

1. számú melléklet

Kompetencia elvárások

Ssz	Kompetencia	Kompetencia tartalma	Kompetencia szintjei
1.	Együttműködés, kommunikáció, motiváció és fejlesztés	A csapatmunka érdekében a vezető a belső késztetése, hogy másokkal együtt végezze munkáját ahelyett, hogy egyedül, vagy másokkal versengve dolgozna. Képes együttműködően dolgozni közös célok érdekében, hatékony munkakapcsolatot kialakítani és fenntartani kollégákkal, a társterületek vezetőivel, belső és külső stakeholderekkel, a releváns területek szakértőivel. Képes együttműködni másokkal a nehézségek leküzdése érdekében. Konszenzusra törekszik a közös érdekek felismerése és képviselése által. A kommunikáció információk, ismeretek, érzelmek átadása, cseréje, valamilyen eszköz, illetve jelrendszer segítségével. A vezető gondoskodik a szervezetén belül és a társszervezetek között a releváns információk hatékony áramlásáról. Hatékonyan teremt kapcsolatot eltérő területeken és beosztásokban dolgozókkal. Biztosítja, hogy beosztottai a munkavégzésükhöz mindenkor szükséges információval rendszeresen és naprakészen el legyenek látva. A kommunikációjában asszertív, világos és érthető, adekvát üzeneteket fogalmaz meg. Figyelmes és érdeklődő hallgató, teret ad beszélgetőtársának, értő figyelemmel meghallgatva őt. Munkatársainak rendszeres visszajelzéseket ad. Írásbeli és szóbeli kommunikációja is adekvát, releváns, strukturált, érthető és hiteles. A vezető lelkesíti, elismeri, saját példamutatásával motiválja munkatársait a feladatok teljesítése, a szervezeti és egyéni karriercélok elérése érdekében. Folyamatosan fejleszti szakmai és munkatársi képességeiket. Az általa irányított csapat erőfeszítéseit a kitűzött célok elérésére fókuszálja. Képes elkötelezettséget, motiváltságot kialakítani a szervezeti egység munkatársaiban. Munkatársainak példát állít a saját, a szervezet céljaival konzisztens viselkedésével.	I. szint Bevonható közös feladatok végzésébe, szívesen részt vesz azokban, elvégzi a munka rá eső részét. Képes az adott helyzetben megfelelő írásbeli és szóbeli kommunikációra. Törekszik az asszertivitásra, Gondoskodik az információáramlásról. Törekszik munkatársainak jó teljesítményre késztető motiválására, fejlesztésére. II. szint Kezdeményezőként lép fel a másokkal való építő kapcsolatok létrehozására, betartja a közös megállapodásokat. Kommunikációja asszertív, az adott helyzetnek megfelelő, adekvát. Képes véleménye, mondanivalója olyan megfogalmazására, amely az adott szituációban a leoptimálisabban szolgálja az egyének és a szervezet érdekeit. Kialakítja és működteti az információs csatornákat. Különböző módszerekkel, személyes példaadással motiválja, fejleszti és inspirálja munkatársait. III. szint Kezdeményezőként formálja és tartósan ápolja az együttműködéseket, igyekszik a konfliktusokat megelőzni. Példamutató kommunikáció jellemzi, képes másokat is fejleszteni, motiválni a megfelelő kommunikációs stílus alkalmazásához a szervezeti és egyéni célok leghatékonyabb elérése érdekében. Saját pozitív példával, vonzó vízió kommunikálásával lelkesedést vált ki a munkatársakban. A közös cél, közös feladatteljesítés iránti, viselkedésben, kiváló teljesítményben is megmutatkozó elköteleződést, a vízióval, a szervezeti célokkal való azonosulást vált ki az általa irányított szervezetben.
2.	Problémamegoldás és konfliktuskezelés	A vezető képessége arra, hogy a felmerült, rendszerint komplex problémákra a gondolkodási műveletek segítségével olyan megoldást találjon, amelyet képes kivitelezni, illetve kiviteleztetni a szakterületével. A problémamegoldás során a megoldások	I. szint Képes azonosítani a problémát, valamint megérti és kidolgozza az utat a megoldáshoz. Nem kerüli a konfliktusokat, minden felmerülő konfliktust kezelni próbál. Ismeri önmagát, és törekszik a partner

		javaslatával, értékelésével és megvalósításával az egyén alkalmazza a kritikai gondolkodás készségét is. A vezető képes a helyzetfelismerésre, érzékeli, megérti, meghatározza és megfogalmazza az aktuális zavarokat és problémákat, azokra vonatkozóan információkat keres, melyeket megszerezni képes. Átlátja a nem ismert, korábban nem tapasztalt, váratlanul kialakult helyzeteket, eseményeket is. Megoldási alternatívákat dolgoz ki, kiválasztja a megfelelőt és azt átülteti a gyakorlatba. A vezető képes a szervezeti és egyéni konfliktusokat felismerni és kezelni, képes szembenézni az ellentmondásos helyzetekkel, a konfliktusok okozta feszültséggel. Az érintett felek bevonásával elősegíti a konstruktív megoldások megtalálását. Bizalomteli, együttműködő hangulatot épít. Pártatlanul, a felek bevonásával, objektív információgyűjtéssel és ellenőrzéssel segíti az optimális megoldás megtalálását.	megismerésére, a szubjektivitás kontrollálására és az egyértelmű kommunikációra. II. szint A munkavégzés során összetett problémák megoldásával is sikeresen megbirkózik. A probléma azonosításán és megértésén túl az alternatívák kimunkálásával törekszik a megoldásra. Az alternatívák közötti választás alapján oldja meg a problémát. Tudatosan foglalkozik a konfliktusok megoldásával, értelmezésével. Közösen elfogadható, kompromisszumos megoldásra törekszik, amely mindkét fél számára kielégítő. A konfliktuskezelés folyamatában különös figyelmet fordít egymás tiszteletére. III. szint A bizonytalan helyzetek elemzésével, tisztázásával munkaköri kötelességeként foglalkozik, rendkívül összetett problémákat old meg professzionális módon. A megoldást gyakorlatba is átülteti, annak kommunikációja mellett értékeli a megvalósítási folyamatot, és figyel arra, hogy a felmerülő újabb problémákra felkészüljön. Minden fél számára a legjobb megoldás megtalálására, kialakítására törekszik, amelyben az érintettek érdekei, szükségletei, meggyőződései érvényesülnek, és amely megoldás mindkét félből elköteleződést vált ki. A konfliktushelyzetekből, azok konstruktív közös megoldásából előnyt kovácsol a felek számára, ezáltal fejlődnek a konfliktusok kezelésében.
3.	Felelősségvállalás	A megbízhatóság egyik eleme, mely során a vezető felelősséget vállal a munka során megfogalmazott célok és feladatok megvalósításáért és következetesen, kitartóan teljesíti azokat. Felelősségteljesen és alaposan végzi munkáját, felelősséget vállal a rábízott feladatokért, a személyes munkahelyi teljesítményért. A vezető felelősséget vállal emellett a szervezeti célok megvalósításáért, a hozott döntéseiért, a döntések következményeiért.	I. szint Vezetői feladatait ellátja, alapvetően a kötelezettségeket teljesítő, szabálykövető munkavégzés jellemzi. Szervezeti és egyéni szinten is felelősséget vállal. II. szint Munkavégzése következetes, teljesítménye egyenletes színvonalú hosszabb távon is, önellenőrzésre képes. Elfogadja és vállalja a saját és munkatársai cselekvéséből fakadó felelősséget, erősíti munkatársai felelősségvállalását. III. szint A vezető belső meggyőződésből a saját és mások munkájához, a szervezeti és szakmai folyamatok

			mentén, felelősségteljesen viszonyul. Döntéseiért, az általa irányított szervezet teljesítményéért teljes felelősséget vállal, a kudarcból is fejlődni és fejleszteni képes.
4.	Rendszerszemlélet és folyamatszemlélet	A vezető képes átlátni az Egyetem működését, azt, hogy a saját szakterületének működése, feladatai milyen kapcsolatban és összefüggésben vannak más szakterületek folyamataival, feladataival. Képes megérteni, hogy az Egyetem működése rendszerek és folyamatok szervezeti egységeken átívelő láncolatából áll, ahol az egyes láncszemek hatást gyakorolnak a működés egészére. Képes az általa irányított szakterület folyamatainak áttekintésére, azonosítására, a szervezetben elfoglalt helye és szerepe meghatározására, a kapcsolódó szakterületek azonosítására, közös folyamatok egyeztetésére. Képes annak megértésére, hogy a rendszer egyes elemeinek együttműködése összességében növeli a szervezeti hatékonyságot, így a saját szakterületének hatékonyságát is.	I. szint A szakterületéhez tartozó feladatok tekintetében képes összefüggéseket azonosítani, a feladatok időbeliségét, egymásra épülését és felelőseit meghatározni. II. szint A szakterületéhez tartozó, valamint a kapcsolódó feladatok ellátásában felismeri az egymásra épülő lépéseket, határidővel és felelős megjelölésével képes azokat írásban rögzíteni, koordinálni és képes a szükséges beavatkozások megtételére. III. szint Kiemelkedően képes a szakterületéhez tartozó, valamint a kapcsolódó feladatok azonosítására és az összefüggéseinek meghatározására, határidővel és felelős megjelölésével képes azokat írásban rögzíteni, koordinálni és képes a szükséges beavatkozások megtételére. Eszköztárában folyamatmenedzsment eszközöket használ, képes a folyamatokat optimalizálni.