

# OPQ

## Raport de Leadership



**Nume**

Domnul Sample Candidate

**Data**

19 septembrie 2018

## INTRODUCERE

Cadrul explicativ utilizat în acest raport diferențiază între management și leadership, prin prisma distincției larg recunoscute dintre stilurile tranzacțional și transformațional.

Raportul estimează potențialul persoanei evaluate și oferă predicții comportamentale fundamentate științific, pe baza răspunsurilor oferite în cadrul OPQ32 (Occupational Personality Questionnaire).

În cadrul sesiunii de feedback, explorați împreună cu persoana evaluată modalitățile prin care și-au folosit punctele forte sau felul în care au abordat provocările, pentru a avea succes. Înțelegând mai bine trăsăturile sale personale, veți putea identifica rolurile de leadership care i se potrivesc și abordările potrivite pentru dezvoltarea continuă a aptitudinilor sale de leadership.

## Modelul de Leadership SHL

Modelul de Leadership SHL acoperă patru funcții esențiale ale leadershipului eficient în orice organizație. Fiecare dintre aceste patru dimensiuni se asociază fie unui stil orientat către management, fie unui stil orientat către leadership.

- **Orientarea către management (stil transactional)** este centrată pe menținerea funcționării eficiente a unui sistem și pe garantarea unei performanțe sigure în obiectivele specificate.
- **Orientarea către leadership (stil transformațional)** este centrată pe crearea, dezvoltarea sau schimbarea direcției sistemului organizațional și pe inspirarea atât a oamenilor cât și a organizației pentru a se ridica deasupra așteptărilor.

Conform celor opt mari factori de competență SHL (SHL "Great Eight" Competency Factors), fiecărei dimensiuni de leadership i se asociază două competențe. Una dintre competențe este relevantă mai degrabă pentru aria managementului, iar cealaltă pentru aria leadershipului.

		Competențe	
Funcție a Leadershipului	Definiție	Orientarea către management (Tranzacțional)	Orientarea către leadership (Transformațional)
<b>Dezvoltarea viziunii</b>	Implică analiza critică a situației actuale și generarea de idei pentru a asigura progresul (Strategie).	<b>Analiză Interpretare</b> <i>Analizarea informațiilor complexe și aplicarea expertizei.</i>	<b>Creație Conceptualizare</b> <i>Generarea de idei inovatoare și gândire strategică.</i>
<b>Împărtășirea obiectivelor</b>	Implică atât comunicarea persuasivă a viziunii către ceilalți, cât și adaptarea la schimbările pe care le aduce noua strategie (Comunicare).	<b>Adaptare Gestionarea presiunilor</b> <i>Reacția și adaptarea eficientă la schimbare și presiune.</i>	<b>Interacțiune Prezentare</b> <i>Comunicarea cu ceilalți, convingerea și influențarea acestora.</i>
<b>Obținerea susținerii</b>	Implică obținerea susținerii din partea celorlalți prin motivarea și încurajarea lor în implementarea acțiunilor necesare pentru îndeplinirea strategiei (Oameni).	<b>Susținere Cooperare</b> <i>Susținerea celorlalți și lucrul eficient împreună cu ceilalți.</i>	<b>Conducere Decizie</b> <i>Inițierea acțiunilor, direcționarea lor și asumarea responsabilității.</i>
<b>Atingerea succesului</b>	Implică eficiență operațională și competență comercială pentru a implementa cu succes strategia (Operațiuni).	<b>Organizare Executare</b> <i>Planificarea, organizarea muncii și centrarea pe obiective.</i>	<b>Antreprenoriat Atingerea obiectivelor</b> <i>Axarea pe rezultate și pe atingerea obiectivelor.</i>

## REZUMATUL RAPORTULUI

Acest raport este constituit din trei secțiuni principale.

**Rezumatul Raportului** oferă o imagine generală, de ansamblu, a stilului individual pentru fiecare dintre cele patru funcții de leadership. Acesta este prezentat în tabelul de mai jos.

Secțiunea **Potențialul de Leadership în Detaliu** este concepută pentru a fi utilizată de persoane cu pregătire în interpretarea OPQ și furnizează informații detaliate despre stilul preferat de leadership al persoanei evaluate, pe marginea celor patru dimensiuni de leadership.

Secțiunea **Rezumatul Potențialului de Leadership** de la finalul acestui raport, este concepută pentru a fi distribuită direct persoanei care a completat chestionarul (OPQ). În mod ideal, acest document este oferit în cadrul sesiunii de feedback.

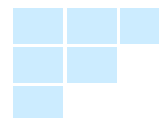
Funcție a Leadershipului	Tranzacțional			Transformațional			Stil preferat de leadership
	Mai puțin		Mai mult	Mai puțin		Mai mult	
<b>GENERAL</b>	<b>MANAGEMENT</b> <i>Atingerea sistematică a performanței și a obiectivelor operaționale.</i>			<b>LEADERSHIP</b> <i>Inspiră atât oamenii cât și organizația pentru a deveni proactivi și pentru a avea succes dincolo de așteptări.</i>			<b>Contributor/ Manager</b>
<b>Dezvoltarea viziunii</b>	<b>Analiză Interpretare</b> <i>Analizarea informațiilor complexe și aplicarea expertizei.</i>			<b>Creație Conceptualizare</b> <i>Generarea de idei inovatoare și gândire strategică.</i>			<b>Structură echilibrată între Creativitate și Analiză</b>
<b>Împărtășirea obiectivelor</b>	<b>Adaptare Gestionarea presiunilor</b> <i>Reacția și adaptarea eficientă la schimbare și presiune.</i>			<b>Interacțiune Prezentare</b> <i>Comunicarea cu ceilalți, convingerea și influențarea acestora.</i>			<b>Adept al stabilității</b>
<b>Obținerea susținerii</b>	<b>Susținere Colaborare</b> <i>Susținerea celorlalți și lucrul eficient împreună cu ceilalți.</i>			<b>Conducere Decizie</b> <i>Inițierea acțiunilor, direcționarea lor și asumarea responsabilității.</i>			<b>Individualist</b>
<b>Atingerea succesului</b>	<b>Organizare Executare</b> <i>Planificarea, organizarea muncii și centrarea pe obiective.</i>			<b>Antreprenariat Atingerea obiectivelor</b> <i>Axarea pe rezultate și pe atingerea obiectivelor.</i>			<b>Generator de business/ Implementator</b>

### Simbolurile competențelor

Acesta este un stil mai preferat, este mai probabil ca aceste competențe să fie puncte forte.

Acesta este un stil moderat de preferat, este probabil ca aceste competențe să fie mediu dezvoltate.

Acesta este un stil mai puțin preferat, este mai puțin probabil ca aceste competențe să fie puncte forte.



## POTENȚIAL DE LEADERSHIP ÎN DETALIU

### General: Orientarea către management versus Orientarea către leadership

Mai jos este prezentat în detaliu stilul individual de leadership.

*Textul:* Descrie comportamente specifice stilului preferat de leadership al individului.

*Graficul:* prezintă stilul tranzacțional (orientat către management) pe axa orizontală și stilul transformațional (orientat către leadership) pe axa verticală. Stilul preferat al individului este reprezentat grafic, fiind indicat de un **pătrat colorat** în cadrul tabelului.

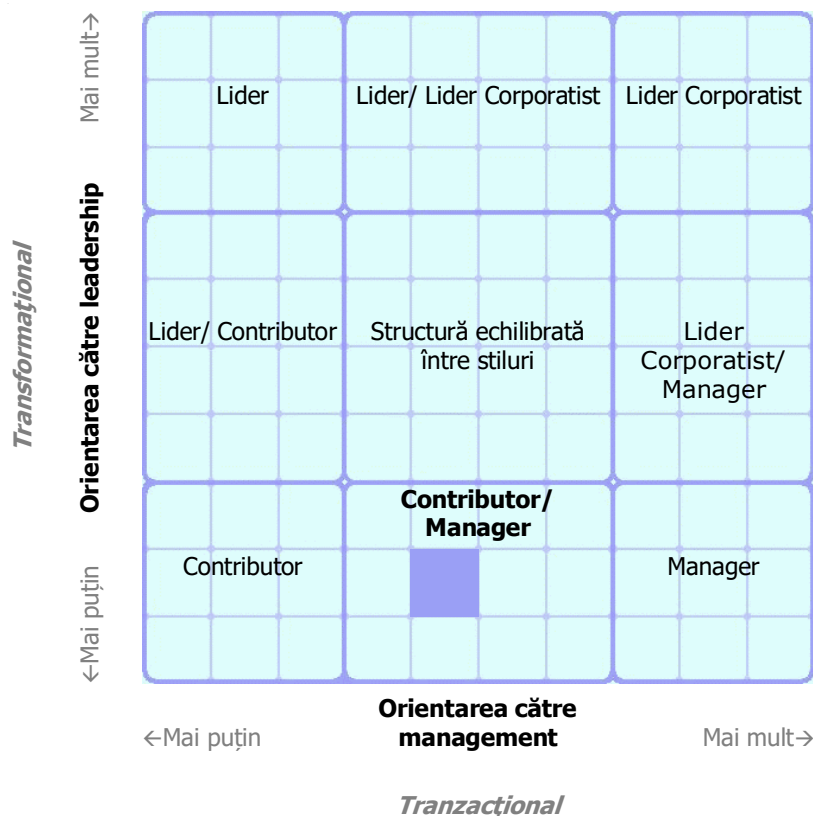
*Dimensiunile OPQ:* sunt prezentate pe pagina următoare și asigură o înțelegere în profunzime a preferințelor comportamentale ale individului. Este urmată aceeași procedură pentru fiecare dintre cele patru stiluri de leadership.

**Important:** textul se bazează pe stilul de leadership preferat de individ pentru fiecare funcție a leadershipului. Acesta reflectă comportamente/ situații specifice aceluși stil. Pentru a face interpretări suplimentare și pentru a înțelege cum i se aplică acestea persoanei evaluate, utilizați informațiile oferite în cadrul dimensiunilor OPQ, referitoare la preferințele comportamentale individuale.

### Stil preferat: Contributor/ Manager

Persoanele care îmbină expertiza tehnică cu un stil de management mai tranzacțional pot fi eficiente în stimularea inițiativelor și sarcinilor de muncă în ariile lor de competență tehnică. Este mai puțin probabil ca acestea să manifeste în mod natural competențele transformaționale care țin de inovare și motivare.

Situațiile în care Contributorii/ Managerii au succes:	Situațiile în care Contributorii/ Managerii s-ar putea afla în dificultate:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atunci când sunt responsabili de livrarea eficientă.</li> <li>În medii relativ stabile.</li> <li>Atunci când este nevoie de o abordare tehnică.</li> <li>Atunci când îi pot susține pe ceilalți în cadrul schimbării.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>În medii dinamice și inovatoare.</li> <li>În roluri care necesită o orientare strategică.</li> <li>Atunci când au obiective ambițioase.</li> <li>În situații în care este nevoie să-și asume rolul de lider directiv.</li> </ul>



## General: Orientarea către management versus Orientarea către leadership

### Orientarea către management (Tranzacțional)

*Livrează o performanță pe care te poți baza și atinge cu succes obiectivele operaționale.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	.	.	.	.	+	.	.	.	.	.

Dimensiuni OPQ:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Aplică gândirea practică în rezolvarea problemelor. Este o persoană mai puțin orientată spre analiză calitativă și mai înclinată către utilizarea intuiției.	<b>Analiză și Interpretare</b>									
		.	.	.	.	+	.	.	.	.	.
		Înțelege problemele și situațiile complexe în profunzime. Aplică în mod eficient expertiza proprie și se adaptează rapid noilor tehnologii.									
3	Îi este greu să se adapteze la schimbare și să răspundă eficient acesteia. Este posibil să i se pară dificil să gestioneze eficient presiunea personală asociată deseori cu schimbarea organizațională.	<b>Adaptare și gestionarea presiunilor</b>									
		.	+	.	.	.	.	.	.	.	.
		Se adaptează și gestionează eficient schimbarea. Fac față cu succes și chiar înflorește în fața presiunilor și a eșecurilor. Este calm și are o perspectivă optimistă asupra lucrurilor.									
2	Se concentrează mai degrabă pe sarcini, decât pe aspecte legate de oameni. Nu se simte confortabil când are de gestionat problemele sau îngrijorările altora.	<b>Sprijin și Cooperare</b>									
		+	.	.	.	.	.	.	.	.	.
		Pune oamenii pe primul loc, își susține colegii și manifestă respect și înțelegere față de cei din jur.									
8	Preferă flexibilitatea în muncă, abordând și explorând problemele pe măsură ce apar. Munca ce presupune urmarea unor reguli și proceduri ar putea să i se pară restrictivă și neplăcută.	<b>Organizare și Executare</b>									
		.	.	.	.	.	.	.	+	.	.
		Urmează instrucțiunile și planifică în avans, iar munca sa este sistematică și organizată. Se concentrează asupra atingerii unor standarde înalte de calitate.									

### Orientarea către leadership (Transformațional)

*Inspiră atât oamenii cât și organizația pentru a deveni proactivi și pentru a avea succes dincolo de așteptări.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	.	.	.	.	+	.	.	.	.	.

Dimensiuni OPQ:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Are tendința de a aborda probleme prin metode verificate și testate. Menține starea de fapt.	<b>Creație și Conceptualizare</b>									
		.	.	.	.	+	.	.	.	.	.
		Este deschis la idei și experiențe noi. Caută oportunități de învățare. Abordează situațiile și problemele cu creativitate.									
1	Appreciază timpul alocat pentru reflecții personale și acordă atenție gândurilor proprii. Are tendința de a fi o persoană rezervată și solitară. Ar putea să nu se simtă confortabil atunci când vorbește în public.	<b>Interacțiune și Prezentare</b>									
		+	.	.	.	.	.	.	.	.	.
		Comunică și stabilește eficient relații. Convinge și influențează cu succes pe cei din jur. Este o persoană încrezătoare și relaxată în relațiile cu ceilalți.									
1	Se simte în general în largul său urmând instrucțiunile altora și are tendința de a evita situațiile în care trebuie să preia conducerea în mod activ.	<b>Conducere și Decizie</b>									
		+	.	.	.	.	.	.	.	.	.
		Are tendința naturală de a prelua controlul și de a conduce. Inițiază activități, oferă indicații și își asumă responsabilitatea.									
6	Obține satisfacție din faptul că este implicat într-o activitate, fiind o persoană mai puțin stimulată de competiție sau de nevoia de apreciere și reușită personală	<b>Antreprenoriat și Atingerea obiectivelor</b>									
		.	.	.	.	.	.	.	+	.	.
		Se concentrează pe rezultate și pe atingerea obiectivelor la locul de muncă. Simțul competitiv îi poate menține activ interesul profesional și financiar.									

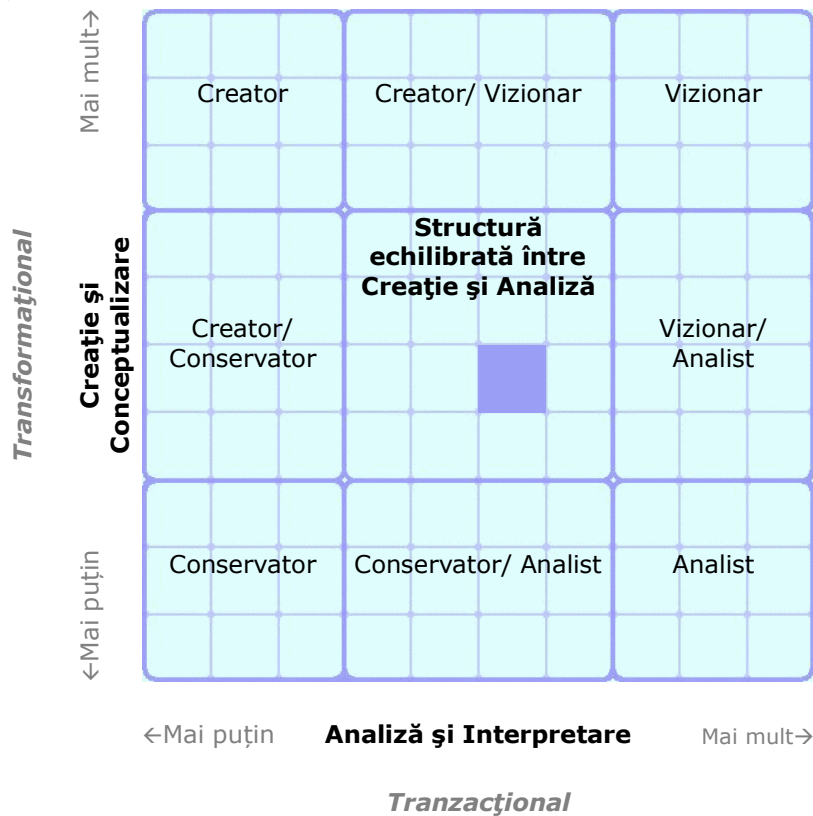
## Dezvoltarea viziunii

Primele etape ale schimbării organizaționale țin de analiza critică a situației actuale și de generarea unor idei noi pentru progres. Liderii trebuie să analizeze situația și să identifice ariile în care schimbarea este necesară. De asemenea, ei trebuie să stabilească o misiune, să dezvolte o viziune de viitor promițătoare și convingătoare și să evedențieze strategia prin care aceasta poate fi atinsă.

### Stil preferat: Structură echilibrată între Creație și Analiză

Persoanele care prezintă o îmbinare echilibrată a stilurilor vor fi flexibile în rezolvarea problemelor și în generarea de noi posibilități. Aceste persoane împletesc abordările analitice cu cunoștințele dobândite prin experiență și sunt capabile să alterneze între utilizarea unor metode standard, verificate și metode noi de acțiune.

<p><b>Situații în care persoanele care îmbină echilibrat Creativitatea cu Analiza au succes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atunci când există oportunitatea de analiza critic datele.</li> <li>• În roluri unde pot fi făcute modificări incrementale în orientarea strategică.</li> <li>• Acolo unde există posibilitatea de a utiliza ideile altora pentru a inova.</li> </ul>	<p><b>Situații în care persoanele care îmbină echilibrat Creativitatea cu Analiza s-ar putea afla în dificultate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• În roluri care presupun frecvent analiza critică, în profunzime, a informațiilor.</li> <li>• În organizații în care este nevoie de o schimbare radicală a strategiei.</li> <li>• În situațiile care presupun gândire foarte creativă.</li> </ul>
---	---



## Dezvoltarea viziunii

### Stil Tranzacțional

Analiză și Interpretare		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	Aplică gândirea practică în rezolvarea problemelor. Este o persoană mai puțin orientată spre analiză calitativă și mai înclinată către utilizarea intuiției.	.	.	.	.	+	.	.	.	.	.	Demonstrează o gândire clară și analitică. Înțelege în profunzime probleme și aspectele complexe. Aplică eficient propriile cunoștințe în domeniu și se adaptează rapid la noile tehnologii. Are tendința de a supra-analiza situațiile.

Dimensiuni OPQ:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	Preferă să gestioneze opinii și sentimente, mai mult decât fapte exacte și cifre, nu se va baza pe date concrete	.	.	.	.	+	.	.	.	.	.	<b>Rațional și centrat pe date</b> Preferă să lucreze cu numere, îi place să analizeze date concrete, își bazează deciziile pe fapte și cifre
8	Nu se concentrează pe potențialele riscuri sau limite, nu îi place să analizeze informațiile într-un mod critic, rareori caută greșeli sau erori	.	.	.	.	.	.	.	+	.	.	<b>Evaluativ</b> Evaluează informația în mod critic, caută potențiale riscuri sau limite, se concentrează pe identificarea erorilor sau a greșelilor
6	Preferă să lucreze cu aspecte practice, mai degrabă decât cu cele teoretice, nu îi plac conceptele abstracte	.	.	.	.	+	.	.	.	.	.	<b>Conceptual<sup>1</sup></b> Îl/o interesează teoriile, îi face plăcere să discute despre concepte abstracte

### Stil Transformațional

Creație și Conceptualizare		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	Este eficient/ă în situațiile care necesită aplicarea unor metode de lucru deja stabilite. Preferă să rezolve probleme prin metode deja încercate și verificate. Are tendința de a menține starea de fapt.	.	.	.	.	+	.	.	.	.	.	Este eficient în situațiile care presupun deschidere către idei și experiențe noi. Caută oportunități noi de învățare. Este o persoană creativă și inovativă în rezolvarea problemelor. Se adaptează și susține schimbarea organizațională. Uneori, ar putea trece cu vederea aspectele pozitive ale stării prezente

Dimensiuni OPQ:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	Mai degrabă urmează anumite direcții decât să genereze idei, mai puțin orientat/ă către a fi creativ/ă și inventiv/ă	.	.	.	.	+	.	.	.	.	.	<b>Inovare</b> Generează idei noi, îi place să fie creativ/ă, se gândește la soluții originale
6	Preferă să lucreze cu aspecte practice, mai degrabă decât cu cele teoretice, nu îi plac conceptele abstracte	.	.	.	.	.	+	.	.	.	.	<b>Conceptual<sup>1</sup></b> Îl/o interesează teoriile, îi face plăcere să discute despre concepte abstracte
8	Se va concentra mai degrabă pe scopuri imediate decât pe cele pe termen lung, mai puțin probabil să considere o perspectivă strategică	.	.	.	.	.	.	.	+	.	.	<b>Gândire anticipativă</b> Prezintă o perspectivă pe termen lung, stabilește obiective, foarte probabil să considere o perspectivă strategică
9	Susține schimbările în metodele de lucru, preferă abordările noi, mai puțin convenționale	.	.	.	.	.	.	.	.	.	+	<b>Convențional*</b> Preferă metodele "clasice" de lucru, favorizează abordările convenționale

<sup>1</sup> Dimensiunea Conceptual este relevantă atât pentru "Analiză și Interpretare" (de exemplu, aplicarea unor teorii pentru rezolvarea unor probleme complexe sau pentru a dezvolta metodologii), cât și pentru "Creativitate și Conceptualizare" (de exemplu, utilizarea unor teorii pentru a dezvolta noi idei, pentru a inova).

\* Dimensiunile marcate cu asterisc sunt interpretate diferit față de celelalte dimensiuni. În cazul acestor dimensiuni, este dezirabilă o preferință pentru jumătatea stângă a scalei (adică un scor scăzut), deoarece scorurile scăzute contribuie la potențialul competenței globale. Preferința pentru jumătatea dreaptă (adică un scor ridicat) este mai puțin indicată, deoarece un astfel de scor contribuie în mică măsură la potențialul competenței globale.

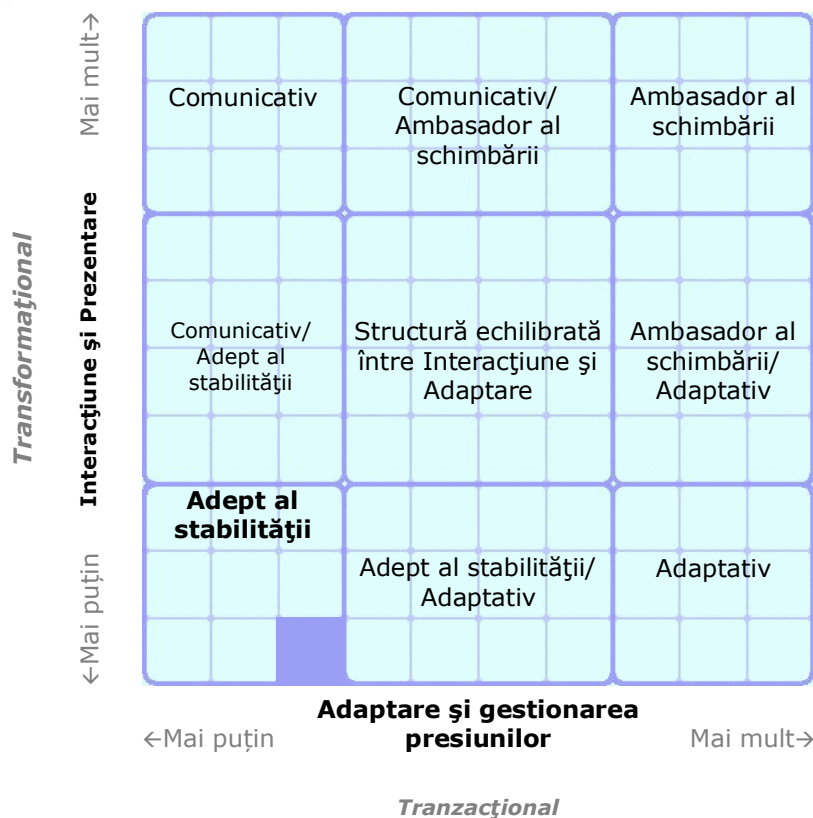
## Împărtășirea obiectivelor

Liderii trebuie să transmită celorlalți viziunea, strategia și obiectivele organizației și să explice beneficiile acestora. Ei își adaptează stilul de interacțiune pentru a-i influența pe cei din jur și pentru a-i convinge să accepte și să-și asume aceste obiective. Ei reacționează pozitiv la provocările asociate cu noile viziuni și obiective și gestionează cu succes presiunea crescută care rezultă din schimbare.

### Stil preferat: Adept al stabilității

Adeptii stabilității au succes în mediile stabile, în care interacțiunea nu este un element important. Sunt mai degrabă rezervați, nu se simt confortabil vorbind în public și de aceea aleg alte mijloace de comunicare. Pot fi puși în dificultate de tensiunile apărute ca urmare a schimbării organizaționale, însă, deoarece au tendința de a se concentra pe aspectele negative ale situației, pot identifica mai ușor potențiale probleme. Sunt consecvenți în comportament și nu obișnuiesc să pună presiune pe cei din jur, ceea ce ar putea echilibra unele abordări mai ferme.

<p><b>Situații în care Adeptii stabilității au succes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• În roluri în care provocările și eșecurile sunt limitate.</li> <li>• Acolo unde interacțiunea nu este o condiție a succesului.</li> <li>• Atunci când se pot utiliza metode de comunicare indirecte.</li> </ul>	<p><b>Situațiile în care Adeptii al stabilității s-ar putea afla în dificultate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• În situații în care trebuie să influențeze persoane importante.</li> <li>• În medii cu presiuni puternice.</li> <li>• În roluri care presupun un nivel ridicat de socializare și interacțiune.</li> </ul>
---	---





## Împărțirea obiectivelor

Stil Tranzacțional			
Adaptare și gestionarea presiunilor		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3	Îi este greu să se adapteze la schimbare și să răspundă eficient la aceasta. Este posibil să i se pară dificil să gestioneze eficient presiunea personală asociată deseori cu schimbarea organizațională.		Se adaptează și reacționează eficient la schimbare. Gestionează eficient stresul și eșecurile. Are o perspectivă optimistă și abordează lucrurile cu calm, transmitând siguranță și stabilitate celor din jur în perioade de incertitudine și schimbare. Este posibil să subestimeze efortul pe care îl depun ceilalți pentru a se adapta la schimbare.

Dimensiuni OPQ:			
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6	Preocupat/ă de viitor, se așteaptă ca lucrurile să nu decurgă bine, se concentrează pe aspectele negative ale unei situații	<b>Optimism</b> 	Se așteaptă ca lucrurile să se termine cu bine, caută aspectele pozitive ale unei situații, are o perspectivă optimistă
3	Sensibil/ă, se simte rănit/ă cu ușurință atunci când este criticat/ă, se supără atunci când sunt făcute observații pe nedrept sau când este insultat/ă	<b>Rezistență</b> 	Nu este ușor de ofensat, ignoră insultele, poate fi insensibil/ă atunci când este criticat/ă
8	Acceptă deciziile majorității, este pregătit/ă să respecte decizia majorității	<b>Independență*</b> 	Preferă să aplice propriile abordări, este pregătit/ă să nu țină cont de deciziile majorității
4	Tinde să se simtă tensionat/ă, îi este dificil să se relaxeze, îi este greu să se destindă după ce a terminat munca	<b>Relaxare</b> 	Îi este ușor să se relaxeze, rareori se simte tensionat/ă, este în general calm/ă și greu de perturbat

Stil Transformațional			
Interacțiune și Prezentare		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
1	Apreciază timpul alocat pentru reflecții personale și acordă atenție gândurilor proprii. Are tendința de a fi o persoană rezervată și solitară. Ar putea să nu se simtă confortabil atunci când vorbește în public și ar putea rata unele ocazii de a relaționa cu ceilalți și de a crea legături personale.		Comunică și stabilește eficient relații. Convinge și influențează cu succes pe cei din jur. Este o persoană încrezătoare și relaxată în relațiile cu ceilalți. Însă, ar putea fi mai atentă la situațiile în care este nevoie să se retragă și să-și ia timpul necesar pentru a reflecta asupra lucrurilor.

Dimensiuni OPQ:			
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4	Se simte mai confortabil în situații mai puțin formale, se simte ciudat atunci când cunoaște oameni noi	<b>Siguranță socială</b> 	Se simte mai confortabil atunci când cunoaște oameni noi, se simte în largul său în situații formale
1	Rareori îi forțează pe ceilalți să-și schimbe opiniile, nu îi plac activitățile de vânzare, este mai puțin confortabil cu situațiile care implică negociere	<b>Persuasiune</b> 	Îi plac activitățile de vânzare, este confortabil cu situațiile care implică negociere, îi place să îi determine pe ceilalți să-și schimbe opiniile
2	Comportamentul său este similar în diferite situații, este puțin probabil să se comporte diferit în funcție de alte persoane	<b>Adaptabilitate</b> 	Își schimbă comportamentul în funcție de situații, își ajustează abordările în funcție de alte persoane
3	Linistit/ă și rezervat/ă în grupuri sociale, nu îi place să fie în centrul atenției	<b>Sociabilitate</b> 	Interacționează cu grupul într-o manieră vie și animată, vorbește/eață, se bucură de atenția celorlalți

\* Dimensiunile marcate cu asterisc sunt interpretate diferit față de celelalte dimensiuni. În cazul acestor dimensiuni, este dezirabilă o preferință pentru jumătatea stângă a scalei (adică un scor scăzut), deoarece scorurile scăzute contribuie la potențialul competenței globale. Preferința pentru jumătatea dreaptă (adică un scor ridicat) este mai puțin indicată, deoarece un astfel de scor contribuie în mică măsură la potențialul competenței globale.

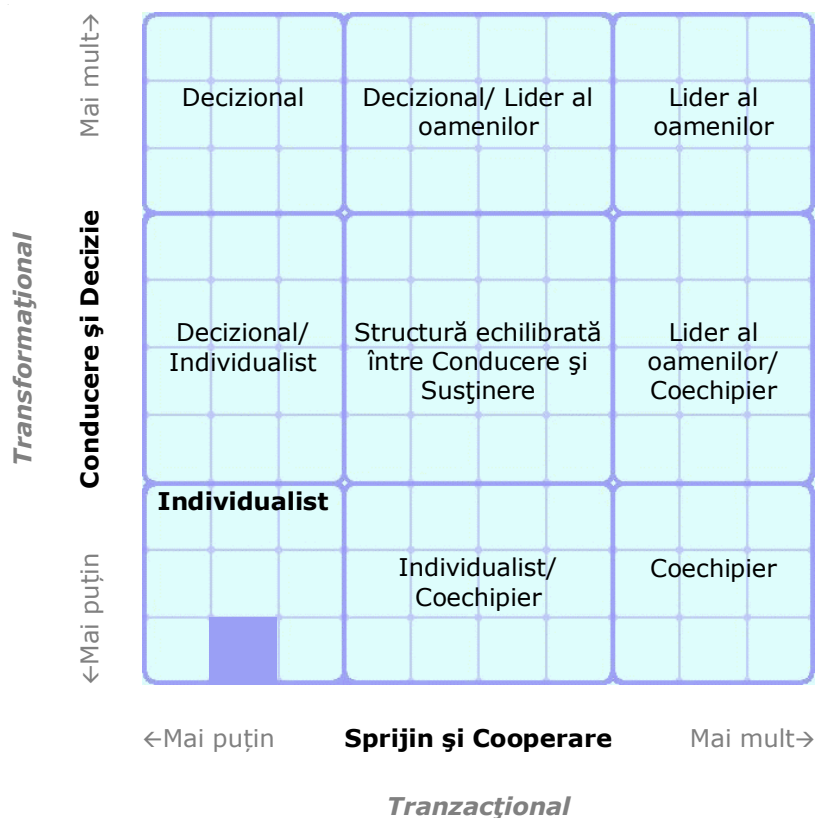
## Obținerea susținerii

Liderii trebuie să decidă modalitatea prin care transmit obiectivele organizației și felul în care obțin susținerea celorlalți pentru a atinge aceste obiective. Pentru acest lucru este nevoie să poată identifica îngrijorările oamenilor și să le câștige încrederea, înlăturând barierele care pot împiedica implementarea schimbării. De asemenea, pentru a obține sprijinul celorlalți este necesară motivarea și încurajarea oamenilor, pentru ca aceștia să acționeze pe cont propriu pentru a atinge obiectivele stabilite.

### Stil preferat: Individualist

Individualiștii au tendința de a se axa pe aspecte referitoare la sarcini, mai mult decât pe aspecte ce țin de oamenii cu care lucrează. Preferă să nu se preocupe de îngrijorările personale ale acestora și obișnuiesc să acționeze directiv. Își exprimă cu ușurință opiniile și au tendința de a prelua un rol de consultant independent în cadrul grupului.

<p><b>Situații în care Individualiștii au succes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• În culturi în care exprimarea opiniilor personale și discuțiile analitice sunt încurajate.</li> <li>• Atunci când responsabilitatea asupra gestionării celorlalți este limitată.</li> <li>• În roluri unde nu este foarte necesar să se ia decizii rapide.</li> </ul>	<p><b>Situații în care Individualiștii s-ar putea afla în dificultate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• În situații în care li se cere să se preocupe deplin de problemele celorlalți.</li> <li>• În roluri în care li se cere să îi mobilizeze și să îi conducă pe ceilalți.</li> <li>• În medii axate pe consultare reciprocă.</li> </ul>
--	---

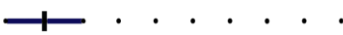


## Obținerea susținerii

### Stil Tranzacțional



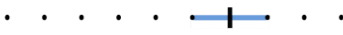
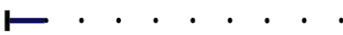
#### Sprijin și Cooperare

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2	Se axează mai degrabă pe aspecte care țin de sarcinile de muncă, decât pe aspecte referitoare la oameni. Nu se simte confortabil atunci când are de gestionat probleme sau îngrijorări venite din partea oamenilor. Îi este relativ ușor să ia decizii dure, care i-ar putea afecta pe cei din jur.		Pune oamenii pe primul loc, își susține colegii și manifestă respect și înțelegere față de cei din jur. Se simte în dificultate atunci când trebuie să ia decizii dure, cu impact asupra celorlalți.
---	---	---	--

#### Dimensiuni OPQ:

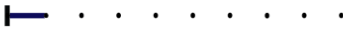
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2	Este precaut/ă în privința simpatiei sau ajutorului din partea celorlalți, rămâne detașat/ă de problemele celorlalți	<b>Grijă</b> 	Manifestă înțelegere și grijă față de ceilalți, îi susține pe ceilalți și este disponibil/ă să ofere ajutorul, se implică în problemele celorlalți
6	Pregătit/ă pentru a lua decizii fără a se consulta, preferă să ia deciziile în mod individual	<b>Spirit democratic</b> 	Se consultă intens, îi implică pe ceilalți în luarea deciziilor, este puțin probabil să ia decizii de unul/una singur/ă
7	Reticent/ă în a-i critica pe ceilalți, nu-și exprimă propriile opinii, nepregătit/ă pentru a-și susține părerea	<b>Sinceritate*</b> 	Își prezintă opiniile direct, își exprimă clar dezacordul, este pregătit/ă pentru a-i critica pe ceilalți
1	Nu-și pune întrebări despre comportamentul celorlalți, nu are tendința de a-i analiza pe ceilalți	<b>Comportamental</b> 	Încearcă să înțeleagă motivele și comportamentele celorlalți, îi place să îi analizeze

### Stil Transformațional

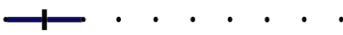

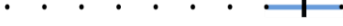
#### Conducere și Decizie

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1	Se simte în general în largul său urmând indicațiile altora. Preferă să acționeze într-o manieră non-directivă față de ceilalți și are tendința de a evita situațiile care necesită preluarea controlului și conducerea activă a altora.		Are tendința naturală de a prelua controlul și de a conduce. Inițiază activități, oferă indicații și își asumă responsabilitatea. Însă ar putea să fie nevoie să aibă mai multă flexibilitate atunci când este necesar să facă un pas înapoi și să le permită și altora să preia controlul.
---	--	---	---

#### Dimensiuni OPQ:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2	Este bucuros/oasă să-i lase pe ceilalți să conducă, nu îi place să le spună altora ce trebuie să facă, improbabil să-și asume coordonarea celorlalți	<b>Coordonare</b> 	Îi place să își asume coordonarea celorlalți, preia conducerea, le spune celorlalți ce trebuie să facă, își asumă controlul
2	Ținde să fie precaut/ă în luarea deciziilor, îi place să-și aloce timp pentru a ajunge la o concluzie	<b>Hotărâre</b> 	Ia decizii rapide, ajunge repede la concluzii, nu este precaut/ă
9	Este liniștit/ă înaintea evenimentelor importante, este mai puțin afectat/ă de evenimentele deosebite, nu se îngrijorează	<b>Îngrijorare*</b> 	Se simte nervos/oasă înaintea ocaziilor importante, se îngrijorează că lucrurile nu vor decurge cum trebuie

\* Dimensiunile marcate cu asterisc sunt interpretate diferit față de celelalte dimensiuni. În cazul acestor dimensiuni, este dezirabilă o preferință pentru jumătatea stângă a scalei (adică un scor scăzut), deoarece scorurile scăzute contribuie la potențialul competenței globale. Preferința pentru jumătatea dreaptă (adică un scor ridicat) este mai puțin indicată, deoarece un astfel de scor contribuie în mică măsură la potențialul competenței globale.

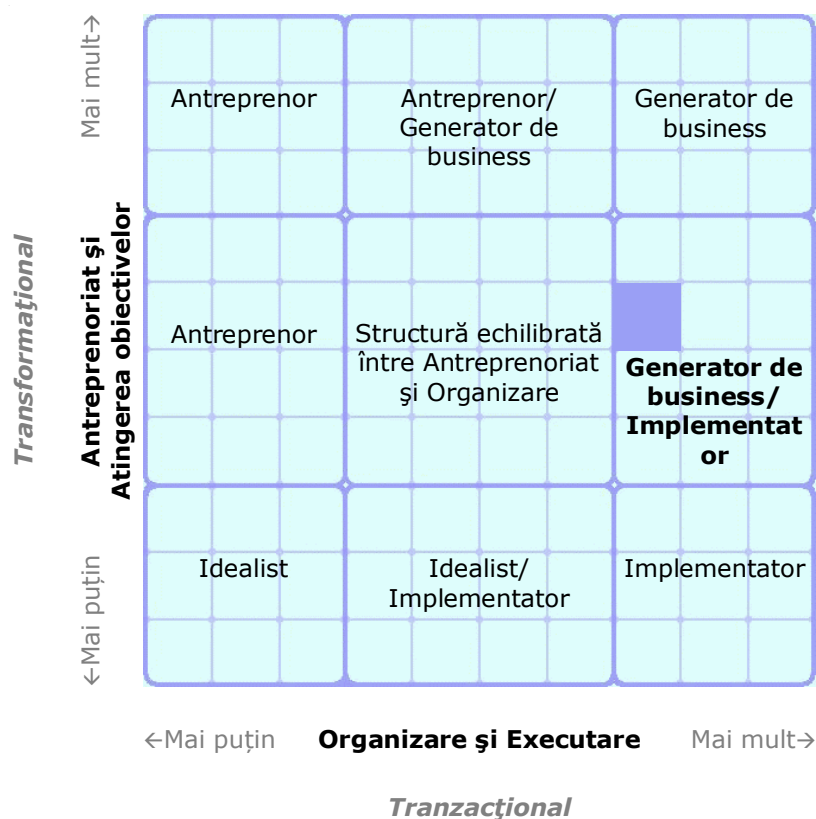
## Atingerea succesului

Implementarea eficientă a strategiei necesită performanță operațională și o bună înțelegere în domeniul comercial. Viabilitatea economică a viziunii trebuie asigurată prin atingerea eficienței operaționale și prin câștigarea terenului în piață, pentru ca organizația să se poată dezvolta.

### Stil preferat: Generator de business/ Implementator

Persoanele care îmbină stilurile Implementator și Generator de business urmează indicațiile și procedurile, lucrează într-o manieră sistematică și organizată și preferă să aibă multe sarcini de îndeplinit. Se preocupă de atingerea obiectivelor personale și organizaționale și se axează pe respectarea unor standarde predefinite atunci când livrează produsele sau serviciile muncii lor. Competitivitatea le stimulează într-o oarecare măsură și le poate menține interesul pentru activitățile comerciale și organizaționale. S-ar putea afla în dificultate dacă ar trebui să se adapteze unor schimbări de plan.

<p><b>Situații în care Generatorii de business/ Implementatorii au succes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• În roluri care necesită abilități dezvoltate de management al proiectului.</li> <li>• În medii înalt structurate, centrate pe proces.</li> <li>• În situații în care pot observa rezultatele eforturilor și performanței proprii.</li> </ul>	<p><b>Situații în care Generatorii de business/ Implementatorii s-ar putea afla în dificultate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucrul într-un mediu mai puțin structurat.</li> <li>• În situațiile în care prioritățile sunt în continuă schimbare.</li> <li>• În medii foarte competitive, orientate către livrarea obiectivelor, unde rezultatele proprii sunt comparate direct cu ale celorlalți.</li> </ul>
--	---



## Atingerea succesului

Stil Tranzacțional											
Organizare și Executare		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Preferă flexibilitatea în muncă, abordând și explorând problemele pe măsură ce apar. Munca ce presupune urmarea unor reguli și proceduri ar putea să i se pară restrictivă și neplăcută.	.	.	.	.	.	.	.	+	.	.
		Urmează instrucțiunile și procedurile și planifică în avans, muncind într-un mod sistematic, organizat și susținut. Se concentrează pe atingerea unor standarde predeterminate în realizarea produsului sau serviciului pe care îl realizează. Abaterile de la planul stabilit l-ar putea pune în dificultate sau l-ar tensiona.									

Dimensiuni OPQ:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Percepe termenele limită ca fiind flexibile, este dispus/ă să lase anumite sarcini nefinalizate	.	.	.	.	.	.	+	.	.	.
		<b>Conștiinciozitate</b>									
		Se concentrează pe a finaliza activitățile, persistă până când termină o anumită activitate									
7	Puțin probabil să fie preocupat/ă de detalii, mai puțin organizat/ă și sistematic/ă, nu îi plac activitățile care implică atenție la detalii	.	.	.	.	.	.	+	.	.	.
		<b>Atenție la detalii</b>									
		Se concentrează pe detalii, îi place să fie metodic/ă, organizat/ă și sistematic/ă, este atent/ă la detalii									
10	Nu este îngrădit/ă în comportament de reguli și proceduri, pregătit/ă să încalce regulile, nu îi place birocrația	.	.	.	.	.	.	.	.	.	+
		<b>Orientare spre reguli</b>									
		Urmează regulile și procedurile, preferă indicațiile clare, îi este dificil să încalce regulile									
8	Îi place să abordeze lucrurile într-un ritm constant, nu îi place să aibă un volum de muncă excesiv	.	.	.	.	.	.	.	.	.	+
		<b>Energie</b>									
		Obține energie din implicarea în activități, îi place să fie ocupat/ă, îi place să aibă multe lucruri de făcut									

Stil Transformațional											
Antreprenoriat și Atingerea obiectivelor		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Obține satisfacție din faptul că este implicat într-o activitate, fiind o persoană mai puțin stimulată de competiție sau de nevoia de apreciere și reușită personală. De aceea, unele oportunități comerciale ar putea fi trecute cu vederea și ar putea să rămână nepuse în valoare.	.	.	.	.	.	.	+	.	.	.
		Se concentrează pe rezultate și pe atingerea obiectivelor personale la locul de muncă. Competitivitatea constituie un stimul și îi poate susține interesul comercial și financiar. Caută oportunități de dezvoltare și avansare în carieră. Uneori ar putea trece cu vederea situațiile în care este necesar să își ia timpul pentru a aprecia și pentru a sărbători reușitele din trecut.									

Dimensiuni OPQ:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Percepe avansarea în carieră ca fiind mai puțin importantă, caută scopuri ușor de atins, mai degrabă decât scopuri foarte ambițioase	.	.	.	.	.	.	+	.	.	.
		<b>Ambiție</b>									
		Ambițios/oasă și orientat/ă către carieră, preferă să lucreze la atingerea unor obiective ambițioase și complicate									
7	Nu îi place să intre în competiție cu alte persoane, crede că a participa este mai important decât a câștiga	.	.	.	.	.	.	.	.	.	+
		<b>Competitivitate</b>									
		Are nevoia să câștige, îi plac activitățile competitive, nu îi place să piardă									

## DEFINIȚII

**Definițiile** pentru stilul general de leadership (leadership versus management) și pentru cele patru funcții ale leadershipului sunt prezentate aici. De asemenea, pentru fiecare funcție sunt oferite și definițiile celor **patru stiluri principale relaționate acelei funcții**.

General: Orientarea către management versus Orientarea către leadership	
<b>Lider</b> Liderii transformă organizațiile prin inovare, stimulare, comunicare persuasivă și spirit antreprenorial. Însă, eforturile lor ar putea fi mai puțin eficiente dacă vor trece cu vederea aspectele tranzacționale asociate cu un management eficient.	<b>Lider Corporatist</b> Liderii corporatiști transformă organizația combinând inovația, motivația, comunicarea persuasivă și flerul antreprenorial cu realizarea unor analize eficiente, anduranță personală, sensibilitate interpersonală și implementare structurată.
<b>Contributor</b> Contributorii se mândresc cu faptul că obișnuiesc să se concentreze pe o arie bine definită de sarcini și cu faptul că soluțiile lor sunt verificate și testate anterior. Ei se simt confortabil urmând indicațiile altora și ar putea să nu se simtă în largul lor atunci când li se cere să îi conducă pe cei din jur. Preferă să se concentreze asupra propriilor arii de responsabilități.	<b>Manager</b> Este probabil ca persoanele care îmbină expertiza tehnică cu un stil clar de management tranzacțional, să fie eficiente în situații de mare presiune, în atingerea obiectivelor pe plan operațional și în situațiile urgente și pe termen scurt. Totuși, la baza reușitei pe termen lung se află și activitatea inovatoare constantă, care conduce la planuri organizaționale noi, adaptate cerințelor pieței.

Dezvoltarea viziunii	
<b>Creator</b> Creatorii sunt eficienți în situații care presupun deschidere către idei și experiențe noi. De obicei, ei abordează situațiile și provocările prin creativitate și inovare și își vor exprima și susține deseori dorința de schimbare. Însă, din dorința lor de schimbare, ar putea pierde din vedere aspectele pozitive ale situației prezente. De asemenea, având în vedere că stilul lor nu este foarte centrat pe analiză cantitativă, ar putea uneori să treacă cu vederea necesitatea de a verifica fezabilitatea propriilor idei.	<b>Vizionar</b> Vizionarii au succes în dezvoltarea unei viziuni pentru organizație, evaluând critic datele și venind cu idei și concepte noi pentru a susține progresul organizației. Însă, uneori ar putea avea tendința de a supra-analiza situațiile și de a trece cu vederea aspectele pozitive ale stării actuale.
<b>Conservator</b> Conservatorii se simt bine în mediile în care pot continua să aplice metode deja dovedite ca fiind eficiente și pot descuraja posibilele idei incompatibile. Sunt mai puțin înclinați către o analiză cantitativă a datelor și în mod tipic aplică metode standard, consacrate, de rezolvare a problemelor practice, menținând un mediu stabil.	<b>Analist</b> Gândirea critică și înțelegerea în profunzime a problemelor complexe vin natural pentru cei ce adoptă stilul Analist. Ei sunt eficienți în situații care necesită aplicarea unor metode deja cunoscute și ar putea fi puși în dificultate în cazul în care ar trebui să genereze idei noi. Analistii se vor strădui să abordeze problemele într-o manieră deja încercată, oferind soluții testate anterior și ar putea să supra-analizeze situațiile în cazul în care simt că nu au indicații precise.

## Împărtășirea obiectivelor

<b>Comunicativ</b> Comunicativii se simt confortabil în relațiile cu ceilalți, au încredere în ei și sunt capabili să prezinte propriile viziuni și strategii în mod convingător. Se simt bine atunci când vorbesc în public, intră în contact cu ceilalți și, de obicei, îi conving și influențează cu succes pe ceilalți. Însă, le-ar putea fi greu să gestioneze eficient presiunile personale care sunt deseori asociate cu schimbarea organizațională.	<b>Ambasador al schimbării</b> Ambasadorii schimbării îi inspiră pe ceilalți să adopte viziuni și obiective noi. Sunt relaxați și încrezători în relațiile cu ceilalți, se simt confortabil atunci când vorbesc în public și sunt sociabili. Ei fac față cu succes presiunilor și schimbării și transmit și celorlalți încredere și siguranță. Însă, este posibil să subestimeze eforturile celorlalți în a se adapta la schimbare.
<b>Adept al stabilității</b> Adeptii stabilității au succes în mediile stabile, în care interacțiunea nu este un element important. Sunt mai degrabă rezervați, nu se simt confortabil vorbind în public și de aceea aleg alte mijloace de comunicare. Pot fi puși în dificultate de tensiunile apărute ca urmare a schimbării organizaționale, însă, deoarece au tendința de a se concentra pe aspectele negative ale situației, pot identifica mai ușor potențiale probleme. Sunt consecvenți în comportament și nu obișnuiesc să pună presiune pe cei din jur, ceea ce ar putea echilibra unele abordări mai ferme.	<b>Adaptativ</b> Adaptativii pun accentul pe aspectele pozitive ale noilor viziuni și strategii și răspund bine la provocările care sunt aduse cu sine de astfel de noi viziuni. Însă, fiind rezervați și solitari, ar putea avea dificultăți în a transmite perspectivele lor și celorlalți, și astfel ar putea rata unele oportunități de a-i convinge sau influența pe ceilalți. Preferă să nu se afle în centrul atenției și au tendința de a evita să vorbească în public.

## Obținerea susținerii

<b>Decizional</b> Decizionalii caută să preia controlul, inițiază activități și își exercită calitățile de leadership. Preferă să nu se preocupe de problemele personale ale celor din jur, ceea ce le permite, uneori, să facă alegeri dure, care i-ar putea afecta pe ceilalți. Concentrându-se mai degrabă pe aspecte legate de sarcinile de muncă, și mai puțin pe aspecte ce țin de oameni, ar putea subestima îngrijorările altora referitoare la obiectivele propuse. De aceea, este posibil să primească o susținere limitată din partea oamenilor cu care lucrează.	<b>Lider al oamenilor</b> Liderii oamenilor ascultă opiniile celor din jur și reușesc să identifice cu succes modalitățile în care îi pot motiva și încuraja. Preiau controlul în mod natural, inițiază acțiuni și își exercită funcția de lider. Ei câștigă cu ușurință încrederea celor din jur, fiind atenți la oameni și având tendința firească de a-și asuma responsabilități. Însă, în fața unor decizii dure, care îi pot afecta pe ceilalți, ar putea fi puși în dificultate.
<b>Individualist</b> Individualiștii au tendința de a se axa pe aspecte referitoare la sarcini, mai mult decât pe aspecte ce țin de oamenii cu care lucrează. Preferă să nu se preocupe de îngrijorările personale ale acestora și obișnuiesc să acționeze directiv. Își exprimă cu ușurință opiniile și au tendința de a prelua un rol de consultant independent în cadrul grupului.	<b>Coechipier</b> Coechipierii pun în prim plan aspectele legate de oameni, își susțin colegii și manifestă respect față de cei din jur. Știu cum să îi motiveze și să obțină acordul celor din jur. Însă se simt fericiți atunci când altcineva preia controlul, ceea ce ar putea limita măsura în care ei gestionează în mod activ eforturile celorlalți.

## Atingerea succesului

### Antreprenor

Antreprenorii sunt eficienți în situațiile în care există competitivitate. Sunt flexibili în abordarea problemelor, simțindu-se inconfortabil și constrânși în situațiile în care trebuie să urmeze proceduri și reguli. Spiritul lor competitiv îi stimulează și le menține interesul comercial, financiar și de afaceri. Au tendința de a se concentra asupra obiectivelor personale, însă nu vor planifica întotdeauna în detaliu modalitatea de atingere a acestora.

### Generator de business

Generatorii de business se vor concentra asupra rezultatelor, a atingerii propriilor obiective și scopuri și vor căuta să avanseze în carieră. De asemenea, acest lucru ar putea sugera un puternic interes comercial, financiar și de business. Sunt capabili să identifice și să valorifice noile oportunități, fiind activi, organizați și sistematici în munca lor. Uneori au tendința de a deveni preocupați de detalii, însă sunt în general respectați pentru faptul că ei conduc organizația în mod eficient.

### Idealist

Idealiștii sunt flexibili în rezolvarea problemelor. Preferă să depună eforturi constante pentru a realiza sarcinile, iar o abordare structurată ar putea fi considerată neplăcută și restrictivă. Competiția și nevoia de apreciere personală nu îi stimulează decât în mică măsură. De aceea, uneori ar putea rata ocaziile cu potențial comercial. Însă, flexibilitatea și activitatea lor stabilă și constantă oferă un echilibru pentru abordările mai intense.

### Implementator

Implementatorii se concentrează asupra finalizării sarcinilor și obțin satisfacție din faptul că au multe lucruri de făcut. Preferă să urmeze reguli și proceduri, lucrează sistematic și sunt organizați. Implementatorii se concentrează pe atingerea unor standarde bine definite în cadrul muncii depuse și uneori le este greu să se adapteze abaterilor de la planul inițial. Deoarece sunt mai puțin stimulați de competitivitate și de nevoia de reușită, unele oportunități comerciale ar putea fi omise și ar putea trece fără să fie puse în valoare.



## METODOLOGIE DE EVALUARE

Acest profil se bazează pe următoarele surse de informații pentru domnul Sample Candidate:

Chestionar / Test de aptitudini	Grup de comparație
OPQ32r US English v1 (Std Inst)	OPQ32r_EN_US_IS01_ General Population - 2007

<b>Nume</b>	Domnul Sample Candidate
<b>Datele candidatului</b>	RP1=1, RP2=2, RP3=7, RP4=8, RP5=3, RP6=9, RP7=4, RP8=10, RP9=6, RP10=2, TS1=5, TS2=8, TS3=1, TS4=9, TS5=6, TS6=4, TS7=10, TS8=2, TS9=8, TS10=7, TS11=6, TS12=10, FE1=4, FE2=9, FE3=3, FE4=6, FE5=1, FE6=4, FE7=8, FE8=7, FE9=5, FE10=2, CNS=7 LPO1=1, LPO2=2, LPO3=1, LPO4=6, LPO5=5, LPO6=8, LPO7=3, LPO8=6, LPOMO=5, LPOLO=2
<b>Raport</b>	Raport de Leadership v2.0 <sup>SC</sup>

## DESPRE ACEST RAPORT

Acest raport a fost generat folosind Sistemul SHL de Evaluare Online. Acesta include informații despre instrumentul Occupational Personality Questionnaire™ (OPQ32). Chestionarul poate fi utilizat doar de către acele persoane cu pregătire în utilizarea și interpretarea acestuia.

Acest raport a fost generat pe baza răspunsurilor date de candidat la chestionar și reflectându-le în mod substanțial. În interpretarea acestor date, trebuie să se țină cont de natura subiectivă a acestei evaluări bazate pe chestionar.

Acest raport a fost generat electronic; utilizatorul programului software poate formula modificări sau completări asupra textului din acest raport.

SHL Global Management Limited și companiile asociate nu pot garanta faptul că informațiile cuprinse în acest raport reprezintă rezultatul neschimbat al raportului generat electronic. Nu ne putem asuma nicio răspundere pentru consecințele utilizării prezentului raport, acest fapt incluzând răspunderea de orice natură (inclusiv neglijența) privind conținutul raportului.

[www.shl.com](http://www.shl.com)

© 2018 SHL și/sau afiliații săi. Toate drepturile rezervate. SHL și OPQ sunt mărci comerciale înregistrate în Regatul Unit și în alte țări.

Acest raport a fost conceput de SHL pentru a fi utilizat de clienții săi, conținând informații care reprezintă proprietatea intelectuală a SHL. Prin urmare, SHL le oferă clienților posibilitatea de a reproduce, distribui, modifica și stoca prezentul raport exclusiv în scopuri interne și necomerciale. Toate celelalte drepturi ale SHL sunt rezervate.

**Această pagină a fost lăsată goală în mod deliberat.**

# OPQ

## Raport de Leadership: Rezumatul Potențialului de Leadership



**Nume**

Domnul Sample Candidate

**Data**

19 septembrie 2018

## REZUMAT AL POTENȚIALULUI DE LEADERSHIP

Stilul preferat de dumneavoastră, pentru fiecare din fațetele leadershipului, a fost determinat pe baza răspunsurilor date de dumneavoastră la chestionarul OPQ (Occupational Personality Questionnaire).

Informațiile oferite în continuare prezintă pe scurt stilul dumneavoastră preferat de leadership. De asemenea, sunt furnizate exemple de situații în care persoanele care adoptă acest stil au succes și situații în care aceste persoane se pot afla în dificultate, acestea din urmă sugerând potențiale arii de dezvoltare.

Fiecare pagină oferă și spațiu pentru a vă lua notițe. Dacă primiți acest raport înaintea unei sesiuni de feedback, puteți utiliza acest spațiu pentru a vă nota propriile opinii. Dacă îl primiți în timpul sau în urma unei sesiuni de feedback, puteți utiliza acest spațiu pentru a nota aspectele importante ale discuției și modalitățile de acțiune identificate.

### Rezumat al Potențialului de Leadership

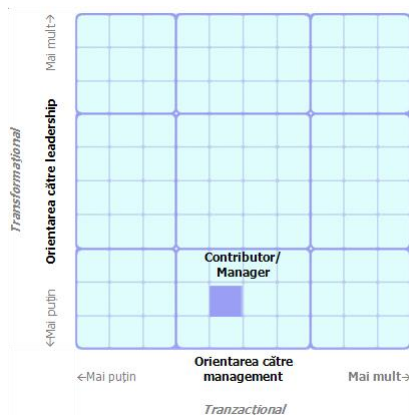
Funcție a Leadershipului	Stilul dumneavoastră preferat:
Informații generale: Orientarea către Management vs. Orientarea către Leadership	Contributor/ Manager
Dezvoltarea viziunii	Structură echilibrată între Creativitate și Analiză
Împărtășirea obiectivelor	Adept al stabilității
Obținerea susținerii	Individualist
Atingerea succesului	Generator de business/ Implementator

## Informații GENERALE: Orientarea către Management versus Orientarea către Leadership

**Managementul se concentrează asupra menținerii unei sistem eficient (stil tranzacțional) și pe livrarea unei performanțe garantate în obiectivele specificate. Leadershipul se concentrează asupra creării, dezvoltării sau schimbării direcției sistemului (stil transformațional) și inspiră atât oamenii cât și organizația pentru a se ridica deasupra așteptărilor.**

### Stil preferat: Contributor/ Manager

Persoanele care îmbină expertiza tehnică cu un stil de management mai tranzacțional pot fi eficiente în stimularea inițiativelor și sarcinilor de muncă în ariile lor de competență tehnică. Este mai puțin probabil ca acestea să manifeste în mod natural competențele transformaționale care țin de inovare și motivare.



#### Situațiile în care Contributorii/ Managerii au succes:

- Atunci când sunt responsabili de livrarea eficientă.
- În medii relativ stabile.
- Atunci când este nevoie de o abordare tehnică.
- Atunci când îi pot susține pe ceilalți în cadrul schimbării.

#### Situațiile în care Contributorii/ Managerii s-ar putea afla în dificultate:

- În medii dinamice și inovatoare.
- În roluri care necesită o orientare strategică.
- Atunci când au obiective ambițioase.
- În situații în care este nevoie să-și asume rolul de lider directiv.

---

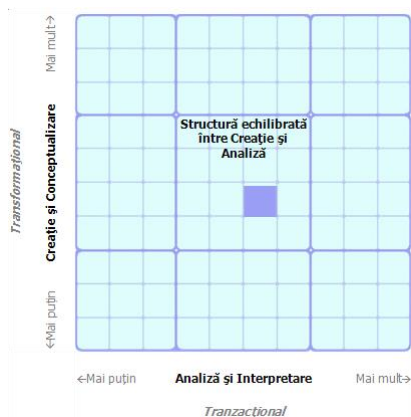
### Observațiile dumneavoastră

## DEZVOLTAREA VIZIUNII

Primele etape ale schimbării organizaționale țin de analiza critică a situației actuale și de generarea unor idei noi pentru progres. Liderii trebuie să analizeze situația și să identifice ariile în care schimbarea este necesară. De asemenea, ei trebuie să stabilească o misiune, să dezvolte o viziune de viitor promițătoare și convingătoare și să evidențieze strategia prin care aceasta poate fi atinsă.

### Stil preferat: Structură echilibrată între Creativitate și Analiză

Persoanele care prezintă o îmbinare echilibrată a stilurilor vor fi flexibile în rezolvarea problemelor și în generarea de noi posibilități. Aceste persoane împletesc abordările analitice cu cunoștințele dobândite prin experiență și sunt capabile să alterneze între utilizarea unor metode standard, verificate și metode noi de acțiune.



#### Situații în care persoanele care îmbină echilibrat Creativitatea cu Analiza au succes:

- Atunci când există oportunitatea de analiza critic datele.
- În roluri unde pot fi făcute modificări incrementale în orientarea strategică.
- Acolo unde există posibilitatea de a utiliza ideile altora pentru a inova.

#### Situații în care persoanele care îmbină echilibrat Creativitatea cu Analiza s-ar putea afla în dificultate:

- În roluri care presupun frecvent analiza critică, în profunzime, a informațiilor.
- În organizații în care este nevoie de o schimbare radicală a strategiei.
- În situațiile care presupun gândire foarte creativă.

---

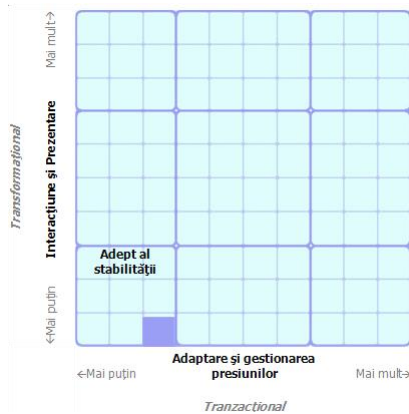
## Observațiile dumneavoastră

## ÎMPĂRTĂȘIREA OBIECTIVELOR

Liderii trebuie să transmită celorlalți viziunea, strategia și obiectivele organizației și să explice beneficiile acestora. Ei își adaptează stilul de interacțiune pentru a-i influența pe cei din jur și pentru a-i convinge să accepte și să-și asume aceste obiective. Ei reacționează pozitiv la provocările asociate cu noile viziuni și obiective și gestionează cu succes presiunea crescută care rezultă din schimbare.

### Stil preferat: Adept al stabilității

Adeptii stabilității au succes în mediile stabile, în care interacțiunea nu este un element important. Sunt mai degrabă rezervați, nu se simt confortabil vorbind în public și de aceea aleg alte mijloace de comunicare. Pot fi puși în dificultate de tensiunile apărute ca urmare a schimbării organizaționale, însă, deoarece au tendința de a se concentra pe aspectele negative ale situației, pot identifica mai ușor potențiale probleme. Sunt consecvenți în comportament și nu obișnuiesc să pună presiune pe cei din jur, ceea ce ar putea echilibra unele abordări mai ferme.



#### Situații în care Adeptii stabilității au succes:

- În roluri în care provocările și eșecurile sunt limitate.
- Acolo unde interacțiunea nu este o condiție a succesului.
- Atunci când se pot utiliza metode de comunicare indirecte.

#### Situațiile în care Adeptii al stabilității s-ar putea afla în dificultate:

- În situații în care trebuie să influențeze persoane importante.
- În medii cu presiuni puternice.
- În roluri care presupun un nivel ridicat de socializare și interacțiune.

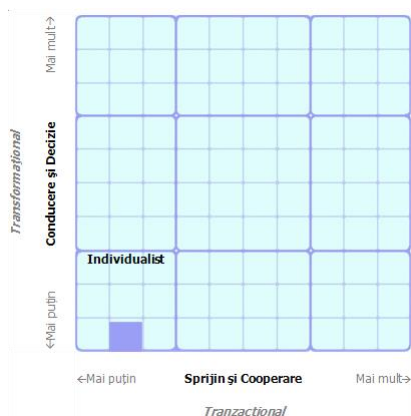
### Observațiile dumneavoastră

## OBȚINEREA SUSȚINERII

Liderii trebuie să decidă modalitatea prin care transmit obiectivele organizației și felul în care obțin susținerea celorlalți pentru a atinge aceste obiective. Pentru acest lucru este nevoie să poată identifica îngrijorările oamenilor și să le câștige încrederea, înlăturând barierele care pot împiedica implementarea schimbării. De asemenea, pentru a obține sprijinul celorlalți este necesară motivarea și încurajarea oamenilor, pentru ca aceștia să acționeze pe cont propriu pentru a atinge obiectivele stabilite.

### Stil preferat: Individualist

Individualiștii au tendința de a se axa pe aspecte referitoare la sarcini, mai mult decât pe aspecte ce țin de oamenii cu care lucrează. Preferă să nu se preocupe de îngrijorările personale ale acestora și obișnuiesc să acționeze directiv. Își exprimă cu ușurință opiniile și au tendința de a prelua un rol de consultant independent în cadrul grupului.



#### Situații în care Individualiștii au succes:

- În culturi în care exprimarea opiniilor personale și discuțiile analitice sunt încurajate.
- Atunci când responsabilitatea asupra gestionării celorlalți este limitată.
- În roluri unde nu este foarte necesar să se ia decizii rapide.

#### Situații în care Individualiștii s-ar putea afla în dificultate:

- În situații în care li se cere să se preocupe deplin de problemele celorlalți.
- În roluri în care li se cere să îi mobilizeze și să îi conducă pe ceilalți.
- În medii axate pe consultare reciprocă.

## Observațiile dumneavoastră

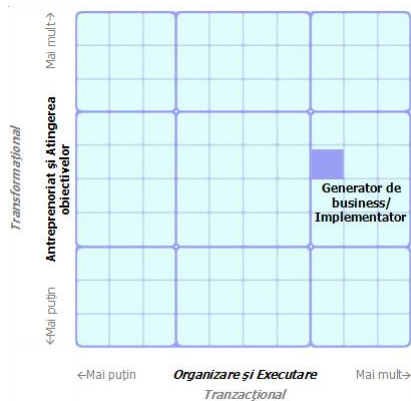


## OBȚINEREA SUCCESULUI

*Implementarea eficientă a strategiei necesită performanță operațională și o bună înțelegere în domeniul comercial. Viabilitatea economică a viziunii trebuie asigurată prin atingerea eficienței operaționale și prin câștigarea terenului în piață, pentru ca organizația să se poată dezvolta.*

### Stil preferat: Generator de business/ Implementator

Persoanele care îmbină stilurile Implementator și Generator de business urmează indicațiile și procedurile, lucrează într-o manieră sistematică și organizată și preferă să aibă multe sarcini de îndeplinit. Se preocupă de atingerea obiectivelor personale și organizaționale și se axează pe respectarea unor standarde predefinite atunci când livrează produsele sau serviciile muncii lor. Competitivitatea le stimulează într-o oarecare măsură și le poate menține interesul pentru activitățile comerciale și organizaționale. S-ar putea afla în dificultate dacă ar trebui să se adapteze unor schimbări de plan.



#### Situații în care Generatorii de business/ Implementatorii au succes:

- În roluri care necesită abilități dezvoltate de management al proiectului.
- În medii înalt structurate, centrate pe proces.
- În situații în care pot observa rezultatele eforturilor și performanței proprii.

#### Situații în care Generatorii de business/ Implementatorii s-ar putea afla în dificultate:

- Lucrul într-un mediu mai puțin structurat.
- În situațiile în care prioritățile sunt în continuă schimbare.
- În medii foarte competitive, orientate către livrarea obiectivelor, unde rezultatele proprii sunt comparate direct cu ale celorlalți.

## Observațiile dumneavoastră

## DESPRE ACEST RAPORT

Acest raport a fost generat folosind Sistemul SHL de Evaluare Online. Acesta include informații despre instrumentul Occupational Personality Questionnaire™ (OPQ32). Chestionarul poate fi utilizat doar de către acele persoane cu pregătire în utilizarea și interpretarea acestuia.

Acest raport a fost generat pe baza răspunsurilor date de candidat la chestionar și reflectându-le în mod substanțial. În interpretarea acestor date, trebuie să se țină cont de natura subiectivă a acestei evaluări bazate pe chestionar.

Acest raport a fost generat electronic; utilizatorul programului software poate formula modificări sau completări asupra textului din acest raport.

SHL Global Management Limited și companiile asociate nu pot garanta faptul că informațiile cuprinse în acest raport reprezintă rezultatul neschimbat al raportului generat electronic. Nu ne putem asuma nicio răspundere pentru consecințele utilizării prezentului raport, acest fapt incluzând răspunderea de orice natură (inclusiv neglijența) privind conținutul raportului.

Raport de Leadership v2.0<sup>SC</sup>

[www.shl.com](http://www.shl.com)

© 2018 SHL și/sau afiliații săi. Toate drepturile rezervate. SHL și OPQ sunt mărci comerciale înregistrate în Regatul Unit și în alte țări.

Acest raport a fost conceput de SHL pentru a fi utilizat de clienții săi, conținând informații care reprezintă proprietatea intelectuală a SHL. Prin urmare, SHL le oferă clienților posibilitatea de a reproduce, distribui, modifica și stoca prezentul raport exclusiv în scopuri interne și necomerciale. Toate celelalte drepturi ale SHL sunt rezervate.