
ОРQ32

Отчет по стилям руководства

Имя:

Фамилия Имя

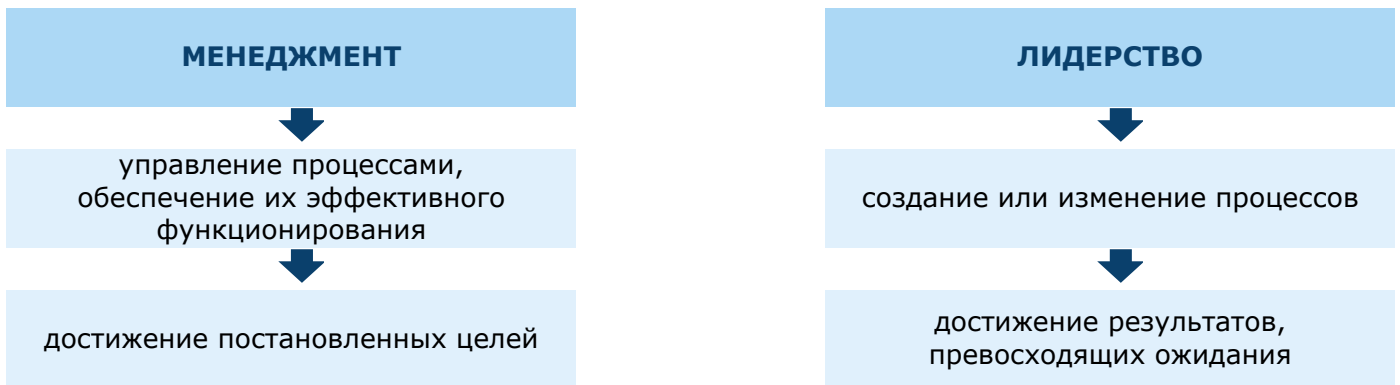
Дата тестирования:

23-02-2014



ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ: МЕНЕДЖМЕНТ ИЛИ ЛИДЕРСТВО

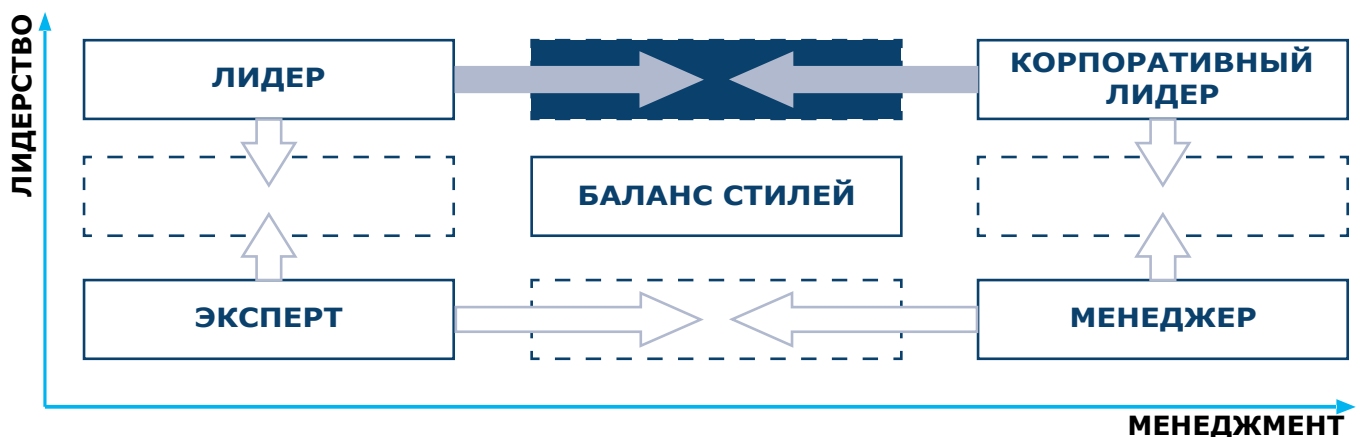
В данном отчете дается описание стиля руководства и управления, который предпочитает Фамилия Имя. Существуют два основных подхода к управлению:



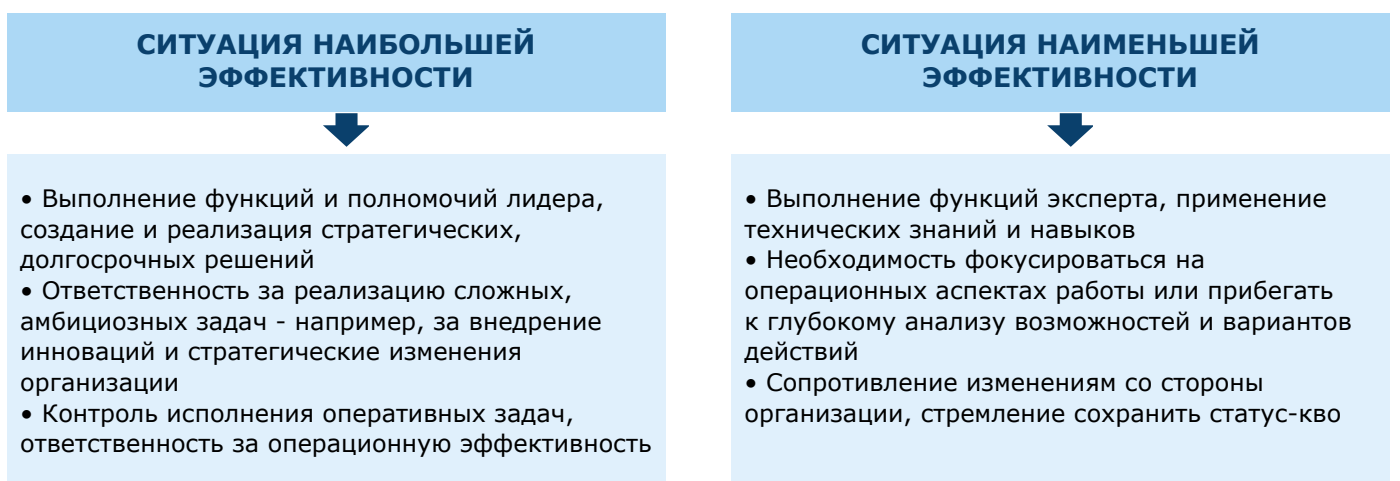
Для каждого руководителя характерно определенное сочетание этих подходов, которое задает его собственный характерный стиль. Менеджерский подход к управлению не означает, что руководитель фокусируется на задачах, а лидерский — что он фокусируется на людях. В рамках обоих подходов к управлению возможно как одно, так и другое. Разница между менеджерским и лидерским подходами — это прежде всего разница в стиле управления, в отношении руководителя к существующим системам, процессам, процедурам и другим аспектам организации.

ХАРАКТЕРНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ УЧАСТНИКА

Для участника характерен СМЕШАННЫЙ стиль руководства:



ЧТО СВОЙСТВЕННО ЭТОМУ СТИЛЮ?



ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Модель компетенций руководителя SHL охватывает четыре ключевые задачи, которые должен решать эффективный руководитель в любой организации, отрасли и сфере бизнеса:



Для решения каждой из этих задач руководитель может применять как менеджерский, так и лидерский подход в различных сочетаниях. Поэтому каждой из четырех задач соответствуют по две компетенции из модели восьми важнейших факторов (Great Eight Competency Factors) компании SHL: одна из компетенций в большей степени соответствует менеджерскому подходу, другая — лидерскому. Эта модель приведена в таблице ниже. Уровень развития компетенции, показанный справа, отражает склонность участника к менеджерскому или лидерскому подходу соответственно в рамках каждой из четырех задач управления.

ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ	АКЦЕНТ МЕНЕДЖМЕНТ/ЛИДЕРСТВО	КОМПЕТЕНЦИЯ	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ		
			низкий	средний	высокий
СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ	МЕНЕДЖМЕНТ	АНАЛИЗ Анализирует информацию, выявляет суть проблем, делает рациональные выводы. Видит составные части целого, взаимосвязи и структуру информации.			
	ЛИДЕРСТВО	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ Учитывает широкий спектр вопросов при подготовке решений. Связывает рабочие задачи со стратегическими целями организации. Выявляет тенденции, делает прогнозы.			
КОММУНИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ	МЕНЕДЖМЕНТ	АДАПТАЦИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ Успешно адаптируется к изменяющимся условиям, принимает и поддерживает нововведения. Адаптирует стиль работы и взаимодействия к различным ситуациям. В ситуации неопределенности использует имеющиеся возможности наилучшим образом.			
	ЛИДЕРСТВО	УБЕЖДЕНИЕ И ОКАЗАНИЕ ВЛИЯНИЯ Убеждает и оказывает влияние на других с помощью переговоров, добивается согласия и готовности действовать. Продвигает и отстаивает идеи, направляет обсуждение в желаемое русло. Заручается поддержкой других для продвижения своих идей.			
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ	МЕНЕДЖМЕНТ	РАБОТА В КОМАНДЕ Поддерживает других, демонстрирует уважение и позитивное отношение. Поощряет сотрудничество, действует в интересах команды. Консультирует других, делится опытом и информацией.			
	ЛИДЕРСТВО	РУКОВОДСТВО И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ Управляет работой других людей: четко ставит задачи, делегирует и наделяет полномочиями. Мотивирует и вдохновляет других на достижение целей. Создает возможности для развития персонала.			
РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ	МЕНЕДЖМЕНТ	ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ Планирует и организует деятельность, учитывая возможные изменения обстоятельств и препятствия. Определяет приоритеты и последовательность действий для достижения целей. Устанавливает сроки, эффективно управляет временем. Определяет и распределяет ресурсы. Отслеживает выполнение работы.			
	ЛИДЕРСТВО	КОММЕРЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ Демонстрирует понимание коммерческих принципов, оценивает финансовую сторону вопроса. Отслеживает тенденции рынка и деятельность конкурентов. Мыслит в терминах прибылей, убытков и добавленной стоимости.			

Необходимо учитывать, какие именно управленческие компетенции будут играть решающую роль для эффективной работы руководителя в конкретных условиях, поскольку и менеджерский, и лидерский стиль могут быть предпочтительными в решении определенного круга задач.

ДЕТАЛИЗАЦИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА КАНДИДАТА

Ниже приведено подробное описание стиля управления, характерного для участника, по каждой из четырех задач руководства.

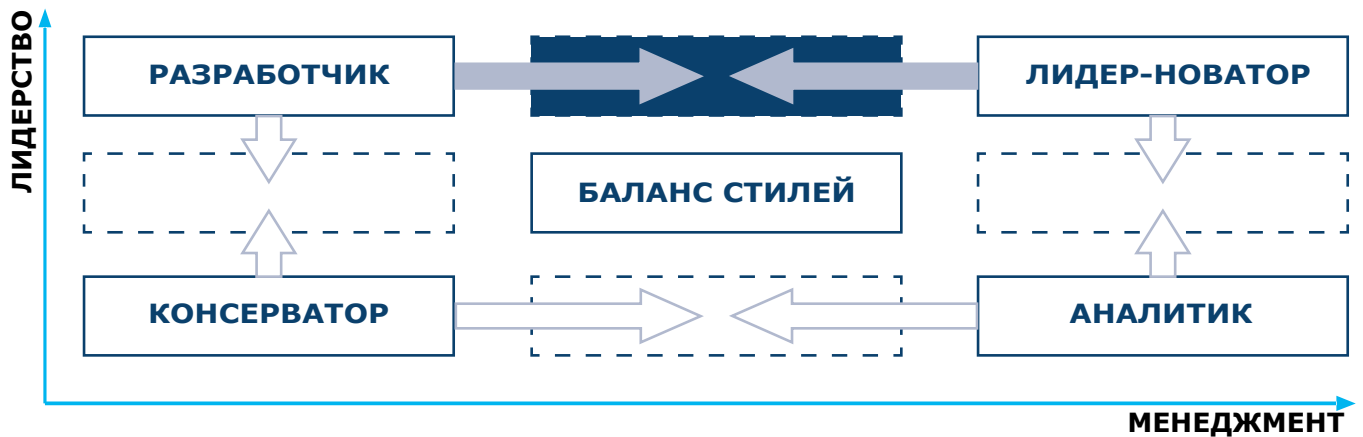
ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ	СТИЛЬ КАНДИДАТА В РАМКАХ ЗАДАЧИ	ОПИСАНИЕ СТИЛЯ
СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ	РАЗРАБОТЧИК / ЛИДЕР-НОВАТОР	<ul style="list-style-type: none"> • Стремится применять новые подходы и идеи, предлагать креативные решения для рабочих задач. • Прибегает не только к практическим наработкам, но и к анализу фактов и данных, однако может упускать из виду выгоды от сохранения статус-кво. • Поддерживает и направляет изменения, добиваясь наибольшего эффекта в условиях, когда организации требуются радикальные инновации.
КОММУНИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ	КОММУНИКАТОР / ПРОВОДНИК ИЗМЕНЕНИЙ	<ul style="list-style-type: none"> • Уверенно взаимодействует с другими людьми, исключительно эффективно убеждает их и влияет на них. • С удовольствием выступает публично и участвует в переговорах, а также выполняет представительские функции. • Стремится общаться со множеством людей, развивать и поддерживать широкий круг личных контактов. • Эффективно адаптируется к организационным изменениям и успешно справляется со стрессовыми факторами, которые им сопутствуют.
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ	КОМАНДНЫЙ ИГРОК / КОМАНДНЫЙ ЛИДЕР	<ul style="list-style-type: none"> • Стремится заручиться поддержкой окружающих, ставит на первое место их интересы и потребности. • Готов брать руководство в «свои руки», принимать решения, инициировать и направлять действия команды, мотивировать окружающих, однако при этом может испытывать трудности с принятием трудных решений. • Поощряет членов команды участвовать в выработке и принятии решений.
РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ	ИДЕАЛИСТ / ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Решает проблемы по мере их возникновения, не прогнозирует возникновение трудностей в перспективе. • Не склонен сосредотачивать усилия на обязательном соблюдении сроков, изучении деталей или соблюдении стандартов и процедур, что позволяет вносить коррективы в изначальные планы в соответствии с обстоятельствами. • Заинтересован в коммерческих вопросах, ставит достаточно амбициозные цели и стремится к их достижению, что повышает вероятность того, что многие возможности для бизнеса будут распознаны, а для их реализации будут предприняты нужные меры. • Проявляет особую эффективность в условиях, когда финальный результат не менее важен, чем процесс его достижения.

Ниже приведено резюме стиля руководства участника, отражающее характерное для него сочетание менеджерского и лидерского подходов к управлению.

	МЕНЕДЖМЕНТ	ЛИДЕРСТВО
СТИЛЬ РУКОВОДСТВА	✓	✓✓
СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ	✓	✓✓
КОММУНИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ	✓	✓✓
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ	✓✓	✓
РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ		✓

ХАРАКТЕРНЫЙ СТИЛЬ ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧИ «СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ»

Для участника характерен СМЕШАННЫЙ стиль руководства:



ЧТО СВОЙСТВЕННО ЭТОМУ СТИЛЮ?

- Гибко подходит к решению проблем и разработке стратегий
- Опирается не только на практические наработки, но и на аналитические подходы
- Поддерживает и направляет изменения, происходящие в организации
- Решает рабочие задачи и справляется с проблемами за счет своей инновативности и креативности
- Зачастую игнорирует положительные аспекты существующего положения вещей

СИТУАЦИЯ НАИБОЛЬШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



- Организации требуется инновативный подход, чтобы существенно изменить стратегию
- Необходима открытость новым идеям и точкам зрения

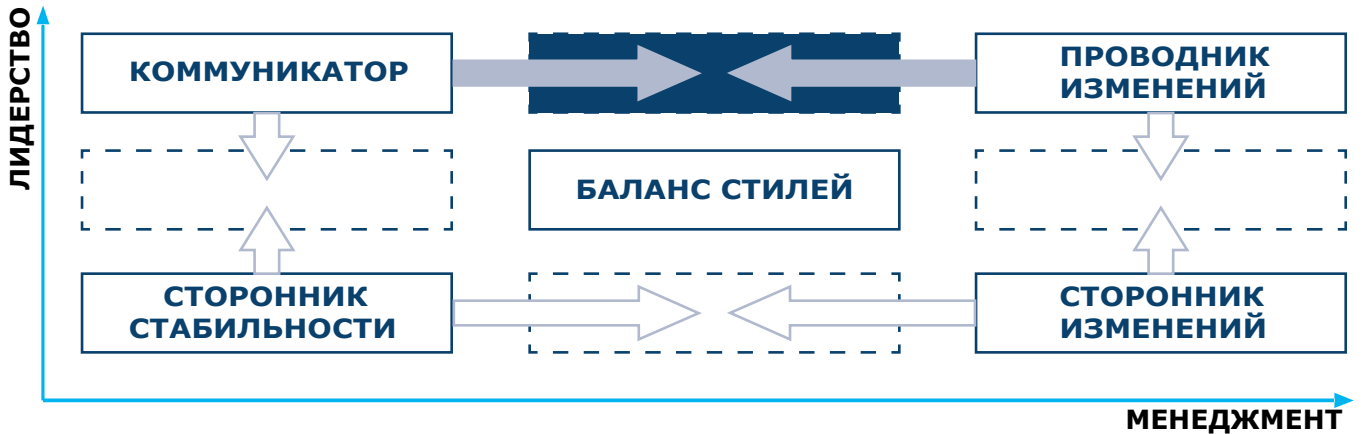
СИТУАЦИЯ НАИМЕНЬШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



- Требуется глубокий анализ и критичный подход к принятию решений
- Ограниченные возможности для применения стратегического мышления и влияния на будущую стратегию
- Нехватка или отсутствие возможностей для применения инновативных подходов или креативности

ХАРАКТЕРНЫЙ СТИЛЬ ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧИ «КОММУНИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ»

Для участника характерен СМЕШАННЫЙ стиль руководства:



ЧТО СВОЙСТВЕННО ЭТОМУ СТИЛЮ?

- Уверено взаимодействует с другими людьми и очень убедительно презентует им новые идеи и стратегии
- Получает удовольствие от публичных выступлений
- Эффективно выстраивает и развивает сеть контактов
- Как правило, позитивно реагирует на сложности и успешно справляется со стрессом, вызванным организационными изменениями

СИТУАЦИЯ НАИБОЛЬШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



- Необходимость оказывать влияние на ключевых заинтересованных лиц
- Выполнение представительских функций, демонстрация своего статуса
- Общение и взаимодействие с широким кругом людей

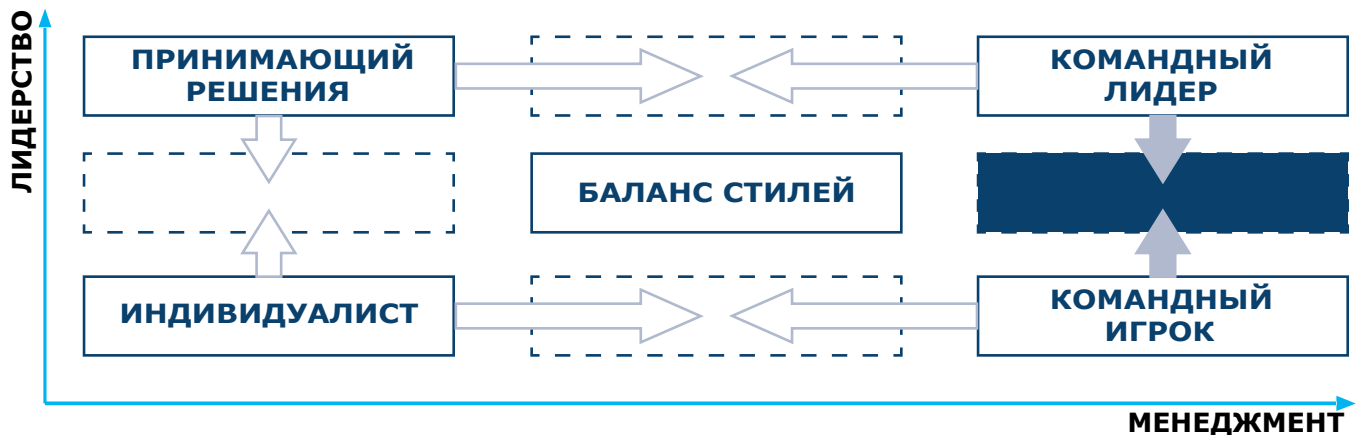
СИТУАЦИЯ НАИМЕНЬШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



- Работа в чрезвычайно напряженной обстановке
- Наличие в работе сложных задач и вызовов
- Отсутствие необходимости общаться с людьми и выстраивать отношения
- В организации предпочитают непрямую коммуникацию

ХАРАКТЕРНЫЙ СТИЛЬ ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧИ «ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ»

Для участника характерен СМЕШАННЫЙ стиль руководства:



ЧТО СВОЙСТВЕННО ЭТОМУ СТИЛЮ?

- Стремится брать на себя роль лидера, при этом уделяет первостепенное внимание отношениям с людьми
- Поддерживает других людей, ставит на первое место их интересы и потребности
- Склонен применять консультативный подход к принятию решений, поощряет других людей высказывать свое мнение
- Зачастую испытывает трудности с принятием непопулярных, но необходимых решений, которые могут нести негативные последствия для других людей

СИТУАЦИЯ НАИБОЛЬШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



- Необходимость прибегать скорее к консультативному, чем к авторитарному, директивному стилю управления
- В организации принято открыто выражать свое мнение, ценится индивидуальность
- Наличие возможностей для мотивирования других людей

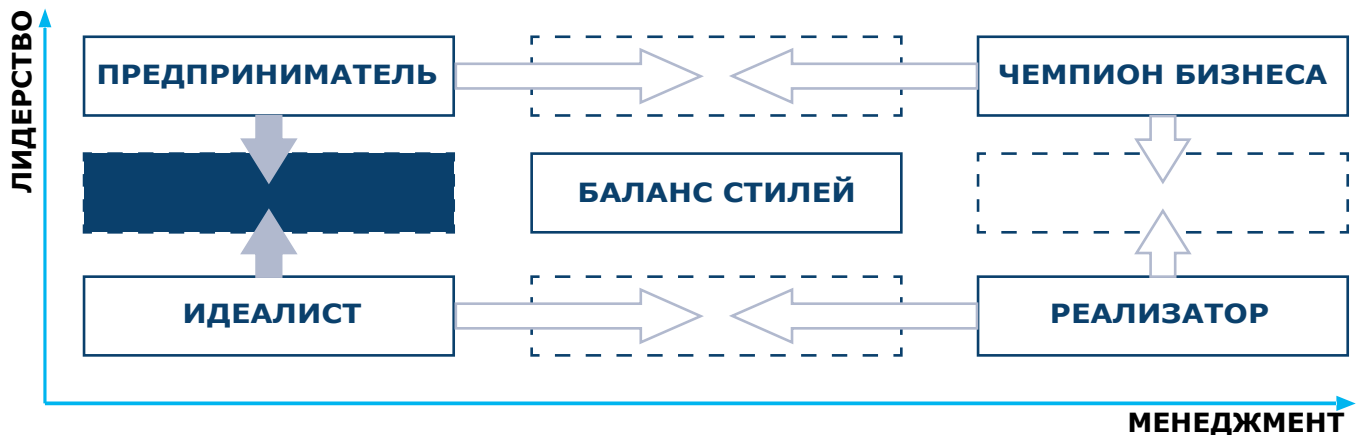
СИТУАЦИЯ НАИМЕНЬШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



- Требуется принимать решения, подразумевающие трудный выбор и возможность негативных последствий для других людей
- Отсутствие или нехватка возможностей для сотрудничества с другими людьми
- Требуется быстрое и самостоятельное принятие стратегических решений в тяжелых условиях, под давлением

ХАРАКТЕРНЫЙ СТИЛЬ ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧИ «РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ»

Для участника характерен СМЕШАННЫЙ стиль руководства:



ЧТО СВОЙСТВЕННО ЭТОМУ СТИЛЮ?

- Гибко подходит к решению рабочих задач
- Не склонен сосредотачивать усилия на обязательном соблюдении сроков или выполнении процедур, может воспринимать их как ненужное ограничение
- Склонен к умеренной конкуренции, заинтересован в коммерческих вопросах и достижении бизнес-результатов
- Пользуется возникающими возможностями для саморазвития

СИТУАЦИЯ НАИБОЛЬШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



- Работа в не слишком структурированных условиях
- Существуют возможности для конкуренции
- Наличие очевидной взаимосвязи между приложенными усилиями и достигнутыми результатами

СИТУАЦИЯ НАИМЕНЬШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



- Необходимость эффективно руководить проектами
- Работа в чрезвычайно структурированной среде, с ориентацией только на процесс
- Работа в чрезвычайно конкурентной среде, с ориентацией только на результат

ПРИЛОЖЕНИЕ

В данном разделе представлены определения четырех базовых стилей руководства. Описания основываются на модели менеджерского/лидерского подходов к управлению.

МЕНЕДЖМЕНТ/ЛИДЕРСТВО	
<p style="text-align: center;">ЛИДЕР</p> <p>Лидеры преобразуют свои организации, опираясь на такие качества и компетенции, как инновативность, напористость в достижении результата, убедительная коммуникация и предпринимательский дух. Однако эффективное руководство включает в себя и транзакционный аспект, который лидеры зачастую склонны игнорировать, что снижает эффективность их усилий.</p>	<p style="text-align: center;">КОРПОРАТИВНЫЙ ЛИДЕР</p> <p>Корпоративные лидеры преобразуют организации, опираясь на такие качества и компетенции, как инновативность, напористость в достижении результата, убедительная коммуникация и предпринимательский дух в сочетании с навыками эффективного анализа информации, способностью сохранять работоспособность в стрессовых условиях, межличностной чувствительностью и умением четко планировать достижение намеченных целей.</p>
<p style="text-align: center;">ЭКСПЕРТ</p> <p>Эксперты предпочитают сосредотачивать свои усилия на решении конкретных, четко определенных задач в области своей профессиональной экспертизы. При этом они, как правило, используют подходы и методы, проверенные опытом. Они не испытывают дискомфорта в ситуации, когда получают руководящие указания от других людей. Напротив, они могут чувствовать себя не вполне уверенно, когда возникает необходимость управлять другими людьми, - во многом потому, что они склонны сосредотачиваться на четко определенной области своей профессиональной экспертизы и ответственности.</p>	<p style="text-align: center;">МЕНЕДЖЕР</p> <p>Менеджеры обладают профессиональной экспертизой, знаниями и опытом и склонны прибегать к транзакционному стилю руководства. С высокой степенью вероятности они будут эффективны в тех ситуациях, когда необходимо справляться с давлением и уверенно добиваться успеха «здесь и сейчас», за счет эффективного выполнения оперативных задач. Однако им следует учитывать, что будущий успех организации в не меньшей степени зависит от непрерывного потока инноваций, которые помогут бизнесу предложить новые решения, продукты и услуги, отвечающие новым потребностям развивающихся рынков.</p>

В данном разделе приводятся определения четырех основных задач руководителя и тех действий, которые направлены на решение этих задач.

ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ЧТО ДЕЛАЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЭТОЙ ЗАДАЧИ?
СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ	Проведение критического анализа текущей ситуации и разработка идей, обеспечивающих продвижение организации.	<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель анализирует доступную информацию и выявляет те области, в которых наиболее остро ощущается потребность в изменениях. • Руководитель формулирует миссию организации, разрабатывает привлекательное и убедительное видение будущего, а также намечает конкретную стратегию для достижения требуемых результатов.
КОММУНИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ	Убедительная коммуникация новых целей и стратегии другим людям, а также способность лично приспосабливаться к изменениям, которые влечет за собой новая стратегия.	<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель доносит до других людей свое видение, цели и стратегию их достижения, демонстрируя преимущества этих решений. • Руководитель убеждает окружающих и оказывает на них влияние, адаптируя свой стиль общения и добиваясь того, чтобы другие люди принимали и разделяли новое видение и стратегию. • Руководитель успешно справляется с давлением и напряжением, которые сопровождают изменения в организации.
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ	Умение заручиться поддержкой команды за счет мотивации и наделения других людей полномочиями для воплощения стратегии.	<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель определяет оптимальные способы достижения поставленных целей. • Руководитель выявляет проблемы, волнующие людей, завоевывает доверие окружающих и заручается их поддержкой, чтобы преодолеть возникающие препятствия и достичь целей. • Руководитель мотивирует окружающих и наделяет их полномочиями, делегируя им ответственность за действия, необходимые для достижения намеченных целей.
РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ	Использование операционной эффективности и деловой хватки для успешной реализации стратегии и достижения поставленных целей.	<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель воплощает свое видение и достигает поставленных целей. • Руководитель добивается реальных показателей и достижений, способствующих росту и развитию бизнеса.

В данном разделе приводятся подробные описания стилей управления, которые могут быть характерны для разных людей в рамках каждой из четырех основных задач руководства. Описания основываются на модели менеджерского/лидерского подходов к управлению.

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ СТРАТЕГИИ

<p style="text-align: center;">РАЗРАБОТЧИК</p> <p>Разработчики, способные создать видение будущего, наиболее эффективны в тех ситуациях, в которых необходима открытость для новых идей и опыта. Обычно они решают проблемы, преодолевают препятствия и справляются с трудностями за счет своей инновативности и креативности. Как правило, они поддерживают или направляют изменения, происходящие в организации. Однако их энтузиазм в отношении изменений зачастую приводит к тому, что без внимания остаются позитивные стороны сохранения существующего положения дел. Кроме того, они не склонны уделять большое внимание количественному анализу фактов и цифр и поэтому могут упустить необходимость проверки своих идей на реалистичность и осуществимость.</p>	<p style="text-align: center;">ЛИДЕР-НОВАТОР</p> <p>Лидеры-новаторы добиваются успеха в разработке и создании видения для организации, критически оценивая имеющиеся данные. Они создают эффективные новые идеи и концепции, позволяющие организации двигаться вперед. Однако иногда они могут излишне углубляться в анализ ситуации, упуская из виду позитивные стороны существующего положения дел.</p>
<p style="text-align: center;">КОНСЕРВАТОР</p> <p>Консерваторы наиболее продуктивно действуют в обстоятельствах, в которых они могут продолжать пользоваться проверенными временем методами работы и отказываться от идей, ставящих под сомнение привычное положение дел. Они в меньшей степени склонны проводить количественный анализ фактов и цифр. В большинстве случаев они применяют сложившиеся методы и способы работы для решения практических проблем в области своей профессиональной экспертизы и стремятся сохранить статус-кво.</p>	<p style="text-align: center;">АНАЛИТИК</p> <p>Аналитикам свойственна критичность и интерес к изучению имеющихся фактов и данных. Они быстро проникают в суть сложных проблем и вопросов. Наиболее эффективно они действуют в ситуациях, требующих применения сложившихся, проверенных методов и подходов, в то время как разработка новых идей и концепций может оказаться для них существенно более сложной задачей. Кроме того, в тех случаях, когда у них нет четко обозначенных целей и задач, они склонны тратить излишнее время и силы на анализ ситуации.</p>

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ КОММУНИКАЦИИ ЦЕЛЕЙ

<p style="text-align: center;">КОММУНИКАТОР</p> <p>Коммуникаторы уверенно взаимодействуют и продуктивно сотрудничают с окружающими. Они получают удовольствие от публичных выступлений, эффективно представляют другим людям новое видение или стратегию и обычно успешны в оказании влияния и убеждении людей. Однако им может быть непросто преодолеть трудности и совладать с влиянием стрессовых факторов, которые зачастую сопровождают изменения в организации.</p>	<p style="text-align: center;">ПРОВОДНИК ИЗМЕНЕНИЙ</p> <p>Проводники изменений вдохновляют окружающих принять новое видение будущего, цели и стратегию организации. Они легко и уверенно взаимодействуют с другими людьми, комфортно себя чувствуют, выступая публично, и эффективно и быстро устанавливают контакты и развивают отношения. Действуя в стрессовых условиях, они сохраняют эффективность, а также передают окружающим спокойствие и чувство уверенности. Тем не менее, они могут недооценивать трудности, с которыми некоторые из их коллег могут столкнуться в процессе адаптации к изменениям.</p>
<p style="text-align: center;">СТОРОННИК СТАБИЛЬНОСТИ</p> <p>Сторонники стабильности наиболее эффективны, когда условия их работы статичны, а также в тех случаях, когда построение сети контактов и взаимодействие с людьми менее важно для достижения успеха. Они склонны сдержанно вести себя в ситуациях взаимодействия и не любят публичных выступлений, выбирая другие способы коммуникации. Им может быть непросто справиться с давлением и стрессом, вызванными организационными изменениями, однако их сфокусированность преимущественно на негативных аспектах ситуации может способствовать выявлению потенциальных проблем. Они склонны вести себя последовательно и не оказывают давления на окружающих, что может уравновесить и сбалансировать воздействие более напористых подходов к управлению.</p>	<p style="text-align: center;">СТОРОННИК ИЗМЕНЕНИЙ</p> <p>Сторонники изменений сосредотачиваются на положительных сторонах происходящих изменений (например, нового видения будущего или стратегии организации) и эффективно реагируют на вызовы, которые эти изменения влекут за собой. В то же время для них характерна сдержанность в социальных ситуациях, и поэтому они могут недостаточно эффективно доносить до окружающих свое позитивное восприятие будущего и упускать возможности убедить окружающих или оказать на них необходимое влияние. Зачастую они предпочитают не оказываться в центре общего внимания и могут не любить публичные выступления.</p>

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ОБЕСПЕЧЕНИИ ПОДДЕРЖКИ

<p align="center">ПРИНИМАЮЩИЙ РЕШЕНИЯ</p> <p>Принимающие решения стремятся брать на себя роль и полномочия лидера, направлять и инициировать деятельность других людей, а также контролировать их действия и результаты. Они предпочитают не вовлекаться в личные проблемы окружающих, что может облегчить для них принятие трудных решений, затрагивающих интересы других людей. Они в большей степени фокусируются на аспектах работы, связанных с решением задач, чем на отношениях с другими. Как следствие, они могут недооценить степень обеспокоенности других людей в связи с новыми целями, задачами и стратегиями, что зачастую ограничивает ту поддержку своих идей и предложений, которую они могут получить от других.</p>	<p align="center">КОМАНДНЫЙ ЛИДЕР</p> <p>Командные лидеры прислушиваются к мнениям других людей и весьма проницательны в том, что касается наиболее эффективных механизмов мотивирования людей и делегирования полномочий. Они склонны брать на себя роль и полномочия лидера, направлять и инициировать деятельность других людей, а также контролировать их действия и результаты. Им свойственно фокусироваться на людях и отношениях, что, в сочетании с готовностью брать на себя ответственность, помогает им заручиться поддержкой и доверием окружающих. Однако им может быть нелегко принимать непопулярные решения, способные затронуть интересы других людей.</p>
<p align="center">ИНДИВИДУАЛИСТ</p> <p>Индивидуалисты в гораздо большей степени фокусируются на аспектах работы, связанных с задачами, чем на отношениях с другими людьми. Они предпочитают не вовлекаться в личные проблемы окружающих, но в тоже время не склонны действовать в жесткой, директивной манере. Они открыто выражают свое мнение и зачастую стремятся играть в группе роль эксперта или консультанта, сохраняя независимость.</p>	<p align="center">КОМАНДНЫЙ ИГРОК</p> <p>Командные игроки поддерживают своих коллег, проявляют уважение к окружающим и ставят на первое место проблемы других людей. Они понимают, как наиболее эффективно мотивировать других людей и как заручиться их поддержкой. В то же время они с удовольствием подчиняются чужому руководству, и эта особенность может ограничивать их способность активно направлять и инициировать действия других людей.</p>

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

<p align="center">ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ</p> <p>Предприниматели наиболее эффективны, когда требуется привнести в работу элемент конкуренции, особенно в критической для бизнеса ситуации. Они предпочитают гибко подходить к решению рабочих задач и поэтому могут считать, что необходимость адаптироваться к сложившимся процессам и установленным процедурам - это некомфортное и ненужное ограничение. Их тяга к соперничеству с другими людьми может поддерживать сильный интерес к бизнес-процессам, коммерческим и финансовым вопросам. Они склонны сосредотачиваться на достижении индивидуальных рабочих целей, однако при этом они не всегда детально планируют то, каким образом можно достичь намеченных результатов.</p>	<p align="center">ЧЕМПИОН БИЗНЕСА</p> <p>Чемпионы бизнеса сфокусированы на результатах, достижении своих рабочих целей и показателей, карьере продвижении. Зачастую они демонстрируют глубокую заинтересованность в бизнесе, в коммерческих и финансовых вопросах. Они выявляют новые возможности для развития бизнеса и эффективно реализуют их, действуя энергично и организованно. Иногда они бывают излишне поглощены деталями. В целом они обеспечивают бесперебойную и эффективную работу организации.</p>
<p align="center">ИДЕАЛИСТ</p> <p>Идеалисты предпочитают гибкий подход к решению рабочих задач и настойчиво прикладывают усилия для того, чтобы сохранить его. Необходимость применения более структурированных подходов они могут воспринимать как источник ограничений и дискомфорта. Маловероятно, что наличие фактора конкуренции, как внутри организации, так и во внешней среде, или признание их заслуг будет побуждать их прилагать больше усилий в работе. Как следствие, они могут не замечать потенциальные коммерческие возможности или не пользоваться ими. Однако спокойный темп и гибкий стиль работы, характерный для идеалистов, уравновешивает более напористые подходы к управлению и руководству.</p>	<p align="center">РЕАЛИЗАТОР</p> <p>Реализаторы фокусируются на том, чтобы довести процесс решения рабочей задачи до получения результата. Им нравится следовать существующим процессам и установленным процедурам, соблюдать стандарты, работать в систематической и организованной манере. В то же время они предпочитают одновременно решать несколько задач. Им может быть непросто отступить от ранее утвержденных планов. Кроме того, их в меньшей степени мотивируют конкуренция и личные достижения. Как следствие, они могут упускать из виду потенциальные коммерческие возможности или же не пользоваться ими.</p>

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ

При составлении данного отчета использовались следующие источники информации:

Опросник / тест	Дата	Нормативная группа
Профессиональный личностный опросник OPQ32i RUS	23-02-2014	РФ - Специалисты и менеджеры разного уровня - 2014

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ

Имя	Фамилия Имя
Результаты OPQ	RP1=7, RP2=7, RP3=4, RP4=4, RP5=6, RP6=6, RP7=5, RP8=4, RP9=6, RP10=7, TS1=5, TS2=3, TS3=9, TS4=2, TS5=6, TS6=9, TS7=8, TS8=8, TS9=4, TS10=3, TS11=4, TS12=4, FE1=7, FE2=5, FE3=4, FE4=6, FE5=4, FE6=4, FE7=6, FE8=8, FE9=5, FE10=3, CNS=4
Отчет	Отчет по стилям руководства v1.0 ^{RR}

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Данный отчет создан с помощью интернет-системы SHLTOOLS[®] v.3. Он включает информацию из Профессионального Личностного Опросника OPQ32[™]. Желательно использование данного отчета специалистами, прошедшими тренинги по применению и интерпретации результатов прохождения опросника.

Вышеприведенный отчет выполнен на основе ответов респондента, и в значительной мере отражает содержание этих ответов. При интерпретации результатов следует уделить особое внимание субъективной природе ответов респондента на вопросы опросников.

Данный отчет получен электронными средствами, и пользователь может внести в него необходимые дополнения и изменения.

SHL Group Limited и ассоциированные с ней компании не могут гарантировать, что содержание этого отчета не подверглось каким-либо изменениям после его создания системой. Мы не несем ответственности никакого типа за последствия использования этого отчета, включая ответственность за халатное или небрежное использование.

www.shl.ru

© Business Psychologists Ltd. | SHL Russia & CIS, 2016 г.

Этот отчет подготовлен компанией Business Psychologists Ltd. для своих клиентов и представляет собой интеллектуальную собственность Business Psychologists Ltd. Business Psychologists Ltd. разрешает своим клиентам копировать, распространять и хранить этот отчет только для своих внутренних и некоммерческих целей.

Все остальные права Business Psychologists Ltd. защищены.

**SHL Russia&CIS -
Business Psychologists Ltd.**
127486, Россия, Москва
Коровинское шоссе, д. 10, строение 2
Тел.: +7 495 646 75 16
E-mail: shl@shl.ru

Филиал в Санкт-Петербурге
197022, Россия, Санкт-Петербург,
ул. Профессора Попова,
дом 37, литер А
Тел.: +7 812 332 1728
E-mail: shl_spb@shl.ru

Филиал в Казахстане
050009, Казахстан, Алматы
ул.Абая, 151/115
тел. +7 727 334-1006
E-mail: shl@shl.kz

Филиал в Украине
01030, Украина, Киев
ул. Богдана
Хмельницкого, 52
тел. +380 44 383 67 70
E-mail: ukraine@shl.ru