

**3/2023. számú rektori és kancellári együttes utasítás az adminisztratív munkakörökben
dolgozó munkavállalók teljesítményértékelési rendszerének szabályairól**

A Pécsi Tudományegyetem (továbbiakban PTE) és a PTE vonatkozásában fenntartói jogokat gyakorló Universitas Quinqueecclesiensis Alapítvány (továbbiakban: Fenntartó) között megkötött megállapodásban megfogalmazott elvek szerint a PTE teljesítménye alapvető befolyással bír annak jövőbeni finanszírozására.

A PTE-vel szemben megfogalmazott teljesítménycélok elérését alapvetően befolyásolják az ezekből származtatott szervezeti egység szintű célok, valamint a szervezeti célok szem előtt tartásával a munkavállalókkal szemben támasztott mérhető teljesítmény elvárások.

A hatékonyság és versenyképesség növelése, valamint a PTE-vel szemben a Fenntartó által megfogalmazott indikátorok elérése érdekében egységes Teljesítményértékelési Rendszert vezet be munkavállalói számára.

Fentiekre figyelemmel munkáltatói jogkörünkben eljárva, valamint a PTE Foglalkoztatási Követelményrendszere 28. § (3) bekezdésében foglaltak alapján a PTE adminisztratív munkaköreiben munkát végző munkavállalók teljesítményértékelési rendszere és az ahhoz kapcsolódó munkabérkiegészítés megállapításának szabályairól az alábbi utasítást adjuk ki.

Az utasítás hatálya

1. § (1) Az utasítás személyi hatálya kiterjed a PTE valamennyi szervezeti egységében nem oktató, kutató, tanár munkakörben (a továbbiakban együtt: adminisztratív munkakörben) foglalkoztatott valamennyi munkaviszonyban álló munkavállalóra, kivéve a közvetlenül a pályázat keretében, a pályázati finanszírozás terhére, határozott idejű munkaszerződéssel foglalkoztatott munkavállalókat. Az utasítás hatálya kiterjed továbbá azon vezető és magasabb vezető munkakörben foglalkoztatott munkavállalóra is, aki vezetői feladatait oktató, kutató, tanári munkaköre ellátása mellett végzi.

(2) A PTE által fenntartott köznevelési- és szakképző intézményekben foglalkoztatott munkavállalókra az utasítás hatálya nem terjed ki.

(3) Az utasítás hatálya nem terjed ki a Klinikai Központban egészségügyi szolgálati jogviszony alapján munkát végző munkavállalókra.

Az utasítás célja

2. § A teljesítményértékelési rendszer alkalmazásának és működtetésének célja, a Fenntartó által meghatározott egyetemi szintű teljesítményelvárások teljesítésének támogatása az egyéni hozzájárulás szintjén (teljesítménymenedzsment). Az értékelés a teljesítményértékelési rendszer pillérein keresztül történik. Az értékelések eredménye a vezetői döntések megalapozását szolgálja.

Általános rendelkezések

A teljesítményértékelési rendszer felépítése A teljesítményértékelési rendszer pillérei

3. § (1) A teljesítményértékelési rendszer pillérei azok a kritériumcsoportok, amelyek előzetes meghatározásával (kitűzésével) és mérésével kerül sor a munkavállaló teljesítményének értékelésére.

(2) A teljesítményértékelési rendszer pillérei:

- a) munkakör specifikus teljesítménymutató(k);
- b) munkakör specifikus kompetenciák;
- c) a Kancellária és a Rektori Kabinet állományában munkát végző munkavállalók esetében a PTE SZMSZ 77. § (2) bekezdésében, valamint a 78. § (1) bekezdésében meghatározott önálló szervezetek által évente a Kancellária és a Rektori Kabinet szervezeti egységei vonatkozásában elvégzett elégedettség-felmérés eredménye.

(3) A **munkakör specifikus teljesítménymutató pillér** a munkakör fő tevékenységéhez kapcsolódó kulcs teljesítménymutató(k) (KPI) kijelölése, súlyozása, a mutató(k)hoz kapcsolódó célkitűzés meghatározása és a megvalósult teljesítmény értékelése, ezen mérőszámok mentén az elért eredmény meghatározása. Azonos munkakörök esetében 1 (egy) közös munkakör specifikus teljesítménymutató meghatározása szükséges, ami mellett egyedi munkakör specifikus teljesítménymutatók meghatározása is lehetséges.

(4) A **munkakör specifikus kompetencia pillér** a munkakör eredményes ellátásához, és a munkakör specifikus teljesítménymutatók eléréséhez szükséges – 24 kompetenciából álló keretrendszerből – 7 kompetencia kiválasztása és azok értékelése 1-6 fokozatú, jól definiált kompetencia szint skálán. A választható kompetenciák listáját és azok definícióit a jelen utasítás 1. sz. melléklete tartalmazza.

(5) A Kancellária állományába tartozó, fizikai munkavégzésre irányuló munkakörben foglalkoztatott munkavállalók esetében csak a 3. § (2) bekezdés b) és c) pontja alapján történik az értékelés. A Karok és az önállóan gazdálkodó szervezetek állományába tartozó, fizikai munkavégzésre irányuló munkakörben foglalkoztatott munkavállalók esetében csak a 3. § (2) bekezdés b) pontja alapján történik az értékelés.

A teljesítményértékelési rendszer periódusai

4. § (1) A teljesítményértékelési rendszer

- a) célkitűzési időszakból,
- b) mérési időszakból,
- c) értékelési időszakból áll.

(2) A **célkitűzés időszaka** a mérési időszakot megelőző időszak, melynek során a teljesítményértékelés vonatkozásában munkáltatói jogkört gyakorló munkavállaló (továbbiakban: értékelő) az értékelt munkakörében meghatározza a fő tevékenységéhez kapcsolódó kulcs teljesítménymutató(ka)t, súlyozza azokat és kitűzi a teljesítménymutató(k)hoz kapcsolódó célokat, valamint az értékelt számára meghatározza a célkitűzés és a munkakör szempontjából releváns kompetenciákat (munkakörönként 7 kompetencia). A célkitűzés ún. célkitűző megbeszélés keretében történik.

(3) A **mérési időszak** során a munkakör specifikus teljesítménymutatókhoz kapcsolódó célkitűzések teljesítésének időszaka zajlik. A mérési időszak utolsó két hetében az értékelt munkavállaló önértékelés keretében a munkakör specifikus kompetenciákban értékeli önmagát.

(4) Az **értékelési időszakban** az értékelő és az értékelt teljesítményértékelő megbeszélésének eredményeként a munkakör specifikus teljesítménymutatókhoz kapcsolódó célkitűzések teljesítésének értékelése és a munkakör szempontjából releváns kompetenciák (munkakörönként 7 kompetencia) teljesítési szintjének megállapítása, továbbá a Kancellária és a Rektori Kabinet állományában munkát végző értékeltek esetében a 3. § (2) c) pontban meghatározott felmérés szervezeti egység szintű eredményének megbeszélése és rögzítése történik meg. Az értékelt munkavállalónak biztosítani kell a lehetőséget, hogy a munkáltatói értékeléssel kapcsolatos észrevételeit, véleményét kifejtthesse.

(5) Amennyiben az értékelt munkavállaló észrevételeit, véleményét írásban is rögzíteni kívánja, úgy azt a <https://iig-hr.pte.hu> elektronikus felületen feljegyzés formájában, vagy elektronikus elérhetőség hiányában, a Humánpolitikai Főosztályvezető, vagy az Egészségügyi Humánpolitikai Igazgató részére megküldött levélben teheti meg.

(6) Az (1) bekezdésben meghatározott egyes időszakok kezdete és vége:

	évente
Célkitűzés időszaka	tárgyév 02.01. - 03.14.
Mérési időszak	tárgyév 03.15. - 09.30.
Értékelési időszak	tárgyév 10.01. - 11.15.

A teljesítményértékeléssel kapcsolatos adminisztratív feladatok

5. § (1) A teljesítményértékelés folyamata a <https://iig-hr.pte.hu> elektronikus felületen történik, a teljesítményértékelési-rendszer (TÉR) menüpont alatt.

(2) A fizikai munkakörben foglalkoztatott munkavállalók esetében (elektronikus elérhetőség hiányában) az önértékelés papír alapon is történhet. A papír alapú önértékelő lapot az értékelő köteles átadni az általa értékelt munkavállaló számára, legkésőbb a mérési időszak utolsó napját megelőző 14 nappal korábban.

(3) A teljesítményértékelés folyamata során a célkitűző és értékelő megbeszélésen egyeztetett, az elektronikus felületen az értékelő által véglegesített célkitűzésről és teljesítményértékelésről az értékelt e-mail értesítést kap. Az email tartalmazza azt a linket is, amely az elektronikus felület megfelelő funkciójához navigál. A tartalmak tudomásul vétele az értékelt részéről az elektronikus felületen történik, mely egyben a jelen utasítás és a célkitűzés tartalmának megértését és elfogadását is jelenti. Amennyiben a munkavállaló a célkitűzést nem fogadja el, a teljesítményértékelésben nem vehet részt.

(4) A fizikai munkakörben foglalkoztatott munkavállalók esetében a célkitűző és értékelő megbeszélésen egyeztetett, az elektronikus felületen az értékelő által véglegesített célkitűzést és teljesítményértékelést 2 példányban történő nyomtatás után az értékelő és az értékelt munkavállalóval köteles aláírni. A célkitűző és teljesítményértékelő időszakot követő 5 napon belül az értékelő köteles a felek által aláírt papír alapú dokumentumokat a HR fejlesztési osztályra megküldeni.

A teljesítményértékelés alapján megállapítható munkabérmegszámlázásra jogosultság feltételei

6. § (1) A teljesítményértékelés alapján munkabérmegszámlázás csak abban az esetben kerül kifizetésre, ha annak fedezete rendelkezésre áll.

(2) A fedezet rendelkezésre állását a Kancellária Közgazdasági és Kontrolling Igazgatósága vizsgálja meg tárgyév november 30. napjáig.

(3) A munkabérmegszámlázás a (2) bekezdésben meghatározott fedezet rendelkezésre állása esetén legkésőbb tárgyév december 15. napjáig kerül kifizetésre.

(4) A teljesítményértékelés során a 3. § (2) bekezdés szerinti pillérek a következő súlyszámokkal kerülnek figyelembevételre:

- a) munkakör specifikus teljesítménymutató(k): 60%
- b) munkakör specifikus kompetenciák: 40%.

(5) A Kancellária és a Rektori Kabinet állományában munkát végző munkavállalók esetében a (4) bekezdéstől eltérően a pillérek a következő súlyszámokkal kerülnek figyelembevételre:

- a) munkakör specifikus teljesítménymutató(k): 60%
- b) munkakör specifikus kompetenciák: 30%,
- c) a 3. § (2) bekezdés c) pontjában meghatározott felmérés eredménye: 10%.

7. § Nem részesülhet teljesítményértékelésből származó munkabérmegszámlázásban az a munkavállaló, aki az értékelés során a 70%-os eredményt nem éri el.

Különös rendelkezések

8. § Jelen utasítás szerinti teljesítményértékelés szabályai azokra a munkavállalókra alkalmazhatók, akik a tárgyév megelőző év december 31. napjáig a PTE-vel munkaviszonyt létesítettek és a próbaidejük legkésőbb tárgyév március 31. napjáig lejár.

9. § (1) Azon munkavállalók esetén, akiknek a munkaviszonya tárgyév október hó 1. napja előtt bármely okból megszűnik, nem jár teljesítményértékelés alapján munkabérmegbízás a tárgyévre vonatkozóan.

(2) Amennyiben a munkaviszony megszűnésére tárgyév október 1. napja után kerül sor, a munkabérmegbízás a mérési időszak teljesítménye alapján a 6. § (3) bekezdésében meghatározott határidőben kerül kifizetésre, ha annak jelen utasítás 6. §-ában foglalt feltételei fennállnak.

10. § Azon munkavállalók vonatkozásában, akik esetében a szervezeti egység és/vagy a munkakör tárgyévben módosul a jelen utasítás 11-13.§-ban foglaltakat szükséges alkalmazni.

11. § (1) A szervezeti egység-, és a munkakör változása esetén, amennyiben a módosításra tárgyév március 15. napjáig kerül sor, az új szervezeti egységhez és munkakörhöz igazodó teljesítménykövetelményeket a munkáltatói jogkör gyakorlója köteles legkésőbb tárgyév március 31. napjáig kitűzni.

(2) Amennyiben a módosításra tárgyév március 16. és augusztus 31. napja között kerül sor, a korábbi szervezeti egységhez és munkakörhöz kapcsolódóan kitűzött teljesítménycélok alapján munkabérmegbízás nem illeti meg a munkavállalót.

(3) Amennyiben a módosításra tárgyév augusztus 31. napját követően kerül sor, úgy a korábbi szervezeti egységben a korábbi munkaköréhez kapcsolódó teljesítménycélok alapján az utasítás 6. §-ában foglalt feltételek fennállása esetén a munkabérmegbízás megilleti a munkavállalót, de az új szervezeti egységben és új munkakörében a tárgyévben teljesítménycél nem tűzhető ki.

12. § (1) A szervezeti egység változása (munkakör változás nélkül) esetén, amennyiben a módosításra tárgyév március 15. napjáig kerül sor, az új szervezeti egységhez igazodó teljesítménykövetelményeket a munkáltatói jogkör gyakorlója köteles legkésőbb tárgyév március 31. napjáig kitűzni.

(2) Amennyiben a módosításra tárgyév március 16. és augusztus hó 31. napja között kerül sor, a korábbi szervezeti egységhez kapcsolódóan kitűzött teljesítménycélok alapján munkabérmegbízás nem illeti meg a munkavállalót.

(3) Amennyiben a módosításra tárgyév augusztus 31. napját követően kerül sor, úgy a korábbi szervezeti egységhez kapcsolódó teljesítménycélok alapján az utasítás 6. §-ában foglalt feltételek fennállása esetén a munkabérmegbízás megilleti a munkavállalót, de az új szervezeti egységben a tárgyévben teljesítménycél nem tűzhető ki.

13. § (1) A munkakör változása (szervezeti egység változás nélkül) esetén, amennyiben a módosításra tárgyév március 15. napjáig kerül sor, az új munkakörhöz igazodó teljesítménykövetelményeket a munkáltatói jogkör gyakorlója köteles legkésőbb tárgyév március 31. napjáig kitűzni.

(2) Amennyiben a módosításra tárgyév március 16. és augusztus 31. napja között kerül sor, a korábbi munkaköréhez kapcsolódóan kitűzött teljesítménycélok alapján munkabérmegbízás nem illeti meg a munkavállalót.

(3) Amennyiben a módosításra a tárgyév augusztus 31. napját követően kerül sor, úgy a korábbi munkaköréhez kapcsolódó teljesítménycélok alapján az utasítás 6. §-ában foglalt feltételek fennállása esetén a munkabérmegbízás megilleti a munkavállalót, de az új munkakörében tárgyévben teljesítménycél nem tűzhető ki.

14. § Ha a munkavállaló osztott munkakörben dolgozik, vagy több munkaszerződéssel különböző munkakörökben végez munkát, akkor a teljesítményértékelés minden munkaköréhez kapcsolódóan végezhető, azonban munkabérmegbízásra csak azon munkaköréhez kapcsolódó teljesítménye alapján jogosult, amelyek ellátására fordított munkaideje meghaladja a teljes (több munkaszerződés esetén ezek együttes) munkaideje 50%-át. Jelen rendelkezés alól kivételt képeznek azon vezető és magasabb vezető munkakörben foglalkoztatott munkavállalók, akik vezetői feladataikat oktató, kutató, tanári munkakörük ellátása mellett végzik.

15. § A tárgyévben tartós távollétre kerülő munkavállaló esetében nem jár munkabérkiegészítés, ha a mérési időszakban a tartós távollét meghaladja a 45 (negyvenöt) napot.

Átmeneti rendelkezések

16. § Az Általános Orvostudományi Karon és a Közgazdaságtudományi Karon 2023. évben a karok által kialakított és alkalmazott teljesítményértékelés szabályai szerint történik meg az adminisztratív munkakörben foglalkoztatott munkavállalók teljesítményértékelése és díjazása.

17. § A tárgyévre vonatkozó teljesítményértékelés során a munkabérkiegészítés fedezetét az egész naptári évre vetítetten kell megállapítani.

Záró és hatályba léptető rendelkezések

18. § Jelen utasítás 2023. február 13. napján lép hatályba. Az utasítás hatályba lépésével egyidejűleg az adminisztratív munkakörben dolgozó munkavállalók teljesítményértékelési rendszerének szabályairól szóló 6/2022. számú rektori és kancellári együttes utasítás hatályát veszti.

Pécs 2023. február 13.

Dr. Miseta Attila s.k.
rektor

Decsi István s.k.
kancellár

Kompetencia pillér

24 kompetenciából álló keretrendszerből 7 munkakör specifikus kompetencia azonosítása után 1-6 skálán történő értékelés.

Kompetencia neve	Kompetencia definíciója
Munkaköri feladatok	Végrehajtja a munkaköri feladatait a kitűzött keretek között (lásd szempontrendszer) az elvárt eredménnyel. A munkaköri feladatok elvégzésének értékelése. Szempontrendszer: megfelelés a mennyiségi és minőségi elvárásoknak, határidők betartása, a rendelkezésre álló erőforrások, eszközök hatékony felhasználása.
Szakmaiság, hozzáértés	A munkakör eredményes ellátásához szükséges szakmai ismeretek, szakirányú gyakorlatok, általános és szakmai elvárások megléte. A szakmai felkészültség, a szakértelem, a hozzáértés foka, a munkakörhöz kapcsolódó elvárások alapján. A megszerzett ismeretek a gyakorlatban milyen szinten és eredménnyel kerülnek alkalmazásra (az elméleti ismeretek hogyan hasznosulnak a gyakorlati munkavégzés során). A munkakör sikeres ellátásához szükséges módszerek, eljárások, folyamatok és rendszerek ismerete. Igény a szakmai tudás szinten tartására és fejlesztésére.
Kommunikáció	A munkakör eredményes ellátásának megfelelő kommunikációs stílus alkalmazása a napi munkavégzés során. Hatékony kapcsolatteremtés a különböző területeken- és beosztásokban dolgozó munkatársakkal. Képesség a munkakörhöz kapcsolódó információk megfelelő továbbítására és megosztására. A munkavégzés szempontjából eredményes írásbeli és/vagy szóbeli kommunikáció. Szóbeli kommunikáció terén jellemző: a munkavégzéshez szükséges, érthető, szabatos fogalmazású, megfelelő stílusú beszéd, gondolatok érthető kifejezése, logikus érveléssel, a PTE Kommunikációs és Magatartási Kézikönyvének megfelelően. Írásbeli kommunikáció során a gondolatok, elképzelések, koncepciók írásba foglalása, hivatalos iratok, jegyzőkönyvek, jelentések elkészítése, helyesírás és nyelvhelyesség, illetve a hivatali nyelv, üzleti levelezés ismerete, alkalmazása.
Pontosság, precizitás	A munkavégzés során elvárt pontosság, precizitás, alaposság mértéke. A munkaköri feladatok szakszerű, minőségi ellátása, a munkaterületre vonatkozó határidők, előírások, szabályok és utasítások betartásával. Képesség a pontos, hibátlan, minőségi munkavégzésre, kiszámítható magatartásra, megbízhatóságra. A megbízhatóság vonatkozhat eszközök, anyagi javak, üzleti információk, személyekre vonatkozó információk pontos és precíz kezelésére.

Együtműködés	Képesség és hajlandóság a vezetővel, közvetlen munkatársakkal és a társosztályokon dolgozó kollégákkal való együttműködésre, együtt dolgozásra. Mások elfogadása, szükség esetén támogatása, kiegyensúlyozott, harmonikus kapcsolat kialakítása a munkatársakkal. Konszenzusra (egyetértésre) való törekvés, a közös érdekek felismerése, képviselése és szem előtt tartása, konstruktív (építő jellegű, pozitív) hozzáállás. Az együttműködőkészség a csapatmunka felétele.
Motiváció	Belső hajtóerő a célok eléréséhez, a feladatok elvégzéséhez, külső beavatkozások, azaz ösztönzés nélkül. A munkakörhöz tartozó feladatok végrehajtása a kitűzött keretek között az elvárt eredménnyel. A siker, a jól végzett munka fontossága, mely személyes elégedettséghez vezet. Szakmai célkitűzések elérése, ebben kitartás, sikerorientáció. Szervezeti iránti elkötelezettség: személyes céljai illeszkednek a szervezeti célokhoz és ez elősegíti a szervezeti küldetéssel történő azonosulást.
Szabálykövetés	A munkafolyamatok helyes végrehajtásának képessége, melyet akár külső tényezők befolyásolása ellenére is megvalósít. A munkavégzést meghatározó szabályrendszer betartása: jogszabályi előírásoknak, szabványoknak, standardoknak, irányelveknek, eljárásleírásoknak, eljárásrendeknek, szabályzatoknak, kézikönyveknek, utasításoknak, leírásoknak való megfelelés. Vezetői kérések, elvárások teljesítése a munkavégzés során. A munkavállaló képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.
Problémamegoldás	Képesség a helyzetfelismerésre, melynek során a munkatárs érzékeli, felismeri, meghatározza és megfogalmazza, lényegében megérti az aktuális zavarokat és problémákat, azokra vonatkozóan információkat keres, s ezeket kategorizálni, rendszerezni képes és a gondolkodási műveletek segítségével olyan megoldáshoz vezető utat talál, amelyet képes kivitelezni úgy, hogy a probléma feloldásra, megoldásra kerüljön. Képesség, mely által a munkatárs átlátja a nem ismert, korábban nem tapasztalt, váratlanul kialakult helyzeteket, eseményeket, melyekre képes megoldási alternatívákat kidolgozni, s a megfelelő kiválasztását követően, azt átültetni a gyakorlatba.
Önállóság	Az önállóság kompetenciája megmutatkozik abban, hogy a munkatárs az ismereteire, tapasztalataira támaszkodva, folyamatos útmutatás és irányítás nélkül, önirányítottan végzi el a számára meghatározott munkaköri feladatokat, s így teljesíti a vele szemben fennálló elvárásokat, célkitűzéseket. Mennyire képes önállósága - előzetesen egyeztetett - határáig kezdeményezni, egyeztetni, szervezni tevékenységével kapcsolatosan, illetve utánajárni a munkájához szükséges információknak, majd elvégezni munkaköri feladatait.

<p>Analitikus gondolkodás</p>	<p>Elemzési képesség, melynek során különböző feladatok integrálása (egységbe rendezése) történik, egy cél elérése érdekében. Az információk elemzésének, összehasonlításának, az előnyök és a hátrányok azonosításának képessége, hogy az adatok (számadatok, pénzügyi információk, stb.) alapján történjen meg a döntéshozatal. Jellemzője a munkaköri tevékenységekre irányuló elemzések, statisztikák készítése, vizsgálata, melyek támogatásul szolgálnak a tevékenységhez kapcsolódó komplex folyamatok, döntések, végrehajtások megfelelő minőségben történő ellátásához. A munkavégzés során lényeges a részletek meglátása, a szisztematikusság, elemző-integráló készség, az információk, tények értékelésének képessége.</p>
<p>Információs és kommunikációtechnológiához (IKT) kapcsolódó digitális szemléletmód</p>	<p>Információs és kommunikációtechnológiai (IKT) eszközök használatának képessége - a korszerűség jegyében - a munkavégzés különböző fázisaiban. Az IKT kompetencia, a digitalizáció újításaira nyitott, kíváncsi, jövőorientált, de körültekintő és kritikus viszonyulást feltételez, illetve használatuk kapcsán a biztonságos, etikus és felelős hozzáállás társul. A digitális kompetencia keretei között lényeges elemek: a szervezet szinten elvárt információ- és adatkezelés terén való jártasság, a digitális kommunikáció és együttműködés, munkakörben elvárható digitális tartalmak előállítás, a biztonság (kiberbiztonság, digitális jólét, szellemi tulajdon) fogalmának ismerete, a digitális eszközök kezelése. A digitális kompetencia megléte elősegíti a munkafeladatok ellátását (betanulását), a kapcsolatépítést, a szervezeti beilleszkedést, az információáramlás sebességét, a jól informáltságot, s mindezek által támogatja az agilis szervezeti működést.</p>
<p>Konfliktuskezelés</p>	<p>Ellentmondásos helyzetekben, felmerülő nézeteltérések során, a konfliktusok okozta feszültségekkel való szembenézés képessége, illetve olyan módszer/stílus alkalmazása, mely a feszültség megszüntetésére, csökkentésére, kezelésére irányul. A konfliktuskezelés módja határozza meg, hogy annak kimenete pozitív vagy negatív lesz. A konfliktuskezelés célja, hogy - minden érdekelt fél álláspontjának tiszteletben tartása mellett - enyhítse, konszenzus irányába terelje a személyek, illetve kollektívák közti vitákat és nézeteltéréseket.</p>

<p>Vezetés és irányítás</p>	<p>A kompetencia magában foglalja a szervezeti egység céljai iránti vezetői elköteleződést. A kompetenciában megjelenik az elfogadás megalapozása és az elköteleződés kivívása a csapatában, a szervezeti egység céljainak megvalósítása érdekében. A munkaszervezéshez és mások vezetéséhez, motiválásához szükséges képesség megléte. Teljesítménycélok kitűzése a szervezeti egységben, azok megvalósulásának folyamatos nyomonkövetése, felhatalmazással és bátorítással. A szakmai és vezetői utánpótlás tervezése és megvalósítása. Képesség a számonkérésre és a hatáskörben szükséges delegálásra, a munkatársi kompetenciaszintek figyelembevételével. Képesség a stratégiai célok egyéni célokká lebontására, mely által a munkatárs számára is elfogadható és teljesíthető célok hozzájárulnak a szervezet iránti munkatársi elkötelezettséghez. Az irányított szervezeti egységben, olyan működésmódok elvárása, amelyek a legjobb teljesítmény elérésére sarkallják a munkatársakat. Szervezeti egység működésére irányuló aktuális szabályozások figyelemmel kísérése.</p>
<p>Felelősségvállalás</p>	<p>Felelősségvállalás a saját és szervezeti egység szintű közös munkavégzésért. Felelősségvállalás, határozott hozzáállás a saját szakmai feladatainak végrehajtásáért, a szakmai döntésekért és a cselekedetek, magatartások, kijelentések, döntések következményeiért. A szervezeti egység hatékonyságának növeléséhez kapcsolódó elvárások és az azokban betöltendő saját szerep ismerete. A szervezeti célok megvalósulásának elősegítésére irányuló törekvés megléte. Felelős hozzáállás adott probléma esetén, annak elemzésére és a megfelelő döntési alternatíva kiválasztására. Tudatosság a váratlan döntési helyzetek kezelésében, a várható következmények figyelembevételével, szükség esetén az eljárások módosításának kezdeményezésével. Megmutatkozik a hiteles, következetes, tudatos vezetői működésmódban.</p>
<p>Stratégiai gondolkodás</p>	<p>A szervezet értékeinek ismerete és képviselése jellemzi. Képes felismerni a stratégia megvalósítását támogató lehetőségeket a szervezeti egységben és azokat megismertetni a munkatársakkal. Tudatosság jellemzi a napi munkavégzésben az egyes feladatok ellátása (pl. döntéshozatal) során, annak teljeskörű ismeretében, hogy az adott tevékenység mennyiben járul hozzá az alapvető célok eléréséhez. Tudatos tervezési tevékenysége során képes a hosszabb távú, illetve átfogó célok szem előtt tartására, prioritizálására és azok megvalósulásának támogatására. Képes a lehetséges problémák mielőbbi felismerésére, a nehézségekre való hatékony felkészülésre, szükség esetén akciótervezésre.</p>

<p>Gazdálkodási szemlélet</p>	<p>A szervezeti egységhez tartozó humán- és egyéb erőforrások gazdaszemlélettel történő kezelése, törekvés a költséghatékony megoldásokra. Az erőforrásszükségletek időben történő felmérése és megteremtése a kijelölt célokhoz mérten. Új, gazdaságosabb megoldások megtalálása a rutinfeladatokban is. Eredményorientált, tisztában van a szervezeti egységéhez tartozó folyamatokkal és azok hatásával az eredményes, hatékony munkavégzésre, teljesítményre. Ismeri a szervezeti egysége erősségeit, lehetőségeit és fejlesztendő területeit is.</p>
<p>Időgazdálkodás</p>	<p>A hatékony időgazdálkodás alapelvek, módszerek összességének alkalmazási képessége, melyek által az azonos idő alatti értékteremtés eredményesebb, s mely által a kitűzött célok hatékonyabban és rövidebb idő alatt válnak elérhetővé. Az időgazdálkodás során megjelenő tényezők: a fontossági sorrend felállítása, a saját és a munkatársak munkájának megszervezése, időrendbe állítása, a közreműködő személyek, egységek munkatevékenységeinek összehangolása, koordinálása, határidők tartása. A munkafolyamatok időbeli kereteinek ismeretén felül lényeges elemek: az egyes részmunkaterületek egymáshoz való kapcsolódása, a ráépülések és ezek összehangolásának kezelése. Az eredményes személyes időgazdálkodás megjelenik: a munkahelyi együttműködés (találkozók, események) időbeli tervezésének, szervezésének - adott időkeretek közötti - sikeres megvalósításában.</p>
<p>Innovativitás (fejlesztésre törekvés, változásra nyitottság, kreativitás)</p>	<p>Nyitottság a változásokra, az újdonságok befogadásának, az ismeretek folyamatos bővítésének igényével. Képesség az új problémák felfedezésére, megértésére és ezek megoldására. Jellemzi a szervezeti célok teljesülését támogató, új változatokban való gondolkodás, az ötletesség, a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodás. Képesség a váratlan helyzetekben is előreivő módon a folyamatok, események befolyásolására, kreativitás és konstruktív megoldásokban való gondolkodás által.</p>
<p>Döntésképeség</p>	<p>Képesség a döntési helyzetek felismerésére, a helyzetnek megfelelően döntési alternatívák kidolgozására, s az alternatívák közül a legmegfelelőbb kiválasztására, a döntés meghozatalára. A döntések meghozatalában a szabályozottság, a körülmények és a következmények kockázata meghatározó. A döntési képességet befolyásolja: az informáltság szintje, a kockázatvállalási attitűd jellemzői és a megszerzett döntési tapasztalatok hasznos alkalmazásának mértéke. A döntésképeség során a racionális elemek mentén történő döntéshozatalt kiegészítik az intuíciók, megjelenik az érzelmi intelligencia.</p>

<p>Folyamatszemplélet</p>	<p>Szemléletmód, mely szerint a tevékenységek a szervezetekben nem izoláltan, hanem egymással szoros kapcsolatban mennek végbe, az egyes tevékenységek inputját más tevékenységek outputja jelenti. Látásmód, mely szerint a tevékenységek, feladatok egymással összefüggő láncolatokat, folyamatokat képeznek, s ezen folyamatok részben vagy egészben hozzárendelhetők funkcionális területekhez. Elvonatkoztató képesség, melynek birtokában a modellezhetőség bármilyen tevékenységre illeszthetővé válik, mely által a láttatott működési mechanizmusok során felmerülő kockázatok, szűk keresztmetszetek beazonosíthatósága növekszik, s a folyamatos fejlesztés eszközeként felhasználható.</p>
<p>Rendszerszemlélet</p>	<p>Képesség annak felismerésére, hogy a szervezeten belül működő folyamatok önmagukban más hatékonysággal bírnak, mintha egymással összekapcsolják azokat. Képesség az általánosításra, melynek során több szervezeti egység/eltérő terület folyamatait, hasonló eszközökkel vizsgálva, emeli ki azok generalitásait, általános jellemzőit. A rendszerszintű gondolkodás képessége biztosítja – az optimális megoldás érdekében – eltérő módszerek kombinálását, szisztematikus alkalmazását(!) a felmerült probléma megoldására. Képesség az elvégzendő feladatokkal kapcsolatos rangsor felállítására, melynek során megvalósul a más tevékenységekhez való kapcsolódások, okok, következmények, s érintett szereplők, illetve a bizonytalansági tényezők azonosítása. A rendszerszintű gondolkodás képességének megléte által az egyén az egész egyes részeinek működését érti meg, s képes stratégiai megoldást generálni a problémára. A rendszerszemlélet lehetővé teszi a bonyolult struktúrák felépítését és megértését, s ezáltal rálátást biztosítanak az adott probléma megoldásának legjobb módjára.</p>
<p>Határozottság, magabiztosság</p>	<p>A határozottság, magabiztosság megjelenik a saját véleményalkotásban, egy elképzelés magabiztos képviselésében, a munkavégzés minden fázisában és területén. A határozottság megmutatkozik a fellépésben, a magatartás dinamizmusában, a reagálásban, illetve a másokra gyakorolt hatás elérésének szintjében. A magabiztosság alapját képezi - a megfelelő szakterületi tudásalkalmazáson kívül - az önismeret, mely szerint: tudatában van az önmagáról alkotott kép és a mások által, róla alkotott vélemények egyezőségével.</p>
<p>Motiválóképesség (munkatársak motiválása)</p>	<p>A motivátor inspirálja, ösztönzi, lelkesíti a munkatársait a feladatok teljesítésére, illetve az általuk nyújtott teljesítmény fokozására. Példamutatása pozitív befolyással hat környezetére, elősegítve ezáltal a munkatársi elkötelezettség növelését, illetve hozzájárul a szervezeti célok eléréséhez. Támogató hozzáállása által, képes hatást gyakorolni munkatársai fejlődésére, szakmai területen és személyiséget illetően, egyaránt. Transzparensen elismeri a különböző szintű munkakörökben foglalkoztatottak munkáját, teljesítményét.</p>

Tudásmegosztás (munkatársak fejlesztése)	<p>Az egyéni tudás, tapasztalat, módszer ismertének átadása a munkatársak (horizontális/vertikális irányban egyaránt) számára, azzal a szándékkal, hogy a vevő munkatárs számára az ismeretbővítés elgondolkodtat, inspirál, támogat, illetve szakmai fejlődést és/vagy személyes fejlődést eredményez, hozzájárulva az egyéni és szervezeti hatékonyság növeléséhez. Megmutatkozik a mások fejlesztése iránti őszinte szándék, a tanulás és a fejlődés elősegítésére. E gondolkodásmód során a hatáson van a hangsúly, azzal a céllal, hogy a munkatársak fejlődését építő gondolatokkal elősegítsük. Ez a kompetencia különbözik az emberek rutinszerű, formális továbbképzési programokra küldésének szándékától.</p>
---	--