



Talent in Innovation.  
Innovation in Talent.

# OPQ

## UCF Kompetencia- fejlesztési akcióterv



**Név**

Minta Jelölt

**Dátum**

## BEVEZETÉS

Ön kitöltött egy önjellemző személyiségkérdőívet, s ennek alapján meghatároztuk, hogy az SHL Általános Kompetencia Modell (Universal Competency Framework; UCF) 20 univerzális kompetenciája közül melyek az erősségei és fejlesztendő területei. Ha Ön kitöltött néhány képességtesztet is, ezek eredményeit az egyes kompetenciák részletes elemzésénél ismertetjük. A 20 általános kompetencia relatív fontossága eltérő az adott pozíció követelményeinek függvényében.

A Viselkedés a munkahelyen kérdőív (Occupational Personality Questionnaire, OPQ32) 32 szempontból vizsgálja az Ön munkával kapcsolatos preferenciáit. Ez nem képességteszt; a munkastílusát veszi górcső alá. Személyiségprofilját úgy alkotja meg, hogy válaszait összehasonlítja egy nagyszámú, releváns kontrollcsoporttal. A kérdőív nem tévedhetetlen, és mint minden önjellemző kérdőív esetében, pontossága nagymértékben függ attól, mennyire nyíltan és őszintén töltötte ki.

A beszámoló az Ön véleménye szerinti tipikus munkahelyi viselkedését, és a képességteszte(ke)n elért eredményét összegzi 20 általános kompetencia mentén. Visszajelzést ad az egyes területeken jellemző erősségeiről, illetve a kérdőívből nyert információk alapján fejlesztési akciótervet javasol.

A jelentésben szereplő információt nem önmagában kell értelmezni; inkább kiindulási alapot biztosít az Ön fejlesztési tervének megbeszéléséhez, figyelembe véve jelenlegi beosztását és jövőbeni karrierlehetőségeit. A beszámoló akkor éri el igazi értékét, ha sort kerítenek a jelenlegi és jövőbeni pozíciójához szükséges kompetenciák fontosságának megvitatására, és meghatározzák az Ön rövid- és hosszabb távú fejlesztési akciótervét.

## Tudnivalók a beszámolóról:

A jelentés a következő részeket tartalmazza:

- ✓ Az Ön kompetenciáinak összegző értékelését
- ✓ Részletes leírást kompetenciánként az **erősségeiről és fejlődési lehetőségeiről** – ahol releváns, ott fejlesztési javaslatokkal
- ✓ Sablont az Ön személyes fejlesztési tervéhez

## Jelmagyarázat

A jelentésben az alábbi jelöléseket használtuk az Ön potenciális erősségeinek és fejlesztendő területeinek illusztrálására; illetve annak bemutatására, hogy hogyan járulnak hozzá az Ön képességei és személyisége az adott kompetenciához.

	Kompetenciaértékelő táblázat		
Potenciális erősség			
Esetleges fejlesztési terület			
Potenciális fejlesztendő terület			

Személyiség	Állítás értékelő Táblázat	Képességek
Személyisége pozitívan befolyásolhatja ezt a területet		Képességei pozitívan befolyásolhatják ezt a területet
Személyisége mérsékelten befolyásolhatja ezt a területet		Képességei mérsékelten befolyásolhatják ezt a területet
Személyisége kihívást jelenthet ezen a területen		Képességei kihívást jelenthetnek ezen a területen

## ÁLTALÁNOS KOMPETENCIAÉRTÉKELÉS - ÖSSZEGZÉS

Alább található a 20 átfogó kompetencia értékelésének összegző táblázata. A kompetenciák definíciói a jelentés következő részében találhatóak. A kompetenciamegnevezések után, a zárójelben található szám az adott kompetencia hivatkozási száma, mely segít megtalálni az adott kompetenciát a részletes beszámolóban.

Terület	Kompetencia	Kompetencia-értékelés		
Vezetés és döntés	Döntés és kezdeményezés (1.1)	■	■	■
	Vezetés és ellenőrzés (1.2)	■	■	■
Támogatás és együttműködés	Csapatmunka (2.1)	■	■	■
	Elvek és értékek követése (2.2) <sup>1</sup>	■	■	■
Kapcsolatteremtés, előadókészség	Emberi viszonyok és kapcsolatépítés (3.1)	■	■	■
	Meggyőzés és ráhatás (3.2)	■	■	■
	Előadókészség, kommunikáció (3.3) <sup>NV</sup>	■	■	■
Elemzés és értelmezés	Íráskészség, jelentések összeállítása (4.1) <sup>V</sup>	■	■	■
	Szaktudás, technológiai megoldások alkalmazása (4.2) <sup>DNV</sup>	■	■	■
	Elemzés (4.3) <sup>DNV</sup>	■	■	■
Kreativitás és fogalomalkotás	Tanulás és kutatás (5.1) <sup>DNV</sup>	■	■	■
	Kreativitás és innováció (5.2) <sup>DNV</sup>	■	■	■
	Stratégiaépítés, koncepciók kialakítása (5.3) <sup>DNV</sup>	■	■	■
Szervezés és megvalósítás	Tervezés és szervezés (6.1)	■	■	■
	Eredményesség és az ügyfelek elvárásainak teljesítése (6.2)	■	■	■
	Az instrukciók és előírt elvárások követése (6.3) <sup>DNV</sup>	■	■	■
Alkalmazkodás és a kihívások kezelése	Alkalmazkodás és a változások kezelése (7.1)	■	■	■
	A nyomás kezelése, a kedvezőtlen fejlemények elfogadása (7.2)	■	■	■
Vállalkozó kedv, teljesítmény	A munkával kapcsolatos személyes célok elérése (8.1)	■	■	■
	Vállalkozói és üzleti gondolkodásmód (8.2) <sup>N</sup>	■	■	■

A zárójelben lévő számok az SHL Általános Kompetencia Modelljének (Universal Competency Framework™) 20 kompetenciaterületére utalnak.

<sup>1</sup> Az OPQ32 e kompetencia csak néhány aspektusát vizsgálja: a szabálykövetést és a diverzitás kihasználását.

<sup>DNV</sup> Az e jelzéssel ellátott kompetenciák egyes képességtesztek eredményét is magukban foglalják. Az egyes betűk az érintett teszteket jelölik: D: diagramokból való következtetés, N: numerikus teszt, V: verbális teszt. További információ a beszámoló végén, a „Képességtesztek és Kompetenciák” részben található.

*Felelősséget vállal a döntésekért, a projektekért és az emberekért; kezdeményezőkézség és önállóság jellemzi; aktívan kezdeményez és nem fél attól, hogy változtasson a munkafolyamatokon; gyorsan és határozottan, az esetleges problémák és kockázat tudatában dönt.*

- Ön inkább óvatos, és szereti átgondolni a döntéseit.
- Önre a társainál kevésbé jellemző, hogy kezébe vegye az irányítást.
- Úgy látja önmagát, mint aki határozott véleménnyel rendelkezik, és könnyen cselekszik önállóan.
- Bevallása szerint másokhoz képest kevésbé küzd a nehéz célok eléréséért.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Vezessen „döntési” naplót egy héten keresztül, melyben feljegyzi, mennyi időt vett igénybe egy-egy döntés meghozatala. Túl sokáig tanakodik jelentéktelen döntéseken? Revideálja korábban hozott döntését? Gondolja át, mit tehetne, hogy felgyorsítsa döntéshozását, úgy, hogy elköteleződése az eredmény tekintetében nem változik. Amikor egy döntési helyzettel szembesül, tudatosítsa, hogy döntést kell hoznia, és szánja rá magát a lehetséges opciók feltérképezésére.



Soroljon fel olyan helyzeteket, amikor a kezébe kellett vennie az irányítást egy munkahelyi szituációban. Írja le, hogyan kezelte ezeket a helyzeteket. Kérjen meg egy vezetőt — akiről tudja, hogy jól irányítja a dolgokat —, hogy beszéljék át személyes tapasztalatait. Készítsen akciótervet arról, hogyan tudná fejleszteni azt a képességét, hogy minél inkább kezébe vegye a dolgokat.



Válasszon egy kihívást jelentő célkitűzést, amelyet el kell érnie. Bontsa le kisebb célokra, melyek együtt kiadják az átfogó célkitűzést. Részletezze, hogy mit kell tennie pontosan, hogy elérje a kisebb célokat. Igyekezzen véghezvinni a feladatokat, és gondosan kövesse nyomon a haladását.

*Egyértelmű irányt mutat másoknak; képes motiválni és megmozgatni környezetét; kiemelkedő képességű emberekkel veszi körül magát; módot és lehetőséget kínál beosztottjai számára a fejlődésre és a tanulásra; viselkedési elvárásokat támaszt beosztottjaival szemben.*

- Ön nem szívesen vezet egy csoportot.
- Ön a többséghez hasonlóan szívesen használ közepes mértékű meggyőzést mások motiválására.
- Ön a többséghez hasonlóan igyekszik megérteni, mi motivál másokat.
- Ön vélhetően ritkán bíz meg másokban, és ad át másoknak komolyabb feladatokat.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Beszéljen az Ön által sikeresnek vélt vezetőikkel, és kérdezze meg, hogyan tűzték ki csapatcéljaikat, és hogyan érték el azokat.



Idézzon fel néhány példát a közelmúltból, amikor meg kellett győznie, vagy motiválnia kellett valakit, hogy adott cél elérése érdekében dolgozzon. Kérdezze meg őket, mennyire találták sikeresnek, és hogyan lehetett volna meggyőzőbb, bátorítóbb?



Próbálja megtalálni, mi motiválná az egyes személyeket a csapatában. Kérje meg őket, hogy mondják el, mely helyzetekben érezték motiválnak, és melyekben demotiválnak magukat — ne feltételezze, hogy mindegyiküket ugyanaz a dolog motiválná.



Gondoljon egy szituációra, amikor delegálnia kellett valamilyen munkát másoknak. Hogyan adta át, és hogyan követte nyomon a feladatot? Mennyire tudott megbízni bennük, hogy elvégzik a munkát? Találjon egy feladatot, amelyet delegálhat, és egy személyt, aki számára a feladat átvétele előnyös lenne. Fókuszáljon a normák, és az elérendő célok meghatározására. Ezután bízta meg a személyt a feladat elvégzésére. Biztosítson segítséget, amennyiben szükséges, de vigyázzon, hogy ne Ön hajtsa végre a feladatot, és ne felügyeljen minden egyes mozzanatot.

*Tiszteletben tartja munkatársai véleményét és teljesítményét; empátikus; odafigyel mások igényeire és problémáira; kikéri munkatársai véleményét, megosztja velük tudását és a rendelkezésére álló információt; képes jó csapatszellem kialakítására, és jól kezeli a csapattagok között kialakuló konfliktusokat; jól alkalmazkodik a csapathoz, kiváló csapatjátékos.*

- Önjellemzése szerint ritkán kéri ki mások véleményét döntéshozatal előtt.
- Visszajelzése szerint, Ön csak bizonyos helyzetekben és csak egyes kollégáival segítőkész és megértő.
- Viszonylag ritkán foglalkoztatja, hogy megértse mások viselkedésének okait.
- Hajlamos az együttműködés és versengés között helyzettől függően választani.
- A többséghez hasonlóan szívesen tölti idejét másokkal együtt.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Kérjen visszajelzést a kollégáitól, hogy érzik, mennyire kérte ki a véleményüket korábban döntéshozatal előtt. Válasszon ki egy aktuális problémát, és tartson ki amellett, hogy a szokásosnál szélesebb körben kéri ki a kollégái véleményét, és megfontolja a különböző véleményeket.



Válasszon ki egy könyvet a csapatmunka, érzelmi intelligencia vagy értő figyelem témakörében, és szerezz be. Dolgozza fel az anyagot, és készítsen akciótervet végrehajtható, gyakorlati lépésekkel, amelyek segítségével fejlesztheti készségeit. Fejlessze ezeket a készségeket gyakorlattá.



Vizsgálja meg azokat a lehetőségeket, ahol mások megértése hozzájárulhat a sikeres munkahelyi kapcsolatokhoz. Hogyan tudná minél jobban megérteni ügyfelei és kollégái viselkedését? Milyen kérdéseket tenne fel nekik?



Versenyszelleme sikerre vezetheti, de gondolja át azt is, milyen következményei lehetnek ennek a viselkedésnek. Készítsen egy listát azokról a személyekről, akikkel verseng. Hogyan hat a versengés a velük való kapcsolataira? Gondolkodjon el arról, hogyan alakíthatná a természetéből fakadó versengési hajlamát kölcsönösen előnyös célokra. Fókuszáljon a közvetlen környezetén és vállalatán kívüli személyekre.



Gondolkodjon el azon, hogyan tudná munkastílusát úgy alakítani, hogy a másokkal való együttműködés előtérbe kerüljön. Hogyan tudja maximalizálni az együttműködő munkahelyi kapcsolatok kiépítését? Mely jelenleg is elérhető lehetőségekre tud támaszkodni, hogy erős kapcsolatot építsen ki a többiekkel?

*Fontosnak tartja az etikai normák és más alapvető értékek követését; becsületes, feddhetetlen; támogatja és a gyakorlatban is követi az egyenlő esélyek elvét; különböző háttérű emberekből épít csapatokat; fontosnak tartja a szervezeti és az egyéni felelősségvállalást a társadalommal és a természetes környezet védelmével kapcsolatban.*

<sup>1</sup> Az OPQ32 e kompetencia csak néhány aspektusát vizsgálja: a szabálykövetést és a diverzitás kihasználását.

- Visszajelzése alapján, nem igazán törekszik arra, hogy különböző véleményeket megismerjen.
- Valószínűleg hajlamos a szabályok megkérdőjelezésére.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Tájékozódjon a konzultációs és értő figyelem technikákról, és gyakorolja azokat! Legyen nyitott mások nézeteire, véleményére, és próbálja megérteni a problémákat az ő szemszögükből, előítéletek nélkül. Avassa be a csapatát, hogy tanácsadás, tanácskérés témakörében szeretne fejlődni, és kérje meg őket, hogy adjanak pozitív és konstruktív visszajelzést e területen a jövőben.



Mentorával, vagy egy bizalmas kollégájával vitassa meg személyes véleményét a szervezeti értékek és szabályok tekintetében. Tisztázzák, melyekkel tud azonosulni és melyeket hajlamos figyelmen kívül hagyni.



*Könnyen alakít ki kapcsolatot az ügyfelekkel és a munkatársakkal; a hierarchia minden szintjén képes jó kapcsolatot kialakítani; képes széleskörű és jól működő kapcsolatrendszerrel kiépíteni; finom humorával színt visz a kapcsolataiba.*

- Önjellemezése alapján másokhoz hasonlóan magabiztos formális üzleti helyzetekben.
- Jellemző Önre, hogy viselkedési stílusát másokhoz igazítja.
- Másokhoz hasonlóan, csoportban nyitott és élénk.
- A többséghez hasonlóan Önt is foglalkoztatja, mi motivál másokat.

**Javasolt fejlesztési feladatok:**

Szánjon egy kis időt arra, hogy átgondolja azokat a helyzeteket, amelyekben kevésbé érzi magát magabiztosnak, határozottnak. Próbáljon ellazulni, és gondolja végig, hogyan tudná ezeket a helyzeteket pozitívabb élménnyé alakítani. Legközelebb, hasonló helyzetben, alkalmazza a már begyakorlott relaxációs technikákat.



Tegye szokásává, hogy minden üzleti tárgyalás vagy csapatmegbeszélés után kritikusan értékeli saját hatását. Soroljon fel ötleteket, hogyan tudná növelni láthatóságát, image-t, és valósítsa meg ezeket a gyakorlatban.



Amikor kialakul egy konfliktus, gondolja bele magát a másik személy helyzetébe, mielőtt védekezne. Tekintsen inkább úgy a helyzetre, mint nézetek, elvek összeütközésére, mintsem személyek konfliktusára, és próbáljon pártatlan maradni. Tanúsítson érdeklődést a másik véleménye iránt verbálisan és non-verbálisan egyaránt.





*Meggyőzéssel, érveléssel és egyezkedéssel képes kivívni környezetete támogatását; hatékony technikák segítségével befolyásolja, meggyőzi az embereket; képes hatékonyan képviselni a saját meggyőződését és mások véleményét; személyisége hatással van környezetére; tudatosan használja azt a képességét, hogy hatással van másokra.*

- Ön másokhoz hasonló mértékű érdeklődést mutat az értékesítés és tárgyalás iránt.
- Ön hasonló magabiztossággal találkozik új emberekkel, mint mások.
- Alkalmanként igyekszik megérteni mások szükségleteit és motivációit.
- Csoporthelyzetekben többnyire társaságkedvelő.
- Saját bevallása szerint, szívesen büszkélkedik az eredményeivel.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Derítse ki, kik a legjobbak az értékesítés és tárgyalás területén a szervezetén belül. Keresse meg őket, és kérdezze meg, milyen technikákat, módszereket használnak. Kérje meg őket, hogy mondják el a legnehezebb szituációkat, amibe az utóbbi időben kerültek. Hogyan kezelték ezeket?



Ha nehezebbre esik idegenekkel találkozni, próbáljon ki hasonló, de kevesebb rizikóval járó szituációkat. Ha kifejezetten félénk, kezdje az ismerkedést valamilyen alacsony kockázatú (például társasági) találkozással. Ahogy önbizalmat gyűjtött, növelje a kockázati tényezőt.



Gondolja át azokat az eseteket, ahol mások motivációjának és érdekeinek megértése segít a meggyőzőbb érvelésben. Milyen módon tudná elérni, hogy minél jobban megértse ügyfelei és kollégái motivációit és érdekeit?



Tegye szokásává, hogy kritikusan értékeli saját hatását minden üzleti tárgyalás vagy csapatmegbeszélés után. Soroljon fel ötleteket, hogyan tudná növelni láthatóságát, image-t, és valósítsa meg ezeket a gyakorlatban.








*Jó verbális képességek jellemzik; képes világosan és érthetően kifejezni a véleményét és bemutatni érveit; jó előadó képességek jellemzik, magabiztosan szerepel nyilvánosság előtt; könnyen és gyorsan alkalmazkodik a közönség igényeihez, érzékeli a tőlük érkező jeleket; hiteles, meggyőző előadó.*

<sup>NV</sup> Az e jelzéssel ellátott kompetenciák egyes képességtesztek eredményét is magukban foglalják. Az egyes betűk az érintett tesztek jelölék: N: numerikus teszt, V: verbális teszt.

- Ön alapvetően magabiztos előadó.
- Néha érvelés során alkalmazza a meggyőzés eszközeit.
- Nagyon valószínű, hogy előadás során a közönségnek megfelelően alakítja stílusát.
- Saját bevallása szerint fontosabb események előtt előfordul, hogy feszült és ideges.
- A verbális teszten elért eredményei jóval átlag alattiak, mely felveti a kérdést, mennyire tisztán ad át verbális információt, és mennyire struktúrált érvelése.
- A numerikus képességteszten elért pontértéke átlag alatti, mely csökkentheti hatékonyságát adatokon és statisztikai információkon alapuló érvelés esetén.

#### Javasolt fejlesztési feladatok:

-  Amennyiben nehezebb esik ismeretlenek előtt előadnia, helyezze magát e helyzetekbe. Kezdjen egy alacsony kockázatú szituációval, például egy kollégával, aki támogatja és bátorítja Önt. Amint erősödik önbizalma, növelje a kihívást, esetleg vállaljon el egy munkahelyi prezentációt kevésbé ismerős hallgatósággal, és biztosítson magának elegendő időt a felkészülésre és elpróbálásra.
-  Kérje meg ismerőseit, kollégáit, hogy adjanak visszajelzést verbális kommunikációjáról, meggyőzési képességéről. Legközelebb, amikor másokat kell meggyőznie saját álláspontjáról, készüljön fel érveivel jó előre, és kérjen meg valakit, akiben megbízik, hogy segítsen az elpróbálásban. Kérjen visszajelzést, hogy választékossága, szóhasználata megnyerő-e, kellő hatással van-e a közönségére.
-  Próbálja meg kiismerni azokat a helyzeteket, amelyek feszültté teszik. Gondolja át, mely esetekben jótékony ez a fajta stressz, izgatottság, és mely esetekben kártékony (amikor pánikérzéshez, vagy kontrollvesztettséghez vezet). Amennyire lehet, vigyázzon rá, hogy csak olyan előadást vállaljon, ami a határait feszegeti, de még kezelhető mértékű kihívást jelent.
-  Biztosítson magának elegendő időt a felkészülés során, hogy pontosan megértse a kommunikálandó információ minden részletét. Egyszerre csak néhány ötlet előadásával indítson, majd képességei további fejlesztése céljából próbálja ki összetettebb információk értelmezését és átadását.
-  Ismerje azoknak a számoknak a jelentését, amelyeket prezentálnia kell. Gondoskodjon róla, hogy az információk olyan formátumban szerepeljenek, melyeket könnyen kezel, és hogy elegendő ideje legyen átnézni és megérteni azokat az előadás előtt. Esetlegesen vesse össze értelmezését kollégáival, és ne beszéljen olyasmiről, amit nem ért tisztán.

## 4.1 ÍRÁSKÉSZSÉG, JELENTÉSEK ÖSSZEÁLLÍTÁSA<sup>V</sup> Potenciális fejlesztendő terület

*Meggyőzően, érthetően, tömören és jó stílusban ír; kerüli a szaknyelv felesleges használatát és a bonyolult nyelvezetet; strukturáltan és logikusan ír; képes az információt a célközönség igényeinek megfelelő módon szerkeszteni.*

<sup>V</sup> Az e jelzéssel ellátott kompetenciák egyes képességtesztek eredményét is magukban foglalják. Az egyes betűk az érintett tesztek jelölik: V: verbális teszt.

- Valószínűleg, nem jellemző Önre, hogy az írásos dokumentumokat tartalmi szempontból kritikus szemmel nézi.
- Az átlagnak megfelelően viszonyul az írásos anyagokban megjelenő elvont fogalmakhoz.
- Válaszai azt sugallják, hogy Ön valószínűleg kevésbé strukturálja írásos dokumentumait.
- Másokhoz hasonló mértékben hajlamos a közönsége igényeinek megértésére.
- Eredményei a verbális képességteszten jóval átlag alattinak bizonyultak. Valószínűleg nehéznek találja, hogy jól strukturált, magas minőségű írásos munkát adjon ki a kezéből.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Legközelebb, amikor fontos írásos anyagot kell készítenie, szánjon rá időt, hogy átnézi az összes tényszerű információt, és gondoskodik róla, hogy azok relevánsak, és logikailag helyesek legyenek. Mindenképpen ellenőrizze az információt, mielőtt átadja a dokumentumot.



Tekintse át a legfontosabb beszámolókat és dokumentumokat, melyeket az utóbbi időben készített. Vegye át pontról pontra, hogyan elemezhetné volna mélyebben az érintett szempontokat. Legközelebb, amikor hasonló dokumentumot készít, próbálja meg integrálni ezeket a tanulságokat. Emellett, próbálja meg beazonosítani az elméleti modelleket, amelyek illeszkednek a kontextushoz, és alkalmazza őket a beszámolójában.



Amikor jelentést készít, mielőtt bármit is írna, szánjon rá időt, hogy kiemeli a fő üzeneteket, és a beszámoló alapvető célját. Gondolja át az információ legmegfelelőbb strukturálását (például bevezetés, világos címekkel ellátott paragrafusok vagy fő üzenetek, konklúziók és javaslatok). Olvassa fel hangosan a beszámolót, és lehetőség szerint vegye fel, hogy alaposabban revideálhassa, értékelhesse. Miután előadta a jelentést, kérjen visszajelzést a struktúrára, stílusra és érthetőségre vonatkozóan.



Amikor levelet vagy beszámolót ír, gondolja át, milyen információra van szüksége az olvasónak, mit akar megtudni. Nézze át a munkáját, és törölje az irreleváns, nem megfelelő információt, valamint egészítse ki a hiányzó adatokkal.









Kérjen meg valakit, hogy nézze át a dokumentumait, és tegyen konstruktív javaslatot a stílusára és nézőpontjára vonatkozóan. Olvasson minél több anyagot a szakterületéről, és figyelje meg a használt struktúrát és stílust, melyek segítségével finomíthatja szemléletét, megközelítését.

*Törekszik a speciális és alapos szaktudás alkalmazására; a célkitűzések teljesítése érdekében technológiai megoldásokat is alkalmaz; elméleti és gyakorlati szaktudását folyamatos tanulással igyekszik elmélyíteni; tisztában van a szervezet különböző egységeinek és részlegeinek működésével.*

<sup>DNV</sup> Az e jelzéssel ellátott kompetenciák egyes képességtesztek eredményét is magukban foglalják. Az egyes betűk az érintett tesztek jelölke: D: diagramokból való következtetés, N: numerikus teszt, V: verbális teszt.

- Másokhoz hasonló szinten viszonyul az elvont fogalmakkal végzett munkához.
  - Nem jellemző Önre, hogy az elemzésekben szereplő adatokat kritikus szemmel nézi.
  - Az átlagnak megfelelő mértékben viszonyul a számszerű adatokkal végzett munkához.
- A verbális képességteszten elért eredményei jelentősen elmaradnak az átlagostól. Ez arra enged következtetni, hogy Önnek valószínűleg nehézséget okoz a szövegértés, az írásos anyagok logikai értelmezése.
- A numerikus képességteszten elért eredményei átlag alatt maradtak. Önnek valószínűleg kihívást jelent számokkal dolgozni a szakterületén.
  - A számokból és diagramokból következtető, induktív teszten igen alacsony eredményt ért el. Az Ön számára talán nehézséget okoz elvont fogalmakat alkalmazni munkája során.

### Javasolt fejlesztési feladatok:

-  Fontolja meg, hogy létrehoz egy szakértői csoportot a munkahelyén, ahol releváns, szakterületébe vágó problémákat beszélnek át havi vagy negyedévi rendszerességgel.
-  Azonosítson bármely jelenlegi vagy jövőbeli technológiai vagy szakértői tudást, amely Ön szerint feltétlenül szükséges a sikeres munkavégzéséhez. Igyekezzen megszerezni a kívánt tudást. Gyűjtsön minél több ismeretet, hogy a meglévő gyakorlaton túl is tudjon alternatívákat kínálni.
-  Amennyiben az Ön szakterülete megköveteli, hogy számokkal és statisztikai adatokkal dolgozzon, próbáljon meg időt keríteni e készségei fejlesztésére. Találjon egy barátot, vagy munkatársat, aki szívesen segít Önnek, és rendszeresen tervezzen be feladatokat, hogy folyamatosan fejlessze készségeit e téren.
-  Fizessen elő szakterületének egyik szaklapjára. Olvassa el figyelmesen a cikkeket, és készítse jegyzetet, kivonatot a szöveg tartalmáról. Kérje meg egy barátját vagy kollégáját, hogy nézze át jegyzeteit, és adjon visszajelzést.
-  Mérje fel a jelenlegi statisztikai és matematikai tudását, és határozza meg a fő hiányosságokat, amelyek relevánsak szakterületén. Tűzze ki célul valamelyik ilyen terület tanulmányozását. Vitassa meg szerzett tudását egy vezetővel vagy kollégájával, aki vissza tudja igazolni az anyag megfelelő feldolgozását, megértését.
-  Keressen egy mentort a szakterületén, és alakítson ki rendszeres megbeszéléseket vele, hogy fejlessze szakterülete releváns elméleti témáinak feldolgozását, megértését és alkalmazását.

*A számszerű adatokat és egyéb elérhető információkat elemzi, összetevőkre bontja, feltárja a szabályszerűségeket; egy-egy probléma alapos megértése érdekében törekszik minél több információ megszerzésére; a rendelkezésére álló információk és az elemzés eredménye alapján racionális döntéseket hoz; tisztán látja, hogyan illeszkedik egy probléma egy nagyobb rendszerbe.*

<sup>DNV</sup> Az e jelzéssel ellátott kompetenciák egyes képességtesztek eredményét is magukban foglalják. Az egyes betűk az érintett teszteket jelölik: D: diagramokból való következtetés, N: numerikus teszt, V: verbális teszt.

- Önre nem jellemző, hogy az elemzésekben szereplő adatokat kritikus szemmel nézi.
- Az átlagnak megfelelően viszonyul az elvont fogalmakkal végzett munkához.
- Az átlagnak megfelelően viszonyul a számszerű adatok elemzéséhez.
- Az Ön verbális képességteszt eredményei jóval átlag alattiak, ami valószínű korlátokra utal a verbális információk elemzését és értelmezését tekintve.
- Az Ön numerikus képességtesztje elmarad az átlagos szinttől, ami valószínűleg korlátozza Önt a számszerű adatok elemzésében és értelmezésében.
- A diagramokból és számszerű adatokból való következtetési teszten elért eredménye jelentősen elmarad az átlagostól. Valószínűleg nehézséget okoz Önnek strukturálatlan vagy elvont problémákra megoldást találni.

#### Javasolt fejlesztési feladatok:



Gondoljon vissza egy problémára, amit kezelnie kellett a múltban, és később ráeszmélt, hogy mélyebben, részletesebben kellett volna megvizsgálnia a rendelkezésre álló információkat. Tekintse át ennek az esetnek a következményeit, és figyeljen erre a jövőben felmerülő hasonló helyzetekben, feladatokban. Ügyeljen rá, hogy megfelelő szintű kritikai elemzést végezzen, hogy elkerülje a hasonló helyzetek kialakulását.



Legközelebb, amikor egy problémát vagy esetet vizsgál, szánjon rá időt, hogy végiggondolja, mely kapcsolódó területeket érint még a helyzet, és melyek a leginkább sürgetőek. Kérdezze ki kollégáit a formálisabb eszközök, modellek (pl. SWOT) előnyeiről, és próbálja ki őket következő elemzésénél.



Határozza meg, milyen numerikus készségekre van szüksége a jelenlegi munkakörében, és tűzze ki a fejlesztendő pontokat. Szerezzen be e témával kapcsolatos könyveket, és érje el, hogy a pozíciójához szükséges elméletekkel, tudással tisztában legyen.



Próbálja ki magát olyan helyzetekben, ahol kritikusan kell elemezni írásos anyagokat. Olvasson el egy beszámolót egy olyan üzleti területről, amelyet nem igazán ismer. Készítsen kivonatot az Ön által vélt főbb pontokról, majd ellenőriztesse jegyzeteit valakivel, aki jártas a területen. Azonosítsa azokat a pontokat, ahol félreértette az információt, és keresse vissza a dokumentumban, hogy miben tévedhetett.



Olvasson pénzügyi jelentéseket az újságban, tanulmányozzon adattáblázatokat, és gyakorolja a számításokat az információk összegzése révén. Kérje egy vezető vagy kollégája segítségét, hogy ellenőrizze le értelmezése helyességét, elemzése pontosságát.



Annak érdekében, hogy fejlessze induktív, következtetési képességét, tegye ki magát olyan szituációknak, ahol komplex, strukturálatlan információkkal kell dolgoznia. Tűzze ki célul néhány szabályszerűség megtalálását, és a probléma struktúrába rendezését. Stratégiai játékok, mint például a sakk gyakorlása, szintén hozzájárulhat készségei fejlesztéséhez elvont problémák megoldásában.

*Könnyen és gyorsan tanul, jó a memóriája; az új információt azonnal megérti; a döntéshozatal előtt igyekszik minden szükséges információt megszerezni; támogatja a szervezeti tanulás alkalmazását (képes tanulni a sikereiből és hibáiból, igényli, és jól használja fel a munkatársak és az ügyfelek visszajelzéseit).*

<sup>DNV</sup> Az e jelzéssel ellátott kompetenciák egyes képességtesztek eredményét is magukban foglalják. Az egyes betűk az érintett teszteket jelölik: D: diagramokból való következtetés, N: numerikus teszt, V: verbális teszt.

- Nem jellemző Önre, hogy megkérdőjelezné az új információk helytállóságát.
- Mérsékelten érdeklődik az új fogalmak megismerése iránt.
- Másokhoz hasonlóan Ön is jól bódogul az adatok és számok összegyűjtésével.
- Jellemző Önre, hogy megkérdőjelezi a hagyományos módszereket, amikor új ismereteket szerez, vagy új dolgokat tanul.
- Az Ön eredményei a verbális képességteszten jóval átlag alattiak, ami esetleges korlátot jelenthet az új információk feldolgozásában.
- Az Ön numerikus képességtesztje elmarad az átlagos szinttől, ami valószínűleg korlátozza Önt a friss számszerű adatok értelmezésében.
- A diagramokból és számszerű adatokból való következtetési teszten elért eredménye jelentősen elmarad az átlagostól. Valószínűleg nehézséget okoz Önnek az új fogalmak megértése és memorizálása.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Válasszon ki (vezetője segítségével) egy rendszert, folyamatot vagy eljárásrendet, amelyet meg kell vizsgálni. Keressen olyan információkat, amelyek alapján értékelni tudja a hatékonyságát. Vizsgálja meg az összes lehetséges opciót, és tegyen javaslatokat.



Tekintsen át egy elméleti modellekben jártas kollégájával egy jelenlegi vagy egy nem régiben felmerült stratégiai problémát, amivel a cége szembesült. Kérje ki a véleményét, hogyan tudna egy elméleti modell segíteni stratégiai opciók feltárásában, és vázoljon fel lehetséges stratégiai akcióterveket.



Gondoljon egy problémára, vagy esetre, amelyet nemrégiben kezelt le. Milyen mértékben tekintette át az összes lehetséges információ- és adatforrást, amely érintett volt az ügyben? Igyekezzen a jövőben szélesebb körben vizsgálni.



Az információ megjegyzéséhez szükséges, hogy ismerje és értse az említett alapfogalmakat. Kérjen meg valakit, hogy mutassa meg, hogyan tudja gyorsan átfutni a dokumentumokat úgy, hogy a csak a legfontosabb, legszükségesebb információkat emeli ki.



Gyűjtsön a cége teljesítményével és jelen helyzetével kapcsolatos számadatokat és statisztikai táblákat. Hogyan kapcsolódnak ezek össze? Soroljon fel annyi külső és belső befolyásoló hatást, amennyit csak tud. Javasoljon beavatkozásokat, és egyeztesse ezek helytállóságát és átgondoltságát vezetőjével.



Nevezze meg a munkájának egy olyan aspektusát, amelyet nehezen ért, de érdeklí. Annak érdekében, hogy minél könnyebben megértse és elsajátítsa az információt, olvasson el mindent, ami a témához kapcsolódik, és vitassa meg nézetét a téma szervezeten belüli szakértőivel.

*Képes eredeti megoldások kidolgozására, új megközelítések alkalmazására; újszerű megoldások jellemzik; egy-egy problémára több megoldást is keres.*

<sup>DNV</sup> Az e jelzéssel ellátott kompetenciák egyes képességtesztek eredményét is magukban foglalják. Az egyes betűk az érintett teszteket jelölik: D: diagramokból való következtetés, N: numerikus teszt, V: verbális teszt.

- Másokhoz hasonló szinten tartja magát kreatívnak.
- Jellemző Önre, hogy megkérdőjelezi a hagyományos módszereket, eljárásokat.
- Értékeli a stabilitást, ugyanakkor kedveli a kis mértékű változatosságot a munkában.
- Tisztában van azzal, hogy a problémamegoldás során elméleti megközelítésre is szükség lehet.
- Verbális képességteszteinek eredménye jelentősen elmarad az átlagostól, ami korlátozhatja hatékonyságát az újítások bevezetésében verbális téren.
- Numerikus képességteszten elért eredményei átlag alattiak, ami hátráltathatja Önt az innovációs megoldások megteremtésében.
- A diagramokból és számszerű adatokból való következtetési teszten elért eredménye jelentősen elmarad az átlagostól. Valószínűleg nehézséget okoz Önnek az elvont fogalmak megértése és memorizálása.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Gondoljon olyan személyekre, akiről tudja, hogy kifejezetten jók az ötletelésben. Beszélgessen el velük arról, hogyan csinálják, és kérjen tippeket, hogyan növelje kreativitását.



Tekintse át életének azon területeit, amelyek bevett szokássá alakultak, pl. a kollégájával való együttműködés módja, az időbeosztásának kezelése, a hétféle programja. Próbáljon új módon közelíteni ezekhez a helyzetekhez.



Amikor egy új ötleten vagy folyamaton dolgozik, vázoljon fel egy „térképet” minden, a tartalommal kapcsolatban érintettől, érdekeltről, hogy biztos lehessen benne, hogy elég átfogóan vizsgálta a témát. Miután előkészítette a dokumentumot, kérje egy elméleti téren erős kollégája segítségét, és módosítsa a vázlatot a javaslatai alapján.



Kérdőjelezze meg a szokásos megközelítését, szemléletét; olvasson a szakterületébe, üzletágába vágó újságcikkeket. Szánjon időt az információk feldolgozására, és jegyeztesse ki az említett új megközelítések, innovációk adta előnyöket. Kérjen visszajelzést egy társától vagy vezetőjétől, és dolgozzák ki együtt, milyen hasonló kezdeményezéseket vezethetnének be a csapatukban.



Legyen teljes mértékben tisztában minden számadattal, amire munkája során szüksége lehet. Győződjön meg róla, hogy 100%-ban érti a munkájában használandó alapfogalmakat. Egy aktuális problémára bemutatott újszerű megoldás jó módszer lehet arra, hogy kollégái segítségével ellenőrizze, jól érti-e, jól értelmezi-e az alapvető fogalmakat.



Találjon valakit, aki kifejezetten jól kezeli az elméleti dilemmákat az új ötletek megalkotásánál. Kérje meg, hogy avassa be a megközelítésébe, és kísérletezzen a technikákkal a következő brainstormingnál. Igyekezzen növelni a megoldási javaslatának számát és változatosságát.








*A szervezeti célok elérését egy jól kidolgozott stratégia megvalósításán keresztül képzelel el; stratégiai terveket készít; képes pozitív és megnyerő szervezeti jövőképet kialakítani; a stratégia kialakítása során számos, a szervezettel kapcsolatos szempontot figyelembe vesz.*

<sup>DNV</sup> Az e jelzéssel ellátott kompetenciák egyes képességtesztek eredményét is magukban foglalják. Az egyes betűk az érintett teszteket jelölik: D: diagramokból való következtetés, N: numerikus teszt, V: verbális teszt.

- Stratégiaalkotásnál Ön jellemzően inkább rövid, mint hosszú távon tervez.
- Stratégiaalkotás során az átlagnak megfelelő mértékben tartja fontosnak az elméleti megközelítést.
- Ön inkább az összképre fókuszál, mint a részletekre.
- Ön hajlamos megkérdőjelezni a hagyományos felfogást vízióalkotáskor.
- Verbális képességtesztnél eredménye jelentősen elmarad az átlagostól, ami negatívan befolyásolhatja a stratégiaalkotásban és az irányelvek létrehozásában.
- Numerikus képességtesztnél elért eredményei átlag alattiak, ami nehezítheti a számadatok alapján történő beavatkozások megvalósításában.
- A diagramokból és számszerű adatokból való következtetési teszten elért eredménye jelentősen elmarad az átlagostól, ami gátolhatja elvi és absztrakt szempontokkal való érvelését.

### Javasolt fejlesztési feladatok:

-  Készítsen egy rövid beszámolót, vagy prezentációt a kollégáinak az osztályát vagy a szervezetet érintő fő kihívásokról. Próbálja meg minél inkább a jövőre koncentrálni, és a rövidtávú hatások helyett inkább a hosszú távra fókuszáljon.
-  Válasszon bármely, szakterületét érintő újságcikket, vagy üzleti magazint, és vitassa meg egy alapvetően elméleti síkon gondolkodó barátjával. Figyelje meg, hogyan közelíti meg barátja a témát. Milyen jellegű tartalmakat, pontokat vet fel?
-  Olvasson releváns magazinokat, folyóiratokat, mint például a 'The Economist', a 'Financial Times' és más újságok üzleti rovata, és beszélgessen róluk. Határozza meg, hogyan tudja felhasználni a szerzett információt az osztályát érintő stratégiaalkotásban.
-  Tanulmányozza a szervezete vagy osztálya számadatait, statisztikai tábláit. Milyen következtetést tud levonni ezekből az információkból? Milyen beavatkozásokat tenne? Vegye figyelembe az említett beavatkozások hosszú távú stratégiai hatását. Vitassa meg észrevételeit vezetőjével vagy egy kollégájával.
-  Vásároljon, vagy vegyen ki néhány, a stratégiai gondolkodásmód fejlesztéséről szóló könyvet. Akár az interneten is találhat példát jól megírt stratégiákra.





*Egyértelmű, világos célkitűzéseket határoz meg; időben megtervezi a projekteket, ennek során figyelembe veszi a körülmények esetleges változását is; jól azonosítja és szervezi a feladatok végrehajtásához szükséges erőforrásokat; hatékonyan bánik az idővel; folyamatosan figyelemmel kíséri a haladást a határidők és a fontosabb részcélok tükrében.*

- Ön hajlamosabb inkább a rövid távú feladatokra fókuszálni, mint a hosszú távúakra.
- Nem szívesen irányít másokat.
- Tervezésnél másokhoz képest kevesebb figyelmet szentel a részleteknek.
- Saját bevallása szerint nem különösebben fordít figyelmet a határidők betartására, biztosítására.

#### Javasolt fejlesztési feladatok:



Bizonyosodjon meg róla, hogy tisztán érti osztálya, területe hosszú távú terveit. Beszélje át vezetőjével e célkitűzéseket, és hogy ezek hogyan hatnak az átfogóbb üzleti célokra, illetve az Ön személyes karriertervére és felelősségi körére. A napi rutinfeladatainak tervezésénél vegye figyelembe a rövidtávú célok elérésének a vágyott hosszú távú célkitűzésekre és eredményekre gyakorolt hatását.



Csatlakozzon munkacsoportokhoz, projektekhez, ahol más osztályok vezetőivel dolgozhat együtt. Figyelje meg, hogyan ellenőrzik a beosztottaik teljesítményét, és az osztályukon elért eredményeket. Értékelje ezeket az Ön osztályával összehasonlítva.



Amikor egy bizonyos munkafázist tervez, gondolja át figyelmesen a célokat, hogy minden szükséges lépés bekerüljön a folyamatba. Írja le a tervének megvalósításához szükséges összes feladatot, és emelje ki a legfontosabb mérföldköveket. Adja meg minél részletesebben, hogy melyik munkaszakasznál mi fog történni.



Gondolja át, mely esetekben tulajdonított kisebb szerepet a határidők betartásának, mint amire szükség lett volna. Vállaljon kötelezettséget arra, hogy figyelemmel kíséri és ellenőrzi a határidők betartását a jövőben. Járjon utána, hogy van-e olyan nyomkövető rendszer, vagy folyamat, amit használhatna, hogy elérje a kitűzött célokat.

*Fontosnak tartja az ügyfelek igényeinek kielégítését; minőség és mennyiség tekintetében egyaránt magasra teszi a mércét; figyelemmel kíséri a minőségi és a termelékenységi mutatókat, ügyel a megtartásukra; módszeresen és szervezeten dolgozik; következetesen eléri a projektcélokat.*

- Saját bevallása szerint a határidőket rugalmasan kezeli, és hajlamos a feladatokat befejezetlenül hagyni.
- Nem igazán jellemző Önre a módszeres és szisztematikus munkavégzés.
- Önjellemezése szerint nem feltétlenül tartja magát a szabályokhoz, előírásokhoz és kötött eljárásokhoz.
- Nem jellemző Önre, hogy kihívást jelentő célokat tűzne ki önmaga és mások számára.

#### Javasolt fejlesztési feladatok:



A vezetője segítségével elevenítsen fel egy olyan esetet, amikor nem sikerült, vagy nem is igyekezett betartani a vállalt határidőt. Határozza meg, mi volt ennek az oka, és a futó projektek esetén előre emelje ki a hasonló akadályokat.



Hasonlítsa össze munkastílusát kollégáival, és határozza meg, melyikük munkamódszere strukturáltabb. Mit gondol, egy összeszedettebb, szisztematikusabb megközelítés növelné munkája minőségét?



Tekintse át a vállalatában bevezetett minőségi sztenderdeket. Az egész szervezetben alkalmazzák ezeket? Ön és csapata ismeri, és megfelel ezeknek az elvárásoknak?



Tűzzön ki nehezen elérhető célokat ügyfél-elégedettség vagy eredményesség tekintetében havi vagy heti szinten. Jegyezze fel a nehézségeket, amelyekkel napi szinten találkozik, és hogy hogyan küzdött meg ezekkel, illetve hogyan tervezi kezelni ezeket a helyzeteket. Kövessék nyomon a fejlődését, rendszeres jelleggel.

*Követi a fentről érkező utasításokat, tiszteletben tartja a hierarchiát; követi az előírt irányelveket és eljárásokat; tartja az ütemtervet; pontosan érkezik munkába és a hivatalos találkozókra; elkötelezett a szervezet iránt; teljesíti a pozíciójára vonatkozó jogi kötelezettségeket és biztonsági előírásokat.*

<sup>DNV</sup> Az e jelzéssel ellátott kompetenciák egyes képességtesztek eredményét is magukban foglalják. Az egyes betűk az érintett tesztek jelölke: D: diagramokból való következtetés, N: numerikus teszt, V: verbális teszt.

- Nem szereti, ha szabályok és eljárásrendek korlátozzák.
- Jellemzően nem helyez nagy hangsúlyt arra, hogy tartsa az ütemtervet.
- Önjellemezése szerint Ön határozott véleménnyel re rendelkezik, és hajlamos megkérdőjelezni a kapott instrukciókat.
- Verbális képességtesztjének eredménye jelentősen elmarad az átlagtól, ami nehézségekre utalhat az írott instrukciók és irányelvek értelmezésében.
- Eredményei a numerikus képességteszten átlag alattiak, ami befolyásolhatja értelmezési és munkabeli hatékonyságát a számadatokat tartalmazó folyamatokban.
- A diagramokból és számszerű adatokból való következtetési teszten elért eredménye jelentősen elmarad az átlagostól, ami utalhat arra, hogy az Ön számára kihívást jelent komplex instrukciók végrehajtása.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Szánjon rá időt, hogy megismeri és elsajátítja az osztályára vonatkozó üzletpolitikát, szabályokat és irányelveket. Gondoljon egy olyan esetre, amikor nem követte ezeket az irányelveket. Mik voltak a következmények? Revideálja munkastílusát úgy, hogy figyelembe veszi e szabályokat és irányelveket. Ha úgy érzi, hogy egyes irányelvek elavultak, feleslegesek, találja meg a megfelelő fórumot, ahol ellenvetésének, észrevételeinek hangot adhat.



Gondolja át, mennyire hajlamos ragaszkodni a határidőkhöz, és végigvinni az elkezdett feladatokat. Volt olyan alkalom, hogy nem teljesítette a vállaltakat? Miért? Sorolja fel, milyen lépéseket tudna tenni annak érdekében, hogy betartsa a határidőket, és befejezze az esedékes feladatokat.



Gondolja végig, mennyire nyitott Ön a kapott instrukciók és munkafolyamatok betartására. Ismertessen egy példát, amikor nem túl pozitívan reagált egy kapott utasításra. Vegye fontolóra, mit tehetne másképp, hogy elkerülje az üzleti kockázatokat.



Szenteljen időt osztálya irányelveinek és munkafolyamatainak megismerésére. Van bárki a csapatában, akivel megbeszélheti, mit várnak el Öntől pontosan? Írjon össze néhány kérdést, amelyek segítenének jobban megérteni és tisztázni az információkat.



Készítsen egy listát az osztályára vonatkozó irányelvek és munkafolyamatok azon számszerű adatairól, amelyeket nem teljesen ért. Kérje meg a vezetőjét, hogy beszéljék meg az irányelvek és folyamatok okait és alkalmazásának módját.



Vezetője segítségével nézze át a napi feladatait. Bontsa le ezeket a feladatokat kisebb egységekre, és készítsen egy listát a követendő instrukciókról és folyamatokról. Győződjön meg róla, hogy teljes mértékben érti őket.



*Alkalmazkodik a változó körülményekhez; jól tolerálja a bizonytalan helyzeteket; elfogadja az új gondolatokat és a változtatást célzó kezdeményezéseket; rugalmasan alakítja stílusát a környezetében lévőknek és az adott helyzetnek megfelelően; nyitott az új élményekre és tapasztalatokra.*

- Ön hajlamos másokkal szembeni magatartását az adott helyzetnek megfelelően alakítani.
- Szereti a rutin feladatokat egy kis változatosággal, új tapasztalatokkal ötvözni.
- Ön jellemzően nyitott új szemléletekre, eljárásokra, módszerekre.
- Ön másokhoz hasonló mértékben igyekszik megérteni a különböző emberek közötti motiváció- és viselkedésbeli különbségeket.

#### Javasolt fejlesztési feladatok:



Gondoljon egy olyan változásra, vagy új tapasztalatra, amit nem vállalt, de már megbánta. Milyen előnyei lettek volna, ha változtat, illetve kipróbálja magát ebben az új helyzetben? Mik voltak a következményei annak, hogy mégis nemet mondott? Hogyan érezte magát?



Gondolja végig, milyen motivációi illetve reakciói lennének a különböző forgatókönyvekre? Miben különböznek ezek az ön környezetében lévőkétől? Próbálja meg kitalálni egyes csapattársainak fő mozgatórugóit. Hogyan tudná hasznosítani ezt az információt viselkedési stílusában annak érdekében, hogy a legtöbbet hozza ki e személyekkel való kapcsolatából.



*Munkájában alapvetően pozitív szemléletű; nehéz helyzetekben is hatékonyan dolgozik; nehéz helyzetekben ura marad érzelmeinek; jól fogadja a kritikát és képes levonni belőle a tanulságokat; törekszik a munka és a magánélet egyensúlyára.*

- Önjellemzése szerint alapvetően jól bírja a kritikát.
- Véleménye szerint könnyen félreteszi a munkával járó feszültséget.
- Nehezebbre esik a pozitív szemléletet képviselnie.
- Képes viszonylag nyíltan kifejezni az érzelmeit.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Gondoljon vissza az utolsó nagyobb változásra, amellyel munkája során szembesült. Mennyire találta ezt a változást pozitívnak, és mennyire váltak jobbá a dolgok valójában? Mit gondol, hogyan kommunikálja a javaslatokra és változásokra való negatív észrevételeit? Próbáljon legalább pozitívabbnak tűnni, ami már önmagában segít pozitívabbá válnia közép- és hosszútávon.



Gyakorolja érzelmei szabályozását. Találjon ki néhány kulcsmondatot, rögtönzést, amit elővehet, ha negatív érzések jelennek meg. Avassa be munkatársait, hogy ezen dolgozik, és kérjen visszajelzést fejlődéséről.



*Lelkesen fogadja a kihívást jelentő célokat; keményen dolgozik, szükség esetén túlórázik; ambiciózus, vonzzák a nagyobb felelősséggel és hatáskörrel járó pozíciók; felismeri azokat a területeket, amelyeken fejlődnie kell, és ehhez kihasználja a kínálkozó tréninglehetőségeket.*

- Bevallása szerint előnyben részesíti a realisztikus, elérhető célok kitűzését, mint a kihívást jelentő, nehezen elérhetőeket.
- A nagyon sűrű napirendet másokhoz hasonló mértékben viseli.
- A többséghez hasonlóan kezeli a versenyhelyzetet.
- Fejlődése szempontjából inkább a rövidtávú felfogást részesíti előnyben a stratégiaival szemben.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Beszélje át a nehezen elérhető célokat vezetőjével, és keressen lehetőségeket e célok hatékony elérésére. Esetleg a könnyen elérhető célok esetében használt technikák itt is alkalmazhatók? Sorolja fel ezeket a célokat abban a sorrendben, ahogyan el szeretné érni őket. Próbálja meg nehézség szerint rangsorolni, hiszen a siker magabiztosságot és erőt ad a további feladatokhoz.



Gondoljon azokra a helyzetekre, amikor kifejezetten energikusnak érezte magát, és kész volt újabb terheket felvállalni. Hogyan találhatna hasonló lehetőségeket? Ha a nap egy bizonyos szakaszában jóval energikusabbnak érzi magát, próbálja meg erre az időszakra összpontosítani a nagyobb kihívást jelentő munkákat.



Gondolja át, mely helyzetekben érezte magát a legmotiváltabbnak és legelkötelezettebbnek a múltban. Mik voltak a meghatározó összetevők ezekben a szituációkban? Hogyan tudná elképzelni e feltételek megvalósítását jelenlegi munkakörében?



Sorolja fel munkahelyi céljait háromfelé csoportosítva: rövid- közép- és hosszú távú. Beszéljék át részletesen vezetőjével vagy egy kollégájával a közép- és hosszú távú céljait, és biztosítson ezeknek prioritást feladatai és döntései során.



*Igyekeznek naprakész információkkal rendelkezni a versenytársakkal és a piaci trendekkel kapcsolatban; felismeri a szervezet számára kínálkozó üzleti lehetőségeket; figyelemmel kíséri a szervezet struktúrájában és üzletpolitikájában bekövetkező változásokat; pénzügyek terén tudatos; kontrollálja a kiadásokat, a haszon, veszteség és hozzáadott érték kategóriáiban gondolkodik.*

<sup>N</sup> Az e jelzéssel ellátott kompetenciák egyes képességtesztek eredményét is magukban foglalják. Az egyes betűk az érintett tesztek jelölék: N: numerikus teszt.

- Versenyhelyzetben másokhoz hasonló szinten teljesít.
- Nem igazán motiválják a nehezen elérhető pénzügyi célok.
- Az átlagnak megfelelően viszonyul a pénzügyi adatokkal végzett munkához.
- Numerikus képességtesztje az átlagnál gyengébb eredményt mutat, ami negatív hatással lehet komplex üzleti számadatok hatékony kezelésére, felhasználására.

### Javasolt fejlesztési feladatok:



Kérje meg a versenytársak és piaci trendek követésével megbízott kollégáját, hogy tegye rá Önt is a releváns piaci eseményekkel és versenytársakkal kapcsolatos emailekre és hírlevelekre, Készítsen egy rövid jelentést vagy prezentációt a vezetőjének, vagy csapatának a vállalat fő versenytársainak termékeiről és stratégiájáról. Mit tehetne cége, hogy piaci részesedést vegyen el tőlük?



Ismerje el, hogy a könnyebben elérhető célokat preferálja. Amikor legközelebb egy nehezen elérhető, kihívást jelentő célkitűzéssel szembesül, ne ijedjen meg, hanem bontsa le kisebb célokra, és egyszerre csak ezek elérését célozza meg.



Hívja segítségül a pénzügyi osztályt, vagy pénzügyes kapcsolatait, hogy jobban megértse a pénzügyi fogalmakat, eljárásokat (pl. mérleg, amortizáció, kulcsfontosságú mutatók, projekt margin, likviditás stb.).



Keressen egy kollégát vagy egy vezetőt, aki ért a számadatok elemzéséhez. Olvassa át a pénzügyi adatok összefoglalását, és beszélje meg velük a konklúzióikat. Elemezze és értelmezze a P&L-t és a pénzügyi osztály céges beszámolóit. Kérjen meg egy kollégát, hogy ellenőrizze, helyes-e az értelmezése.

## SZEMÉLYES FEJLESZTÉSI AKCIÓTERV: Minta Pályázó

Kompetencia	Fejlesztési cél	Fejlesztési aktivitás	Szükséges támogatás	Határidő	Értékelés módszere



## KÉPESSÉGTESZTEK ÉS KOMPETENCIÁK

AZ UCF-kompetenciák és a képességtesztek közötti kapcsolatot az alábbi táblázat mutatja.

Egyes kompetenciához több képességteszt is illeszkedhet, de ez nem jelenti azt, hogy mindegyik kitöltése szükséges. A kitöltendő képességteszteket a munkaköri követelmények ismeretében kell meghatározni (további tájékoztatásért a szervezetén belüli képzett szakértőhöz fordulhat). A képességtesztek hasznos kiegészítői az OPQ-nak, de az OPQ önmagában is megbízhatóan mutatja a kompetenciákat.

Kompetencia	Diagramból való következtetés	Numerikus	Verbális	Deduktív
1.1 Döntés és kezdeményezés				
1.2 Vezetés és ellenőrzés				
2.1 Csapatmunka				
2.2 Elvek és értékek követése <sup>1</sup>				
3.1 Emberi viszonyok és kapcsolatépítés				
3.2 Meggyőzés és ráhatás				
3.3 Előadókészség, kommunikáció		✓	✓	●
4.1 Íráskészség, jelentések összeállítása			✓	●
4.2 Szaktudás, különböző technológiai megoldások alkalmazása	✓	✓	✓	●
4.3 Elemzés	✓	✓	✓	●
5.1 Tanulás és kutatás	✓	✓	✓	●
5.2 Kreativitás és innováció	✓	✓	✓	●
5.3 Stratégaépítés, koncepciók kialakítása	✓	✓	✓	●
6.1 Tervezés és szervezés				
6.2 Eredményesség és az ügyfelek elvárásainak teljesítése				
6.3 Az instrukciók és előírt elvárások követése	✓	✓	✓	●
7.1 Alkalmazkodás és a változások kezelése				
7.2 A nyomás kezelése, a kedvezőtlen fejlemények elfogadása				
8.1 A munkával kapcsolatos személyes célok elérése				
8.2 Vállalkozói és üzleti gondolkodásmód		✓		

Jelmagyarázat

- ✓: Van a kompetenciához illeszkedő képességteszt, kitöltésre került, és eredményét az értékelés magában foglalja
- : Van a kompetenciához illeszkedő képességteszt, de nem került kitöltésre, így az értékelés azt nem tartalmazza [kiszűrítve]: Nem elérhető a kompetenciához illeszkedő képességteszt

## AZ ÉRTÉKELÉS MÓDSZERTANA

Ez a profil a Minta Jelölt által elvégzett következő vizsgálatokra épül:

Kérdőív / Képességteszt	Normacsoport
OPQ32r Russian v1 (Std Inst)	OPQ32r Általános orosz népszerűség 2012 (INT)
Diplomás/Egyetem Verbális gondolkodás RUS	Általános népszerűség 2006
Diplomás/Egyetem Számolási gondolkodás RUS	Általános népszerűség 2006
Diplomás/Egyetem Induktív gondolkodás RUS	Általános népszerűség 2007

## AZ ÉRTÉKELT SZEMÉLY ADATAI

<b>Név</b>	Minta Jelölt
<b>A jelölt adatai</b>	RP1=5, RP2=4, RP3=4, RP4=8, RP5=5, RP6=5, RP7=5, RP8=4, RP9=4, RP10=3, TS1=5, TS2=3, TS3=5, TS4=3, TS5=5, TS6=5, TS7=6, TS8=8, TS9=4, TS10=4, TS11=2, TS12=4, FE1=7, FE2=7, FE3=7, FE4=3, FE5=4, FE6=4, FE7=5, FE8=6, FE9=3, FE10=4, CNS=1. N=Sten 3/7 %ile V=Sten 1/1 %ile D=Sten 2/3 %ile
<b>Beszámoló</b>	Az UCF Fejlesztési terv verziószáma: 1.1 <sup>RE</sup>

## TUDNIVALÓK A BESZÁMOLÓRÓL

Ezt a beszámolót az SHL online szakértői rendszere (Online Assessment System) hozta létre. A benne található információk az SHL Viselkedés a munkahelyen (Occupational Personality Questionnaire™, OPQ32) című kérdőívén alapulnak. A kérdőívet kizárólag azon személyek használhatják, akik az SHL képzésén elsajátították használatának és értelmezésének szabályait.

A jelentést a jelölt által kitöltött kérdőív eredményéből generáltuk, és lényegében az általa adott válaszokat tükrözi. Megfelelő körültekintéssel kell kezelni az önértékelő kérdőívek szubjektív jellege miatt.

A beszámoló elektronikusan jött létre, de a szoftver felhasználója módosíthatja, és kiegészítheti a jelentés szövegét.

Az SHL Global Management Limited és társult vállalatai nem tudják garantálni, hogy a beszámoló szövege azonos azzal, amit a számítógépes szakértői rendszer előállított. Nem vállalunk semminemű felelősséget ennek a beszámolónak a felhasználásáért.

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

© 2020 SHL és/vagy partnerei. Minden jog fenntartva. Az SHL és az OPQ védjegyek, melyek szerepelnek az Egyesült Királyság és más országok nyilvántartásában.

Ezt a beszámolót az SHL a kliensei részére hozta létre, de egyes részei az SHL szellemi tulajdonát képezik. Az SHL engedélyezi kliensei számára, hogy kizárólag belső, nem üzleti felhasználás céljából reprodukálják, terjesszék, kiegészítsék és tárolják ezt a beszámolót. Az SHL minden más jogot fenntart.