadership Forecast izveštaja (i bilo koje druge rezultate procene kojima raspolazete) i integrišete ih u sveobuhvatan razvojni plan. Ovaj izveštaj možete efikasno koristiti kako samostalno tako i u kombinaciji sa formalnijim koučing procesom. Izveštaj se sastoji od sledećih delova:

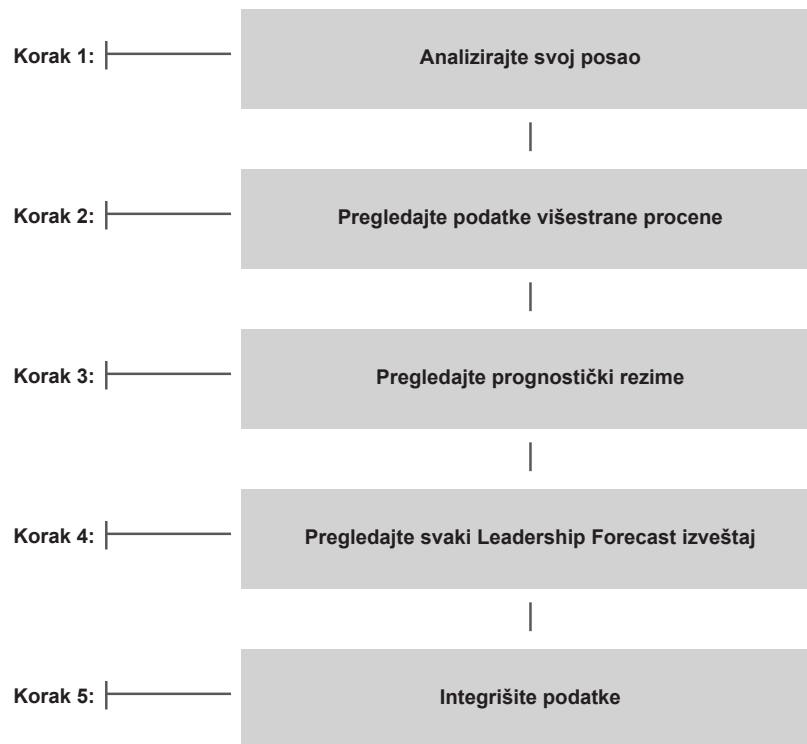
- Hodogram procesa dizajniran da Vas provede kroz izradu razvojnog plana
- Razvojni model koji daje smernice za integraciju podataka procene
- Radni list za analizu posla kako biste bolje razumeli posao ka kom usmeravate Vaše razvojne napore
- Radni list za višestranu procenu i integrisanje 360° rezultata ili primera ponašanja
- Prognostički rezime koji sažima rezultate Vaših Leadership Forecast izveštaja
- Radni list procene za sumiranje svih rezultata Vaših Leadership Forecast izveštaja
- Radni list za integraciju svih podataka u sveobuhvatan prikaz performansi
- Formular za razvojno planiranje za beleženje Vaših razvojnih informacija (Dodatak A)



Hodogram procesa

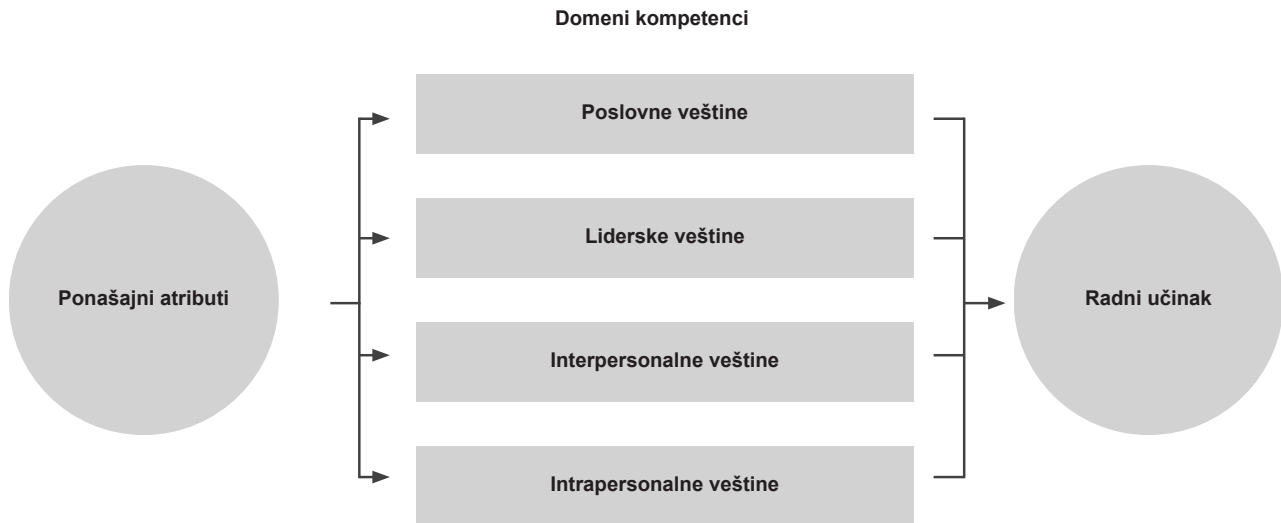
Hodogram procesa prikazan dole ističe neophodne korake za iscrpno razumevanje velike količine informacija koje sada posedujete, a tiču se Vašeg razvoja i načina korišćenja informacija s ciljem kreiranja celishodnog razvojnog plana. Pre nego što počnete da pravite svoj razvojni plan, pažljivo pročitajte sledeći odeljak koji opisuje Hoganov razvojni model. Model omogućava izuzetan pregled koraka neophodnih za kreiranje razvojnog plana.

Ovaj izveštaj prati redosled koraka navedenih dole počevši od dela 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 promenu. 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 zahteve neophodne za uspeh u nekom poslu. Ukoliko imate razvojne informacije o Vašim Ponašajnim atributima i Domenima kompetenci možete ih povezati i uporediti sa zahtevima posla. Precizno i ispravno programiranje razvoja je stvar odabira onih područja u kojima realno možete očekivati promenu i, ukoliko postignete promenu, to će rezultirati primetnim poboljšanjem učinka. Najbolji ciljevi su oni koji će proizvesti najviše poboljšanja uz najmanji uloženi napor za promenu.



Radni učinak

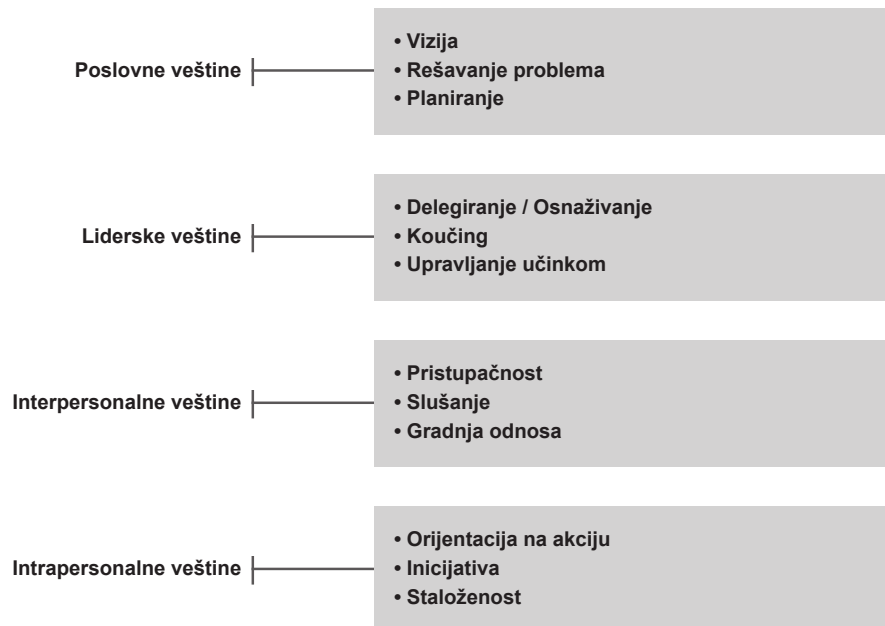
Adekvatan razvojni cilj bi trebalo da ima značajan uticaj na radni učinak. Ukoliko razumete zahteve posla koji utiču na uspešan radni učinak, tada Vaše razvojno planiranje zavisi od usklađivanja tri komponente modela. Treba da razmislite o zahtevima posla u terminima Domena kompetenci. Drugim rečima,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

Domeni kompetenci

Domeni kompetenci su klasteri kompetenci koje su srodne. Najbolje se mere koristeći primere ponašanja na radnom mestu prikupljene kroz fidbek. Ovo se može uraditi sistematski, pomoću 360 procesa ocenjivanja, ili jednostavnim traženjem fidbeka od onih osoba koje najbolje poznaju Vaš rad. Četiri domena obuhvataju većinu kompetenci koje se najčešće javljaju u poslovanju. Poslovne veštine uključuju kompetence koje možete postići samostalno, a obično su po prirodi misaone. Liderske veštine uključuju kompetence koje se koriste pri upravljanju drugima. Interpersonalne veštine obuhvataju kompetence koje se koriste za održavanje dobrih odnosa sa drugima. Konačno, intrapersonalne veštine 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 veštine se razvijaju rano u životu praćene Interpersonalnim, Liderskim i Poslovnim veštinama. Što je ranije u životu veština razvijena, to je teže promeniti. Na primer, veštine planiranja (Domen poslovnih veština) je mnogo lakše razvijati nego inicijativu (Domen intrapersonalnih veština). Prilikom odabira i postavljanja razvojnih ciljeva neophodno je uzeti u obzir ove razlike.

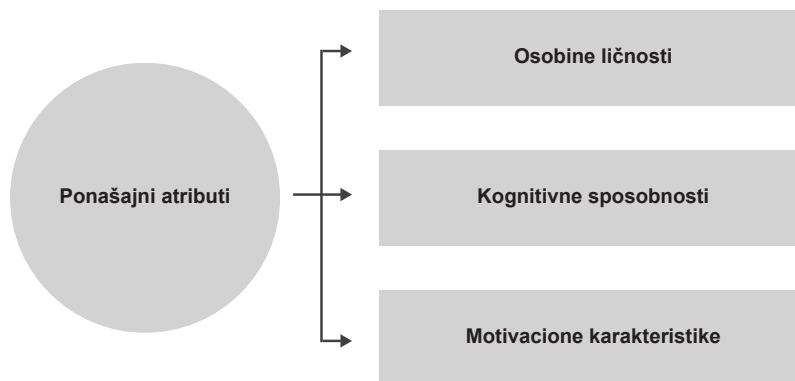
ŠTA RADIMO I KAKO TO RADIMO, MERENO UZ POMOĆ FIDBEKA U VEZI SA POSLOM



Ponašajni atributi

Ponašajni atributi se najbolje mere inventarima za procenu 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 izveštaj i Challenge izveštaj obezbeđuju odlične mere osobina ličnosti. Mera kritičkog mišljenja, poput Watson-Glaser Inventara Kritičkog Mišljenja, jeste dobra mera kognitivnih sposobnosti. Motivacione karakteristike govore o našim htenjima i željama i često se ispoljavaju u našim vrednostima. Leadership Forecast Values izveštaj omogućava dobro razumevanje motivacionih karakteristika. Razumevanje 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 verovatno uspešno menjati. Ono takođe može diktirati strategiju promene sa najvećom verovatnoćom za uspeh.

ZAŠTO RADIMO ONO ŠTO RADIMO, MERE NO UPOTREBOM INVENTARA ZA PROCENU





Primena modela

Sada bolje razumete tri komponente modela. Sledeći korak jeste primena ove tri komponente za kreiranje visoko uticajnog razvojnog plana. U primeru koji sledi, korišćemo poziciju prodavca kako bismo ilustrovali kako model funkcioniše.

Posao u prodaji ima mnogo kritičnih zahteva uključujući planiranje (Poslovne veštine), slušanje (Interpersonalne veštine) i inicijativu (Intrapersonalne veštine). Analizirajući poslove u prodaji, videćete da je inicijativa najvažnija kompetenca praćena slušanjem, a potom dolazi planiranje. Razmatrajući podatke iz Domena Kompetenci (iz Vaših 360 ocena), Vi ste visoko ocenjeni za inicijativu, ali nisko 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. Obzirom da imate podatke Domena kompetenci i Ponašajnih atributa koji ukazuju na slabosti u slušanju i planiranju, koji od njih bi trebao da bude Vaš primarni razvojni cilj? U ovoj fazi morate da upotrebite malo prosuđivanja. Obzirom da je slušanje ocenjeno kao važnije za uspešnost nego planiranje, bilo bi razumno da targetirate slušanje. Međutim, važno je da shvatite da su se Vaše veštine slušanja razvile ranije nego veštine planiranja i da će predstavljati mnogo izazovniji razvojni cilj. U suštini, potrebno je da balansirate razvojne izazove sa potencijalnim uticajem na uspešnost radnog učinka. U ovom slučaju, bilo bi razumno da zaključite da, kao osobi u prodaji, veštine slušanja imaju prioritet u odnosu na veštine planiranja.

Stranice koje slede će Vam pomoći da primenite 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 zahteva Vašeg posla koji su značajni za uspešan učinak. Provedite nekoliko minuta razmišljajući o zaista važnim preduslovima za uspeh. Možda ćete želeti da pitate svog menadžera kako biste bili sigurni da potpuno razumete zahteve koji vode ka uspehu. U prostor ispod zapišite kompetence koje se presudne za uspeh, grupišući ih u skladu sa Domenima kompetenci. Kada ih nabrojite i listirate, opišite svojim rečima ono što smatrate najvažijim zahtevima posla za svaki domen.

Domeni	Kompetence	Opišite najvažniji zahtev
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 procene

Podaci višestране procene mogu biti vrlo značajni za razumevanje "šta" radite i "kako" to radite na poslu. Ukoliko imate višestране podatke poput 360 procene, ovaj odeljak možete koristiti za sumiranje rezultata. Ukoliko nemate 360 podatke, ali imate fidbek od Vašeg menadžera ili drugih u Vašoj organizaciji vezano za Vaš radni učinak, možda ćete želeti da koristite ovaj odeljak da sažete te informacije. Preskočite ovaj odeljak ukoliko nemate nikakav fidbek u vezi sa Vašim radnim učinkom.

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

Domeni	Snage / Prilike	Višestране izjave
POSLO	Snage: Prilike:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
LIDERSTVO	Snage: Prilike:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
INTERPERSONALNO	Snage: Prilike:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
INTRAPERSONALNO	Snage: Prilike:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Korak 3 - Razmotrite prognostički sažetak

Ovaj odeljak sumira Vaše rezultate sa Leadership Forecast Potential izveštaja, Values izveštaja i Challenge izveštaja. Ovaj sažetak će Vas pripremiti da detaljno razmotrite pojedinačne Leadership Forecast izveštaje. Ovaj odeljak je organizovan u četiri dela: (1) Snage koje pospešuju učinak; (2) Vrednosti i pokretači; (3) Izazovi i (4) Sažetak za razvoj karijere. Na kraju ovog odeljka, nalazi se tabela koja sadrži Vaše individualne rezultate za svaki od Forecast izveštaja.

Snage koje utiču na učinak

Lični doprinos

Pošto ste tihi i naizgled opušteni, neće Vam smetati da prepustite drugima nadležnost i uopšteno ćete izbegavati "političko ponašanje" koje je ponekada neophodno za napredak u organizaciji. Pošto ne težite preuzimanju liderskih uloga, Vaša unapređenja u karijeri će najverovatnije biti zasnovana na tehničkim kompetencama, pre nego na održavanju "visokog profila" u okviru organizacije. Drugi, naročito nepoznati ljudi, mogu Vas doživeti kao učtivu i pomalo formalnu osobu. Trebalo bi da Vam ne smeta da radite sami, da preferirate pismenu komunikaciju a ne komunikaciju licem u lice i da cenite svoju privatnost. Ove karakteristike su korisne u istraživačkim poslovima, kao i poslovima vođenim tehnologijama, ali bi mogle predstavljati prepreku ljudima u prodaji i menadžmentu.

Interpersonalne veštine

Nezavisni i samopouzdana, odajete utisak osobe koja se ne plaši konfrontiranja i verovatno ste voljni da date negativan feedback. Ne smeta Vam da zauzimate nepopularna stanovišta, sprovedite pravila ili držite druge odgovornim. Ove karakteristike su korisne za poslove koji podrazumevaju kontrolu kvaliteta, održavanje standarda učinka i ophođenje sa teškim ljudima. Vi ste razumno isplanirani i pažljivi u vezi sa procedurama, ali i sposobni da budete dovoljno fleksibilni da promenite pravac kada je to neophodno.

Stil rada i učenja

Stabilni ste i stalozeni, imate pozitivan stav i obično ste dobrog raspoloženja. Možete lako podneti pritisak na poslu i/ili obimna radna opterećenja i retko ćete biti razdražljivi. Saradnici i članovi tima će ceniti Vašu stabilnost; ovo je naročito važno za poslove ili zadatke gde je prisutna veća doza urgentnosti, stresa i/ili potencijalnog rizika i gde je neophodno držati emocije pod kontrolom. U stresnim periodima, Vaši saradnici mogu računati na Vas da ćete biti smireni, dosledni i optimistični. Vi ste otvorenog uma, znatiželjni i maštoviti. Razumete širu sliku, mislite brzo i u koraku, imate ideje za rešavanje problema i dobro se nosite sa nestrukturiranim poslovima koji podrazumevaju dizajn, inovacije i promene. Prijemčivi ste za nove ideje i cenite pronalaženje boljih načina za obavljanje zadataka. Ovo je posebno bitno na poslovima koji iziskuju kreativnost, rešavanje problema, strateško planiranje i vođstvo. Vi ste bistri, učeni i pratite savremena događanja i tehnologije. Takođe, delujete samodisciplinovano, orijentisano na postignuće, produktivno i trebalo bi da uživate u završavanju zadataka. Vrednovaćete trening za Vas i za druge, tražićete prilike za razvoj i rast i želećete da u radnom okruženju primenjujete najaktuelnija relevantna znanja. Ove karakteristike su značajne za većinu poslova.

Vrednosti i pokretači

Motivacija za postignuće

Trudite se da postignete ravnotežu između napornog rada i intenzivnog uživanja i provoda. Iako poštujete tradicionalne poslovne manire i prakse, Vi ste spremni i da se menjate tokom vremena. Ne delujete zainteresovano za takmičenje i izazove zarad izazova i preferirate da pustite svoju karijeru da se razvija prirodnim putem - šta god da se desi, desilo se. Iako cenite pozitivne komentare o Vašem učinku, nerado se upuštate u samopromociju i preferirate da čekate da drugi primete Vaša postignuća.

Socijalna interesovanja

Volite biti u društvu drugih, ali isto tako uživate i u svom privatnom vremenu i radujete mu se. Verovatno preferirate da radite sami, nasuprot radu u timu i ne volite da provodite vreme dajući fidbek drugima. Preferirate biti u društvu bliskih prijatelja pre nego okruženi nepoznatim ljudima. Uživate 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 fidbek i ohrabrivati i podržavati njihova zalaganja. Uživate u promenama, raznovrsnosti, inovacijama i raznolikosti, a ne volite tradiciju, običaje, formalnosti i uniformnost. Delujete voljni da eksperimentišete i preispitujete konvencije zarad mogućeg napretka.

Preduzetničke vrednosti

Verujete da postoje druge stvari u životu važne koliko i novac. Razumete značaj pitanja u vezi plate; međutim, porodica i prijatelji, zanimljivi problemi, podržavajuće kolege ili izazovni radni zadaci za Vas imaju viši prioritet. Delujete kao da ne brinete za sigurnost posla i da ste spremni da rizikujete kako biste napredovali u karijeri. Nije Vam potrebno mnogo usmeravanja u Vašem poslu i ne smetaju Vam neočekivane promene u radnim zadacima.

Stil donošenja odluka

Izgleda da pri donošenju odluka umete postići ravnotežu između forme i funkcionalnosti. Želite da oprema izgleda dobro, ali i da radi pouzdano i efikasno. Razumete odnose između elegantnog stila i dugotrajnog učinka i koristite to pri donošenju odluka. Izgleda da uživate u rešavanju problema, analiziranju i razumevanju onoga što se dešava u svetu. Prijatno se osećate 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, pre nego na intuiciji.

Izazovi

Reagovanje na druge

Delujete kao energična i entuzijastična osoba, ali i kao osoba koja ima tendenciju da se lako iznervira ili razočara učinkom drugih ljudi. Posledično, ponekad možete delovati pomalo iritabilno, kritično i spremno da odustanete od osoba ili projekata. Zato što delujete neuobičajeno poverljivo i tolerantno, drugi se ponekad pitaju da niste pomalo naivni. Vi ste pažljiva osoba koja retko čini luckaste greške. Međutim, istovremeno možete biti i previše oprezni i posledično možete delovati sporo u delovanju i donošenju odluka, i nevoljno preuzimati bilo kakve rizike. Vi ste osoba koja može da podnese pritisak bez "savijanja". Zato što ste toliko tajnoviti, drugi Vas mogu doživljavati kao povučenu osobu koja ne sluša i koju ne zanima mišljenje drugih ljudi. Ukoliko im ne kažete, drugi će retko 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 pritiskaju da nešto uradite i, kada Vas nešto ozlovolji, možete odlagati realizaciju zadataka, te delovati tvrdoglavo i teško za obučavanje, usavršavanje i usmeravanje.

Očekivanja u vezi ličnog učinka

Ljudi Vas mogu doživljavati kao poprilično skromnu osobu i nevoljnu da govori osim ako Vaše mišljenje nije eksplicitno zatraženo. Delujete otvoreno, ali pomalo rezervisano i trudite se da izbegavate sve što vidite kao nepotrebne rizike. Ostavljate utisak osobe koja preferira da se ne nameće i izbegava isticanje u prvi plan. Kakav god da je Vaš talenat za govore u javnosti, Vi ne smatrate obavezno da će drugi Vaše nastupe doživljavati kao zabavne.

Reagovanje na autoritete

Delujete ljubazno i kao vredan radnik, sa visokim standardima učinka. Lako prihvatate strukturu, smernice i fidbek, te pretpostavljate da i drugi poseduju ove tendencije. Iako ste skloni planiranju i savesni, drugi mogu da Vas dožive kao osobu tešku za saradnju zato što želite da radite stvari samostalno, teško Vam je ugoditi i možete biti nefleksibilni po pitanju pravila i procedura. Delujete pažljivo, saradljivo i više volite postizanje konsenzusa nego sporenja. Sa druge strane, možete delovati kao da oklevate da zauzmete stav ili donesete nezavisne odluke i možda suviše željno da udovoljite svom šefu.

Razvoj karijere

Kada snage postanu slabosti - Razvojni fidbek za kandidata: Petar Petrovic

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 svesni toga da drugi mogu biti pod stresom kada Vi niste. Imajući u vidu Vašu tendenciju da budete pomalo pasivni u društvenom okruženju, imali biste koristi od treninga (asertivnost i/ili javni nastup) - ukoliko bude bilo neophodno na trenutnom ili budućem radnom mestu - kako bi unapredili Vašu spremnost da izrazite svoje mišljenje i preuzimate inicijativu. Kako biste prevazišli Vašu prirodnu tendenciju da budete povučeni i rezervisani, pokušajte da izađete iz svoje kancelarije i razgovarate sa svojim saradnicima na njihovim radnim mestima ili kancelarijama; ovo je naročito bitno za menadžere ili ljude koji teže ka supervizorskim ulogama. Štaviše, nakon sastanaka, trebalo bi da proverite sa drugima i uverite se da su svi dobili istu poruku kao i Vi. Možete biti oštri, uvredljivi, tvrdoglavi i lako Vas mogu iziritirati nedostaci drugih ili njihov slabiji učinak. U tim situacijama, Vaš prvi impuls je da se direktno konfrontirate sa tom osobom. Potrudite se da promislite o uticaju Vaših reči i pokušajte da izaberete najdiplomatičniji pravac delovanja. Trebalo bi da ostanete otvoreni za promene i budete fleksibilni u nesigurnim situacijama. Kada donosite odluke, trebalo bi da imate na umu da možda nikada nećete imati sve relevantne informacije, ali da ipak treba odlučivati uvremenjeno. Potrudite se da prioritetizujete posao, imajući u vidu da ne zahteva svaki zadatak podjednako vreme i pažnju. Iako ste maštoviti i vizionarskog duha, lako 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 svesni da Vas može frustrirati nedostupnost takvih prilika. Štaviše, uživaćete u postavljanju sopstvenih ciljeva učinka jer ste vrlo orijentisani na postignuće.

Ophođenje sa kontraproduktivnim tendencijama

- Prvo, imajte na umu svoje snage - kada ste u najboljem izdanju, Vi ste odlučna i nezavisna osoba koju nije lako zastrašiti i koja može podneti pritisak tokom teških vremena.
- Drugo, nakon važnih sastanaka, proverite sa ostalima kako biste bili sigurni da ste svi primili istu poruku. Možete se osloniti na socijalni konsenzus kao smernicu za akciju.
- Treće, Vaša iskrenost i nezavisnost su poželjni kvaliteti u nekim situacijama, ali Vas mogu sprečiti u slušanju fidbeka; potrebno je da budete svesni ovoga i da uložite dodatne napore da profitirate od usmeravanja i saveta od strane drugih.
- Četvrto, Vaša tendencija da budete pomalo fokusirani i preokupirani može uticati na Vašu sposobnost da zainteresujete ljude za Vaše ideje i gradite tim.
- Konačno, iako možete preferirati da radite sami - naročito kada ste pod pritiskom - trebalo bi da pokušate da svakodnevno izlazite iz svoje kancelarije i razgovarate sa Vašim zaposlenima. Ovo Vam ispočetka može izgledati teško, ali to je vrlo značajan način na koji možete pokazati svoju brižnost.

Sažetak rezultata iz Vaših Leadership Forecast izveštaja

Skala	%	Interpretacija skala
Hoganov inventar ličnosti		
Stabilnost	71	Podrazumeva staloženost, optimizam i stabilnost raspoloženja.
Ambicija	16	Podrazumeva preuzimanje inicijative, takmičarski duh i traženje liderskih uloga.
Društvenost	1	Podrazumeva pričljivost, socijalnu odvažnost i zabavnost.
Interpersonalna osećajnost	27	Podrazumeva prijatnost, obzirnost i veštinu u održavanju odnosa.
Sistematičnost	48	Podrazumeva savesnost, pouzdanost i poštovanje pravila.
Radoznalost	78	Odnosi se na osobe koje su znatiželjne, maštovite, vizionari i lako im postaje dosadno.
Pristup učenju	79	Podrazumeva uživanje u formalnom obrazovanju i aktivno usavršavanje u oblastima poslovanja i tehnike.
Motivi, vrednosti, preferencije inventar		
Priznanje	0	Želja da osoba bude poznata, vidljiva, viđena i slavna.
Moć	31	Želja za izazovima, takmičenjem, postignućem i uspehom.
Hedonizam	54	Želja za zabavom, uzbuđenjem, raznolikošću i zadovoljstvima.
Altruizam	91	Želja da se služi drugima, da se unapređuje društvo i da se pomogne onima koji imaju manje sreće.
Afilijacija	4	Potreba za čestim i raznovrsnim socijalnim kontaktima.
Tradicija	12	Značaj moralnosti, porodičnih vrednosti i posvećenost obavezama.
Sigurnost	15	Potreba za strukturom, redom i predvidljivošću.
Novac	10	Interesovanje za zarađivanje novca, pravljenje profita i pronalaženje poslovnih prilika.
Estetika	41	Interesovanje za izgled, osećaj, zvuk i dizajn produkata i umetničkog rada.
Nauka	84	Interesovanje za nove ideje, tehnologije i racionalan i na činjenicama zasnovan pristup rešavanju problema.
Hoganov razvojni test		
Razdražljivost	69	Odnosi se na osobe koje su preterano entuzijastične po pitanju ljudi/projekata, a potom se brzo i lako razočaravaju u iste.
Skeptičnost	13	Odnosi se na osobe koje su socijalno pronicljive, ali i cinične i preosetljive na kriticismam.
Opreznost	73	Odnosi se na osobe koje su preterano zabrinute da ne budu kritikovane.
Rezervisanost	98	Odnosi se na osobe koje imaju manjak interesovanja ili svesti o osećanjima drugih.
Tvrdoglavost	96	Odnosi se na osobe koje su šarmantne, ali i nezavisne, tvrdoglave i teške za koučing.
Arogantnost	8	Odnosi se na osobe koje imaju prenaglašeno mišljenje o svojoj kompetentnosti i vrednosti.
Manipulativnost	4	Odnosi se na osobe koje su šarmantne, sklone preuzimanju rizika i traže uzbuđenja.
Teatralnost	2	Odnosi se na osobe koje su melodramatične, energične i žele da budu u centru pažnje.
Ekscentričnost	34	Odnosi se na osobe koje misle i deluju na interesantne, neuobičajene, čak i ekscentrične načine.
Perfekcionizam	65	Odnosi se na osobe koje su savesne, teže savršenstvu i teško im je udovoljiti.
Nesamostalnost	80	Odnosi se na osobe koje žele da udovolje drugima i oklevaju da nastupaju nezavisno.



Korak 4 - Razmotrite svaki Forecast izveštaj

Leadership Forecast izveštaji su dizajnirani da Vam pomognu da shvatite "zašto" radite ono što radite. Postoje tri izveštaja u ovoj seriji: Potential, Challenge i Values izveštaj. Iskoristite ovaj odeljak da zabeležite snage i razvojne prilike koje su identifikovane u Leadership Forecast izveštajima.

U prethodnom koraku, razmotrili ste sažetke tri Leadership Forecast izveštaja. Sada ste spremni za dubinsko razmatranje pojedinačnih izveštaja. Predlažemo da pročitate sva tri izveštaja pre popunjavanja ovog odeljka. Kada pročitate ove izveštaje, trebalo bi da krenete iznova i, počevši od Potential izveštaja, razmotrite i pribelžite snage i prilike za razvoj u svakom od domena kompetenci. Učinite isto za Challenge i Values izveštaje. Imajte na umu da nije neophodno da imate unose u svakoj ćeliji. Unesite u tabelu samo snage i prilike koje su relevantne za Vaš poslovni uspeh.

Domeni	Potential izveštaj	Challenge izveštaj	Values izveštaj
POSLO	Snage: Prilike:	Snage: Prilike:	Snage: Prilike:
LIDERSTVO	Snage: Prilike:	Snage: Prilike:	Snage: Prilike:
INTERPERSONALNO	Snage: Prilike:	Snage: Prilike:	Snage: Prilike:
INTRAPERSONALNO	Snage: Prilike:	Snage: Prilike:	Snage: Prilike:

Korak 5 - Završna integracija podataka

Sada ste završili analizu Vašeg posla, razmotrili Vaše 360 rezultate i razmotrili rezultate Vaše procene. 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 verujete da ih je potrebno menjati da biste unapredili svoj radni učinak. Zabeležite ova ponašanja u desnu kolonu u adekvatnom domenu. Nije neophodno uneti nešto u svaku ćeliju. Pribeležite samo ona ponašanja koja ukazuju na jasnu potrebu za pridavanjem pažnje. Drugo, u srednju kolonu ubeležite 360 povratne informacije (ili izjave) koje ukazuju na potrebe za poboljšanjem. Konačno, u levu kolonu ubeležite rezultate Leadership Forecast izveštaja koji Vam pomažu da razumete "zašto" ispoljavate ova ponašanja. Imajte na umu, da su najbolji razvojni ciljevi oni koji će značajno unaprediti Vaš radni učinak, da imate jasne podatke koji ukazuju na potrebu za promenom i da ste stekli uvid u to "zašto" ispoljavate određeno ponašanje.

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



Kreiranje Vašeg razvojnog plana

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

Pristup Vaše kompanije

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

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

Obrazac za razvojno planiranje

Za one koji su zainteresovani za jednostavan papir-olovka pristup koji ne zahteva mnogo uloženog vremena za kreiranje, prilažemo obrazac za planiranje koji se nalazi u Dodatku A. Na osnovu informacija koje ste uneli u Odeljku 5, trebalo bi da identifikujete jedan ili dva razvojna cilja i ubeležite ih u prvu kolonu obrasca. Dobar razvojni cilj je onaj koji je izražen u ponašajnim terminima i može se izmeriti tokom vremena kako bi se osigurao napredak. Stavke razvojnih akcija mogu biti navedene u drugoj koloni, a napredak ka postizanju ciljeva možete tokom vremena beležiti u narednim kolonama. Ukoliko su Vam potrebne sugestije oko izbora razvojnih akcija, internet predstavlja bogat izvor informacija. Pristup "obrnute piramide" se preporučuje za uspešno 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 vreme pretrage po internetu i podiže verovatnoću pronalazjenja informacija direktno povezanih sa Vašim razvojnim ciljem.





Dodatak A - Obrazac za planiranje razvoja

Cilj	Razvojne aktivnosti	Rezultati		
		3 meseca	6 meseci	9 meseci