



Экспертный отчёт: эффективность  
реализации лидерского потенциала  
Владимир Иванов



Professional

Styles

## Содержание

Введение.....	3
О модели оценки эффективности реализации лидерского потенциала.....	4
Характеристика ответов.....	6
Краткое описание профиля стилей лидерства.....	7
Профиль стилей лидерства - Профессионал.....	8
Профиль стилей лидерства - Покровитель.....	11
Профиль стилей лидерства - Первопроходец.....	14
Прогноз относительно эффективности реализации лидерского потенциала.....	17
Ситуативный профиль лидерства.....	19

## Об отчёте

Этот отчёт подготовлен на основе опросника Wave® Styles, который предназначен для оценки склонностей, предпочтений, потребностей и талантов человека в важных направлениях профессиональной деятельности.

Результаты получены на основе сравнения с группой из более чем 18000 менеджеров высшего звена разных стран.

Поскольку опросник заполняется самостоятельно, данные результаты отражают самооценку респондента. Наши обширные исследования доказывают, что такой подход позволяет достоверно прогнозировать, как и насколько успешно люди будут справляться с работой. Тем не менее следует учитывать субъективность самооценки при интерпретации результатов.

Крайне важно помнить, что информация, содержащаяся в этом отчёте, потенциально является конфиденциальной, и необходимо принять все меры для хранения отчёта в надёжном месте.

Можно ожидать, что информация в отчёте будет точно отражать представление респондента о самом себе в течение 12–24 месяцев, в зависимости от обстоятельств.

Отчёт сгенерирован с помощью программного обеспечения Saville Assessment. Он получен на основе заполненного респондентом опросника и отражает предоставленные им ответы.

Этот отчёт был сгенерирован в электронном виде. Saville Assessment не гарантирует, что он не был изменён или отредактирован, и не несёт ответственности за последствия использования данного отчёта.

Правом использования данного отчёта обладают только сотрудники, партнёры и уполномоченные клиенты Saville Assessment.

# Введение

## Характеристика ответов

В разделе «Характеристика ответов» предлагается характеристика ответов, предоставленных респондентом Владимир Иванов на вопросы опросника. Любые значительные отклонения в стиле заполнения опросника можно выявить с помощью четырёх показателей в подразделе «Характеристика стиля заполнения опросника».

## Краткое описание профиля стилей лидерства

Данный раздел содержит описание 18 стилей лидерства, сопоставленных с тремя кластерами лидерского потенциала.

## Профили стилей лидерства: профессионал, покровитель и первопроходец

Профили стилей лидерства: профессионал, покровитель и первопроходец сосредоточены на 18 стилях лидерства и 36 основополагающих характеристиках.

## Прогноз относительно эффективности реализации лидерского потенциала

Данный раздел содержит уникальные прогнозные данные относительно того, какие сильные и слабые стороны с высокой вероятностью будут характерны для поведения респондента Владимир Иванов в девяти зонах влияния. Интерпретацию данных такого прогноза следует осуществлять с учётом основных требований, предъявляемых к работе, перечень которых составляется в ходе анализа должностных обязанностей или составления профиля профессиональной компетенции. Слишком высокие показатели свидетельствуют о нереалистично завышенной самооценке, тогда как низкие показатели могут отражать чрезмерно критичное отношение к себе. В таких случаях бывает полезно сопоставить полученные результаты с информацией о поведении респондента, поступившей из других источников.

## Ситуативный профиль лидерства

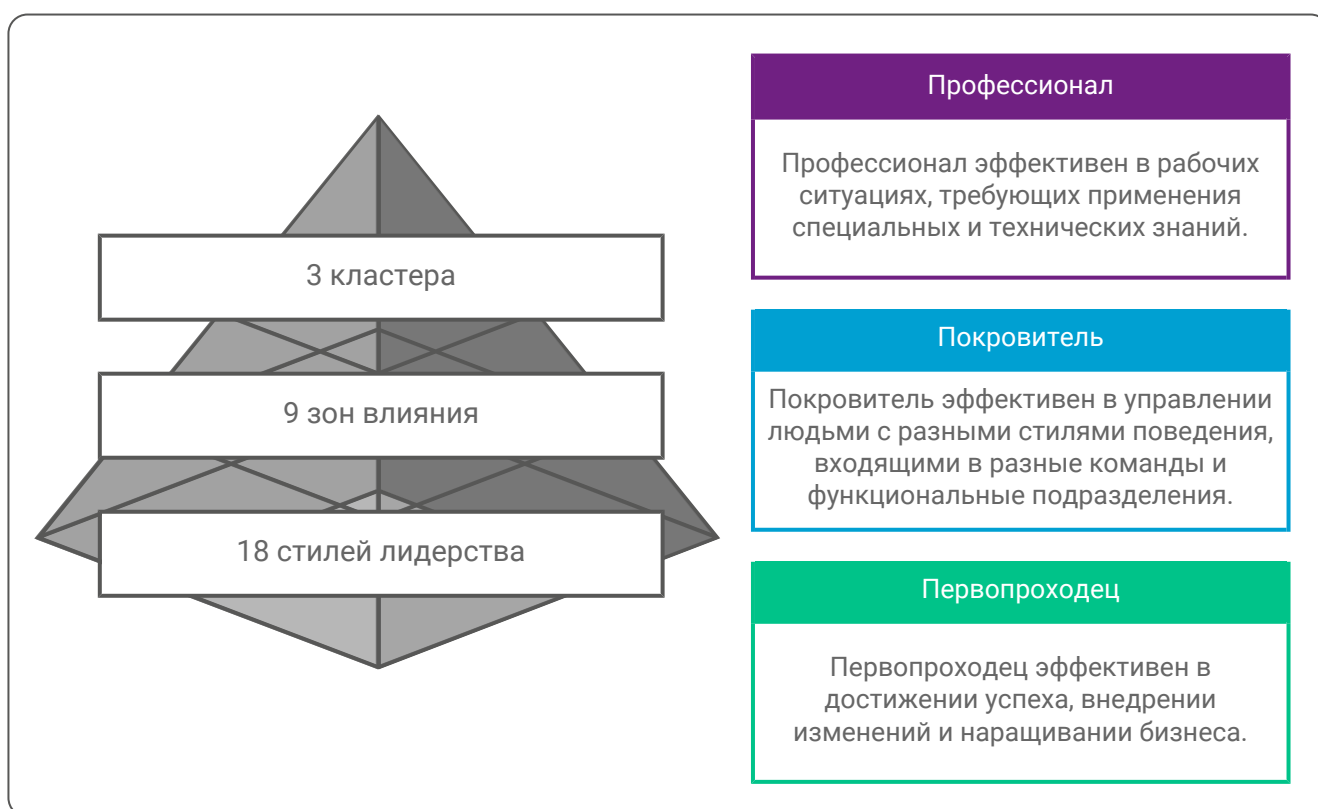
Ситуативный профиль лидерства указывает на те рабочие ситуации, в которых респондент Владимир Иванов может проявить свои лидерские качества с большей или меньшей эффективностью. В этом разделе приведены ситуации, в которых респондент будет наиболее и наименее успешным, исходя из ответов на вопросы опросника Styles.

## О модели оценки эффективности реализации лидерского потенциала

Модель оценки эффективности реализации лидерского потенциала имеет иерархический характер и позволяет оценить эффективность оказываемого респондентом лидерского воздействия. В верхней части модели представлены три кластера лидерского потенциала, отражающие три основных подхода к эффективному руководству трудовой деятельностью.

Каждый из этих трёх кластеров включает в себя по три зоны влияния. Зоны влияния соответствуют девяти областям, в которых лидер способен оказывать максимальное влияние. Мы рассматриваем эти девять зон влияния как основные компоненты эффективного руководства трудовой деятельностью. Кроме того, данная модель оценки эффективности реализации лидерского потенциала предусматривает 18 стилей лидерства, соотнесенных с девятью зонами влияния.

Иерархическая структура модели показана на схеме ниже:



# О модели оценки эффективности реализации лидерского потенциала

Модель оценки эффективности реализации лидерского потенциала – краткий обзор



## Характеристика ответов

Этот профиль содержит краткую характеристику стиля заполнения опросника на основе ответов респондента Владимир Иванов на вопросы опросника Styles, за которой следует пояснение структуры профиля. Эту характеристику необходимо учитывать при анализе профиля Styles.

### Характеристика стиля заполнения опросника



### Как читать профиль

Обширные исследования Saville Assessment доказывают, что итоговый балл по шкале стенов, учитывающий нормативные и ипсативные ответы, наилучшим образом прогнозирует результаты работы респондента. Также предоставляется информация о выявленных в профиле нюансах, характерная только для отчётов Wave.

||||| **Разброс результатов по характеристике.** Разброс в значениях индикаторов в пределах любой личностной характеристики в три стена и более отмечается штриховкой на шкале характеристики с указанием значений индикаторов в баллах по шкале стенов в скобках после текстового описания индикатора.

**N - I** **Разброс нормативных и ипсативных ответов.** Разница между нормативными (оценка) и ипсативными (ранжирование) показателями в три стена и более отмечается маркерами **N** и **I** соответственно. Если ипсативные показатели выше, респондент, возможно, был излишне самокритичен при выставлении нормативных оценок. Если нормативный балл выше, респондент мог быть недостаточно самокритичен и, возможно, приукрасил себя при выставлении нормативных оценок. Эти случаи указывают на характеристики, прогноз поведения по которым полезно дополнительно проверить, что намного лучше, чем просто общая оценка уровня социальной желательности.

**M - T** **Разброс показателей «Мотив» и «Талант».** Разница между показателями «Мотив» и «Талант» в пределах любой личностной характеристики в три стена и более отмечается маркерами **M** и **T** соответственно. Эта разница может говорить о возможностях развития в определённых областях или указывать на области, где рабочее окружение оказывает значительное воздействие.

## Краткое описание профиля стилей лидерства

Данный профиль содержит информацию о том, какие стили лидерства из 18 возможных характерны для респондента Владимир Иванов .

Профессионал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администратор				■						
Координатор		■								
Регулятор	■									
Технолог				■						
Интеллектуал						■				
Эксперт-консультант							■			
Покровитель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Энтузиаст						■				
Фасилитатор			■							
Вдохновитель						■				
Объединитель			■							
Увещеватель							■			
Консолидатор мнений					■					
Первопроходец	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активатор										■
Инноватор									■	
Проводник перемен						■				
Кризис-менеджер									■	
Стратегический оппортунист								■		
Развиватель										■

# Профиль стилей лидерства - Профессионал

## Поставка товаров и оказание услуг

### Администратор (4)

Администратор направляет своё внимание на обеспечение качества выполняемых работ, но при этом поддерживает высокие темпы работы коллектива.



### Координатор (2)

Координатор занимается решением организационных вопросов и реализацией детальных планов работ.



### Поставка товаров и оказание услуг - Возможности для развития

Накладывайте на сотрудников различных отделов вашей организации непосредственную ответственность за результаты выполняемой ими работы. Старайтесь обеспечивать своевременное выделение ресурсов и выполнение всех действий, которые требуются для получения результатов ожидаемого высокого качества и соблюдения всех сроков.

Существует ли риск несвоевременной поставки товаров или оказания услуг или их несоответствия заданным стандартам высокого качества? Оценка результатов проекта по его завершении может оказаться полезным инструментом для определения направлений оптимизации работы в будущем.



# Профиль стилей лидерства - Профессионал

## Управление рисками

### Регулятор (1)

Регулятор использует для осуществления руководства проверенные принципы и устоявшиеся процедуры.



### Технолог (4)

Технолог находит решения проблем, опираясь на сочетание практических знаний и опыта и своё понимание реального положения дел.



### Управление рисками - Возможности для развития

Старайтесь добиваться того, чтобы сотрудники получали все технические средства и информацию, необходимые им для того, чтобы правильно понимать, как именно следует действовать.

Возможно ли, что если вы будете уделять больше внимания процедурам и практическим аспектам работы, то сможете организовать её таким образом, чтобы избегать ненужных рисков? Постарайтесь добиться того, чтобы ваши подчинённые знали, как именно им следует действовать.

# Профиль стилей лидерства - Профессионал

## Профессиональная репутация

### Интеллектуал (6)

Интеллектуал осуществляет руководство, углубляя знания и наращивая общий потенциал своей команды.



### Эксперт-консультант (7)

Эксперт-консультант сочетает в себе аналитические способности и уверенность в правильности выбранного подхода.



### Профессиональная репутация - Возможности для развития

Поощряйте окружающих на углубление своих знаний и повышение профессиональной квалификации. Старайтесь создать в вашем коллективе атмосферу уважения к процессам обучения и выделяйте время на обмен знаниями и опытом между сотрудниками.

Подумайте, возможно, вы сможете добиться более эффективного применения своих знаний и навыков, если будете активнее помогать своим менее технически подкованным коллегам и подчинённым? Достаточно ли времени вы уделяете обучению и наставничеству?

# Профиль стилей лидерства - Покровитель

## Организационная приверженность

### Энтузиаст (6)

Энтузиаст умеет добиваться согласованной работы коллектива и воодушевляет коллег своим оптимистичным настроем.



### Фасилитатор (3)

Фасилитатор осуществляет руководство, оказывая поддержку окружающим и отзываясь на их потребности.



### Организационная приверженность - Возможности для развития

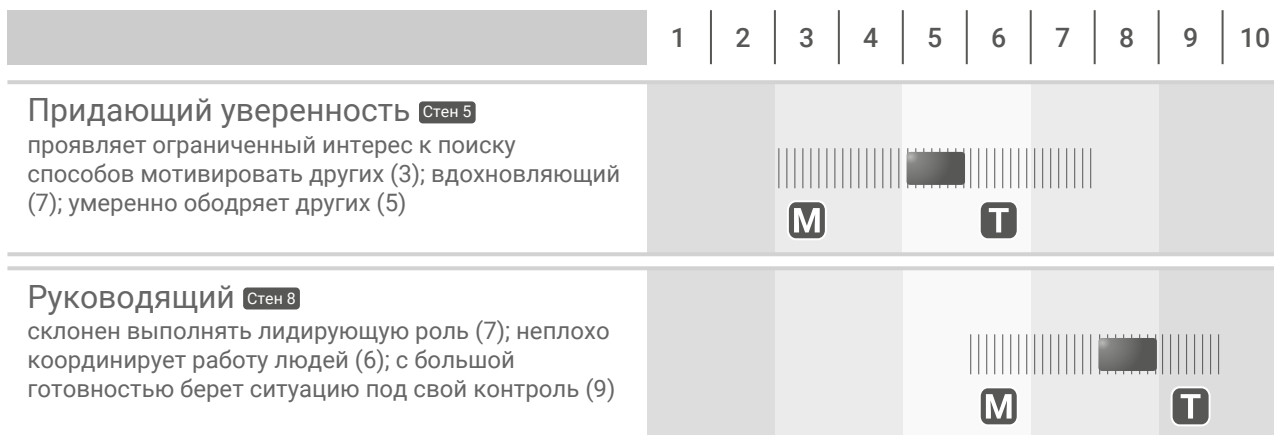
Укрепляйте организационную приверженность, налаживая широкое взаимодействие с коллегами и стараясь распространить среди них свой позитивный настрой.

Что ещё вы можете сделать для формирования долгосрочной организационной приверженности сотрудников? Как правило, воодушевление начальных этапов можно сохранить, если более внимательно прислушиваться к нуждам и заботам людей.

## Профиль стилей лидерства - Покровитель Успешная команда

### Вдохновитель (6)

Вдохновитель старается мотивировать окружающих на работу, сам выполняя при этом функции лидера.



### Объединитель (3)

Объединитель осуществляет руководство, налаживая конструктивную совместную работу по достижению общих целей.



### Успешная команда - Возможности для развития

Повышайте эффективность своей команды, выделяя время на то, чтобы оказывать направляющее и поощряющее воздействие на каждого из её членов.

Подумайте, возможно, эффективность вашей руководящей деятельности можно повысить, если при возникновении проблем вы будете более оперативно вмешиваться в работу коллектива? Старайтесь выбирать для такого вмешательства те моменты, когда оно будет наиболее полезным.

# Профиль стилей лидерства - Покровитель

## Коммуникация

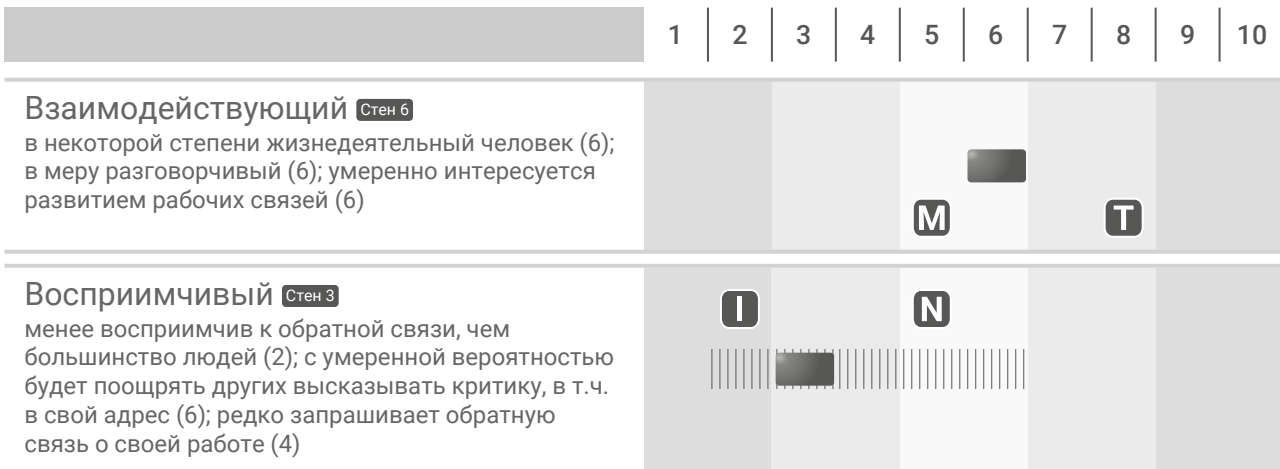
### Увещеватель (7)

Увещеватель ведёт активную коммуникацию с окружающими, стараясь достичь взаимовыгодных договоренностей.



### Консолидатор мнений (5)

Консолидатор мнений создаёт широкие сети контактов и чутко реагирует на обратную связь, получаемую от внешнего окружения.



### Коммуникация - Возможности для развития

Следите за тем, чтобы тратить время на обсуждение только тех вопросов, которые действительно имеют большое значение для внутренних и внешних аспектов деятельности организации.

Возможно, вы сможете повысить своё лидерское воздействие, если будете уделять больше времени общению с людьми и выяснению того, какие вопросы являются важными для них. Старайтесь быть более открытым для взаимодействия и получения обратной связи от окружающих.

# Профиль стилей лидерства - Первопроходец

## Новые продукты / рынки

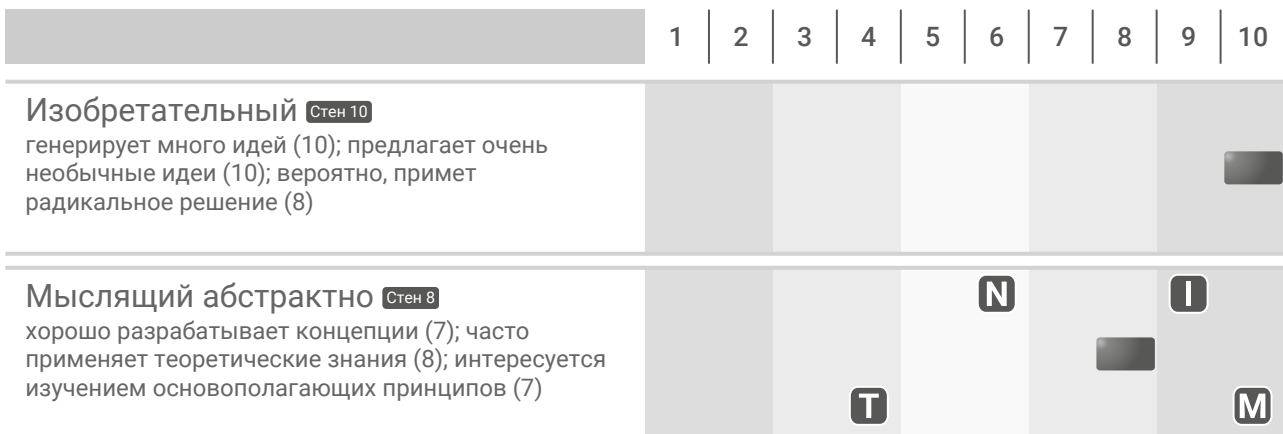
### Активатор (10)

Активатор продвигает новые идеи, предлагая собственные решения и инициативы и внедряя разработанные им подходы к выполнению работ.



### Инноватор (9)

Инноватор способствует созданию в коллективе творческой и интеллектуально насыщенной среды, в которой ценятся новые оригинальные идеи.



### Новые продукты / рынки - Возможности для развития

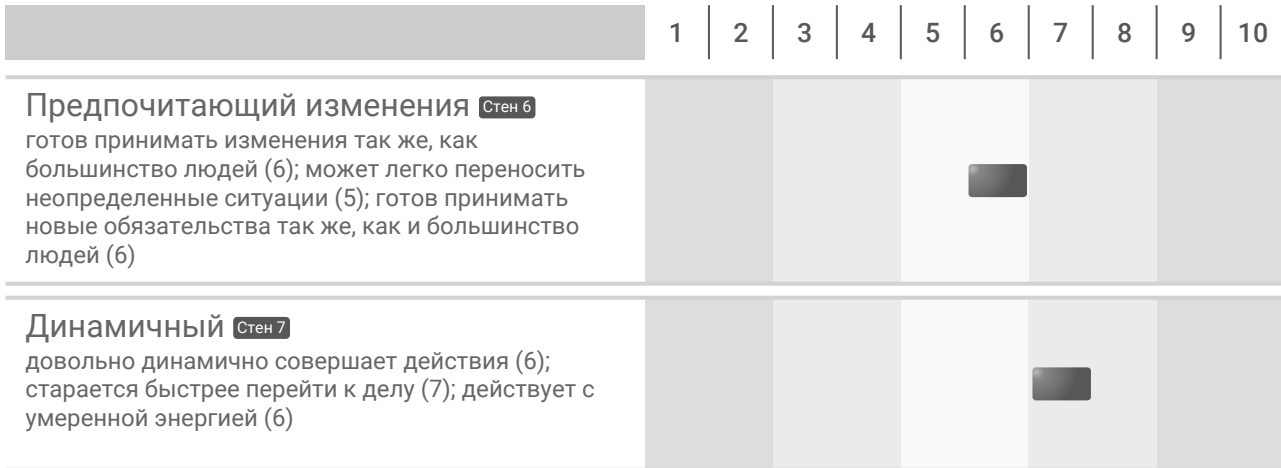
Активно пользуйтесь своим творческим потенциалом и побуждайте окружающих также проявлять его, стимулируя взаимодействие между теми членами коллектива, которые отличаются особенно креативным и инновационным подходом к работе.

Обеспечиваете ли вы внедрение и максимальное использование инновационных предложений, даже если не вы являетесь их автором? Возможно, вам стоит уделять больше времени рассмотрению идей, которые высказывают окружающие?

## Профиль стилей лидерства - Первопроходец Организационные изменения

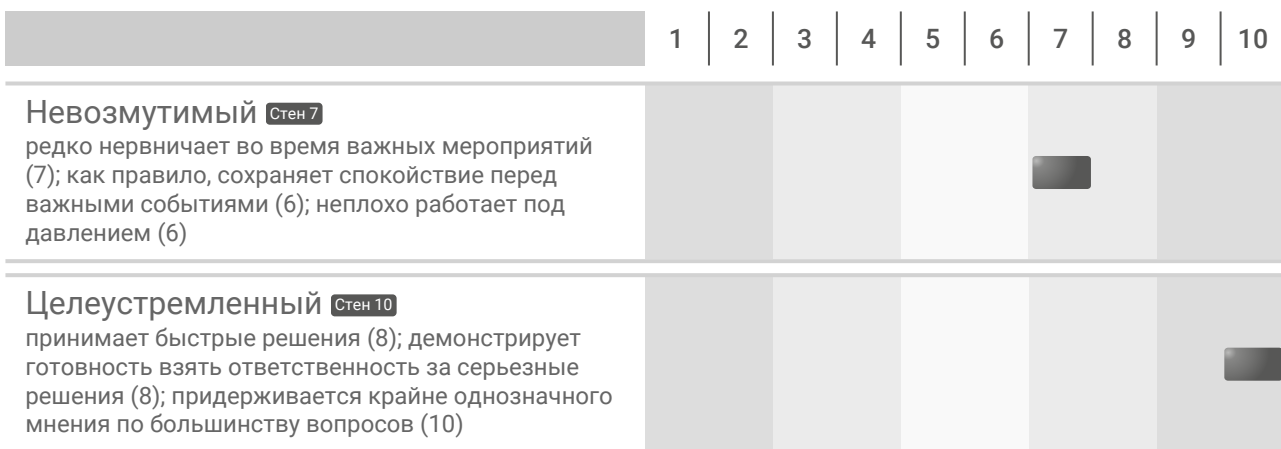
### Проводник перемен (6)

Проводник перемен ищет возможности для внедрения перемен и действует, стараясь изменить сложившийся порядок вещей.



### Кризис-менеджер (9)

Кризис-менеджер немедленно реагирует на возникновение проблем и решительно действует в кризисных ситуациях.



### Организационные изменения - Возможности для развития

Уделяйте время выявлению направлений, которые отличаются наиболее заметным разрывом между запланированными и реальными результатами работ. Организуйте работу по устранению соответствующих проблем и внедрению изменений, приносящих конкретную пользу.

Существует ли вероятность направления значительного количества сил и внимания на перемены, которые осуществляются просто ради перемен? Акцент на внедрении изменений нередко бывает необходим, но если уже опробованные подходы работают хорошо, излишних нововведений следует избегать.

## Профиль стилей лидерства - Первопроходец Организационный рост

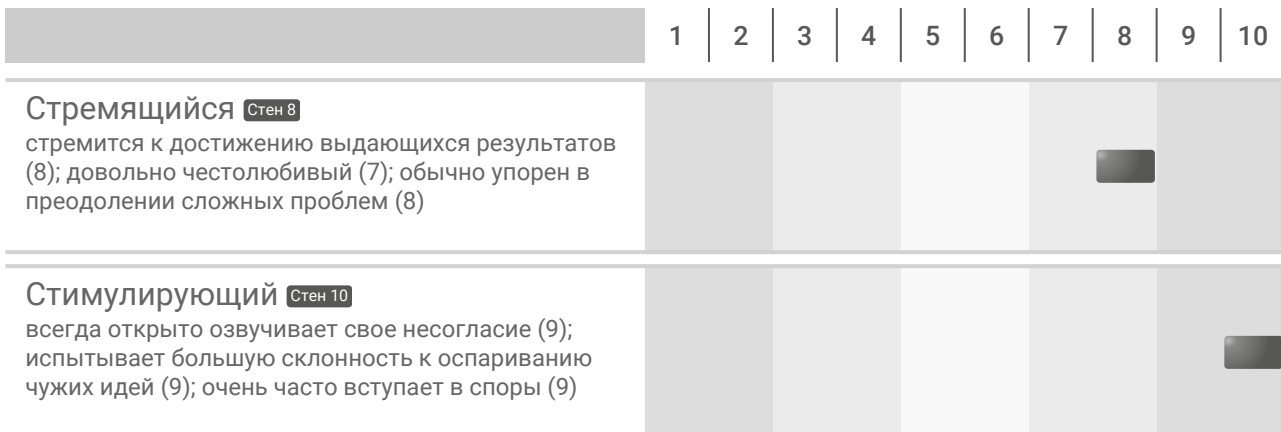
### Стратегический оппортунист (8)

Стратегический оппортунист поддерживает дух соперничества, но при этом никогда не забывает об общих стратегических целях и задачах.



### Развиватель (10)

Развиватель сочетает стремление к успеху с готовностью критически оценивать подходы к работе, которые применяют другие.



### Организационный рост - Возможности для развития







Ставьте перед различными структурными подразделениями и/или отдельными сотрудниками организации более сложные задачи и предлагайте им добиваться более значимых результатов. Прилагайте усилия и выделяйте ресурсы для того, чтобы сформировать атмосферу стремления к высокой эффективности.

Существует ли риск того, что вследствие чрезмерной требовательности к окружающим вас могут счесть человеком, который готов пойти на всё, чтобы только получить желаемый результат? Помните, что у людей, которые испытывают чрезмерное давление, мотивация ослабевает, а эффективность их работы падает.



# Прогноз относительно эффективности реализации лидерского потенциала

Данный профиль содержит краткое описание возможностей респондента Владимир Иванов эффективно реализовывать свой лидерский потенциал в девяти основных зонах влияния. Он основан на ответах респондента Владимир Иванов на вопросы опросника Styles.

Зона влияния		Эффективность реализации лидерского потенциала
Профессионал	<b>Поставка товаров и оказание услуг</b> поддержание эффективности процессов поставки товаров / оказания услуг; обеспечение качества обслуживания клиентов; разработка соответствующих решений	Очень низкий потенциал выше, чем примерно у 5% нормативной группы 
	<b>Управление рисками</b> активное управление рисками; поддержание эффективности корпоративного управления; обеспечение соблюдения нормативно-правовых требований, а также различных правил и процедур	Крайне низкий потенциал выше, чем примерно у 1% нормативной группы 
	<b>Профессиональная репутация</b> построение внутрикорпоративной системы накопления и передачи знаний и опыта; стимулирование роста технического уровня; повышение профессиональной репутации компании	Высокий потенциал выше, чем примерно у 90% нормативной группы 
Покровитель	<b>Организационная приверженность</b> создание в коллективе атмосферы сплочённой работы над достижением общей цели; повышение уровня мотивации сотрудников; укрепление морального духа коллектива	Довольно низкий потенциал выше, чем примерно у 25% нормативной группы 
	<b>Успешная команда</b> формирование эффективных трудовых коллективов; привлечение в команду необходимых сотрудников и повышение внутреннего кадрового потенциала; полноценное использование имеющихся ресурсов	Довольно низкий потенциал выше, чем примерно у 25% нормативной группы 
	<b>Коммуникация</b> результативное ведение коммуникации; выстраивание коммуникации между различными географическими / функциональными подразделениями; вовлечение окружающих в диалог и стимулирование консультационных процессов	Средний потенциал выше, чем примерно у 60% нормативной группы 

# Прогноз относительно эффективности реализации лидерского потенциала

Зона влияния	Эффективность реализации лидерского потенциала	
<b>Новые продукты / рынки</b> выявление новых рыночных ниш или путей выхода на рынок; стимулирование инноваций; предложение эффективных решений, оказывающих положительное влияние на коммерческую деятельность		<b>Чрезвычайно высокий</b> потенциал выше, чем примерно у 99% нормативной группы
<b>Организационные изменения</b> осуществление организационных изменений; повышение уровня готовности к переменам; активное управление процессом внедрения изменений		<b>Высокий</b> потенциал выше, чем примерно у 90% нормативной группы
<b>Организационный рост</b> повышение ценности компании; постановка амбициозных целей; принятие мер, которые приведут компанию к успеху		<b>Очень высокий</b> потенциал выше, чем примерно у 95% нормативной группы

Первопроходец

## Ситуативный профиль лидерства

Этот профиль указывает на те рабочие ситуации, в которых респондент Владимир Иванов вероятнее всего проявит свои лидерские качества с большей или меньшей эффективностью.

**Владимир Иванов с высокой вероятностью окажется более эффективным лидером в ситуациях, когда:**

- +** необходимо добиваться более высоких результатов, в том числе путём изменения принятых методов работы
- +** от лидера требуется повышение собственного авторитета и продвижение собственных предложений по оптимизации работы
- +** большое значение имеют креативность и разработка новых концепций
- +** особо ценным является умение сохранять спокойствие и принимать решения в стрессовых ситуациях
- +** для обеспечения будущего успеха важно умение рассматривать ситуацию в долгосрочной перспективе и использовать имеющиеся возможности

**Владимир Иванов с высокой вероятностью окажется менее эффективным лидером в ситуациях, когда:**

- ?** при руководстве коллективом необходимо придерживаться строгих норм, правил и принципов
- ?** для успешного завершения работ требуется их тщательное планирование
- ?** необходимо организовать эффективную совместную работу людей, придерживающихся противоположных взглядов и убеждений
- ?** очень важно уметь выражать понимание и проявлять сочувствие к окружающим
- ?** для выработки логичной линии поведения и осуществления руководства необходим опыт практической работы