



07. septembar 2017.

IZVEŠTAJ JUDGMENT

Petar Petrović

ID HB833811



SAŽETAK

Ovaj izveštaj opisuje kako g-din **Petrović** rasuđuje i koje stilove donošenja odluka koristi, tako što ocenjuje kako on obrađuje informacije, donosi odluke i kako obično reaguje na povratne informacije o njegovim odlukama. Na ovoj stranici nalazi se rezime njegovih rezultata kroz sve delove izveštaja. Sledeće strane donose detaljnije rezultate za svaki deo.

STIL OBRADJE INFORMACIJA | KVALITATIVAN

Koliko efektivno g-din **Petrović** obrađuje informacije koje su potrebne da bi se donela odluka?

U pogledu stila obrade informacija, g-din **Petrović** deluje kao vešt u tumačenju reči i njihovih značenja; on je možda više zainteresovan za razumevanje ličnih problema ljudi nego za rešavanje apstraktnih analitičkih problema.

Verbalni nivo **VISOK**

Numerički nivo **PROSEČAN**

TENDENCIJE I STIL DONOŠENJA ODLUKA | PROMOTER

Kako g-din **Petrović** obično pristupa donošenju odluka?

Stil donošenja odluka koji poseduje g-din **Petrović** podseća na Promotera; on pokušava da maksimizuje kratkoročne dobiti donošenjem brzih, taktičkih odluka baziranih na prošlom iskustvu.

Opasnost vs Nagrada **TRAŽI NAGRADE**

Taktičnost vs Strategičnost **TAKTIČAN**

Podaci vs Intuicija **INTUITIVAN**

REAKCIJE NA FIDBEK | OPIRE SE

Kako g-din **Petrović** obično reaguje na fidbek o svojim odlukama?

G-din **Petrović** je u stanju da smireno odreaguje na negativan fidbek, ali isto tako može nerado saslušati taj isti fidbek. Ljudi sa sličnim tendencijama mogu da imaju korist od koučinga ukoliko su spremni da prvo priznaju svoje greške.

Defanzivno vs Staloženo **STALOŽENO**

Poricanje vs Prihvatanje **PORICANJE**

Površno vs Temeljno **TEMELJNO**

UVOD

Kod lidera, rasuđivanje se reflektuje na njihove odluke. Iako njihove odluke određuju sudbinu njihovih organizacija, u proseku, polovina njihovih odluka će biti pogrešna. Stoga, dobro rasuđivanje podrazumeva ne samo donošenje dobrih odluka, već i prikladno reagovanje na loše odluke. Kada se suoče sa vestima da su njihove odluke pogrešne, neki lideri okrivljuju druge i/ili odbijaju da priznaju da su pogrešili; drugi lideri traže fidbek, uče iz svojih grešaka, i izbegavaju da ih ponavljaju. Način na koji lideri reaguju na fidbek o svojim odlukama ukazuje na njihovu podložnost obučavanju, ključnom elementu kako dobrog rasuđivanja tako i uspeha u karijeri.

Iz razloga što su loše odluke tako česte i imaju ozbiljne posledice, suštinski je značajan pokušaj unapređenja donošenja odluka. Biti svestan svog stila donošenja odluka i biti otvoreniji za lično usavršavanje može da pomogne ljudima da donose bolje odluke i da brže koriguju loše odluke. Hogan Judgment izveštaj pruža fidbek i razvojne savete koji pomažu ljudima da postignu ove ciljeve.

Ovaj izveštaj sagledava Vaš stil donošenja odluka kroz tri komponente:

OBRADA INFORMACIJA

Kako ljudi obrađuju informacije

Verbalne informacije

vs.

Numeričke informacije

DONOŠENJE ODLUKA

Kako ljudi pristupaju odlučivanju

Izbegavanje opasnosti

vs.

Traženje nagrade

Taktičko razmišljanje

vs.

Strateško razmišljanje

Odluke vođene podacima

vs.

Intuitivne odluke

REAKCIJE NA FIDBEK

Kako ljudi reaguju na fidbek o svojim odlukama

Defanzivno

vs.

Staloženo

Poricanje

vs.

Prihvatanje

Površno uključivanje

vs.

Temeljno uključivanje

STIL OBRADJE INFORMACIJA

Ljudi se mogu razvrstati u jednu od četiri kategorije na osnovu toga kako obrađuju informacije koje su potrebne da bi se donela odluka. Svaka od ovih grupa ima karakteristične snage i slabosti u pogledu rešavanja problema i donošenja odluka, prvenstveno zato što su ljudi u svakoj grupi zainteresovani za rešavanje različitih vrsta problema:

VISOKI VERBALNI	<p><input checked="" type="checkbox"/> KVALITATIVNO</p> <p>Ove osobe obrađuju verbalne informacije efikasnije nego numeričke informacije. S obzirom da često koriste reči da tumače događaje i kreiraju emotivna iskustva, oni se obično dobro snalaze u oblastima poput komunikacija, književnosti, filozofije, novinarstva i advetajzinga.</p>	<p><input type="checkbox"/> SVESTRANO</p> <p>Ove osobe efikasno obrađuju i numeričke i verbalne informacije. S obzirom da mogu da rešavaju probleme bez obzira na oblast, oni se obično dobro snalaze na pozicijama koje zahtevaju brzo donošenje odluka u različitim oblastima.</p>
PROSEČNI VERBALNI	<p><input type="checkbox"/> PROMIŠLJENO</p> <p>Ove osobe koriste vreme koje imaju na raspolaganju za obradu kako numeričkih, tako i verbalnih informacija, jer žele da donose dobre odluke bazirane na ispravnom razumevanju činjenica. Obično se dobro snalaze na poslovima koji zahtevaju pažljivo sagledane odluke zasnovane na velikom broju informacija.</p>	<p><input type="checkbox"/> KVANTITATIVNO</p> <p>Ove osobe obrađuju numeričke informacije efikasnije nego verbalne. S obzirom da obično vole da identifikuju obrasce i pravila u nizovima brojeva i predviđaju ishode, oni se obično dobro snalaze u oblastima poput finansija, računovodstva, inženjerstva i informacionih tehnologija.</p>
	PROSEČNI NUMERIČKI	VISOKI NUMERIČKI

G-din **Petrović** je postigao prosečan rezultat na obradi numeričkih informacija i visok rezultat na obradi verbalnih informacija. Ljudi sa sličnim rezultatima obično su dobri u razumevanju i korišćenju reči i pojmova. Oni obično efektivno saopštavaju svoje odluke i uživaju u procesu samo-izražavanja. Ovaj stil obrade informacija takođe olakšava razumevanje i interpretaciju osećanja i namera drugih ljudi. Ljudi koji informacije obrađuju na kvalitativan način obično preferiraju analiziranje pitanja u vezi sa ljudima pre nego apstraktne, logičke ili matematičke probleme.

NUMERIČKI VS VERBALNI

Stil obrade informacija je izveden kombinovanjem rezultata koje je g-din **Petrović** postigao na numeričkim i verbalnim delovima Hogan Judgment procene.

NUMERIČKI DEO

ZAPOČETE STAVKE 11 / 15

KORIŠĆENO VREME 10 / 10 minuta

UKUPAN REZULTAT 5 / 15

VERBALNI DEO

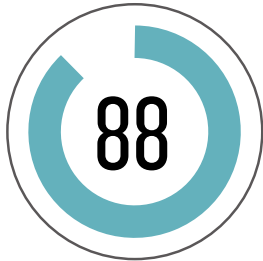
ZAPOČETE STAVKE 27 / 48

KORIŠĆENO VREME 2 / 2 minuta

UKUPAN REZULTAT 25 / 48

PRISTUPI DONOŠENJU ODLUKA

Poslovne odluke većine ljudi proizilaze iz tri međusobno nepovezana pristupa. Ispod su opisani pristupi koje koristi g-din **Petrović**:



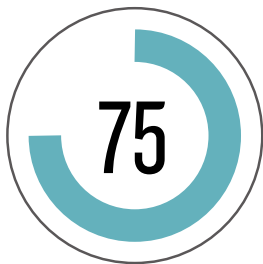
Izbegava opasn. 12%
Traži nagrade 88%

IZBEGAVANJE OPASNOSTI VS TRAŽENJE NAGRADE | **TRAŽI NAGRADE**

Neki ljudi donose odluke bazirane na želji da izbegnu finansijsku, pravnu, fizičku i drugu štetu: oni se fokusiraju na negativnu stranu jednačine rizik-nagrada i žele da minimiziraju svoje potencijalne gubitke. Drugi ljudi donose odluke zasnovane na težnji ka svim vidovima nagrada. Njih privlači pozitivna strana jednačine rizik-nagrada i uporno pokušavaju da maksimizuju svoje dobitke.

TEME ZA RAZMATRANJE: Objasnite odluke koje planirate da donesete i vidite da li ostali dele Vaša stanovišta. Da li oni opažaju iste prilike? Da li su i oni uzbuđeni povodom potencijalnih dobitaka koliko i Vi?

Obratite pažnju ne samo na potencijalne dobitke, nego i na potencijalne rizike. Možete imati koristi od pominjanja i razmatranja nekih potencijalnih problema u odlukama.



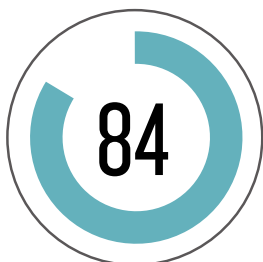
Taktički 75%
Strateški 25%

TAKTIČKO VS STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE | **TAKTIČAN**

Neki ljudi donose odluke fokusirajući se na trenutni kontekst i relevantne detalje. Oni se fokusiraju na kratkoročna pitanja poput troškova, implementacije, kriznog menadžmenta i obično ih manje zanimaju šira strateška pitanja. Drugi ljudi donose odluke bazirane na budućim perspektivama i široj slici. Oni se fokusiraju na stvaranje novih mogućnosti i manje ih zanimaju praktična pitanja poput troškova i implementacije.

TEME ZA RAZMATRANJE: Proučavajte odluke koje su donosili ljudi koji su poznati po svom strateškom razmišljanju i razmatrajte aspekte koje možda niste analizirali. Zapitajte se koja je bila njihova vizija tada.

Pokušajte da se fokusirate na globalne i makroekonomske trendove koji su na snazi u Vašoj industriji. Povežite te trendove sa svojom dugoročnom poslovnim strategijom. Jasno formulišite šta pokušavate da postignete na duže staze.



Vođeno podacima 16%
Intuitivno 84%

INTUITIVNO VS ODLUČIVANJE VOĐENO PODACIMA | **INTUITIVAN**

Neki ljudi donose odluke tako što pažljivo prolaze kroz relevantne podatke i ostale činjenice. Takođe, periodično revidiraju svoje prošle odluke kako bi ih prilagodili na osnovu ažuriranih podataka. Drugi ljudi su intuitivniji u svom pristupu; često donose odluke bazirane na prošlom iskustvu i nastavljaju dalje.

TEME ZA RAZMATRANJE: Budite sigurni da možete da odbranite svoje intuitivne odluke i logički i podacima u slučaju da neko zatraži da to učinite. Pažljivo slušajte dok drugi predstavljaju podatke koji se kose sa Vašim zaključcima baziranim na iskustvu.

S vremena na vreme razmatrajte svoje bitne odluke, beležeći šta je bilo uspešno i šta ste mogli da uradite drugačije. Nespremnost da razmislite o svojim prethodnim odlukama može da Vas spreči da naučite važne lekcije.

STILOVI DONOŠENJA ODLUKA

Kombinovanjem rezultata na sva tri pristupa donošenju odluka, možemo da opišemo stil donošenja odluka neke osobe. Svaki stil je predstavljen zanimanjem koje najbolje reprezentuje kombinaciju pristupa u donošenju poslovnih odluka. Ipak, imajte na umu da ovi stilovi reprezentuju tipične načine razmišljanja, a ne indikatore mogućeg zanimanja, preferencija ili učinka. Svaki stil donošenja odluka odlikuje set karakterističnih snaga i izazova. Uopšteno, osam stilova i njihovi tipični pristupi donošenju odluka su definisani na sledeći način:

REVIZORI

Izbegavaju štetu koristeći taktičke odluke, bazirane na podacima

HIRURZI

Donose taktičke odluke, bazirane na iskustvu kako bi izbegli opasnosti

TRGOVCI AKCIJAMA

Traže nagrade donoseći taktičke odluke, bazirane na podacima

ANALITIČARI ODBRANE

Koriste strateške odluke, bazirane na podacima kako bi izbegli dugoročnu štetu

POLITIČARI

Traže dugoročne nagrade koristeći strateške odluke, bazirane na iskustvu

ŠAHISTI

Izbegavaju pretnje donoseći strateške odluke, bazirane na iskustvu

PROMOTERI

Traže kratkoročne nagrade bazirane na taktičkim odlukama, baziranim na iskustvu

INVESTITORI

Maksimizuju dugoročne nagrade bazirane na strateškim, i na podacima zasnovanim, odlukama.

PROMOTER

TRAŽI NAGRADE

TAKTIČAN

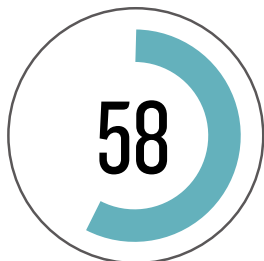
INTUITIVAN

Pristup donošenju odluka koji poseduje g-din **Petrović** sugeriše da on razmišlja kao Promoter. Ovi ljudi imaju tendenciju da:

- Donose brze odluke kreirane kako bi maksimizirali trenutne nagrade
- Fokusiraju se na postizanje kratkoročnih ciljeva
- Očekuju brze rezultate
- Donose odluke bazirane na svojoj intuiciji
- Koriste dobro uvežbane i na iskustvu zasnovane metode donošenja odluka
- Ne provode previše vremena brinući se o prošlim greškama
- Pokazuju malo interesovanja za analiziranje podataka zasnovano na činjenicama
- Više razmišljaju o pobjedi i manje ih brine poraz
- Dozvoljavaju da podaci govore sami za sebe i ne traže skrivena značenja
- Zagovaraju brzo i štedljivo donošenje odluka

REAKCIJE NA FIDBEK

Većina ljudi reaguje na negativan fidbek o svojim odlukama oslanjajući se na tri nepovezane tendencije. Reakcije koje ispoljava g-din **Petrović** na ovakav fidbek navedene su ispod:



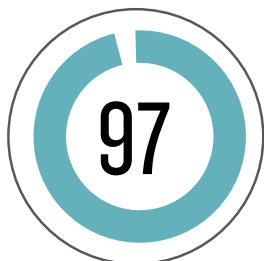
Defanzivno 42%
Staloženo 58%

DEFANZIVNO vs STALOŽENO | STALOŽENO

Neki ljudi emotivno reaguju na negativan fidbek kriveći spoljašnje faktore (druge ljude, okolnosti, loš trenutak, itd) koji su izvan njihove kontrole. Ukratko, oni projektuju krivicu na spoljašnjost. Drugi ljudi reaguju na negativan fidbek tako što ostaju staloženi i smireno razmišljaju o tome kako su doprineli lošoj odluci.

TEME ZA RAZMATRANJE: Drugi mogu pomisliti da Vam nedostaje spremnost za promene nakon primljenog negativnog fidbeka. Pokušajte da pokažete spremnost za brže delanje u situacijama kada su ishodi vaših odluka negativni.

Budite spremni da strastvenije branite svoje odluke od kritika ukoliko su činjenice na Vašoj strani.



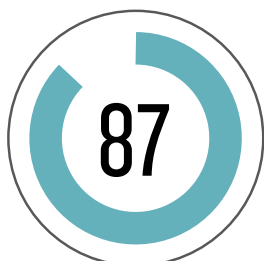
Poricanje 97%
Prihvatanje 3%

PORICANJE vs PRIHVATANJE | PORICANJE

Neki ljudi reaguju na negativan fidbek poricanjem i izbegavanjem. Oni mogu da odbiju da priznaju činjenice, ignorišu fidbek, protumače neuspeh kao uspeh ili jednostavno zahtevaju od drugih da nastave dalje. Ukratko, poriču postojanje problema. Drugi ljudi reaguju na negativan fidbek pažljivo razmatrajući činjenice, direktno se suočavaju sa neuspehom i doživljavaju negativan fidbek kao sredstvo da se poboljšaju buduće odluke.

TEME ZA RAZMATRANJE: Razmislite kada ste poricali ili ignorisali fidbek. U budućnosti, pokušajte da uložite napor da razmislite činjenice koje su dovele do ishoda Vaše odluke i da procenite svoju odluku u skladu sa tim.

Razmislite o tome kada su, na osnovu vaše reakcije na fidbek, drugi ljudi možda doživeli Vaše reagovanje kao nesposobnost da učite iz iskustva. Pokušajte da iskoristite takve događaje kao šanse da učite i poboljšate buduće odluke.



Površno 13%
Temeljno 87%

POVRŠNO vs TEMELJNO UKLJUČIVANJE | TEMELJNO

Neki ljudi odaju utisak da su spremni da priznaju neuspeh i da saslušaju savet o tome kako da donose bolje odluke u budućnosti, ali zapravo samo glume kako bi naišli na odobravanje i prihvatanje. Ovakvi ljudi ponekad koriste površno slaganje kao sredstvo da izbegnu iskreno suočavanje sa svojim problemima. Drugi ljudi se obično aktivnije uključuju u negativan fidbek o svojim lošim odlukama kako bi pronašli nova rešenja i donosili bolje odluke u budućnosti.

TEME ZA RAZMATRANJE: Setite se trenutaka kada je Vaša želja da unapredite Vaš učinak možda rezultirala time da Vaša reakcija na fidbek ne bude konstruktivna.

Razmislite o tome šta možete da uradite da biste bolje evaluirali kvalitet fidbeka koji dobijate nakon donešenih odluka.

REAKCIJE NA FIDBEK

STALOŽENO

PORICANJE

TEMELJNO

Reakcije na fidbek o svojim odlukama koje ispoljava g-din **Petrović** sugerišu da bi on mogao da ima tendenciju da:

- Ostaje smiren i pribran pri suočavanju sa lošim vestima
- Pažljivo sagledava svoju ulogu u prošlim greškama
- Retko doživljava loše vesti lično
- Poriče ili odbija fidbek sa kojim se ne slaže
- Prihvata negativan fidbek iz izvora kojima veruje
- Iskreno se uključuje u fidbek sesije
- Izvlači korist iz koučinga ukoliko prvo prizna sebi svoje greške

OTVORENOST ZA FIDBEK I KOUČING

Kombinovanjem rezultata na sva tri tipa reagovanja na fidbek, možemo da procenimo i opišemo ukupnu otvorenost za fidbek i koučing određene osobe. Ovo je važno jer ukazuje na izazove sa kojima g-din **Petrović** može da se suoči pri razvijanju i unapređivanju svog poslovnog rasuđivanja u okviru koučing programa. Uopšteno, ljudi se mogu svrstati u jednu od tri kategorije podložnosti koučingu, gde svaka podrazumeva određene snage i izazove:

OPIRANJE

Kada reaguju na fidbek o lošim odlukama, osobe koje se opiru fidbeku imaju tendenciju da okrivljuju druge ljude, negiraju svoju odgovornost i pretvaraju se da im je stalo do fidbeka bez stvarnog uključivanja u isti. Ipak, ovi ljudi su dobri u donošenju teških odluka i stoje iza istih.

NEUTRALNOST

Ljudi koje opisujemo kao neutralne u vezi sa fidbekom često deluju kao umereno otvoreni za fidbek, ali se ponekad mogu boriti sa tendencijama da loše reaguju na loše vesti. Ove osobe imaju tendenciju da demonstriraju balansiran pristup fidbeku, niti ga odbijaju u potpunosti, niti prihvataju odgovornost za sve.

PRIHVATANJE

Kada reaguju na fidbek o lošim odlukama, prihvatajuće osobe obično ostaju smirene, s razumevanjem analiziraju svoje pogrešne korake i traže savete o tome kako da donose bolje odluke. Naravno, takvi ljudi mogu prihvatiti krivicu i za tuđe greške.



OTVORENOST ZA FIDBEK I KOUČING | OPIRE SE

G-din **Petrović** je postigao rezultat na otvorenosti za koučing koji sugeriše da se on obično opire fidbeku i koučingu.

TEME ZA RAZMATRANJE: Uspostavite pravilo "24-časa" ili slične smernice pre reagovanja na negativan fidbek. To vreme će vam omogućiti da pažljivo razmotrite fidbek i prikladno odreagujete.

Usredsredite se na to da negativan fidbek ne shvatite lično ili bez razmišljanja odbacite. Imajte na umu da je fidbek konstruktivna kritika koja može da Vam pomogne da donosite bolje odluke.

Tražite mišljenje drugih kako biste proučavali prošle greške. Razmotrite svoju ulogu u tim greškama i tražite rešenja za donošenje boljih odluka u budućnosti.

Potrudite se da posvećeno učestvujete u fidbek sesijama. Ove sesije predstavljaju priliku da razmenite ideje kako biste rešili probleme i unapredili donošenje odluka.