

## Kompetenciaalapú tűzoltó kiválasztás

Hazánkban a tűzoltók kiválasztását egyfelől megkönnyíti az, hogy kellő létszámú jelentkező közül lehet válogatni, hiszen a tűzoltóság társadalmi presztízse magas szintű, a munkahely biztonsága a civil szféránál stabilabb, másfelől viszont megnehezíti az, hogy a mennyiség nem áll összhangban a minőséggel, hiszen a sorkatonaság megszüntetése óta a tűzoltónak jelentkezők fegyelme, kötelességtudata, hierarchiába való beilleszkedési-hajlandósága jelentősen csökkent.

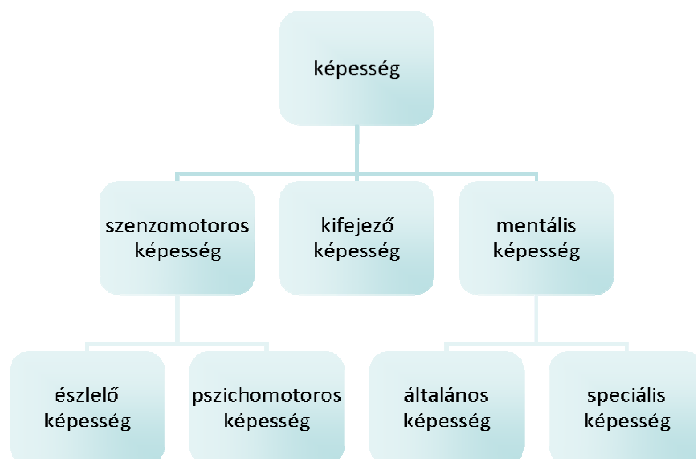
## Igény a hatékony kiválasztásra

A sikeres tűzoltókiválasztás nemcsak a humánerőforrás szempontjából fontos, hiszen a szervezet működését megkönnyíti, a már benn lévő tűzoltók motivációját, elégedettségét növeli, hanem pénzügyi okok miatt is, hiszen egy tűzoltó kiválasztási folyamata, tűzoltó szakképző tanfolyama és az egy év próbaidő jelentős anyagi terheket ró az őt foglalkoztató parancsnokságra. Emellett egy alkalmatlan újonc jelentős baleseti kockázatot jelent, ami továbbgondolva saját/kollégák betegállományba kerüléséhez vezethet. Összefoglalva tehát kritikus fontosságú, hogy a tűzoltókiválasztás sikeres legyen, a következő szempontok miatt:

- humánerőforrás (elégedettség, hatékonyság)
- anyagi oldal: költséges kiválasztás és betanítás, valamint betegállomány és baleseti kockázat.

## Képességalapú kiválasztás

A képességalapú kiválasztás azokat az ismereteket, képességeket, személyiségjegyeket, viselkedési módokat kutatja, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a jelentkező adott munkakört eredményesen el tudjon látni, a szervezet stratégiai célkitűzéseit képes legyen megvalósítani. A képességeket a következő csoportosításban szokták vizsgálni: szenzomotoros képességek, mentális képességek, kifejező képességek. Ezeket a kategóriákon belül alkategóriákat is gyakran elkülönítenek. [1]



Még tovább bontva a képességeket, kiválasztásnál gyakran vizsgált képességek a következők:

Gondolkodás: elmélkedés, szisztematikusság, megfontoltság, tényszerűség, gyakorlatiasság.

Munkavégzés: munkatempó, önállóság, tervszerűség, párhuzamosság, kitartás, ellenálló-képesség, szabálytisztelet, szabadságigény, elismerésigény, aprólékosság.

Kapcsolatok: önértékesítő-képesség, szociabilitás, elfogadás igény, bizalom, beleérző-készség, érzelmi stabilitás, kritikátűrés, kontrolláltság, konvencionális. [2]

A képességalapú kiválasztás egyirányú: azt nézi, hogy jelentkező képességei megfelelnek-e a szervezet és az adott munkakör elvárásainak. Ez a fajta gondolkodás nem veszi figyelembe a jelentkező igényeit és elvárásait, amiket ő támaszt a szervezettel és a munkakörrel szemben. A kompetenciaalapú kiválasztás alternatívát kínál erre a hiányosságra a személy-munka megfelelés rendszerszemlélettel, amiben a nyílt rendszer alapelve érvényesül. Ennél a fajta kiválasztásnál előzetes felmérésekkel meghatározzák az adott munkakörben jól teljesítő kollégák kompetenciaszintjét, amihez a későbbiekben, mint elváráshoz tudják viszonyítani a jelentkezők kompetenciáit.

## **Kompetenciaalapú kiválasztás**

A kompetenciaalapú kiválasztási eljárásoknak megvan tehát a létjogosultsága, mivel még az alaposan átgondolt és kipróbált képességvizsgálatok sem képesek biztosan előre jelezni a beválást.

A kompetenciaalapú kiválasztási rendszerben a szervezet és a munkavállaló elvárásai egymással kölcsönösen illeszkednek, mely összeillés mérhetővé válik. Minél nagyobb a megfelelés a két oldal között, annál inkább sikeres a kiválasztás. [3]

A kompetenciaalapú kiválasztás előnyei:

- adott munkakör által elvárt specifikus kompetenciákra fókuszál,
- egyedi szervezetre és munkakörre fókuszált,
- standard, optimális tartományok alapján mér,
- segítheti a további kiválasztási és képzési folyamatot.

A kompetenciaalapú kiválasztás lépései:

1. Munkakörelemzés: az adott munkakör specifikus jellemzőinek azonosítása, kompetenciák meghatározása adott munkakörben jelenleg dolgozók kompetenciái, szervezeti célok alapján.
2. A munkakör által megkívánt kompetenciák térképének összeállítása, kompetenciák definiálása, szintezése és súlyozása.

3. Kompetenciákban hatékony, eredményes dolgozók tesztelése. A kérdőívek eredményeiből számított statisztika alapján munkaköri kompetencia strandard elvárás, optimális tartományok, KO-kritériumok kialakítása.
4. Vizsgálati módszerek kompetenciákhoz rendelése.
5. Az értékelők kiválasztása és betanítása.
6. Kiválasztási folyamat, kiértékelés és visszajelzés.

Fajtájakat tekintve elkülöníthetők kulcskompetenciák, munkakompetenciák és vezetői kompetenciák. A kulcskompetenciák a következők:

- anyanyelven való kommunikáció
- idegen nyelven való kommunikáció
- matematikai készségek
- alapkészségek a tudományban és a technológiában
- informatikai készségek
- a tanulás tanulása
- interperszonális és állampolgári készségek
- vállalkozói készségek
- kulturális tudatosság (általános műveltség).

A munkakompetenciák a következők:

- rugalmasság
- kreativitás
- önálló döntéshozatal
- cselekvőképesség
- idegen nyelv ismerete
- magabiztosság
- kritikus szemlélet
- lehetőségek feltárása
- felelősségtudat.

### **A vezetői kompetenciák a következők:**

- más emberek motiválása
- hibából való tanulás
- kapcsolattartás és kapcsolatépítés
- más emberekre való hatás
- döntéshozatal
- az eredményekre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás
- stratégia felállítása
- etikus hozzáállás. [4]

A kompetenciák megállapítása után szükség van a részletes meghatározásukra és szintjeiknek elkülönítésére. A kompetenciák skálázásakor érdemes likert-skálát alkalmazni az objektivitás és visszamérhetőség miatt.

A definiálás és szintezés után el kell különíteni a munkakör szempontjából létfontosságú kompetenciákat, aszerint, hogy KO-kritériumként funkcionálnak (meglétük jelenti az alkalmasságot), fejleszthetőek (bizonyos szinten kell lenniük az alkalmasság eléréséhez), vagy tájékoztató jellegűek (meglétük előnyt jelent az alkalmasság elérésében, hiányuk azonban nem jelent KO-kritériumot).

A kompetencia térkép kialakítása után hatékony, eredményes dolgozókat kell tesztelni, az ezen kérdőívekből kapott statisztikák alapján pedig fel kell állítani egy strandardot, optimális tartományokkal és KO-kritériumokkal.

Majd meg kell határozni a kompetenciákat legjobban mérő vizsgálati módszereket.

Ezután kerülhet sor az értékelők kiválasztására és betanítására. A kompetenciaalapú kiválasztás értékelői azok a személyek, akik a szubjektív értékelés ellenében igyekeznek az objektív mérőeszközök segítségével előítéletektől mentes értékelést adni.

Majd a kiválasztási folyamatra, kiértékelésre és a résztvevőknek történő személyes visszajelzésre.

### **Javaslat kompetenciaalapú kiválasztásra a tűzoltóságon**

A tűzoltóság kompetenciaalapú kiválasztásában segítség lehet más rendvédelmi szervek kiválasztási gyakorlata. A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztásakor például tíz vizsgálandó alapkompentenciát különítettek el: csapatjáték, kommunikációs készség, kreativitás, lélekjelenlét, stressztűrő képesség, feladatorientáció, vezetői hatékonyság, tanulékonyosság, önálló feladat-végrehajtás, motiváltság. [5]

Az 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet tűzoltókra is vonatkozó 6. számú melléklete tartalmazza az elvárt kompetenciák szintjét, öt, hat vagy hétfokon skálázva. [6] (ld. melléklet)

A rendeletben foglalt kompetenciák szerint fel kell mérni a jelenleg szolgálatot teljesítő állomány hatékony és sikeres tagjait, a kérdőívek eredményei alapján standardot, optimális tartományt és KO-kritériumot számítani.

A vizsgálati módszereket ki kell választani és a kompetenciákhoz rendelni. A folyamat sorrendjét a következőképpen célszerű alakítani, amely folyamat következő lépcsőjét csak az előző maradéktalan teljesítésével lehet meglépni. Ez operatíván és financiálisan is egyszerűsíti a kompetenciák mérését.

- személyügyi ellenőrzés
- egészségügyi alapvizsgálat
- fizikai felmérő
- pszichológiai tesztelés és kompetenciák mérése. [7]

A vizsgálati módszerek kompetenciákhoz való rendelését a következő módszertani összefoglaló segíti [8]:

| MÓDSZER              | ÉRVÉNYESSÉG | KORREKTSÉG | HASZNÁLHATÓSÁG | KÖLTSÉG   |
|----------------------|-------------|------------|----------------|-----------|
| ÉRTÉKELŐ KÖZPONT     | magas       | magas      | alacsony       | magas     |
| BIODATA KÉRDŐÍV      | magas       | mérsékelt  | magas          | alacsony  |
| INTERJÚ              | alacsony    | mérsékelt  | magas          | mérsékelt |
| SZEMÉLYISÉG-KÉRDŐÍV  | mérsékelt   | magas      | alacsony       | mérsékelt |
| INTELLIGENCIA TESZT  | mérsékelt   | mérsékelt  | magas          | alacsony  |
| KÉPESSÉG TESZT       | mérsékelt   | magas      | mérsékelt      | alacsony  |
| MUNKAPRÓBA TESZT     | magas       | magas      | alacsony       | magas     |
| SZITUÁCIÓS GYAKORLAT | mérsékelt   | nem ismert | alacsony       | mérsékelt |
| EGYMÁS ÉRTÉKELÉSE    | magas       | mérsékelt  | alacsony       | alacsony  |
| ÖNÉRTÉKELÉS          | alacsony    | magas      | mérsékelt      | alacsony  |
| REFERENCIALEVÉL      | alacsony    | nem ismert | magas          | alacsony  |

Amikor a jelentkező sikeresen teljesítette a következő elvárások KO-kritériumait, megkezdődhet a pszichológiai tesztelése és kompetenciáinak mérése:

- személyügyi ellenőrzés
- egészségügyi alapvizsgálat
- fizikai felmérő.

A pszichológiai felmérés lépéseit célszerű meghatározott sorrendben végezni. A következő lépéseket Értékelő Központ keretén belül érdemes meglépni.

Biodata kérdőív, önéletrajz az első lépés, ami az egyik legegyszerűbb kiválasztási módszer. Gyors szűrést tesz lehetővé és alapvető kérdésekre ad(hat) választ, mint életkor, családi állapot, lakhely, munkatapasztalat, szakmai és nem szakmai képességek.

Interjú a második lépés, mely az egyik legközkedveltebb kiválasztási módszer annak ellenére, hogy érvényességét tekintve nem teljesen objektív. Népszerűsége is valószínűleg a személyes benyomásban keresendő. Az objektivitás növelése céljából előre meghatározott kompetenciaskálákat ajánlott használni, amit minden értékelő, egymástól függetlenül tölt az interjú folyamán. Ennek a mérésnek likert-skálán jelölhető számszerű, valamint szöveges része is jó, ha van. Az előre meghatározott kompetenciaskálák mellett félig strukturált interjúszerkezet javasolt, az irreleváns kérdések számának csökkentésével és a munkakörre vonatkozó kérdések számának növelésével. Tűzoltóságban releváns, objektívan értékelhető kérdések, amik segítik a hatékony kiválasztást:

- dolgozott-e nagyobb csoport tagjaként, közösségben?
- élt-e egy szobában testvérrel, lakott-e kollégiumban, volt-e katona?
- milyen szakmai sikerére büszke és mit csinálna másképp, ha még egy lehetősége volna?
- milyen élményei vannak a tűzoltóságról (sajátélmény, családi/baráti indíttatás, látott tűzoltókat munka közben, olvasmányélmény, filmélmény)?
- miért jelentkezett tűzoltónak?
- látott-e el valaha készenléti szolgálatot?
- tisztában van-e a fizetés mértékével?
- milyen összefüggést lát eddigi munkatapasztalatai és a tűzoltóság munkája között?
- tudja-e, mit jelent a parancsuralmi rendszer?
- ismeri-e a 24/48 órás munkarendet, tudja-e, mi történik szolgálat alatt?

Ajánlott továbbá a következő beosztású embereket értékelőként alkalmazni:

- egy fő személyzetis,
- egy fő tűzoltási és műszaki mentési osztályvezető vagy parancsnok,
- egy fő szolgálatparancsnok,
- egy fő pszichológus.

A harmadik lépés a személyiség teszt. Tapasztalati megfigyelés alapján ehhez tűzoltóknál a NEO-PIR ajánlott, mert a 240 kérdésszám kezelhetőbb, mint a többkérdéses személyiségteszt és a likert-skála pontosabb adatokat eredményez, mint az igen-nem dimenzió alapján született válaszok. A személyiség részletesebb elemzéséhez hatékony lehet Pszichológiai Immunrendszer Kérdőív, RMSK stressztűrő, Thomas-Kilmann konfliktuskezelő vagy RSK kockázatvállaló, Belbin csapattípus kérdőívek kiegészítő felvétele is.

A negyedik lépés az intelligencia teszt, amit feltétlenül a személyiségteszt után kell felvenni, hogy a jelentkező teljesítménykényszer szerint ne keresse a „jó választ” személyiségteszt kitöltésekor. Annak ellenére ajánlott intelligencia tesztet felvenni, hogy a jelentkezők kontrollvesztettnek és elégedetlennek találják magukat a kitöltés után, mert nem érzik a kérdések és a munkakör összefüggését, mert nagyon jól jelzi előre a magas IQ a munkahelyi beválást. Emiatt érdemes 110-ben minimalizálni az elvárt szintet. Jó, ha az IQ teszt különböző verbális, numerikus és téri intelligencia mérésére egyaránt alkalmas. Ilyen lehet a MAWI, vagy az OTIS-II.

Az ötödik lépés a képességvizsgáló tesztek. Ezek közül papír-ceruza alapúak a következő figyelemteszt: Piéron, d2. A műszeres képességvizsgáló tesztek a következők mérésére szolgálnak:

- digitális tachisztoszkóp: rövid ideig tartó ingerek hatására kiváltott figyelem
- komplex szenzomotoros képességeket vizsgáló műszer: reakcióidő és megosztott figyelem vizsgálatára alkalmas
- számítógépes stabilométer: az egyensúlyészlelés és –megtartás, a testtartás vizsgálatára
- mélységlátás vizsgáló: termélység érzékelését vizsgálja
- kéz-koordináció vizsgáló: a finom manipulatív kézmozgás pontossága és gyorsasága
- esetleg útvonalkövető szimulátor: a különleges gépjármű vezetők alkalmasságát hivatott vizsgálni. [9]

A hatodik lépés a munkapróba teszt, mely megerősítheti vagy helyettesítheti a műszeres vizsgálatot. Ebben a lépésben különböző tűzoltóságon használatos tárgyakon kell elvégezni operatív feladatokat, mely során az alábbi kompetenciákat célszerű értékelni [3]:

- az utasítás és a feladat felfogása
- különleges megnyilvánulások az utasítás alatt
- látenciaidő az utasítás befejezése és a munka megkezdése között
- tanulóképesség
- önállóság

- tervszerűség, minőségi munkavégzés
- alkalmazkodási készség
- pontosság
- munkatempó.

A hetedik lépés a szituációs próba, amely komplexebb feladat, mint a munkapróba teszt, itt már nem csupán operatív eszközhasználatról van szó, hanem olyan összetett tűzoltós-specifikus feladatról, amiben a következő kompetenciákat lehet mérni:

- döntéshozás
- együttműködés
- problémaérzékenység
- kommunikációs és meggyőző készség.

A nyolcadik lépés, a mások általi értékelés az egy éves próbaidő leteltével válik aktuálissá, amikor is az adott szolgálati csoport összes tagjának nyilatkoznia kell a jelentkezőről, aki akkorra már elvégezte a szakképző iskolát és 80-100 szolgálati napot teljesített a csoporttal. Az értékelés igen egyszerű, kétvariációs: igen vagy nem. Ezzel kiegészülve lehet teljes a kiválasztási folyamat, mert így a kompetenciák minden oldalról vizsgálva és értékelve vannak.

Az önértékelő és a referencialevél módszereket alacsony érvényességük miatt nem érdemes használni.

## **Befejezés**

Fontos megjegyezni, hogy egy elméletben jól működő tűzoltókiválasztási folyamat a gyakorlatba nehezen átültethető, egyrészt, mert jelenleg hazánkban nincs mód egységes tűzoltókiválasztási rendszer bevezetésére, másrészt pedig egy jól működő, valid, eredményes és korrekt munkapszichológiai alapokon nyugvó kompetencia alapú kiválasztási eljárás kidolgozása és működtetése rendkívül idő- és költségigényes.

**RABOVSKY Dóra**

[rabodora@tuzoltolektan.hu](mailto:rabodora@tuzoltolektan.hu)

## **FELHASZNÁLT IRODALOM**

- [1] Antalovits M., Izsó L., Takács I.: Vezetőkiválasztást támogató adatbázis létrehozásának koncepciója (A P.T. Munkalélektani és Üzemegészségügyi Egyesülés felkérésére készített tanulmány. Budapesti Műszaki Egyetem, Ergonómia és Pszichológia Tanszék, 1995.



- [2] Antalovits M., Izsó L.: Gondolatok és előzetes javaslatok a Paksi Atomerőmű Vállalat blokk-személyzetének kiválasztás, kiképzési, szintentartó képzési, mentálhigiénés és "karrier-tervezési" rendszerének továbbfejlesztésére. BME TPI Ergonómiai Osztály, 1989.
- [3] Csirszka J.: A személyiség munkatevékenységének pszichológiája. Akadémia Kiadó, Budapest, 1985.
- [4] Juhász M.: A kiválasztás pszichológiai alapjai. Oktatási segédlet, BME, 2002.  
<http://www.erg.bme.hu/oktatas/tleir/gt52m006/kivalasztas.pdf> (letöltés ideje: 2011.02.28.)
- [5] Tarnóczi R.: A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása. Doktori értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2007.
- [6] 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet.  
[http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0900057.IRM](http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0900057.IRM) (letöltés ideje: 2011.02.28.)
- [7] Juhász M.: A Big Five faktorok és skálák alkalmazása a személyzeti kiválasztásban és a teljesítményértékelésben. Az előrejelző érvényességet meghatározó kritériumok módosulása a vezetői teljesítményértékelés tükrében. Doktori disszertáció, BME-ELTE Budapest, 2002.
- [8] Smith, Abranhamson in Székely V.: A hazai munkaadók munkaerő toborzási és kiválasztási gyakorlata. Ipargazdaság XLV. évfolyam 3-4. (1996) 46. p.
- [9] Fleishman, E.A., Quaintance, M.K.: Taxonomies of human performance: the description of human tasks. Academic Press, New York, 1984.

## Melléklet

### 1. Pszichés egyensúly

Az egyén olyan kiegyensúlyozott lelkiállapota, amikor harmóniában van saját magával és a környezetével, és ez a kiegyensúlyozottság a magánéleti életvezetésében és a munkahelyi feladatellátásában is jellemzi. Kizáró okot képeznek a különböző pszichés egyensúlyvesztések és funkciózavarok.

### 2. Devianciák hiánya

A deviancia olyan magatartás, mely megszegi a közösség vagy társadalom nagy része által elfogadott normákat. Kizáró okot képeznek a különböző devianciák, mint pl. bűncselekmények elkövetése, az alkoholizmus, a gyógyszerfüggőség, a kábítószer fogyasztás, az öngyilkossági kísérlet.

### 3. Intellektuális képességek

Az intelligencia az egyén összetett, globális képessége arra, hogy célszerűen cselekedjen, racionálisan gondolkodjon, és a környezetében hatékonyan működjön. Alapkövetelmény az iskolázottságnak és az életkornak megfelelő átlagos intelligenciaszint elérése.

### 4. Figyelmi képességek

A figyelem meghatározott célra történő irányításának képességét, valamint a figyelem tartósságát jelenti. Arról a képességről van szó, hogy az egyén képes-e figyelmét hosszabb távon, a környezeti (zavaró) ingerek kiszűrésével egy adott feladatra összpontosítani. Követelmény a közepes szintű teljesítmény.

### 5. Pályamotiváció

Elsősorban azon konkrét indítékok megléte, amelyek egy meghatározott pálya - szakma és munkakör - választására, illetve az abban való tartós helytállásra ösztönöznek valakit. Ilyen indítékok hiánya kizáró ok a felvételi folyamatban.

### Alkalmazkodóképesség és -készség

1. Képes különböző, megváltozott munkakörülményekhez, munkafeltételekhez alkalmazkodni.
2. Képes megváltozott feladatokhoz alkalmazkodni.
3. Képes különböző szabályzókhoz alkalmazkodni.
4. Képes más személyekhez alkalmazkodni.
5. Képes különböző, munkájában érintett csoportokhoz alkalmazkodni.
6. Képes viselkedésén változtatni, ha a helyzet azt kívánja.

### Döntési képesség

1. Döntés előkészítése és meghozatala érdekében információt gyűjt.
2. Mások segítségével képes döntést hozni.
3. Rutinhelyzetekben képes jó döntést hozni.
4. Leszabályozott helyzetekben képes jó döntést hozni.
5. Váratlan, személyt érintő kérdésekben képes jó döntést hozni.
6. Váratlan, csoportot érintő kérdésekben képes jó döntést hozni.
7. Váratlan, összetett, szervezetet érintő kérdésekben képes jó döntést hozni.

### Együtműködés

1. Ötleteivel, véleményével segíteni igyekszik a közös cél elérését.
2. Közvetlen munkatársaival rendszeresen megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony működéshez szükségesek.
3. Vezetőivel is rendszeresen megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony működéshez szükségesek.
4. Tágabb környezetével rendszeresen megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony működéshez szükségesek.
5. Képes információt szerezni az együtműködő szervektől, szervezetektől.
6. Képes olyan személytől is információt szerezni, aki passzív az együtműködésben.

### Empátia

1. Képes a másik személy hangulatát, érzéseit észlelni.
2. Részlegesen érdeklődő - szimpátia alapján figyel a másik félre, időnként csak úgy tesz, mintha érdekelné.

3. Érdeklődő - meghallgatja a másik személy problémáit.
4. Együtt érző - képes megérteni a másik személy érzéseit, problémáit.
5. Véleményével képes iránymutatást adni a másik problémájának megoldására.

#### Felelősségvállalás

1. Felismeri a helyzetben meglévő felelősségét, de nem vállalja fel.
2. Tudatában van a helyzetben meglévő felelősségének, de nem vállalja fel.
3. Tudatában van a helyzetben meglévő felelősségének, és esetlegesen felvállalja.
4. Tudatában van a helyzetben meglévő felelősségének, és azt felvállalja.
5. Feladat végrehajtása, döntései során vállalja a felelősséget a lehetséges következményekért.

#### Kommunikációs készség

1. Érthetően fejezi ki magát szóban vagy írásban.
2. Érthetően fejezi ki magát szóban és írásban.
3. Meggyőződik az adott információ egységes vagy pontos értelmezéséről.
4. Az érkezett információkat képes jól feldolgozni és továbbítani mások felé.

#### Minőségre törekvés

1. Alapvető feladatokat ellátja, tartja a határidőket.
2. Kellő odafigyeléssel látja el feladatait.
3. Szakszerűen látja el feladatait.
4. Szakszerűen és alaposan látja el feladatait.
5. Szakszerűen, alaposan és a vonatkozó minőségi követelményeknek megfelelően látja el feladatait.
6. Minőségi követelményeit megfogalmazza a szervezetre vonatkozóan.

#### Önállóság

1. Rutin helyzetekben útmutatás nélkül végzi munkáját.
2. Egyszerű feladatok ellátása során nem igényel útmutatást.
3. Összetett feladatok ellátása során nem igényel útmutatást.
4. Váratlan helyzetbe kerülve szakmai ismereteire, tapasztalataira támaszkodva megoldja a feladatot.

#### Önbizalom

1. Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.
2. Kézben tartja a feladat végrehajtását, de ha megkérdőjelezzik a helyességét, elbizonytalanodik.
3. Kézben tartja a feladat végrehajtását, és ha megkérdőjelezzik a helyességét, akkor sem bizonytalanodik el.
4. Tévedéskor korrigálja véleményét.
5. Indokolt esetben határozottan vállalja véleményét, kiáll álláspontja mellett, azt képviseli.

#### Önkontroll

1. Stresszhelyzetben megőrzi a nyugalmát.
2. Kezeln tudja felbukkanó negatív érzelmeit.
3. Ellenáll annak, hogy belesodródjon indulatokkal terhes helyzetbe.
4. Stresszhelyzetben is képes racionális, építő jellegű, konstruktív problémamegoldásra.
5. Életet veszélyeztető stresszes helyzetben is képes racionális, építő jellegű, konstruktív problémamegoldásra.

#### Önfejlesztés/tanulási készség

1. Tapasztalatokat cserél kollégáival, más szakemberekkel.
2. Hiányzó ismereteknek utána olvas.
3. Mások észrevételeit képes elfogadni.
4. Mások észrevételeit képes hasznosítani.
5. Saját hiányosságait felismeri, belátja, elemzi, beépíti ismereteibe személyes tapasztalatait.
6. Tudatosan elemzi saját viselkedését, tevékenységét, hogy legközelebb jobban teljesítsen.

#### Problémamegoldó képesség

1. A felmerülő problémákat észleli, észreveszi.
2. A felmerülő problémákat azonosítja.

3. Jelzi a problémát és a más által kiválasztott, meghatározott megoldást véghezviszi.
4. Probléma megoldásához megkeresi a lehetséges alternatívákat.
5. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül a kiválasztott, meghatározott megoldást véghezviszi.
6. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból kiválasztja azt, amelyik a leghatékonyabb megoldást eredményezheti és azt véghezviszi.

#### Szabálytudat-szabálytartás

1. Munkaköréhez kapcsolódó szabályzókat ismeri.
2. Munkaköréhez kapcsolódó szabályzókat helyesen alkalmazza.
3. Megköveteli magától és a közvetlen kollégáitól a munkaköréhez kapcsolódó szabályzók betartását.
4. Munkaköréhez közvetlenül nem kapcsolódó szabályzókat is ismeri.
5. Munkaköréhez közvetlenül nem kapcsolódó szabályzókat is helyesen alkalmazza.
6. Az adott feladat megoldásához a legmegfelelőbb, jóváhagyott szabályt alkalmazza.

#### Teljesítményorientáció

1. A munkaköri leírásnak megfelelően látja el feladatait.
2. Ismeri és elfogadja közvetlen szervezeti egységének céljait.
3. Törekszik az egyéni és a közvetlen szervezeti célok összhangjának megteremtésére.
4. Ismeri és elfogadja a szervezet jövőképét.
5. Munkájával hozzájárul a szervezet jövőképének megvalósulásához.
6. Törekszik az egyéni célok és a szervezeti jövőkép összhangjának megteremtésére.

#### Vezetői kompetenciák és szintjeik

##### Csapatmunka

1. Meghallgatja az általa vezetett szervezeti egység tagjainak véleményét, azokat tiszteletben tartja.
2. Tisztában van az általa vezetett szervezeti egység érdekeivel, bizalommal fordul munkatársai felé.
3. A hatékony csapatmunka érdekében maga is véleményt nyilvánít.
4. Lépéseket tesz a csoportlétkör javítása érdekében, közbenjár az általa vezetett szervezeti egységen belüli konfliktusok feloldásában.
5. Az általa vezetett szervezeti egység érdekeit kifelé és befelé egyaránt képviseli.

##### Előrelátás

1. Tevékenysége során az adott feladat végrehajtása érdekében képes legalább egy lépéssel előre gondolkodni.
2. Munkája során figyelembe veszi a lehetséges kockázatokat.
3. Munkája során előre látja az események mögött meghúzódó ok-okozati összefüggéseket.
4. Munkája során előre feltérképezi a lehetséges kimeneteleket.
5. Szem előtt tartja a szervezet stratégiai céljait.
6. A szervezetre ható külső tényezőket is figyelemmel kíséri.

##### Elvárások támasztása

1. Munkatársai számára általánosságban megfogalmazza a munkavégzéssel és kapcsolattartással összefüggő igényeit.
2. Munkatársai számára konkrétan megfogalmazza a munkavégzéssel kapcsolatos igényeit, de munkatársai igényeit figyelmen kívül hagyja.
3. Munkatársai számára konkrétan megfogalmazza a munkavégzéssel kapcsolatos igényeit, és figyelembe veszi munkatársai igényeit is.
4. Munkatársaitól a tervezés és végrehajtás során csak a legszükségesebb együttműködést várja el.
5. Munkatársaitól a tervezés és végrehajtás során a folyamatos együttműködést várja el.
6. A munkatársaitól a stratégiai célok elérése érdekében folyamatos együttműködést vár el.

##### Irányítás

1. A közvetlen beosztottak tevékenységét megszervezi.
2. Kézben tartja és koordinálja a feladatokat.
3. Egy folyamatot vagy tevékenységet úgy tervez meg, hogy a kívánt eredményt a legkedvezőbb módon érje el.

4. Részletes eligazítást ad, egyértelműen meghatározza a feladatokat, prioritásokat, szükséges mértékben informálja a munkatársait, és számon kéri a végrehajtást.

5. Az általa kiadott feladatok végrehajtását következetesen ellenőrzi, a határidőket betartja és megköveteli, hogy más is betartsa.

#### Jövőorientáltság

1. Elfogadja szervezete, azon belül a szervezeti egysége számára kialakított jövőképet, és annak érdekében képes hatékonyan dolgozni.

2. Képes kialakítani egy, a szervezet stratégiájához illeszkedő jövőképet szervezeti egysége számára.

3. Kommunikálja a szervezeti egysége határozott jövőképét a siker elérése érdekében.

4. Szervezeti egységének jövőkép kialakítását beosztottjaival közösen végzi, és ezzel összhangban vannak döntései és tevékenységei.

5. Szervezeti egységének jövőképét határozottan közvetíti, és részt vesz szervezetének jövőkép kialakításában.

6. Határozott jövőképpel, ehhez adekvát küldetéstudattal tevékenykedik, és teljes szervezetét is képes ennek megfelelően mozgósítani.

#### Mások megismerése

1. Képes munkatársainak, beosztottjainak viselkedését objektíven észlelni és felismerni.

2. Rendelkezésre álló információi alapján képes munkatársai, beosztottjai magatartásának helyes értékelésére.

3. Spontán módon foglalkozik munkatársai, beosztottjai tudásának, képességeinek a megismerésével.

4. Tervezetten végzi a munkatársak tudásának, képességeinek feltérképezését, megismerését.

5. Munkatársai szakmai és személyi tulajdonságait jól ismeri, a munkafeladatokat ennek megfelelően osztja el.

6. Felismeri munkatársaiban a fejlesztésre szoruló képességbeli hiányokat, aktívan részt vesz a dolgozók fejlesztésében.

#### Motiválás

1. A különböző ösztönző módszereket és hatásaikat nem teljes körűen ismeri, de törekszik munkatársait tevékenyebb munkavégzésre ösztönözni.

2. Példamutató viselkedésével motiválja társait és beosztottjait.

3. Tisztában van a különböző ösztönző módszerek hatásaival és alkalmazási lehetőségeivel, de nem építi be vezetési rendszerébe, alkalomszerűen motivál.

4. Külső ösztönző, motiváló módszereken túl, belső motivációs eszközöket is alkalmaz.

5. Pozitív megerősítést ad, elismer, elmarasztal a jobb teljesítmény fenntartása és elérése érdekében.

6. Különböző ösztönző módszereket a helyzetnek megfelelően és személyre szabottan alkalmaz.