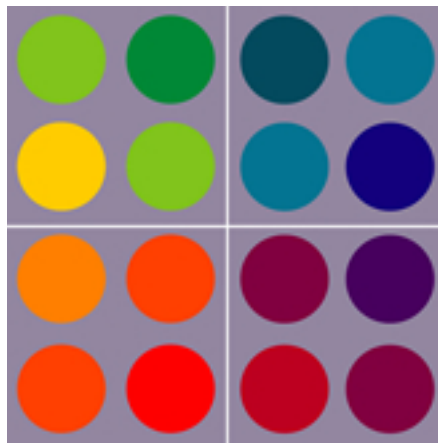


❖ Twój Profil Osobisty „Facet5”

Janusz 1

Data Administracji: 15.5.2008

Firma: HR High Touch



Przywódtwo Wskazówki dla Lidera

Raport ten opisuje, w jaki sposób powinien reagować przełożony danej osoby, aby odpowiednio ją motywować, inspirować i kierować. Opiera się na modelu Przywództwa przedstawionym przez Bernarda Bassa, który sugeruje, iż istnieje 7 głównych elementów przywództwa koniecznych do odniesienia sukcesu. Dzielią się one na elementy Przywództwa Transformacyjnego i Transakcyjnego. Transakcyjne Przywództwo dotyczy zapewniania ustalonych wyników. Natomiast Przywództwo Transformacyjne inspirowanie innych do przekraczania własnych granic i oczekiwań.

Liderzy Transformacyjni

Liderzy Transformacyjni mają jasny cel, ku któremu zmierzają, sami są pełni pasji i potrafią motywować innych. Są nowatorscy i stawiają wyzwania. Tworzą i komunikują wizję, stymulują intelekt i traktują ludzi indywidualnie. Elementami przywództwa Transformacyjnego są:

Tworzenie Wizji – Wizjonerscy Liderzy potrafią motywować, inspirować i są bardzo przekonujący. Wizji nie można narzucić. Trzeba umieć tak wpłynąć na kolegów, przekonać ich i zainteresować, aby „kupili” wizję. Ludzie, którzy potrafią to robić dobrze, przedstawiają innym sens, kierunek i cel działania, ekscytują i motywują tym, co można osiągnąć, okazują pasję i zaangażowanie, a w przyszłość spoglądają z entuzjazmem.

Stymulowanie Otoczenia – Dobrzy Liderzy Transformacyjni potrafią zapewnić innym pozytywne i jednocześnie stymulujące otoczenie. Zachęcają ludzi do myślenia, wielokrotnego badania swoich pomysłów i szukania alternatyw. Szybko dostrzegają nowe zastosowania i sposoby postępowania, są nowatorscy, obdarzeni wyobraźnią i świadomości trendów dalszego rozwoju. W oczach

innych są ekspertami i autorytetami w swoich dziedzinach.

Indywidualne Traktowanie Ludzi – Tworzenie środowiska, w którym ludzie czują się docenieni i zachęceni do działania, gdzie mogą badać i rozwijać własne talenty i wykorzystywać indywidualne mocne strony. Ludzi, którzy to umożliwiają, zwykle postrzega się jako pozytywnie nastawionych i sprawiedliwych. Zapewniają oni sprawiedliwe traktowanie, nie osądzają. Dostrajają się do odczuć i charakteru kolegów oraz okazują im szacunek. Tacy ludzie potrafią stworzyć pozytywne środowisko dla każdego członka zespołu, zmotywować ludzi do działania w najlepszy możliwy sposób, rozumieją i akceptują występowanie indywidualnych różnic, nie wydają przedwczesnych osądów na temat ludzi, nie narzucają innym swoich przesądów. Są dostępni dla innych i odpowiadają na ich potrzeby. Akceptują ludzi takimi, jakimi są.

Liderzy Transakcyjni

Liderzy Transakcyjni potrafią zarządzać ludźmi oraz zasobami w celu osiągnięcia założonych celów. Koncentrują się na ustalaniu celów, monitorowaniu wyników, udzielaniu informacji zwrotnych oraz rozwoju zawodowym. Istnieją cztery elementy Przywództwa Transakcyjnego.

Ustalanie Celów – Cele są operacjonalizacją wizji korporacji. Stanowią motor działań, nadają konkretny, praktyczny wymiar wysiłkom. Cele muszą być konkretne, aby zapewnić klarowny kierunek działania. Muszą być mierzalne, aby ludzie wiedzieli czy zostały osiągnięte. Muszą być osiągalne, ponieważ cele nierealistyczne są demotywujące. Muszą być na tyle istotne, aby dawać realistyczne poczucie sensu oraz mieć określony limit czasowy na ich realizację.

Monitorowanie Wyników - Mały jest sens ustalania jasnych celów, jeśli nie

podejmuje się wysiłków aby stwierdzić, czy zostały one osiągnięte. Kontrola działania może być dokonywana przez centralną administrację lub może być bardziej uzależniona od jednostki niż od systemu. Pomaga to oceniać czy cele zostały osiągnięte. Proces monitorowania, częstotliwość kontroli oraz indywidualna odpowiedzialność za kontrole powinny być wszystkim znane i zrozumiałe.

Udzielanie Informacji Zwrotnych - Ocena działania jest obecnie normalną częścią życia korporacji. Informacja Zwrotna ma na celu uzyskanie odpowiedzi na dwa pytania:

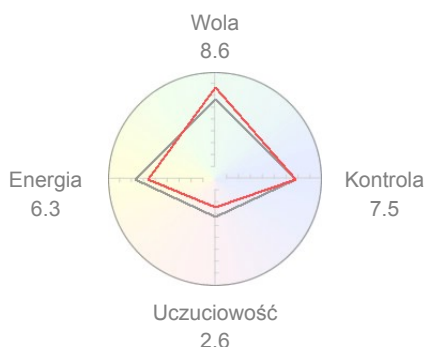
- Czego oczekujemy?
- Jak sobie radzimy?

Żeby Informacja Zwrotna była efektywna, musi być:

- Zrozumiała
- Wiarygodna
- Akceptowana

Rozwój Kariery – Kluczem do rozwoju innych ludzi jest demonstrowanie prawdziwego zainteresowania i troski o nich. Wymaga to bezinteresowności i gotowości do stawiania innych na pierwszym miejscu. Aby to osiągnąć należy najpierw zrozumieć siebie, a następnie na tej podstawie zrozumieć potrzeby, zainteresowania i pragnienia innych ludzi. Efektywność zawodowa uzależniona jest również od zrozumienia istniejącego kontekstu politycznego i organizacyjnego.

Przywódstwo Wskazówki dla Lidera



Tworzenie Wizji

- Przekazuj wiadomości z entuzjazmem.
- Przechodź od razu do sedna sprawy, pamiętając o tym, że Janusz oczekuje dużo swobody, aby móc przerywać, kwestionować i komentować to, co mówisz.
- Stosuj praktyczne przykłady i logiczne argumenty.
- Podkreślaj wyzwania i ryzyko związane z realizacją wizji oraz to, że wkład, jaki wnosi Janusz jest kluczowy dla zagwarantowania sukcesu.
- Wskazuj, jak nowe pomysły współgrają z tymi, które prezentuje Janusz.
- Wskazuj osobiste korzyści, jakie może odnieść Janusz, odwołuj się do wycucia kierunku i pilności spraw.

Stymulowanie Otoczenia

- Zauważ, że Janusz ma silną potrzebę odgrywania ról związanych z wysokim statusem i pełną odpowiedzialnością za osiągnięte wyniki.
- Stwarzaj możliwości, aby Janusz mógł/ mogła sprawować kontrolę oraz zbudować zespół osób osiągających dobre rezultaty.
- Wykorzystaj fakt, że Janusz ma talent do generowania praktycznych rozwiązań i osiągania konkretnych rezultatów.
- Stwarzaj możliwości, aby Janusz mógł/ mogła pracować z ludźmi, którzy mają pozytywne nastawienie oraz dzielić się z nimi energią i potrzebą zwycięstwa.
- Angażuj i dbaj o dobry przepływ informacji, Janusz lubi poczucie, że jest w centrum wydarzeń.

Indywidualne Traktowanie Ludzi

- Szanuj to, że Janusz wykazuje dumę, pewność siebie i przekonanie co do swoich umiejętności.
- Janusz dobrze funkcjonuje w przyjaznych, ale służbowych relacjach.
- Odpowiadaj na potrzebę rozmowy i konsultowania spraw poprzez słuchanie co Janusz ma Ci do powiedzenia, lecz pamiętaj, że jego/ jej własne interesy często przesłaniają mu/ jej prawdziwy obraz sytuacji.
- Weź pod uwagę, że Janusz ma skłonność do postrzegania spraw w „czarno-białych” kolorach i potrzebuje czasu, aby osiągnąć kompromis lub dostrzec alternatywne rozwiązania.

Ustalanie Celów

- Uzgadniaj trudne i ambitne cele końcowe oraz konkretne miary ich realizacji, ale pozwól, aby Janusz sam/a decydował/a o szczegółach ich realizacji.
- Bierz pod uwagę to, że Janusz potrafi popychać sprawy do przodu nadając działaniom odpowiedni sens i cel.
- Doceniaj, że Janusz wykazuje troskę o jakość i potrafi zagwarantować przestrzeganie wysokich standardów.
- Janusz bywa czasem niewrażliwy/a i nietolerancyjny/a wobec mniej zaangażowanych osób, dlatego dobrze jest temu przeciwdziałać poprzez ustalanie działań i celów skoncentrowanych na konkretnych osobach. Przygotuj się na wyjaśnienia, dlaczego to robisz oraz na opór z tym związany.

Monitorowanie Działań

- Janusz oczekuje i szanuje stanowczego i pragmatycznego menedżera, ale będzie się buntować przeciwko ścisłej kontroli.
- Kieruj z daleka, ale bądź dostępny/a w razie potrzeby przedyskutowania i skonsultowania spraw.
- Możesz zaufać, że Janusz będzie dążył/a do osiągnięcia najlepszych możliwych rezultatów, ale będzie czasami potrzebować konkretnych wytycznych odnośnie tego, jak to robić bez denerwowania czy antagonizowania innych ludzi.

Udzielanie Informacji Zwrotnych

- Janusz oczekuje pochwał za osobiste osiągnięcia.
- Pokazuj, w jaki sposób sukces, jaki osiąga Janusz wpływa na perspektywy przyszłej kariery i łączy się z nagrodami materialnymi.
- Unikaj bezpośredniej krytyki, sprawdzaj fakty i szczegóły, zanim udzieliś negatywnej informacji zwrotnej.
- Oczekuj, że Janusz będzie bronić i uzasadniać działania przy użyciu bardzo logicznych i racjonalnych argumentów – przygotuj się do obrony swoich własnych argumentów w ten sam sposób.
- Nie staraj się wygrać - szukaj płaszczyzny porozumienia i pracuj nad znalezieniem takiego rozwiązania, które pozwoli zachować twarz obu stronom.

Rozwój Kariery

- Janusz będzie szukać możliwości zaznaczania i podkreślania swojej wartości, zdobywania uznania i statusu oraz uzyskiwania materialnych nagród za swoje wysiłki.
- Janusz chętnie podejmuje wyzwania związane z radzeniem sobie w nowych sytuacjach, zdobywaniem wiedzy i doświadczenia.
- Janusz najlepiej uczy się poprzez działanie i zanim się w coś zaangażuje będzie oczekiwać dowodów oraz praktycznych przykładów na to, że określone teorie i pomysły działają w praktyce.

Przegląd Preferencji dotyczących Pracy

Ludzie oczekują od swojej pracy różnych rzeczy. Dlatego też praca, która zawiera oczekiwane przez daną osobę elementy, będzie dla niej bardziej interesująca i satysfakcjonująca, a w rezultacie motywacja tej osoby będzie wyższa. Badania pokazują, iż efektywność w pracy jest ściśle związana z satysfakcją, dlatego też organizacje postępują mądrze próbując zapewniać, aby ludzie pracowali na takich stanowiskach, które same w sobie zapewniają im atrakcyjne nagrody.

Stanowiska niestwarzające satysfakcjonujących możliwości będą najprawdopodobniej mniej motywujące i zaowocują niższą wydajnością. Stanowiska, które oferują niewłaściwe nagrody za włożony wysiłek nie tylko nie zmotywują pracownika, ale mogą go aktywnie zdemotywować. Przykładowo - niektórzy ludzie lubią kontrolować podejmowanie decyzji, wpływać na wydarzenia, mieć swobodę tworzenia i wprowadzania w życie własnych pomysłów. Brak tych elementów może nie tylko obniżyć ich satysfakcję z pracy, ale również wpływać demotywująco, co w rezultacie zmniejsza wydajność i zwiększa rotację pracowników.

Dlatego czas spędzany na dopasowywaniu stanowisk do jednostek (lub odwrotnie) nie jest czasem zmarnowanym. Im lepsze dopasowanie, tym wyższa wydajność.

Facet5 pomaga w tym poprzez identyfikację kluczowych elementów napędowych oraz poprzez wskazanie, które cechy danej roli motywują, a które demotywują daną osobę. Wykorzystując tą informację, możesz ocenić swoją obecną rolę lub określić nową, która będzie dla Ciebie bardziej satysfakcjonująca.

Cztery wewnętrzne czynniki motywacyjne, które leżą u podstaw motywacji do pracy to:

Władza

Odnosi się do stopnia, w jakim ludzie chcą wpływać na wydarzenia i ludzi wokół siebie. Osoby z silną potrzebą władzy pragną rządzić i stawiać czoła wyzwaniom. Ludzie z drugiej strony skali wolą znaleźć się w sytuacji, gdzie decyzje się konsultuje, a ich koledzy sami wiedzą co mają robić. Ten wymiar rozciąga się od „Akceptacji” do „Wywierania Wpływu”.

Uczestnictwo

Osoby, u których jest silnie rozwinięta potrzeba uczestnictwa lubią być z innymi ludźmi i wpisywać się w wydarzenia. Angażują się szybko i czerpią przyjemność z aktywnego uczestniczenia w wydarzeniach każdego dnia. Ludzie z drugiej strony skali wolą, jeśli pozostawi się ich samym, pozwoli im się pracować w spokoju, preferują rozwój indywidualny oraz wnoszenie indywidualnego wkładu w wynik firmy.

Proces

Ludzie z silną potrzebą tego typu kładą nacisk na właściwe wykonywanie zadań. Preferują skuteczne systemy i procesy oraz szanują pozycję i doświadczenie. Jeśli ta potrzeba jest słaba, ludzie wolą luźniejsze podejście do hierarchii i porządku. Poszukują stylu liberalnego z możliwością robienia tego, na co mają ochotę.

Ludzie

Osoby, u których ta potrzeba jest silna, chcą czuć, że mają swój wkład w tym świecie oraz że pomagają tworzyć „lepsze” społeczeństwo. Muszą wiedzieć, że wykonywana przez nich praca ma wartość dla innych i swoje „wewnętrzne” znaczenie. Nie pytają, jaki jest ich udział, ale jak wiele mogą wnieść. Ludzie, u których ta potrzeba jest

słaba, większy nacisk kładą na zysk osobisty i nagrodę za swój wysiłek.

Ludzie są z natury bardzo skomplikowani i motywuje ich więcej niż jedna potrzeba. Dla większości będzie to mieszanka przynajmniej dwóch z tych Elementów Napędowych, ale dla niektórych sytuacja może być nawet bardziej złożona. Poniższy przewodnik wskazuje siłę każdego Elementu Napędowego oraz opisuje czynniki motywujące i demotywujące z nimi związane. Facet5 wykorzystuje strukturę Rodziny, aby przyjrzeć się mieszance Elementów Napędowych, które dotyczą każdej jednostki.

Przegląd Preferencji dotyczących Pracy

Akceptacja			<i>Władza</i>			Wpływ
Praca samodzielna			<i>Uczestnictwo</i>			Uczestniczenie
Gromadzenie			<i>Ludzie</i>			Dzielenie
Swoboda			<i>Proces</i>			Organizowanie

Ten wzór Elementów Napędowych sugeruje, że Janusz ma największe predyspozycje do roli, która zapewnia:

- Tworzenie biznesu od zera.
- Pełna odpowiedzialność.
- Materialne nagrody za własne wysiłki i rezultaty.
- Możliwość tworzenia i zarządzania efektywnym zespołem.

Badanie pokazało, iż następujące elementy związane z danym stanowiskiem są kluczowe, aby Janusz był / była zmotywowany/a i zainteresowany/a:

- Możliwość kontrolowania innych.
- Ciągłe wyzwania.
- Możliwość wywierania wpływu i przekonywania innych.
- Pozycja zapewniająca prestiż.
- Różnorodność i zmiany.
- Jasna hierarchia stwarzająca możliwości awansu
- Otrzymywanie nagród materialnych za osiągnięcia.
- Spotykание nowych ludzi wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Jeśli Janusz będzie musiał/a spędzać zbyt dużo czasu na następujących elementach może okazać się to dla niego/niej demotyujące i może prowadzić do frustracji:

- Konieczność spędzania zbyt dużej ilości czasu na sprawach "miękkich" - dotyczących ludzi.
- Praca samodzielna.
- Ścisłe zarządzanie z góry.
- Dzielenie odpowiedzialności.
- Łatwa praca.
- Bardzo specjalistyczna, techniczna praca.
- Długoterminowe projekty wymagające troski o detale.
- Konieczność wykonywania każdego dnia tej samej pracy.