

SZAKDOLGOZAT

Pereszlényi-Buczkó Tímea
Emberi erőforrások alapszak

Budapest
2022



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Emberi erőforrások Szak**

**Minisztériumi dolgozókkal szemben támasztott
munkaerőpiaci kompetenciák**

Belső konzulens: Dús Miklós
Mestertanár

Készítette: Pereszlényi-Buczkó Tímea
GV12HW
levelező tagozat

Intézet/Tanszék: Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet; Agrármenedzsment és
Vezetéstudományi Tanszék

**Budapest
2022**

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. Szakirodalmi áttekintés	5
2.1. <i>Kompetencia fogalma, típusai</i>	5
2.1.1. Kompetencia fogalma	5
2.1.2. Kompetencia összetevői	7
2.1.3. Borbély és Jacobs félé kompetenciacsoportosítás	8
2.2. <i>Kompetencia jelentősége napjainkban</i>	10
2.2.1. Kemény és puha kompetenciák felértékelődése	13
2.3. <i>Kompetenciák szerepe a minisztériumban</i>	15
2.3.1. Állami szektor alanyai	15
2.3.2. Kompetenciaelvárás a minisztériumi dolgozókkal szemben	17
2.3.3. A minisztériumi dolgozó kompetenciafejlesztésének és képzésének lehetőségei	19
3. Saját vizsgálat	22
3.1. <i>Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek</i>	22
3.1.1. Kutatási célok	22
3.1.2. Kutatási kérdések	22
3.1.3. Hipotézisek	23
3.2. <i>A vizsgálat körülményei és helyszíne</i>	23
3.3. <i>Kutatás módszerek és a minta bemutatása</i>	24
3.4. <i>Eredmények</i>	26
3.4.1. Kvalitatív módszer	26
3.4.2. Kvantitatív módszer	32
4. Következtetések, javaslatok	44
5. Összefoglalás	47
Irodalomjegyzék	49
Mellékletek	52
Függelékek	59

1. Bevezetés

A szakdolgozati témaválasztásom szakterületét illetően egyértelműen befolyásolt az érdeklődésem napjaink munkavállalói kompetenciái iránt. A szakmai kíváncsiság is vezérelt, ugyanis humán erőforrás referensként szerettem volna egy átfogó képet kapni arról, hogy melyek azok a lehetőségek és nehézségek, amit az egyéntől elvár az aktuális piac a munkaerőpiaci kompetenciák tekintetében.

Környezetünk dinamikus változása, a gazdasági verseny fokozódása vagy a technológia gyors ütemű fejlődése ugyanis a munkaerőpiacot sem hagyja érintetlenül. A gyors fejlődés következtében a tudás vagy a szakértelem gyorsan elavul, ami átformálja a piacot a munkáltatók által elvárt kompetenciák és készségek jellemzőiben. A folyamatos kompetenciafejlesztés és tudásbővítés erőteljes elvárása lett a munkaerőpiacnak. Ebből adódóan érzékelhető a piacon az a vélekedés, hogy a mai munkáltatóknak egyre erőteljesebb és sokszor túlzó elképzeléseik vannak a jövőbeli munkavállalókkal szemben. A fenti tényezők hatással vannak a kompetenciák szerepére, alakulására, ezen tulajdonságok elsajátítása pedig a munkaerőpiac lényeges eleme. Dolgozatom célja, hogy az egyetemen szerzett ismereteimet, a humán erőforrás szakterületen szerzett tapasztalatommal sikeresen ötvözve, hiteles információkkal és számos vizsgálattal alátámasztva – szekunder és primer kutatás – a jelenkori munkavállalói készségeket és jelentőségüket bemutassam. Szakdolgozatom további, de nem másodlagos célja, hogy a primer kutatásom során felvetett állításokra választ kapjak. Tekintettel arra, hogy a vizsgálat tárgya rendkívül széles szakirodalommal rendelkezik dolgozatom fő irányvonala – a manapság népszerűnek titulálható - puha és kemény kompetenciák elemzése. Szerepüket egy szűkebb körben vizsgálom, mely a minisztériumban betöltött munkavállalók területe. Ezen belül is a legnagyobb hangsúlyt az elvárt kompetenciák kapják, ami egy adott állás betöltéséhez, vagy épp megtartásához szükséges.

A tanulmányaimat záró dolgozat szerkezetét tekintve az alábbi részekre bontható. A szakirodalmi áttekintésben a kompetencia definiálása után, a fogalmak megértéséhez a kifejezés értelmezésére is szükség van, ezért röviden bemutatásra kerülnek a kompetencia összetevői. Végezetül a kompetenciacsoportosítás fejezetében a puha és kemény készségek kapnak teret. A dolgozat további részében a kompetencia szerepéről és felértékelődéséről lesz szó, különös tekintettel az automatizációnak köszönhető munkaerőpiaci változásokra. Ebben a fejezetben lezajlott kutatások is bemutatásra kerülnek, hogy igazolni tudjam a témám aktualitását.

Tekintettel arra, hogy a kutatásom a minisztériumi dolgozók kompetenciaelvárásaira épül, külön fejezetet szánok a szektor, illetve az ott elhelyezkedett személyekkel szemben támasztott kompetencia-követelmények és fejlesztésük bemutatására.

Szekunder kutatómunkámhoz a témához kapcsolódó szakirodalmakat, szakértői tanulmányokat és folyóciókat használok fel. Nagy figyelmet fordítok az interneten fellelhető hivatalos és a dolgozat szempontjából releváns forrásokból származó információkra is.

Kutatásom fő célkitűzése a minisztériumi dolgozókkal szemben támasztott munkáltatói követelmények, így a szekunder kutatás figyelembevételével és előzetes ismereteim alapján fogalmaztam meg a kérdéseimet, amik segítségével felállítottam a hipotéziseket.

Nagy hangsúlyt fektetek a primer kutatásra, mivel úgy gondolom ez ad egy tényleges, gyakorlati rálátást a dolgozói kompetenciák szerepére, jelentőségére. A kutatást egyrészt kvantitatív, standard online felméréssel fogom készíteni, ahol a vizsgálat alanyai egy általam kiválasztott minisztérium dolgozói. Vezetői oldalról egy strukturált interjú mentén vizsgálom azon meggyőződésemet, miszerint a munkavállalói kemény kompetenciák erősebb elvárásként jelennek meg a vezetők részéről, mint a puha kompetenciák. Figyelmet szentelve arra, hogy az interjú kérdéseiből a kinyert válaszok tükrözzék a valóságot, az interjút minisztériumi közép-és felsővezetőkkel készítem el. A kutatás célja, hogy a mintában részt vevő személyek szemszögéből lássam a vizsgált területet, és ezáltal a szakdolgozatom szempontjából jelentős területeket tudjak analizálni.

A primer kutatásom eredményeinek vizsgálata után a következtetések és javaslatok megfogalmazására kerül sor, melyet a válaszadók nézőpontján keresztül a saját gondolataimmal kiegészítve fogok megírni. Ebben a fejezetben levonom a konzekvenciát, melyet a szekunder és primer kutatásom alapján tapasztaltam meg, majd javaslatot teszek az esetleges problémák megoldási lehetőségeire. Az utolsó fejezetben pedig röviden, mégis lényegre törően összegzem a szakdolgozatomat.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Kompetencia fogalma, típusai

2.1.1. Kompetencia fogalma

„A kompetencia fogalma marad az egyik legszétterjedőbb, legkuszább kifejezése a szervezeti irodalomnak.” (Nordhaug – Gronhaug, 1994). Egyetértek e gondolattal, és ha értelmezzük a sorokat megállapíthatjuk, hogy a kompetencia szó megfogalmazása rendkívül nehéz feladatnak bizonyul, ugyanis nehéz egy mindenre kiterjedő és minden szempontból elfogadható fogalmat alkotni. Napjainkban a kompetenciát számos jelentéstartalommal használja a szakirodalom, bizonyítva a fogalom sokszínűségét egy pár definíciót szeretnék most az olvasó számára bemutatni.

Az eredetileg latin eredetű szó a Magyar Értelmező Kéziszótár szerint illetékességet, szakértelmet, hozzáértést jelent (Juhász et. al., 1975). A Pedagógiai Lexikon szerint: „Alapvetően értelmi – kognitív – alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők.” (Báthory – Falus, 1997). Szakmai értelemben először Noam Chomsky amerikai nyelvész vezette be a kompetencia fogalmát az 1960-as években. Azóta sok különböző szakma, eltérő értelmezésben írta már körül a kompetencia fogalmát (Fabulya et. al., 2017). A szakirodalomban az egyre bonyolultabb definiálás végett a mai napig nem született egységes konszenzus a fogalom meghatározására. A rendezetlenség kiküszöbölése miatt 2001-ben jogszabályi keretben határozta meg a Felnőttképzési törvény a kompetencia értelmét. A törvény szerint a kompetencia: „A felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére.” (Benedek et. al., 2002).

Különös figyelmet fordítva arra, hogy szakdolgozatom középpontjában a munkaerőpiaci kompetencia áll, bemutatásra kerül még pár fogalmi meghatározás ezen kontextusból vizsgálva (1. táblázat).

1. táblázat
Kompetencia meghatározások, saját szerkesztés
Forrás: (Szabó, 2004, 9. old.)

Szerző	Kompetencia definíció
Spencer	<i>„A kompetencia az egyén megkülönböztető tulajdonsága, amely oksági kapcsolatban áll egy kritériumhoz kötött hatékony és/vagy jobb teljesítményhez egy munkakör vagy szituáció kapcsán.”</i> (Spencer, 1993, 9. old.)
Poór	<i>„A kompetencia a munkát végző ember tudásának, munkavégző képességének kifejezője. Körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke, szakértelem, amely keretet új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, és a tudással rendelkezők elméjében hasznosul.”</i> (Poór, 2006, 110. old.)
Boyatzis	<i>„A kompetenciák egy személy alapvető jellemzői. Ezek a jellemzők ok - okozati kapcsolatban állnak egy elvárás-szintnek megfelelő, és/vagy kiváló teljesítménnyel.”</i> (Boyatzis, 1982)

A meghatározásokból megállapítható, hogy a kompetencia egy olyan szellemi tőke, ami magában foglalja az egyén munkavégző képességét, ami az egyik legfontosabb tényező a hatékony munkavégzéshez, és a szervezet sikeres működéséhez (Szabó, 2014). Szabó Szilvia szerint a kompetencia: *„Egy különleges termelési tényező, ami piaci értékkel rendelkezik, és versenyelőnyhöz juttathatja a munkaadó szervezetet.”* (Szabó, 2014, 11. old.).

A kompetencia meghatározásán túl fontosnak tartom megemlíteni a készségek definícióját is, ugyanis a köznyelvben sokszor tévesen kapcsolják össze a kettő fogalmat.

Elsőként Nagy Sándor meghatározását említem meg: *„A készség nem más, mint a tudatos tevékenység automatizált komponense. A szinte automatikussá vált komponensek teszik lehetővé, hogy a cselekvés, a tevékenység lényegére figyeljünk; hogy a figyelem áttevődhessen a tevékenység által elérni kívánt eredményekhez vezető fő folyamatokra és az eredmény kontrollálására.”* (Nagy 1997, in: Fabulya et.al., 2017, 22. old.).

A Pszichológiai Lexikon alapján: „A tanulások eredményeként magasabb fokú cselekvésegységek épülnek ki – ezek a készségek, melyek gyakorlatilag a tudatos tevékenységek automatizált komponensei.”

A fenti fogalmak alapján a kompetencia a komplexebb értelmezési tartomány, a készségek pedig ennek eleme (Fabulya et. al., 2017). Vagyis a kompetencia a készség alcsoportjának egyike. Ugyan a szakirodalomban nincs megegyezés a kompetencia és a készség meghatározásában, de a fogalmak áttekintésével érzékelhető a közös elem: a kompetencia és a készségek jelentőséggel bírnak a munka világában, és hozzásegítenek egy szervezetet a hatékony működéséhez. A továbbiakban, a kompetencia és a készségek fogalmát egymás szinonimájaként értelmezem.

2.1.2. Kompetencia összetevői

A legfontosabb fogalmak körbejárása után az alábbiakban a teljesség igénye nélkül a kompetencia összetevői kerülnek bemutatásra.

A kompetencia összetevőit említve a legtöbb embernek a Spencer és McClelland híres jéghegymodellje jut eszébe (1. ábra). Spencer megközelítése alapvetően abból indul ki, hogy milyen tulajdonságok befolyásolják az egyén viselkedését. A kompetenciák a tudatosság különböző szintjein helyezkednek el, a jéghegy szimbolikusan ábrázolva kettő csoportra osztva szemlélteti a tudatos és a tudatalatti jellemzőket.



1. ábra

A kompetenciák jéghegy modellje
Forrás: Vajda et. al., 2017, 206. old.

A modell alapján jól látható helyen, a vízszint felett helyezkednek el a tudatos jellemzők, míg a vízszint alatt a kevésbé tudatos, vagy tudatalatti jellemzők állnak. A vízszint feletti részek azok, amelyek könnyen tanulhatók, míg a vízszint alatti jellemzők kevésbé láthatók és nagyon nehezen fejleszthetők.

Ezek a rétegek azok, amelyek alkotják a kompetenciákat:

1. Ismeretek, tudás: Ezek azok az információk, amivel az egyén rendelkezik. Például: számolási alapismeretek.
2. Készségek, jártasságok: Fizikai és szellemi feladatok teljesítése adottságból vagy tanulás útján szerzett készségekből. Például: analitikus gondolkodás, kódolás.
3. Szociális értékek, szerepek: Olyan attitűd, viselkedés, amit az emberek elvárnak önmaguktól vagy másoktól. Például: siker.
4. Én-kép: A személy önmagáról ábrázolt képe, személyiségvonásainak összessége.
5. Személyiségvonások: Kognitív, öröklött vagy szerzett jellemvonások. Például: önbizalom, döntési képesség.
6. Motivációk: Az egyén belső tudati állapota, ami ösztönöz vagy gátol bizonyos célokat (Szabó, 2017).

Fejleszthetőségük szempontjából írta le a kompetenciák összetevőit Henczi Lajos, aki öt szinten helyezte el a kompetenciákat. Az első három szintre a munkavégzéshez szükséges ismeretek, készségek, jártasságok helyezkednek el. Az itt elhelyezkedő készségek könnyen megfigyelhetők és fejleszthetők. Negyedik szinten azok a formálható képességek vannak, amik nehezen ugyan, de fejleszthetők. Az ötödik szintre azok a konstruktív elemek kerültek, amik már nehezebben láthatók, és csak nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem fejleszthetők (Henczi, 2007).

2.1.3. Borbély és Jacobs féle kompetenciacsoportosítás

A kompetenciát nem csak meghatározásában, de csoportosításában is eltérő rendszerezési elvek szerint mutatja be a szakirodalom. Komoly erőfeszítéseket tettek a kutatók a munkavállalói kompetencia tipologizálására, ugyanakkor, ahogy a fogalmi meghatározásoknál, úgy itt sem született egységes megállapodás.

A teljesség igénye nélkül például Goleman megkülönböztet személyes, szociális és érzelmi kompetenciákat, míg Boyatzis a kompetenciák szintje szerint határoz meg küszöbkompetenciákat és megkülönböztető kompetenciákat (Hegyi, 2012).

Jelen dolgozat kereteit és célját meghaladja a szakirodalomban fellelhető többi csoportosítás bővebb részletezése, kutatásomra való tekintettel dolgozatomban a Borbély és Jacobs féle kompetenciacsoportosítás kerül bővebb kifejtésre.

Borbély Tibor a kompetencia fogalma a szakképzésben és foglalkoztatáspolitikában című résztanulmányában olvashatjuk, hogy a kompetencia felértékelődésével – ennek ideje vitatott, de a szerző az ezredfordulóra teszi – e tulajdonságokat mérhetőségük szerint két nagy csoportra választották szét. A szerző a kemény készségeket a szakmai kompetenciákkal azonosítja, míg a puha készségeket a kulcskompetenciákkal (Borbély, 2005). Gergely Gyula véleménye alapján a készségek ilyen jellegű felosztása a gyakorlatban nem állja meg a helyét. Szerinte nem lehet azt kijelenteni, hogy a jó kulcskompetenciákkal vagy puha készségekkel rendelkező egyén jól végzi a munkáját, vagy épp fordítva (Gergely, 2004, in: Borbély, 2005). Ugyanakkor a kompetencia alapú munkaerőpiacon ez a tipologizálás ma már sikeresnek bizonyul, és segít azonosítani az egyén munkavégző képességét. Jacobs csoportosítása egyezik Borbély elméletével. Jacobs szerint a kemény készségek mind azon elfogultságtól mentes, független egyetemes technikai tulajdonságok összessége, amit az egyén tanulás, tapasztalat útján sajátít el, ezáltal könnyen is mérhetők. (Jacobs, in: Kenworthy, 2010). Kemény kompetenciáknak szokás nevezni a kognitív és a funkcionális készségeket is. Szászvári és munkatársai szerint: *„A kognitív készségek alatt azokat a tudásjellegű készségeket értjük, amelyek az absztrakt intelligencia konkrét megjelenésének tekinthetők, de a fogalom szélesebb értelemben véve magában foglalja az intellektuális készségeket és azok konkrét szituációkban való megjelenését is.”* (Collin, 1997, in: Szászvári et. al., 2019, 6. old). A puha készségek meghatározása már bonyolultabb feladatnak bizonyul, tekintettel arra, hogy a szakirodalomban a készségcsoport elnevezésében sincs egységes konszenzus. Azonosítják az érzelmi, nem-kognitív, kulcs vagy szociális kompetenciákkal is. Abban viszont egyetértés van, hogy ezen jellemvonások nehezebben mérhetők, sokszor a szemnek láthatatlan tulajdonságok, hisz a viselkedés háttérében húzódnak meg (Kenworthy, 2010). Woodruffe szerint a kemény kompetencia méri azt, hogy az egyén el tudja-e látni a munkahely által megkívánt feladatokat, a puha kompetencia pedig azt mutatja meg, hogy az adott feladatot hogyan látja el a munkavállaló (Woodruffe in: Kárpátiné, 2016).

A fenti szerzők kompetenciacsoportosítását szem előtt tartva megállapítható, hogy a munkaerőpiacon a kemény készségek azonosíthatók a szakmai kompetenciákkal, míg a puha készségek az interperszonális készségekkel, úgynevezett emberi kvalitásokkal. A későbbiekben ezen készségek részletesebben is bemutatásra kerülnek az olvasó számára.

2.2. Kompetencia jelentősége napjainkban

Ebben a fejezetben a kompetencia szerepéről, valamint a technológia gyors ütemű fejlődésének köszönhetően a kettő közötti kapcsolatról, tehát az automatizáció lehetséges munkaerőpiaci változásairól lesz szó. Végezetül pedig olyan lezajlott kutatások kerülnek ismertetésre, melyek alátámasztják a kemény és puha kompetenciák felértékelődését.

A munka világában a kompetenciáknak számos szerepe van. Egyrészt növeli a foglalkoztatás esélyét, ami elősegíti az egyén karrier építését, másrészt fokozza a társadalmi összetartást. A foglalkoztathatóságot az ember attitűdjei, értékei vagy gondolkodásmódja segíti elő, míg az oktatás a munkavégzéshez szükséges tudásért, kompetenciákért felel, és fejleszti azért, hogy az egyénben az egész életen át tartó tanulásra való igény kialakuljon. Ez az igény növeli a karrier megvalósításának lehetőségét. Ezek azok a tényezők, amik megteremtik az összhangot az egyéni cél és a közjó között, ami a társadalmi kohézió növeléséhez járul hozzá (Vojtek et. al., 2013).

A fentiekből adódóan tehát a kompetenciák szerepe adott, viszont jelentőségük folyamatosan változik. A munka világában bekövetkezett változásokat is előszeretettel jellemzik az elmúlt években egyetlen szóval, ami nem más, mint a VUCA. Ezen mozaikszó az alábbi kifejezéseket jelenti:

- „*Volatility: változékonyság*
- *Uncertainty: bizonytalanság*
- *Complexity: komplexitás, összetettség*
- *Ambiguity: kétértelműség*” (Varjasi - Szabó, 2018, 9. old).

A VUCA jelenség olyan helyzeteket teremt elő, aminek hatására nagyfokú bizonytalanság jellemzi a világot, beleértve a munkaerőpiacot is. A kihívásokkal pedig meg kell birkóznia egy vezetőnek, és a lehető legrövidebb időn belül kell megoldást javasolnia a szervezet minden tagjának, a versenyképesség fenntartása érdekében (Varjasi - Szabó, 2018).

Az ilyen változások például a világjárvány, vagy a jelenlegi háborús helyzet és energiaválság mellett, a technológia gyors ütemű fejlődése. Dolgozatomban a technológiai fejlődés révén a negyedik ipari forradalom kapcsán, a digitalizáció és automatizáció kerül bővebb kifejtésre.

Az automatizáció lehetséges munkaerőpiacra gyakorolt hatásainak megismerése előtt, először a negyedik ipari forradalom fogalmával kell megismerkednünk.

Az Európai parlament 2016-ban fogalmazta meg a negyedik ipari forradalom fogalmát: *„Az ipar 4.0 a termelési folyamatok olyan szervezését írja le, melynek keretében az eszközök önállóan kommunikálnak egymással az értéklánc mentén: a jövő egy olyan „okos” gyárat hozva létre ezzel, amelyben a számítógép vezérelt rendszerek nyomon követik a fizikai folyamatokat, létrehozzák a fizikai valóság virtuális mását és decentralizált döntéseket hoznak önszervező mechanizmusok alapján.”* (EP, 2016, in: Smit et. al. 2016, 22 old). Tehát az automatizálás egyre szorosabb összefonódása a munkaerőpiaccal olyan változásokat idéz elő, aminek hatására munkakörök alakulnak át. Az átalakulás pedig hatással van a kompetenciákra és új kihívásokat támaszt a munkavállalókkal és munkaadókkal szemben. A jövőben a minél magasabbban szakképzett tudásra, a kreatív gondolkodásra és a gyors problémamegoldásra lesz szükség. Ezt a Világgazdasági Fórum kompetencia kutatásai is alátámasztják, miszerint 2025-re az alkalmazott 50%-ának kell majd átképeznie magát a technológiai vívmányok miatt (Whiting, 2019). De vajon mely készségek kerülnek középpontba, vagy mivel kell rendelkeznie a közeljövőben a munkavállalónak ahhoz, hogy hozzájáruljon a szervezet sikeres működéséhez? Ha a Világgazdasági Fórum kompetencia kutatásait vesszük górcső alá, láthatjuk melyek a 2025 évi legfontosabb munkaerőpiaci készségek (2. táblázat).

2. táblázat

Munkaerőpiac által elvárt készségek 2025-re, saját szerkesztés

Forrás: „Az álláspiac jövője” című jelentése alapján (Világgazdasági Fórum, 2020, www.vezetofejlesztes.hu, letöltés dátuma: 2022.10.01.)

Analitikus gondolkodás és innováció	Technológia alkalmazása, monitoring és minőség
Aktív tanulás és tanulási stratégiák	Technológiai design és programozás
Komplex problémamegoldás	Ellenálló-képesség, stressztűrő-képesség és rugalmasság
Kritikai gondolkodás és elemzőképesség	Érvelés, problémamegoldás, újszerű ötletek feltárása
Kreativitás, eredetiség és kezdeményezőképesség	Vezetés és társadalmi befolyásolás

A fenti táblázatból leolvashatjuk, hogy 2025-re a digitális készség szerepe jelentős lesz a munkaerőpiacon. Duronelly Péter közgazdász gondolatával élve: „*A digitalizáció nem más, mint az automatizáció folyamatának a jelenkori állomása.*” (Duronelly, 2021, in: Lippai, 2021).

A különböző szakmák tekintetében az automatizálás leginkább az autóipar, villamos és elektronikai iparban terjedt el leginkább. Az építőiparban pedig a betongyártás és téglagyártás is már gépesítésre került. Az irodai adminisztrációt eddig a számítástechnika egészítette ki, viszont az újonnan kifejlesztett szoftverek mára alkalmasak az adatgyűjtésre, rögzítésre, bérszámfejtésre vagy a könyvelés teljes egészére. A feldolgozóiparon belül az ételek tartósításán egészen a csomagoláson keresztül már minden automatizálható. A logisztika területén a csomagoló és rakodórobotok terjednek gyorsan. Egy hétköznapi embernek sem kell messzire mennie ahhoz, hogy találkozzon a robotizációval. A kereskedelemben a pénztárosok munkaköre lett kiváltható az önkiszolgáló pénztárak által, de gondolhatunk a kereskedelemben megjelent és elég közkedvelt robotporszívókra is, vagy az ügyfélszolgálaton a robot segítőkire. (Iványi-Szabó, 2018).

Így tehát érdemes elfogadni azt a gondolatot, hogy az automatizáció kivédhetetlenül az életünk része lesz, amit egyes egyének nehezebben tudnak majd elfogadni, míg másoknak pusztán az a gondolat, hogy egy számítástechnikai eszközök nélküli világban nőjenek fel szinte elképzelhetetlen. A jövőben az innovatív, magasan képzett munkaerőre jobban szükség lesz, mint eddig valaha bármikor, és ennek következtében az ipar 4.0 alapjaiban megváltoztatja majd a munkaerőpiacot, és az elvárt kompetenciákat.

Fejezetünk után kijelenthetjük, hogy az ipar 4.0 hatása véget a technológia gyors ütemű fejlődése drámai módon formálja a munkaerőpiacot az elvárt kompetenciák tekintetében. A technológiai fejlődés nem feltétlenül fog negatívan hatni a munkaerőpiacra, elsősorban átalakulnak a munkakörök mintsem megszűnnek, viszont ezen technológiák térnyerése határozza majd meg a munkaerőpiac szerkezetét.

2.2.1. Kemény és puha kompetenciák felértékelődése

Napjaink reformterhelt világában a munkavállalókkal szemben támasztott kompetenciaelvárások is folyamatosan változnak, bővülnek. Ezekre a változásokra a piac mindkét oldalán álló személynek gyorsan kell reagálnia, amik bizony nagy terhet rónak az amúgy is nehéz időszakban.

A puha és kemény készségek azonosításához Horváth-Csikós Gabriella és szerzőtársának kutatását hívtam segítségül, melyet az alábbiakban szeretnék bemutatni.

A szerzők szerint a puha készségek: *„A rugalmasság, a csapatmunkára való készség, kommunikációs készség, stresszhelyzetek és konfliktusok kezelésének képessége, az időmenedzsment készségek, tervezési és szervezési készségek, a megjelenés, a prezentációs készségek, kreativitás, stratégiai gondolkodásmód, etikai és erkölcsi képességek, kritikus gondolkodás, empátia, önismeret, érzelmi intelligencia, vállalkozói készségek, valamint vezetői képességek.”* A kemény kompetenciák tekintetében jóval rövidebb felsorolással találkozhatunk: nyelvismeret, informatikai ismeret, szakmai ismeret (Horváth-Csikós, 2021/a, 536. old.).

Míg korábban a munkaerő kiválasztásakor a kemény kompetenciák számítottak jobban, úgy mára felismerték a munkáltatók a puha kompetenciák szükségességét is. A szervezetek számos rutinfeladatot automatizáltak, ezzel munkakörök alakultak át, - erről már az előbbieken említést tettem - így a munkavállalóktól egyre szélesebb körű feladatvállalást várnak el, főleg azon puha kompetenciák terén, melyeket a számítógépek nem tudnak elvégezni (Horváth-Csikós, 2021/b).

A kérdés tehát nem az, hogy a munkavállaló sikeres-e a munkájában jelen pillanatban, vagy rendelkezik-e azon kompetenciákkal amit az aktuális piac elvár.

A kérdés inkább az, hogy képes-e a személy alkalmazkodni, a komfort zónáján kívül működni, vagy új készségeket megtanulni akkor, ha megváltozik maga a munkakörnyezet (Bruce, 2015, in: Horváth-Csikós, 2021/b).

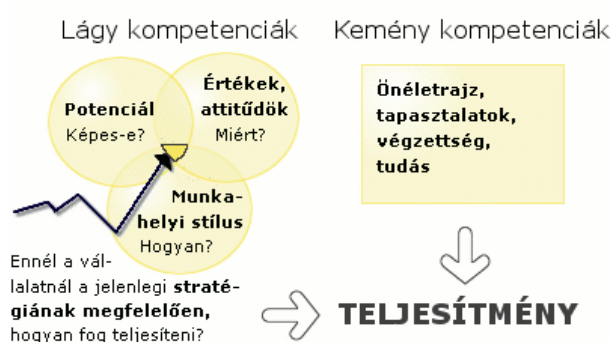
A puha kompetenciák munkaerőpiaci értékének növekedését számos kutatás is alátámasztja. 2019-ben a LinkedIn Global Talent Trends néven futó felmérésben, 35 országban 5000 humán erőforrás szakember lett megkérdezve arról, hogy véleményük szerint melyek azok a kompetenciák, amelyek hatással lesznek a munkahelyek sikerességére. A válaszadók között a puha kompetenciák fontosságát illetően volt a legnagyobb egyetértés. A megkérdezettek 92%-a gondolta úgy, hogy a puha kompetenciák jelentik a humánerőforrás jövőjét (LinkedIn, 2019, in: Horváth-Csikós, 2021/a). Egy másik kutatásban a Harvard Egyetem eredménye szerint a sikerek 85%-a köszönhető a puha kompetenciáknak, míg a maradék 15% a kemény kompetenciáknak (Horváth-Csikós, 2021/a).

A Wall Street Journal is végzett hasonló kutatásokat az említett készségek terén. 900 vezetővel végzett felmérésben az interjúalanyok 92%-a számolt be arról, hogy véleményük szerint a puha készségek legalább annyira fontosak, mint a szakmai kvalifikációk (Horváth-Csikós, 2021/b).

A kiválasztás hatékonyságában és a dolgozó eredményességében nagy szerepet játszik a puha készségek birtoklása, ugyanis jelentősen befolyásolja a sikeres munkavégzést. Természetesen azért vannak fenntartások is a puha készségek ilyen mértékű túlbecsülését illetően. Tegyük fel, hogy van egy olyan dolgozó, aki nagyon ért a munkájához, magasan kvalifikált, de a szervezeti hierarchiában azért nem jut előrébb, mert nehéz a természete, vagy nem csapatjátékos. Hiába végzi el kiválóan a munkáját, vele szemben az a kolléga fog előléptetésben részesülni, akinek a puha készségei hangsúlyosabban vannak jelen, mint a szakmai készségei. Ez jogos felháborodáshoz és konfliktushoz vezet, ami destruktív munkakörnyezetet eredményez. Tehát a vezető szemüvegén keresztül vizsgálva, a magasan képzett alkalmazása kárt okoz a szervezetben (Beck, 2020). Ezt az általános szituációt figyelembe véve, és visszacsatolva a Wall Street Journal felméréshez – miszerint legalább annyira fontos a szakmai készség, és itt most a legalább szó nagyon fontos – a vezetőknek minden kiválasztásnál a puha és kemény készségeket együttesen kell vizsgálnia.

Borbély is e készségek egymáshoz való viszonyát vizsgálja (2. ábra), véleménye szerint a puha és kemény készségek együttese adja meg a megfelelő és sikeres munkavállalót (Borbély, 2005).

Egyetértek a fenti szerzővel, például nem lehet sikeres a munkájában egy olyan fodrász, akinek a végzettségén kívül nincsenek meg azok az alapvető interperszonális képességei, amik hozzájárulnak ahhoz, hogy széles és visszatérő vendégkört alakítson ki. Ugyanakkor nem is lehet valakiből fodrász a megfelelő „papír” nélkül. Alátámasztva Borbély megállapítását a puha és kemény készségek együttes jelenléte szükséges ahhoz, hogy az egyén a munkájában kimagasló legyen.



2. ábra
Lágy és kemény kompetenciák viszonya a teljesítményhez
Forrás: Borbély, 2005, 7. old.

2.3. Kompetenciák szerepe a minisztériumban

A továbbiakban a minisztériumban dolgozók kompetencia elvárásairól, és azok fejlesztéseinek lehetőségéről lesz szó. A dolgozatomban való tiszta tájékozódás szempontjából fontos előbb meghatározni az állami szektor jellegzetességeit, illetve azt, hogy kik is valójában a minisztériumi dolgozók alanyai.

2.3.1. Állami szektor alanyai

Az állam által alkalmazott munkavállalók és a versenyszféra munkavállalói között jelentős különbségek vannak mind szabályozás, mind célkitűzés tekintetében. Alfejezetünkben a közszolgálatban dolgozók egy szűkebb csoportját, a minisztériumi munkavállalók sajátosságait tanulmányozzuk át. Azonban mielőtt megismernénk ezeket az általános jellemzőket, a közszolgálat fogalmát szükséges körbejárni.

Magyary Zoltán 1942-ben megjelent a magyar közigazgatás című munkájában úgy fogalmazott: „*A közszolgálat a köznek, azaz mindenkinek válogatás nélkül való szolgálatot jelent. Egyúttal állandó és szabályos szolgálat, amely az emberek életének rendes berendezésévé válik, amelyre számíthatnak.*” (Linder, 2019, 2. old.).

A hazai szakirodalom a közszolgálat három jelentését különbözteti meg. Az egyik miszerint a közszolgálat azokra a személyekre irányul, akik ebben a szektorban dolgoznak. Tágabb vagy szűkebb értelmezés szerint különböztetjük meg őket, attól függően, hogy milyen közszolgálati szervezetnél helyezkednek el. Ezek például lehetnek: iskolák, önkormányzatok, vagy a kutatásom során alkalmazott terület, a minisztériumok.

Értelmezhető a közszféra kifejezés magával a szervezet személyzeti rendszerével is, vagyis, hogy milyen célból, milyen elvek vagy szabályozások szerint működte a kormány. Végül magát azokat a szolgáltatásokat jelenti, amiket a közszolgálatban dolgozók ellátnak. Ezek azok a feladatok ellátása, amik az állampolgárok közszükségleteit elégítik ki. Például: okmányirodák, iskolák, rendőrség, bíróság (György, 2019).

Az állami szervek közös sajátossága, hogy költségvetési szervek. Vagyis a feladataik ellátásához szükséges forrásokat a központi költségvetés biztosítja, tekintettel arra, hogy önálló bevétellel nem rendelkeznek. A minisztériumok önálló jogi személyiséggel, teljes jogkörrel rendelkező központi közigazgatási szervek. A minisztériumokat a kormány által kijelölt miniszter vezeti, a munkáltatói jogokat pedig a szervezet közigazgatási államtitkára látja el (György, 2019).

A minisztériumi dolgozók pedig azok a kormánytisztviselők, akik ezen a központi államigazgatási szerveknél dolgoznak, jogviszonyukat pedig a kormányzati igazgatási törvény szabályozza. A törvény 79 §-a szerint: „*A kormányzati szolgálati jogviszony a köz szolgálata és munkavégzés céljából létesített különleges jogviszony.*”

A kormánytisztviselők munkáltatója a kormány, akik a közszféra területén közfeladatokat látnak el, szemben a magánszférában dolgozókkal, akik a szolgáltatás ellenszolgáltatás elvén működnek. A közszférában erősebben vannak jelen bizonyos jogok, szigorúbbak az alkalmazási feltételek, és minden dolgozóra egyetemesen érvényes az információk bizalmas kezelése, és az engedelmesség (György, 2019).

2.3.2. Kompetenciaelvárás a minisztériumi dolgozókkal szemben

A kérdés joggal merül fel, hogy vajon egy költségvetési szervnek mi szüksége van stratégiaalkotásra, ha a missziója valójában nem a haszonszerzés, hanem a közérdek szolgálata, a közösségi javak létrehozása. Habár a célok a jogszabályokban rögzítve vannak, de a megvalósításához vezető út nincsen, márpedig a célok hatékony elérése ugyanolyan követelmény az államigazgatásban, mint bármely más – például a versenyszféra – szervezetnél. A hatékony munkavégzéshez pedig kulcsfontosságú a munkaerő kompetenciáinak azonosítása. A kompetenciaelvárások tekintetében a közigazgatás jelenleg is zajló paradigmaváltáson megy keresztül, amit az alábbiakban kívánok bemutatni.

Magasvári Adrienn szerint a közigazgatási gyakorlatban jellemzően a karrieralapú munkavégzési rendszer terjedt el.

Ez azt jelenti, hogy a kiválasztás és az előmenetel, iskolai végzettséghez és a szolgálatban eltöltött időhöz – vagyis tapasztalathoz – kötött (Magasvári, 2017). Erről ír Szabó Szilvia is, véleménye alapján a közigazgatási munkaerőpiac elemi belépőnek az iskolai végzettséget és más kemény kompetenciákat jelöl meg a leendő munkavállaló részéről (Szabó, 2014). Az elmúlt években viszont változás indult el a közigazgatási dolgozók foglalkoztatási feltételei és kompetenciaelvárásai tekintetében. Ennek eredményeként jellemző e szervek működésére a kompetenciát előtérbe helyező szemléletmód (Szabó, 2014). Ezt a fejlődést bizonyítja a 2018-ban bevezetett új kormányzati és igazgatási törvény, mely részben megszüntette az iskolai végzettségen és a szolgálati idő múlásán alapuló előmeneteli rendszert (Ludányi, 2019).

A törvény megalkotása cáfolja a fenti szerzők véleményét, illetve bizonyítja, hogy a közelmúltban a közigazgatás is felismerte, hogy a kompetenciák azonosítása és középpontba állítása lehet a sikeres szervezeti működés egyik kulcsa.

A törvény lehetőséget nyújt abban, hogy a kormánytisztviselő képességeit, kompetenciáit helyezze előtérbe a szakmai kompetenciáival szemben (Ludányi, 2019). A KÖFOP 2.1.5-VEKOP-16-2016-0001 számú, a versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása című projekt keretében került megfogalmazásra az egységes közszolgálati alapkompentencia térkép, melynek célja azonosítani azokat a tulajdonságokat, amivel rendelkezniük kell a közigazgatásban elhelyezkedett munkavállalóknak (Szabó, 2014).

3. táblázat
Egységes közszolgálati alapkompétencia térkép, saját szerkesztés
Forrás: (Szabó Szilvia, 2014, 35. old.)

Kompetencia neve	Meghatározása
Szabálykövetés, fegyelmezettség	A szervezet által megkívánt szabályok betartása.
Önállóság	Útmutatás nélküli munkavégzés.
Határozottság, magabiztosság	Az egyén a lehetőségeit ismerve képes a szervezet céljainak elérésében határozottan fellépni.
Hatékony munkavégzés	A munkafeladat elvégzésében megnyilvánuló igényesség.
Probléma-megoldó készség	Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.
Döntési képesség	A lehető legjobb megoldás kiválasztása az ismert információk alapján.
Felelősség-vállalás	Határozott és tudatos cselekedetek következményeiért történő felelősségtudat.
Pszichés terhelhetőség	Stresszhelyzetekben történő stabil és nyugodt munkateljesítmény.
Érzelmi intelligencia	Saját és mások érzéseinek azonosítása és megfelelő kezelése.
Kommunikációs készség	Kiváló szóbeli és írásbeli kommunikáció, valamint más kommunikációjának megfelelő azonosítása.
Konfliktus-kezelés	A felmerült nézeteltérések okozta feszültségek nyugodt kezelése, azok megszüntetésére vonatkozó cselekvés.
Együttműködés	Csapatmunkára való készség, támogató, segítő viselkedés.

Az fenti táblázatban azok az alapkompenciák kerültek felsorolásra, amik az államigazgatásban dolgozókra érvényes (3. táblázat).

A kompetenciák azonosítása után láthatjuk, hogy a közigazgatásban is teret nyert azon elgondolás, hogy az elméleti tudáson kívül olyan kompetenciák kerültek be az elvárt készségek közé, amik a viselkedésbeli jellemzőkkel azonosíthatók, és a szervezet produktív működéséhez járulnak hozzá.

2.3.3. A minisztériumi dolgozó kompetenciafejlesztésének és képzésének lehetőségei

A kormány célkitűzései közé tartozik, hogy az állományban levő dolgozóit egy olyan szintre képezze, aminek következtében magas színvonalon tudnak helyt állni a közigazgatásban. A technológia fejlődésével vagy az átalakuló gazdasági helyzet végett a közigazgatásban is kulcsfontosságú lett a dolgozók kompetenciafejlesztése és továbbképzése. Az alábbiakban a munkáltató által kötelezően előírt kompetenciafejlesztési program, továbbá a szakmai tudás bővítésére irányuló lehetőségek kerülnek bemutatásra.

A közszolgálati továbbképzés megújítására vonatkozó törekvés egyik ékes bizonyítéka, a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 projekt, melynek célja a közszolgálati pályára vonzás, a pályán való tartás és a szektorra jellemző fluktuáció csökkentése. Továbbá különös figyelmet fordít a projekt a komplex közszolgálati kompetenciák fejlesztésére, azon belül is arra, hogy olyan attitűdváltozáson menjenek át a közigazgatásban dolgozók, amelyek hozzásegítenek az ügyfélbarát szolgáltatások hatékony ellátásához és a szakmai tudás bővítéséhez (Koltai, 2021).

A minisztériumi dolgozókra szűkítve a kört, a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek előírt képzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzésről szóló 338/2019. (XII.23.) kormányrendelet szerint, az adott kormányzati igazgatási szerv munkáltatói jogkör gyakorlójának döntési köre, hogy milyen képzés, fejlesztés szükséges egy adott pozícióhoz kapcsolódó feladatellátáshoz.

A közszolgálati szabályzatban kell meghatározni, ezáltal kötelezettséget is vállalva arra, hogy biztosítja az általa előírt és a szabadon választott képzéseket a dolgozói számára. A közszolgálati továbbképzési programok megvalósítása a Nemzeti Közszolgálati Egyetem feladata. A fejlesztési programok jelentős részét a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által működtetett weboldala a ProBono - aminek nagy hányadát online formában úgynevezett e-learning típusú képzés - teszi ki (NKE, dátum nélk.).

Valamennyi kormánytisztviselő már ismeri és használja, illetve az oldalon nyomon is követheti a tanulmányi kötelezettségeit. A kormánytisztviselőknek a tananyag elsajátításában videó-prezentációs e-tananyag, és komplex oktatófilm is segít.

Az elsajátítható tudásanyag széleskörű ismeretekkel bővíti a munkavállalót. A gyakorlati módszerek pedig hozzásegítik őket ahhoz, hogy még hatékonyabban és könnyebben építhessék be az új ismereteket, ezáltal könnyebben fejlődnek a kormánytisztviselők kompetenciái. Az interaktív feladatmegoldások során a dolgozó leellenőrizheti az addig elsajátított tananyagot, ahol azonnali visszajelzést is kap a válaszáról vagy gondolatmenetéről. A továbbképzések teljesítésének mérése tanulmányi pontrendszerrel történik, bizonyos képzések vizsgával zárulnak, és a tanulói naplóban kerülnek rögzítésre. A kitöltött tesztek azonnal, és automatikusan kiértékelik a rendszer. Azon kívül, hogy a kormánytisztviselők belépnek és elvégzik a számukra előírt kötelező képzéseket, rengeteg olyan információval és ismeretekkel bővíthetik tudásukat, ami segítik őket a fejlődésben, önfejlesztésben. (NKE, 2021).

A továbbképzések legfőbb célkitűzései közé tartozik, hogy a kormánytisztviselők részére új ismereteket adjon át, vagy a meglévő tudást bővítse. Fontos a szemléletformálás is, hiszen a kormánytisztviselők munkájuk során fontos és bizalmas pozíciókat töltenek be, így az elhivatottság, a felelősségtudatosság, vagy a lojalitás alapvető feltétel a közigazgatásban.

A kompetenciafejlesztés legfőképpen a kommunikációs készségek fejlesztésében és a számítógépes ismeretek bővítésében jelenik meg. A magas hivatali nyelv használata, vagy a széleskörű e-közigazgatással kapcsolatos ismeretek bővítése a cél.

Tekintettel arra, hogy a digitális világ küszöbén állunk, a közigazgatás is nagy lépéseket tesz annak érdekében, hogy modern infokommunikációs technológiákat alkalmazzon, hogy minél könnyebben megfelelhessen az innovációs kihívásoknak (NKE, 2021).

A minisztériumokban a kötelezően előírt továbbképzéseken túl a szakmai készség fejlesztése idegen nyelvi képzésekkel, továbbá a kormánytisztviselő és a kormányzati igazgatási szervezet kötött tanulmányi szerződéssel valósul meg. A dolgozat további részében bővebben kifejtésre kerülnek az imént felsorolt lehetőségek.

Az államigazgatásban dolgozók számos munkahelyén elérhető az ingyenes nyelvtanfolyam lehetősége. Különböző szabadon választható nyelveken folyik az oktatás általában munkaidőben. A jelenlegi tudásszint megjelölésével lehet jelentkezni, és a becsatlakozás előtt a nyelvtanár koordinálásával szintfelmérő megírásával mérik fel a dolgozó aktuális nyelvi szintjét.

A képzésben való részvétel ingyenes, azonban a tanórákon való rendszeres jelenlétet és felkészülést elvárják, valamint a fokozatosan egyre magasabb szintű nyelvtudást. A nyelvtanárok készséggel segítenek az utóbbi cél elérésében (NKE, 2021).

A kormányzati igazgatásról szóló törvény 151. §-a szerint a kormánytisztviselő és a kormányzati igazgatási szerv tanulmányi szerződést köthet, ha a kormánytisztviselő önkéntes képzésben szeretne részt venni. A szerződésben a kormányzati igazgatási szerv vállalja, hogy támogatást nyújt a dolgozó tanulmánya alatt, míg a dolgozó arra kötelezi magát, hogy a képzettség megszerzése után a tanulmányait töltött idővel egyenértékben, de maximum öt éven keresztül a kormányzati szolgálati jogviszonyát nem szünteti meg. A részletes, és az államigazgatásban eltérő szabályokat az adott munkahely közszolgálati szabályzata határozza meg.

A fentiek alapján elmondhatjuk, hogy a szektor is elkötelezett egy olyan rendszer kidolgozásában, amely hozzásegíti dolgozóit a hatékony közigazgatás működtetéséhez. A személyre szabott kompetenciafejlesztés ma már kulcsfontosságú az államigazgatásban is.

3. Saját vizsgálat

A szakirodalmi áttekintés után jelen fejezetben kívánom bemutatni a saját primer kutatásomat a témában.

3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

3.1.1. Kutatási célok

Kutatásom célja, hogy a releváns szakirodalom alapján információkat gyűjtsek arra vonatkozólag, hogy a vizsgált környezetben a minisztériumi dolgozók és vezetőik miképpen vélekednek a munkáltatói kompetenciaelvárásokkal kapcsolatban. Arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadók véleménye alapján a kemény vagy a puha kompetenciák jelennek meg erősebb vezetői elvárásként a dolgozók tekintetében. További célom, hogy választ kapjak a technológia gyors ütemű fejlődését tapasztalva arra, hogy vajon a minisztériumban is felértékelődött-e a digitális készség szerepe. Alá szeretném támasztani azon meggyőződésemet is, hogy a felsőfokú végzettség összhangban van-e a szakmai kvalifikáció jelentőségével. Végezetül kérdéseket fogalmaztam meg arra vonatkozólag is, hogy megtudjam, eltérés mutatkozik-e a vezető, és a dolgozó által vélt legfontosabb kompetencia között.

3.1.2. Kutatási kérdések

A szakirodalom áttanulmányozása után a kutatásomhoz kapcsolódó kérdéseket az alábbiak szerint fogalmaztam meg a minisztériumi munkavállalók és vezetőik felé.

A kutatás első kérdésköre a vezetők a beosztottakkal szembeni elvárásait vizsgálja. Arra voltam kíváncsi, hogy hogyan alakítják ki a dolgozókkal szembeni elvárásokat, mennyire tartják szem előtt a központilag meghatározott és egységes kompetenciaprofílt. A második kérdéskör ahhoz kapcsolódik, hogy a megkérdezett vezetők számára mi a legfontosabb tulajdonság a munkavállalóik tekintetében. A válaszokból következtetést fogok tudni levonni arra a kutatási kérdésemre, hogy a puha vagy a kemény kompetenciák fontosabbak-e egy vezető számára. Változó világunkban a munkaerőpiaci változásokra a gyors reagálás szükséges, így a kompetenciaelvárások tekintetében emelkednek azok a készségek, amiket a vezető elvár a dolgozóitól.

Ennek tükrében érdekelt, hogy létezik-e olyan munkavállalói kompetencia, ami a vezető számára kevésbé fontos a mai munkaerőpiaci igényeket ismerve, vagy esetleg vannak-e olyan tulajdonságok, amik felértékelődnek a minisztériumban.

Kutatási kérdéseket fogalmaztam meg a dolgozók felé is, szerettem volna választ kapni maguktól az érintettektől is, hogy ők miképp vélekednek a munkaerőpiaci kompetenciák tekintetében. Véleményük szerint mik voltak azok a készségek, amiket szükségesnek tartott a vezetőjük akkor, amikor kiválasztották őket a jelenlegi munkahelyükre, továbbá, hogy mit gondolnak arról, mely készségek – kemény vagy puha – érvényesülnek jobban vezetői elvárásként a minisztériumban. Érdekelt, hogy akik felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, vajon fontosnak tartják-e a szakirányú végzettséget, tapasztalatot, tudást. Továbbá kérdést fogalmaztam meg arra vonatkozólag is, hogy véleményük szerint mely kompetenciák értékelődnek fel a jövőben, vagy melyek azok a tulajdonságok, amik valóban fontosak a gyakorlatban is.

3.1.3. Hipotézisek

A kutatási kérdések fényében és előzetes ismereteim alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: Feltételezem, hogy a minisztériumi környezetben a kemény kompetenciák erősebb vezetői elvárásként jelennek meg, mint a puha kompetenciák.

H2: Feltételezem, hogy a digitális kompetencia felértékelődött a többi kompetenciához képest.

H3: Feltételezem, hogy az iskolai végzettség és a szakmai kvalifikáció között szoros összefüggés van.

H4: Feltételezem, hogy a vezető és a dolgozó által vélt legfontosabb kompetencia között eltérés mutatkozik.

3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne

Primer kutatásom első felében egy négy szemkört készülő kvalitatív eljárás során, az általam összeállított strukturált interjúvázlat alapján a minisztériumban dolgozó vezetőket kérdeztem meg. Szerettem volna, ha a vezetői elvárásokat maguk a vezetők is megerősítik, ezért esett a választásom a kérdőív mellett erre a módszerre is.

A személyes találkozó keretében az azonnali reakciók és a nonverbális kommunikáció megkönnyítette az elemzésemet.

A témában 3 fővel készítettem el az interjút, akik sem nevük, sem a szervezet említéséhez nem járultak hozzá. Az interjúra a vizsgált minisztériumban került sor 2022 szeptemberében. Személyenként nagyjából 30 perc állt rendelkezésre.

Primer kutatás második része a kérdőívre épül, aminek összeállítására a manapság népszerű Google Űrlapok programot használtam, melyet a vizsgált minisztérium célcsoportjához a belső levelezési rendszeren keresztül juttattam el. Tekintettel arra, hogy magam is minisztériumi dolgozó vagyok az általam alkalmazott terület populációjára specializálódás nem volt nehéz. Az önkéntes és anonim teszt kitöltésére 2022 októberében került sor.

Az interjúkkal és a kérdőívvel azt teszteltem, hogy vajon megegyezik-e a kérdezett vezetők és a kérdőív kitöltők véleménye a kompetenciaelvárásokat illetően.

Külön szeretném felhívni a figyelmet a torzítás lehetőségére. A kutatás vizsgálata nem terjed ki az összes minisztériumra, az alapsokaság egy kis szeletére vonatkoztatva vizsgálom meg a dolgozói és vezetői véleményeket, vagyis az elemszám nagyságrendjéből adódóan a kutatás nem reprezentatív. Torzító erővel bír továbbá, hogy kutatásom az egyes területeken – funkcionális és szakmai – ellátandó feladatok tekintetében a szükséges kompetencia elvárások különbözőek lehetnek. Az eljárás ezen korlátai miatt, a felmérés eredményeit fenntartással szükséges kezelni.

3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása

A kutatás módszertanának kiválasztása során alapvetően kettő egymástól teljesen eltérő irányvonalat választottam ki, ezek kerülnek most részletesebben bemutatásra.

Interjú: (Az interjúkérdéseket az 1. számú melléklet tartalmazza)

A kutatás első részében kvalitatív módszer alkalmazásával egy strukturált interjúvázlat segítségével kérdeztem meg a vezetőket, melynek vezérfonala a munkavállalókkal kapcsolatos kompetenciaelvárások. A témában 3 fővel készítettem el az interjút, amiből 2 nő és 1 férfi. Mind olyan személyek, akik funkcionális vagy szakmai területen töltenek be évek óta vezetői pozíciót. Ebből egy személy felsővezetői pozíciót tölt be, illetve egy közvetlenül is részt vesz a kiválasztási folyamatokban.

Az interjúkat az előre elkészített interjúvázlat alapján készítettem el, amely 6 ugyanazon kérdés megválaszolását foglalja magában.

A bemutatkozás és az általános információk után (név, kor, beosztás, vezetői tapasztalat) igyekeztem olyan kérdéseket feltenni, amelyek hozzásegítenek a kutatási kérdéseim megválaszolásához, hipotéziseim vizsgálatához. Az interjú során az egyes kompetenciák fontosságát, a kemény és puha készségek jelentőségét, továbbá felértékelődését vizsgáltam.

Kérdőív (2. számú melléklet tartalmazza)

A kutatás második része kvantitatív, kérdőíves megkérdezéssel történt abból a célból, hogy a válaszok elemzésével a hipotézisem helytállóságát megvizsgáljam. A munkahelyemen dolgozó kollégáknak a minisztérium belső levelezési rendszeren belül 420 főnek küldtem el a kérdőívet, amiből 171 fő töltötte ki (N=171). Ez a részvételi arány egy általános következtetések levonására ad lehetőséget.

A kérdőívben feltett kérdések rejtett szándéka a minisztériumi kompetenciaelvárások feltérképezése. A kérdőív egy 13 kérdésből álló kérdéssor, amelyből 1 nyitott, 12 pedig zárt típusú kérdést tartalmaz. A zárt kérdések tekintetében egyszeres választásos, és értékelőskálás kérdéseket tettem fel. A nyitott kérdés lehetőséget ad a válaszadónak abban, hogy ne az előre megfogalmazott válaszokra reagáljon, hanem hogy saját maga fogalmazza meg szubjektív módon, a számára legfontosabbnak vélt kompetenciát.

A kérdőív két fő részre osztható fel az alábbiak szerint: az első rész a demográfiai kérdéseket foglalja magában (nem, életkor, iskolai végzettség, munkavállalói aktivitás és minisztériumi tapasztalat, illetve nyelvtudás.) A kérdőív második része pedig a kutatási kérdésekre hivatott megadni a választ, továbbá a hipotézis vizsgálatához szükséges adatok kinyerésére irányulnak. A kérdőív ezen részében megjelent kompetenciák a közigazgatásban alkalmazott kompetenciaterkép alapján kerültek felsorolásra, néhol rendezetlen sorban vagy szinonima szavakkal helyettesítve, hogy a válaszadók számára ne legyen monoton, és ne befolyásolja a kitöltő értékelési logikáját sem. A kérdőív kiértékelését az adatok táblázatba rendezésével és összegzésével a Microsoft Excel statisztikai adatfeldolgozó programmal dolgoztam fel. Választásom azért esett erre a programra, mert így hasznosítani tudtam az egyetemen tanultakat, illetve releváns gyakorlati tapasztalatra tehettem szert. A leíró statisztikán kívül az SPSS statisztikai program segítségével is vizsgáltam egy feltételezésemet.

3.4. Eredmények

3.4.1. Kvalitatív módszer

Az interjúban megkérdezett 3 vezető, nevük és a szervezet említéséhez nem járultak hozzá, ezért a könnyebb tájékozódás végett a dolgozatomban fiktív neveket használok. Életkoruk, beosztásaik, illetve válaszaik - összegezve ugyan – de a valóságnak megfelelnek.

Első interjúalanyom – *Zoltán* (42) – évek óta felsővezetői pozíciót tölt be a vizsgált minisztériumban.

Második interjúalanyom – *Zsófia* (37) – közel egy éve tölti be a középvezetői pozíciót a minisztérium egyik funkcionális területén, ebből adódóan a munkaerő kiválasztásban közvetlenül mindig részt vesz.

Harmadik interjúalanyom, szintén nő – *Boglárka* (46) – szakmai területen tölt be évek óta középvezetői pozíciót.

Mindhárom interjúalanyom kellő szakmai tapasztalattal rendelkezik a szektor jellemzőinek tekintetében.

Az általános udvariassági körök után igyekeztem olyan kérdéseket feltenni, mely során kideríthetem, hogy mi az aktuális trend a kompetenciaelvárások tekintetében, továbbá, hogy milyen készségekre lesz szükségük a jövőben a dolgozóknak az aktuális munkaerőpiaci követelmények ismeretében. A továbbiakban bemutatom az interjúban feltett kérdéseket, majd részletezem a hozzájuk tartozó válaszokat.

1. *Hogyan alakítják ki a munkavállalókkal kapcsolatos elvárásokat a kiválasztási folyamatoknál? Ki határozza meg azokat? Van például egységesen alkalmazott kompetenciaprofil?*

Zoltán a közvetlen kiválasztást középvezetői kollégáira bízta, a részletekbe nem avatkozik be, ugyanis nem ő áll közvetlen kapcsolatban a munkavállalókkal. Egyszerűen, és kevésbé elegánsan úgy fogalmazott: „Az eredmény az, ami engem igazán érdekel.” A minisztériumi kompetenciaprofil hasznosnak tartja az objektíven megítélhető munkakörök tekintetében, ugyanakkor a bizalmi jellegű munkaköröknél úgy gondolja, hogy a személyes és az első benyomás az, ami igazán döntő.

Zsófia – funkcionális terület – szerint mivel a magánszféránál jóval zártabb szervezetről van szó, sok egymástól eltérő ismereteket igénylő szakma együttese van jelen.

Ezért a pályázótól elvárt kompetenciákat minden esetben a szakmai terület irányításáért felelős vezető állítja össze, hiszen ő tudja a legmegfelelőbben meghatározni azt a kompetenciaprofil, ami az álláshely betöltéséhez, és az álláshelyen ellátandó feladatokhoz szükséges. *Zsófia* azonban mindig ott van a kiválasztás során úgymond „segítőként”, de a végső döntést az a szakmai terület vezetője hozza meg, ahová épp keresik a potenciális munkavállalót. Az egységes kompetenciaprofillal kapcsolatban úgy nyilatkozott, hogy azért nehéz mindig annak mentén haladni egy kiválasztás során, mert teljesen más kompetenciaelvárásai vannak egy gazdálkodás osztályra érkező kormánytisztviselőnek, mint például egy a jogszabály előkészítéséért felelő osztályra érkező dolgozónak. Hozzátette, hogy természetesen vannak azért olyan alapvető elvárások, amivel mindenképpen rendelkeznie kell a pályázónak. Ilyen például a szakirányú végzettség vagy a büntetlen előélet.

Boglárka – szakmai terület – szerint egy adott szakmai terület vezetője alaposan ismeri a terület sajátosságait ahová a munkavállalót keresik, így a minisztériumi kompetenciaprofil mellett – melynek meglétének szükségessége minden pályázónál egységes – ennek ismeretében alakítják ki az elvárásokat.

Mindhárom interjúalanyom alátámasztotta a szakirodalomból korábban megismert egységes közigazgatási kompetenciaprofil jelenlétét, ugyanakkor relevanciáját illetően eltérően gondolkoznak. Azonban megegyező vélemény van arról, hogy a közigazgatási kompetenciaprofil egy útmutató a jövőbeli dolgozó elvárásainak tekintetében, azonban a különböző szakmai területre érkező kollégáknak, más és más készségekkel kell rendelkezniük az egységes elvárások mellett, amit viszont mindig az épp aktuális álláshelyen ellátandó feladatok szabnak meg.

2. *Ön szerint az objektíven mérhető tulajdonságok – végzettségek, idegen nyelvismeret, tapasztalat – jobban érvényesülnek a munkáltatók által elvárás tekintetében, mint azok a tulajdonságok, amik nem azonnal láthatók? – empátia, együttműködési készség, megbízhatóság?*

Ennél a kérdésnél azt az állításomat szerettem volna igazolni, miszerint a kemény kompetenciák erősebb elvárásként jelennek meg a vezető részéről, mint a puha kompetenciák. Érdekelt, hogy maguk a vezetők mit várnak el, esetleg hogyan vélekednek azok fontosságáról.

Zoltán szerint van olyan munkakör, ahol az objektíven mérhető tulajdonságok megléte elegendő lehet, ugyanakkor a kvalifikált munkaerő is lehet összeférhetetlen, illetve sok esetben előfordult már az is, hogy a kevésbé edukált kolléga rendelkezett a lehető legjobb emberi tulajdonságokkal, így ő vált a csapat nélkülözhetetlen részévé.

Boglárka szerint az objektíven mérhető tulajdonságok azért érvényesülnek jobban a minisztériumban, mert eredendően csak azok az emberek kapnak lehetőséget a személyes meghallgatásra, akik megfelelnek a pályázati feltételeknek.

Ezen feltételek első körben pedig a mérhető dolgokra koncentrálnak, úgymint szakirányú végzettség vagy tapasztalat. Tapasztalata alapján az önéletrajzban ugyan jól mutatnak az egyéb felsorolt puha kompetenciák, de ahogy a kérdésben is megfogalmazódott, ezen tulajdonságok nem láthatók a pályázatra beérkezett önéletrajzok szűrésénél. Így véleménye szerint erősebb vezetői elvárásként jelennek meg a kemény kompetenciák, ugyanakkor ezzel nem feltétlenül ért egyet.

Zsófia úgy gondolja, hogy az ő területükön a szakmai kompetenciák megléte nélkülözhetetlen, így nem kérdés, hogy a képzett munkatárs lesz az, aki csatlakozhat a csapathoz, a képzetlen, ámbar erős szociális készségekkel rendelkező kollégával szemben.

Boglárka és *Zsófia* szerint egyértelműen a kemény készségek jelennek meg erősebb vezetői elvárásként a minisztériumban. Azonban eltérően ítélik meg ennek okát. *Zsófia* határozottan úgy véli, hogy a szakmai tudás többet ér a szociális készségnél, míg *Boglárka* szavait úgy értelmeztem, hogy a kemény kompetenciák hangsúlyossága a szektor kiválasztási módszer sajátossága miatt köszönhető inkább, mintsem annak, hogy valójában mit szeretne a vezető elvárni a potenciális jelentkezőtől. Külön kiemelte, hogy eleve csak azok a személyek kerülnek be interjúra, akiknek „papírral” igazolt végzettségük van. Magasvári Adrienn és Szabó Szilvia szerint is – ahogy korábban a szakirodalomban olvashattuk – a minisztérium elemi belépőnek tartja a szakmai kompetenciák meglétét. *Zoltán* szerint van olyan munkaterület, ahol valóban a kemény kompetencia számít jobban, ugyanakkor véleménye szerint a bizalmi pozíciók betöltésénél sokkal inkább fontosabb a puha készségek megléte.

3. *Véleménye szerint melyek a legfontosabb munkavállalói kompetenciák a minisztériumokon belül? Kérem, legalább hármat soroljon fel és röviden indokolja választását.*

Ez a kérdés arra hivatott választ adni, hogy vajon összhangban van-e a vezető által vélt legfontosabb kompetencia a dolgozó legfontosabbnak jelölt kompetenciával. Ennél a kérdésnél külön megkértem a válaszadóimat, hogy az általuk legfontosabb kompetenciával kezdjék a felsorolást.

Zoltán nem indokolta a szavait, mert úgy gondolja, hogy akinek magyarázatra szorul az általa megnevezett kompetenciák fontossága, annak nincs is helye egy minisztériumban. Véleménye szerint a legfontosabb kompetenciák a lojalitás, szakszerűség és a megújulás készsége.

Zsófia szerint a kormányzati szolgálati jogviszonyból eredően a legalapvetőbb kompetencia, a megbízhatóság. Ha az egyénből hiányzik a megnevezett készség, az súlyos problémákat okozhat egy ilyen zárt szervezetben. Ezen kívül nehéz volt „csak” kettő kompetenciát megfogalmaznia, de végül a szakmai tudást és a pontosságot jelölte meg. Azzal indokolta meg szavait, hogy a szervezetnél a bérkiutalás, vagy egy-egy okirat elkészítésénél a határidők betartásánál elengedhetetlen a pontosság.

Boglárka szerint, mindig az adott álláshely adja meg, hogy milyen kompetenciákra van szükség, de a saját egységére való tekintettel az alábbi kompetenciákat jelölte meg: kvalifikáció, precizitás és a lojalitás. Ha egy olyan álláshelyet tölt be a kormánytisztviselő ahova kell az idegen nyelv, akkor az számít a legfontosabb kompetenciának. Lesarkítva: nem tud valaki szakdiplomata lenni, ha nem beszéli az adott nyelvet. Továbbá természetesen nem tartja hátránynak, ha mindezek mellett széleskörű szociális képességekkel is rendelkezik az egyén.

Válaszadóim közül kettő az első helyre sorolta a lojalitást, míg *Boglárka* szerint a kvalifikáció a legfontosabb kompetencia a minisztériumban. Mindhárom alany felsorolta a szakmai kvalifikációt is a lojalitáson kívül, csak a fontosságukban volt némi eltérés. Illetve kettő válaszadó megjelölte a pontosságot is, továbbá *Zoltán* a harmadik helyre sorolta a megújulás készségét. Összegezve a válaszokat, mindhárom interjúalany felsorolt kemény és puha kompetenciákat vezetői elvárásként.

Ebből arra következtethetünk, hogy a három vezető egyaránt fontosnak ítéli meg a kemény és puha készségek együttes jelenlétét a dolgozó jellemzőit illetően. Borbély is a két készségcsoport egymáshoz való viszonyát vizsgálta, véleménye szerint is, a hatékony dolgozó ismerve a puha és kemény kompetenciák jelenlétének együttese. Interjúalanyaim a szerző véleményét alátámasztották.

4. Véleménye szerint és a jelenlegi munkaerőpiac elvárásait ismerve, a jövőben mely kompetenciák fognak felértékelődni?

Zoltán az előző kérdéshez kapcsolódva azt mondta, hogy a bizalom és a megbízhatóság továbbra is nagyon fontos tényező marad a minisztériumi közegben. Véleménye szerint elég csak arra gondolni, hogy hány olyan – sokszor fiatal, ezért modernebbnek gondolt – vezető van/volt a pandémiás időszakban, aki azt gondolja, hogy a home office-ban a kollégák általánosságban nem dolgoznak. Az előző kérdésben megfogalmazott kompetenciák ezért is nagyon fontosak a számára. Ezeken kívül véleménye szerint, ami a jövőben számítani fog az a széleskörű informatikai ismeret.

Zsófia szerint a közigazgatásban is elterjedni látszik a digitalizáció, a papírmertességre való törekvés, így a digitális kompetenciát jelölte meg. Nagyon aktuális ez most a minisztériumokban, hisz számos belső program különböző korszerűsítésen esett át az utóbbi hónapokban, amik nagyfokú informatikai tudást követelnek meg. Ennek kapcsán még a tanulási aktivitást említette meg, véleménye szerint a digitalizációra való átképzés igénye most igazán számítani fog, elemi kérdés, hogy fel tudják-e venni a versenyt a technológia fejlődésével a munkavállalók.

Boglárka szerint a változékony munkaerőpiac nagyfokú rugalmasságot és nyitottságot követel. A tanulásra való hajlam igénye nő, a képzés - legyen szó központosított vagy személyes formáról – jelentősége folyamatosan növekedni fog.

Kutatásom szempontjából releváns, hogy a három vezetőből kettő egymástól függetlenül megemlítette a digitális készség felértékelődését.

Ahogy a szakirodalomban olvashattuk, az automatizálás egyre szorosabb összefonódása a munkaerőpiaccal változásokat idéz elő, ezáltal a számítógépes ismeretek bővítése kulcskérdés napjainkban.

5. *Melyek azok a kompetenciák, amelyek már kevésbé fontosak a mai munkaerőpiaci követelményeket ismerve?*

Zoltán a saját munkaköri környezetére való tekintettel nehezen tud elképzelni olyan készségeket, amik már nem fontosak vagy kevésbé számítanak. Azonban mindenképpen szeretett volna válaszolni erre a kérdésre is, így a háborús helyzetre és az energiaválság okozta nehézségekre hivatkozva úgy gondolja, hogy az irodai munkákat egyre inkább fogják a home office vagy hasonló megoldások irányába tolni, aminek velejáró lesz a személyes kompetenciák jelentéktelenebbé válása.

Zsófia szerint tapasztalati alapú tudás – hiába belépőnek tekinti a minisztériumi szektorba – fontossága kopik lassan el. Ami tegnap még értékes tudásnak számított, az új technológiák és fejlesztések ismerete nélkül értéktelenné válhat, tekintettel az eszközök, programok rohamos fejlődésére.

Boglárka szerint manapság egyre több és több kompetenciával kell rendelkezni, mintsem elhagyni őket.

Ami itt kiemelendő, az *Zsófia* válasza. Véleménye szerint hiába fontos a kiválasztás során a szakmai készség, mégis úgy érzi, hogy annak fontossága csökkenő tendenciát mutat.

6. *Tapasztalja valamelyik hiányát? Ha igen, miért?*

Zoltán szerint az előző pontban írt jelenségeket már régóta tapasztalja, szavait pontosan idézve: „*az ott írt helyzetek csak erősítettek ezeken: egyre inkább hiányoznak a személyes kompetenciák, halványul a belső kommunikáció, és nagyon sokak képtelenek megújulni: a mindig is így csináltuk és úgy is működik - mentalitás egyre jobban eluralkodik.*”

Zsófia tart tőle, hogy a digitalizáció gyorsulásával az idősebb korosztály nehezebben teszi magáévá az új trendeket, véleménye szerint az erre irányuló képzéseknek több teret kellene engedni a minisztériumban.

Boglárka egy számomra is meglepő példával hozakodott elő. A gyors és gépírás készségét hiányolja nagyon, úgy érzékeli, hogy manapság ez már nem „divat”, nem olyan készség, amit az emberek előszeretettel megtanulnak, pedig véleménye szerint nagyon fontos. A kormánytisztviselők többsége számítógépen dolgozik és egyértelmű volna, hogy ezen képességnek is számítania kéne, ugyanakkor ennek az ellenkezőjét tapasztalja. Véleménye szerint, a gépírás gyorsasága jelentősen gyorsítja a munkát, ami hozzásegít a hatékony munkavégzéshez.

Zoltán és Zsófia egyetért abban, hogy a megújulás készsége vagy a célzott képzések nagyon fontosak lennének a minisztériumban, amik meglétét bizony hiányolják. *Boglárka* egy „ódivatú” készséget hiányol: a gyors és gépírás képességét.

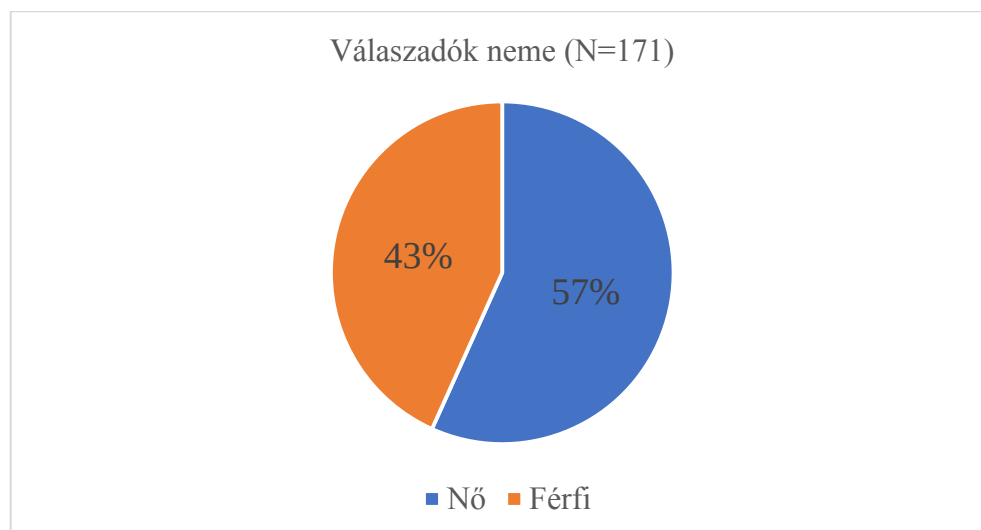
A következőkben a kérdőívben feltett kérdések válaszai kerülnek bővebb ismertetésre és elemzésre. A leíró statisztika segítségével a vizsgálat személyek válaszainak adatait elemezzük, valamint megtörténik a hipotézisek vizsgálata az interjú során kapott válaszok figyelembevételével.

3.4.2. Kvantitatív módszer

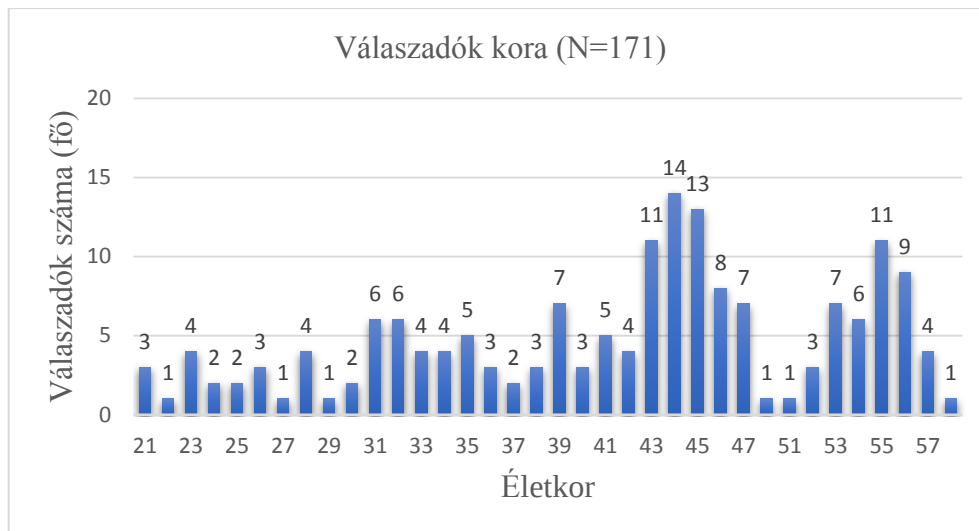
A kutatás nem reprezentatív, azonban egy általános képet kaphatunk arról, hogy a válaszadók hogyan vélekednek a munkahelyükön tapasztalt vezetői elvárásokkal kapcsolatban, illetve mely kompetenciákat tartanak fontosnak.

Szocio-demográfiai adatok bemutatása

A kérdőív tekintetében a 171 fő közül 57%-a nő (97 fő) és 43%-a férfi (74 fő) válaszadó volt. A kitöltők nem szerinti megoszlásában nagy különbség nem volt tapasztalható (3. ábra).

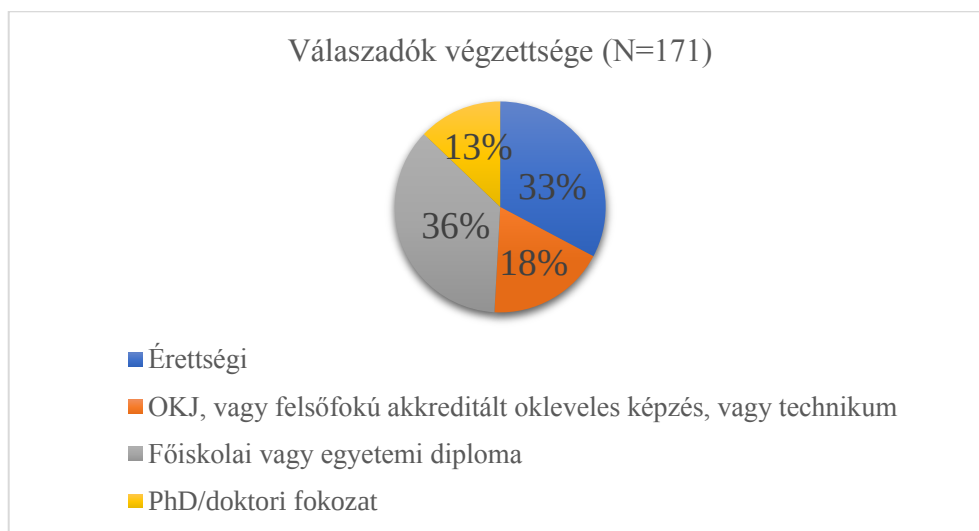


3. ábra Válaszadók nem szerinti megoszlása (Saját szerkesztés, 2022)



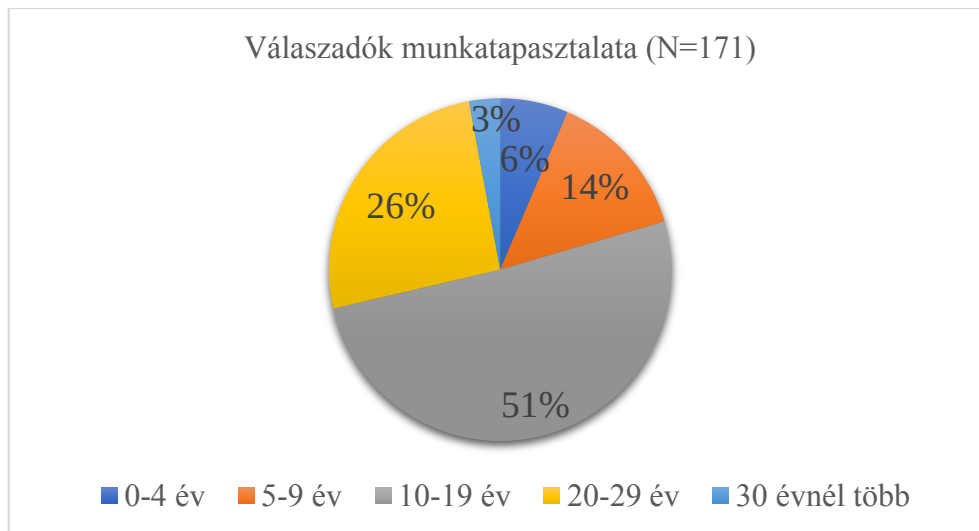
4. ábra Válaszadók kor szerinti megoszlása (Saját szerkesztés, 2022)

A legfiatalabb kitöltő 21, a legidősebb 58 éves volt, a kitöltők átlagéletkora pedig 42 év. A leggyakrabban előforduló kor (módusz) 44, míg a középső érték (medián) 43 (4. ábra).



5. ábra Válaszadók végzettség szerinti megoszlása (Saját szerkesztés, 2022)

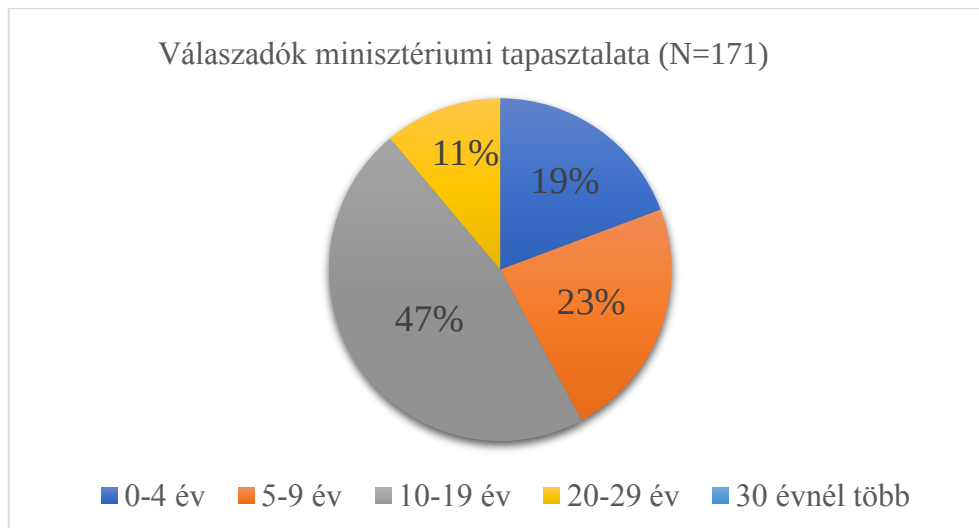
A fenti ábra szemlélteti a kitöltők végzettség szerinti megoszlását. E szerint a válaszadók 67%-ának (115 fő) van az érettségénél magasabb képzettsége. Megoszlásukat tekintve érettségivel 33% (56 fő), OKJ vagy felsőfokú akkreditált okleveles képzés, vagy technikummal 18% (31 fő), főiskolai vagy egyetemi diplomával 36% (62 fő), míg PhD/doktori fokozattal 13% (22 fő) rendelkezik (5. ábra).



6. ábra Válaszadók munkatapasztalata (Saját szerkesztés, 2022)

A minisztériumban dolgozók munkatapasztalatait tekintve az alábbi megoszlást láthatjuk a fenti ábrán (6. ábra). Munkaerőpiacon jelen van 0-4 év között a válaszadók 6%-a (11 fő), viszonylag szorosan követi az 5-9 év közötti dolgozók száma, ami a minta 14%-a (24 fő). A legtöbben, vagyis a kitöltők több mint fele (51%, 87 fő) dolgozik 10-19 éve. 26% (44 fő) 20-29 éve aktív munkavállaló, míg csupán a kitöltők 3%-a (5 fő) az, aki több mint 30 éve dolgozik. A válaszadók munkavállalói éveinek száma összhangban van az életkorukkal.

A kérdőív következő szocio-demográfiai kérdése a minisztériumi tapasztalatra irányult. (7. ábra). Ennél a kérdésnél külön felhívtam a kitöltők figyelmét arra, hogy a válasz megjelölésekor az összes minisztériumban szerzett tapasztalatot számolják bele az évekbe. 0-4 évnyi minisztériumi tapasztalattal a megkérdezettek 19%-a (33 fő), ennél egy kicsit többen 23% (39 fő) 5-9 évnyi jártasságot tudhat magáénak. A legtöbben, vagyis a minta 47%-a (80 fő) 10-19 éve, míg 20-29 éve a minta 11%-a (19 fő) dolgozik, vagy dolgozott már minisztériumban. 30 évnél több lehetőségre, erre a kérdésre nem érkezett válasz. Számottevő adat, hogy a 171 kitöltő közül 80 főnek több mint 10 évnyi tapasztalata van minisztériumi közegben. Ez arra enged következtetni, hogy a közszerológiai életpályamodell biztos alapokon nyugszik.

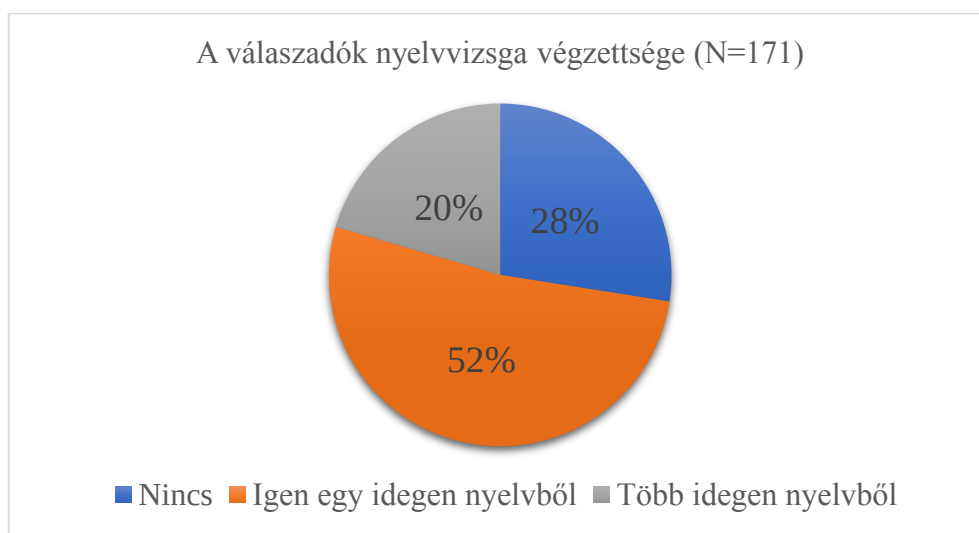


7. ábra Válaszadók minisztériumi tapasztalata (Saját szerkesztés, 2022)

A következő kérdés a nyelvvizsga végzettségére irányul. A válaszadók közül magas számban 52% (89 fő) az, akinek legalább egy idegen nyelvből van végzettsége.

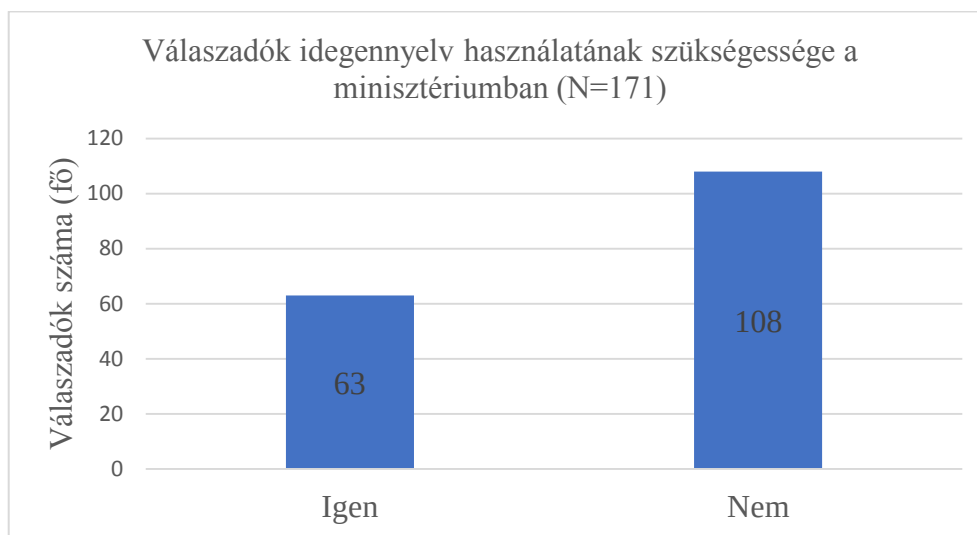
Több nyelvvizsgát tudhat magáénak a válaszadók 20%-a (35 fő), míg 28%-nak (47 fő) egyáltalán nincs semmilyen papírral igazolható nyelvi tudása.

A magas arány annak is betudható, hogy a minisztériumban dolgozók jelentős része felsőfokú végzettséggel rendelkezik, aminek megszerzéséhez nyelvvizsgára van szükség (8. ábra).



8. ábra Válaszadók nyelvvizsgával kapcsolatos százalékos eloszlása (Saját szerkesztés, 2022)

A 9. ábrából leolvasható, hogy a válaszadók közül 63% (108 fő) válaszolta, hogy nincs szüksége nyelvismeretre a munkája során, míg csupán a minta 37%-a (63 fő) választotta azon lehetőséget, hogy szüksége van idegennyelv-tudásra a napi munkavégzése alatt. Az eredmény arra enged következtetni, hogy az idegennyelv-tudás, mint kemény kompetencia nem jelenik meg számottevően a minisztériumban.



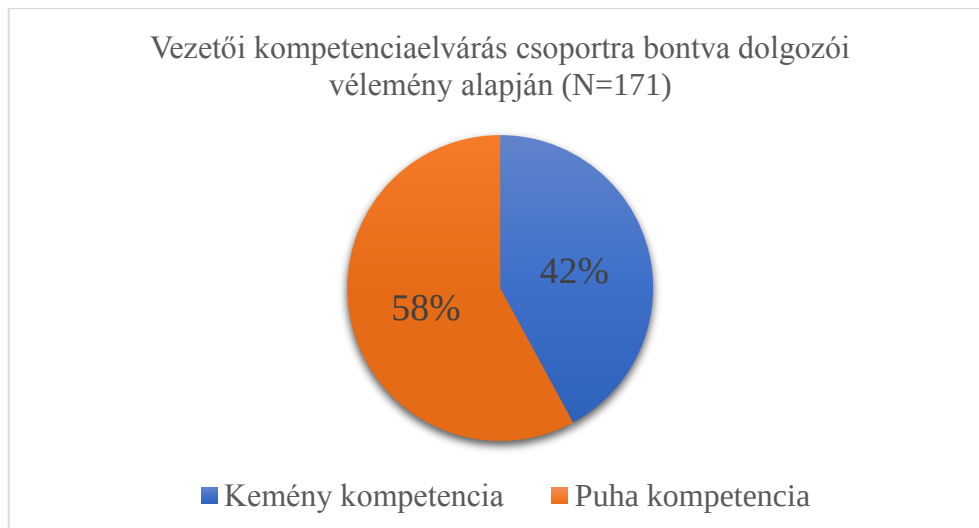
9. ábra Idegennyelv-szükséglet a munkahely betöltésével kapcsolatban (Saját szerkesztés, 2022)

Hipotézis vizsgálatra irányuló kérdések

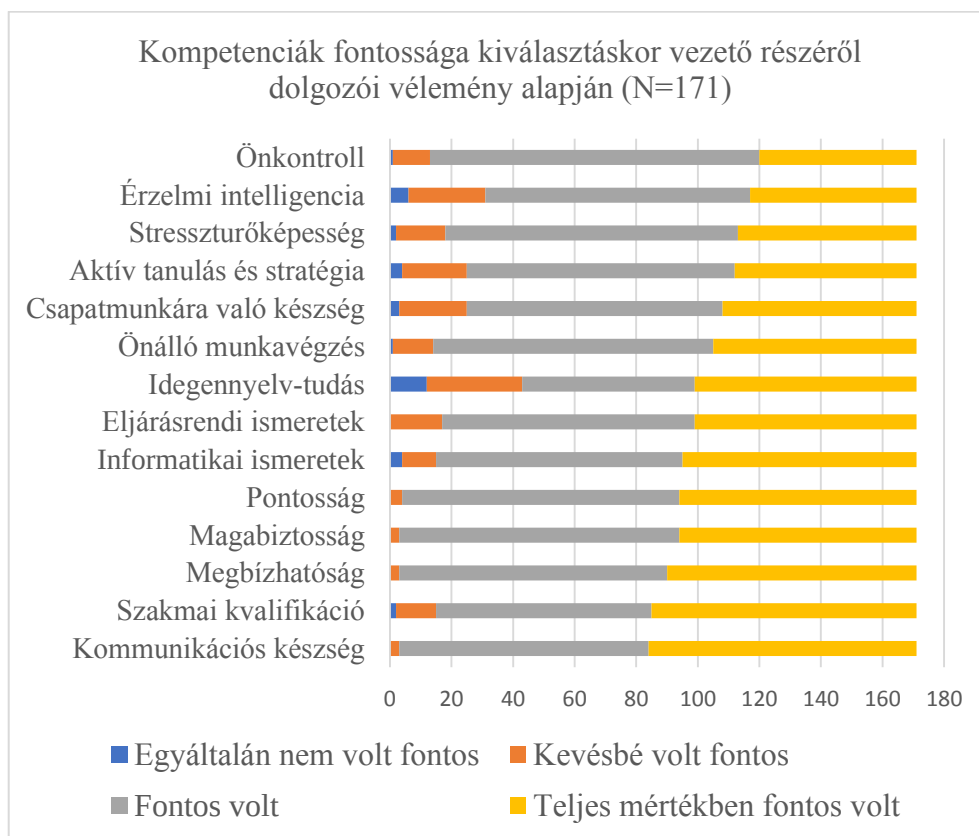
A következőkben a hipotézisvizsgálatra irányuló kérdések kerülnek bemutatásra. A hipotézisvizsgálat eredménye megadja számunkra, hogy mennyire hihető a feltevés az adott mintavételi eljárás tükrében.

Első hipotézis: Feltételezem, hogy a minisztériumi környezetben a kemény kompetenciák erősebb vezetői elvárásként jelennek meg, mint a puha kompetenciák.

A 10. ábra megmutatja, hogy a kérdőívet kitöltő 171 minisztériumi dolgozó közül, 58%-a (99 fő) gondolja úgy, hogy erősebb vezetői elvárásként az interperszonális készségek jelennek meg, szemben az objektíven igazolható készségekkel. A válaszadók 42%-a (72 fő) viszont úgy vélekedik, hogy a kemény készségek a fontosabbak a minisztériumi vezetőknek.



10. ábra Kemény és puha kompetenciák fontossága dolgozói vélemény alapján (Saját szerkesztés, 2022)



11. ábra Vezetői kompetenciaelvárás rangsorolása dolgozói vélemény alapján (Saját szerkesztés, 2022)

A 11. ábra áttanulmányozása után rangsorolni tudjuk azokat a tulajdonságokat, melyek a kiválasztás során leginkább fontosak voltak a vezetőknek akkor, amikor a válaszadót kiválasztották az adott munkahelyre.

Az ábrán alulról felfelé haladva áttekinthetővé válik, mely készséget jelölték meg legtöbbször a dolgozók. Az ábra alapján az első helyre 51%-kal (87 fő) a kommunikációs készség került, szorosan követi 50%-kal (86 fő) a szakmai kvalifikáció, míg harmadik helyre 47%-kal (81 fő) a megbízhatóság került.

Szoros eredmény mutatkozik meg a készségcsoport fontosságának tekintetében, ugyanakkor az első helyen álló kommunikációs készséget a puha kompetenciák közé sorolják a kutatók (Horváth-Csikós, 2021/a, 536. old.).

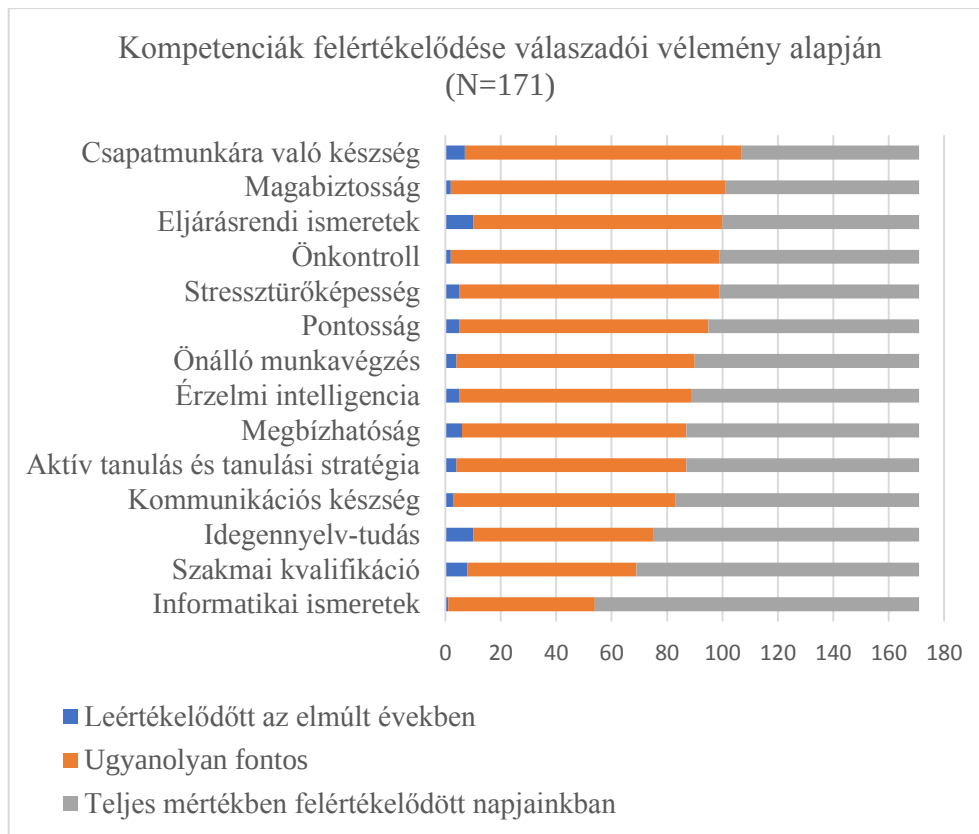
Az interjú során kapott válaszok alapján a három válaszdókból kettő a kemény kompetenciát jelölte meg fontosabb vezetői elvárásként, míg Zoltán attól tette függővé, hogy milyen pozíciót tölt be az adott kolléga.

Tekintettel arra, hogy egységes konszenzus nincs a készségcsoport fontosságának illetően, illetve a dolgozói vélemények alapján a puha kompetenciának van relevanciája a vezetői elvárások tekintetében, a *H1 hipotézist elvetem*.

Második hipotézis: Feltételezem, hogy a digitális kompetencia felértékelődött a többi kompetenciához képest.

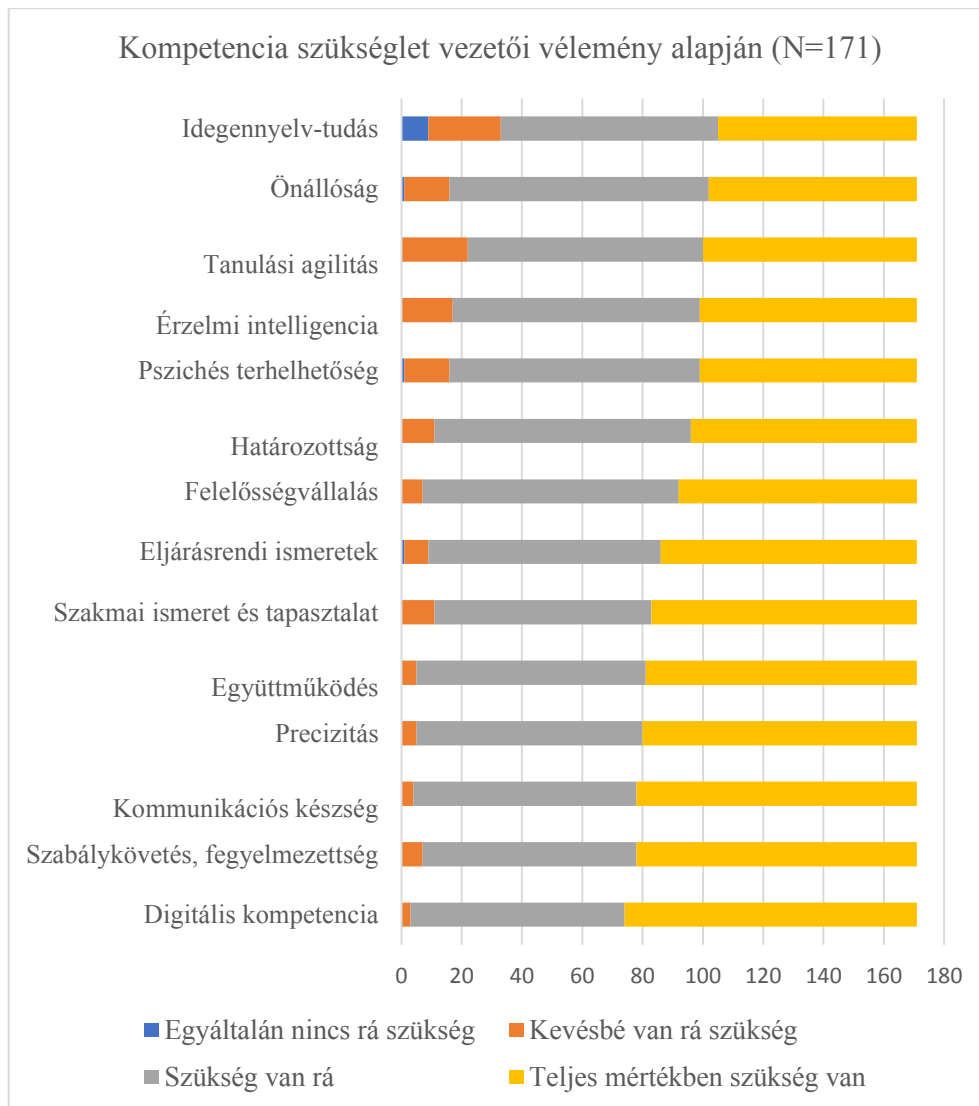
Ehhez kapcsolódóan megfogalmazott kérdésben a felsorolt kompetenciák jelentőségét egy háromfokozatú skálán volt módja értékelnie a felmérésben résztvevőknek. Ez a három értékelési lehetőség a „leértékelődött az elmúlt években”, az „ugyanolyan fontos”, és a „teljes mértékben felértékelődött napjainkban” volt. A 12. ábra megmutatja, hogy a dolgozók véleménye alapján mely kompetenciák értékelték fel az utóbbi időkben.

Magas arányban, vagyis a válaszdók 68%-a (117 fő), szerint az informatikai ismeret az a kompetencia, ami teljes mértékben fontossá vált a minisztériumban. Az ipar 4.0 kapcsán olvashattunk arról, hogy a digitális készség igénye az automatizáció hatására megnőtt, továbbá a Világgazdasági Fórum kutatásai alapján is lényegesen számítani fog 2025-ra a széleskörű informatikai tudás.



12. ábra Kompetenciák felértékelődése dolgozói vélemény alapján (Saját szerkesztés, 2022)

A H2 hipotézis vizsgálatához a következő ábra is jelentős adatokkal szolgál (13. ábra). A kérdőív e kérdésénél a dolgozónak meg kellett jelölni egy négyfokozatú skálán, hogy az adott kompetenciára véleménye szerint mennyire van szükség a napi feladatok ellátásához. Ez a négy értékelési lehetőség az „egyáltalán nincs rá szükség”, a „kevésbé van rá szükség”, továbbá a „szükség van rá” és a „teljes mértékben szükség van” volt.



13. ábra Kompetencia-szükséglet dolgozói vélemény alapján (Saját szerkesztés, 2022)

A két ábra adatait elemezve és az interjúra adott válaszokat figyelembe véve megállapítható, hogy az elmúlt időkben a digitális kompetencia értékelődött fel leginkább a többi kompetenciához képest, így a *H2 hipotézist elfogadom*.

Harmadik hipotézis: Feltételezem, hogy az iskolai végzettség és a szakmai kvalifikáció között szoros összefüggés van.

A Khi négyzet próba statisztikai mutató segítségével fogjuk bizonyítani vagy cáfolni, hogy a két változó között van-e szignifikáns kapcsolat.

A két változó közül az egyik a végzettség szintje, míg a másik azt mutatja meg, hogy mennyire tartják fontosnak a szakmai ismeretet a dolgozók. A négyfokozatú skálára az „egyáltalán nincs rá szükség” lehetőségre nem érkezett válasz. Az erre vonatkozó eredményeket a 4. és 5. táblázat tartalmazza.

4. táblázat Összefüggés a szakmai ismeret jelentősége és az iskolai végzettség között, saját szerkesztés

		Szakmai ismeret és tapasztalat jelentősége			Total
		kevésbé van rá szükség	szükség van rá	teljes mértékben szükséges	
A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége	Érettségi	1	27	28	56
	Okj, vagy felsőfokú akkreditált képzés, technikum	4	16	11	31
	Főiskola, vagy Egyetemi diploma	5	25	32	62
	PhD/ doktori fokozat	1	4	17	22
Total		11	72	88	171

5. táblázat Khi négyzet próba, saját szerkesztés

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	12,885 ^a	6	,045
Likelihood Ratio	13,737	6	,033
Linear-by-Linear Association	1,242	1	,265
N of Valid Cases	171		

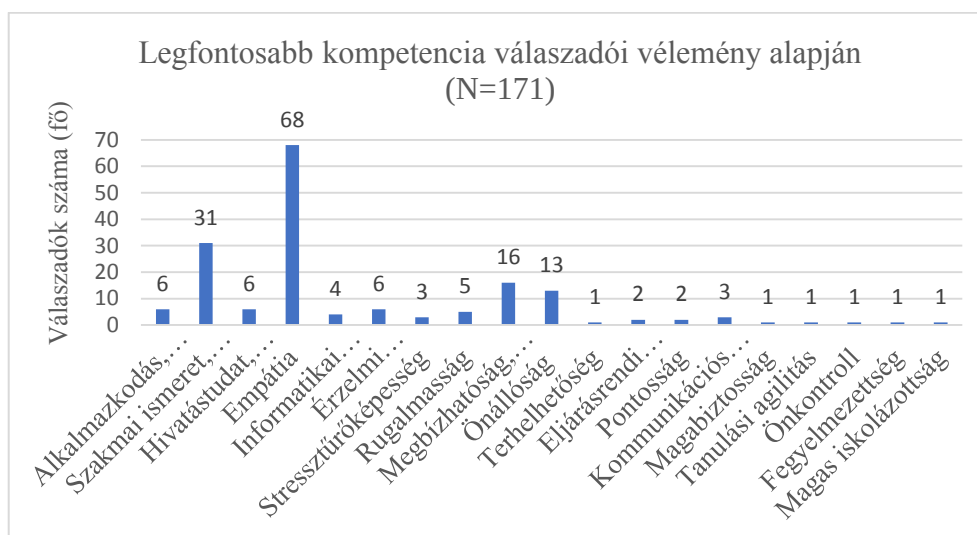
a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,42.

Az elemzésünk során megállapíthatjuk, hogy a végzettségi szint és a szakmai ismeret, illetve tapasztalat között nincs összefüggés, mivel $p > 0,05$ azaz a vizsgált célcsoport iskolai végzettsége és a szakmai ismeret, tapasztalat között nincs szignifikáns kapcsolat. A *H3 hipotézis* a számított eredmény alapján *nem nyert bizonyítást*.

Negyedik hipotézis: Feltételezem, hogy a vezető és a dolgozó által vélt legfontosabb kompetencia között eltérés mutatkozik.

A negyedik hipotézis feltételezése szerint eltérés van a minisztériumi beosztott által vélt legfontosabb kompetencia, és a vezető legfontosabbnak tartott kompetenciája között.

Az alábbi ábra (15. ábra) és az interjú egy adott kérdésének válaszai alapján elvetem, vagy elfogadom a hipotézist.



14. ábra Legfontosabb kompetencia dolgozói vélemény alapján (Saját szerkesztés, 2022)

A kérdőív nyitott kérdése szerint a munkavállaló saját maga fogalmazhatta meg azt az egy kompetenciát, ami véleménye szerint elengedhetetlen tulajdonság egy minisztériumban elhelyezkedett személynek. A 171 választ szinonima jelentéseik szerint csoportosítottam a könnyebb átláthatóság végett. A fenti ábra szerint cáfolhatatlanul kiemelkedő helyen helyezkedik el az empátia. Magas arányban 40% (68 fő) nyilatkozta, hogy az empátiát tartják a legfontosabb tulajdonságnak a minisztériumi közegben. Ezt követi a szakmai ismeret és tapasztalat, majd harmadik helyen a megbízhatóság és a lojalitás került. Az interjú ezen kérdésre az alábbi válaszokat kaptam: *Zoltán*: lojalitás, *Zsófia*: lojalitás *Boglárka*: kvalifikáció.

Tekintettel arra, hogy a vezetői felsorolásban egyáltalán nem szerepelt az empátia képessége, valamint összevetve a vezetői és dolgozói véleményeket megállapítható, hogy eltérés mutatkozik meg az első helyre sorolt kompetenciát illetően, így a *H4 hipotézist elfogadom*.

4. Következtetések, javaslatok

Primer kutatásom célja annak megismerése volt, hogy a minisztériumi vezetők, valamint az irányításuk alá tartozó beosztottak vajon hogyan vélekednek a megújult munkáltatói kompetenciaelvárásokkal kapcsolatban. Szerettem volna betekintést kapni továbbá abba is, hogy a vizsgált célcsoport véleménye szerint vajon a kemény, vagy a puha kompetenciák jelennek meg erősebb vezetői elvárásként. Választ kerestem arra is, hogy a digitalizáció előtérbe kerülésével vajon a gyakorlatban valóban felértékelődött-e a digitális készségek szerepe, jelentősége. Végül, de nem utolsó sorban választ igyekeztem betekintést kapni abba az aspektusba is, hogy vajon figyelhető-e meg eltérés a vezetők, és a beosztottak által elsődlegesen fontosnak vélt kompetenciák között.

Kérdésfelvetésemhez kapcsolódóan felállított négy hipotézisem helytállósága kapcsán arra a megállapításra jutottam primer kutatási eredményeim elemzését követően, hogy csak a minisztériumi vezetők esetében bizonyult az a feltételezésem (H1), mely szerint a minisztériumi környezetben a kemény kompetenciák erősebb vezetői elvárásként jelennek meg, mint a puha kompetenciák. Mint korábban arról részletesen szóltam, az általam megkérdezett minisztériumi vezetők mindegyik úgy nyilatkozott, hogy az objektívan mérhető, kemény készségek jelennek meg erősebb vezetői elvárásként a minisztériumokban. Ezzel szemben a beosztottak inkább azon az állásponton voltak, hogy a puha kompetenciákat tartják fontosabbnak a munkavégzés szempontjából. Amennyiben tehát a H1 hipotézist csak a beosztottak viszonylatában értelmezem, úgy annak elvetésére kényszerülök.

Az első hipotézisemhez kapcsolódva azt a javaslatot tudom megfogalmazni, hogy szükség lenne az elvárt minisztériumi kompetenciák sorában a kemény kompetenciák jelentőségét újragondolni, különösen a toborzás és a kiválasztás terén. A szektor sajátosságára – a törekvések ellenére - még mindig jellemző, hogy elemi belépőnek tartja a minisztériumhoz való felvételhez a kemény kompetenciák hangsúlyosabb meglétét, ugyanis a vezetők korlátozottabb mozgástérrel rendelkeznek. A szervezeti hierarchia létfontossága, a fentről kapott információk és utasítások halmaza miatt kevesebb tér marad a kompetencialapú kiválasztásra. Úgy gondolom, hogy a változó és kiszámíthatatlan világunkban nagyobb mozgásteret kellene hagyni a kiválasztás folyamatában, ugyanis ha egy vezető a kiválasztás során nem csak az objektívan mérhető kompetenciákra koncentrálna, azzal csökkenthető a rossz választás kockázata.

Nyilván ideális szűrő nincs, ugyanakkor nem árt körültekintőnek lenni, hiszen a jól megválasztott szelekció határozza meg a szervezet sikerességét. A megfelelő ember kiválasztásához javaslom átgondolni a többlépcsős kiválasztási rendszer bevezetését.

Második hipotézisemben (H2) annak a feltételezésemnek adtam hangot, mely szerint a digitális kompetencia felértékelődött a többi kompetenciához képest. Bár a vezetők véleménye alapján primer kutatásom arra hívta fel a figyelmet, hogy a digitális írástudás még nem az elsődlegesen elvárt, legfontosabb kompetencia, azonban ennek dacára szignifikánsan kirajzolódott az a vezetői vélekedés, hogy a számítógépes ismeretek jelentősége mind jobban felértékelődik, és ez a folyamat a következő időszakban is folytatódni fog. Ezzel párhuzamosan a digitális kompetencia fontosságát a beosztottak úgyszintén osztották, sőt nem túlzás úgy fogalmazni, hogy az informatikai ismereteket tartották egyértelműen a legfontosabbá váló kompetenciaként. Meglátásom szerint szükséges e gondolatmenet jegyében szólni arról is, hogy a beosztottak munkakörei operatív jellegükből adódóan inkább megkívánják az informatikai jártasságot a munkavégzés bármely területén, hiszen a vezetőknek a stratégia szintű gondolkodás során csak másodlagosan – természetesen korán sem elhanyagolható módon – van szükség a magas szintű digitális írástudásra. Mindez nem változtat azonban, hogy mindkét vizsgált csoport esetében egyértelműen kimutatható volt a digitális kompetencia jelentőségének felismerése. Ez a kutatási eredményem egyébiránt egybeesett a szakirodalmi áttekintésem során is bemutatásra került szekunder kutatási eredményekkel, melyek úgyszintén a digitális készség felértékelődésére hívták fel a figyelmet. Mindezeket összefoglalva H2 hipotézisem így igazolást nyert, tehát azt elfogadom.

Javaslatom, hogy a digitalizáció okozta változások, és a papírmertességre való törekvés mellett, több lehetőség legyen a minisztériumi dolgozók informatikai ismereteinek bővítésére. Célzott és személyre szabott fejlesztésekre lenne szükség, továbbá fontos lenne a tréning hatékonyságára irányuló méréseket is állandósítani, hiszen ha valós visszajelzés érkezik a minisztériumi dolgozók fejlődésével kapcsolatban, a vezetők láthatják a felmerülő hiányosságokat és törekedhetnek annak további fejlesztésére.

Harmadik hipotézisemben úgy fogalmaztam (H3), hogy az iskolai végzettség és a szakmai tapasztalat között szoros összefüggés van. Ugyanakkor felmérésem alapján megállapítottam, hogy az iskolai végzettség szintje nincs hatással a szakmai kvalifikáció jelentőségével.

Különösen éles különbség volt tapasztalható a nyelvvizsga, és a nyelvtudás tekintetében is, hiszen a minisztériumi munkatársak 63%-a úgy vélte, hogy saját minisztériumi munkájában a kötelezően előírt idegen nyelvi tudásra nincs szükség a mindennapi munkavégzése során. A H3 hipotézisem tehát elvetni kényszerültem, mivel az nem nyert igazolást.

Első hipotézisem javaslatához visszacsatolva itt még azt tudom elmondani, hogy fontos lenne a kemény kompetenciák fontosságának mértékét átgondolni. Manapság a személyiségjegyek már ugyanolyan fontosak, mint a szakmai tudás, ezért kiemelt figyelmet kell fordítani az előbbiekre is, például a már gyakorlatban is alkalmazott kompetenciaalapú kiválasztással.

Negyedik hipotézisemben annak a vélekedésemnek adtam hangot (H4), hogy a vezetők és a dolgozók által vélt legfontosabb kompetenciák között eltérés mutatkozik. Ebben a kontextusban arra az ellentmondásra figyeltem fel, hogy míg a beosztottak számára az empátia készsége volt a legfontosabb, melyet a szakmai ismeret, és tapasztalat követett, addig a vezetőknél az első helyen a megbízhatóság és lojalitás áll. Fontosnak gondolom megjegyezni, hogy mindazonáltal a szervezeti hierarchia alsóbb szintjén állók is a fontos kompetenciák között emelték ki a megbízhatóságot. Mindennek dacára azonban egyértelműen megfigyelhető volt tehát az ideálisan elvárt kompetenciák terén a különbség a vezetők és a beosztottak vélekedése között, így a H4 hipotézisem elfogadom.

5. Összefoglalás

Szakdolgozatomban a minisztériumi dolgozókkal szemben támasztott munkaerőpiaci kompetenciák vizsgálatára vállalkoztam. Ezen belül is arra voltam kíváncsi, hogy vajon a magyar közigazgatáson belül is érvényesül-e már az a szakmai kutatások által többször is igazolt folyamat, mely szerint az úgynevezett „puha kompetenciák” munkaerőpiaci értéke évről évre növekszik.

Dolgozatom elméleti részében rámutattam, hogy a minisztériumi kormánytisztviselőkkel szemben támasztott kompetencia elvárásokban számos sajátosság érvényesül. Az elvárásokban megfigyelhető jellegzetességek annak köszönhetőek, amelyek a közszféra szervezeteit megkülönböztetik a célkitűzések és szabályozás tekintetében a versenyszféra szervezeteitől. Az egyik leglényegesebb különbség a szervezeti stratégia vonatkozásában figyelhető meg, hiszen a kormányzati szervek elsődleges célját nem a profit termelése, megszerzése jelenti, hanem a közérdek szolgálata, valamint a közösségi javak létrehozása. További lényeges különbség az is, hogy a közszférában a munkavállaló számára a karrierépítés lehetősége egy karrieralapú munkavégzési rendszerben valósul meg. Fontos hangsúlyozni azonban azt is, hogy az elmúlt években egy paradigmaváltás kezdődött meg, mely révén a szakmai előre meneteli lehetőségek kapcsán némileg háttérbe szorul a kötelezően előírt iskolai végzettség vagy éppen a szolgálatban eltöltött évek száma, ellenben előtérbe kerülnek olyan kompetenciaelvárások, amelyek a szervezeti működés során jelentkező kihívásokra gyorsan és hatékonyan választ adni képes munkavállalókat feltételeznek. Mindazonáltal arról sem szabad megfeledkezni, hogy a napjainkban zajló „digitális forradalom”, és az azzal párhuzamosan végbemenő innovációs változások olyan új kompetenciákat kívánnak meg a minisztériumi dolgozóktól, amelyek jelentősége néhány évvel ezelőtt még nem számított elsődleges prioritásnak. Előbbiek okán a kompetenciafejlesztés fókuszában a kommunikációs készségek fejlesztésében és a számítógépes ismeretek bővítése áll. Utóbbira azért is szükség van, mivel az e-közigazgatás térnyerése mellett óhatatlanul változatlanul szükség van a „frontvonalban” való helytállásra is, hiszen a közigazgatásban dolgozóknak képesnek kell lenniük az ügyfélbarát szolgáltatások hatékony nyújtására is, mely során a megfelelő kommunikáció révén az esetleges konfliktushelyzetek többsége megelőzhető, vagy kialakulásuk esetén könnyebben orvosolható.

Primer kutatásom kétféle kutatási módszer együttes alkalmazásával - strukturált interjú és online kérdőíves felmérés - négy hipotézisem igyekeztem igazolni. A kétféle kutatási módszer segítségével hívására azért volt szükség, mivel az általam megkérdezett három minisztériumi vezető beosztású munkatárs véleményének megismerésére egy kvalitatív jellegű, rugalmasabb gondolatmenetet lehetővé tevő módszert alkalmasnak gondoltam. Ezzel szemben a nagy elemszámú mintára tekintettel (N=171) egy kvantitatív, a válaszokat elemzését jobban megkönnyítő kutatási módszert tartottam célravezetőbbnek.

Elsődleges kutatási eredményeim összefoglalva nem nyert bizonyítást, hogy a minisztériumi környezetben a kemény kompetenciák erősebb vezetői elvárásként jelennek meg, mint a puha kompetenciák. Ez csak a vezetők elvárásait tekintve lett volna igaz, hiszen a kemény kompetenciák a kiválasztás során objektívabb összehasonlítási és szűrési lehetőséget biztosítanak. A vizsgált célcsoporttól függetlenül minden kétséget kizáróan igazolást nyert azonban az a feltevés, hogy a digitális kompetencia felértékelődött a többi kompetenciához képest. Nem nyert alátámasztást viszont, hogy a végzettség és a szakmai kvalifikáció jelentősége összhangban van a dolgozói vélemények alapján. Egyik újszerű és figyelemreméltó kutatási eredményemnek tartom azt, hogy helytállónak bizonyult az a feltevés, hogy a vezető és a dolgozó által vélt legfontosabb kompetenciák között eltérés mutatkozik. Érdekesnek gondolom, hogy a vezetők és a beosztottak között nem csak abban az aspektusban volt különbség, hogy a puha vagy a kemény kompetenciákat tartják-e fontosabbnak, hanem a puha kompetenciák jelentőségéről való vélekedésben is mutatkozott eltérés. Ugyanis míg a dolgozók az empátiát, a szakmai ismeretet és szakmai tapasztalatot tartották a legfontosabbnak, addig a vezetőkénél az első helyen a megbízhatóság és lojalitás áll a leglényegesebbnek tartott kompetenciák sorában.

Irodalomjegyzék

Könyvek, folyóiratok, tudományos anyagok

- Báthory, Z., – Falus, I. (1997) Pedagógiai kislexikon (III. 266. kötet). Budapest, Keraban Kiadó.
- Benedek, A., - Csoma, G., - Harangi, L. (2002) Felnőttoktatási és képzési lexikon Budapest, Magyar Pedagógiai Társaság/OKI – Szaktudás Kiadói Ház.
- Borbély, T. (2006/5) A kompetencia fogalma a szakképzésben és a foglalkoztatáspolitikában, Munkaügyi Szemle, 22-26 old.
- György, I. (2019) Kormányzati személyzetpolitika. Budapest, Dialóg Campus Kiadó
- Hazafi, Z., - Ludányi, D. (2019) Közszolgálati jog I. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Henczi, L., - Zöllei, K. (2007) Kompetenciamenedzsment. Budapest, Perfekt Zrt.
- Horváth-Csikós, G., - Juhász, T. (2021) A puha (soft) és a kemény (hard) készségek munkaerőpiaci szükségessége, Educatio, 532-542 old.
- Horváth-Csikós, G., - Juhász, T. (2021/2). Munkáltatók elvárása a soft és hard skillek-kel kapcsolatban a munkaerőpiacon. Tér Gazdaság Ember, 51-65 old.
- Juhász, J., - Kovalovszky, M., - Nagy, G., - Szőke, I. (1975). Magyar értelmező kéziszótár A–Zs. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Koltai, A. (2021) Továbbképzési programok 2021. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Poór, J. (2006) HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest, MMPC kiadó.
- Szabó, Sz. (2014) Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem; Közigazgatási Továbbképzési Intézet.
- Szászvári, K., - Csillag, S., - Csizmadia, P., - Hidegh, A. L. (2019) Magyarországi kis-és középvállalkozások. Munkaügyi Szemle, 62. évf. 6. szám 6. old.
- Varjasi, G., - Szabó, S. (2018) Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján. Tudásmenedzsment, XIX. évf. 1. szám 9. old.

Internetes források

- Beck, Z. (2020). linkedin.com. Letöltés dátuma: 2022. 10. 20., forrás: https://www.linkedin.com/pulse/soft-skilllek-jelent%C5%91s%C3%A9ge-beck-zsolt?trk=related_article_A%20soft%20skilllek%20jelent%C5%91s%C3%A9ge_article-card_title
- Fabulya, E., - Nagy, P., - Tiszolczi, P. (2017) Kompetencia kézikönyv - A szakmai és személyes bemeneti kompetenciák mérésére vonatkozó módszertani ajánlások munkaadók számára. Letöltés dátuma: 2022. 09. 30., forrás: bkmkik.hu. <https://www.bkmkik.hu/attachments/article/2662/2-kompetencia-kezikonyv-v10-20170921.pdf>
- Hegyi, H. (2012). Személyiség a kompetenciák mögött. Letöltés dátuma: 2022. 10. 15., forrás: pea.lib.pte.hu: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15201/hegyi-hella-phd-2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Iványi-Szabó, R., - Balatoni, K. C. (2018) Önbeteljesítő jóslat-e az automatizáció? Letöltés dátuma: 2022.09.01., forrás: folyoiratok.oh.gov.hu: <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-koznevel-es-onbeteljesito-joslat-e-az-automatizacio>
- Kárpátné Daróczi, J. (2016) A kompetencia hatalom? Mit ér a gazdasági felsőfokú képzés, ha nem ad diplomát? Letöltés dátuma: 2022. 10. 03., forrás: real-phd.mtak.hu: http://real-phd.mtak.hu/624/1/Karpatine_Daroczi_Judit_dissertation.pdf
- Kenworthy, J. (2010) AdvantEdge potential to performance system. Letöltés dátuma: 2022. 10. 01., forrás: Competence and competency - What are they and how do they affect performance? <http://gapps5.com/what-are-competence-and-competency/>
- Kránitz, É. (dátum nélk.) Mi lesz a tíz legfontosabb kompetencia a jövőben? Letöltés dátuma: 2022. 09. 15., forrás: <https://vezetofejlesztes.hu/legfontosabb-kompetencia/>
- Linder, V. (2019) Közzszolgálati jog. Letöltés dátuma: 2022. 09. 25., forrás: real.mtak.hu: <http://real.mtak.hu/113442/1/kzszolglati-jog.pdf>
- Lippai, R. (2021. 01. 03.) Digitalizáció és automatizáció: nem látjuk még, mi lesz az emberek százmillióival. Letöltés dátuma: 2022. 10. 02., forrás: digitalhungary.hu: <https://www.digitalhungary.hu/interjuk/Digitalizacio-es-automatizacio-nem-latjuk-meg-mi-lesz-az-emberek-szazmillioival/10718/>
- Nemzetközi Közzszolgálati Egyetem (dátum nélk.) Képzéstípusok a továbbképzési rendszerben. Letöltés dátuma: 2022. 09.25. forrás: kti.uni-nke.hu: <https://kti.uni-nke.hu/kozszolglati-tovabbkepzesek/tovabbkepzesek/kepzesstipusok>

Magasvári, A. (2017) Hogyan támogathatja a munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetését a BSC módszertana? Letöltés dátuma: 2022.10.22.

forrás:analecta.hu:

<http://www.analecta.hu/index.php/taylor/article/view/13110/12966>

Smit, J., - Kreutzer, S., - Moeller, C., - Carlberg, M. (2016) Industry 4.0 Policy Department Economic and Scientific Policy. Letöltés dátuma: 2022. 10. 20., forrás: europarl.europa.eu:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU\(2016\)570007_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU(2016)570007_EN.pdf)

Vajda, B., - Farkas, G., - Málovics, É. (2017) A kompetenciafejlesztés eredményességének mérése a felsőoktatásban. Letöltés dátuma: 2022. 10. 05, forrás: eco.u-szeged.hu: <http://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=67937>

Egyéb

2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről, Értelmező rendelkezések, 29. § 10. pont

2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról, 79.

2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról 151 §

338/2019. (XII.23.) közigazgatási vezetőképzésről szóló kormányrendelet

Mellékletek

1. sz. melléklet: felhasznált interjú kérdései

1. Az Ön neve, beosztása és évek száma amióta vezetői pozíciót tölt be a szervezetnél.
2. Hogyan alakítják ki a munkavállalókkal kapcsolatos elvárásokat a kiválasztási folyamatoknál? Ki határozza meg azokat? Van például egységesen alkalmazott kompetenciaprofil?
3. Ön szerint az objektíven mérhető tulajdonságok – végzettségek, idegen nyelvismeret, tapasztalat – jobban érvényesülnek a munkáltatók által elvárás tekintetében, mint azok a tulajdonságok, amik nem azonnal láthatók? – empátia, együttműködési készség, megbízhatóság?
4. Véleménye szerint melyek a legfontosabb munkavállalói kompetenciák a minisztériumokon belül? Kérem, legalább hármat soroljon fel és röviden indokolja választását.
5. Véleménye szerint és a jelenlegi munkaerőpiac elvárásait ismerve a jövőben mely kompetenciák fognak felértékelődni?
6. Melyek azok a kompetenciák amelyek már kevésbé fontosak a mai munkaerőpiaci követelményeket ismerve?
7. Tapasztalja valamelyik hiányát? Ha igen, miért?

2. sz. melléklet: felhasznált kutatási kérdőív

Munkaerőpiaci kompetencia elvárások a minisztériumi dolgozókkal szemben

Tisztelt Válaszadó!

Pereszlényi-Buczko Tímea vagyok, a Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem Gazdasági-és Társadalomtudományi kar, emberi erőforrás szakos hallgatója.

Kérdőívemmel a minisztériumban dolgozókra vetítve vizsgálom a jelenlegi munkaerőpiacon elvárt kompetenciák szerepét.

Kérem, hogy a kérdőív kitöltésével segítse munkámat. A válaszadás teljes mértékben önkéntes és anonim módon történik. Az adatokat bizalmasan kezelem, kizárólag a dolgozat kutatási részéhez kerülnek felhasználásra.

1. Az Ön neme?

- Nő
- Férfi

2. Az Ön életkora?

.....

3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- Érettségi
- OKJ, vagy felsőfokú akkreditált okleveles képzés, vagy technikum
- Főiskolai vagy egyetemi diploma
- PhD/doktori fokozat

4. Mióta aktív munkavállaló?

- 0-4 év
- 5-9 év
- 10-19 év
- 20-29 év
- 30 évnél több

5. Mióta dolgozik Ön minisztériumban?

(Ha a jelenlegi munkahelyét megelőzően is dolgozott már minisztériumban, kérem azt is számolja bele az évekbe.)

- 0-4 év
- 5-9 év
- 10-19 év
- 20-29 év
- 30 évnél több

6. Rendelkezik-e Ön nyelvvizsgával?

- Nem rendelkezek nyelvvizsgával.
- Igen, egy idegen nyelvből.
- Igen, több idegen nyelvből is.

7. A munkahelyén betöltött szerepére vonatkoztatva szüksége van-e Önnek idegen nyelvtudásra?

- Igen
- Nem

8. Kérem jelölje be, hogy mennyire tartja Ön szükségesnek a felsorolt kompetenciákat a minisztériumi környezeten belül?

(Kérem, hogy 1-4-ig terjedő skálán minősítse a kompetenciák fontosságát, ahol az 1= egyáltalán nem szükséges; 4=teljes mértékben szükséges.)

1: Egyáltalán nincs rá szükség

2: Kevésbé van rá szükség

3: Szükség van rá

4: Teljes mértékben szükséges

- Szabálykövetés, fegyelmezettség
- Önállóság
- Határozottság
- Felelősségvállalás
- Pszichés terhelhetőség

- Érzelmi intelligencia
- Kommunikációs készség
- Együttműködés
- Szakmai ismeret és tapasztalat
- Digitális kompetencia
- Eljárásrendi ismeretek
- Precizitás
- Idegen nyelvtudás
- Tanulási agilitás

9. Ön szerint az alábbi két csoport közül, melyek fontosabbak a minisztériumi vezetők számára?

- A: Végzettség, munkatapasztalat, informatikai ismeretek, nyelvismeret.
- B: Empátia, együttműködés, határozottság, önállóság.

10. Megítélése alapján az alábbi jellemzők milyen mértékben játszottak szerepet akkor, amikor jelenlegi munkakörére kiválasztotta Önt a vezetője?

(Kérem, hogy 1-4-ig terjedő skálán jelölje, ahol az 1=egyáltalán nem volt fontos; 4=teljes mértékben fontos volt.)

1: Egyáltalán nem volt fontos

2: Kevésbé volt fontos

3: Fontos volt

4: Teljes mértékben fontos volt

- Érzelmi intelligencia
- Megbízhatóság
- Csapatmunkára való készség
- Stressztűrő-képesség
- Eljárásrendi ismeretek
- Magabiztosság
- Szakmai kvalifikáció, jártasság
- Önkontroll

- Idegen nyelvtudás
- Kommunikációs készség
- Pontosság
- Aktív tanulás és tanulási stratégia
- Informatikai ismeretek
- Önálló munkavégzés

11. Kérem, nevezze meg az Ön által legfontosabbnak tartott EGY kompetenciát, amivel véleménye szerint rendelkeznie kell a minisztériumi dolgozónak:

.....

12. Kérem jelölje be, hogy mennyire tartja igaznak az alábbi állításokat.

(Kérem az állításokat osztályozza aszerint, ahol az 1=nem értek vele egyet; 2=teljes mértékben egyetértek.)

1: Nem értek vele egyet

2: Teljes mértékben egyet értek

- A minisztériumokban mai munkaerőpiaci kompetencia követelmények alapján, az idegen nyelvtudásra mindenképp szükség van.
- Ha a munkavállalóban magas a hajlandóság a tanulásra, akkor kevésbé van szüksége releváns munkatapasztalatra.
- Az objektíven mérhető kompetenciák megléte nem egyenlő azzal, hogy a munkavállaló a gyakorlatban is képes jól ellátni a feladatait.
- A munkavállalónak nem szükséges sikeresen együttműködni másokkal, ha kellő szakmai tudással rendelkezik és emiatt kimagaslóan elvégzi a rá bízott feladatokat.

13. Véleménye szerint a minisztériumokban az alábbi kompetenciák jelentősége hogyan változott az elmúlt évek során?

(Kérem a felsorolt tulajdonságokat osztályozza aszerint, ahol a kompetenciák fontossága

1= leértékelődött; 2=nem változott; 3= teljes mértékben felértékelődött)

1: Leértékelődött az elmúlt években

2: Ugyanolyan fontos

3: Teljes mértékben felértékelődött

- Csapatmunkára való készség
- Magabiztosság
- Stressztűrő-képesség
- Informatikai ismeretek
- Önálló munkavégzés
- Szakmai kvalifikáció, jártasság
- Önkontroll
- Aktív tanulás és tanulási stratégia
- Pontosság
- Megbízhatóság
- Érzelmi intelligencia
- Idegen nyelvtudás
- Eljárásrendi ismeretek
- Kommunikációs készség

Munkáját ezúton köszönöm!

3. sz. melléklet: táblázatok jegyzéke

1. táblázat Kompetencia meghatározások	6
2. táblázat Munkaerőpiac által elvárt készségek 2025-re	12
3. táblázat Egységes közszolgálati alapkompentencia térkép	18
4. táblázat Összefüggés a szakmai ismeret jelentősége és az iskolai végzettség között	41
5. táblázat Khi négyzet próba	41

4. sz. melléklet: ábrák jegyzéke

1. ábra A kompetenciák jéghegy modellje	7
2. ábra Lágy és kemény kompetenciák viszonya a teljesítményhez.....	15
3. ábra Válaszadók nem szerinti megoszlása.....	32
4. ábra Válaszadók kor szerinti megoszlása	33
5. ábra Válaszadók végzettség szerinti megoszlása.....	33
6. ábra Válaszadók munkatapasztalata	34
7. ábra Válaszadók minisztériumi tapasztalata.....	35
8. ábra Válaszadók nyelvvizsgával kapcsolatos százalékos eloszlása	35
9. ábra Idegennyelv-szükséglet a munkahely betöltésével kapcsolatban	36
10. ábra Kemény és puha kompetenciák fontossága dolgozói vélemény alapján	37
11. ábra Vezetői kompetenciaelvárás rangsorolása dolgozói vélemény alapján.....	37
12. ábra Kompetenciák felértékelődése dolgozói vélemény alapján.....	39
13. ábra Kompetencia-szükséglet dolgozói vélemény alapján.....	40
14. ábra Legfontosabb kompetencia dolgozói vélemény alapján.....	42

Függelék

1. sz. függelék: Eredetiség és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Pereszlényi-Buczko Tímea
A Hallgató Neptun kódja: GV12HW
A dolgozat címe: Minisztériumi dolgozókkal szemben támasztott munkaerőpiaci kompetenciák
A megjelenés éve: 2022
A konzulens tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

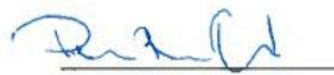
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2022.11.07.


Hallgató aláírása

2. sz. függelék: Konzultációs nyilatkozat

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Pereszlényi-Buczko Tímea (hallgató Neptun azonosítója: GV12HW) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom.¹

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: 2022.11.08.



Belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.