

- SELECT
- DEVELOP
- LEAD

HOGAN *DEVELOP*

MANAGEMENT FOCUS

WHO YOU ARE IS HOW YOU LEAD

Отчёт для: John Doe

ID: HC560419

Дата: 21 Октябрь, 2015





Есть расхожее мнение, что эффективный руководитель - это тот, кто делает вещи правильно, а лидер - тот, кто делает правильные вещи. Однако хорошие руководители должны быть и хорошими лидерами. Они должны уметь организовывать работу людей внутри компании и мотивировать их на реализацию своего потенциала. Личность руководителя напрямую влияет на продуктивность и уровень вовлечённости сотрудников, воздействуя на дисциплину, моральный дух, межличностные отношения внутри команды и т.д. Цель этого отчёта - помочь вам разобраться в том, как ваши сильные стороны, мотивация и ценности влияют на ваш стиль управления. Чем лучше вы понимаете ваши индивидуальные личностные особенности, понимаете, что вас мотивирует, что вами движет, тем эффективнее вы сможете использовать ваши сильные стороны при решении сложных рабочих задач.



ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СТОЙКОСТЬ

Ваши результаты говорят о том, что вы очень спокойный, уверенный в своих силах человек. Как правило, вы смотрите на мир позитивно; вы терпеливо относитесь к ошибкам и недочётам в работе своих подчинённых. Сталкиваясь с трудностями и неудачами, вы проявляете стойкость и эмоциональную стабильность. С другой стороны, вы настолько стрессоустойчивы и не эмоциональны, что можете не замечать, когда ваши сотрудники устали или встревожены, или чем-то расстроены. Ваша слабая сторона - это практически полное игнорирование обратной связи, которую вам пытаются дать окружающие люди. Вы слушаете, но не слышите. Вам, как руководителю, необходимо уделять особое внимание обратной связи. Обратная связь и индивидуальный план коррекции поведения по результатам обратной связи являются одними из самых ценных инструментов, которые могут способствовать вашему личностному и профессиональному развитию.



АМБИЦИОЗНОСТЬ

Одна из важных компетенций эффективного руководителя - развитие талантов. С одной стороны окружающие воспринимают вас как энергичного, инициативного и сильного человека, который любит брать на себя ответственность за достижение результатов. С другой стороны вы должны помнить о том, что вы отвечаете за общий результат команды в долгосрочной перспективе, поэтому в качестве развивающего элемента, вы должны давать другим сотрудникам возможность проявить себя. Вы никогда не должны вступать в прямую конкуренцию со своими прямыми подчинёнными: для них вы должны устанавливать справедливые и реалистичные требования и активно участвовать в развитии их карьеры в организации.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И КОММУНИКАЦИИ

Вы должны помнить о том, что от вас, как от руководителя, ждут, что вы будете решительно бороться с неэффективными сотрудниками и неэффективными бизнес процессами. Для этого вы должны быть честным и открытым со своим сотрудниками; вы не должны затягивать решение неудобных вопросов, связанных с наймом, увольнением, оценкой эффективности, компенсациями и льготами и т.д. Ваши сотрудники оценят вашу прямую, объективную и, самое главное, своевременную обратную связь по результатам их деятельности, которую вы предоставите им в конструктивной манере.

ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

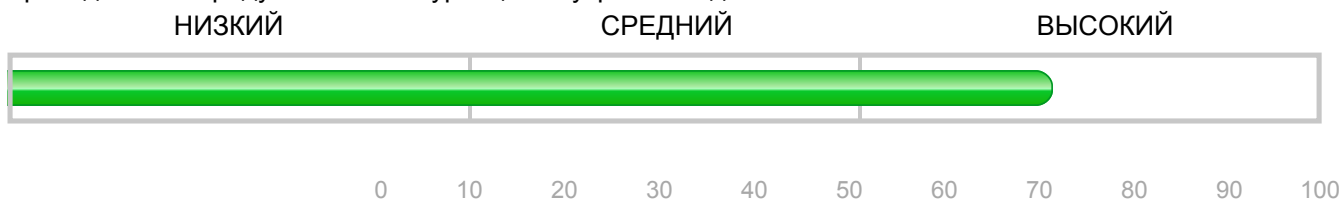
Ваши сотрудники ценят ваше трудолюбие, ваше строгое соблюдение правил и процедур, вашу внимательность к деталям, вашу приверженность высоким стандартам качества. Иногда это приводит к тому, что многие задачи вы стремитесь делать самостоятельно, считая, что никто не сделает лучше вас. Вы должны помнить о том, что одна из ваших первоочередных обязанностей как руководителя - это задавать направление для всей команды, ставить цели для подчинённых, контролировать исполнение, поддерживать и спрашивать результат. Если вы делаете всё самостоятельно, не делегируя задачи, проекты или даже полномочия вашим сотрудникам, вы лишаете их ценного опыта и возможностей для развития. Ваша задача - это создать в команде продуктивную атмосферу доверия и ответственности. Ваша ключевая роль - стратегическое управление организацией или командой, а не постоянный контроль за выполнением работы вашими сотрудниками.



УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОМ

КЛЮЧЕВОЙ ФОКУС: РЕЗУЛЬТАТ

Руководители, нацеленные на результат, устанавливают высокие цели для себя и для других и упорно работают над их достижением. Они знают свои приоритеты, они ориентированы на выполнение поставленных задач. Они готовы к жёсткой, конкурентной борьбе на рынке, они ждут идеального исполнения своих указаний от подчинённых и требуют от них конкретных результатов. Иногда такая агрессивная целеустремлённость и завышенная требовательность может отпугивать других и приводить к непродуктивной конкуренции внутри команды.





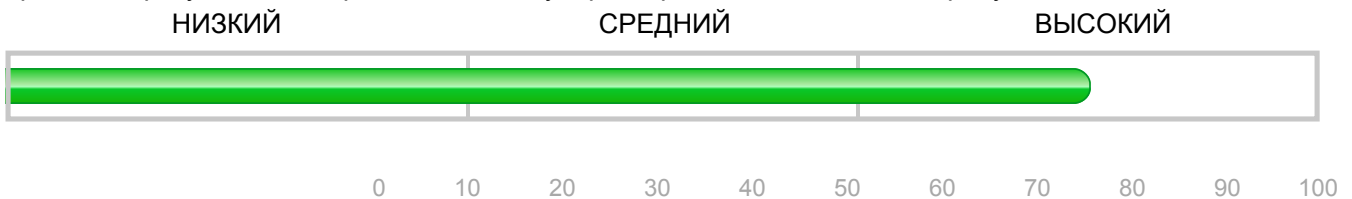
Шкалы	Амбициознос ть	
	Власть	
Рекомендац ии	<ul style="list-style-type: none"> Ваша амбициозность, напористость, неудержимое стремление к успеху может отпугивать молодых и неопытных сотрудников. Помните, что не все члены команды разделяют вашу агрессивную нацеленность на результат. Вы должны понимать, что есть сотрудники, которые предпочитают оставаться в тени и выполнять поддерживающие функции. Вы энергичны, решительны и уверены в своих силах. Вы всегда добиваетесь результата. Однако вы должны всегда трезво оценивать возможности вашей команды и ставить перед ней задачи в соответствии с её потенциалом. Поскольку вы предъявляете высокие требования к себе и другим, не забывайте коммуницировать с вашими сотрудниками и сообщать им, какие конкретно результаты вы от них ждёте. Когда они чётко понимают ситуацию и конечный желаемый результат, у них гораздо больше шансов добиться успеха. 	
Зоны развития	<ul style="list-style-type: none"> Ваши высокие амбиции и стремление сделать карьеру не должны идти в рознь с вашей основной функцией руководителя - достижение финансовых результатов для акционеров, реализация потенциала компании на рынке и создание ценности для её клиентов. Старайтесь не вступать в деструктивную конкуренцию со своими подчинёнными, коллегами или другими подразделениями. В ваши обязанности руководителя входит не только контроль за выполнением работы и достижение результатов вашим сотрудниками, но также уделение внимания их моральному настрою и самочувствию. Искренняя забота о людях со стороны руководителя создаёт вовлечённость персонала и положительно влияет на эффективность в достижении целей. Ваши амбиции и стремление сделать карьеру мешают вам видеть потенциал в людях, которые не так активны как вы. Не забывайте о том, что все члены команды вносят вклад в общее дело по-своему, даже если у них нет такого рвения к победе, как у вас. 	



УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

КЛЮЧЕВОЙ ФОКУС: ОТНОШЕНИЯ С ЛЮДЬМИ

Руководители, у которых хорошо развита эта компетенция уделяют большое внимание налаживанию и поддержанию позитивных отношений с подчинёнными. Они уделяют больше внимания моральному настрою и самочувствию своих сотрудников и воспринимаются как руководители, всегда готовые прийти на помощь в трудную минуту. Обратной стороной этой компетенции является то, что такая забота об отношениях мешает им давать объективную обратную связь неэффективным сотрудникам, требовать результатов и принимать непопулярные решения, когда этого требует бизнес.





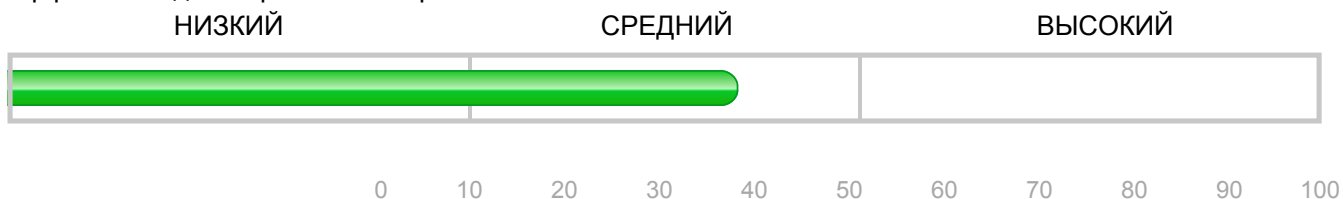
<p>Шкалы</p>	<p>Межличностная восприимчивость</p>	
	<p>Альтруизм</p>	
<p>Рекомендации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Скорее всего, перед принятием решения вам требуется время, чтобы выслушать все мнения в команде и учесть пожелания каждого. Важно помнить, что стремление к достижению консенсуса во всём, не всегда подходит для эффективного управления людьми. Научитесь понимать, когда необходимо советоваться с командой, а когда - принимать решения единолично. • Одна из важнейших функций руководителя - это умение давать обратную связь. Это очень и очень непростая задача. Своевременная обратная связь повышает эффективность работы сотрудников, тогда как откладывание объективной оценки по результатам работы, напротив, может привести к снижению качества работы или быть воспринято как предвзятое отношение к подчинённому. • Конфликтные ситуации на работе всегда неприятны. Ваше стремление полностью избегать конфронтаций и конструктивных споров может негативно сказываться на вашей личной эффективности и достижении результатов в целом. Поддерживая позитивные отношения в команде, будьте готовы твёрдо отстаивать свою точку зрения и делать акценты на принципиальных вопросах. 	
<p>Зоны развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Вы проявляете заботу о благополучии сотрудников и стараетесь заниматься их развитием. Вы должны понимать, что к подчинённым, которые не восприимчивы к обратной связи и развивающим мероприятиям, может требоваться индивидуальный подход. • Ориентация на развитие навыков и получение новых знаний у сотрудников - важнейшая задача любого руководителя. Но не забывайте о применении полученных навыков в бизнесе. Проводите регулярную оценку эффективности тренингов и учебных курсов. • Вы должны понимать, что другие могут злоупотреблять вашей добротой и великодушием. Поэтому старайтесь учиться своевременно видеть те ситуации, когда вам нужно изменить отношение к неэффективным членам команды, которые не соответствуют вашим требованиям, и принять соответствующие кадровые решения. 	



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

КЛЮЧЕВОЙ ФОКУС: *ВЫПОЛНЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ*

Руководители, которые ориентированы на управление процессами, уделяют много внимания созданию корпоративных правил и их чёткому следованию. Они предпочитают использовать понятные, проверенные практики; они умеют хорошо планировать, они организованны, трудолюбивы, внимательны к деталям. В целом это надёжные и ответственные сотрудники. Однако обратной стороной их высокой организованности является излишний контроль подчинённых, неспособность эффективно делегировать и сопротивление изменениям.





Шкалы	Организованность	
	Безопасность	
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> • Одной из ваших сильных сторон является системность, последовательность, внимательность к деталям, приверженность высоким стандартам качества. С другой стороны, эти качества могут стать ограничениями, если вы будете продолжать контролировать каждый шаг ваших сотрудников. Давайте им больше свободы, смелее делегируйте задачи и проекты. • Даже самые тщательно проработанные планы могут меняться; изменения - это неотъемлемая часть жизни любой организации. На позиции руководителя вы должны спокойно реагировать на изменения и уметь управлять ими. Пока этот навык - ваша зона развития. Постарайтесь разработать комфортный для вас формат развития навыков управления изменениями. • Для принятия правильного решения вы стараетесь собирать максимум информации из разных источников. Вы должны понимать, что эффективное управление как раз и состоит в том, чтобы принимать оптимальные решения на основе уже имеющейся информации. Когда вам нужно принять решение оперативно, и вы начинаете чувствовать, что буксуете, зацикливаясь на анализе информации, в этом случае составьте перечень тех фактов, которые уже есть в вашем распоряжении и действуйте. 	
Зоны развития	<ul style="list-style-type: none"> • Вы отважный человек и смело идёте на риск. Но это не означает, что ваши сотрудники готовы за вами прыгать в омут. Убедитесь, что ваши люди вас поддерживают перед принятием смелых решений. • На позиции руководителя вы создаёте гибкую рабочую среду, которая поощряет сотрудников пробовать новые подходы и менять старые, неэффективные процедуры. Однако старайтесь проводить более тщательную аналитику бизнес процессов, внедряйте изменения постепенно, шаг за шагом и не пытайтесь преобразовать всё сразу. • Судя по всему, вы не сторонник постоянного контроля ваших сотрудников и видите мало смысла в организационных правилах, которые лишь мешают эффективной работе. Но, поскольку вы являетесь примером для ваших сотрудников, постарайтесь определить, какие правила наиболее важны, а от каких можно отклониться без особого риска. 	



УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ

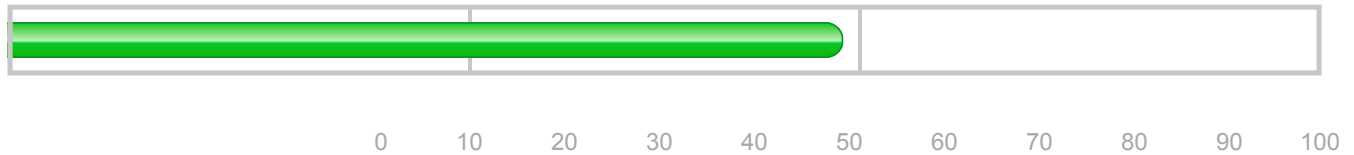
КЛЮЧЕВОЙ ФОКУС: *НОВЫЕ ИДЕИ*

Это креативные, инновационные и восприимчивые ко всему новому руководители. Они подходят к решению проблем со стратегической точки зрения, их мотивирует возможность использовать инновации в своей работе. Вместе с тем, они могут не уделять должного внимания решению операционных, рутинных, но не менее важных задач; они могут предлагать слишком концептуальные и нестандартные идеи, совершенно оторванные от реальности и ежедневных потребностей бизнеса.

НИЗКИЙ

СРЕДНИЙ

ВЫСОКИЙ





Шкалы	Любознательность	
	Эстетика	
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> Использование инноваций, новых технологий и креативных подходов являются важными составляющими успешного лидерства. Однако не нужно выдумывать каждый раз для решения простых задач какие-то инновационные решения, которые, к тому же, могут требовать значительных инвестиций. Проводите регулярный анализ рынка, возможно, подходящее решение уже существует и выдумывать пятое колесо нет необходимости. Вы стратег и мыслите глобально. Вас привлекают масштабные, нестандартные идеи и проекты. Однако, вы должны помнить и о том, что вы, как руководитель, отвечаете за результаты в том числе и в ближайшей перспективе. Поэтому не забывайте уделять время решению операционных вопросов. Старайтесь давать рациональные обоснования своим идеям и внимательно подходите к тому, как вы их презентуете и коммуницируете другим людям. Вы должны уметь "продавать" свои идеи другим, чтобы получать их согласие и поддержку. Всегда запрашивайте у ваших коллег обратную связь, что они думают по поводу ваших идей и предложений. 	
Зоны развития	<ul style="list-style-type: none"> Вы предпочитаете больше фокусироваться на содержательной стороне продуктов и услуг, которые предлагает ваша компания на рынке, нежели на их форме и тому, как они выглядят. И хотя у такого чисто прагматичного подхода есть свои преимущества, не забывайте о том, что некоторые сотрудники придают большее значение стилю и внешнему виду. Вы, как руководитель, на своём примере демонстрируете подчинённым ваше истинное отношение к качеству товаров и услуг, которые предлагает ваша компания на рынке. Именно по этой причине вы должны уделять достаточное внимание вопросам маркетинга. Советуйтесь с коллегами относительно внешнего вида и впечатления, которые производят ваша продукция на клиентов. Вы, как человек практичный, уделяете больше внимания функциональности рабочей обстановки и уделяете гораздо меньше внимания её эстетической привлекательности. Не забывайте о том, что в вашей команде всегда есть люди, которым комфортнее работать в эстетически приятной среде. 	



УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

КЛЮЧЕВОЙ ФОКУС: НАВЫКИ ВЛИЯНИЯ

Эти руководители обладают хорошо развитыми навыками коммуникации и поддержания отношений с людьми. Они хорошо умеют использовать свои навыки построения отношений и межличностного влияния для поддержания вовлеченности сотрудников. Однако в силу высокого уровня общительности, они могут казаться слишком энергичными и путать социальную активность с продуктивностью. Кроме того, они могут отвлекать других людей от работы.

НИЗКИЙ

СРЕДНИЙ

ВЫСОКИЙ



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Шкалы	Общительность	
	Причастность	
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> Частое взаимодействие и работа бок о бок с другими людьми заряжают вас энергией. Однако на позиции руководителя вы также должны уделять время самостоятельной работе. Эффективный руководитель должен уметь легко переключаться с командной работы на самостоятельную деятельность, когда это необходимо. Помните, что своей энергичностью и активными коммуникациями вы можете подавлять (или просто перебивать) коллег и подчинённых. Вы должны контролировать ваш высокий уровень общительности, учиться навыкам активного слушания и давать вашим сотрудникам и коллегам возможность высказаться. У вас очень обширная сеть социальных и профессиональных контактов, а это один из признаков успешного лидера. Используйте ваши обширные связи для более эффективного решения рабочих задач. 	
Зоны развития	<ul style="list-style-type: none"> Вы цените групповое принятие решений и, возможно, слишком сильно полагаетесь на него. Вы должны помнить о том, что есть решения, которые необходимо принимать самостоятельно, а некоторые - коллегиально. Вы пропагандируете политику открытых дверей в компании. Сотрудники ценят вашу доступность, открытость и готовность уделять время обсуждению рабочих вопросов вместе. Однако вы должны понимать, что "ручеек" людей в вашу открытую дверь может перерасти в поток, а это может негативно сказываться на вашей личной эффективности. Иногда дверь лучше держать закрытой. Вы обладаете великолепными навыками коммуникаций. Но иногда вы можете путать активность с продуктивностью. Вы должны уметь различать, какие коммуникации способствуют продуктивности и продвигают к цели, а какие - отвлекают от работы. 	



УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ

КЛЮЧЕВОЙ ФОКУС: АНАЛИТИКА

Эти менеджеры - блестящие аналитики: они очень хорошо умеют анализировать большие блоки информации, умело оперируют статистическими показателями и всегда опираются на технологии при решении рабочих задач. Однако, делая большой упор на работу с цифрами и технологиями, они могут недооценивать важность работы с людьми и могут быть недостаточно терпеливы к тем, кто предпочитает более интуитивный подход в принятии решений.

