



---

ÁLLAMI  
SZÁMVEVŐSZÉK  
KUTATÓ INTÉZETE

# Kompetenciaalapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban

Tanulmány

2010. január



**Kompetenciaalapú struktúra kiépítésének lehetőségei**

**a közigazgatásban**

**– Módszer és esettanulmány –**

Budapest, 2010. január

**Szerzők:**

Dr. habil Báger Gusztáv

egyetemi tanár

az ÁSZ Kutató Intézetének tudományos tanácsadója

Dr. Balogh Gábor

a PPKE egyetemi docense

Kiadásért felel: Dr. Pulay Gyula főigazgató

A kézirat lezárva 2009. december 30.

© Állami Számvevőszék Kutató Intézet

ISBN 978-963-88187-4-4

# Tartalomjegyzék

<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ .....</b>	<b>9</b>
<b>ELŐSZÓ.....</b>	<b>15</b>
<b>I. RÉSZ A MUNKAMEGOSZTÁS ÚJRASTRUKTURÁLÁSA A KÖZIGAZGATÁSBAN.....</b>	<b>23</b>
<b>1. Igazgatáspolitikai és munkamegosztás .....</b>	<b>23</b>
1.1. <i>A közigazgatás korszerűsítése – Igazgatáspolitikai paradigmák .....</i>	23
1.2. <i>A munkamegosztás reformkonform elméletei.....</i>	27
1.2.1. <i>Munkaköralapú munkamegosztás .....</i>	28
1.2.2. <i>Foglalkozásalapú munkamegosztás .....</i>	29
<b>2. A kompetenciaalapú közelítésmód és alkalmazásának főbb iránya.....</b>	<b>31</b>
2.1. <i>Kompetenciafelfogások .....</i>	31
2.2. <i>Kompetenciaszerkezet .....</i>	34
2.3. <i>Kompetenciaalapú közigazgatási szervezet .....</i>	39
2.3.1. <i>Kompetenciastruktúrák, kompetenciamodellek .....</i>	40
2.3.2. <i>A kompetenciaalapú közigazgatási szervezetek erőforrás gazdálkodása .....</i>	43
2.3.3. <i>A szervezeti kompetenciák mérése .....</i>	47
<b>3. A kompetenciaalapú struktúra kiépítése.....</b>	<b>51</b>
3.1. <i>Az igazgatási tevékenység struktúrája és kompetenciakerete .....</i>	51
3.2. <i>Az állami tevékenység újradefiniálása.....</i>	53
3.3. <i>A kompetenciaalapú struktúra megvalósíthatósága – az átállás problémái.....</i>	54
<b>4. A Központi Statisztikai Hivatal kompetenciaalapú átszervezése .....</b>	<b>61</b>
4.1. <i>Az átalakítás előzményei, mozgatórugói .....</i>	61
4.2. <i>A kompetencia-központi átalakítás módszertana .....</i>	62
4.3. <i>A kompetenciaközpontok működése a gyakorlatban.....</i>	65
4.4. <i>Humánerőforrás-képzés a kompetenciaközpontokban.....</i>	68
<b>II. RÉSZ EGER ÉS SZOMBATHELY MEGYEI JOGÚ VÁROSOK ÖNKORMÁNYZATI IGAZGATÁSAINAK KOMPETENCIAKUTATÁSA .....</b>	<b>69</b>
<b>5. A kutatás célja és szemlélete .....</b>	<b>69</b>
5.1. <i>A kutatás célja.....</i>	69
5.2. <i>A kutatás lefolytatása.....</i>	70
<b>6. A módszerek és struktúrák .....</b>	<b>73</b>
6.1. <i>A kutatási probléma megközelítése .....</i>	73
6.1.1. <i>A kutatási probléma elméleti oldala.....</i>	73
6.1.2. <i>Az elemzés módszerei.....</i>	74
6.2. <i>A kérdőív struktúrája .....</i>	76
6.2.1. <i>A köztisztviselői kérdéscsoport jellemzői .....</i>	77
6.2.2. <i>Az ügyfelek kérdéscsoportja .....</i>	82
<b>7. Az empirikus vizsgálat eredményei.....</b>	<b>85</b>
7.1. <i>Nem, kor, foglalkozás és iskolai végzettség a köztisztviselőknél.....</i>	85
7.2. <i>Rugalmasság és csapatmunka a munkahelyi feladatellátásban.....</i>	87
7.3. <i>Munkakörök vizsgálata .....</i>	90

7.4.	<i>A köztisztviselő énképe</i> .....	90
7.4.1.	Egydimenziós énkép .....	91
7.4.2.	Elemzés demográfiai adatok alapján .....	92
7.4.3.	A kulcskompetenciák rangsora Egerben .....	93
7.4.4.	A kulcskompetenciák „együttjárása” .....	95
7.4.5.	A kulcskompetenciák dimenzionálása és ábrázolása .....	97
7.4.6.	Köztisztviselői típusok .....	98
7.4.7.	Énkép-eredmények összegzése .....	103
7.5.	<i>A köztisztviselő sikerorientáltsága</i> .....	105
7.5.1.	A sikerorientáltság típusai .....	105
7.5.2.	Köztisztviselők Szombathelyen .....	110
7.5.3.	A sikerorientáltság-vizsgálat értelmezési lehetőségei .....	113
7.6.	<i>Munkáltatóval kapcsolatos kérdések</i> .....	114
7.6.1.	A feljebbvaló utasításainak követése.....	114
7.6.2.	A munkahellyel kapcsolatos szempontok .....	115
7.6.3.	Munkahellyel való elégedettség .....	116
7.6.4.	Szabad döntés lehetősége .....	117
7.6.5.	Az intézményre vonatkozó megállapítások.....	118
7.7.	<i>Pozitív és negatív kompetencia-lista</i> .....	119
7.7.1.	Pozitív fontosságú kompetenciák .....	119
7.7.2.	Negatív fontosságú kompetenciák.....	121
7.8.	<i>Ügyfelek elégedettsége</i> .....	123
7.8.1.	Elégedettségvizsgálat .....	125
7.8.2.	Fontosságvizsgálat .....	127
7.9.	<i>A kutatási eredményekből levonható főbb következtetések</i> .....	127
	<b>KOMPETENCIA SZÓTÁR</b> .....	<b>133</b>
	<b>IRODALOMJEGYZÉK</b> .....	<b>137</b>
	<b>MELLÉKLETEK</b> .....	<b>147</b>
	1. sz. melléklet Kérdőív .....	149
	2. sz. melléklet Interjúkérdések.....	165
	3. sz. melléklet Nem, Kor, Foglalkozás és Iskolai végzettség, EGSZO.....	166
	4. sz. melléklet A kérdőív 1. és 2. kérdése .....	168
	5. sz. melléklet A kérdőív 3., 4., 5. és 6. kérdése .....	179
	6. sz. melléklet A kérdőív 7. és 8. kérdése .....	183
	7. sz. melléklet A kérdőív 9. kérdése .....	185
	8. sz. melléklet Szervezeti egységek .....	186
	9. sz. melléklet Ügyfelek.....	189
	10. sz. melléklet Összehasonlító táblázatok .....	199
	11. sz. melléklet Korreláció elemzés a köztisztviselők énképéhez .....	203
	12. sz. melléklet Kompetenciamodellek .....	205
	<b>Jogszabályok</b> .....	<b>207</b>
	<b>Honlapok</b> .....	<b>207</b>
	<b>Az Állami Számvevőszék Kutató Intézetének (ÁSZKUT) eddig megjelent tanulmányai</b> .....	<b>209</b>

## Ábrák jegyzéke

1. sz. ábra A menedzsment és a közigazgatás néhány eltérő kompetencia-közelítésmódja ....	33
2. sz. ábra Egy személy lehetséges kompetenciadimenziói .....	34
3. sz. ábra Kompetenciastruktúra .....	41
4. sz. ábra A szervezet kulcskompetencia-modellje.....	48
5. sz. ábra Igazgatási egységek tevékenységeinek strukturális elemei.....	52
6. sz. ábra Kompetenciapú struktúra felépítése.....	53
7. sz. ábra Állami tevékenység újradefiniálásához .....	53
8. sz. ábra A KSH kompetencia-felépítése.....	63
9. sz. ábra A megkérdezettek száma egyes korcsoportokon belül, nemek szerint, Egerben....	85
10. sz. ábra Iskolai végzettség nemek szerint, Egerben .....	86
11. sz. ábra Egyedül dolgozás kedvelése nemek szerint .....	89
12. sz. ábra A kulcskompetenciák dimenziói (Euklideszi távolság-modell).....	97
13. sz. ábra Függőségi viszony iskolai végzettség alapján .....	113
14. sz. ábra A munkahellyel kapcsolatos szempont: a jó fizetés (Eger) .....	116





## Táblázatok jegyzéke

1. sz. táblázat A közfeladat-ellátás formái és intézmény típusai.....	18
2. sz. táblázat Az állam funkciói .....	19
3. sz. táblázat A közszektor reformok igazgatáspolitikai (technológiai) koncepcióinak áttekintése .....	27
4. sz. táblázat A munkamegosztás dimenziói.....	28
5. sz. táblázat A munkamegosztás jellemzői piactípusok szerint.....	29
6. sz. táblázat Főtisztviselői kompetenciaszerkezet Hollandiában (ABD-kompetenciák).....	38
7. sz. táblázat A kompetenciák és a szervezeti teljesítmény kapcsolata .....	43
8. sz. táblázat A kompetenciaalapú rendszer erősségei.....	55
9. sz. táblázat A kompetenciaalapú rendszer gyengeségei.....	55
10. sz. táblázat A részleges kompetenciaközpontok szervezeti struktúrája .....	66
11. sz. táblázat A megkérdezett köztisztviselők és ügyfelek száma (fő) .....	71
12. sz. táblázat Változók összefüggés-vizsgálatának jellemző statisztikai technikái.....	75
13. sz. táblázat Kaiser-Meyer-Olkin mutató .....	75
14. sz. táblázat KMO és barlett teszt .....	76
15. sz. táblázat Egyéni kompetenciamodell .....	78
16. sz. táblázat Szociális kompetenciamodell .....	78
17. sz. táblázat Módszertani kompetenciamodell.....	79
18. sz. táblázat Pozitív és negatív fontossági lista.....	80
19. sz. táblázat Rugalmasság a munkahelyi feladatellátásban nemek szerinti bontásban.....	88
20. sz. táblázat A férfiak és a nők viszonyulása a csapatmunkához .....	88
21. sz. táblázat A munkavégzésben tapasztalható kreativitás nemek szerinti megoszlásban ..	89
22. sz. táblázat Egyéni kompetenciák, EGER.....	92
23. sz. táblázat A kulcskompetenciákra adott értékek átlagának és szórásának csökkenő sorrendje .....	94
24. sz. táblázat Köztisztviselői ideáltípusok.....	103
25. sz. táblázat A köztisztviselők énképének jellemzői korcsoportok szerint .....	104
26. sz. táblázat A változók között fennálló viszony .....	111
27. sz. táblázat A feljebbvaló utasításának követése.....	115
28. sz. táblázat Munkahellyel elégedettség .....	117
29. sz. táblázat A szabad döntés lehetősége .....	118
30. sz. táblázat Az említés-számok alapján képzett sorrend EGER esetében .....	120

31. sz. táblázat A negatív lista és a pozitív lista összehasonlítása az EGER-szintű említésszámok alapján .....	122
32. sz. táblázat Ügyintézés színvonala a szektorok szerinti ügyfelek véleménye alapján .....	125
33. sz. táblázat Az ügyintézés színvonala a véleményt adók iskolai végzettsége szerint .....	125
34. sz. táblázat Elégedettségvizsgálat, sorrendiség, EGSZO .....	126
35. sz. táblázat Keresztábra-elemzés .....	126
36. sz. táblázat Fontosságvizsgálat, sorrendiség, EGSZO .....	127
37. sz. táblázat A proaktívítás kompetenciamodellje .....	129

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A fenntartható fejlődés követelménye, a piactökeletesítés megvalósítása, a versenyfeltételek javítása – többek között – a közigazgatás sokoldalú reformját is szükségessé teszi. Ezért kiemelt feladat a különféle új igazgatáspolitikai megközelítési módok (paradigmák) alkalmazási lehetőségeinek, előnyeinek és hátrányainak mérlegelő vizsgálata.

Az igazgatási szakirodalom útkeresése három elmélet köré összpontosul: a bürokratizmus, a professzionalizmus és a menedzserializmus. Közülük a bürokratizmus számos szempontból – úgymond – meghaladott, a professzionalizmus és a menedzserializmus között pedig a hegemonia még nem dőlt el. Bár mindhárom igazgatástechnikának vannak közös jegyei (pl. az adott területre vonatkozó tudás, szakismeretek), amelyek bizonyos mértékben átfedhetik, de tiszta formájukban kizárják egymást.

A szakmai koncepciók közül az „új közigazgatás” és a „jó kormányzás” a legjelentősebbek: az „új közigazgatás” az ügyfelekre, az eredményesség és a társadalmi hatás elérésére, valamint a piaci mechanizmusok közigazgatási bevezetésére helyezi a hangsúlyt; a „jó kormányzás” feltételezi, hogy olyan új koordinációs formák alakulnak ki és terjednek el, amelyek jelentősen különböznek a piaci koordináció klasszikus formáitól, illetve a hagyományos koordinációs mechanizmusoktól.

A különféle igazgatáspolitikai paradigmák és szakmai koncepciók dilemmáinak feloldása végett terjedő **új közelítésmód a kompetenciaalapú szemlélet és a kompetenciák szisztematikus alkalmazása**. Ez a közelítésmód – a hatékony és eredményes működés javítása érdekében – azokat a szempontokat hangsúlyozza, amelyek a kompetenciákból építkező szervezeti struktúra lényegi elemeit képezik, s mint ilyenek hatással vannak a közigazgatásra, és befolyásolják funkcióellátó képességét. Elméletileg megalapozott és bizonyított, hogy kompetenciaalapú rendszer nélkül egyik igazgatástechnikai változat sem élet- és működőképes.

A kompetenciaalapú struktúra kiépülésének lehetőségével kapcsolatban **két irányzat** figyelhető meg: az egyik a **kompetens szervezetnek a szervezeti kompetenciákból történő kialakulását** kutatja, a másik kompetenciaalapú irányzat az **ember oldaláról közelít**, és ezen keresztül hozza létre a kompetens szervezetet. A kompetenciaalapú struktúra kiépítésekor az egyes országokban olyan kompetenciaprofilokat alakítottak ki, amelyek megfelelnek államformájuknak, az igazgatáspolitikai és -technikai kritériumoknak, és összhangban vannak stratégiai céljaikkal. Arra figyeltek, hogy ne a közigazgatás csinálja a politikát, hanem a közigazgatás a kormányprogramban, a törvényalkotási programban, a kormányzat munkatervében és az adott közigazgatási szerv éves munkatervében adott kormányzati ciklusra megjelenő legfontosabb fejlesztési-, programalkotó- és jogalkotási feladatokban, a közigazgatás működését és továbbfejlesztését érintő kiemelt kormányzati célok megvalósításában hatékonyan működjön közre a szaktudásával, a szakértelmével.

Hazánkban sok közigazgatási intézményben – nyíltan vagy kevésbé nyíltan – komoly lépéseket tettek a kompetenciaalapú struktúrára való áttérésre. Szinte nincs olyan szervezet, ahol ne vezették volna be az alkalmazottak teljesítménymérése céljából a kompetenciát számba vevő eljárást a teljesítményértékelés keretében. Ez megnyilvánult például abban, hogy bevezették az alkalmazottak teljesítménymérése során a kompetenciára kiterjedő eljárásokat

is. Viszont alig találunk közigazgatási intézményeket, amelyek tevékenységi struktúrájukat is kompetenciaalapra helyezték volna. Ez komoly ellentmondás. A kompetenciaalapú struktúra ugyanis a hagyományostól jelentősen különböző szervezeti felépítést kíván. Példaértékű elmozdulást jelent a holtpontról a KSH-ban megvalósított modernizáció, amely a hivatal struktúrájának kompetenciaalapra helyezésekor eredményesen racionalizálta tevékenységi körét.

Elméleti kutatásunkat empirikus kutatás egészíti ki. Az empirikus kutatás célja két megyei jogú város, Eger és Szombathely önkormányzati igazgatási **kompetenciaszerkezetének a feltárása és megértése, kompetencia-modelljének elkészítése** volt.

A kutatás a két önkormányzati igazgatás emberi erőforrásainak (köztisztviselőinek)

- nem-formális kompetenciáit tárja fel és értelmezi,
- a kompetenciák (jellemzők) alapján típusokat alkot, s ezáltal
- modelljét adja a két szervezet kompetenciastruktúrájának.

Célként határoztuk meg, hogy az állami funkcióváltások milyen kulcskompetenciák meglétét és fejlesztését tételezik fel a közigazgatás területén, illetve a kompetencia-felfogás érvényesülése milyen változásokat eredményez a humán erőforrás gazdálkodásban.

A munka során jelentős teret szenteltünk az olyan típusú összefüggések megismerésének, amelyek szorosan kapcsolódnak alaphipotézisünkhöz: **a közigazgatás eredményesebben működik, ha kulcskompetenciákkal ruházzák fel, s ne csak reagáljon a kihívásokra, hanem proaktív közpolitikával javítsa az intézmények teljesítményét és eredményes működését.**

Emellett kiemelt figyelmet fordítunk az utóbbi évtizedben elterjedt közigazgatás-fejlesztési modellek közül a kompetenciaalapú szervezeti modell alkalmazására a közigazgatás versenyképességének, eredményes működésének javítása érdekében. Ezt nemcsak az igények és lehetőségek oldaláról tesszük, hanem javaslatokat is megfogalmazunk a döntéshozók számára.

**A kutatómunka főbb eredményeit az alábbiakban foglaljuk össze.**

1. A kutatás alapján megállapítható, hogy **a közigazgatás modernizálása szempontjából helytálló** a kutatási program **állami szerepvállalás-felfogása**, amely az állami funkciók definiáltsága és intézményi eredményessége szempontjából, tehát két dimenzióban nevezi meg az egyes állami funkciókat minimális, közbülső és aktivizáló felosztással. Az állami szerepvállalás azt jelenti, mit vállal magára az állam, ugyanakkor a szerepmegfelelés azt mutatja, hogy az állam milyen kompetenciákkal rendelkezik, az illeszkedés pedig, hogy képes-e a vállalt szerepének megfelelni. Ez a felfogás lehetővé teszi a kompetenciaalapú struktúra szervezeti kiépítését.

2. A kutatás bemutatja, hogy mind szervezeti, mind személyzeti téren a gondolkodás, a munkához való hozzáállás más logikai elvek mentén működik. **A kompetenciaalapú struktúra legfőbb jellegzetessége, hogy a feladat, a munka helyett az embert állítja a középpontba, kiemeli anonimitásából, s képességei köré szervezi a tevékenységeket, amelyek szintén kompetenciaalapon vannak definiálva.** A kompetencia ebben az esetben nem a jog- és hatáskörök vagy illetékességek rendezett halmazát jelenti, hanem képességeket, készségeket, attitűdöket, olyan jegyeket, amelyekre az adott szervezetnek, illetve az adott személynek szüksége van.

Az empirikus vizsgálat tapasztalatai alapján helyesnek bizonyult az a törekvésünk, hogy valójában ne oksági magyarázatát adjuk a társadalmi vagy kulturális szempontból jelentős szervezeti (kompetencia) struktúrának, hanem csak az adott szervezeti szintű **kompetenciaszerkezetnek a feltárására és megértésére** törekedjünk. Tehát már a kérdőív összeállításakor sem azt a kérdést állítottuk a középpontba, és nem arra kerestük a választ, hogy miért alakult ki az a struktúra, ami az adott szervezetet jellemzi, hanem arra törekedtünk, hogy sajátos pozícióból, vagyis kompetenciaalapon tárjuk fel és igyekezzünk megérteni azt a – még nem ismert – kompetenciastruktúrát, amivel az **önkormányzat jelenleg rendelkezik**.

3. Az empirikus vizsgálat összességben megerősíti, hogy **a kulcskompetenciák az intézmény teljesítményét és eredményes működését alapozzák meg**.

A kulcskompetenciák egy szervezet működéséhez nélkülözhetetlen egyéni, társas, generikus, funkcionális vagy metakompetenciák összessége. Ebben az értelmében rendkívül tág fogalom, amely nemcsak az egyes munkakörök betöltéséhez, hanem a konkrét működéshez szükséges kompetenciákat is magában foglalja. Viszont vannak kompetenciák, amelyekkel minden szervezetnek rendelkeznie kell a sikeres, eredményes működés érdekében. Ezek szerkezeti elrendeződése biztosítja az adott szervezet működőképességét. Tehát a kulcskompetencia a szervezet életében és jövője szempontjából alapvető fontosságú, mindegyik szervezeti egységnek rendelkezni kell vele.

A kompetenciaszerkezet feltérképezését három irányból kétféle módszerrel közelítettük meg: empirikus felvétel során kérdőívet töltöttünk ki a köztisztviselőkkel és az ügyfelekkel, illetőleg helyi politikusokat kérdeztünk meg interjúk módszer alkalmazásával. Kontrollként pedig interjúkat készítettünk Szombathelyen az önkormányzati igazgatásban dolgozó osztályvezetőkkel.

A két vizsgált település köztisztviselői bizonyos mértékben más sorrenddel, de hasonló kompetenciákat jelöltnek meg, amelyek pozitív, illetve negatív értelemben fontosak munkavégésükhöz vagy feladataik ellátásához. Ezek a kompetenciák jellegüknél fogva az adott szervezet kompetenciastruktúrájának az alapelemei.

4. A kutatás eredményei alapján a közigazgatási szervezet sikeres és eredményes működése érdekében **a proaktív kulcskompetenciák dominanciáját** tartjuk indokoltnak. Vagyis: akkor sikeresebb és eredményesebb az önkormányzati igazgatás működése, ha kulcskompetenciái többségében proaktív (kezdeményező) jellegűek. Tehát olyan kompetenciákat kerestünk, amelyek alapvetők és proaktív (kezdeményező) jellegűek. A proaktivitás alapvető kompetenciái:

- az egyéni kompetenciák egy része [a kreativitás, a rugalmasság, a szellemi fejlődés (tanulás) képessége, valamint az erkölcsi képességek körébe tartozó kompetenciák (becsületesség, megbízhatóság)];
- társas vonatkozásúak, pontosabban: koordinációs és kooperációs képességek – csapatmunka, együttműködés, kommunikáció és konfliktuskezelés;
- a munkakompetenciák köréből a szakmai ismeretek, illetőleg
- a módszerkompetenciák közül a kockázatképesség, az operacionálási készség és a problémamegoldó képesség.

Kutatásunk a proaktivitás e kompetenciamodelljéhez közelálló eredményre jutott. A két önkormányzatra kapott kulcskompetenciák között megtalálható a csapatmunka, az együttműködési készség, valamint az emberekkel való bánni tudás. Mivel a két önkormányzat tisztviselői

ezeket egyöntetűen pozitívnak jelölték meg, nagy biztonsággal megállapítható, hogy e kompetenciák valóban az igazgatási tevékenység folytatásának a kulcskompetenciái. A kommunikáció, a probléma-megoldó képesség viszont a középmezőnybe sorolódott, míg a számszerűsítési készség a nem fontos (negatív) listán foglal el előkelő helyet.

Ezzel az eredménnyel kapcsolatban megjegyezzük, hogy lényegében megfelel az Európai Unió kompetenciamodelljének, amely kulcskompetenciának a csapatmunkát, a kommunikációt, a probléma-megoldó képességet, a számszerűsítési készséget, valamint a tanulás és a teljesítmény fejlesztését tekinti.

#### **5. A kutatás a passzív reagálás és a proaktív hozzáállás (attitűd) között tapasztalható feszültség feloldásának lehetőségét is kereste.**

a.) Annak kimutatására és bizonyítására, hogy ki proaktív (kezdeményező) vagy reagáló természetű, a köztisztviselő énképét, és a róla alkotott tipológiát hívtuk segítségül. A *Kérdőív 1. és 2. kérdése* lehetővé teszi a típusalkotást. Felfogásunk szerint a típus az egyes jellemzők (kompetenciák) sajátos elrendeződése.

Hogy valójában adott változóhalmaz faktorálva milyen típust hoz létre, a köztisztviselő jellemzőitől függ. Más szavakkal: a köztisztviselő énképének és tevékenységének jellemzői állnak össze típusá.

Az egyes típusok olyan jellemzőkből állnak, amelyek a vizsgálat során feltárják, hogy a köztisztviselő

- mely kompetenciákkal rendelkezik,
- az adott énkép mögött inkább a kihívásokra reagáló vagy proaktív (kezdeményező) típus rejlik-e, illetve
- mely kompetenciákat kell fejleszteni ahhoz, hogy nála a proaktív jelleg domináljon.

b.) Ami a szervezetet illeti, dimenzionális kompetenciamodellje két jól elkülönülő részből áll: egy szubjektum-centrikus és egy generikus kompetenciastruktúrából. A szubjektum-centrikus struktúrát a köztisztviselők énképei és sikerorientációi alkotják, a generikus struktúrába a pozitív és negatív fontosságú kompetenciák, illetőleg az adott intézmény (munkahely) működésével kapcsolatos szempontok tartoznak. A generikus kompetenciák tartalmazzák a szervezeti kulcskompetenciákat, a funkcionális (szakmai) kompetenciákat, valamint az intézményi jellemzőket.

A szervezet működésének és tevékenységének színvonala, reaktív vagy proaktív jellege tükröződik az intézményről alkotott véleményekben. A proaktív típusú kompetenciák aránya a köztisztviselők rátermettségét, illetve a szervezet működési színvonalát fejezi ki.

A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a két önkormányzat működési színvonala a közepes és a jó körül szóródik, az egyes jellemzők hol reaktív (színvonalromlás vagy közepes változatlan színvonal), hol proaktív (színvonaljavulás, az egyes jellemzők ötből négy fölötti pontszámai) tendenciát mutatnak. Viszont egyértelműen megállapítható, hogy:

- ◆ elmozdulás tapasztalható az anyagi szempontoktól a nem-anyagi szempontok irányába;
- ◆ a foglalkozás és a szabad döntés szignifikáns kapcsolatban áll egymással;
- ◆ előkelő helyet foglal el az intézmény számítógéppel ellátottsága és ügyfélorientált jellege, ugyanakkor

- ◆ az EU kulcskompetenciái<sup>1</sup> közül több (fejlesztéssel-fejlődéssel kapcsolatos kompetenciák, számszerűsítési készség stb.) a negatív listára került;
- ◆ a proaktív kulcskompetenciák egyes kompetenciái a felmérés adatai szerint nem számítanak a kulcskompetenciák közé.

Szakmai szempontból az igazságosságnak és a tisztességnek kevésbé van jelentősége a többi erkölcsi kompetenciához képest. Fontos viszont a becsületesség, a felelősségvállalás, valamint a megbízhatóság.

6. A vizsgálat igazolta azt az általános tapasztalatot, hogy a kompetenciaalapú struktúra sokoldalúságot követel a köztisztviselői kartól. Ennek kialakítása érdekében **kompetencia-szemléletű továbbképzésekre**, anyagi ráfordításokra és a politikai erők határozott támogatására van szükség. Csak így módon lehetséges a még uralkodó, hagyományos hivatalnoki (bürokratikus) szemléletet megváltoztatni és az önkormányzati reform keretében előrelépni a hatékonyabb közigazgatási rendszer felé.

Az interjúkból egyértelműen kitűnik, hogy az igazgatás dolgozói kiszolgáltatottak a helyi politikai erőknek. Ennek megszüntetése érdekében a jelenleginél nagyobb mértékben szükséges törekedni arra, hogy mérséklődjön a politikai szempontok érvényesülése a közigazgatási tevékenységben.

7. Az empirikus felmérések eredményei arra utalnak, hogy a két megyei jogú város köztisztviselői csak óvatosan, bizonyos fenntartásokkal viszonyulnak a **közigazgatási reform** ügyéhez. Ez az attitűd, valamint a nyugati országok igazgatás-szociológiai kutatásainak tapasztalatai a **reform fokozatos megvalósítását** tartják lehetségesnek. Egy ilyen reform megvalósításához a következő lépéseket javasoljuk:

- ❖ ki kell jelölni azokat az országos, illetve települési igazgatási intézményeket, amelyek kísérleti jelleggel részt vesznek a közigazgatás kompetenciaalapú reformjában;
- ❖ párhuzamos ellenőrzés, felügyelet formájában nyomon kell követni a működésüket. Javasolt kijelölni egy (közigazgatási, közjogi, közgazdasági, szociológus stb. szakemberekből álló) szakmai értékelő csoportot (8-10 főt) megfelelő felhatalmazással, amely egyrészt tudományos, másrészt szakpolitikai szempontból figyelemmel kíséri a kompetenciaalapú reformban résztvevő intézmények tapasztalatait;
- ❖ a harmadik évben tudományos-szakmai vitára kell bocsátani az eredményeket, tudományos tapasztalatokat. A tudományos-szakmai vita után célszerű ajánlásokat megfogalmazni a döntéshozó szervek részére;
- ❖ az ötödik évben a teljes közigazgatás kompetenciaalapú struktúrára való átállása történjen meg.

8. Egészében az empirikus kutatásunk igazolta, hogy az általunk választott kutatási módszer alkalmas az adott területre, illetve szférára általánosan érvényes és megbízható következtetések levonására. Bebizonyosodott, hogy **a pilot-jellegű kutatásunk alapján empirikus vizsgálattal feltárhatók és értelmezhetők az emberi erőforrások** – esetünkben a köztisztviselők – **nem-formális kompetenciái**, amelyek alapján kompetencia-típusokat alkothattunk, elemezhetjük a közigazgatási egységek (önkormányzati igazgatás) kompetenciaszerkezetét és elkészíthetjük azok kompetenciamodelljét.

---

<sup>1</sup> Vö. Európai Parlament és Tanács 2006/962/EK számú ajánlásával és annak értelmezéseivel.





# ELŐSZÓ

## Változó állam, változó közigazgatás

Az olvasó joggal teszi fel a kérdést, hogy az Állami Számvevőszék Kutató Intézete (ÁSZKUT), amelynek fő kutatási területe a közpénzügyi szabályozás korszerűsítése, miért foglalkozik a kompetenciaalapú közigazgatás kérdéseivel. Kutatásaink azt igazolják, hogy a két kérdéskör között szoros az összefüggés. Ennek igazolására felvázoljuk a két témakört összekötő logikai láncolatot. A közpénzügyi szabályozás megújítása nem cél, hanem eszköz, az állami feladatellátás eredményesebbé tételének eszköze. Ezért az ÁSZKUT, illetve jogelődje, az Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézete (ÁSZ FEMI) több tanulmányban is elemezte a közpénzügyi reform és az államreform összefüggéseit, elsősorban abból a szempontból, hogy milyen összehangolt reformlépésekre lenne szükség a magyar gazdaság versenyképessé tétele érdekében. Kutatásaink felszínre hozták, hogy nem elegendő az állami intézmények struktúráját átalakítani, hanem szükség van az azokat működtető köztisztviselők szemléletmódjának, hivatali magatartásának, hivatalnoki attitűdjeinek megváltoztatására is.

„Államreform, közpénzügyi reform” című tanulmánykötetünkben<sup>2</sup> kifejtettük, hogy a XXI. században – elsősorban a globalizáció hatására – az állami szerepvállalásnak jelentősen meg kell változnia. Egyrészt felértékelődik az állam nemzetközi együttműködési funkciója, másrészt a globális versenyben való helyállás az állam belső szervezési funkcióját is módosítja. Elég csak arra gondolnunk, hogy az áru piacok és a pénzpiacok nyitottá válása mennyi új követelményt állít a fogyasztóvédelmi, a termékbiztonságot szolgáló szabályozással és e szabályok betartásának ellenőrzésével szemben. A tanulmány bemutatja az állam ún. minimális és közbülső funkciói tartalmának változását. Ezt követően felhívja a figyelmet az állam aktivizáló funkcióra. Ebbe a csoportba azok az állami tevékenységek tartoznak, amelyekkel az állam közvetlenül kívánja elősegíteni az ország hatékony, eredményes részvételét a globális gazdaságban, és erősíteni a szociális kohéziót, valamint javítani a belső szervezettséget. A tanulmány az állam aktivizáló funkciói között a versenyképesség fokozását, s jövedelmek újraelosztását és az állami (pénzügyi) ellenőrzést említi meg.

„A közszféra és a gazdaság versenyképessége” című a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Központjával közösen készített tanulmánykötet<sup>3</sup> a közigazgatással és a kormányzással szembeni kihívásokat, a közszféra átalakításának lehetőségeit és kényszereit mutatja be kilenc tanulmányban. Az egyik tanulmány<sup>4</sup> ismerteti az aktivizáló állam koncepcióját, amely az önszerveződés, az önszervezés és a szubszidiaritás német hagyományainak felújításán nyugszik. Az aktivizáló állam alatt olyan államot értünk, amely fenntartja az állam átfogó társadalmi felelősségét, de lemond az átfogó szolgáltatásnyújtásról. Ezt a feladatot megosztja a magánvállalkozásokkal és a civil szervezetekkel. Az új típusú államiság lényegéhez tartozik, hogy a társadalmi csoportokat és a köztisztviselőket aktivizálja. Ez az államfilozófia a társadalmi csoportokat arra ösztönzi, a köztisztviselőktől pedig azt igényli, hogy saját erejükre és képességeikre támaszkodva oldják meg a problémákat. A német értelmezés szerint csak az aktivizáló államisággal lehet kikerülni abból a kutyaszorítóból, amelyet egyfelől az állam felelőssége, másfelől a felelősség privatizálása közötti viszony jelent. Ebben az értelemben a

---

<sup>2</sup> Báger Gusztáv – Vigvári András (2007a).

<sup>3</sup> Báger Gusztáv – Bordás Mária – Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Imre Miklós – Jenei György – Kovács Árpád – Kuti Éva – Szántó Dénes – Temesi István (2007b).

<sup>4</sup> Jenei György (2007).

kormányzás azt jelenti, hogy az állam ösztönzi, irányítja, ellenőrzi és menedzseli a gazdasági-társadalmi folyamatokat orientáló társadalmi, politikai és igazgatási tevékenységeket.

A kormányzás tehát elsősorban problémamegoldást jelent, amelynek egyaránt eszköze a szabályozás, az igazgatás, a hatósági tevékenység, a közszolgáltatás nyújtása, de az is, hogy az állami szervek segítik és ösztönzik, hogy a felmerült problémákat önkormányzati szervek, civil szerveződések, magánvállalkozások, illetve ezek összefogása oldja meg. Az állami szerepvállalásnak ezt az új szemléletét a szakirodalom „jó kormányzásnak” nevezi. A jó kormányzás (good governance) az érték és részvétel alapú megközelítést alkalmazza: a polgárokat (és szervezeteiket) be kell vonni a kormányzásba, ezáltal valósul meg a jó közigazgatás.

Jó kormányzás esetén az állam nem atyáskodó, hanem képessé tevő, azaz kiaknázza a társadalmi csoportok kezdeményező készségét, mert ennek segítségével olcsóbb és jobb közszolgáltatásokat lehet nyújtani. Ez a megközelítés nem kisebb vagy nagyobb, gyengébb vagy erősebb államban gondolkodik, hanem olyan államban, amely összefogva a társadalom többi szereplőjével képes a globalizáció, az információs társadalom és a tudásalapú gazdaság kihívásaira hatékony választ adni, társadalmi-gazdasági-környezeti problémáira eredményes megoldást találni.

„Az állam célszerű gazdasági szerepvállalása a XXI. század elejének globális gazdaságában” című tanulmányunkban<sup>5</sup> amellől érvelünk, hogy a kormányzati szektor reformja kapcsán pragmatikus megoldásokra van szükség, és a közpénzügyi szabályozásban érvényesíteni kell a „jó kormányzás” elveit (nyitottság, részvétel, számonkérhetőség, hatékonyság, koherencia).

„A tudásalapú gazdaság és társadalom” című tanulmányunkban<sup>6</sup> egy teljes alfejezetet szentelünk annak a kérdésnek, hogy milyen közigazgatásra van szükség a tudásalapú gazdaságban. Arra a következtetésre jutottunk, hogy a közigazgatási szervezeteknek valódi tudásszervezetekké kellene válniuk, amelyek tudásvagyonukat (külső kapcsolatrendszerüket, szervezeti tőkéjüket és humántőkéjüket) tudatosan és eredményesen hasznosítják. Tudásalapú gazdaságban a közigazgatási szervezeteknek ügyfeleikkel olyan kapcsolatot kell kialakítaniuk, hogy az alkalmas legyen új tudás létrehozására. E kapcsolatok kialakítása érdekében a közigazgatásnak gyakran kezdeményező szerepet kell vállalnia a szervezetközi, ágazatközi problémák megoldásában. Természetesen a közigazgatási szervezetekkel szemben továbbra is elvárás marad, hogy jogszerűen működve, megbízható szakmai teljesítményt nyújtsanak. Ez azonban önmagában már nem elegendő ahhoz, hogy a közigazgatás hozzájáruljon az ország versenyképességének növeléséhez. Arra is szükség van, hogy a közigazgatási szervezetek nyitott, együttműködő, kezdeményező, változásra kész, tanuló, tudásmegosztó szervezetek legyenek. Ennek érdekében a közigazgatási szervezeteknek és dolgozóiknak új szerepeket kell betölteniük, s ehhez új képességekkel kell rendelkezniük.

Itt jön be a kompetenciák kérdésköre. Kompetencia alatt a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükséges jellemzőket értettük. Tanulmányunkban bemutattuk, hogy a köztisztviselőknek milyen általános, funkcionális, illetve kulcskompetenciákkal kell rendelkezniük ahhoz, hogy hozzá tudjanak járulni a tudásszervezetként működő közigazgatási szervek sikeres működéséhez. A logikai alapon felállított kompetenciamodell azonban tesztelésre szorul. A jelen tanulmányban ismertetett empirikus kutatás során ezért elsősorban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy az önkormányzati közigazgatásban felértékelődtek-e már a „jó kormányzáshoz”

---

<sup>5</sup> Báger Gusztáv – Jánossy Dániel – Kovács Richárd – Pulay Gyula – Tököli László – Vigvári András (2009).

<sup>6</sup> Báger Gusztáv - Bogyó Tibor - Goldperger István - Hegedűs Ágnes - Kiss Daisy - Örlös László - Pulay Gyula - Roóz József - Szorcsik Sándor - Vigvári András (2008).

szükséges kompetenciák, vagy a dolgozók és az ügyfelek értékítéletében még mindig a hagyományos hivatalnoki kompetenciák kapnak prioritást. A kutatás sok meglepő választ adott erre a kérdésfeltevésre.

### Az új típusú államiság

Az utóbbi évtizedekben jelentős változások tapasztalhatók a közigazgatásban. Nemcsak szakmai diskurzusokban fogalmazódik meg, hogy a közigazgatás hagyományos struktúráját oldani kell – mindenekelőtt a magán- és a közszférát kell egymáshoz közelíteni –, hanem konkrét intézkedések is történtek ennek érdekében. Persze kérdéses, hogy valójában a közszféra közeledett-e a magánhoz vagy a magánszféra igyekszik a maga képeére alakítani a közszférát, s benne – természetesen – a közigazgatást. A fenntartásnak számos politikai, gazdasági, társadalmi, kulturális, szervezeti oka van. Anélkül, hogy ezek tárgyalásába elmélyednénk, politikai szempontból mindenekelőtt a jóléti állam kialakulását és az ezzel járó rendszer-specifikus igazgatási formákat és technikákat említjük, gazdasági vonatkozásban pedig azt a tényt, hogy a jóléti állam kiteljesedésével a közszféra komoly megrendelésekkel látta el a magánszférát. Úgy is mondhatjuk, hogy kormányzati beruházások nélkül a magánszféra teljesítménye korántsem lenne olyan látványos, mint az napjainkban tapasztalható.<sup>7</sup>

Viszont a kormányzati megrendelések, beruházások visszaesése már jelzésértékű volt a jóléti állam terjedelme, hatékonysága és eredményessége szempontjából. Valamennyi jóléti állam felismerte, hogy belátható időn belül szükség van az állami szerepvállalás módosítására és szembekerültek a dilemmával, hogy milyen irányban és mértékben változzon az állam szerepe, megfelelő megoldás-e a minimális állam koncepciója vagy az állam funkcióinak változtatásával **újfajta államstruktúra kiépítése** jelenti-e a kivezető utat a válságból. Francis Fukuyama<sup>8</sup> a 21. század kormányzását vizsgálva **intézményi kínálati** oldalon az államiság négy aspektusát nevezi meg: „1. szervezeti felépítés és irányítás, 2. a politikai rendszer felépítése, 3. legitimációs alapok és 4. a kulturális és strukturális tényezők” komponenseket. Közülük leginkább formalizálható a szervezeti felépítés és irányítás intézménye, a legkevésbé a kulturális és strukturális tényezők. Következésképpen a szervezeti felépítés és irányítás magas fokon átadható, a politikai rendszer felépítését a közepes átadhatóság jellemzi, a legitimációs alapok közepes vagy alacsony mértékben adhatók tovább, a kulturális értékeket és strukturális tényezőket pedig „a közpolitika csak marginálisan manipulálhatja. A kulturális értékeket igazából az oktatás, a vezetésstudomány és a társadalmak közötti interakciók alakíthatják.”<sup>9</sup>

Az állami szerepvállalás módosulásának **egy másik** technikai **közelítésmódja** a piaci mechanizmusok és a tradicionálisan bürokratikus igazgatás egymáshoz közelítése a kooperációs formákon keresztül.<sup>10</sup> Ez nem csupán azt jelenti, hogy a kétféle eljárásmodot közelítjük egymáshoz, hanem azt is, hogy a piaci mechanizmusok egy részét alkalmazzuk a közfeladatok ellátására. Az OECD e célra mindenekelőtt az alábbi formákat ajánlja:

---

<sup>7</sup> Ennek tipikus jele hazánkban, hogy a rendszerváltás kezdetén erősen visszaestek a kormányzati megrendelések és támogatások, pl. az építőiparban, aminek egyértelmű következménye az építőipar válsága, a beruházások volumenének jelentős csökkenése.

<sup>8</sup> Fukuyama, F. (2005).

<sup>9</sup> Fukuyama, F. (2005).

<sup>10</sup> Báger Gusztáv – Hamza Lászlóné – Kovács Richárd (2007c).

- a kiszervezést (outsourcing);
- a köz- és magánszféra partnerséget (Public Private Partnership – PPP);
- az utalványrendszert (voucher) és
- a díjfizetési kötelezettséget a felhasználók részére (user charging).

Az állami szerepvállalás módosulásának **harmadik fő oka** a civil társadalom növekvő szerepe a közfeladatok ellátásában, a magán és a közszféra működésének összehangolásában. Ez a változás már olyan erőteljes, hogy az állami és a piaci szektorok mellett joggal tekinthetjük Harmadik Szektornak ezt a szférát.

E változások hatására az állam működése különböző dimenziókban, formákban és mértékben valósulhat meg. Attól függően, hogy melyik szektor a tulajdonos, melyik szervezi vagy állítja elő a közjavakat és közszolgáltatásokat, illetve nyújtja a közszolgáltatást, többféle változat lehetséges (**1. sz. táblázat**).

**1. sz. táblázat**

**A közfeladat-ellátás formái és intézmény típusai**

Ellátott funkciók / Ellátó, szervező sféra	Közhatalmi	Közszolgáltatási	Jogszabályozási
<b>Állami</b>	1.	2.	3.
<b>Állami és magán</b>	-	4.	-
<b>Civil</b>	-	5.	-

E változatok közül az állami szerepvállalást érintően – az 1., 2., 3. változatok, illetve részben az 5. és érintőlegesen a 4. változat esetében – a szervezeti felépítésre és irányításra koncentrálna a **szerepvállalás „alakváltozását”**, pontosabban az „alakváltozás” egyik alapvető összetevőjét, a **kompetenciák jellegzetességeit, meglétét és mozgását** tekintjük a kutatásunk tárgyának:

- milyen igazgatáspolitikai változások jellemzik a jelenlegi közigazgatást;
- milyen előzményei vannak és van-e lehetőség a kompetenciaalapú szervezet kiépítésére a közigazgatásban;

Jelen tanulmány keretében a megválaszolendő általános kérdésnek – részletesebben – a következőket tekintjük:

- Az állami funkcióváltozások milyen kulcskompetenciák meglétét és fejlesztését tételezik fel a közigazgatás területén, illetve a kompetencia-felfogás érvényesülése milyen változásokat eredményez a humán erőforrás gazdálkodásban.
- Kiemelt figyelmet fordítunk az utóbbi évtizedben elterjedt közigazgatás-fejlesztési modellek közül a kompetenciaalapú szervezeti modell alkalmazására a közigazgatás versenyképességének, eredményes működésének javítása érdekében. Ezt nemcsak az

igények és lehetőségek oldaláról tesszük, hanem javaslatokat is megfogalmazunk a döntéshozók számára.

Kutatómunkánk során azokból az állami funkciókból (**2. sz. táblázat**) indultunk ki, amelyeket – az állami szerepvállalás konkrét rendszerétől függetlenül – a globalizált világban a modern államok általában ellátnak.<sup>11</sup>

**2. sz. táblázat**

**Az állam funkciói**

<b>Minimális funkciók</b>	<b>Közbülső funkciók</b>	<b>Aktivizáló funkciók</b>
1. Védelem, törvényesség, rend	7. Externalitások érvényesítése az oktatásban és képzésben	12. Versenyképesség erősítése
2. Tulajdonjogok biztosítása és védelme	8. Externalitások érvényesítése a környezetvédelemben	13. Jövedelem-újraelosztás
3. Makrogazdasági irányítás	9. Oktatás megfelelő minőségének biztosítása	14. Állami (pénzügyi) ellenőrzés
4. Közegészségügyi ellátás biztosítása	10. Verseny és monopóliumok szabályozása	
5. Szociális kohézió (szegények helyzetének javítása)	11. Nyugdíjbiztosítás, családtámogatás, munkanélküliek ellátása	
6. Nemzetközi (globális) együttműködés erősítése		

Kutatásunk szempontjából a közszférára az Európai Unió közismert értelmezését tekintjük mérvadónak:

- **Közfeladatot ellátó szerv:** az állam vagy helyi önkormányzati feladatot, valamint jogszabályban meghatározott egyéb feladatot ellátó szerv.
- **Közjogi intézmény** minden intézmény, amelyet azzal a sajátos céllal alapítottak, hogy közérdekűnek számító, nem üzleti jellegű feladatokat lásson el; jogi személyiséggel rendelkezik, és túlnyomórészt az állam, az önkormányzati testületek vagy más közjogi intézmények finanszírozzák, vezetésüket ezek felügyelik vagy igazgatási, irányítási, illetve felügyeleti szervük többségében olyan tagokból áll, akiket az állam, az önkormányzati testületek vagy más közjogi intézmények neveztek ki.<sup>12</sup>

**Az empirikus kutatás céljairól**

A közigazgatási struktúra kompetenciaalapú vizsgálata a közigazgatásban, különösen az önkormányzati igazgatásban Magyarországon új jelenségnek számít. Voltak ugyan törekvések a közigazgatás feltérképezésére, de ezek módszertani tapasztalatok hiányában csak

<sup>11</sup> Báger Gusztáv (2006); Báger Gusztáv – Vígvári András (2007a).

<sup>12</sup> Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über die Weiterverwendung und kommerzielle Verwertung von Dokumenten des öffentlichen Sektors Brüssel, den 5.6.2002 KOM(2002) 207 endgültig 2002/0123 (COD).

fenntartásokkal teszik lehetővé, hogy belőlük az adott területre, illetve szférára általánosan érvényes és megbízható következtetéseket lehessen levonni.

Az empirikus kutatásunk célja két megyei jogú város, Eger és Szombathely önkormányzati igazgatási kompetenciaszerkezetének a feltárása és megértése, kompetencia-modelljének elkészítése volt. A tanulmány a közigazgatás kereteiben vizsgálta a kompetenciaalapú struktúra kiépítésének a lehetőségét, mindenekelőtt a két önkormányzati igazgatás emberi erőforrásainak (köztisztviselőinek)

- nem-formális kompetenciáit tárja fel és értelmezi,
- a kompetenciák (jellemzők) alapján típusokat alkot, s ezáltal
- modelljét adja a két szervezet kompetenciastruktúrájának.

E közelítésmód háttérében célként kiemelten a hatékony és eredményes működés javítása húzódik meg.

A tanulmány I. részében először az egyes – az empirikus vizsgálatot megalapozandó – igazgatástechnikai koncepciókat és paradigmákat térképezzük föl, hogy képet alkothassunk, milyen mozgástérrel – elméleti háttérrel – rendelkezünk az elemzéshez tudományos és szakmai szempontból. Tanulmányunkban a munkamegosztás újrastrukturálásának gondolatköréhez kapcsolódva közelítünk a közigazgatás korszerűsítéséhez, a közigazgatási szervezetek kompetenciaalapra történő helyezésének lehetőségeihez.

A tanulmány 1. fejezetében az igazgatáspolitikai és a munkamegosztás problémakörét vizsgálva, figyelmünk középpontjában a munkaköralapú, illetve a foglalkozásalapú munkamegosztás reformkonform megközelítései állnak. Mindez nem jelenti azt, hogy elvetjük vagy nem tartjuk reformkonformnak azokat a megközelítéseket, amelyekben kiemelt szerephez jut a kooperációs formák, a koordinációs mechanizmusok, a hálózatosodás stb. kutatása. Mi elsősorban a kompetenciaalapúságra koncentrálnak.

Ezt követően – a tanulmány 2. fejezetében – a kompetenciamozgásokat, a kompetenciaalapú közelítésmódokat tárgyaljuk, a hangsúlyt a közigazgatásban érvényesíthető kompetencia-felfogásokra és közelítésmódokra helyezve. A kompetencia-fogalmat a lehető legszélesebb jelentésében használjuk: a készség, a képesség, a jártasság, a hozzáértés, az attitűd összességéként, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a munkavégzéshez, a munkateljesítmény eléréséhez, egy foglalkozáshoz, egy feladat ellátáshoz, teljesítéséhez, tehát a tudományos, oktatási és munkapiaci követelményeknek való megfeleléshez (kompatibilitáshoz). Ebben a fejezetben tárgyaljuk a kompetenciaszerkezetet, hangsúlyt a kulcskompetenciák meghatározására, a szakmai és a főtisztviselői kompetenciaszerkezetre helyezve.

A 2. fejezet befejező részében foglalkozunk a kompetenciaalapú közigazgatási szervezettel, az ahhoz kapcsolható kompetencia-modellekkel. Megfogalmazzuk a kompetenciaalapú struktúra legfőbb jellegzetességét, hogy a feladat, a munka helyett az embert állítja a középpontba, kiemeli anonimitásából, s képességei köré szervezi a tevékenységeket, amelyek definiálása szintén kompetenciaalapon történik. A kompetenciák és a közigazgatási szervezet teljesítményét összekapcsolva érintjük a tudásvagyon-gazdálkodást, és foglalkozunk az emberi erőforrás-gazdálkodás kompetenciaalapra történő helyezésével.

A tanulmány 3. fejezetében a kompetenciaalapú struktúra kiépítésének lehetőségeit vizsgáljuk: az állami tevékenység újradefiniálásával, a komplementer és helyettesítő kompetenciák megkülönböztetésével, majd a kompetenciaalapú rendszer erősségeinek és

gyengeségeinek feltárásával haladunk a kompetenciaalapú struktúra megvalósíthatóságáig. E fejezet befejezéseként konkrét megvalósíthatósági javaslatokat is megfogalmazunk.

Ezt követően mutatjuk be – a 4. fejezetben – a KSH-kísérletet a kompetenciaalapú szervezeti struktúra kiépítésének jellemzőivel. A KSH-ban megvalósított modernizáció a hivatal struktúrájának kompetenciaalapra helyezésekor eredményesen racionalizálta a tevékenységi körét.

A tanulmány II. része Eger és Szombathely megyei jogú városok önkormányzati közigazgatásainál végzett empirikus kutatással foglalkozik. Ebben a részben a pilot-jellegű kutatásunk alapján empirikus vizsgálattal tárjuk fel és értelmezzük az emberi erőforrások (a köztisztviselők) nem-formális kompetenciáit, a kompetenciák alapján típusokat alkotunk, elemezzük két közigazgatási egység (önkormányzati igazgatás) kompetenciaszerkezetét és készítjük el kompetenciamodelljét. A probléma azonban nemcsak a kutatás lefolytatása, hanem más (elméleti, statisztikai-módszertani) szempontrendszer alapján is felvethető, amely sajátos megközelítési és interpretációs módokat kíván. A tanulmányban a hangsúlyt ez utóbbiakra helyezzük. Ezért már az elején fontosnak tartottuk áttekinteni és tisztázni a probléma elméleti, majd statisztikai vonatkozásait.

A tanulmány az empirikus vizsgálat környezetének rövid bemutatása után a kutatás gazdagnak mondható módszereit mutatja be, majd a kérdőív struktúráját tárgyalja. Itt fogalmazódnak meg az összegező tanulmány súlyponti kérdései: a köztisztviselők énképe, sikerorientáltsága, a szervezet alapvető kompetenciáinak feltárása, illetve az ügyfelek elégedettségének vizsgálata.

A tanulmány 7. fejezete az empirikus vizsgálatok eredményeivel foglalkozik. Az általunk lefolytatott empirikus vizsgálat öt dimenziót (az énképet; a sikerorientáltságot; a generikus kompetenciákat pozitív és negatív megfontolás szerint; illetve az intézménnyel, munkahellyel kapcsolatos szempontokat) vizsgálva tárja fel az adott szervezet kompetenciáit, készíti el kompetencialistáját és -struktúráját, illetve alkotja meg a kompetenciamodelljét.

Az általunk végzett kompetenciavizsgálat lehetővé tette

- a kulcskompetenciák megállapítását;
- a vizsgált két önkormányzati igazgatás kompetenciaprofiljának és – kompetencia-szerkezetének elkészítését, valamint
- generikus kompetenciamodelljének megszerkesztését.

Kutatásunk egy, a tapasztalati adatok alapján összeállított, 43 kompetenciát tartalmazó listát megadva két, egymással ellentétes irányból törekszik a kulcskompetenciák azonosítására: az egyik irány a pozitív fontosságra, a másik a negatív fontosságra helyezi a hangsúlyt. A megkérdezett feladata, hogy kiválassza azokat a kompetenciákat (összesen nyolcat), amelyek munkavégzéséhez, feladata ellátásához feltétlenül szükségesek, alapvetők. Nélkülük lehetetlen az adott munkakört betölteni vagy a beosztásban megmaradni. Miként a mellékletek mutatják, a két vizsgált település köztisztviselői más sorrendben, de hasonló kompetenciákat jelölnek meg, amelyek pozitív vagy negatív értelemben fontosak munkavégzésükhöz vagy feladataik ellátáshoz.

A tanulmányt kompetenciaszótár és irodalomjegyzék zárja. A mellékletek pedig az empirikus vizsgálat fontosabb adatait tartalmazzák.





# I. RÉSZ

## A MUNKAMEGOSZTÁS ÚJRASTRUKTURÁLÁSA A KÖZIGAZGATÁSBAN

### 1. Igazgatáspolitikai és munkamegosztás

A XX. században kialakult vegyes gazdaságban betöltött állami funkciókhoz képest a globalizáció és a jelenlegi válság új kihívásokat jelent az állami szerepvállalás számára. A fenntartható fejlődés követelménye, a piactökéletesítés megvalósítása, a versenyfeltételek javítása – többek között – a közigazgatás reformját is szükségessé teszi. Ezért kiemelt feladat a különféle új igazgatáspolitikai közelítésmódok (paradigmák) alkalmazási lehetőségeinek, előnyeinek és hátrányainak mérlegelő vizsgálata.

Az utóbbi évtizedekben jelentős változások tapasztalhatók a közigazgatásban. Nemcsak szakmai vitákban fogalmazódnak meg várakozások, hogy a közigazgatás hagyományos struktúráját oldani kell. Számos nyugat-európai országban már megtörtént a közigazgatás korszerűsítése, sok ország átállt a kompetenciaalapú rendszerekre. Ezekben az országokban a kompetenciaalapú struktúra kiépítését általában két irányból közelítették meg: a szervezetek átalakítását vagy a szervezeti kompetenciákból kiindulva végezték el, vagy az ember oldaláról, a személyi kompetenciák felől közelítve építették fel a kompetenciaalapú közigazgatási szervezetet. Mindkét esetben olyan kompetenciaprofilokat alakítottak ki, amelyek megfelelnek államformájuknak, az igazgatáspolitikai és -technikai kritériumoknak, és összhangban vannak stratégiai céljaikkal.

Bár az Európai Unió szintjén nincs egységes közigazgatási modell, viszont

- vannak **alapelvek**, amelyek az Európai Közigazgatási Tér minden tagországának közigazgatási rendszerét áthatják; ilyen közös alapelvnek számít a megbízhatóság és a kiszámíthatóság, a nyitottság és az átláthatóság, az elszámoltathatóság, a hatékonyságra és eredményességre való törekvés, illetve
- megfigyelhető egy **paradigmaváltás iránti igény és elkötelezettség**, amely a közigazgatást már nem mint a hatósági feladatok ellátásának, a hatalmi kényszer alkalmazásának intézményét fogja fel, hanem olyan szerveződésnek tartja, amely igyekszik megfelelni a modernizációs kihívásoknak és a technikai fejlődés követelményeinek.

#### 1.1. A közigazgatás korszerűsítése – Igazgatáspolitikai paradigmák

Az állam és a közigazgatás működési zavarai miatt az utóbbi évtizedekben **különféle irányzatok és iskolák** jelentek meg, amelyek eltérő szakmai koncepciók és igazgatáspolitikai paradigmák formájában igyekeztek a problémákra megoldást adni. A nemzetközi szakirodalomban többféleképpen indokolják a **közigazgatás átalakításának szükségességét**.

A közigazgatási reformmal foglalkozó szakirodalom túlnyomó része a reform szükségességét a **komplexitás** növekedésével magyarázza, melyet a politika a szubszidiaritás elvének hangsúlyozásával kíván kezelhetővé tenni. Vagyis a komplexitás, amely a hagyományos

államfelfogást és az állami feladatokat kérdéssé teszi, valójában olyan közigazgatási struktúra kiépítését tételezi fel, amely sok tekintetben ellentétes a régi közigazgatással.<sup>13</sup>

A szervezetszociológiai szakirodalom útkeresése három elméleti/gyakorlati alapfeltevés köré összpontosul: **a bürokratizmus, a professzionalizmus és a menedzserializmus**. A reformtörekvések egy része a bürokratikus rendszer diszfunkcionalitását hangsúlyozva a professzionalizmus szükségessége és a menedzseri szemlélet bevezetése mellett kötelezte el magát. E koncepciók közül a bürokratizmus számos szempontból – úgymond – meghaladott, a professzionalizmus és a menedzserializmus között pedig a hegemonia még nem dőlt el. Bár mindhárom igazgatástechnológiának vannak közös jegyei (például az adott területre vonatkozó tudás, szakismeretek stb.), tiszta formájukban azonban egymást kizárják.

Tapasztalati tény, hogy mindegyik szervezeti forma (például egyéni vállalkozó, részvénytársaság, kutatóintézetek, minisztériumok stb.), ahol igazgatás működik, szükségszerűen magán hordja a **bürokratizmus** jellemzőit, bár eltérő mélységű bürokratikus jegyekkel rendelkezik.<sup>14</sup> A bürokratikus jelleg általánosságban a működés racionalitásának a feltétele, azaz a bürokrácia egy racionális munkaszervezet, az ügyfél szempontjából pedig a szervezet azonosíthatóságának és megbízhatóságának a megnyilvánulási formája. Számos felfogás szerint a közigazgatás túlságosan bürokratikus és széttöredezett, amely már a működőképességet veszélyezteti. Az információs és kommunikációs technológiák korában a hagyományos bürokratikus struktúra és a töredezettség nehezen tartható fenn.

- Politikai szempontból azért, mert a régi politikai elit, amelynek hatalmát volt hivatott fenntartani és érvényesíteni, az új szociokulturális környezetben legitimitását veszíti;
- Szakmapolitikai szempontból azért, mert korszerűtlen, nem illeszkedik a megváltozott gazdasági-társadalmi-kulturális környezetbe, nem képes az információs társadalmi kihívásokra gyorsan, hatékonyan és eredményesen reagálni.

Egyes szociológiai művek a bürokráciát és a bürokratizmust pejoratív értelemben használják és az igazgatási szerv **diszfunkcionalitásának** tartják.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> A komplexitás csökkentésére horizontális és vertikális módozatok terjedtek el. Angolszász hatás nyomán szívesen helyezik előtérbe egyrészt a tevékenységek kiszervezését, amely – a *horizontális* szubszidiaritás elve alapján – ténylegesen az állami feladatok magánszféra irányába történő elmozdítását jelenti. Másrészt, a klasszikus hierarchikus struktúra „laposítását” („karcsúsítását”) irányozzák elő: a hatósági funkciókról a szolgálatorientált és az ügyfélbarát megoldásokra való áttérés fontosságát emelik ki. A *vertikális* szubszidiaritás elve alapján olyan megoldások mellett érvelnek, mint a felelősség alsóbb szintekre telepítése; a versenyszellem és piaci elvek bevezetése és terjesztése, újfajta kommunikációs és kapcsolati rendszer kiépítése, a költségérzékenység és eredmény szemlélet érvényesítése, amelyek a kompetenciákat a központi hatalmi szintekről a lakossághoz közelebbi szintekre delegálják.

<sup>14</sup> Jávori István – Rozgonyi Tamás (2008).

<sup>15</sup> A bürokratikus igazgatást – a szervezetszociológia nemzetközileg elismert szakembere, Michel Crozier (1981) szerint – személytelen előírások, a döntések centralizációja, egymással alig, pontosabban hivatali úton kommunikáló, a csoportkapcsolatokat minimálisra redukáló, fölé-alarendelt rétegekből álló struktúra, továbbá párhuzamos hatalmi viszonyok jellemzik. Crozier a diszfunkcionalitást a bürokrácia legfontosabb tulajdonságának tartja.

Szervezetszociológiai megközelítésben a diszfunkcionalitás egy másik, nem kevésbé jelentős értelmezéssel is bír: e sajátos jogállású szervezetek diszfunkcionálisan bürokratikusak, mert **immunitást** élveznek a piaci mechanizmusokkal szemben.<sup>16</sup>

Az Európai Unió, az OECD, valamint egyéb nemzetközi szervezetek dokumentumai a bürokratizmus meghaladását, a bürokratikus közigazgatás helyett a feladatok ellátásának a decentralizációját, a kompetenciák, felelősség és hatáskörök alsóbb szintekre történő delegálását, a végrehajtó funkciók külső szolgáltatókhoz telepítését (*outsourcing, contracting-out*), valamint az intézményen belüli decentralizációt preferálják és javasolják.

A **professzionalizmust** mindenekelőtt a közigazgatási munka javítására tett **racionális** kísérletként: jártasságok, kompetenciák fejlesztéseként, a gyakorlati munkavégzés szabályozásaként és az ügyfelek jobb kiszolgálásaként írják körül. A professzionalizmus szakmailag elismert tevékenység, amely tevékenységek specializálódásának és specifikációjának eredményeként jelent meg. Jellemzője, hogy legitimációjának forrása a szakértelem, a professzionista tevékenységének mércéje az eredményesség, amely szakmai kompetenciák felhasználásával érhető el.<sup>17</sup>

A professzionalizmus legújabb irányzatai szigorú különbséget tesznek a foglalkozási (szakmai) és a szervezeti professzionalizmus között.<sup>18</sup>

A közszféra-reformok **mainstream koncepciója** szerint a magánszférában a felelősség, a hatékonyság, az eredményesség, a versenyképesség elérése, illetőleg a versenyelőny szerzése és megtartása domináns szerepet játszik, ám a közszféra esetében egyértelműen kimutatható a negatív értelemben vett bürokratikus jelleg, a rugalmatlanság, a túlköltekezés, a hatékonyság-hiány, s kifejezetten idegen elemnek számít a versenyképesség. A megközelítést áthatja a menedzseri szemlélet, pontosabban: a **menedzserializmus** ideológiája.<sup>19</sup>

A menedzseriális reformok – az OECD elemzése szerint – a nagyobb költségtudatosságban, a fogyasztói szolgáltatások javításában, a teljesítmény-költségvetés bevezetésében, az emberi

---

<sup>16</sup> Példálózó felsorolásban: *tipikusan* immunis szervezetek a hatalmi ágak szervezetei mint az Országgyűlés, Kormány (minisztériumok, közigazgatási hivatalok), bíróságok; *funkcionálisan* immunisak a hatósági feladatokat végző szervezetek, az APEH, a települési önkormányzatok, a rendőrség, egy-egy *részterületre* vonatkozóan immunis szervezetek körébe sorolhatók a közmédiumok, a politikai pártok, a szakszervezetek, egyes hatósági jogkörök gyakorlásával felruházott civil szervezetek.

<sup>17</sup> A professzionalizmus a hosszú távú foglalkoztatásban érdekelt, ezért a foglalkoztató szervezetek belső munkapiacokat alakítanak ki, amelyek elősegítik a hivatali előmenetelt, a magas teljesítményt elérő dolgozók anyagi megbecsülését, a belső mobilitást, a szervezet-specifikus emberi tőke felhalmozását.

<sup>18</sup> Julia Everts – a nottinghami egyetem emeritus professzora – kutatásai rámutatnak, hogy a szolgáltatási szektor tevékenységében kétfajta és egymással ellentétes fejlődési tendencia figyelhető meg: a szervezeti és a foglalkozási vagy szakmai professzionalizmus. A *szervezeti* professzionalizmus („is a discourse of control used increasingly by managers in work organizations.”) magában foglalja a döntéshozatalt, a hierarchikus hatalmi struktúrákat, a munka szabványosítását, a beszámolási kötelezettségeket, a célkitűzést, valamint a teljesítményszemléletet, amelyek szakmai tréningekre és szakképzésekre támaszkodnak. Ezzel szemben a *foglalkozási* vagy *szakmai* professzionalizmus a szakmai csoportokon belül létrejött diskurzusokat jelenti, amelyek a komplex esetekben történő diszkrecionális döntéshozataltól kezdve az osztott vezetésen keresztül a munka szakmai ellenőrzéséig terjednek. Everts, Julia (2006).

<sup>19</sup> A menedzserializmus közigazgatásba történő penetrációjához a döntő lökést az USA-ban 1993-ban Al Gore alelnöknek a „*Report of the National Performance Review*” című jelentése adta. Ebben kifejezetten az üzletihez hasonló vállalkozói kormányzat mellett száll síkra. Hasonló felfogások terjedtek el az OECD-tagállamok jelentős részben. A törekvést a tudományos körök is támogatták, és közmenedzsment, illetőleg közmenedzserializmus néven intézményesült.

erőforrás-gazdálkodásban, az információs technológiák bevezetésében, valamint a teljesítmény-, illetőleg az eredményértékelésben nyilvánulnak meg. A menedzserializmus legitimitásának forrása a hierarchikus tekintély (autoritás), bevezetésének célja a hatékonyság fokozása és a profitmaximalizálás, cselekvésmódját szolgálatkészség és szabályok határozzák meg, hierarchikus szabályozást érvényesít, illetőleg referenciacsoporthként a bürokratikus előjárók szolgálnak. A menedzserializmus gyorsan új közigazgatási paradigmává vált.

A menedzserializmus speciális területe a **közmenedzserializmus**<sup>20</sup>, de a menedzserializmushoz kapcsolódva jelentek meg olyan új – a közigazgatás reformját gyakorlati működési oldalról megközelítő (megjelenítő) – igazgatáspolitikai technológiák mint az **új közigazgatás** vagy a **jó kormányzás**. Az „új közigazgatás” koncepciója az ügyfelekre, az eredményesség és a társadalmi hatás elérésére, valamint a piaci mechanizmusok közigazgatási bevezetésére helyezi a hangsúlyt. A „jó kormányzás” pedig az ügyfelekre, az állam és igazgatás közötti funkciómegosztásra, valamint a versenyfeltételek kiépítésére összpontosít, illetőleg feltételezi, hogy olyan új koordinációs formák alakulnak ki és terjednek el, amelyek jelentősen különböznek a piaci koordináció klasszikus formáitól és a hagyományos koordinációs mechanizmusoktól.

Számos szakember kétkedéssel szemléli a menedzserializmus előretörését. A szakértők egy része úgy véli, hogy a menedzserializmus divatáramlat, amely mögött nincsenek racionális érvek. E kijelentést többen azzal igyekeznek alátámasztani, hogy hangsúlyozzák a magán- és a közmenedzsment közötti különbséget. Pl. a közmenedzsment politikai-jogállami struktúrában és hatalmi közegben cselekszik, rendszerint hatósági funkciókat lát el, intézkedéseit a szociális igazságosság szelleme hatja át (például amikor intézkedései során mérlegelési jogkörben cselekszik), ösztönzési rendszere, teljesítmény-felfogása jelentősen eltér a piaci szereplőkétől. A hatékonyságot, az eredményességet a javak elosztásában és a szolgáltatások nyújtásában a helyzettől függően a szociális igazságosság dominálja a piaci elvek kárára.

A kormányzási reform során az 1990-es évek közepétől jelentős tért hódított a jó kormányzás<sup>21</sup> igazgatáspolitikai koncepciója. E koncepciót a hierarchikus vagy piacorientált módozatokkal szemben a hálózati felfogás jellemzi. Hálózati kormányzási mód érvényesül állami felhatalmazással (vö. felhatalmazó állam), a PPP, a közpolitikai hálózatok (policy networks) vagy a civil társadalmi csoportok különböző formáiban, illetőleg a hatalom átruházásával, vagyis amikor az állam viszonylag autonóm és önszabályozó hálózatokhoz delegálja a hatalmat, s ezzel mintegy kiüresíti magát (vö. kiüresített állam).

A fentebb vázolt igazgatáspolitikai paradigmák mindegyike más-más államfelfogást vall magáénak. Az „új közigazgatás” a minimális vagy gyenge állam eszméjét erősíti, míg a „jó kormányzás” a kiüresedett vagy felhatalmazó államra alapozza igazgatási rendszerét. Az alapvető kihívásokra is eltérő válaszokat fogalmaznak meg: az „új közigazgatás” a hatékonyság, a „jó kormányzás” pedig az eredményesség hiányát jelöli meg az állam/közigazgatás kudarcaiért. és erre alapozza a közigazgatás korszerűsítését (lásd **3. sz. táblázat**).

---

<sup>20</sup> Walter J. M. Kickert több speciális jellemzőt nevez meg, amelyek a magán- és a közmenedzsmentet, illetőleg menedzserializmust elválasztják. Alapvetően különbözik a magánszektor és a társadalmi szektor-kormányzat közötti adminisztratív viszony, nincs egyezőség a struktúrák tekintetében sem. A két szektor igazgatása eltérő normák és értékek mentén működik: vonatkoztatható ez a hatékonyság- és eredményesség-felfogásukra, az egyéni jogokra, a képviselési rendszerre és a hatalmi viszonyokra. Ennek az irányzatnak a képviselői a közmenedzserializmus harmas jelszavát (üzleti jellegű menedzsment, ügyfél-orientáltság és piaci jellegű teljesítmények) bevezetve igyekeznek reformértékű intézkedések hozni. Kickert, Walter J. M. (1997).

Lásd erről még: Horváth M. Tamás (2005).

<sup>21</sup> Reinhard Steurer a good governance (jó kormányzás) kifejezés helyett a new governance (új kormányzás) kifejezést használja, amikor az egyes igazgatáspolitikai paradigmákat egymással szembeállítja.

## A közszeaktor reformok igazgatáspolitikai (technológiai) koncepcióinak áttekintése

Változás jellege	Időszak	
	1980-es – 1990-es évek	1990 közepétől napjainkig
<b>Alapvető kihívások</b>	Állam/igazgatás kudarca a gyengeség miatt (hatékonyság-hiány)	Állam/igazgatás kudarca a komplexitás miatt (eredményesség hiánya)
<b>Átfogó megközelítés</b>	Menedzserializmus	Kormányzás (governance)
<b>Igazgatáspolitikai paradigma</b>	Új Közigazgatás (New Public Management)	Új kormányzás (New Governance)
<b>Államparadigma</b>	„Gyenge” állam („minimális állam”)	Felhatalmazó állam „Enabling state” (hollowed-out state)

Forrás: Steurer, R. (2003) p.4.

### 1.2. A munkamegosztás reformkonform elméletei

A közigazgatási intézmény mint szervezeti forma a munkamegosztás kritériumai szerint működik. Jellemzője a feladat szerinti munkamegosztás. A közigazgatási reformok során azonban – mint később bemutatjuk – más munkamegosztási formák is előtérbe kerültek, nevezetesen a tanulmányunk témájához kapcsolódó kompetencia szerinti munkamegosztás.<sup>22</sup>

A hagyományos szakirodalom a munkamegosztás meghatározásához annak mértékét (a különböző foglalkozások számát) és alapját (a specializációk kritériumainak eredetét és természetét) tekintette mérvadónak. Az újabb szakirodalom viszont a munkamegosztást és munkaszervezést két dimenzió mentén vizsgálja: a formalizáltság és a komplexitás mértéke alapján.

Attól függően, hogy a munkatevékenységeket (feladatokat) vagy a munkavégzéshez szükséges kritériumokat<sup>23</sup> erős vagy gyenge formalizáltság, illetőleg nagyfokú vagy gyenge komplexitás jellemzi, a munkaköralapú, a professzionális, a foglalkozási (a továbbiakban a

<sup>22</sup> Azok a szervezetszociológiai kutatások, amelyek az „állam – piac – civil szféra” összefüggés-rendszerében közelítenek a közszeaktor (közigazgatás) reformjához, elemzéseikben kiemelt szerephez jut a kooperációs formák, a koordinációs mechanizmusok, a hálózatosodás stb. kutatása. Ennek talaján különféle iskolák, irányzatok, elméletek születtek: a piacialapú szemlélet, az erőforrásalapú szemlélet, s ezekhez kapcsolódó tranzakciós költségek elmélete, az új intézményi gazdaságtan, valamint a kompetenciaalapú elmélet. A témának gazdag nemzetközi szakirodalma van: lásd Porter, Michael E. (1993); Ronald H. Coase: In: Uó, (2004); O. E. Williamson, (2007); Francis Fukuyama (2005); Kuno Schedler – Alexandra Collm, (2007.); Wagner, Dieter – Debo, Sandra – Bültel, Nadine (2005): stb munkáit. Ilyen típusú megközelítések megjelentek az ÁSZKUT (ÁSZ FEMI) kutatásokban is, lásd: „Az Állami Számvevőszék Kutató Intézetének (ÁSZKUT) eddig megjelent tanulmányai”.

Jelen tanulmányunkban – nem tagadva a kooperációs elméletek reformkonformitását – más megközelítésben, a munkamegosztás oldaláról kiindulva közelítünk a közigazgatás korszerűsítéséhez. Mivel a kompetencia ilyen vagy olyan formában a tevékenységhez kötődik, a kompetenciaalapúság vizsgálata szempontjából ez a megközelítés tűnik relevánsnak, s ezen az úton haladunk tovább.

<sup>23</sup> Ha a munkavégzéshez szükséges kritériumokat, magatartásokat a munkafolyamathoz vagy funkcióhoz (feladathoz) viszonyítva határozzák meg, akkor professzionális; ha pedig az „on-the-job learning” keretében kerülnek kialakításra és meghatározásra, akkor foglalkozási vagy foglalkoztatói (occupational) munkamegosztásról van szó. Lényegüket tekintve a kétféle munkamegosztási forma csak külső ismertető jegyeik tekintetében tér el egymástól, ezért egységesen foglalkozásalapúnak nevezzük.

professzionális és a foglalkozási együtt: foglalkozásalapú) és a kompetenciaalapú munkamegosztások különböztethetők meg (lásd **4. sz. táblázat**).

**4. sz. táblázat**

**A munkamegosztás dimenziói**

		Formalizáció foka	
		Gyenge	Erős
Komplexitás foka	Nagyfokú	IV. PROFESSZIONÁLIS	II. KOMPETENCIA-ALAPÚ
	Gyenge	III. FOGLALKOZÁSI	I. MUNKAKÖRALAPÚ

Forrás: Nybø, G. (2004)

**1.2.1. Munkaköralapú munkamegosztás**

A munkaköralapú közelítésmód a munka jellegéből, a munkavégzéshez szükséges követelményekből indul ki, azaz a feladatokat az egyes munkakörökhöz rendelve csoportosítja – figyelembe véve a racionális munkamegosztás kritériumait –, az adott feladat ellátáshoz (elvégzéséhez) toboroz munkavállalókat. Tehát az általános tevékenységi körből kiindulva egyedi kompetenciákat állapít meg: az általános a tevékenységi kör, ennél szűkebbek az egyes tevékenységcsoportok, s a legszűkebbek a munkakörök, beosztások,<sup>24</sup> amelyek meghatározott kompetenciákat kívánnak. Másik oldalon vannak a munkavállalók, akik kompetenciákkal rendelkeznek. A kétfajta – az elvárt és meglévő – kompetencia között minél nagyobb hasonlóság mutatkozik, annál alkalmasabbnak tűnik a munkavállaló az adott munkakör betöltésére.

A munkavállaló kompetencia-megfelelőségét különféle módszerekkel, jelzéssel, szűréssel, illetve *a szelekció* egyéb változataival (önszelekció) állapítják meg. Mindhárom módszer az információ aszimmetrikus eloszlása miatt az információs hiátus (szakadék) csökkentésére szolgál.<sup>25</sup>

A munkaköralapú munkamegosztás – anélkül, hogy mélységében elemeznénk – általános jellemzője, hogy bérszerkezete korfüggő: minél idősebb valaki, annál magasabb a bére. A korfüggő bérezési rendszer többnyire karriertípusú, és a belső munkapiac stabilitását szolgálja, jelentősége pedig a fluktuáció csökkentésében nyilvánul meg: minél idősebb a dolgozó, annál hosszabb időt töltött adott munkáltatónál és annál nagyobb tapasztalatot halmozott fel,

<sup>24</sup> Beosztás: alá- és fölérendeltségi viszonyban álló személyek rangja, szolgálati jellegű, hierarchikus státusz. Munkakör: elvégzendő feladatok összessége, amely a tevékenység jellegére vonatkozik. Lehet készenléti jellegű vagy tényleges.

<sup>25</sup> A **jelzés** a magáninformációval rendelkező fél által kezdeményezett cselekvés, amelyet a másik fél számára felfed. Például toborzáskor jelzés a képzettségi szintek elérését igazoló dokumentumok, iratok: a formális és nem formális oktatási rendszerben szerzett végzettségek, képzettségek, bizonyítványok. A képzettség (végzettség) jelzés, amelyből következtetni lehet az adott személytől várható termelékenységre, pontosabban: megfelelésre.

A jelentkező fél részéről a jelzés további információs tartalommal is bír – következtetni lehet az illető **önszelekciós** viselkedésére: megfelelőnek tartja-e magát adott munkakör betöltésére vagy sem. Az önszelekciónak a hihetőség szempontjából van jelentősége: tájékoztatja a munkáltatót, mennyire megbízható az adott személy önértékelése.

A **szűrést** – a jelzéssel szemben – a munkáltató végzi. A *szűrés* felmérő eljárás, a jelzéssel élő fél által szolgáltatott információk feltárására és az adott dimenzió szerinti csoportosítására szolgál. Benne a munkáltató alkalmassági, kockázati és hatékonysági szempontokat érvényesít. Nemcsak toborzáskor, hanem a munkaviszony teljes időtartamára, például a bérezéskor is használja.

amelyre szükség van. Megbízhatóságát, munkáját, felhalmozott tapasztalatát magasabb bérrel ismerik el.

Mivel a munkakört a munkatevékenység elemi egységekre való bontásával és ezek folyamatjellegű csoportosítása révén állapítják meg, a dolgozók kiválasztása pedig a formális követelményeknek való megfelelés révén történik, ezért a munkaköralapú munkamegosztást erős formalizáció és a munka gyenge komplexitási szintje jellemzi.

### 1.2.2. Foglalkozásalapú munkamegosztás

Max Weber szerint a foglalkozás tevékenység-specifikáció, illetve különféle tevékenységekre való specializálódás, valamint specializált tevékenységek kombinációja. Csak olyan tevékenységekből alakulnak ki önálló és stabil foglalkozások, amelyek legalább minimális iskolázottságot előfeltételeznek, és „amelynek alapján egy személy folyamatos ellátásának vagy keresetszerzésének lehetősége biztosítva van.”<sup>26</sup>

Az újabb kutatások szerint ahhoz, hogy egy foglalkozás<sup>27</sup> (professzió) állandósuljon, szükség van az adott foglalkozás bürokratizálódására, a tudományos tudás expanziójára, valamint széleskörű alkalmazására és a technológiai változásra. A foglalkozás állandósulásához az emberi munkaerő részéről technikai szempontból szükség van arra, hogy a műszaki foglalkozásokban dolgozók száma iránt a kereslet növekedjék; az új foglalkozások technikai és tudományos tartalma bővüljön; a képzetlen és alacsonyan képzettek foglalkoztatása csökkenjen; az elemző és műszaki tartalom növekedjék olyan foglalkozásokban, amelyeket korábban nem tartottak ilyen jellegűnek.<sup>28</sup>

Amint egy-egy professzió állandósul, az adott professzió elkülönül a többitől. Az egyes professziók differenciálódása és elterjedése piactípusok szerint (5. sz. táblázat) különféle formában és kritériumok alapján valósul meg.<sup>29</sup>

### 5. sz. táblázat

#### A munkamegosztás jellemzői piactípusok szerint

Piactípus	Belépés helye	Előfeltétel a belépéshez	Tipikus karrierút	Jellegzetes tudás
Szabad	Nyitott	Fogyasztói döntés	Rendezetlen, szabályozatlan	Mindennapi
Bürokratikus	Személyzeti osztály	Pozíció szerint változó formális munkaköri leírás	Szabályozott, cégen belül vertikális	Pozíció szerint változó, de cégspecifikus
Foglalkozási	Gyakorlati intézmény	Képzés, engedélyek	Horizontális cégeken átívelő	Diszkrecionális transzferálható

Forrás: Freidson, E. (2001)

<sup>26</sup> Max Weber (1987).

<sup>27</sup> Eliot Freidson (2001). Freidson a professional (foglalkozási) helyett/mellett az occupational (foglalkozási, foglalkoztatói) jelzöt is használja, amit a következőkben foglalkozásalapúnak, illetve foglalkozásinak nevezzük.

<sup>28</sup> Vö. Stephen R. Barley (1992).

<sup>29</sup> Eliot Freidson (2001) piactípusok szerint a foglalkozásalapú munkamegosztás következő kritériumait és jellemzőit emeli ki: a belépés helye, van-e előfeltétel a belépéskor, milyen tipikus karrierút jellemzi az adott professziót (foglalkozást), illetve van-e jellegzetes tudásra szükség adott professzió gyakorlásához.

A professziók állandósulása jelzi, hogy stabil professzionális gyakorlat alakult ki, amelyet a releváns tudás rendszerezettsége, a releváns problémák megoldásához szisztematikus szakértelem (vagy kompetencia), a tudásszükséglet és szakmai módszerek lokális megértése, valamint a tudásrendszer és szakértelem természetének globális megértése (etika) hat át.<sup>30</sup>

Szabad piacon a munkavállalók mobilitása mind földrajzilag, mind a foglalkoztatási szempontból nyitott, és a minél több jövedelem szerzése érdekében képesek bármilyen feladatot ellátni. Bürokratikus piaci munkamegosztás esetén racionális-jogi szabályozás szerint, hierarchikus alá-fölérendeltségben történik a belépés, a feladatvégzés. Az utóbbi időben új formák lépnek a bürokratikus hierarchia helyébe, amelyek hatással vannak a munkamegosztás alakulására: például lapos hierarchia, flexibilis specializációk, többféle jártasságot igénylő feladatok. Ennek következtében módosulnak a vezetési elvek, illetőleg a belső munkamegosztási szempontok, de a célok változatlanok maradnak.

A foglalkozási piacokon a munkamegosztás tartalma és struktúrája minőségileg különbözik az előző kettőtől:

- horizontális struktúra az egyes foglalkozások között együttműködést, a feladatok egymáshoz igazítását követeli meg,
- maguk a foglalkozások határozzák meg az eljárási licenceket, engedélyeket, milyen minősítésekre van szükség tevékenységek, adott feladatok végzéséhez,
- egy-egy foglalkozás tekintélye nem gazdasági vagy adminisztratív státuszon alapul, hanem sokkal inkább a szakértelem tartalma, jellege és másokkal való funkcionális kapcsolata határozza meg.

A foglalkozásalapú munkamegosztást gyenge formalizáció és a munka gyenge vagy nagyfokú komplexitási szintje jellemzi.

---

<sup>30</sup> Vö: Asa Kasher (2005).



## 2. A kompetenciaalapú közelítésmód és alkalmazásának főbb iránya

A munkakörök strukturálása formális eljárásban, a specializáció fokának figyelembe vételével és a munkavégzés önállóságára tekintettel valósul meg. Geir Nybø (2004) a feladatok komplexitásával (bonyolultságával) és a tudás szükségességével egészíti ki a koncepciót a kompetenciák elrendezésének és a munkakeresletnek a folyamatát vizsgálva. A **kompetenciaalapú közelítésmód** legfőbb jellemzője a **rugalmas munkaszervezés és a lazán strukturált munkakörök**, hiszen akik kompetencia alapon dolgoznak – miként Lawler írja (1994) –, azoknál a hangsúly nem a munkakörre, hanem az egyénre és kompetenciáira helyeződik.

### 2.1. Kompetenciafelfogások

A kompetencia mint fogalom eredetileg a jogtudományból származik, ahol illetékességet, hatáskört értettek rajta. Az utóbbi évtizedekben bővült az értelmezés, s a szakirodalom rendkívül sokféle értelmezésben használja.<sup>31</sup> Ez adódik abból a tényből, hogy az angol nyelvhasználatban is több jelentéssel rendelkező szó, amely tudományos szempontból egy-egy szakterülethez és az adott szakterületen érvényesülő jellegzetességekhez igazodik.

A kompetencia fogalmi megközelítése újabban eltér az eddigi használattól, az illetékességen túl további új értelmezésekkel (értelmezési lehetőségekkel) bővült: részben az **önigazgatás képességét**, az önszerveződő-képességet foglalja magában, valamint olyan diszpozíciót (hajlamot, készséget), amely lehetővé teszi, hogy cselekvésünket önmagunk szervezzük meg (pszichológiai megközelítés); részben pedig olyan **képesség**, hogy **adott szituációban** a szituációnak megfelelően tudunk **cselekedni** (neoinstitucionalizmus szituációs logikai megközelítése), részben **valamire való képességet** jelent, például beszédképességet (kommunikációelméleti megközelítés).

Az utóbbi időszakban elsődlegesen nem speciális készségeket, képességeket értenek rajta, amelyeket az adott helyzetekben használ az ember, hanem „alapvető képességet a szituációnak megfelelően a tudás cselekvéssé alakítására, amely hozzájárul a fejlődéshez, az innovációhoz vagy a probléma megoldásához.” Ebben az értelemben a kompetenciák „metaképességek”, amelyek lehetővé teszik, hogy a cselekvés és a fejlődés **önvezérlő** módon valósuljon meg.<sup>32</sup>

Az OECD 2001. évi meghatározása szűkített jelentést tulajdonít a kompetencia fogalmának, amikor úgy fogalmaz, hogy a kompetenciák „az ismeretek, a tudások, a készségek és az

---

<sup>31</sup> A fogalom bővülését rendszerint David McClelland (1973) munkáira vezetik vissza, aki pszichológusként a *competence*-szel foglalkozott. Arra kereste a választ, hogy a döntéshozóknak milyen irányelvek alapján célszerű döntést hozni a toborzásnál, illetve a karrierépítés során. Tanulmányában azt javasolta, hogy a) az intelligencia-tesztek helyett végezzenek „*competence testing*”-et vagy „*criterion testing*”-et, b) a kompetencia fogalmát pedig „tudás, jártasság, személyiségvonások, attitűdök, önértékelés, illetve olyan értékek vagy motívumok, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a munkateljesítményhez vagy az élet fontos eredményeihez” értelemben használják.

Későbbi követői ezt a vonalat fejlesztették tovább, s a hangsúlyt a „hogyanra” helyezték, azaz miként találhatjuk meg azokat a kompetenciákat, amelyekre egy szervezetnek a különböző értékteremtési folyamatokban szüksége van? Hogyan lehet adatokat gyűjteni az ilyen kompetenciákról? Milyen indikátorokra van szükség? Szisztematizálták és modellezték a kompetenciákat, és eljárásként mind gyakrabban vették igénybe a munkakörök elemzéséhez és modellezéséhez azokat.

<sup>32</sup> Zaugg, Robert J. (2006): (ibidem).

értékek összességét” jelentik. Megszerzésében jelentős feladat hárul a közigazgatás, a nem-kormányzati szervek, a szakszervezetek, a munkáltatók és a magánszektor egyéb aktoraira.<sup>33</sup>

Ha az egyes kompetenciaelemek jellegzetességeit sorra vesszük, megállapítható, hogy

- a készségeket (*skills* – jártasságokat, hozzáállást) az ember eltanulja, további attribútumai, hogy egyszerre lehet kognitív/fizikai, egyszerű/komplex;
- a tudás (*knowledge*) lehet tanult, kognitív, egyszerű, komplex;
- a képesség (*ability*) pedig szintén lehet tanult, velünk született, kognitív/fizikai és komplex;
- negyedikként a személyi jellemzőket (*personal characteristics*) emelik a kompetenciaelemek sorába, mint amely hatással van az ember teljesítményére. A személyi jellemzők egyfajta munkahabitust vagy viselkedésmódot jelentenek.<sup>34</sup>

A XX. század végén és XXI. század első éveiben végzett kutatások többféle kompetencia-felfogásra és közelítésmódra is ráirányítják a figyelmet. Ezek a felfogások, közelítésmódok nem a kompetencia hagyományos, jogi jelentésére, hanem a nem-jogi vonatkozásokra helyezik a hangsúlyt. Christopher Hood és Martin Lodge (2004) kutatásaik nyomán háromféle közelítésmódot<sup>35</sup> nevez meg C2b, C2a1 és C2a2 jelölésekkel (lásd **1. sz. ábra**).

A nem-jogi közelítésmódot két komponens alkotja: egy viselkedésközpontú és egy nem-viselkedésközpontú közelítésmód. A nem-viselkedésközpontú közelítésmód a készségek elsajátítására és az ismeretszerzésre összpontosít, vagyis a szakértelemre (szakmai kompetenciákra) (vö. C2a1 $\alpha$ ), illetve a munkaszabványokra fókuszál (vö. C2a1 $\beta$ ), aminek következménye „semleges”, „tárgyilagos” értékelési lehetőség.

A viselkedésközpontú közelítésmód először az USA-t jellemezte, tulajdonképpen a főhivatalnoki rétegre dolgozták ki, de később az Egyesült Királyság és az 1990-es években Németország is átvette. Széleskörű elterjedése az 1980-as évekre tehető, amikor az alapul szolgáló viselkedési és személyiségi jegyeket identifikálták, s ezáltal a „példás” és a tisztán „jó” teljesítményt sikerült megkülönböztetni.<sup>36</sup>

A hazai kompetenciakutatások is alkalmazzák a viselkedésközpontú megközelítéseket. A SZIE (2001) **viselkedés-centrikus** megközelítése szerint kompetenciának tekinthetjük a sikerességhez szükséges kritikus tényezőket. Konkrétan: „»A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek ok-okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel« (Boyatzis).

A Bíró–Csányi–Vincze tanulmány (2007) – hasonlóképpen – **viselkedésorientáltan** értelmezi a kompetencia fogalmát: „a kompetencia a személyhez kapcsolódó kifejezés, amely a kiemelkedő teljesítményt megalapozó viselkedési dimenziókra vonatkozik.”

Tanulmányunkban a kompetencia-fogalmat a lehető legszélesebb jelentésében használjuk, például készség, képesség, jártasság, hozzáértés, attitűd összességéként, amelyek közvetlenül

---

<sup>33</sup> OECD (2001a).

<sup>34</sup> E négy tulajdonsága miatt a kompetencia SKAP-nak (*skills, knowledge, ability, personal characteristics*) is nevezhető.

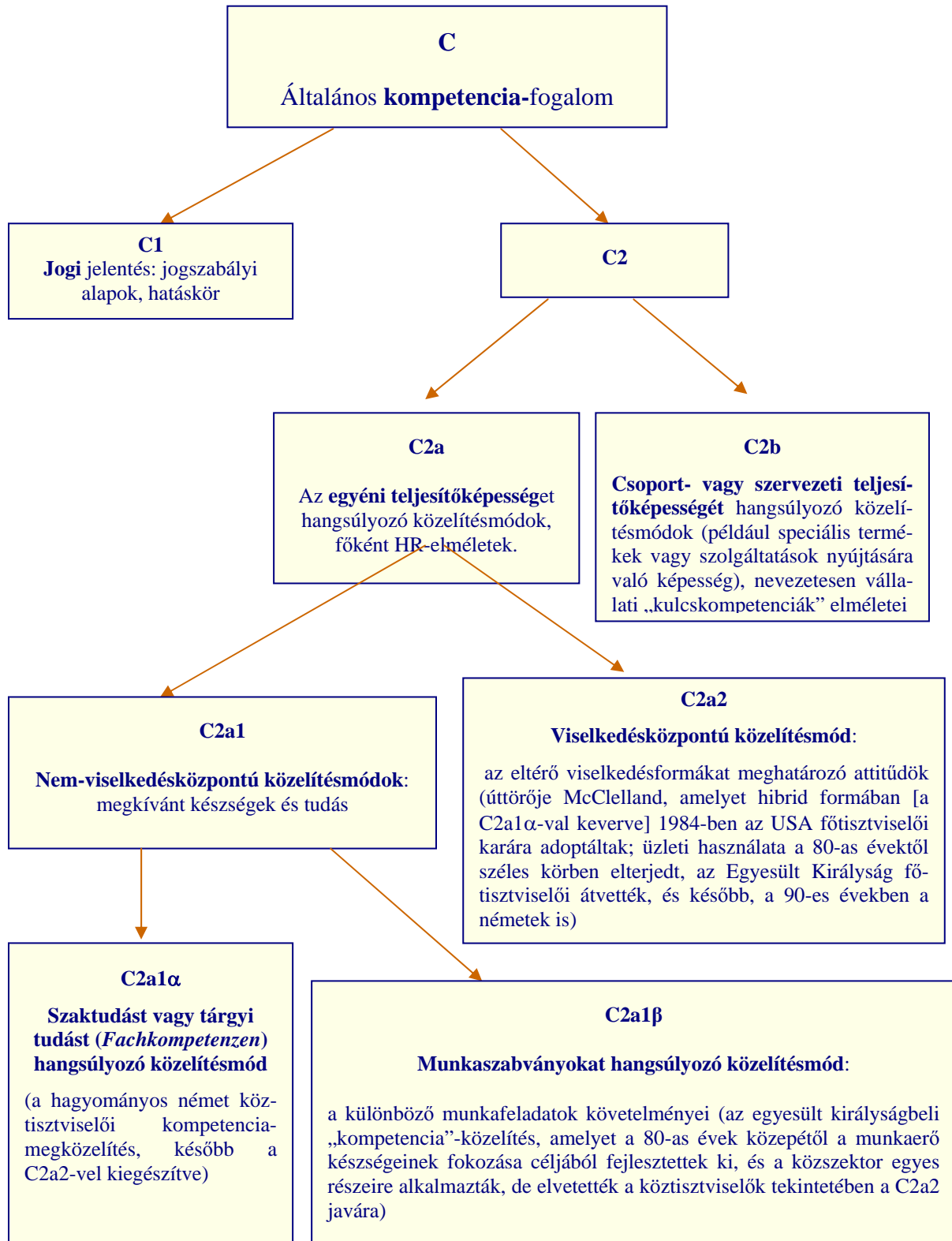
<sup>35</sup> Másik tanulmányukban (2005) négy gondolkodási iskolát neveznek meg: 1. egyéni-szakértői vagy egyéni megvalósítás; 2. szervezetek kapacitása; 3. kiváló magatartási adottság; és 4. specifikus munkák elvégzéséhez szükséges minimális adottságok.

<sup>36</sup> Hood, Christopher – Lodge, Martin (2004).

kapcsolódnak a munkavégzéshez, a munkateljesítmény eléréséhez, egy foglalkozáshoz, egy feladat ellátáshoz, teljesítéséhez, tehát a tudományos, oktatási és munkapiaci követelményeknek való megfeleléshez (kompatibilitáshoz).

1. sz. ábra

A menedzsment és a közigazgatás néhány eltérő kompetencia-közelítésmódja



Forrás: Hood, Ch. – Lodge, M. (2004).

A különféle kompetenciafelfogások és megközelítések azt mutatják, hogy nehezen fogalmazható meg a kompetencia általános definíciója, nehezen adható egy átfogó elméleti keret a különféle kompetenciákra. Az egyes kompetencia elemek ugyanis nem függetlenek egymástól, a különféle tevékenységek más és más kompetenciákat igényelnek, amelyek szervezettől, intézménytől is függenek. A kompetenciaelemek egymásra épülése, kapcsolatuk sokrétősége a kompetenciák rendkívül sokféle változatát hozzák létre.

Az eltérő felfogások a kompetenciák két közös jellemzőjét emelik ki:

- „a kompetenciákat valamilyen viselkedésekkel, magatartásmódokkal leírható tulajdonság együttesnek tartják;
- általában – nem mindig – a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükséges jellemzőkhöz kötik.”<sup>37</sup>

## 2.2. Kompetenciaszerkezet

Nincs egységes, mindenkire és mindenre egyaránt alkalmazható **kompetencia-struktúra**. A leggyakoribb – általunk is követett – kompetenciacsoportosítási forma elkülöníti<sup>38</sup>

- a **menedzseriális** (*soft skills*) **kompetenciákat**, amelyeket generikus vagy általános kompetenciáknak is neveznek, mert az „általános műveltséghez” tartoznak;
- a **szakmai** (*hard skills*) **kompetenciákat**, amelyek szakma-specifikus ismeretekből állnak, azaz esetünkben a közigazgatáshoz kapcsolódnak, és
- a **teljesítmény-módszertani** (szervezeti, módszertani, személyes, szakmai, technikai stb.) **kompetenciákat**, amelyek alapján mérni, minősíteni lehet az alkalmazottakat, illetve a szervezeteket.

Egy lehetséges kompetenciaszerkezetet a **2. sz. ábrán** mutatjuk be.

**2. sz. ábra**



<sup>37</sup> Mohácsi Gabriella (1999).

<sup>38</sup> Ismertek még az *income* és *outcome* megközelítések is. Az *income* személyi teljesítményre orientált, az *outcome* a feladat-, illetve programalapú megoldásokra orientált kompetencia csoportosítás.

Az előbbi ábra szerint az adott személynek **öt kompetenciadimenziója** van, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a tevékenységet érdemben, hatékonyan és eredményesen tudja végezni. Az egyes dimenziók további összetevőkre bonthatók. A **személyi** kompetenciák körébe sorolandó például – a teljesség igénye nélkül – az emberismeret, az empátia, az étellel kapcsolatos beállítódás, az öntudatosság vagy az önérvényesítő képesség. A **mentális** kompetenciák dimenziójában vizsgálható a stressztűrő-képesség, a kreativitás, a döntési képesség, a szisztematikus gondolkodás képessége. A **módszertani** kompetencia fogalmi körébe sorolható minden olyan képesség, amely szaktudás megszerzésére és értékelésére, valamint a problémamegoldáshoz szükséges technikák, eljárások megszerzésére, alkalmazására vonatkozik. A **szakmai** kompetenciák a módszertani kompetenciákkal rokoníthatók, csak közelítésmóddjuk, illetve képességbeli sajátosságaik különböztetik meg őket, hiszen adott szakma üzéséhez nélkülözhetetlen képességeket jelenítenek meg (céltudatosság, felfogóképesség, kreativitás, általánosítás képessége, következetesség). Az **etikai** kompetenciák az erkölcsi hozzáállás, viselkedés, az emberrel bánni tudás képességeket fedik le.

A kompetenciákon belül kitüntetett helyet foglalnak el az **alapvető vagy** más néven: **kulcskompetenciák**. Kulcskompetencia alatt valamely szervezet, intézmény stratégiai céljait támogató kompetenciákat (kompetenciacsoportot) értjük. Nemzetközi viszonylatban számos kulcskompetencia-megközelítés terjedt el. Jelentős különbségek tapasztalhatók és mutathatók ki nemcsak a céltól vagy a felhasználás módjától függően, hanem országonként és szakterületenként is.

Az Európai Parlament és Tanács ajánlása<sup>39</sup>, valamint a kapcsolódó szakértői anyagok az egész életre szóló tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákat határozzák meg úgy, hogy kompetenciának tekintik az adott helyzetnek megfelelő tudás, készségek és hozzáállás (attitűd) ötvözetét. Kulcskompetenciák azok a kompetenciák, amelyekre minden egyénnek szüksége van a személyes önmegvalósításhoz és fejlődéshez, az aktív polgársághoz, a társadalmi beilleszkedéshez és a foglalkoztatáshoz. Ebből kiindulva nyolc kulcskompetenciát nevez meg:

- az anyanyelven folytatott kommunikációt;
- az idegen nyelveken folytatott kommunikációt;
- a matematikai kompetenciát, valamint a természet- és műszaki tudományok terén szükséges alapvető kompetenciákat;
- a digitális kompetenciát;
- a tanulás megtanulását mint kompetenciát;
- az interperszonális, interkulturális és szociális kompetenciát, valamint az állampolgári kompetenciát;
- a vállalkozói kompetenciát, s végül
- a kulturális kifejezőkészséget.

Az egyes kompetenciák tartalmi részben átfedik egymást, hiszen valamennyi komponens (kompetencia) mögött többféle tudás, készség és hozzáállás (attitűd) áll. Például a digitális kompetencia esetében:

---

<sup>39</sup> Vö. az Európai Parlament és a Tanács 2006/962/EK számú ajánlásával.

- a tudás az információs társadalmi technológiák<sup>40</sup> szerepének és lehetőségeinek alapos értését és ismeretét;
- a készségek az információ keresésének, összegyűjtésének és feldolgozásának a képességét, kritikus és rendszerezett alkalmazását, az internetalapú szolgáltatások elérését, használatát;
- a hozzáállás pedig az információs társadalmi technológiák felelősségteljes használatát, illetve a közösségek és hálózatok iránti érdeklődést jelenti.

Mindezek a kritériumok arra utalnak, hogy az ajánlás szerint a kompetencia a tudásnál, készségeknél és az attitűdnél összetettebb, így a kompetencia már eleve feltételezi ezek meglétét.

Egy foglalkoztatottnak számos személyes tulajdonsággal kell rendelkeznie ahhoz, hogy a toborzáson felvegyék, munkakörét el tudja látni, illetve megfelelő teljesítményt tudjon nyújtani. Ezek a kvalitások és kompetenciák a munkához kapcsolódnak, és az elhelyezkedés esélyét növelik.

A **szakmai kompetenciák** – valamely munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák – feltárására gyakorta használják az ún. kompetenciaalapú interjúkat. Az interjút követően a kompetenciákat értékelik. A CBI alábbi kvalitásokat és kompetenciákat különböztet meg:<sup>41</sup>

- a munkával kapcsolatos értékek és attitűdök – ide értve a tanulás vágyát, a tanultak alkalmazásának képességét;
- az alapkészségek (írás, olvasás, számolás);
- a munkavégzéshez elégséges alapvető készségek (kommunikáció, információs technológia alkalmazása, másokkal együttműködés, problémamegoldás);
- egyéb generikus készségek (jártasságok), amelyek mindinkább „kulcs” képességekké válnak, például modern nyelvismeret, ügyfélszolgálati jártasság;
- naprakész, releváns tudás és felfogóképesség;
- a munkakörhöz elengedhetetlen naprakész szakmai jártasság;
- saját karriermenedzselési képesség.

A *Meyer-jelentés* (Meyer, T. –Semark, P. 1996) hét alapvető kompetenciatípust nevez meg:

- információgyűjtés, elemzés és szervezés képessége;
- ötletek és információk kommunikálásának képessége (ide értve a kifejezés beszéd, írás, grafikus vagy nem-verbális jelentéseit);
- a tevékenység megtervezésének és megszervezésének képessége;
- a közös cél megvalósítása érdekében a tevékenységek megszervezésének képessége;
- matematikai fogalmak és technikák használata;
- a problémamegoldó képesség, illetve
- a technológia-alkalmazás képessége.

<sup>40</sup> Vö. az Európai Unió 6. Keretprogramját (FP6). Mindenekelőtt a társadalmi-gazdasági kihívások technikai-technológiai eszközei információs társadalmi környezetben. Elérhető: <http://cordis.europa.eu/fp6/ist.htm>.

<sup>41</sup> In search of employability, CBI, 1998. In: *Policy and Research*. Research Bulletin 2. Scottish Qualifications Authority 2003. (CBI: Competency-based Interview - kompetenciaalapú interjú)

Az USA-ban a SCANS<sup>42</sup> „Mit vár el a munka(hely) az iskolától?” programanyaga szerint a munkahelyi kompetenciák azokat a kompetenciákat foglalják magukban, amelyeket a teljesítmény kifejtése érdekében a dolgozóknak használni kell. Ezek mintegy ráépülnek a személyi kvalitásokra, illetve az alapvető jártasságokra.

Az aktív dolgozók foglalkoztatásának feltétele, hogy eredményesen használják:

- az erőforrásaikat (tudjanak időt, pénzt, anyagot, teret és személyzetet allokálni);
- interperszonális jártasságukat (tudjanak teamben dolgozni, másokat tanítani, ügyfeleket kiszolgálni, vezetni, tárgyalni);
- az információkat (ismerjék az adatszerzés, feldolgozás, értelmezés, számítógép-használat módjait);
- a rendszereket (értsenek a társadalmi, szervezeti és technológiai rendszerekhez, tudjanak monitoringolni, illetve formatervezni vagy rendszereket javítani);
- a technológiát (tudjanak felszereléseket és szerszámokat szelektálni, specifikus feladathoz megfelelő technológiát alkalmazni, karbantartani és a hibát kijavítani).

A nyugati országok, amelyek már átálltak a kompetencialapú rendszerekre, szinte valamennyien a köztisztviselői kart célozták meg. Az Európai Unió országaiban – státuszukra tekintettel – sajátos kompetenciákkal rendelkeznek a főtisztviselők.<sup>43</sup> A főtisztviselői kompetenciákat kompetenciaszerkezetbe foglalják. **Főtisztviselői kompetenciaszerkezet** azokat a kompetenciákat értjük, amelyekkel a vonatkozó ország főtisztviselőinek rendelkezniük kell, hogy hivatalukat betölthessék (állásukba kinevezzék őket).

Az egyes országok főtisztviselőinek kompetenciaszerkezete jelentős különbségeket mutat. Közös vonásnak leginkább az az eljárás tekinthető, ahogyan a kompetenciakeret megállapítják (kompetencialista, kompetenciaterkép, kompetenciamodell), a többi már ország-specifikus (államiság-specifikus) jegyeket hordoz.

Tipikus példának a holland és a belga mintát tekinthetjük. Jóllehet a két ország kompetenciamodellje jelentősen eltér egymástól, kompetencia-listájuk között azonban több azonosság, illetve hasonlóság mutatkozik.

**A holland rendszer** egészen különleges struktúrát alkot (lásd 6. sz. táblázat).

A holland rendszer kompetenciaprofilja – az adott feladat, tevékenység végzéséhez szükséges, pontosabban a szerepelvárásnak megfelelő kompetenciák – hét csoportból áll, és minden csoporthoz (területhez) 4-4 kompetencia tartozik. Tehát a holland főtisztviselői kar kompetenciamátrixa 7x4 mintázatot követ, a kompetenciakeret (kompetenciamodell) 28 kompetenciát tartalmaz.

---

<sup>42</sup> SCANS (Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills), USA, „What work requires of schools”, 1992.

<sup>43</sup> A világ számos országában nem ismeretlen fogalom a főtisztviselői kar. A főtisztviselők a kormányzatban, a központi közigazgatásban – magas beosztásban – dolgozó köztisztviselők, akik elsősorban szakértői feladatokat látnak el, de részt vesznek a stratégia döntések és programok előkészítésében, végrehajtásában.

Főtitisztviselői kompetenciaszerkezet Hollandiában (ABD-kompetenciák)<sup>44</sup>

<b>a) Következetes vezetés (coherent governance)</b>	a 1	Jövőszelemlét
	a 2	Célirányosság
	a 3	Kapcsolatháló-alakító (networking )-képeség
	a 4	Következetes irányítás
<b>b) Problémamegoldás (problem-solving)</b>	b 1	Információelemzés
	b 2	Ítéletképeség
	b 3	Rugalmas gondolkodás
	b 4	Döntésképeség
<b>c) Interperszonális viselkedés (interpersonal behaviour)</b>	c 1	Odafigyelés
	c 2	Interperszonális érzékenység
	c 3	Rugalmas viselkedés
	c 4	Beosztott fejlődésének segítése
<b>d) Operatív eredményesség (operational effectiveness)</b>	d 1	Kezdeményezőképeség
	d 2	Működés nyomon követése
	d 3	Hatáskör-átruházás
	d 4	Szellemi frissesség
<b>e) Befolyásolás (impact)</b>	e 1	Előadó készség
	e 2	Önbizalom
	e 3	Meggyőzőerő
	e 4	Állhatatosság
<b>f) Energikusság (resilience)</b>	f 1	Tetterő
	f 2	Stressztűrő-képeség
	f 3	Teljesítménymotiváció
	f 4	Tanulóképeség
<b>g) Kormányzási érzék (governance sensitivity)</b>	g 1	Környezettudatosság
	g 2	Politikai tájékozódás
	g 3	Integritás
	g 4	Elhivatottság

Forrás: Annie Hondeghem – Filip Vandermeulen (2000).

A **belga rendszerben**, ahol a szövetségi kormányzat közalkalmazottainak/köztisztviselőinek és szervezetének általános és specifikus kompetenciáit (2002) identifikálták és tesztelték, két kompetenciaszintet határoztak meg:

- 1. Általános kompetenciák (értékeléseken tesztelve):
  - felelősség és kezdeményezőképeség;
  - elemző képeség;
  - rugalmas és innovatív gondolkodás;
  - célirányultság;
  - vízió és integráló képeség;
  - emberek motiválása és fejlesztése (coaching);
  - csoportok vezetése;

<sup>44</sup> Algemene Bestuursdienst (Főköztisztviselői Szolgálat).



- szóbeli és írásbeli kommunikáció;
  - meggyőződés és tárgyalóképesség;
  - lojalitás és integritás;
  - polgárbarát, ügyfél- és társadalomorientált beállítódás.
- 2. Különleges (személyzeti és szervezeti) kompetenciák:
    - HRM (Human resource management – emberi erőforrás-gazdálkodás) – technikák és változásmenedzsment fejlesztésének (kialakításának) ismerete és megértése;
    - képesség a személyzeti politika stratégiájának kialakítására (fejlesztésére);
    - személyzeti politikák társadalmi és politikai összefüggésének ismerete a szövetségi kormányzaton belül;
    - a politikai döntéshozatali folyamat megértése;
    - tapasztalat a projektek tervezésében, koordinációjában és költségvetési menedzselésében.

### 2.3. Kompetenciaalapú közigazgatási szervezet

A **szervezeti kompetenciák** a szervezet azon képességei, amelyek a fennmaradáshoz, a működéshez, a környezethez való alkalmazkodáshoz, a környezeti változásokra való reagáláshoz, illetve az értékteremtéshez szükségesek. Rendszerint a szervezet tanulási folyamatába és szervezeti kultúrájába ágyazódnak. Ron Sanchez (2001) **öt tanulási ciklust** nevez meg, kezdve az egyénnel, majd az egyén-csoport, a csoport, a csoport-szervezet és a szervezet tanulási ciklusokat. Ezen ciklusok alatt új szervezeti tudások jelennek meg, illetve az új tudások integrálódnak a szervezetbe és szervezeti kompetenciákká alakulnak át. A kompetens szervezet létrejötte és fennmaradása attól függ, hogy a vezetők fel tudják-e ismerni, folyamatosan fejlesztik-e és integrálják-e a szervezeti kompetenciák alapvető dimenzióit.<sup>45</sup>

Lawler (1994) szerint a munkaköralapú szervezeti formáról a kompetenciaalapú szervezeti formára való áttérést **négy ok** váltotta ki. Az első, hogy megváltozott a **munka természete**, a tömegtermelésből fogyasztóbarát termelés irányába történt elmozdulás, a munka pedig tudás- és szolgáltatásjellegű munkává alakult át; másodikként a **globalizáció** említendő, amely fokozta a versenyt a szervezetek között; harmadik ok az, hogy a **megváltozott környezet** a szervezetek gyors alkalmazkodását követelte meg; negyedikként említendő: a **„lapos” szervezeti struktúrák** a hagyományos szervezeti karrier felülvizsgálását vonták maguk után.

A négy kiváltó okhoz még továbbiak társulnak, amelyek kifejezetten a közigazgatást a kompetenciamentedzsment bevezetésére készítik:

- a) bürokratikusból hatékony és rugalmas szervezeti egységekké alakításhoz kompetenciamentedzsmentre van szükség;

---

<sup>45</sup> Ron Sanchez (2001).

b) a személyzeti menedzsment kompetenciaalapú közelítésmódja a bürokrácia anonimitásából az embert a középpontba állította, és felhívta a figyelmet, mennyire fontos a szerepe a szervezeti célok megvalósításában.<sup>46</sup>

A kompetenciaalapú struktúra alapvető jellemzője, hogy mind a szervezeti, mind a személyzeti téren a gondolkodás, illetve a munkához való hozzáállás más logikai elvek mentén működik. **A kompetenciaalapú struktúra legfőbb jellegzetessége, hogy a feladat, a munka helyett az embert állítja a középpontba, kiemeli anonimitásából, s képességei köré szervezi a tevékenységeket, amelyek definiálása szintén kompetenciaalapon történik.** A kompetencia ebben az esetben nem a jog- és hatáskörök vagy illetékességek rendezett halmazát jelenti, hanem képességeket, készségeket, attitűdöket, olyan jegyeket, amelyekre az adott szervezetnek, személynek szüksége van.

A kutatások általános jellemzőként megerősítik, hogy ahol a kompetenciafelfogás intézményesül, ott **a rendszer helyett az ember kerül a középpontba és köréje épül a szervezeti struktúra.** Az antropocentrikusság mindenekelőtt az alábbi sajátosságokban nyilvánul meg:

a) kompetenciafelfogás

- nagyra értékeli az emberi szakértelmet, az emberi tőkét;
- segíti az alkalmazottakat az élethosszig tartó tanulás fontosságának megértésében, amikor elvárja a dolgozótól a naprakész szakmai ismereteket;
- segíti az alkalmazottat az előmenetelben, a karrierépítésében, mert rendszeresen szembesíti önmagával;
- ösztönzi az alkalmazottat, hogy karrierje vagy a munkahelye megtartása érdekében állandóan képezze magát;
- az egyéni munkakörön alapuló elszigetelődés helyett lehetővé teszi az alkalmazott integrálódását a munkafolyamatba, illetve hogy csapatjátékosként vegyen részt a termelésben;

b) szervezeti vonatkozásban pedig

- lehetővé teszi a hierarchikus szintek csökkentését és hatékonyabb szervezeti struktúra kiépítését;
- a szervezet új stratégiai szemléletet alakít ki, amelyben jobban épít az alkalmazottak kompetenciáira;
- a hatékonyság és költségérzékenység értelmet kap, és új irányt vesz fel.

### **2.3.1. Kompetenciastruktúrák, kompetenciamodellek**

A kompetenciaalapú szervezetek – Lawler<sup>47</sup> megfogalmazásában – „olyan szervezeti rendszerek, amelyekben a fő hangsúly az egyének képességein (*capabilities*) van, és amelyek úgy gazdálkodnak ezekkel a képességekkel, hogy versenyelőnyt szerezzen nekik.”

---

<sup>46</sup> Annie Hondeghem – Filip Vandermeulen (2000).

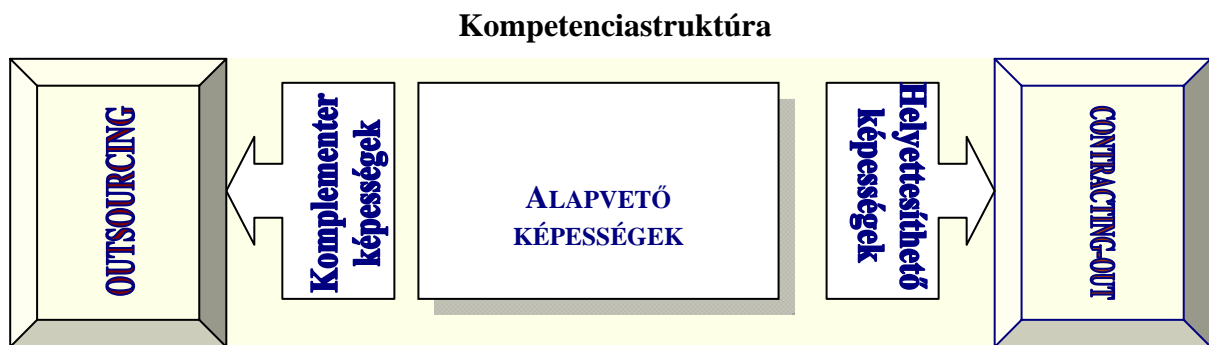
<sup>47</sup> E. E Lawler (1994): p. 6.

A kompetenciaalapú szervezet hatékonyságát, eredményességét, versenyképességét, innovációs kapacitását, alkalmazkodóképességét a szervezeti kompetenciák biztosítják, minőségjavulást idéznek elő és csökkentik a munkavállalókkal kapcsolatos problémákat.

A szervezeti kompetenciák egyrészt a tárgyi és személyi kompetenciák racionális eloszlását, másrészt a környezettel kapcsolatos, a szervezeten belüli és a szervezetek közötti kompetenciákat foglalják magukban, amelyekre a szervezetnek a működéséhez vagy működőképessége megőrzéséhez szüksége van. Tipikus példaként említhető az ügyfél-orientáltság, az értékteremtés folyamata, amely befolyással bír a szervezet hatékonyságára, eredményes működésére, a minőségi termékek előállítására, minőségi szolgáltatások nyújtására, szolgálatok teljesítésére, valamint a rugalmas alkalmazkodóképességre a versenytársak által generált környezethez. A hatékonyság szempontjából a költségérzékenységnél, az eredményességet tekintve a társadalmi hatásnak van jelentősége.

Egy szervezet **alapvető, kiegészítő és helyettesíthető kompetenciákkal** rendelkezik. (3. sz. ábra) Közülük a legfontosabbak az alapvető képességek vagy kulcskompetenciák. Nélkülük a szervezet működése, tevékenysége veszélybe kerül, s végső esetben a szervezet megszűnik.

3. sz. ábra



C. K. Prahalad és Gary Hamel (1993) vállalatkutatásai a kulcskompetenciák fontosságára mutatnak rá, nevezetesen arra, hogy számos ismert vállalat veszítette el piaci pozícióját, majd került „süllyesztőbe”, illetve csődközelbe, amikor – gazdaságossági megfontolásból – kulcskompetenciáitól megvált, mondván, hogy a szükséges költségmegtakarításokat csak így érheti el. Viszont azok a vállalatok, amelyek komoly súlyt helyeztek és ápolták kulcskompetenciáikat, nem hogy veszítettek volna piaci pozícióikból, hanem akár versenyelőnyre is szert tudtak tenni.

A vállalati kutatások **egyértelműen** alátámasztják, hogy

- (gazdasági megfontolásból is) **csak komplementer vagy helyettesíthető képességeket (kompetenciákat) lehet kiszervezni, illetve kihelyezni;**
- újjászervezés vagy profilváltás esetén **előre meg kell határozni és ki kell építeni a kulcskompetenciákat.**

Kuno Schedler és Alexandra Collm<sup>48</sup> kompetenciaalapú elméletük szervezeti szintű megközelítésében – Lado és Wilson nyomán – **kompetenciának nevezi a szervezet azon képességeit, ahogyan erőforrásait fejleszti, mobilizálja vagy használja.** Mások (pl. Georg Schreyögg és Martina Kliesch) szervezeti képességeknek nevezik egy vállalat képességeit, hogy megszervezze, igazgassa, koordinálja vagy kormányozza tevékenységeinek sajátos halmazát. Ehhez használja fel a rendelkezésére álló erőforrásokat. Ismét mások szerint a **szervezeti kompetencia kollektív cselekvési potenciál,** amely materiális és immateriális erőforrások – ide értve az értékeket és normákat is – koordinációján keresztül a szervezeten belül és kívül, valamint belső és külső kooperációval hozzájárul a szervezeti célok és stratégiák megvalósításához.<sup>49</sup>

Georg Schreyögg és Martina Kliesch (2005) a szervezettel kapcsolatban alapvető képességeket (kompetenciákat), dinamikus kompetenciákat, szervezeti és stratégiai rutinokat, valamint a szervezeti tanulást nevezik meg, mint amelyek elősegítik a szervezet működését, új konfigurációk kialakítását.

Schedler és Collm (2007) e-kormányzati modelljükben **négy szervezeti kompetenciát** – a **menedzseri,** az **inputalapú,** a **transzformációs** és az **outputalapú** kompetenciákat – különböztetnek meg. Az egyes kompetenciákhoz két-két, tehát összesen nyolc változót azonosítanak, kezdve a felülről lefelé irányuló (top-down) kezdeményezéstől a menedzsmenten, az elégséges tudáson, az alulról felfelé irányuló (bottom-up) kezdeményezésen, az alkalmazottak aktív részvételén, valamint a személyes kezdeményezések támogatásán és a fogyasztó-orientáltságon keresztül a szolgáltatás- és minőségorientációig.

A szakirodalom a közigazgatási szervezetek kompetenciamodelljét más megközelítésben – a szervezeti teljesítmény, az eredményes működés szempontjai alapján – is leírja. Ebben a kompetenciamodellben a szervezet különféle munkakör-családjai sikeres betöltéséhez szükséges kompetenciákat állapítanak meg és különböztetnek meg<sup>50</sup>

- funkcionális kompetenciákat, amelyek a szakmai követelményekhez,
- általános kompetenciákat, amelyek a közös, gyakori követelményekhez és
- kulcskompetenciákat, amelyek a szervezetek stratégiai céljaihoz, értékeihez kapcsolódnak.

A tudásgazdaság kiépítése más kompetenciákat igényel (lásd **7. sz. táblázat**). Ebben a modellben a jövőbeni eredményes működés szempontjából is rendkívül fontosak lesznek a funkcionális kompetenciák, például az, hogy a közigazgatási szervezetek dolgozói saját szakterületüket jól ismerjék, megbízhatóan végezzék munkájukat, el tudjanak igazodni a jog, a szabályozás, az igazgatás útvesztőiben. E kompetenciákkal a közigazgatási szervezetekbe belépő dolgozóknak már többé-kevésbé rendelkezniük kell, tehát egy már meglévő (vagy hagyományos képzéssel megszerezhető) tudáshoz kötődnek.

---

<sup>48</sup> Kuno Schedler – Alexandra Collm (2007.) az e-kormányzat teljesítményéről végzett kutatásuk eredményeként megállapították, hogy a menedzseri és az outputalapú kompetenciák változói között a legerősebb a korreláció: az állami szinten valamivel erősebb mint önkormányzati (municipális) szinten. A másik két kompetencia (az inputalapú és a transzformációs) gyengébben korrelál az outputalapú kompetencia változóival.

<sup>49</sup> Wagner, Dieter – Debo, Sandra – Bültel, Nadine (2005): p. 95.

<sup>50</sup> Mohácsi G. (1999).

## A kompetenciák és a szervezeti teljesítmény kapcsolata

A kompetenciák meghatározásának alapja	A kompetenciák típusa	A kompetenciák hozzájárulása a szervezet sikeréhez	A kompetencia és a szervezeti tudás viszonya
Stratégiai célok, értékek	Kulcskompetenciák	Vezető szerep, együttműködő, nyitott szervezet	Tudásteremtés
Közös, gyakori követelmények	Általános kompetenciák	Változásra kész, tanuló, tudás-megosztó szervezet	Tudás megszerzése, megosztása
Szakmai követelmények	Funkcionális kompetenciák	Megbízható szakmai teljesítmény	Szervezeti tudás megőrzése

Forrás: Pulay Gy. (2008).

A funkcionális kompetenciák mellett (sőt azok megszerzése érdekében) azonban felértékelődnek az olyan általános kompetenciák, mint a tanulásra, a változásra való képesség, az együttműködési képesség, a nyitottság stb. (Általánosan szükség lesz olyan ismeretekre is, mint a korszerű információs-kommunikációs technológia használata, idegennyelvtudás.) A jövőben e kompetenciák (ismeretek) nélkül a köztisztviselők nem tudnak majd hozzájárulni a közigazgatási szervezetek sikeres működéséhez.

A kulcskompetenciák között kell megemlítenünk azokat a kompetenciákat, amelyek lehetővé teszik, hogy a dolgozó „otthonosan” mozogjon több területen is. Olyan köztisztviselők lesznek képesek egy-egy bonyolult helyzetre innovatív szabályozásokat (komplex megoldásokat) kidolgozni, akik rendelkeznek hivatalnoki és kutatói, vagy hivatalnoki és vállalkozói, vagy hivatalnoki és politikusi stb. kompetenciákkal.

Levonhatjuk a tanulságot, miszerint a közigazgatási szervezetek tudásszervezetté válása érdekében a modern kor zárt közszolgálati rendszerét a tudásalapú gazdaságban egy új modellnek kell felváltania, amely – mint a szivacs – alkalmas a tudás felszívására és (enyhe nyomásra) a tudás kibocsátására is.<sup>51</sup>

A szivacsmodell annak a kettős követelménynek a teljesülését szolgálja, miszerint a kormányzó szervezeteknek eredményes működésükhöz egyaránt szükségük van olyan tudásra és kompetenciákra, amelyek

- az élethivatásszerű, stabil foglalkoztatás révén fejleszthetők ki, illetve
- elsősorban külső munkaerő felvételével szerezhethők meg.

### 2.3.2. A kompetenciaalapú közigazgatási szervezetek erőforrás gazdálkodása

A kompetenciaalapú megközelítés az erőforrásokat stratégiai aktívaként (eszközökként) fogja fel, amellyel a szervezet már rendelkezik. Az erőforrások adott szervezet potenciáljai, inputok, amelyeket a gazdálkodásában felhasználhat vagy az értékteremtés során beépíthet, így különösen a materiális és immateriális javak, a képességek, a készségek, a technológiák, a versenyelőny megszerzéséhez vagy egyáltalán a fennmaradáshoz nélkülözhetetlen

<sup>51</sup> Ezt a modellt Pulay Gyula „szivacsmodellnek” nevezi. Lásd bővebben Pulay Gy. (2005), (2006a), (2006b), (2008).

kapacitások. A szervezet erőforrásai közé tartoznak továbbá a munkatársak egyéni és kollektív képességei, az ügyfélkörrel és beszállítói körrel fenntartott kapcsolatai. Ezek az erőforrások alakulhatnak át kompetenciákká.

A szervezeti erőforrások tehát azok a tényezők, amelyeket a szervezet ellenőrzése alatt tart vagy amelyek rendelkezésére állnak. Ide sorolandók különösen a fizikai erőforrások, az emberi erőforrások (humán tőke, társadalmi tőke), a pénzügyi erőforrások, a tudás vagy a készségek. E szemléletre jellemző input-output megközelítés szerint ahhoz, hogy inputból outputot állítsunk elő, nemcsak input és output képességekre, hanem transzformációs képességekre is szükség van, amelyek lényegében a szervezeti kultúrát, a szervezeti szintű tanulást és az egyes immateriális tényezőket foglalják magukban.

Számos tanulmány foglalkozott azzal a kérdéssel, mely tényezők tesznek egyeseket kiemelkedően sikeressé. Ennek számos külső jegyét találták meg. A legátfogóbb válasz mégis az volt, hogy **a legsikeresebb szervezetek a tudást mint vagyont menedzseltek**. De mi is az a vagyon? Erre a kérdésre Karl-Erik Sveibynek, a tudásmenedzsment egyik legismertebb alakjának könyvében találhatunk választ.<sup>52</sup>

A tudásvagyont Sveiby a vállalatok immateriális vagyonaként definiálja. Abból indul ki, hogy számos cég tőzsdei értéke jóval nagyobb annál, mint amennyi a nyilvántartott eszközeinek, vagyis a materiális vagyonának az értéke. A két érték különözete az immateriális vagyon. A tőzsdei érték és a materiális vagyon különözeteének vállalatonkénti vizsgálata azt mutatja, hogy a hagyományos termelővállalatoknál a kettő különözete általában kicsi, míg a nagyarányú K+F tevékenységet folytató, a szoftvergyártó, a tanácsadó vállalkozásoknál a különözet nagy. Eszerint a puszta statisztikai elemzés is azt mutatja, hogy az immateriális vagyon és a szervezetben felhalmozott tudás között szoros kapcsolat áll fenn. Sveiby az immateriális vagyon három csoportját különbözteni meg:

- a vállalat külső szerkezetét, amit ügyféltőkének hív,
- a vállalat alkalmazottainak kompetenciáit, amit humántőkének nevez,
- a vállalat belső szerkezetét, amit strukturális tőkeként említ.

Immateriális vagyonnal nemcsak a vállalatok, hanem a közigazgatási szervezetek is rendelkezhetnek. A továbbiakban ennek egyetlen elemét emeljük ki, azt, hogy a közigazgatási szervezetek tudástőkéjük miképpen lennének képesek jobban mozgósítani új tudás (innovatív megoldások, új kezdeményezések) teremtésének és hasznosításának elősegítésére, s ezen keresztül elősegíteni a tudásgazdaság fejlődését. A tudásvagyon három csoportja közül a közigazgatási szervezetek strukturális tőkájére hívnánk fel a figyelmet – nem vitatva természetesen a másik két csoport jelentőségét sem –, mivel megítélésünk szerint a közigazgatás első-sorban belső működési rendjének szükséges megújulása esetén lesz képes a gazdaság egészének megújulásához eredményesen hozzájárulni.

A közigazgatási szervezetek tudásvagyon-gazdálkodásában fontos szerepet játszik az erőforrás-gazdálkodás egészének vagy egyes elemeinek kompetenciaalapokra történő helyezése. A kompetenciaalapú struktúrára való átállás az emberi erőforrás-gazdálkodásban jelentős változásokat idéz elő.<sup>53</sup> A kompetenciaalapú struktúrában

---

<sup>52</sup> Sveiby, K-E. (2001).

<sup>53</sup> Ehhez Michael A. Hoge, Janis Tondora, and Anne F. Marrelli: The Fundamentals of Workforce Competency: Implications for Behavioral Health című internetes tanulmányt használunk fel.

- a) világosan, egyértelműen meg kell határozni a szervezeti stratégiákat
- b) munkaerő-tervezés stratégiai területté válik: domináns az a szemlélet, hogy olyan személyeket foglalkoztassanak, akik
  - megfelelnek az elvárásoknak (mindenekelőtt a szerepelvárásoknak) és
  - teljesíteni tudják a kitűzött célokat;
- c) definiálni kell a funkciónak megfelelő munkaszerepeket, illetve a feladat sikeres teljesítéséhez milyen kompetenciákra van szükség;
- d) elengedhetetlen a rendszeres értékelés (minősítés), a kompetenciák karbantartása, fejlesztése továbbképzés, tréning formájában, azaz gazdálkodni kell a meglévő kompetenciákkal (kompetenciamentedzsment);
- e) a nagyobb teljesítmény és elégedettség elérése érdekében kompetenciaalapú szelekcióra van szükség; a szelekció során a munkaköri követelmények és a munkavállaló képességei közötti megfelelés vizsgálandó;
- f) a szelekciós eljárásban kritériumként a célhelyzet eléréséhez szükséges kompetenciák számítanak, ehhez szelekciós eszközökként főként interjúkat, írásbeli tesztek készítenek, értékelési központokat (*assessment centers*) hoznak létre, indikátorokat használnak;
- g) a teljesítmény elérése nélkülözhetetlen elem. A kompetenciaalapú teljesítménymentedzsment (teljesítménygazdálkodás) az értékeléshez és javadalmazáshoz figyelembe veszi mind a folyamatot, mind az eredményeket, vagyis a hogyanra és a cél elérésére helyezi a hangsúlyt, tehát folyamatosan motivál, illetve visszacsatolást végez, hogy segítsen az alkalmazottnak a szükséges kompetenciák kiépítésében.

A kompetenciagazdálkodás bevezetése és elterjedése a hagyományos emberierőforrás-gazdálkodáson belül – anélkül, hogy lényegesen módosítaná az erőforrás-gazdálkodás meghatározó funkcióit (stratégiai, tervezési, illetve munkakörrel, ösztönzéssel, teljesítményértékeléssel, karrierépítéssel, erőforrásokkal stb. kapcsolatos funkciókat) – számos változást idéz elő. A közigazgatás emberi erőforrás-gazdálkodása „azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.”<sup>54</sup> Az emberi erőforrások a szervezetek funkcionalitására utalnak, ezért bizonyulhatnak jó indikátoroknak az adott szervezeti forma immateriális vagyonának általános és egyedi bontású feltérképezéséhez.

A gazdasági szervezetek a versenyben maradáshoz vagy a versenyelőny megtartásához, a piaci részesedés fokozásához, illetve a közigazgatási szervezetek a működésük hatékonyabbá és eredményesebbé tétele érdekében gazdálkodnak a kompetenciákkal. A **kompetencia gazdálkodás** fogalma mindenekelőtt identifikálást, tesztelést, modellezést, kompetenciaprofilok és modellek, kompetenciakeretek kialakítását, fejlesztését, karriertervezést, teljesítményértékelést, valamint módszerek és eljárások alkalmazását jelenti.

A **kompetenciamentedzsment** abból indul ki, hogy a kompetenciák döntő jelentőséggel bírnak az emberek és a szervezetek életében. Kompetenciamentedzsmenten általában a tudás, a képességek, a készségek, a tapasztalatok és a személyiségjegyek összességével való gazdálkodást értik. A kompetenciamentedzsment egyrészt egyéni, másrészt szervezeti jellegű

---

<sup>54</sup> Poór József (szerk.) (2004).

kompetencia-profilokat állít össze, figyelembe véve a lehetőségeket, a kockázatokat, illetve a mellékhatásokat. A kompetenciaprofilok folyamatos karbantartást igényelnek.

A kompetenciaalapon foglalkoztatott alkalmazottak fejlesztése tréningeken, fejlesztési programokon, tanulmányutakon valósul meg, és kifejezetten olyan kompetenciák elsajátítását célozza, amelyekre a feladat hatékony elvégzéséhez vagy a munkakör szerinti szerep eredményes ellátásához van szükség. Az elsődleges szempont, hogy csak a szükséges kompetenciákat szerezzék meg az alkalmazottak, s csak annyit és olyan mértékben, amellyel maximalizálni tudja a szervezet hozzáadott értékét.

A megszerzett kompetenciáktól függ az alkalmazott **karrierlehetősége**. Minden szervezet elkészíti a maga karriertervét, amely hálózati jellegű, vagyis horizontális, illetve felfelé irányul, vagyis vertikális. Az egyes karrierszintekhez kompetencialistákat állítanak össze. Ettől és a már megszerzett kompetenciáktól függ az alkalmazott előmenetele.

Egy másik jellegzetessége a kompetenciaalapú előmenetelnek, hogy a szervezetek elkészítik **az utódlás tervét**, amelynek célja az ún. kritikus pozíciók utánpótlásának biztosítása. Ehhez szükség van kompetenciaprofilok kialakítására, amelyek segítségével megnevezik és besorolják a potenciális alkalmazottakat az utódlási rendbe.

Az **alkalmazott javadalmazása** is kompetenciaalapon történik, amelyet kompenzációs rendszer kiépítésével valósítanak meg. A rendszer lényege, hogy az alkalmazott a kompetenciájának megfelelő alapfizetést, ezzel arányos fizetés-kiegészítést, valamint bónusz formájában ösztönző fizetést kap. A kompetenciaalapú javadalmazási rendszer kizárólag a szervezet által nagyra értékelt kompetenciák alapján ismeri el az alkalmazottak teljesítményét. Ezért a szervezet meghatározza a kompetenciákat, azok díjait, és programokat ír ki, amelyben az elismeréseket azok az alkalmazottak kapják, akik munkájukkal magas szintű kompetenciákról tettek bizonyosságot.<sup>55</sup>

A kompetenciaalapú struktúra kialakulásával a kompetenciagazdálkodásban új fogalom jelent meg: az **elszámoltathatóság**, amely a teljesítményértékelés sajátos részaspektusaként fogható fel. Az elszámoltathatósági kezdeményezések a teljesítménymenedzsment, a költségvetés decentralizációjának, a fogyasztóorientáltság és a jó kormányzás reformjával párhuzamosan haladnak.<sup>56</sup>

Az elszámoltathatóság tartalmát, címzettjeit és a szabályozási formát illetően megkülönböztetünk jogi, politikai, hierarchikus és külső elszámoltathatóságot,<sup>57</sup> melyekben közös, hogy

- a beszámolásra kötelezett vállalt kötelezettségének teljesítéséről ad számot egy beszámoltatónak (kijelölt szervnek, meghatározott személynek);
- a beszámolást meghatározott szempontok (eljárás) alapján végzik;
- a beszámoltató a beszámoló kötelezettségének teljesítését a beszámolás alapján értékeli;
- a beszámoltató félnek formális vagy informális szankcionálási lehetősége van.

---

<sup>55</sup> <http://www.annapoliscoalition.org/pdfs/Competency%20Fundamentals.pdf>

<sup>56</sup> <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/milan/Hammerschmid-Meyer&Demmke2006.pdf>

<sup>57</sup> Vö: Bovens, M. (2005, 2007a, 2007b.).



A hagyományos elszámoltathatóságot a szabályoknak, a követendő eljárásoknak való megfelelés dominálja, ami főként a jogi, a politikai vagy a hierarchikus elszámoltathatóságra jellemző. Ezzel szemben a nem-hagyományos, teljesítményjellegű elszámoltathatóság eredményorientált, a folyamatot monitoringolja és a teljesítményre összpontosít, figyelembe veszi a visszajelzéseket is, melyek nyomán alakítani tud inputján (hozzaállásán, eljárás módján).

A köztisztviselőnek olyan kompetenciákkal kell rendelkeznie, amelyek lehetővé teszik számára a feladatvégzéséhez kapcsolódó **beszámolási kötelezettség** teljesítését. Jogi elszámoltathatóság esetén azt, hogy tevékenységét a jogszabályoknak, a hatályos rendelkezéseknek megfelelően végezze és erről számot adjon. Politikai elszámoltathatóság esetén a számadási kötelezettség a törvényhozók (képviselők) felé az igazgatási szerv közbeiktatásával keletkezik és áll fenn.<sup>58</sup> Hierarchikus vagy szolgálati (vezetői) elszámoltathatóság az igazgatási szerv hierarchiájában elfoglalt helyének megfelelően áll fenn: a köztisztviselő a belső előírásoknak megfelelően köteles felelősséget vállalni döntéseiről, végzett tevékenységéről, feladatainak ellátásáról.

Igazgatási szerv a magasabb szintű igazgatási szervnek, illetve a felügyeleti szervnek tartozik felelősséggel. Ebben az esetben párhuzamosan jelenik meg az elszámoltathatóság és az ellenőrzés.

### 2.3.3. A szervezeti kompetenciák mérése

A kompetenciákkal kapcsolatban elvárásként fogalmazódik meg, hogy láthatóak, mérhetőek vagy legalábbis megítélhetőek, valamint megtanulhatóak vagy legalábbis megváltoztathatóak legyenek.<sup>59</sup> A szervezeti vagy az adott munkakör, funkció betöltéséhez szükséges kompetenciák összeállításához különböző módszereket használnak, például interjúkat készítenek, fókuszcsoportokat és kérdőíveket állítanak össze vagy egyéb elemzési módszereket vesznek igénybe.

A kompetenciák mérése<sup>60</sup> történhet kvantitatív, kvalitatív, szubjektív vagy objektív módszerekkel, továbbá összehasonlító leírással, szimulációs eljárással vagy megfigyeléssel. Az egyes mérési eljárások megválasztását az határozza meg, hogy mire irányul a mérés, illetve mi áll a mérés középpontjában.

Az egyes országok a kompetencia-identifikálásához és méréséhez nemzeti programokat dolgoztak ki:

- *Dániában* a Danish National Competence Account (NCA) a mikro- és makroszintre indikátorok azonosítását és kialakítását tartalmazza a képzési és foglalkozási kompetenciák erősségeinek és gyengeségeinek elemzésére;
- *Nagy-Britanniában* a National Vocational Qualification (NVQ) nemzeti kompetencia-sztenderdeken alapul a foglalkoztatás vagy egy adott szakma

---

<sup>58</sup> A törvényhozó (képviselő) és a köztisztviselő között nem alá- és fölrendeltségi viszony, hanem az igazgatási szervben keresztül megbízó-megbízotti kapcsolat jön létre, amelyben a köztisztviselő a belső szabályokra tekintettel fejt ki tevékenységét. További sajátossága ennek a kapcsolatnak, hogy a köztisztviselő végzett munkájáért a jogi elszámoltathatóság szerint az őt foglalkoztató igazgatási szervnek felel és nem vonható politikai felelősségre: a politikai felelősséget minden esetben a megbízó, vagyis a törvényhozó (képviselő) viseli.

<sup>59</sup> Lichtsteiner, René A. (2006).

<sup>60</sup> Erpenbeck, John – von Rosenstiel, Lutz (2007): p. XXX.

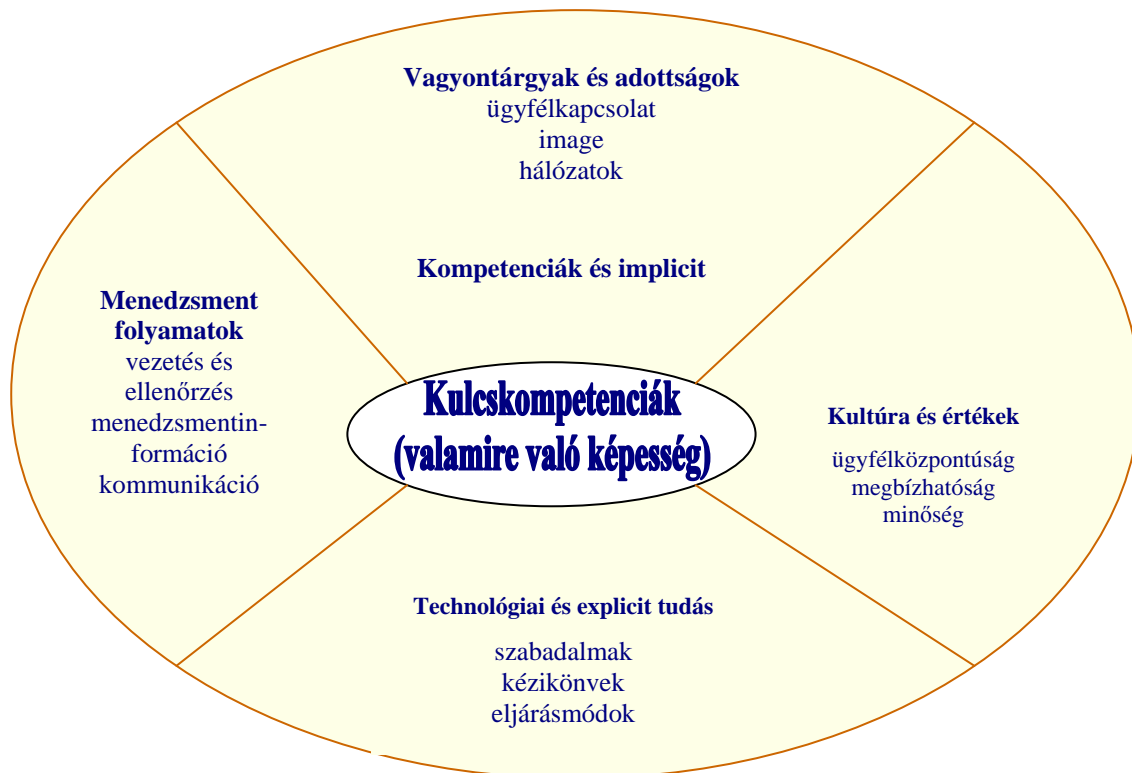
számára kötelező kompetenciák vagy teljesítményszabványok megállapítása;

- Svájcban a Schweizerisches Qualificationsbuch-t (CH-Q) az egyéni képzés, foglalkozás fejlesztése érdekében és a szakmai mobilitás előmozdítására alkalmazzák.
- Németországban használt mérési eljárások között John Erpenbeck és Lutz von Rosenspietl (2007) kézikönyve megkülönbözteti
  - az egyéni kompetencia és kompetenciakombinációk mérési módszereit (összesen 28-félét, például BCI Version 2, Teljesítménymotivációs Leltár – LMI, hamet 2, !Reponse 360 – Feedback);
  - a kompetenciamérlegeket (összesen 8-félét) és
  - az átfogó kompetenciarácsokat (összesen 14-félét).

A mérési módszerek közül mégsem a fentieket tekintjük mintának, hanem egy, a témánkhoz jobban illő, nem pszichológiai vagy szociálpszichológiai, hanem a hatékonyság és eredményesség szempontjából kifejezőbb változatot, a **KPMG** kulcskompetencia-mérő eljárását (**4. sz. ábra**).

**4. sz. ábra**

**A szervezet kulcskompetencia-modellje**



Forrás: OECD-KPMG (1999-2002)

Az OECD által közzétett dokumentum (OECD-KPMG, 1999/2002) az **immateriális (intangibilis) vagyoni eszközök**<sup>61</sup> kimutatásához és értékeléséhez használja a kulcskompetencia-megközelítést. Elméleti háttérét az a felfogás adja, hogy egy vállalkozás értéke nemcsak materiális, hanem immateriális vagyoni eszközeitől is függ. Ez a felfogás rokon a közgazdaságtanban honos szellemi tőkeszemlélettel, amely szerint egy vállalkozás értékét jelentős mértékben meghatározza, milyen – a könyvviteli mérlegben is kimutatható – szellemi potenciállal rendelkezik.

Az OECD-tanulmány módszerként a KPMG-modellt ajánlja, amely kulcskompetenciákként az immateriális vagyontárgyak közé az alábbi képességeket sorolja: jártasság és implicit tudás, kultúra és értékek, technológia és explicit tudás, menedzsmentfolyamatok, valamint vagyontárgyak és természeti adottságok mint az image, az ügyfélkapcsolat és a hálózatok.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> A dokumentum szerint a kulcskompetenciák immateriális eszközök kombinációi, hozzáadottérték-jellegűek; bár a könyvviteli mérlegben nem mutatják ki őket, de jelentősen befolyásolják a vállalat erősségét és stratégiai opcióit a jövő szempontjából. Ezért azonosításuk, kimutatásuk és mérésük nélkülözhetetlen egy vállalat helyes megítéléséhez.

<sup>62</sup> OECD-KPMG (1999/2002).



### 3. A kompetenciaalapú struktúra kiépítése

A kompetenciaalapú struktúra kiépülésének lehetőségével kapcsolatban **két irányzat** figyelhető meg. Az egyik a kompetens szervezetnek a **szervezeti kompetenciákból történő kialakulását** kutatja, a másik irányzat **az ember oldaláról közelít**, és ezen keresztül építi fel a kompetens szervezetet.

A közigazgatási intézmény esetében a szervezeti kompetencia a tevékenységek, az emberek irányításának és koordinálásának a képességeként definiálható. Az irányítás és koordinálás mérőeszköze a hatékonyság és az eredményesség. Mindkét fogalom gazdasági-gazdálkodási jellegű; míg a **hatékonyság** a feladatok végzése, a tevékenység kifejtése terén érvényesül, illetve az erőforrás-tevékenység viszonyban a termelés output/input arányát mutatja, addig az **eredményesség** az output és a hatás közötti viszonyra utal.

Tekintve, hogy számunkra most releváns kérdés **az állam szerepvállalásának és szerepmegfelelésének** a változó körülményekhez történő „illeszkedése”, e folyamat elindulása és eredményessége a kompetenciák identifikációja keretében a **kompetenciaprofilok, a kompetencia-térképek és a kompetenciakeretek**<sup>63</sup> kiépítésével és összehasonlításával állapítható meg.

A szerepvállalás azt jelenti, mit vállal magára az állam, ugyanakkor a szerepmegfelelés azt mutatja, hogy az állam milyen kompetenciákkal rendelkezik, az illeszkedés pedig, hogy képes-e a vállalt szerepének megfelelni. Jóllehet ez tautológiának tűnik, valójában egy összetett identifikációs (beazonosítási) problémáról van szó. Ennek során az adott állami feladatnak (tevékenységnek) megfelelő szerep és folyamat elemzése történik meg, illetve az ehhez szükséges adatgyűjtésre kerül sor.

A következő lépés a **kompetenciamodellek generálása**, vagyis az egyes feladatok (tevékenységek) kompetenciaprofiljainak és a tevékenységcsoportok (feladatcsoportok) kompetencia-térképeinek a kompetencialista alapján történő elkészítése. Végül kompetenciaértékelő központ formájában **multidimenzionális módszeregyüttes** létrehozása. Ezen strukturált lépéseken át vezet a teljes közigazgatás kompetenciaalapra helyezésének az útja.

#### 3.1. Az igazgatási tevékenység struktúrája és kompetenciakerete

Ugyanezt a módszert az egész közigazgatásra kiterjesztve a **5. sz. ábrán** látható **általános struktúra** vázolja, a **6. sz. ábra** pedig annak **kompetenciakeretét** mutatja be.

Egy lehetséges elvi szempontrendszer szerint a kompetenciaprofilok összeállításnak útjai-módjai a következők:

- a kompetenciaprofilok tevékenységenként állítandók össze, mert minden tevékenység sikeres elvégzéséhez meghatározott kompetenciákra van szükség;

---

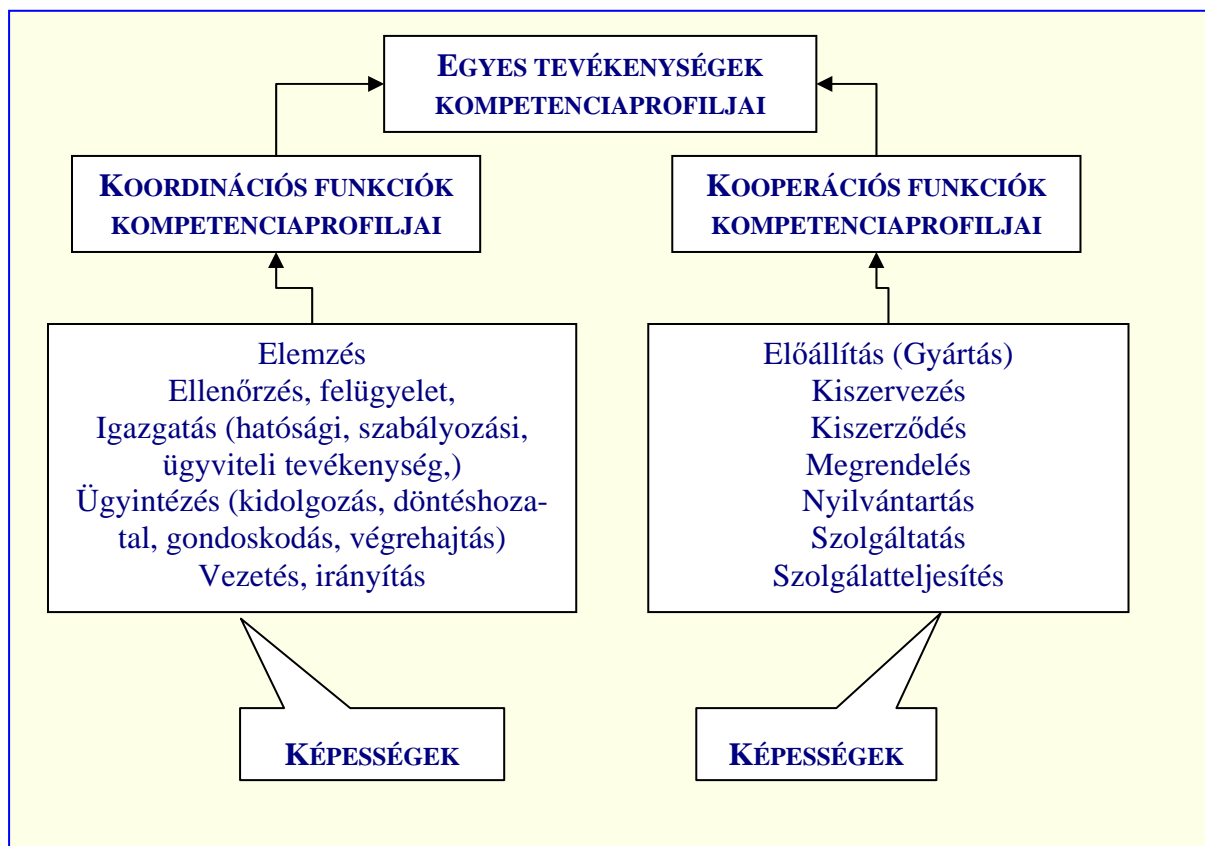
<sup>63</sup> A fogalmak technikailag egymásra épülnek. A kompetenciákat listává állítják össze, ebből alakítják ki a kompetenciaprofilot. A kompetenciaprofilok alkotják a kompetenciatérképet, illetőleg az egész a kompetenciakeretben helyezkedik el. Az egyes megközelítésekben a kompetenciaszerkezet és a kompetenciamodell szinonim fogalomnak tekinthető. A szerkezetet mi elsődlegesen az összetételre, a modellt pedig a funkcionalitásra vonatkoztatjuk.

- minden tevékenység kompetenciaprofilját az határozza meg, hogy az adott tevékenység koordinációs és/vagy kooperációs funkció-e, illetve a koordinációs-kooperációs funkciók milyen kompetenciaprofil (–profilokat) kívánnak;
- a koordinációs és/vagy kooperációs funkciók kompetenciaprofiljai az adott funkció szerepelvárásainak megfelelő képességekből és kompetenciákból állnak.

Például egy vezetési kompetenciaprofil tartalmaz személyiségi vonásokat, szakmai képességeket, vezetői (menedzseri) képességeket és vállalkozói képességeket. Az említett képességek funkció-specifikus kompetenciák, amelyek a kompetencialistából állíthatók össze. Ahhoz, hogy adott közigazgatási intézmény valamennyi tevékenységére érvényes kompetenciát lehessen megállapítani, kompetenciaközpontot (módszer-együttest) kell kialakítani, amely lehet teljes vagy részleges.

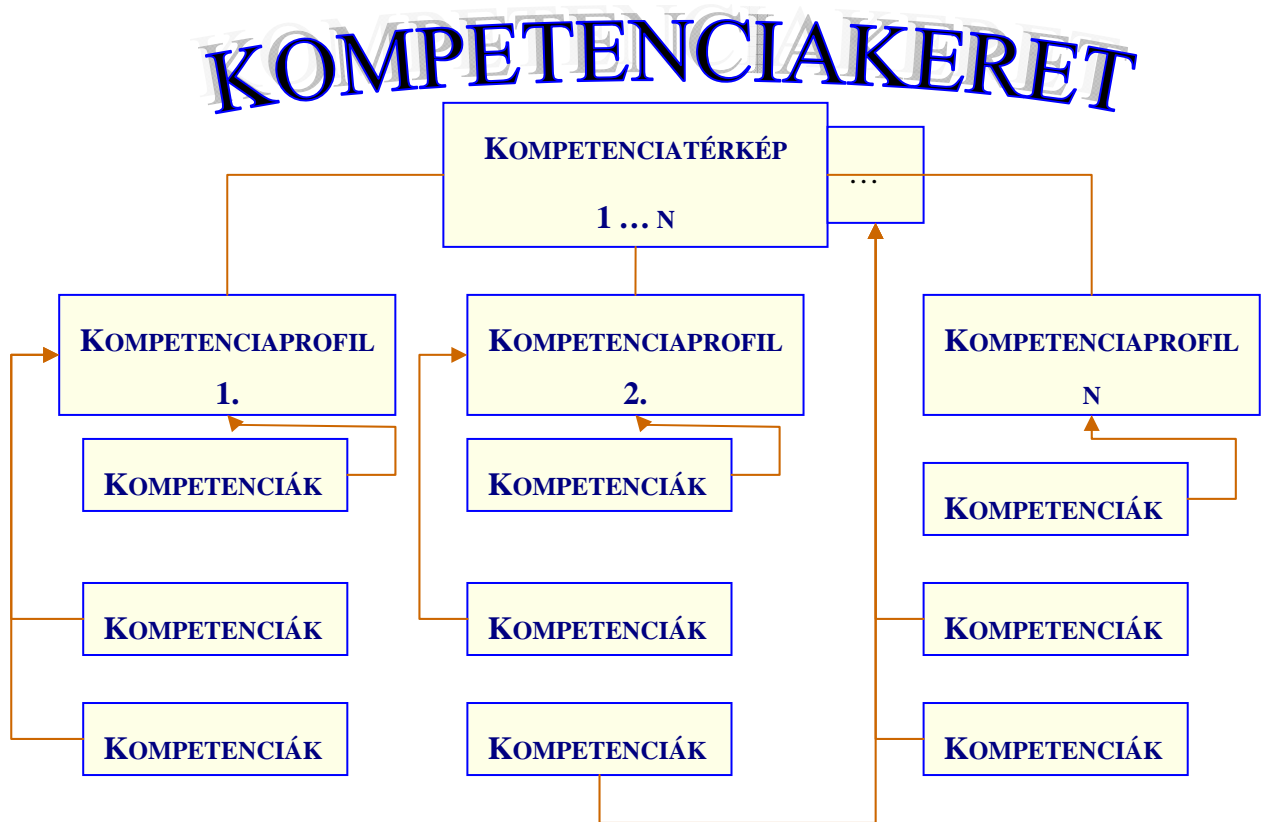
5. sz. ábra

### Igazgatási egységek tevékenységeinek strukturális elemei



A 6. sz. ábra egy általánosított strukturális felépítésű **kompetenciakeretet** mutat. Egy-egy munka, feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciák alkotják a kompetenciaprofil. Az adott tevékenységek, pontosabban foglalkozások sikeres végzéséhez szükséges kompetenciákból áll a kompetencia-térkép, míg a kompetenciakeretet az általános vagy generikus kompetenciák alkotják.

## Kompetenciaalapú struktúra felépítése



## 3.2. Az állami tevékenység újradefiniálása

Korábban már szó volt arról, hogy egy szervezet alapvető, kiegészítő és helyettesítő kompetenciákkal rendelkezik. Az állami intézmények tevékenységének változása esetében is megkülönböztetünk ilyen képességeket, hiszen magát az állami tevékenységet is hasonlóképpen csoportosíthatjuk (7. sz. ábra).

## Állami tevékenység újradefiniálásához



A Miniszterelnöki Hivatal (MEH) Módszertani útmutatója<sup>64</sup> **alapfeladatnak** vagy **alaptevékenységnek** tekinti azokat a feladatokat vagy tevékenységeket, amelyeket – közgazdasági megközelítésben – nem, illetve nem kielégítően lehetne biztosítani piaci tranzakciókkal. Ide sorolhatók például az állam klasszikus hármas funkciója: a belbiztonság, a honvédelem és a külügyek.

A dokumentum szerint **kiegészítő funkcióknak** tekinthetők azok a feladatok (tevékenységek), amelyeket a kormányzat – meritorikus jellegük<sup>65</sup> miatt – biztosíthat. Ezek a felsőoktatás, az egészségügyi szolgáltatások és a társadalombiztosítás, a nyugdíjak, a jövedelemtámogatás a szegényeknek és a munkanélküli segélyek.

A közigazgatás modernizálása szempontjából helytállónak látszik a jelen kutatási program állami szerepvállalás-felfogása, amely az állami funkciók definiáltsága és intézményi eredményessége szempontjából, tehát két dimenzióban nevezi meg az egyes állami funkciókat minimális, közbülső és aktivizáló felosztással (**2. sz. táblázat**). Ez a felfogás lehetővé teszi a kompetenciaalapú struktúra szervezeti kiépítését, amely már hazánkban is elindult.

### 3.3. A kompetenciaalapú struktúra megvalósíthatósága – az átállás problémái

A nyugati országok, amelyek már átálltak a kompetenciaalapú rendszerekre, szinte valamennyien a köztisztviselői kart célozták meg. Olyan kompetenciaprofilokat alakítottak ki, amelyek megfelelnek államformájuknak, az igazgatáspolitikai és -technikai kritériumoknak, és összhangban vannak stratégiai céljaikkal. Arra figyelnek, hogy ne a közigazgatás csinálja a politikát, hanem a közigazgatás a kormányprogramban, a törvényalkotási programban, a kormányzat munkatervében és az adott közigazgatási szerv éves munkatervében adott kormányzati ciklusra megjelenő legfontosabb fejlesztési-, programalkotó- és jogalkotási feladatokban, a közigazgatás működését és továbbfejlesztését érintő kiemelt kormányzati célok megvalósításában működjön közre szaktudásával, szakértelmével.

Hazánkban sok közigazgatási intézményben – nyíltan vagy kevésbé nyíltan – komoly lépéseket tettek a kompetenciaalapú struktúrára való áttéréshez. Szinte nincs olyan szervezet, ahol ne vezették volna be az alkalmazottak teljesítménymérése céljából a kompetenciát számba vevő eljárást a teljesítményértékelés keretében. Ez megnyilvánult például abban, hogy bevezették az alkalmazottak teljesítménymérése során a kompetenciára kiterjedő eljárásokat is. Viszont alig találunk közigazgatási intézményeket, amelyek tevékenységi struktúrájukat is kompetenciaalapra helyezték volna. Ez komoly ellentmondás. A kompetenciaalapú struktúra ugyanis a hagyományostól jelentősen különböző szervezeti felépítést kíván mind az alkalmazott modell jellegében, mind annak kiépítettségében.

Ahhoz, hogy egy szervezet kompetenciaalapú struktúrára térjen át, számos döntést kell meghoznia. A döntésekhez a javaslatokat egyrészt a kompetenciaalapú közelítésmód erősségei és gyengeségei alapján, másrészt intézkedési szempontok figyelembe vételével tesszük meg. Ezt az eljárásmodot indokolja, hogy az erősségek és a gyengeségek egy-egy szisztéma működésében fellelhető vagy abban rejlő előnyökre és hátrányokra hívják fel a figyelmet. Az előnyök és hátrányok mérlegelésétől függ, hogy érdemes-e teljes körűen kiépíteni a struktúrát vagy csak egy-egy egységre, területre, tevékenységcsoportra célszerű.

---

<sup>64</sup> MEH (2005): Módszertani útmutató az állami szerepvállalás felülvizsgálatához, letöltve: 2007. november 30. [http://www.allamreform.hu/letoltheto/kozigazgatas/hazai/Modszer\\_tani\\_utmutato\\_az\\_allami\\_szerepvallalas\\_f\\_elulvizsgalat.pdf](http://www.allamreform.hu/letoltheto/kozigazgatas/hazai/Modszer_tani_utmutato_az_allami_szerepvallalas_f_elulvizsgalat.pdf). Módszertani útmutató az állami szerepvállalás felülvizsgálatához.

<sup>65</sup> A meritorikus javak körébe tartoznak azok a javak, amelyek nem fogyasztással, hanem hatásukkal szolgálják a közérdeket. Társadalmi haszon tehát nem fogyasztásban, hanem hatásukban mutatkozik meg.



Az erösségek és gyengeségek listáját a 8. és 9. sz. táblázat szemlélteti.

## 8. sz. táblázat

### A kompetenciaalapú rendszer erösségei

<ul style="list-style-type: none"><li>• preferálja a részvételi demokráciát</li><li>• „lapos” kormányzási struktúra, csökkenti a szintek számát és a töredezettséget</li><li>• életorientált</li><li>• elfogadja a szubszidiaritás elvének érvényességét</li><li>• „életközelségbe” kerül a döntéshozatal és végrehajtás</li><li>• kooperáció, hálózati (networking), PPP gondolkodás</li><li>• szerepcentrikus és ügyfélorientált</li><li>• épít az információs és kommunikációs technikákra</li><li>• csökkenti az immunitásra visszavezethető károkat</li><li>• mérsékli a „felelőtlenség” érvényesülését az igazgatásban</li><li>• objektivitásra törekvés, kiépült formájában politikai kurzus-független</li><li>• érdemorientált rendszer,</li><li>• hatékonyságra és eredményességre ösztönöz</li><li>• képességeknek megfelelő javadalmazási rendszer</li><li>• új, képességeken (kompetenciákon) alapuló karrierrendszer kiépítésére van szükség</li><li>• aktivitás, pontosság (precizitás), megbízhatóság, fokozott önállóság, partnerség</li><li>• a gyengébb képességűeket hamar kiszűri</li><li>• karbantartja és fejleszti a képességeket</li><li>• az egész életen át tartó tanulás</li></ul>
---

## 9. sz. táblázat

### A kompetenciaalapú rendszer gyengeségei

<ul style="list-style-type: none"><li>• alapfeltevései törekenyek</li><li>• metrikus és nem-metrikus változókkal dolgozik (kemény és lágy változók között feszültség)</li><li>• inkább a jelenbeli és a múltbeli teljesítményekre fókuszál a jövőbeni elvárások helyett</li><li>• a túlzott eredményközpontúság (teljesítményorientáltság) miatt menedzserbetegségek</li><li>• „kompetencia-túlcsordulás” elidegenedéshez vezethet</li><li>• egy mobbingolt (stresszelt) környezetben könnyű visszaélni vele, ezért kontrollmechanizmus kiépítésére van szükség</li><li>• nyomott előmeneteli lehetőség miatt az elismerés egyéb formáira van szükség (például presztízs, javadalmazás)</li><li>• képességek túlkompenzálása forráshiányt eredményez</li><li>• könnyen frusztrálhatja azokat, akik nem reálisan ítélik meg önmagukat</li><li>• parkoló pályákat és visszavonulási lehetőségeket szükséges kiépíteni</li></ul>
---

A fenti listáknak – megállapítások és javaslatok formájában – csak azokat az elemeket emeljük ki, amelyek az adott kompetencia bevezetéséhez elsősorban megfontolandók. Ezek a

hallgatólagos alapok a helyzettől függően tekinthetők a közelítésmód erősségeinek és gyengeségeinek. Erősségek abban az esetben, ha a szerepelvárásoknak megfelelő viselkedés kiszámíthatóságot, egyfajta tartást és perspektívát nyújt, viszont gyengeségek, ha diszfunkcionális viselkedésformák kialakulásához vezet. Az utóbbi miatt **nagyobb hangsúlyt kell helyezni az etikus viselkedésre, a szakmai etikai kódex összeállítására és követésére.**

Az erősségek és gyengeségek kompetenciái alapján kiépített kompetenciaalapú modell a „jó kormányzás” felfogás igazgatáspolitikai paradigmájaként is értelmezhető, hiszen magukban foglalják a „jó kormányzás” szemlélet lényegi elemeit és stratégiai céljait. Ebből fakadóan a kompetenciaalapú struktúra kiépítésének feltételei és lehetőségei megteremthetők, ha a „jó kormányzás” stratégiai céljaihoz igazodnak, azaz

- kevés szinttel rendelkező, átlátható és könnyen azonosítható struktúrák jönnek létre;
- az ügyintézés egyszerűsödik, „egyablakos” rendszer általánossá válik
- egyértelművé válnak az új feladat- és hatáskörök, megszűnnek az átfedések, párhuzamosságok;
- az új feladatok és hatáskörök kijelölésekor az adott tevékenységcsoporthoz, illetve tevékenységhez szükséges kompetenciákat azonosítják be
- meghatározzák a szervezeti egységek kompetenciaprofilját;
- speciális kompetenciamodelleket (keretrendszereket) alakítanak ki – az ügyfelek részére – az otthoni ügyintézéshez (*front office* mellett *home office*) fórumokat, speciális programokat, tréningeket, hírközlési eszközöket stb.

A kompetenciaalapú rendszer (szervezet) komoly elvárásokat támaszt a hivatali alkalmazottakkal szemben, mikor azt vizsgálja, hogy az **alkalmazott kompetenciái** és a **munkatevékenység kompetenciái** megfelelnek-e egymásnak. Nemcsak a munkahelyi bizonytalanság, hanem a túlzott elvárások is stressz-helyzetet teremtenek, amelyek menedzser-betegségek kialakulásához vezetnek. Feszültséget okoz, hogy a szerepelvárásoknak való állandó **megfelelési kényszer** először telítődést, majd túlcsoordulást idézhet elő. Mind a menedzser-betegségek, mind a túlcsoordulás személyiségzavarokat okoz. A kompetenciaalapú rendszer tehát nem képzelhető el kompetenciaközpont nélkül. A kompetenciaközpont nem más, mint egy értékelő központ (*assessment center*), azaz módszer-együttes a kompetenciák és kompetenciamodellek identifikálására, karbantartására, a szükséges kompetenciafejlesztések ütemezésére és megvalósítására. A személyiségzavarok hatásos kontrollmechanizmus bevezetésével idejében észlelhetők és megelőzhetők.

Szükség van a **karrierrendszer kompetencia**-specifikus kialakítására, azaz a karrierszintek és az ezekhez tartozó kompetencialisták, kompetenciaprofilok összeállítására. Nélkülözhetetlen elem az alkalmazottak képzése, továbbképzése nem-formális oktatás formájában. Azok számára, akik nem felelnek meg a szerepelvárásoknak vagy nem kívánnak élni az előmeneteli lehetőségekkel, emberhez méltó „parkoló pályát” vagy visszavonulási lehetőséget kell biztosítani, hiszen a közigazgatási intézménynek szüksége van az ő kompetenciáikra is.

Az igazgatási intézménynek problémát okozhat az is, hogy az alkalmazottat **a korábbi teljesítményei alapján minősíti**, s így nem tudja, mi várható tőle a jövőben. A környezethez való alkalmazkodás új stratégiai célokat és új kompetenciákat igényel. Világosan fel kell

mérni a szervezet, a szervezeti egységek potenciáljait, meg kell határozni a kulcskompetenciákat, majd ezeket fejleszteni a stratégiai célokkal összhangban.

Az átalakulást elősegítendő, felmerül a kérdés: hogyan értelmezhető a kompetenciaalapú struktúrában a verseny. A **piac** példájával világítható meg az értelmezés kérdése. Vegyünk egy ideáltipikus felsőoktatási intézményt. Az intézmény funkcionalitása strukturálisan három részre tagolható: tudományos, oktatási, igazgatási-irányítási-foglalkoztatói szegmensekre. A három szegmens egy kívülálló számára egységes egész, valójában mindegyik szegmens más-más alapelvek és kritériumok mentén működik: a tudományos szegmens a tudományos piac, az oktatási szegmens az oktatási piac, az igazgatási-irányítási-foglalkoztatói szegmens pedig a munka- és vállalkozói piac ismérvei alapján. Egy tanár, aki meghatározott tudományos fokozattal rendelkezik, a tudományos piac szereplője; ha oktat, az oktatási piac résztvevője; mint tanszékvezető a munkapiaci és – ha netalán dékán, felsővezetőként – menedzseri szemléletet érvényesít. Azaz egy személy és három különböző szerep, három különböző szerepelvárással és szerepmegfeleléssel.<sup>66</sup>

Karriertervezés szempontjából nézve: egy állandó dolgozó

- **tudományos** piaci karrierútja: hallgató → diploma → doktori fokozat/habilitált doktor → nagydoktori diploma → (akadémikus);
- **oktatási** piaci karrierútja: tanársegéd → adjunktus → docens → tanár (professzor)→
- **munkapiaci** (foglalkozási piaci) karrierútja: „egyszerű” alkalmazott → szakfelelős/szakirányvezető → tanszékvezető → intézetvezető → (dékán-helyettes →) dékán → rektor.

Legyen a másik példánk a **verseny** problémája az önkormányzati vagy ágazati igazgatási tevékenységet folytató intézménynél. A verseny önmagában nem piaci tevékenység, viszont jellege szerint lehet piaci. A közszektorban a verseny három formája érvényesül: a) nem piaci, b) kvázi piaci és c) piaci verseny.<sup>67</sup> A nem piaci és a kvázi piaci verseny fogalma kizárja a közszektor és a magánszektor eladója között a közvetlen versenyt. A nem piaci versenynek a belső teljesítmény-elszámolás, a szolgáltatások összehasonlítása, az árverseny<sup>68</sup>, valamint a teljesítményértékelés számít, a kvázi piaci verseny fogalmi körébe pedig a felelősség delegálása szolgáltatási megállapodásokkal, szerződésekkel, közüzemek közötti verseny tartozik. Tényleges piaci verseny a magánszektorhoz tartozók között, illetve a magánszektor szereplője és közszektor szereplője között jöhet létre. Ezt a versenyformát más néven kiszervezésnek (*outsourcing*) és kiszervezés (*contracting-out*) nevezik.<sup>69</sup> Az első esetben arról van szó, hogy az igazgatás a szolgáltatásokat saját használatra szerzi be, az utóbbiban arról, hogy a szolgáltatások az igazgatáson keresztül további feldolgozás, értéknövelés nélkül kerülnek az ügyfelekhez (vö. átfutó tételek).

---

<sup>66</sup> Egy szak akkreditálása során a MAB (Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság) kompetencia-vizsgálatot folytat le: vizsgálja a tudományos, a személyi és a szervezeti kompetenciáknak való megfelelést. Ha akár a tudományos, akár a személyi, akár a szervezeti kompetenciák terén hiányosságokat tár fel, a benyújtott akkreditációs kérelmet elutasítja. Ha a szak akkreditálása megtörtént, a felsőoktatási intézmény az akkreditált szakot köteles az akkreditációs követelményeknek megfelelően karban tartani és fejleszteni. A MAB az akkreditációs követelményeknek való megfelelést rendszeres időközönként ellenőrzi (felülvizsgálja).

<sup>67</sup> Schedler, K. – Proeller, I. (2003).

<sup>68</sup> A közigazgatási szervek saját hatáskörben megállapított árak versenye.

<sup>69</sup> Részletesebben lásd Báger Gusztáv – Hamza Lászlóné – Kovács Richárd (2007c).

A verseny során a közigazgatási intézmény tevékenységeket és kompetenciákat versenyeztethet. Az alapvető tevékenységek és kompetenciák nem képezhetik piaci verseny tárgyát, viszont a kiegészítő tevékenységek és kompetenciák, valamint a helyettesíthető tevékenységek és kompetenciák kiszervezésre kerülhetnek.

A hagyományos szisztémában a **versenyhiány** miatt komoly fogyatékoságok jelentek meg. Az igazgatási szerv immunissá, felelőtlené vált, elveszítette objektivitását, sokszor politikafüggő döntéseket hozott. A kompetenciaalapú rendszerrel konform koordinációs mechanizmus bevezetése részben csökkent, illetve megszünteti az említett fogyatékoságokat, a verseny egyes szegmenseinek érvényesülése pedig visszaszorítja a versenyhiányra visszavezethető anomáliákat. Ugyanakkor a versenyhelyzet megteremtésekor figyelembe kell venni, hogy az igazgatási szerv alapvető tevékenysége, illetve alapvető termékei nem helyezhetők piaci alapokra. A verseny bevezetésének nem a piaci hatékonyság és eredményesség (nyereség) elérése a célja, hanem a közérdekű, közhasznú tevékenység társadalmi hatásának fokozása.

### Megvalósíthatósági szempontok

Lényeges kérdés, hogy a megvalósíthatósági szempontok figyelembe vétele a kompetenciaalapú struktúra megvalósítását minél zökkenő-mentesebben és hatékonyabban segítse elő. A konkrét **megvalósíthatósági javaslatok intézkedésorientáltak** és a meglévő közigazgatási struktúrához igazodnak.

A hazai közigazgatási struktúra két, illetve háromszintű. Kétszintű, amikor országos és helyi szinteket különítünk el, és háromszintű, amikor a regionális szinteket is számításba vesszük. A háromszintűség kiépülését adottságnak véve politikai döntést igényel, hogy a közigazgatási reform a lélekszámhoz vagy a településnagysághoz viszonyítva, illetve országos vagy település szinten, esetleg a kettő egyidejűleg valósuljon-e meg.

Szakmapolitikai szempontból nincs kitüntetett megoldási mód. Viszont társadalmi-gazdasági és mobilitási szempontok indokolják, hogy a politikai döntést a hagyományok, az ország-specifikusság, az elérni szándékozott célok, valamint a társadalmi-gazdasági körülmények figyelembe vételével hozzák meg.

Az empirikus felmérések arra utalnak, hogy a lakosság többsége várja a közigazgatási reformot és pozitívan viszonyul hozzá. A nyugati országok igazgatásszociológiai kutatásainak tapasztalatai, valamint a hazai vizsgálódások a **megvalósítás fokozatosságát** ajánlják. Ez a közigazgatási reform pilot-jellegű implementálását jelenti. Ennek megvalósítása érdekében az **alábbi lépésekre** van szükség:

- **Ki kell jelölni azokat az országos, illetve települési igazgatási intézményeket, amelyek részt vesznek a közigazgatás kompetenciaalapú reformjában**

Indokolt a pilot-projektbe<sup>70</sup> egy-két **országos** igazgatási szervet (egy miniszteriális és egy egyéb országos hatáskörű szervet teljes vertikumban), továbbá három-négy **kistérséget** (közülük legalább egyet körzetként) bevonni. Létrehozásukhoz és működésükhöz speciális

---

<sup>70</sup> A hasonló méretű nyugati országok tapasztalatai szerint megfontolandó egy másik típusú pilot-projekt keretében egy kormány szintű főosztályviselői, illetve városi főosztályviselői kar kiépítése, amelynek tagjait pályázattal rendszer keretében, határozott időre neveznék ki. Hollandiában már mintegy 900 fő alkotja az ABD-t.

szabályozási lehetőségeket (feltételeket) kell teremteni igazgatástechnikai felhatalmazásokkal egy ún. **felhatalmazó állam** (*enabling state*) **program** keretében.

- Párhuzamos **ellenőrzés, felügyelet** formájában **nyomon kell követni** a működésüket.

Javasolt kijelölni egy (közigazgatási, közjogi, közgazdasági, szociológus stb. szakemberekből álló) szakmai csoportot (8-10 főt) megfelelő felhatalmazással az Állami Számvevőszék felügyelete (irányítása) alatt, amely egyrészt tudományos, másrészt szakmapolitikai szempontból figyelemmel kíséri a már bevezetett minősítési rendszert, a kialakítandó pilot-projekt résztvevőinek a működését, illetve felülvizsgálja azokat, valamint rendszeres időközönként (például havonta) részbeszámolót és évente jelentéseket készít a szerzett tapasztalatokról.

- A harmadik évben **tudományos-szakmai vitára** kell bocsátani az eredményeket, tudományos tapasztalatokat.

Mínt hogy a kompetenciaalapú struktúra kiépítése során a koordinációs és kooperációs funkciók kompetenciaprofiljai nemcsak didaktikai, hanem funkcionális szempontból is különböznek egymástól, ezért eltérő eredményekre és tapasztalatokra vezethetnek. A tudományos-szakmai vita után célszerű ajánlásokat megfogalmazni a döntéshozó szervek részére.

- Az ötödik évben **a teljes közigazgatás kompetenciaalapú struktúrára való átállítása történjen meg.**

A javaslat a megvalósíthatósági szempontok alapján a törvényhozási aktusok lebonyolítására 1-1,5 évet irányoz elő, vagyis a pilot-projekt kezdetétől négy év telik el. Az ötödik év a konkrét átállás időszaka, amelyben a politikai közélet valamennyi szereplője közreműködik.



## 4. A Központi Statisztikai Hivatal kompetenciaalapú átszervezése<sup>71</sup>

A továbbiakban egy fontos szervezet, a Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban: KSH) strukturális átalakítási példáján keresztül kerül sor a kompetenciaalapú szervezeti modell sajátosságainak, és az átállás néhány problematikus vonásának bemutatására.

A KSH kompetenciaalapú struktúrára történő átállítása az államigazgatási reform keretében megy végbe. Az új struktúra kialakításával a *cél*, hogy a hatékonysági elv érvényesítésén és a korszerű vállalatirányítási módszereknek a közigazgatás szférájába emelésén keresztül

- az intézményirányítás korszerűbbé váljék, továbbá
- a hatékonyság, a szakmai munka eredményessége és a szolgáltatások minősége javuljon.

### 4.1. Az átalakítás előzményei, mozgatórugói

A Központi Statisztikai Hivatal átfogó szervezeti és működési reformja 2004-ben indult útjára. A 2050/2004. (III.11.) Kormányhatározat előírta a KSH részére a 2005. évben a területi szervezeti rendszer **régiós szervezetekké** történő alakítását.

Ezzel egyidejűleg a megmaradt regionális igazgatóságok önálló jogi személyisége is megszűnt, a KSH egyetlen integrált gazdálkodási egységgé vált.<sup>72</sup>

A szervezeti átalakítás eme fázisa rendkívül körültekintő **humánerőforrás-gazdálkodási** munkát igényelt, elsősorban a kulcsfontosságú, tapasztalt szakemberek megtartása érdekében. A régiós reformot egy távmunka-program kísérte, amelynek keretében több mint száz statisztikus és informatikus szakember az otthonában végezhető adatrögzítési, adatellenőrzési és informatikai fejlesztői munkakört kapott.

Az informatika térhódításával egyre megkerülhetetlené vált a **korszerű IT** (információs technikai, technológiai) **eszközök** használata, fejlesztése. A KSH mindig is az informatikai fejlesztések egyik hazai központja volt, azonban ezek az informatikai megoldások elsősorban a hivatali működés, adatfeldolgozás infrastruktúrájának fejlesztését szolgálták. Eközben az internet terjedésével megnövekedett a felhasználók és az adatszolgáltatók igénye a statisztikai adatok elektronikus úton történő továbbítására, illetve arra, hogy az információkat elsősorban ingyenes online adatbázisokból kereshessék ki.

---

<sup>71</sup> E fejezet elkészítéséhez felhasználtuk Kárpáti József Intézetünk felkérésére írt tanulmányát. Kárpáti (2009).

<sup>72</sup> A 19 megyei igazgatóság (illetve azon belül a Budapest és Pest megye területén illetékes igazgatóság) tehát megszűnt. Helyettük Miskolc, Debrecen, Szeged, Pécs, Győr és Veszprém központtal jöttek létre az új igazgatóságok, míg a főváros és Pest megye területén illetékes igazgatóság egy főosztályként beolvadt a KSH központjába. A régiós igazgatóságok jóváhagyott létszáma természetesen jóval elmaradt a régióba tartozó három-három megye összes hivatali dolgozójának korábbi létszámától, így erős hatékonyságjavítási kényszer lépett fel. A régiós rangot nem nyert további – a megyeszékhelyeken működő – igazgatóságok helyén, amelyek rendre körülbelül 45-50 fővel működtek a reform előtt, egy-egy hat-nyolc fős képviselő maradt. A képviselők feladata volt a helyi tájékoztatási, információszolgáltatási és a személyes interjúkkal végzett összeírási feladatok előkészítési munkája az adott megyében, valamint arányosan részt vállaltak a régiós igazgatóság minden további feladatából. A képviselők értelemszerűen ahhoz a régiós igazgatósághoz tartoznak, mely az adott megyéket „magába olvasztotta”. A régiós beosztás az EU NUTS 2 szintű magyarországi regionális felosztást követte.

Mindezen külső körülmények közepette logikus lépés volt az „előre menekülés”: a prúdus működés megteremtésének érdekében nagy hangsúlyt kapott a tervezhetőség, a felelősség-elszámoltathatóság kérdése. Másrészt a tervezhetőség összefüggésében erőteljesen törekedtek arra, hogy a fejlesztési elképzelések egy jól strukturált, több évre szóló intézményi stratégiában kerüljenek összefoglalásra. Erre 2005-ben került sor, s ezáltal megfogalmazódott a következő négyéves periódus összehangolt stratégiai intézkedés-sorozata.

A KSH-stratégia magától értetődően már 2005-ben **adottságnak tekintette** a megyei igazgatósági rendszer fentiek szerinti régiós szintűvé alakítását, amelyet egyébként a 2001-ben végrehajtott nemzetközi szakmai átvilágítás (Fellegi-Ryten, 2001) is erősen javasolt.<sup>73</sup>

A KSH megyei igazgatóságainak 2005. évi regionális átalakítása a szervezeten belüli **munkamegosztást** azonban **alapjaiban még nem változtatta meg**, de elősegítette az intézményirányítás új módszereinek elterjedését, a funkcionális (az alaptevékenységet kiszolgáló) területen pedig erőforrás-fel szabadítást tett lehetővé, elsősorban a gazdálkodási feladatok központosításán keresztül. Azonban már ekkor megfogalmazódott, hogy a hatékonyabb működés érdekében, alapul véve különösen a kanadai statisztikai szolgálat tapasztalatait, az egymás mellett párhuzamosan működő, az azonos feladatokat területi alapon ellátó régiós igazgatósági rendszer helyett hatékonyabb megoldás lenne a statisztikai feladatok kompetenciaalapú átszervezése.

A 2007 elején bevezetett **új szervezeti-működési modell már alapjaiban változtatja meg a munkamegosztást**, a szakfőosztályok és a területi igazgatóságok, valamint az adatszolgáltatók kapcsolatrendszerét. A korábbi hierarchikus szervezeti modell több mint ötven évvel ezelőtt alakult ki a területi szervek létrehozásával, és tartalmát tekintve lényegében nem módosult. A hierarchikus szervezeti modell a tervgazdálkodás idején megfelelően működött, igazodott az adott társadalmi-gazdasági viszonyok között az államigazgatás működési rendjéhez. A statisztikai adatgyűjtés feltételrendszerében azonban gyökeres változások következtek be a rendszerváltozás időszakában, elsősorban a végrehajtói szinttel szemben támasztva új követelményeket. Ebben az időszakban a szervezeti modell korszerűsítése a piacgazdasághoz alkalmazkodó statisztikai rendszer kialakításának igényeként fogalmazódott meg. A későbbiekben azonban az EU követelményeinek megfelelő adatgyűjtési rendszer kialakítása, az informatikának a statisztikai munkafolyamatokban betöltött meghatározó szerepe, a statisztikával szemben támasztott minőségi követelmények megfogalmazódása tették szükségessé az átfogó modernizációt.

#### **4.2. A kompetencia-központi átalakítás módszertana**

A KSH felismerte, hogy a megváltozott külső környezet, a technikai fejlődés, valamint a statisztikai munka specialitásai miatt lényegében nem szükséges egymással párhuzamos hatáskörű, területi illetékességi alapon szervezett igazgatóságokat fenntartani. A képviseltek és az igazgatóságok jelenlegi földrajzi helyükön maradva továbbra is el tudják látni az ügyfélforgalmat, a felhasználói kapcsolattartást és a helyi tájékoztatást.

A KSH vezetése ezért új szervezeti-működési modellt dolgozott ki, amely **szakmai alapon** kívánt különbséget tenni az egyes igazgatóságok (és a KSH központjába szervezett korábbi „területi” szervezeti egység) munkamegosztása között. A kompetencia-központok különböző típusait a termelési folyamatban betöltött illetékesség, jogosultság kiterjedtsége alapján

---

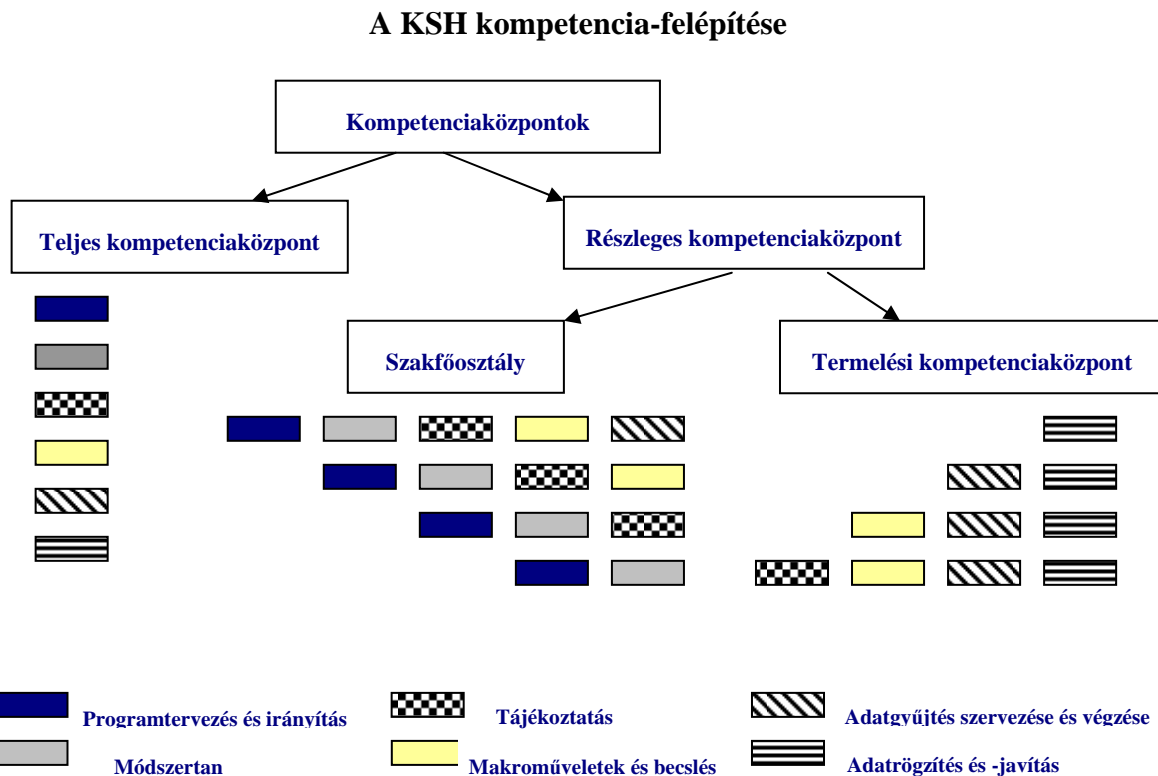
<sup>73</sup> Fellegi, Ivan P. – Ryten, Jacob (2002).



képzelték el. Ezért az átalakítás előkészítése során, a termelési folyamat hat szakaszát különítették el. Ezek a következők: 1. programtervezés és irányítás; 2. módszertan; 3. tájékoztatás; 4. makroművelet és becslés; 5. adatgyűjtés szervezése és végzése; 6. adatrögzítés és -javítás.

A szervezeti modellben a kompetenciaközpontok két formája került kidolgozásra (8. sz. ábra).

8. sz. ábra



Forrás: Balogh Miklós (2007).

A **teljes kompetenciaközpontban** az érintett szakstatisztika minden tevékenységét egyetlen szervezeti egység végzi, tehát az illetékesség, a felelősség, a jogosultság egy helyen összpontosul. A **részleges kompetenciaközpontú** feladat-meghatározás során a munkamegosztás alapja a termelési folyamat szakaszainak olyan elkülönítése, amely szerint a termelőegység (régiós igazgatóság) az adatgyűjtés-szervezésre és végrehajtásra, valamint az adatrögzítésre, -javításra, a szakstatisztikai egység (főosztály) pedig a másik négy munkaszakasz feladatainak ellátására szerveződik. **Az új szervezeti modellben a korábbi gyakorlattal ellentétben a régiós igazgatóságok a kijelölt feladataikat országos kiterjedtséggel látják el.**

A kompetenciaközponti szervezeti modell kialakításának kiindulópontja olyan **feladatcsoportok meghatározása** volt, amelyeknek erőforrásigénye, szakmai fontossága kiemelt jelentőségű. Elsőként tehát meghatározásra kerültek azok a kulcsterületek, amelyek esetében a KSH vezetése a teljes kompetencia-központi modellt kívánta bevezetni. Több változat alapos értékelését követően az a döntés született, hogy a vállalkozások statisztikája (a gazdasági szerkezet és teljesítmény megfigyelése) és a külkereskedelmi-statisztikai megfigyelések (az uniós vámhatárok megszűnésével létrejött Intrastat/Extrastat, illetve

szolgáltatás-külkereskedelmi statisztika) szakterületeinek teljes kompetencia-központi működtetését kell biztosítani. Ezeket a feladatokat a KSH központjában működő szervezeti egységekhez telepítették. Az ármelegfigyelések központi feladatai ugyancsak egyetlen, árstatisztikával foglalkozó főosztályra kerültek, ám az adatgyűjtések részben összeírókra épülő technikája miatt bizonyos végrehajtási feladatok egy régiós igazgatósághoz, Debrecenhez kerültek.

A továbbiakban a szakmai előkészítés során döntött el, hogy melyik régiós igazgatóság mely szakstatisztikai területtel fog a jövőben foglalkozni. Már a kezdetektől külön kompetencia-központ létrehozásának terve fogalmazódott meg a mezőgazdasági statisztikai adatgyűjtések és összeírások tekintetében, ahol a hangsúly arra került, hogy az elkövetkező években a mintanagyság csökkentése és a felvételek egyszerűsítése a rendkívül költséges mezőgazdasági megfigyelések körében egy jól felkészült szakmai csoport kezében összpontosuljon. Erre a feladatra a Szegedi Igazgatóság került kijelölésre, elsősorban a Dél-Alföld mezőgazdasági dominanciája, a nagyszámú megfigyelési egység és nagy mezőgazdasági földterület és szőlő-gyümölcs ültetvény koncentrált elhelyezkedése miatt.

A további négy igazgatóság (Miskolc, Veszprém, Pécs és Győr) számára a feladatok megosztását a hivatalban 2005-ben bevezetett **feladatalapú erőforrás-tervezési rendszer információinak** felhasználásával végezték el. A tervezési főosztály elemezte a 2005-ben és 2006-ban keletkezett erőforrás-terveket és a KSH elektronikus munkaidő-nyilvántartó rendszerének tényadatait, amelyek segítségével körülhatárolható volt az egyes statisztikai feladatok emberi erőforrás-igénye. A cél az volt, hogy – az igazgatóságok preferenciáinak bizonyos mértékű figyelembe vétele mellett – olyan „**feladatcsomagok**” kerüljenek kialakításra, amelyek a legkisebb változást igénylik az adott igazgatóság személyi állományában. Ugyancsak a tervezési rendszer adatait használták fel a már említett teljes kompetencia-központok és a két, kezdetektől speciálisan kezelt igazgatóság (Szeged és Debrecen) létszámának megállapításához. Tekintettel arra, hogy a tervezési rendszer minden egyes szakfeladatra (programra) tevékenységek bontásában tartalmazta az adatokat, a szervezeti hierarchia mentén összegezve tevékenység-szakaszokra bonthatták egy-egy adott teljes program erőforrás-igényét, amelyet részleges kompetencia-központ kialakítása esetén a megállapított feladatmegosztás szerint allokálták az igazgatóság és a főosztály között.

A végső létszámok kialakítása a következő szempontok alapján történt: minden igazgatóságon szükséges a vezető személye, valamint minimális adminisztratív apparátus; továbbá a tájékoztatási és az ügyfélszolgálati (beleértve a képviselőket is) feladatok elvégzésére, illetve az összeírásokkal végrehajtott felvételek helyi szervezésére is kell emberi erőforrásokat biztosítani; ez kiegészült az adott igazgatóság számára meghatározott szakstatisztikai feladatok erőforrás-igényével, amit – tevékenységek szerint csoportosítva – a tervezési és munkaidő-nyilvántartási rendszerben rögzített tapasztalati adatok alapján állapítottak meg. Ugyancsak alapvető elvárás volt a vezetők számának csökkentése, ezért minden régiós igazgatóságon legfeljebb 3-4 osztályba szervezhették a feladatokat.

Mindezek alapján 2007-től létrejött az Iparstatisztikai főosztályból és a korábbi Budapestre és Pest megyére kiterjedően működő Adatgyűjtő főosztály állományának zöméből a Vállalkozás-statisztikai főosztály a gazdasági szerkezet és teljesítmény országos megfigyelésére. Ez ma a hivatal legnagyobb szervezeti egysége, közel 170 fővel működik. A Külkereskedelm-statisztikai főosztályhoz minimális erőforrás-növelés mellett beépítésre került a korábban is központosítottan végzett külkereskedelmi termékforgalom megfigyelésén túl a szolgáltatások külkereskedelmének országos megfigyelése.

Részleges kompetenciaközponti megosztásban létrehozták több főosztály árakkal foglalkozó területeiből a már említett Árstatisztikai főosztályt, így egy csoportba szerveződött a termékek, szolgáltatások árai megfigyelésének irányítása, beleértve a mezőgazdasági termelői és felvásárlói árakra és mezőgazdasági termelőerőkre vonatkozó árak megfigyelését.

Debrecenben összpontosultak a lakossági összeírás-típusú társadalomstatistikai adatgyűjtések (munkaerő-felmérés, háztartási jövedelem-felvétel stb.) és a turizmus, az infokommunikációs eszköz-használat, illetve az árstatisztika összeírási feladatai. Veszprém kapta a népmozgalmi adatgyűjtések végrehajtását (születés, halálozás, halálloki statisztika, házasságok, válások). Miskolcra került az önkormányzatokat érintő adatgyűjtések (elsősorban is a kommunális statisztika, lakásstatisztika) és a szociális ellátórendszerek (egészségügy, oktatás stb.) megfigyelése, Pécsre került a kereskedelem, a szállítás és a szálláshelyek kereskedelmi adatainak megfigyelése. Győrben a turizmus, a vállalati infokommunikáció, a környezetstatisztika és a nonprofit szervezetek megfigyelése koncentrált.

### 4.3. A kompetenciaközpontok működése a gyakorlatban

A szakstatistikai kompetencia központok kialakítása során meghatározó alapelvvé vált a **szakmai párhuzamosságok megszüntetésének** szándéka, olyan szervezeti modell kialakítására törekedve, amelyben a belső koordináció új alapokon áll. A korábbinál homogénebbé tett szakfőosztályi struktúra, a szakmai illetékességek jóval egyértelműbb megfogalmazása, a szakfőosztály és a termelőegység közvetlen és egycsatornás kapcsolata új alapokra helyezi a feladatmegosztást és a felelősségi rendet.

Ennek eredménye tehát az lett, hogy az új modellben egy igazgatóság jellemzően egyetlen, vagy csak néhány szakstatistikai főosztállyal maradt kapcsolatban, amely a koordinációt jelentősen megkönnyítette. A feladatmegosztás során a KSH vezetése arra is ösztönözte az igazgatóságokat, hogy a korábbinál nagyobb felelősséget vállaljanak a hozzájuk tartozó szakstatistikai területen a módszertani kérdések kidolgozásában is.

A kompetenciaközpontok szervezeti struktúrája, osztályaik beosztása is teljesen átalakult (**10. sz. táblázat**), és előírásra került számukra a korábbi osztályok számának csökkentése (kevesebb vezető kinevezése volt így lehetséges): ott, ahol megfelelően homogén volt a kompetencia-feladatkör, immár nem az egyes szakstatistikák alapján kerültek kialakításra az osztályok, hanem a termelési folyamatban betöltött pozíciójuk alapján. Ilyen Veszprém, Győr, Debrecen és Szeged beosztása. Pécs és Miskolc esetében a kompetencia-feladatok csomagja jól elkülöníthetően több részből állt össze, így ezek az igazgatóságok ennek megfelelően alakíthattak osztályokat.

A részleges kompetenciaközpontok létrehozását az igazgatóság és az érintett szakfőosztály(ok) írásbeli megállapodása, az úgynevezett **kompetenciaközponti szerződések** szentesítették. Ezek a megállapodások feladatlépésenként tartalmazták a munkamegosztás módját az igazgatóság és a főosztály között.

A KSH feladatalapú tervezési rendszerében az érintettek évről évre megtervezik minden szakmai és funkcionális feladatukat. A 2007. évtől kezdődően természetesen az új feladatmegosztásra alapuló tervek készültek, továbbra is havi bontásban, programonként és azon belül tevékenységenként megadva az erőforrás-szükségletet. Tekintettel arra, hogy a KSH éves munkaprogramját ily részletesen, minden évben, az egyes feladatok résztvevőinek konszenzusa alapján kell megtervezni, a transzparencia teljes mértékben biztosított. A tervezés

vezetői áttekintése pedig egyszerűsödött a kevesebb szervezeti kapcsolat, kisebb számú közreműködő miatt.

## 10. sz. táblázat

### A részleges kompetenciaközpontok szervezeti struktúrája

<b>Veszprémi Igazgatóság</b>
Tájékoztatási és információszolgáltatási osztály
Adatgyűjtés-előkészítési és minőség-ellenőrzési osztály
Adatelőkészítési osztály
<b>Győri Igazgatóság</b>
Tájékoztatási és információszolgáltatási osztály
Adatgyűjtés-előkészítési és minőség-ellenőrzési osztály
Adatfeldolgozó osztály
<b>Pécsi Igazgatóság</b>
Tájékoztatási és információszolgáltatási osztály
Belkereskedelmi-statisztikai osztály
Szállítás-statisztikai osztály
Turizmus-statisztikai osztály
<b>Miskolci Igazgatóság</b>
Tájékoztatási és információszolgáltatási osztály
Lakás- és kommunális-statisztikai osztály
Szociális-, egészségügy- és oktatásstatisztikai osztály
<b>Debreceni Igazgatóság</b>
Szervezési osztály
Tájékoztatási és információszolgáltatási osztály
Adatgyűjtés-előkészítési osztály
Adatfeldolgozó osztály
Adatgyűjtés-módszertani és minőség-ellenőrzési osztály
<b>Szegedi Igazgatóság</b>
Tájékoztatási és információszolgáltatási osztály
Adatgyűjtés-előkészítési és módszertani osztály
Adatelőkészítési osztály
Szervezési és minőség-ellenőrzési osztály

Az új feladatmegosztással azt is sikerült elérni, hogy egyes igazgatóságokon elsimult a statisztikai munkára jellemző **tavaszi „csúcsidőszak”**, azaz kiegyensúlyozottabb lett a terhelésük. A nagy összeírásokkal foglalkozó igazgatóságokon ugyanakkor a munkacsúcsok kezelé-

sére automatikusan engedélyezésre került – a szükséges információk nyilvántartása mellett – a munkaidőkeretben történő munkavégzés lehetősége.<sup>74</sup>

Az ily módon esetenként „kampányszerűvé” váló feladatok simítása érdekében a legfontosabb tennivaló az **elektronikus adatfogadási módszerek** fejlesztése volt, amely már 2007-ben jelentős előrelépést eredményezett a KSH-ban. Ez a munka jelenleg is tart, és 2009-ben a lakossági adatgyűjtések támogató rendszereinek fejlesztésétől is hasonló eredményeket várnak.<sup>75</sup>

Mindezek az intézkedések az első év nehézségei után jelentős mértékben megkönnyítették a tömeges kérdőív-érkezéskor tapasztalható problémákat. Az adatszolgáltatók sürgetése zömében **automatikus e-mailekkel** történik a korábbi állandó telefonálgatás és levelezés helyett. Ma már a KSHXML rendszerében 3600 adatszolgáltató 41-féle kérdőíve, a KSHEMAIL rendszerben 20 ezer adatszolgáltató 98-féle kérdőíve érkezik rendszeresen elektronikusan a hivatalba; a rendszerek kihasználtsága tehát az elmúlt egy év alatt jelentősen nőtt.

Ezzel párhuzamosan az adminisztratív (irodatechnikai) feladatok automatizálása révén, a lecsökkent hivatali emberi erőforrásokat egyre nagyobb mértékben a minőség-ellenőrzés, hihetőség-ellenőrzés és a teljes körű adatpontosítás feladataira tudják felhasználni. Igen beszédes szám, hogy 2005-ben a hivatal emberi erőforrás-kapacitása 30 százalékát, 2008-ban a 22 százalékát (több mint 50 ezer embernapot) még a papíralapú kérdőívek számítógépes rögzítésére fordította. Ez az adat 2009-re további egyötödével, 40 ezer embernapra csökkent az elektronikus eszközök bevezetésének köszönhetően. A beérkezési arányok és a kérdőívek kitöltöttsége azonos, illetve minimális mértékben javult is a kompetenciaközponti átalakítás előtti állapothoz képest. Ám az adatminőséget ennél jelentősebb mértékben sikerült javítani, annak köszönhetően, hogy az adatfogadás adminisztratív feladataira fordított munkaidő nem növekedett – elsősorban az itt végrehajtott automatizálás következtében –, ugyanakkor a minőségellenőrzésre és adatkonzisztencia-vizsgálatra fordított munkaidő 13 ezerről 21 ezer embernapra nőhetett.

Kijelenthető tehát, hogy a lényegében zökkenők nélkül végrehajtott, alapvető strukturális reform pozitív hatást fejtett ki. Koncentrálódott a szakmai tudás, a reformot kísérő fejlesztések pedig lehetővé tették, hogy a kétharmadára zsugorodott KSH-ban begyűjtött statisztikai adatok színvonala nemcsak hogy szinten maradjon, hanem javuljon is.

---

<sup>74</sup> Az igazgatóságok a lecsökkent létszám mellett is nagy erőfeszítéseket tettek a statisztikai adatok *minőségének* szinten tartása, sőt javítása érdekében. A szakstatisztikák egy-egy helyen történő koncentrált begyűjtése azonban felszínre hozta azokat a *problémákat*, amelyek 19 vagy hat részre bontva még nem tűntek olyan súlyosnak. Az adatszolgáltatói fegyelem színvonala miatt ugyanis a kérdőívek általában csak közvetlenül a visszaküldési határidő lejárta előtt vagy közvetlenül utána „esnek be” a hivatalba, sokszor sürgetni kell az adatszolgáltatót, a postai szolgáltatások megváltozásával (elsőbbségi vs. sima küldemény) pedig meghosszabbodott a kézbesítési idő. Ezek a tényezők elsősorban a postai adatfogadással működő területeken rendkívül megnehezítették az egyébként is feszített időgazdálkodást.

<sup>75</sup> A már működő KSHXML elektronikus adatszolgáltatási rendszer 35 adatgyűjtése mellett elindult az adatfogadást-érkeztetést megkönnyítő vonalkódos papírkérdőív-érkeztetési rendszer, a fax szerveren történő faxos kérdőív-fogadás és az e-mail mellékletként küldhető elektronikus kérdőív-küldési rendszer, amely a beküldött kérdőívek jó részét képes közvetlenül a KSH adatbázisába is átmenelni. A késedelmes adatszolgáltatók sürgetésére a korábbi, az adatbázisokból generált felszólító levél helyett ott, ahol csak rendelkezésre állt e-mail cím, elektronikus sürgető üzeneteket küldenek ki (egyúttal az adatgyűjtések fontos technikai elemévé vált az adatszolgáltató e-mail címének regisztrálása).

#### 4.4. Humánerőforrás-képzés a kompetenciaközpontokban.

A KSH-ban – 2005 második fele óta – saját belső képzési rendszer működik KSH-Iskola megnevezéssel. Ennek keretében évről évre hozzávetőleg 3 ezer embernapot (a humán kapacitás 1%-a) köt le a képzések szervezése, az előadók munkája és a résztvevők képzésen töltött munkaideje együttesen. A kompetenciaközponti átalakítás során fontos szükségletként merült fel az átképzés, hiszen az érintett szervezeti egységek számos munkatársa a korábbi, párhuzamosan végzett sokféle adatgyűjtés kapcsán teljesen más szakstatisztikai területen dolgozott, mint a kompetenciaközpont kialakított profilja.

A KSH vezetése világos üzenetként fogalmazta meg az átalakításban érintett szervezeti egységek munkatársai számára, hogy az új feladatrend szerinti munkavégzés kialakításához megfelelő rugalmasságot és fogadókészséget kér mindazoktól, akiknek a munkaköre jelentősen megváltozik. Jellemző, hogy a dolgozókat erős kötelék fűzi az intézményhez, lojalitásukra a KSH mindig is megőrzendő értéknek tekintett. Ezért is volt fontos megnyerni a változó körülmények közepette a foglalkoztatottak támogatását. A munkatársak átmenetét biztosítandó, a Hivatal tehát sok energiát fordított a képzésekre.<sup>76</sup>

A képzési igények felmérése a leendő kompetenciaközpontok feladata volt, miután 2006 őszére egyértelművé vált, hogy melyik szervezeti egység milyen feladatkörrel indul el a 2007. évben. A képzési feladatokat jellemzően a KSH központjának az adott szakterületen dolgozó munkatársai végezték, közösen az adott igazgatóságon dolgozó azon kollégákkal, akik az átalakítás előtt is éppen a kompetenciaközponti feladatkörben dolgoztak. A képzésekre általában a kompetenciaközpont székhelyén került sor. Bizonyos programok több szervezeti egységet generálisan érintettek, ebben az esetben a Hivatal központjában, Budapesten került sor a tanfolyamokra. Az előadásokat, gyakorlati képzéseket számos nyomtatásban kiadott segédlet, prezentáció, esetenként írásbeli számonkérés is kísérte.

Összegezve az eddigi tapasztalatokat, **a KSH kompetenciaalapú átalakítása** mindenképpen **sikeresnek tekinthető**. Egyszerűsödött a koordináció, tisztább kapcsolatok alakultak ki a főosztályok és az igazgatóságok között. Az átalakításra elsősorban a statisztikai feladatok speciális volta adott alapot. A jelentős létszámcsökkenést a hivatalnak az elektronikus rendszerek fejlesztésével kell ellensúlyoznia. További hatékonyságjavítás a lakossági összeírói hálózat csökkentésétől és egyúttal professzionálisabb kiképzésétől, a minták koncentrációjától és nem utolsósorban a lakossági interjú típusú összeírások mobileszközökön (laptop, pda, netbook) történő végrehajtásától lenne várható – így tovább csökkenhetne a papíralapú kérdőívek rögzítésére fordítandó idő –, azonban ez utóbbi hatalmas beruházási költségekkel jár, amelyre a KSH-nak jelenleg nincs elegendő pénzügyi forrása.

Amennyiben ezeket a beruházásokat sikerül belátható időn belül megvalósítani, akkor néhány év múlva minden bizonnyal ismét átalakul a lakossági adatgyűjtésekkel foglalkozó statisztikusok munkaköre, hiszen az adatgyűjtés, a rögzítés és a minőség-ellenőrzés egyetlen elektro- nizált lépésben valósulhatna meg.

---

<sup>76</sup> 2006 novembere és 2007 júliusa között 30 db különféle kompetenciaközponti képzés zajlott le. A képzések között 16 szakmai, 7 munkaköri és 7 informatikai jellegű volt. Az Oktatási osztály által szervezett képzéseken összesen 948 résztvevő volt jelen (általában egy munkatárs több képzésen is részt vett – ők ebben a számban többszörösen szerepelnek, ténylegesen ötszáz személy vett részt ezeken a képzéseken), és 89 hivatali munkatárs oktatott, összesen 215 órában.

## II. RÉSZ

# EGER ÉS SZOMBATHELY MEGYEI JOGÚ VÁROSOK ÖNKORMÁNYZATI IGAZGATÁSAINAK KOMPETENCIAKUTATÁSA

### 5. A kutatás célja és szemlélete

A tanulmány II. részében a pilot-jellegű kutatásunk alapján empirikus adatokkal tárjuk fel és elemezzük két közigazgatási egység (önkormányzati igazgatás) kompetenciaszerkezetét és készítjük el kompetenciamodelljét.

#### 5.1. A kutatás célja

Hazánkban a korábbi, módszertani szempontból is jelentős kompetenciakutatások elsődlegesen az oktatási-képzési rendszernek a munkapiaci elvárásokkal való megfelelését/megfeleltetését tekintették alapvető céljuknak.<sup>77</sup> Ezek a kutatások a céloknek megfelelően választották meg kompetencia fogalmukat és állították össze a kompetencialistájukat.

Az empirikus kutatásunk és jelen tanulmány célja két megyei jogú város, Eger és Szombathely önkormányzati igazgatások **kompetenciaszerkezetének a feltárása és megértése**. Az elemzés során jelentős teret szentelünk az olyan típusú összefüggések megismerésének, amelyek szorosan kapcsolódnak ahhoz az **alaphipotézishez**, hogy a **közigazgatás eredményesebben működik, ha kulcskompetenciákkal ruházzák fel**: ne csak reagáljon a kihívásokra, hanem proaktív közpolitikával javítsa az intézmények teljesítményét és eredményes működését.

Empirikus vizsgálatunkban – kiinduló pontként – a kompetenciaszerkezet formális, nem-formális és informális struktúráját tételeztük fel:

- **formális kompetenciaszerkezet** az illetékség és hatáskör alapján fennálló strukturális tagozódást értünk,<sup>78</sup> ami annak a kompetenciaszerkezetnek felel meg, amellyel az ügyfél találkozik, tehát – ügyintézés esetén – az a hivatalos út, amelyet egy ügyirat a hagyományos struktúrában bejár;
- **nem-formális kompetenciaszerkezet** a formálissal párhuzamosan létező, illetékségi és hatáskörnek megfelelő, de jogi kötöttséggel nem rendelkező szerkezeti felépítést jelent. Ez a kompetenciaszerkezet alkotja a formális, munkaköralapú munkamegosztáson alapuló struktúra kompetenciagerincét, következésképpen a nem-formális kompetenciaszerkezet felépítésétől függ a formális szervezet működési színvonala, illetve az adott szervezeti egység vagy intézmény fejlődőképessége. Ezáltal a nem-formális kompetenciák alkotják a formális szervezet szellemi bázisát és kapacitását. A formális szervezet csak a nem-formális kompetenciaszerkezetre támaszkodva építhet tovább;

---

<sup>77</sup> Két vizsgálatról van szó: a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának Vezetéstudományi Tanszéke (továbbiakban: SZIE) által 2001-ben közzétett kutatási beszámoló a munkapiacra való konformitás szempontjait hangsúlyozta (SZIE, 2001); a Bíró-Csányi-Vincze (2007) kutatási tanulmánya (továbbiakban: BCV) is hasonló céllal készült.

- szociológiai tapasztalat szerint minden fontosabb egység kialakítja a maga informális csatornáinak hálózatát, amely a meglévővel párhuzamosan működik. Az **informális kompetenciaszerkezet** kifejezés az ilyen informális csatornákon keresztül működő kompetenciaszerkezetnek felel meg. Nem azonosítható a nem-formális kompetenciaszerkezettel, mert teljesen más a célja és funkciója.

Az empirikus vizsgálathoz kapcsolódó kérdőív és az interjúkérdések összeállításakor is arra törekedtünk, hogy a **nem-formális kompetenciaszerkezet pozíciójából tárjuk fel és értelmezzük** azt a **kompetenciastruktúrát**, amellyel az adott önkormányzat igazgatása jelenleg rendelkezik.<sup>79</sup>

A szervezetek kompetenciastruktúrájával kapcsolatban kétféle kutatási irányzat figyelhető meg. Az egyik a szervezeti kompetenciákat, azaz a szervezet metakompetenciáit vizsgálja és modellezi, a másik az emberi erőforrás-gazdálkodás (EEG) oldaláról kiindulva modellezi és építi fel a kompetens szervezetet.<sup>80</sup>

Az általunk végzett empirikus vizsgálat **öt dimenziót** (az énképet; a sikerorientáltságot; a generikus kompetenciákat pozitív és negatív megfontolás szerint; illetve az intézménnyel, munkahellyel kapcsolatos szempontokat) vizsgálva tárja fel adott szervezet kompetenciáit, készíti el kompetencialistáját és -struktúráját, illetve alkotja meg a kompetenciamodelljét.

A kompetenciaszerkezet feltárásának választott módja, illetve az általunk végzett kompetenciavizsgálat lehetővé teszi

- a kulcskompetenciák megállapítását;
- a vizsgált két önkormányzati igazgatás kompetenciaprofiljának és kompetencia-szerkezetének elkészítését, valamint
- a generikus kompetenciamodelljének megszerkesztését.

## 5.2. A kutatás lefolytatása

A kutatási célt a **kérdőíves és interjú módszer** párhuzamos alkalmazásával valósítottuk meg. A kérdőíves módszert a beosztottakra, a csoportvezető és az irodavezető beosztásúakig alkalmaztuk. Az interjú módszer a helyi politikusok (bizottsági elnökök), valamint a polgármester, a városi jegyző és aljegyző, illetve még az osztályvezetők esetében tartottuk indokoltnak.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Minden szervezet – így a közigazgatási szervezet is – formális struktúrákkal rendelkezik. Ennek nem mond ellent, hogy tanulmányunkban a kompetenciaszerkezetet a nem-formális struktúrák mentén kívánjuk feltárni, hiszen a kompetenciák tevékenységhez, teljesítményhez, személyi jellemzőkhöz stb. kötődnek, amelyek nem feltétlenül „formalizáltak”.

<sup>80</sup> A SZIE- és a BCV-tanulmány (Bíró Krisztina – Csányi Zsuzsanna – Vincze Szilvia által összeállított kompetenciamodell) kompetenciái – mint erről már korábban volt szó – hasonlítanak az EU által ajánlott kulcskompetenciákhoz, az Európai Unió egész életre szóló tanuláshoz kapcsolódó kulcskompetenciái alapján készült, de részletességükben, szerkezetükben és következtetéseikben figyelembe veszik a hazai sajátosságokat (lásd 12. sz. melléklet).

A Szent István Egyetem kompetenciamodellje munkaerőpiac-orientált, a munkaerőpiac és az oktatás (képzés) kapcsolatára összpontosítva 10 (0-9) csoportban sorolja fel az egyes kompetenciákat (lásd 12. sz. melléklet).

A BCV-kompetenciatanulmány három kompetenciacsoportot (lásd 12. sz. melléklet) állapít meg: az általános humán kompetenciáikét, a munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciáikét és a vezetői kompetenciáikét. A három kompetenciacsoport összesen 29 kompetenciát foglal magában.

<sup>81</sup> Az egyes szervezeti egységeket a 8 sz. melléklet 8.1. Szervezeti egységek, EGSZO tartalmazza. Szombathelyi osztályok-irodák szerint strukturálódik, Eger irodákra tagolódik.



A vizsgálat során a **fő hangsúlyt a köztisztviselők** megkérdezésére helyeztük. Számukról és a megkérdezett ügyfelek számáról a **11. sz. táblázat** ad tájékoztatást.

**11. sz. táblázat**

**A megkérdezett köztisztviselők és ügyfelek száma (fő)**

Város	Köztisztviselők	Ügyfelek	Összesen
Eger	172	173	345
Szombathely	119	224	343
<b>Összesen</b>	<b>291</b>	<b>397</b>	<b>688</b>

Az **ügyfelek elégedettségvizsgálata** a fő célhoz képest másodlagosnak, pontosabban tájékozódó jellegűnek minősül. Az ügyfelek megkérdezésére egy-egy helyen összességében kb. másfél, illetve két napot szántunk, ennek ellenére 397 ügyfél nyilatkozott érdemben. A tapasztalatok szerint Egerben sokan vonakodtak válaszolni, sőt megtagadták a válaszadást. Szombathelyen hasonló probléma nem merült fel.

A vizsgálat előkészítése során a legnagyobb nehézséget a reprezentativitás megteremtése és az adatok beszerzése jelentette. Ezt úgy sikerült áthidalni, hogy a két város segítőkész vezetése valamennyi jelenlevő köztisztviselő megkérdezését engedélyezte azzal a feltétellel, hogy körültekintően figyelembe vesszük a köztisztviselők időbeosztását, a fogadási időket, tehát hogy a folyamatos ügymenetet ne akadályozzuk. A körülményekhez való alkalmazkodásunk érdekében részben módosítani kellett a felvételek tervezett időpontjait is: Egerben 2008. június 2-6 között, Szombathelyen 2008. június 30-július 5 között történt az empirikus vizsgálat.

A kutatásban **kérdőbiztosként Egerben** Deák Máté, Ercsey-Orbán Melánia, Horváth Lilla, Kozák Anna, Kun Hajna, Németh Alexandra és Szabados Enikő egyetemi hallgatók, **Szombathelyen** pedig Berzlánovich Krisztián, Koltay Elvira, Mátrai Péter, Rác Péter, Simon Imre Márton, Tóth Máté egyetemi hallgatók, Szabó Ildikó Ph.D. hallgató vettek részt. A kérdőbiztosok felkészítésében dr. habil. Báger Gusztáv egyetemi tanár és Balogh Gábor Ph.D. egyetemi docens működött közre. A tanulmány szerzői megköszönik a kérőbiztosok alapos, lekiismeretes munkáját, és Deák Máténak, Ercsey-Orbán Melániának, Kun Hajnának, és Németh Alexandrának külön is azt a segítséget, amelyet a felmérés eredményeinek feldolgozásában és kiértékelésében nyújtottak.



## 6. A módszerek és struktúrák

Empirikus kutatásunk a két önkormányzati igazgatás emberi erőforrásainak (köztisztviselőinek)

- **nem-formális kompetenciáit** tárja fel és értelmezi,
- a kompetenciák (jellemzők) alapján **típusokat** alkot, s ezáltal
- **modelljét** adja a két szervezet kompetenciastruktúrájának.

### 6.1. A kutatási probléma megközelítése

Mint fentebb láttuk, a struktúra kompetenciaalapú vizsgálata a közigazgatásban, különösen az önkormányzati igazgatásban Magyarországon új jelenségnek számít. Voltak ugyan törekvések a közigazgatás feltérképezésére, de ezek módszertani tapasztalatok hiányában csak fenntartásokkal teszik lehetővé, hogy belőlük az adott területre, illetve szférára általánosan érvényes és megbízható következtetéseket lehessen levonni.

A módszertani tapasztalatok hiánya mellett egy másik nehézséggel, a közszféra, különösen a közigazgatás zárt rendjével és sajátos világával is szembesültünk. Ez a kutatás valamennyi fázisát végigkíséri, érezhető sok megkérdézett hezitáló magatartásában („Vajon nem az elbocsátásomat alapozom meg a kérdőív kitöltésével vagy a nyilatkozat adással?”); a hierarchikus rendszerben („Bár nem kaptam utasítást, de megtagadhatom-e a kérdőív kitöltését vagy a nyilatkozatadást? Nem származik-e bajom belőle?”); az adatszolgáltatásban (ami a reprezentatív mintavétel lehetőségét nehezíti vagy kérdőjelezi meg); a szolgálati titok miatt a nyilvánosság–zárttság viszonyában (milyen adatok nyilvánosak, melyek hozhatók nyilvánosságra, melyek nem stb.), illetve mindezek következményeiben.

Az esetleges negatív előjelek figyelembe vételével olyan módszert választottunk, amely:

- lehetővé teszi az empirikus vizsgálatot;
- megfelel a modern módszertan követelményeinek;
- lehetővé teszi, hogy az adott intézményre vonatkozóan megbízható és érvényes következtetések vonjunk le, illetve
- kiinduló alapot képez egy esetleges országos reprezentatív felméréshez.

A probléma azonban nemcsak a kutatás lefoly(tat)ása, hanem más (elméleti, statisztikai-módszertani) szempontrendszer alapján is felvethető, amely sajátos megközelítési és interpretációs módokat kíván. A tanulmányban a hangsúlyt ez utóbbiakra helyezzük. Ezért már az elején fontosnak tartjuk áttekinteni és tisztázni a probléma elméleti, majd statisztikai vonatkozásait.

#### 6.1.1. A kutatási probléma elméleti oldala

Jelen tanulmányban nem az egyes személyekre,<sup>82</sup> hanem a szervezeti szintű jelenségekre összpontosítunk, tehát a kapott válaszokból levont, általánosított következtetések nem a

---

<sup>82</sup> Ismerve a hazai viszonyokat, nemcsak a felvétel során tartottuk és tartjuk fontosnak az anonimitás megőrzését, vagyis: a megkérdézett köztisztviselőt az általa adott válaszok alapján még a környezete se tudja beazonosítani, hanem a későbbiekben is.

konkrét élő személyekre, azok konkrét munkavégzésére vonatkoznak, hanem az adott szervezeti egység vagy az önkormányzati igazgatás szintjén értelmezendők.

1. Az eljárás elméleti szempontból felveti a mikro (egyéni) – makro (jelen esetben: szervezeti) **átmenet problémáját**, tehát azt, hogy az egyes személyekre érvényes jellemzők mennyire terjeszthetők ki vagy vonatkoztathatók a szervezetszintű jelenségekre, illetve lehet-e érvényes és megbízható kijelentéseket tenni a szervezetszintre vonatkozóan anélkül, hogy – az átmenet során – a következtetések torzulnának.

A probléma szociológiai<sup>83</sup> és módszertani szempontból egyaránt releváns. Szociológiai szempontból az adott társadalmi vagy kulturális jelentőséggel bíró jelenség oksági magyarázata, módszertani szempontból pedig a mérés és annak nyomán létrehozott elméleti magyarázat megbízhatósága miatt.

2. Módszertani szempontból nézve a **mérés pontatlansága** többnyire magához a kérdőívhez kapcsolódik, azaz a kérdőív tartalmazhat kétértelmű vagy legalábbis a megkérdezett számára nem egyértelmű kérdéseket. A felmérés során a két- vagy többértelműséget a kérdezőbiztosok<sup>84</sup> pontosításokkal (értelmezésekkel) igyekeztek megszüntetni.<sup>85</sup> Természetesen, nem lehet kizárni a megkérdezettek válaszaiban rejlő tudatos félreértéseket vagy akaratlan hibákat sem, jóllehet nincs okunk megkérdőjelezni az őszinteségüket.<sup>86</sup>

3. Ami pedig a szociológiai szempontból releváns oksági magyarázatot illeti, mindenekelőtt azzal szeretnénk elejét venni a félremagyarázásoknak, hogy valójában nem oksági magyarázatát adjuk a társadalmi vagy kulturális szempontból jelentős szervezeti (kompetencia) struktúrának, hanem csak az adott szervezeti szintű **kompetenciaszerkezetnek a feltárására és megértésére** törekszünk. Tehát már a kérdőív összeállításakor sem azt a kérdést állítottuk a középpontba, és nem arra kerestük a választ, hogy miért alakult ki az a struktúra, ami az adott szervezetet jellemzi, hanem arra törekedtünk, hogy feltárjuk és igyekezzünk megérteni azt a – még nem ismert – kompetenciastruktúrát, amivel az önkormányzat jelenleg rendelkezik.

A szociológiai feldolgozás és értelmezés lehetőségét tehát nem zártuk ki. Csak olyan formáját választottuk, amely az adott jelenség megértésére irányul.

### **6.1.2. Az elemzés módszerei**

Az említett elméleti-módszertani probléma mellett ugyanolyan fontos a feldolgozás helyes statisztikai módszertanának a megválasztása is. Bár az empirikus kutatás módszerei (Kérdőív és az Interjú technikák) lényegesen behatárolják mozgásterünket, ennek ellenére igyekeztünk a lehetőségeket maximálisan kihasználni.

---

<sup>83</sup> James S. Coleman (1990), Hartmut Esser (1999).

<sup>84</sup> A kérdezőbiztosok felkészítése a felvételt közvetlenül megelőző félévben történt összesen 30 órában, a felvétel során felmerült problémákat pedig helyben beszéltük meg.

<sup>85</sup> Különösen fontos a nem egyértelmű vagy félreérthető kérdések problémakörének a feltérképezése már most, a pilot-jellegű vizsgálat során, tekintettel arra, hogy elképzelhető egy országos reprezentatív felvétel. Ha sikerül elfogadható szintre csökkenteni ezt a problémát, akkor egy későbbi reprezentatív felvétel során fokozni lehet a következtetések megbízhatóságát és érvényességét.

<sup>86</sup> A megkérdezettek részéről a bizonytalanságot érzékelteti, hogy a kérdőív felvétele során többen megkérdőjelezték vagy reményüket fejezték ki, hogy a kitöltött kérdőív nem kerül a vezetők kezébe és nem felmentésükhöz használják fel.

Az egyes dimenziók feldolgozását **többféle módszer alkalmazásával** végeztük el (lásd pl. **12. sz. táblázat**). Az énkép és a sikerorientáltság dimenzióit egyváltozós, valamint – mivel mind a függő, mind a független változók jelentős része nem metrikus – **keresztábla-elemzéssel**, illetve **faktoranalízissel** vizsgáltuk. A Kérdőív (lásd **1. sz. melléklet**) 2. kérdésének összevont adatait **hierarchikus klaszter-elemzésnek** is alávetettük.

**12. sz. táblázat**

**Változók összefüggés-vizsgálatának jellemző statisztikai technikái**

		Független változó	
		Metrikus	Nem metrikus
Függő változó	Metrikus	Regresszió-elemzés	Variancia elemzés
	Nem metrikus	Diszkriminancia elemzés	Keresztábla elemzés

A változók közötti kapcsolatokat a változók típusától függően korrelációs számítással, illetve regresszió-elemzéssel is vizsgáltuk.<sup>87</sup>

A faktorelemzést a típusalkotáshoz használtuk. A faktoranalízis módszerével vizsgáltuk az egyes típusokat, mégpedig a főkomponens-elemzéssel, valamint a maximum-likelihood<sup>88</sup> eljárással. A főkomponens-elemzést először a priori kritérium nélkül végeztük el. A választott módszer jelentősen csökkentette a változók számát, de közülük több irrelevánsnak bizonyult 0,3-as komponens küszöbérték felett. Ezért az áttekinthetőség érdekében a priori kritériumot alkalmaztunk.

A kritérium nyomán a típusok kezelhetővé váltak, miközben a KMO (lásd alább: Kaiser-Meyer-Olkin) mutató<sup>89</sup> (**13. sz. táblázat**) változatlanul nagyon jó értéken maradt, viszont a magyarázott variancia értéke 68,848 %-ról 45,642 %-ra csökkent.<sup>90</sup> (lásd **4. sz. melléklet, 4.2.1. Rotált Komponens Mátrix**).

**13. sz. táblázat**

**Kaiser-Meyer-Olkin mutató**

KMO értékek	kiváló	nagyon jó	jó	közepes	gyenge	elfogadhatatlan
	≥0,9	≥0,8	≥0,7	≥0,6	≥0,5	≤0,5

<sup>87</sup> Jelen tanulmányban ezeket az elemzéseket terjedelmi okokból, illetve azért, mert újdonság és magyarázó erejük a többi módszeréhez képest elhanyagolható többletet jelent, mellőzzük.

<sup>88</sup> Redukciós eljárás a legnagyobb esetlegesség (maximum likelihood) alapján.

<sup>89</sup> A KMO-mutató a mintamegfelelés mértékét mutatja; azt teszteli, hogy a változók mennyire alkalmasak faktorelemzésre.

<sup>90</sup> Az ML faktorelemzési eljárás megválasztásában azzal a *feltételezéssel* éltünk, hogy

- az egyes faktorok különböző mértékben járulnak a megfigyelt változók varianciáihoz;
- az első faktor veszi fel a legnagyobb varianciaértéket;
- nem tekintjük kizáró feltételnek, ha az egyes változók egyidejűleg több faktoral is (pozitívan vagy negatívan) korrelálnak;
- csak azokat a faktorokat tekinthetjük típusalkotóknak, amelyek a szelektálás során vagy anélkül legalább elfogadható KMO-értéket vesznek fel és az illeszkedési tesztjük (*goodness-of-fit test*) szignifikánsnak (0,05 alatti) mutatkozik.

A faktorálás során csak az egynél nagyobb sajátértékeket vettük figyelembe. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a rotációs eljárással kapott érték minden esetben nagyobb egynél. Viszont ebben az esetben is elvártuk, hogy az első faktor variancia értéke legyen a legnagyobb. Az egyes faktorokat attól függően neveztük el, hogy melyik változó milyen súllyal járul hozzá az adott faktor értékéhez.

A faktorok, komponensek, a magyarázott variancia vizsgálatát, elemzését a KMO és a Bartlett teszt alapján végeztük el, az alábbi értékek figyelembevételével:

#### 14. sz. táblázat

#### KMO és Bartlett teszt\*

<b>KMO Mintamegfelelés mértéke</b>		0,755	0,815	0,688
<b>Bartlett-féle gömbölyűségi teszt (gömbteszt)</b>	<b>Közelítő Khi négyzet</b>	2188,368	8369,206	1695,203
	<b>Df (szabadságfok)</b>	703,000	3321,000	703,000
	<b>Szignifikancia</b>	0,000	0,000	0,000

\*Csak azokra a kérdésekre vonatkozik, ahol a SZEKTOR = közszektor.

Az egyes típusok meghatározása rotáció (forgatás) után a komponenseket alkotó változóktól (jellemzőktől, kompetenciáktól) függően történt. Azonosításukra típusnévként a számok helyett a jellemző összetevők (jegyek) figyelembevételével „fantázianeveket” adtunk<sup>91</sup> (lásd **4. sz. melléklet, 4.2.4. Rotált Faktor Mátrix, EGER**).

### 6.2. A kérdőív struktúrája

A Kérdőív három részre tagolódik, amelyből kettőnek a témája teljesen eltér egymástól, a harmadik rész pedig mindkettőre vonatkozóan azonos kérdéseket tartalmaz. Az elkülönülő kérdéscsoportok témái az önkormányzat köztisztviselőinek és az ügyfeleknek a minősítésére, illetve a módszertani besorolására irányulnak.

A köztisztviselőkre vonatkozóan (a Kérdőív I. része) kilenc, viszonylag heterogén kérdéscsoportot tartalmaz. Az ügyfelek kérdéscsoportja (a Kérdőív II. része) viszont egyértelműen az önkormányzat tevékenységével szembeni elégedettségre helyezi a hangsúlyt, vagyis a közigazgatási tevékenység hatását kívánja feltérképezni.

A fő kérdéscsoportok – a 19. és a 25. kérdések kivételével – zártak és rendszerint alcsoportokra tagolódnak, tehát több, de azonos típusú kérdést foglalnak magukban. Az egyes alcsoportok között találunk ún. kontrollkérdéseket is. Általános, hogy alcsoport esetén a válaszlehetőségek a besorolásra vagy a sorrendiségre irányulnak, vagyis arra, hogy az adott jelenség mennyire jellemző az adott személyre, illetve hogyan ítéli meg, hova sorolja be az adott jelenséget a válaszlehetőségek közül.

<sup>91</sup> Susann Kluge (1999).

A két egymástól elkülönülő kérdéscsoport tagolása mindvégig az alábbiak szerint:

- a kérdés felvezetése,
- az adható válaszok, illetve
- a konkrét kérdés rövid kijelentés formájában abc-sorrendbe állítva és
- a jelölési lehetőség.

### **6.2.1. A köztisztviselői kérdéscsoport jellemzői**

A köztisztviselői kérdéscsoporton belül **öt dimenzióban** vizsgáljuk azokat a jellegzetességeket, amelyekre – szakmai tapasztalatunk szerint – egy köztisztviselőnek alapvetően (vö. kulcskompetenciák), a kompetenciaalapú szervezeti struktúrára történő áttérés esetén pedig mindenképpen (lásd szakmai kompetenciák) szüksége van, és alkalmasak a rekrutációkor szűrőként (vö. énkép, sikerorientáltság) a jelzési funkciót betölteni. Az öt dimenzió átfogja a köztisztviselő **énképét** (1), a **sikerorientáltságát** (2), a munkavégzéshez (tevékenység ellátásához) szükséges **pozitív** (3) és a **negatív** (4) **kompetenciák fontossági listáját**, valamint a **munkáltatójáról alkotott ítéletét** (5), ami egyes kérdések jellegéből adódóan beállítódásként is felfogható.

#### *6.2.1.1. A köztisztviselő énképére vonatkozó kérdések*

A köztisztviselő énképével mindenekelőtt az 1. kérdés foglalkozik.<sup>92</sup> A kérdés egyéni, módszertani és társas (szociális) kompetenciákat foglal magában, amelyek alkalmasak arra, hogy belőle megítélhető legyen: az adott pályázó vagy megkérdezett milyen énképpel rendelkezik.

Az egyéni kompetencia-típus (**15. sz. táblázat**) azokat a kompetenciacsoportokat és jellemzőket tartalmazza, amelyek jelentős szerepet játszanak a pályázó vagy megkérdezett várható munkakörével, beosztásával kapcsolatos tulajdonságainak felmérésében, mintegy szűrőként használhatók személyes kvalitásainak megítélésében. A pályázót arra kap választ, hogy mennyire tartja a pályázó (a megkérdezett) magát kreatívnak, önállónak, rugalmasnak, illetve mennyire meghatározóak a pályázó viselkedésében, magatartásában az egyes személyes és presztízsmotívumok.

Az egyéni kompetenciatípussal szemben a szociális kompetencia-típus (**16. sz. táblázat**) a társas/társadalmi dimenziók közül a három legjellemzőbb összetevőre: a csapatmunkára, a kommunikációra és a konfliktustűrő képességre összpontosít. A cél megismerni, hogy

- \* mennyire tekinti magát csapatjátékosnak a pályázó (a megkérdezett),
- \* milyen kommunikációs – értve ezen mindenekelőtt a befolyásolási képességet vagy a befolyásolhatóságot – kritériumokkal rendelkezik, illetve
- \* hogyan alakul a konfliktustűrő, stressztűrő képessége, azaz mennyire jellemzi a kritika elviselése, idegesíti az elismerés hiánya, illetve mi jellemzi, ha akadályokba ütközik, például átdolgozásra anyagot kap vissza.

---

<sup>92</sup> A kérdés összeállítása a Hintermeister Power Marketing ([www.powermarketing.ch](http://www.powermarketing.ch)) személyiségi kérdőívének részbeni felhasználásával történt.

## Egyéni kompetenciamodell

Kompetenciatípus	Kompetenciacsoport	Jellemzők (Kompetencialista)
Egyéni kompetencia	<b>Kreativitás</b>	Öletgazdagság Problémamegoldás Rögtönző képesség Szokatlannal szembeni nyitottság Új lehetőségek kipróbálása
	<b>Önállóság</b>	Akaratérvényesítés „Egyívásúak” felismerésének képessége Felelősségvállalás Mások segítségének igénybe vétele Munkavégzés külső segítség nélkül Önálló döntéshozatal Véleményalkotás
	<b>Rugalmasság</b>	Egymás mellett többféle feladat ellátásának képessége Véleményváltoztatás képessége Helyzetre hangolódás képessége Feladatra átállás képessége Ötletek iránti nyitottság
	<b>Személyes és presztízs-motívumok</b>	Elégedettség (a fizetéssel) Elismerés Munka megbecsülése Munkahely közömbössége A munkahely presztízse (kedvelése) Tevékenység érdekessége Tevékenység fontossága

## Szociális kompetenciamodell

Szociális kompetencia	<b>Csapatmunka</b>	Beilleszkedés Döntésel fogadás Együtműködés másokkal Figyelmesség Gyengeségek elfogadása Hiba belátása Szakmai kapcsolatok ápolása Szakmai kapcsolatok létesítése
	<b>Kommunikációs képesség</b>	Beszédkészség emberek előtt Bókok fogadása Érzelemre hatás Kapcsolatlétesítés Meggyőzőképesség Önkifejezés Utánajárás
	<b>Konfliktustűrő képesség</b>	Elismerés hiánya Kritika elviselése Leadott anyag átdolgozása



A köztisztviselői énkép, vagyis a pályázó (a megkérdezett) önmagáról alkotott képének harmadik összetevője a munkához, munkavégzéshez kapcsolódik (**17. sz. táblázat**)

**17. sz. táblázat**

**Módszertani kompetenciamodell**

<b>Kompetenciatípus</b>	<b>Kompetenciacsoport</b>	<b>Jellemzők (Kompetencialista)</b>
<b>Módszertani kompetencia</b>	<b>Alkalmazási képesség</b>	Járművezetés képessége Munkavégzés jellege Szakismeretek gyakorlatra váltása Számítógép-használat
	<b>Gondolkodási stílus</b>	Felettes megkérdezése (tekintély- elvűség) Ítéletalkotás Tanulás tapasztalttól Véleményalkotás Vélemény kifejezése
	<b>Munkajelleg, munkamódszer, munkastílus</b>	Döntéshozatal Elvárásnak megfelelés Értelmetlen munkavégzés Hiábavaló munkavégzés Hibafelismerés Minőségi munka Munka helyzeti bizonytalansága Munkára koncentráció Tétlenség (hiánya) Ügyek elbírálása (lényeglátás) Ügyek megismerése (mélységében)
	<b>Munkaszervezés</b>	Következmények megítélése Lényeglátás Munkaterv készítése Munkahely berendezése Összefüggések meglátása Segédeszközök megválasztása
	<b>Munkatechnika</b>	Erőbeosztás Információszerzés képessége Összpontosítás képessége Teherbíró képesség Továbbképzés
	<b>Szakmai ismeret</b>	Általános műveltség Szabály- és normaismeret Szakképesítés megléte Szakkifejezések ismerése Technikai szókincs jellege

A köztisztviselői énképnek ez az összetevője a munkavégzés „hogyan” szempontjait tárja fel, módszertani kompetencia-típus formájában. Ennek a kompetenciatípusnak köszönhetően képet kapunk a pályázó (a megkérdezett) képességéről, gondolkodási stílusáról, munkamódszeréről és -stílusáról, valamint arról, hogyan szervezi meg munkáját, milyen munkatechnika jellemzi, illetve hol helyezi el önmagát a szervezeti struktúrában a szakmai ismeretei alapján.

### 6.2.1.2. A köztisztviselő „sikerorientáltságára” vonatkozó kérdések

A következő dimenzióban a köztisztviselő „sikerorientáltságára”<sup>93</sup> koncentráltunk. Bár a közigazgatás nem része a versenyszférának, mégis találtunk benne olyan jegyeket, amelyek egy sikerorientált beállítódást vélelmeznek. Összesen 38 olyan jegyet, illetve ismérvet vizsgáltunk, amely e téren segít az eligazodásban. Legfontosabb jegyek: az aktivitás, az alkalmazkodó vagy reagáló képesség, a céltudatosság, a diplomáciai érzék, a döntési képesség, az együttműködési készség, a bizalom az emberekben, az etikus hozzáállás, a felelősségtudat, a gyakorlatiasság, a határozottság, a hatóképesség, a kapcsolatteremtő képesség, a kezdeményező-készség, a kitartás, a kockázatvállalás, a lényeglátás, az álmódosítás, a nyitottság, a rugalmasság, a szervező-készség stb. Ezeket egy-egy állításba foglaltuk össze (lásd Kérdőív 2. kérdése).

A „sikerorientáltság” fogalma alá sorolható kompetenciákat csoportosítva megkülönböztetünk gondolkodási stílus, munkastílus és társas vagy szociális, illetve egyéb kompetenciafajtákat, amelyek hasonlítanak ugyan, de jellegüknél fogva különböznek az énképnél említett kompetencia-típusoktól (**4. sz. melléklet**).

### 6.2.1.3. Pozitív és negatív lista

Az önkormányzati igazgatásban szükséges generikus kompetenciák feltárása és megállapítása lényeges pontját képezte a vizsgálódásunknak. A szakirodalom és a kutatási tapasztalatok figyelembe vételével összesen 43-43 kompetenciát (képességet) soroltunk fel (lásd a Kérdőív 7. és 8. kérdésének kompetencialistáját a **18. sz. táblázatban**), amelyek közül a megkérdezett köztisztviselőnek kellett kiválasztani azt a nyolcat-nyolcat, amelyet adott munkakör vagy feladat ellátásához nélkülözhetetlennek tart, s amelyre egyáltalán nincs, vagy a legkevésbé van szüksége.

### 18. sz. táblázat

#### Pozitív és negatív fontossági lista

Kompetencia-		
típus	csoport	lista
<b>Módszer(tani) kompetencia</b>	Gondolkodás-beállítódás	Innovatív készség Kreativitás (Kritikus szemlélet) Logikus gondolkodás Rugalmas gondolkodás Stratégiai gondolkodás Számszerűsítés készsége Utasítások megértésének képessége
	Munkastílus, munkamódszer	Alaposság Folyamat végig követése Eredményközpontúság Következetesség Kritikus szemlélet Munkához való hozzáállás Precizitás (pontosság a munkában) Teljesítő-képesség Ügyfél-orientáltság Vezetési technikák

<sup>93</sup> A sikerorientáltságot valamilyen kívánt eredményre jutás értelemben használjuk (például eredményes munkavégzés).

		<b>Pozitív és negatív fontossági lista (folytatás)</b>
	<b>Problémamegoldás, eljárásmód</b>	Döntési képesség Információ-elemzés Információfeldolgozás képessége Lehetőségek feltárása Problémamegoldó képesség Szakmai ismeret
<b>„Lány” kompetencia</b>	<b>Erkölcsei kompetencia</b>	Becsületesség Igazságosság Tisztesség
	<b>Személyes kompetencia</b>	Felelősség vállalása Integritás Képességek fejlesztése Kitartás Önuralom Stressztűrő képesség
	<b>Társadalmi kompetencia</b>	Csapatmunka Együttműködési készség Empátia Kommunikáció (befolyásolás) Más emberek motiválása
<b>Vegyes típusú kompetenciák</b>		Emberrel bánni tudás (módszer/társas) Hibából tanulás (személyes/tanulási) Jövőorientáltság (módszer/személyes) Megbízhatóság (erkölcsi/módszer) Pszichológiai érzék (módszer/személyes) Teljesítménymotiváció (módszer/személyes)

Konkrét kérdésfeltevésünket a következő értelmező szöveggel egészítettük ki:

- 7. kérdés: „Tegyük fel, hogy Önnek el kell döntenie, hogy egy személy alkalmas-e annak a feladatnak az ellátására, amelyet most Ön végez. Válassza ki a 43 kompetencia/képesség közül azt a nyolcat, amelyet mindenképpen vizsgálna, és rakja őket sorrendbe úgy, hogy az 1. helyre kerül az, amelyet legelőször, a második helyre, amit a 2. helyen vizsgálna és így tovább.”
- 8. kérdés: „Most tegyük fel, hogy a jelentkezők közül valamennyien rendelkeznek az Ön által megnevezett pozitív sorrendbe állított kompetenciával/képességgel. Most arról kell döntenie, hogy melyik nyolc képességet, kompetenciát hagyná legutoljára. Az első helyre tegye azt a kompetenciát, amely adott munkakör, feladat ellátásához egyáltalán nem vagy legkevésbé fontos, ezért legutoljára annak meglétét vizsgálná. Tehát amit fontosabbnak tartana vizsgálni, mint az első helyen megjelöltet, az nagyobb besorolást kap. A negatív listán megjelölt kompetenciák száma sem haladhatja meg a nyolcat.”

A pozitív és negatív lista összeállításával így az volt a célunk, hogy feltérképezzük az adott önkormányzatnál a köztisztviselőknek milyen kompetenciákkal kell rendelkezniük ahhoz, hogy a szervezet az elvárásoknak megfelelően működjön.

#### 6.2.1.4. *Beállítódás, elégedettség és minősítés*

A működés színvonala azonban nemcsak a kompetenciák, hanem a személyi, a tárgyi és a pénzügyi feltételek együttes meglététől vagy hiányától is függ. A vizsgálat során elsődlegesen mégis a személyi jellegű összetevőkre összpontosítottunk.

Az 5. dimenzió két kérdéscsoportra osztható. Az első kérdéscsoportba az utasításkövetést, a szabad döntés lehetőségét, valamint az elégedettséget, a másodikba a munkahellyel szembeni elvárást és az intézmény minősítését soroltuk.<sup>94</sup>

Az első kérdéscsoportba tartozó 3. kérdés egy „örök dilemmát” vizsgál: a feljebbvaló-beosztott alá- és fölérendeltségi viszonyából fakadó utasításkövetést. A dilemma, amivel a köztisztviselő szembekerül az, hogy mindig követni kell-e a feljebbvaló utasításait vagy csak akkor, ha annak helyességéről meggyőződött.

Egy másik kérdés (a Kérdőív 6. kérdése) szorosan kapcsolódik a Kérdőív 3. kérdéséhez: a köztisztviselő mozgásterét jelentősen behatárolják a jogszabályok, mégis felvethető, mennyire van szabad döntési lehetősége a munkavégzés vagy a feladatellátás<sup>95</sup> során.

Végül, az elégedettség zárja a munkahellyel kapcsolatos kérdések első csoportját (vö. a Kérdőív 5. kérdése).

Az ötödik dimenzió második kérdéscsoportja két kérdésből áll. Az egyik kérdés (a Kérdőív 4. kérdése) a munkahellyel szembeni elvárásokat nevezi meg, amelyek kihatnak a munkahely megválasztására. A másik kérdés (a Kérdőív 9. kérdése) annak az intézménynek a minősítését kéri a köztisztviselőtől, ahol dolgozik. Mindkét kérdés zárt, vagyis meghatározott szempontok alapján összesen 16, illetve 13 jellemzőt tartalmaz.

A két kérdéscsoporttal feltérképeztük az adott munkahellyel, intézménnyel szembeni elvárásokat, illetve azt, hogy azok mennyiben felelnek meg – a köztisztviselők szemüvegén keresztül nézve – a várakozásoknak.

### 6.2.2. *Az ügyfelek kérdéscsoportja*

A köztisztviselőkön kívül az ügyfeleknek is olyan kérdéseket tettünk fel, amelyek egyrészt a korábbi kérdések kontroll-kérdéseinek tekinthetők, másrészt az adott intézmény működésre vonatkoznak: az ügyfél szemüvegén keresztül láttatják az intézményt és működésének hatását.

#### 6.2.2.1. *Elégedettségvizsgálat*

A Kérdőív 10. kérdése az ügyfelek elégedettségét vizsgálja. A kérdés az elégedettség ügyfél-centrikus összetevőit nevezi meg 15 változó segítségével.

A változók három nagyobb csoportra oszthatók: a hivatalra, az ügyintézőre és az ügyintézésre. E három csoportba rendezett kérdések (változók) segítségével tártuk fel az intézmény működésének főbb jellemzőit.

---

<sup>94</sup> A munkáltatóval kapcsolatos kérdések összeállításához felhasználtuk a European Value Survey (Európai Értékrend-Vizsgálat) ([www.europeanvaluesstudy.eu](http://www.europeanvaluesstudy.eu)) nem véglegesített, vonatkozó magyar nyelvű kérdéseit.

<sup>95</sup> Feladaton az adott pozíciót elfoglaló személy feladatait, a tevékenységen pedig az adott személynek a munkájával összefüggésben megteendő (végzendő) lépéseinek kombinációját értjük.

A hivatalal kapcsolatban a megközelíthetőségre, a kulturált környezetre, az ügyfélfogadási és a várakozási időre kérdeztünk rá, az ügyintéző minősítésekor udvariasságára, szakértelmére, az ügyfél problémái iránti nyitottságára irányultak a kérdések. A kérdések döntő hányada az ügyintézésre fókuszált, illetőleg a határidők betartására, a tájékoztatásra, az eljárás tisztességére, az ügyintézés egyszerűségére, gyorsaságára és költségeire, valamint általános színvonalára vonatkoztak.

#### 6.2.2.2. *Fontosságvizsgálat*

A fontosságvizsgálat ugyanazokat a változókat tartalmazza, mint az elégedettségvizsgálat, a 15. kérdés (az ellátás általános színvonala) kivételével. A kérdéscsoport célja, hogy ne a hivatal, hanem az ügyfél mondja meg, mennyire tekinthető fontosnak az adott változó, mennyire fontos az adott tényező színvonala az ügyintézés megítélésekor.

Ahhoz, hogy a kapott válaszokat, azok súlyát érdemben minősíteni lehessen, szükségesnek tartottuk, hogy az ügyintézés előzményeire is rákérdezzünk, azaz intézett-e már korábban ügyet, minősítse az ügyintézés jellegét és színvonalát, valamint azt, hogy az utóbbi időben javult vagy romlott, esetleg változatlan maradt az ügyfélszolgálat színvonala.

\*

A Kérdőívet mind a köztisztviselők, mind az ügyfelek esetében személyi adatok és a kérdezőbiztosnak dedikált technikai (a felvétel időtartamára, illetve a válaszadó minősítésére vonatkozó) információk zárják. A 25. kérdés lehetővé tette, hogy a megkérdezett személy észrevételeit tegyen a kérdésekkel kapcsolatban.



## 7. Az empirikus vizsgálat eredményei

A kérdőívek felvétele során szerzett tapasztalat szerint a megkérdezettek hajlamosak voltak „konformista” válaszokat adni. Erre utal, hogy a tisztviselők döntő többsége feltette a kérdést, hogy a kutatás hivatali létszámcsökkentés alapjául szolgál-e. A munkahely féltése így hozzájárulhatott saját maguk „felülértékeléséhez” az egyes skálákon való önbesorolásnál.

A kérdőíves felvétel adatrögzítését SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 16.0 verzióban végeztük el, s az adatok statisztikai feldolgozása leíró, csoportosító, osztályozó és adatszőkcentő módszerekkel történt. Fő törekvésünk volt, hogy a módszertani kritériumoknak is megfelelő adatokkal dolgozzunk, és azok felhasználásával mutassuk be az eredményeket.

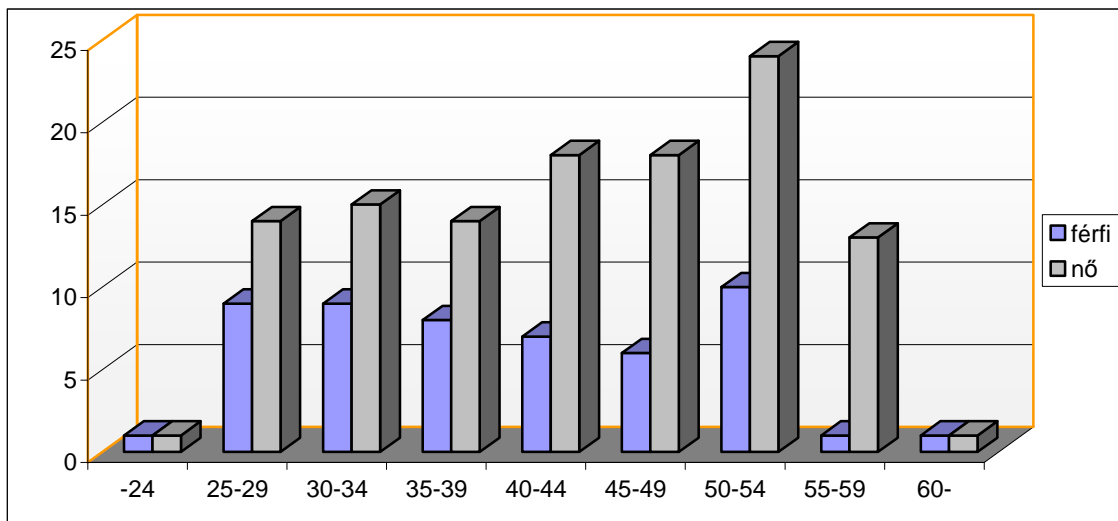
### 7.1. Nem, kor, foglalkozás és iskolai végzettség a köztisztviselőknél

Az utóbbi évtizedekben az önkormányzatok elnőiesedtek. A nők erősen felülreprezentáltak a hivatali dolgozók között, hiszen a nők teszik ki a dolgozók közel 70%-át, míg a férfiak csak 30%-ban vannak jelen.

A köztisztviselő nők nemcsak a szervezet egészében, hanem – ahogy azt a **9. sz. ábra** is mutatja – minden életkori kategórián belül nagyobb számban vannak jelen.

9. sz. ábra

#### A megkérdezettek száma egyes korcsoportokon belül, nemek szerint, Egerben



Az iskolai végzettségek nemek szerinti vizsgálata nyomán különbség mutatkozik a két település között, hiszen Egerben saját nemén belül 2,0 %-kal több férfi rendelkezik egyetemi diplomával, mint főiskolaival, Szombathelyen a férfiak körében szignifikánsan a főiskolai diploma dominál.

A férfiakat és nőket összehasonlítva kitűnik, hogy

- Egerben a kor megoszlás a férfiak körében 50. életévig kiegyenlítettebb, mint Szombathelyen; az ábra függőleges tengelyének adatai arra utalnak, hogy a nők aránya

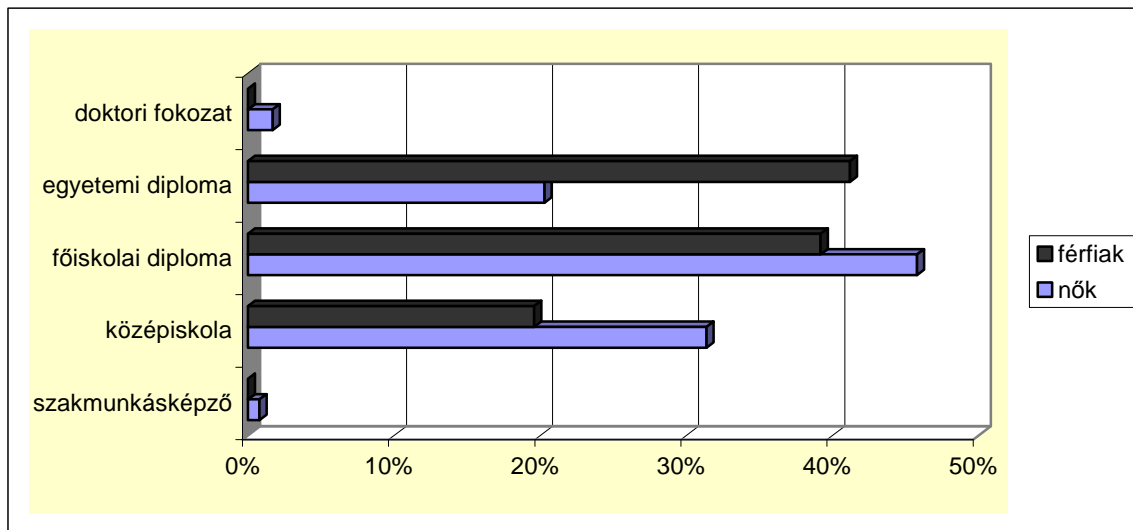
Egerben az 50. életévet megelőzően fokozatosan emelkedik, majd 4,4 százalékponttal csökken, de az 55-59 éves korcsoportban szuperdominánsá (92,9 %) válik;

- Szombathelyen 50 éves korig jelentősebb női dominancia érvényesül, mint Egerben.

Iskolai végzettség tekintetében is eltérések mutatkoznak a két nem között (**10. sz. ábra**). Férfiakon belül magasabb arányban találhatunk egyetemi végzettségűeket (41%), és kisebb arányban középiskolai végzettségűeket (19%) a nőkhöz viszonyítva. A nőket a középiskolai végzettség mellett inkább a főiskolai (45%), mint az egyetemi végzettség jellemzi.<sup>96</sup>

**10. sz. ábra**

**Iskolai végzettség nemek szerint, Egerben**



Eger és Szombathely (EGSZO) összevont adatok alapján a köztisztviselők körében a nem, kor, foglalkozás és iskolai végzettség adatainak (**3. sz. melléklet**) feldolgozásából megállapítható, hogy

- mindkét önkormányzatban a női köztisztviselők dominálnak, hiszen háromszor annyi nő dolgozik köztisztviselőként, mint férfi;
- kormegoszlás tekintetében a férfiak-nők közötti arány Szombathelyen: 18,5 % : 81,5 %, Egerben 30,6 % : 69,4 %;
- iskolai végzettség tekintetében Szombathelyen a megkérdezett nők 55,5 %-a, saját nemükön belül pedig 55,7 %-a rendelkezik főiskolai diplomával, az egyetemi végzettségűek aránya 18,6 %, illetve 21,0 %; Egerben 32,0 %-a, az összes megkérdezett nő tekintetében pedig 45,8 %-a főiskolai diplomás, egyetemi végzettséggel rendelkezik 14,2 %, illetve 20,3 %, sőt Egerben tudományos fokozata is van két személynek;
- ami a foglalkozást illeti, Egerben a megkérdezettek 24 %-a adminisztratív, 66,7 %-a értelmiségi vagy vezető foglalkozásúnak, míg 9,3 % egyéb foglalkozásúnak sorolta be magát; Szombathelyen 27,1 % adminisztratív, 72,1 % értelmiségi vagy vezető, míg 0,8 % fizikai munkát végez.

<sup>96</sup> Részletesebben lásd Németh Alexandra tanulmánya (2008). Kézirat. ÁSZKUT.



Mindezek a jelenségek arra utalnak, hogy a köztisztviselői szakma a két önkormányzatnál jelentősen elnőiesedett; az iskolai végzettséget tekintve pedig a főiskolai diploma a legáltalánosabb. A feminizálódás nem tekinthető véletlen jelenségnek, annak ellenére, hogy a nemek szerinti munkamegosztással foglalkozó szakirodalom és a kutatások azt támasztják alá, hogy egészségesebben működik egy szervezet, ha a nemek közötti arány kiegyenlített. Az empirikus kutatások további eredményei arra is utalnak, hogy vannak a női és vannak a férfi mentalitáshoz közelebb álló munkakörök. Következésképpen bizonyos munkakörök betöltésére sajátos kompetenciáik révén hol a nők, hol pedig a férfiak lehetnek alkalmasabbak.

Ennek a logikának az érvényessége nyer igazolást empirikusan az egri önkormányzatnál, mégpedig azáltal, hogy az adminisztratív, pontosságot és türelmet igénylő tevékenységet, különösen az ügyintézői tevékenységet jellemzően női alkalmazottak látják el. Az önkormányzatnál dolgozó nők kb. 50 %-a ügyintéző, ugyanakkor rendszergazda, sportreferens, műszaki ügyintéző, adóbehajtó stb. – tipikusan férfiasnak tartott – munkaköröket egyetlen nő sem tölt be.

A szakirodalom szerint a korábban csupán férfiak által betöltött foglalkozások előbb kiegyenlítetté váltak, majd visszafordíthatatlanul feminizálódtak.<sup>97</sup> Az egyes foglalkozások elnőiesedése és a presztízsvesztés folyamata egymással párhuzamosan zajlott. A presztízsvesztést elsősorban a duális munkapiac, a karrierlehetőségek beszűkülése, illetve az újabb, perspektivikusabb és jövedelmezőbb munkahelyek megjelenése okozta.

További magyarázó erővel rendelkezik az a tény, hogy a férfiak számára kevésbé vonzóak a túlságosan szabályozott, egész napos adminisztratív, „egy helyben ülést” megkövetelő munkák. Mindezt megerősíti arra a kérdésre adott válaszok nemek szerinti megoszlása, amelynél a válaszadóknak sorrendet kellett felállítani, mit tartanak a munkahelyükön fontosnak. A férfiak magasabb arányban említették az első két helyen a jó előmeneteli lehetőséget, az általánosságban megbecsült és érdekes munkát. A nőknél a jó időbeosztás emelkedett ki, a férfiak közül ezt azonban senki sem sorolta az első helyek közé. Ez talán azzal magyarázható, hogy a családanyáknak a pontos, előre kiszámítható munkaidő, a kevés túlóra sokkal értékesebb.

## **7.2. Rugalmasság és csapatmunka a munkahelyi feladatellátásban**

A rugalmassággal kapcsolatban a következő hipotézist állítjuk fel: a férfiak rugalmasabbak, mint a nők. E feltételezést a rugalmasság fogalma alá sorolt öt állítás nemek szerinti vizsgálatával, és az állításokat ötfokú skála alapján – az SPSS programban – az **19. sz. táblázat** illusztrálja.

---

<sup>97</sup> Nemek esélyegyenlősége egy önkormányzatnál: Egy nemzetközi összehasonlító kutatás magyarországi eredményei (Bp. Szociális Forrásközpont 2005. ).

**19. sz. táblázat**

**Rugalmasság a munkahelyi feladatellátásban nemek szerinti bontásban**

<b>Rugalmasság</b>	<b>Férfiak</b>	<b>Nők</b>
Egymás mellett több feladatot is el tudok látni	4,46	4,57
Megtudom változtatni a véleményemet	4,07	4,02
Minden helyzetre rá tudok hangolódni	3,71	3,90
Nyitott vagyok az új vagy szokatlan ötletek iránt	4,38	4,26
Nem okoz problémát egyik feladatról a másikra való átállás	4,23	4,40

A fenti táblázat eredményei nem egyértelműen támasztják alá a hipotézist, vagyis a férfiak és a nők közötti különbségek nem annyira élesek, mint az feltételezhető volt.

Hasonlóképpen vizsgálat tárgyát képezte a csapatmunka, azaz vajon a férfiak vagy a nők jobb csapatmunkások (20. sz. táblázat).

**20. sz. táblázat**

**A férfiak és a nők viszonyulása a csapatmunkához**

<b>Csapatmunka</b>	<b>Férfiak</b>	<b>Nők</b>
Be tudok illeszkedni csapatba	4,67	4,72
Belátom, ha hibáztam	4,46	4,56
Elfogadom a gyengeségeimet	4,23	4,36
Elfogadom a hozott döntést	4,38	4,37
Figyelmes vagyok	4,42	4,31
Másokkal együtt dolgozom ki a megoldást	3,84	3,74
Nagy hangsúlyt helyezek kapcsolataim ápolására	4,34	4,15
Sokféle kapcsolatom van	4,44	4,19

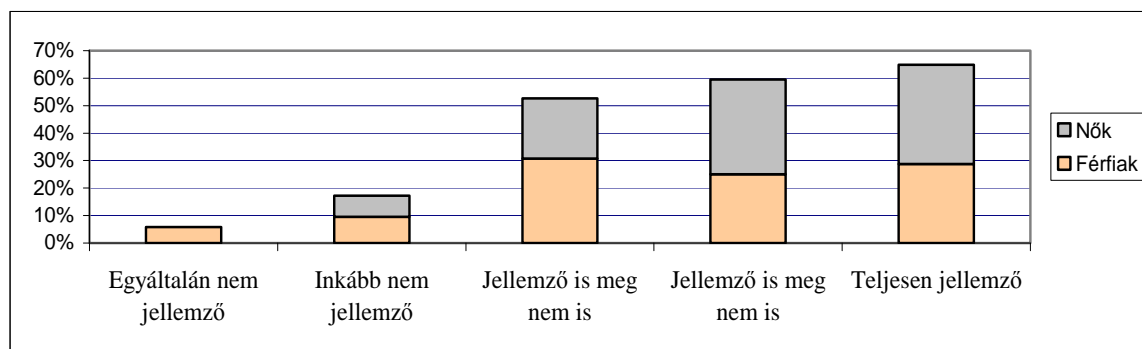
Az adatok alapján az a hipotézis sem állja meg a helyét, hogy a férfiak sokkal jobb csapatmunkások, bár vannak különbségek a két nem között, de nem annyira jelentősek, hogy beigazolódna: a férfiak sokkal jobb csapatmunkások, mint a nők. Viszont az adatokból megállapítható, hogy a férfiak valamivel nagyobb hangsúlyt fektetnek a kapcsolataik építésére – „nagy hangsúlyt helyezek kapcsolataim ápolására”, „sokféle kapcsolatom van”

változók alapján –, illetve „könnyebben létesítenek kapcsolatot” (lásd 4,34, illetve 4,44 pontértékek).<sup>98</sup>

A férfiak és nők közötti különbség feltárása érdekében vizsgáltuk a munkavégzés újabb aspektusát: a nők jobban szeretnek-e egyedül dolgozni, mint csoportban? (**11. sz. ábra**)

**11. sz. ábra**

**Egyedül dolgozás kedvelése nemek szerint**



Az eredményekből látható, hogy a megkérdezett köztisztviselők döntő többsége sokkal inkább egyedül szeret dolgozni, mint másokkal közösen. Nők körében ez egyértelmű megerősítést nyer: 36,1% teljesen jellemzőnek, 34,5% pedig jellemzőnek tartja magára nézve. Olyan személy, aki egyáltalán nem tartja magára jellemzőnek, csak a férfiak közül került ki.

A kreativitás területén sem mutatkozik éles különbség a két nem között. Azonban a férfiak minden felsorolt állítást nagyobb arányban találtak magukra jellemzőnek, tehát a nőknél nyitottabbak az új, a szokatlan iránt. (**21. sz. táblázat**).

**21. sz. táblázat**

**A munkavégzésben tapasztalható kreativitás nemek szerinti megoszlásban**

Kreativitás	Férfiak	Nők
Kipróbálom az új lehetőségeket	4,34	4,21
Nem riaszt el, ami szokatlan	4,25	4,06
Találok megoldást a problémákra	4,46	4,27
Tele vagyok ötletekkel	3,94	3,84
Tudok rögtönözni	4,09	3,88

Amennyiben **korcsoport szerint** vizsgáljuk a rugalmasság és a csapatmunka jelenséget, nem találunk lényeges különbséget a vizsgált kompetenciákat illetően a fiatal, a középkorú, valamint az idős korosztály között. Az idősebb hivatalnokok önbevallásuk szerint a fiatalokhoz hasonlóan hajlandók az új kipróbálására, fogékonyak az új ötletek iránt, és ugyanúgy jó „csapatjátékosnak” tartják magukat.

<sup>98</sup> Kürtösi Zsófia ilyen irányú (kapcsolathálózati) vizsgálatai szintén hasonló eredményt mutatnak. Míg a nők kevésbé használják az ismeretségeket és szoros informális utak mentén haladnak, addig a férfiak fontosabbnak tartják, hogy sok emberrel legyen kapcsolatuk. Kürtösi Zsófia (2005.)

A **kor és a továbbképzési hajlandóság** közötti összefüggést is bevonjuk a vizsgálatba, megállapítható, hogy a két változó között minimális, nagyon kismértékű negatív korreláció áll fenn. A továbbképzési hajlandóság összességében nem korspecifikus, ami valószínűleg annak tulajdonítható, hogy a nagyobb vállalatokhoz, a multinacionális cégekhez hasonlóan ma már az önkormányzati hivatalban dolgozóktól is – kortól függetlenül – elvárható, hogy folyamatos továbbképzéseken vegyenek részt, bővítve ezzel a meglévő tudáskészletüket. A kérdőívek felvétele során nem egy olyan középkorú alkalmazottal találkoztunk, aki a szakmai megfelelés érdekében jelenleg felsőfokú tanulmányait végzi.<sup>99</sup>

### 7.3. Munkakörök vizsgálata

Egerben nemek szerinti bontásban mind a nők, mind a férfiak kb. 80%-a találta magára teljesen jellemzőnek az állítást, hogy „A munkámhoz szükséges szakképesítéssel rendelkezem”. Amennyiben **munkakör**, illetve **beosztás** szerinti megoszlásban vizsgáljuk a változót („a munkámhoz szükséges szakképesítéssel rendelkezem”), megállapíthatjuk, hogy az önkormányzatnál legnagyobb számban alkalmazott ügyintézők körében fordul elő a megfelelő szakképesítés hiánya, s ezt a 104 fő ügyintéző közül 21 fő nem tartotta magára teljesen jellemzőnek. (A kapott eredmény mögött az a tény húzódhat, hogy a válaszolók által betöltött munkakörben alkalmaznak leginkább középiskolai végzettséggel rendelkezőket.)

A megkérdezettek összesen 92-féle munkakört vagy beosztást (**8. sz. melléklet**, 8.2. Munkakörök/beosztások, EGSZO) neveztek meg.<sup>100</sup> Közülük 16 fő egyéb foglalkozási kategóriába sorolta magát, 73 fő adminisztratív,<sup>101</sup> a többi pedig értelmiségi vagy vezető foglalkozású. Míg az egyéb kategóriába tartozók közül csak a közterület-felügyelői munkakörben foglalkoztatottaknál találunk olyanokat, akik mindhárom foglalkozási csoportba tartozónak, pontosabban vagy fizikai dolgozónak, vagy adminisztratív munkát végzőnek, vagy egyéb foglalkozást folytatónak tekintik magukat, addig a csoportvezető, a hivatalvezető, az irodavezető és a titkárságvezető beosztásúak egyértelműen egyéb foglalkozásúként azonosítják magukat. Kizárólag adminisztratív munkakörben foglalkoztatottnak (adminisztratív foglalkozásúnak) tekinti magát az adóbehajtó, a gondnok, a könyvelő, a közlekedési ügyintéző, a nemzetközi ügyintéző, a pénzügyi előadó, a titkárnő, az ügykezelő és az ügyvezető, viszont hol adminisztratív, hol „értelmiségi vagy vezető” foglalkozásúként sorolja be magát az adóügyi előadó, az adóügyi ügyintéző, az előadó, a főelőadó, az idegenforgalmi ügyintéző, a költségvetési ügyintéző, a pénzügyi ügyintéző, a szociális ügyintéző, illetve az, aki egyszerűen csak ügyintézőnek tekintette munkakörét/beosztását. Tehát a munkakör/beosztás meghatározásakor a köztisztviselők körében – miként az általuk végzett besorolásából látható – nagyfokú fogalmi zavar figyelhető meg.

### 7.4. A köztisztviselő énképe

A Kérdőív 1. kérdése alapvetően a köztisztviselő énképét vizsgálja. E tárgykör összesen 82 viszonylag egyszerű kijelentést tartalmaz, részben kompetencia-csoportokba rendezve, részben egyes formában. A köztisztviselő ezekről a kijelentésekről egy 5 fokú skála segítségével nyilatkozik, hogy melyik mennyire jellemző rá. A vizsgált énkép tehát **nem viselkedést, hanem tulajdonságot, jellemzőt** tár fel.

---

<sup>99</sup> Részletesebben lásd Németh Alexandra tanulmánya (2008).

<sup>100</sup> A két önkormányzatnál a párhuzamos említéseket, átfedéseket kiszűrtük. Tehát a mindkét önkormányzatnál előforduló ugyanazon munkaköri, beosztási megnevezést a mellékletben csak egyszeresen tüntettük fel.

<sup>101</sup> Az adminisztratív foglalkozást a köztisztviselők jelentős része munkakörként/beosztásként is megnevezte.

Az adatok összesítését követően megvizsgáltuk, melyek voltak azok a kulcskompetenciák, amelyekről a válaszadók úgy gondolták, hogy azok leginkább jellemzik őket. Ezeknek elemzéséből következtethetünk arra, hogy a köztisztviselők mit tartanak erősségeiknek, miben hatékonyak, mely területen érnek el sikereket, milyen esetekben kapnak pozitív irányú visszacsatolást. Az alacsonyan értékelt kompetenciák esetében pedig képet kaphatunk arról, mely képességeikben bizonytalanabbak a válaszadók, milyen típusú problémákat éreznek nehezebben megoldhatónak, mely esetekben van részük kudarcban, mikor kevésbé derülátóak. Vagyis a személyes hatékonyság értékelésekor – a tények mögé nézve – messzemenő és hasznos következtetéseket állapíthatunk meg.

#### **7.4.1. Egydimenziós énkép**

A köztisztviselő énképét először leíró statisztikával (**22. sz. táblázat**) dolgoztuk fel. A statisztikai adatokból megállapítható, hogy

- az egyes jellemzők/tulajdonságok eltérő súllyal vesznek részt az adott (egyéni, módszertani és szociális) kompetenciánál;
- a legnagyobb gyakorisági értékeket a felelősségvállalás (145)<sup>102</sup>, a tanulás tapasztalattal rendelkezőtől (142), a szakképesítés megléte (140), a vezetői engedély használata (139), továbbá a beilleszkedés (126) és az ügynek való utánajárás (126) veszi fel;
- a kreativitást alkotó jellemzők között az ötletgazdagság (32), a rögtönző képesség (45), a rugalmasság-kompetenciába tartozó helyzetre való hangolódás képessége (32) rendkívül alacsony gyakoriságot mutat a többihez képest;
- alacsony, „5 – teljesen jellemző” számmal jelenik meg a kockázat kedvelése (13), a fizetéssel való elégedettség (15), a munkahely presztízse (18) és fontossága (27), a munka megbecsülése (21), és az akarat érvényesítése (24).

---

<sup>102</sup> Zárójelben az említési számok szerepelnek.

## Egyéni kompetenciák, EGER

Előfordulás (N)

Kompetencia	Jellemzők (Kompetencia)	Sorrendiség		
		Teljesen jellemző	Jellemző	Jellemző is meg nem is
Kreativitás	Akadályok leküzdése	98	63	Irreleváns
	Nyitottság (szokatlanl szemben)	59	81	27
	Ötletgazdagság	32	94	37
	Problémamegoldás	73	83	Irreleváns
	Rögtönző képesség	45	79	43
	Új lehetőségek kipróbálása	76	66	29
Önállóság	Akaratérvényesítés	24	96	44
	„Egyívásúak” felismerésének képessége	64	82	21
	Felelősségvállalás	145	25	irreleváns
	Mások segítségének igénybevétele	87	69	irreleváns
	Önálló döntéshozatal	53	70	41
	Véleményalkotás és képviselése	66	79	21
Rugalmasság	Egymás mellett többféle feladat ellátása	104	58	irreleváns
	Helyzetre hangolódás képessége	32	88	47
	Más feladatra átállás képessége	80	73	irreleváns
	Nyitottság ötletek iránt	79	69	20
	Véleményváltoztatás képessége	57	73	34
Személyes és presztízs motívumok	Álmodozás kedvelése	18	35	46
	Büszkeség a munkahelyre	51	70	42
	Elégedettség (a fizetéssel)	15	40	50
	Munka megbecsülése	21	68	56
	Munkahely fontossága	27	60	35
	Munkahely kedvelése	63	68	31
	Munkahely presztízse	18	27	60
	Stressztűrő képesség	57	70	39
	Tevékenység (feladat) érdekessége	34	74	56
	Tevékenység (munka) fontossága	61	69	32

## 7.4.2. Elemzés demográfiai adatok alapján

A következőkben a képességeket a demográfiai adatok alapján elemezzük. A férfiak alkalmazási képességüket, majd szakmai ismeretüket tartják a leginkább jellemzőnek magukra nézve, míg a nőknél ez a két mutató felcserélődik, vagyis a szakmai ismeretet jelölték a legtöbben magas értékkel. Mindkét nem a kommunikációs képességét tartja – az összes többi kompetenciához képest – magára nézve gyengén jellemzőnek.

Az adminisztratív dolgozók szakmai ismeretüket, az értelmiségi vagy vezető beosztásúak azonban alkalmazási képességeiket tartják magukra a leginkább jellemzőnek (**11. sz. melléklet 11.1. sz. táblázat**). Az adminisztratív dolgozók szerint a kreativitás az a tulajdonság, ami rájuk kevésbé jellemző, míg az értelmiségi vagy vezető beosztásúak között ez a kommunikációs képesség.

A gimnáziumot végzettek szakmai ismeretüket, majd rugalmasságukat értékelik magas pontszámmal (**11. sz. melléklet 11.2. sz. táblázat**). A főiskolát és egyetemet végzettek hasonlóan értékelik magukat, mert alkalmazási képességeikkel, majd szakmai ismeretekben való jártasságukkal vannak a leginkább megelégedve. A gimnáziumot végzettek magukra a legkevésbé jellemzőnek a kreativitást tartják, míg a főiskolai és egyetemi végzettségűek egyetértenek abban, hogy a kommunikációs képességek állnak távol tőlük.

A korosztályok bontásában nem tapasztalunk meglepő eredményeket. Az alkalmazási képesség és a szakmai ismeretek mindegyik korcsoportban mint a legjellemzőbb tulajdonságok jelennek meg. Egyedül az 50 éveseknél idősebbek esetében van eltérés, itt ugyanis a szakmai ismeretet nem az alkalmazási képesség követi, hanem a munkatechnika. A legpozitívabban az 50-54 évesek értékelik énképüket. A legtöbb kompetencia esetében a többi korosztálynál magasabb értékeket jelöltek meg, a kivételek: az alkalmazási képesség és a szakmai ismeret.

Megvizsgáltuk továbbá, hogy a végzettség hogyan befolyásolja az énkép megítélését. A főiskolát végzettek rendelkeznek a legpozitívabb énképpel, őket követik a gimnáziumot végzettek, míg legnegatívabban az egyetemi végzettségűek ítélik meg képességeiket. A főiskolát végzettek ugyanis a kilenc kompetencia közül hat kompetencia esetében adták a legmagasabb értékelést az olyan kompetenciákra mint az alkalmazási képesség, a munkatechnika, a munkaszervezés, az önállóság, a szakmai ismeret, a kreativitás. A gimnáziumot végzettek a rugalmasságukat, a csapatmunkában való megfelelést és a kommunikációs képességeiket értékelték az egyetemet vagy főiskolát végzett társaiknál magasabbra, vagyis azokat a kompetenciákat, amelyek a legkevésbé igényelnek szakmai tudást.

Ezáltal igazolódni látszik, hogy az alacsonyabb (gimnáziumi) végzettségűek – valószínűleg a munkahelyi relatív depriváció következményeképpen – a lehető legtöbb esetben túlértékelik a saját képességeiket (félve a kérdőív lehetséges következményétől) és jellemzően a szakképesítést, szaktudást nem igénylő kompetenciák esetében magasabb indexátlagot produkálnak, mint egyetemet, főiskolát végzett munkatársaik.

#### **7.4.3. A kulcskompetenciák rangsora Egerben**

A válaszadók a **szakmai ismeretüket** értékelték a legnagyobb átlagpontszámmal (**23. sz. táblázat**), ezt a kompetenciájukat érzik a leginkább jellemzőnek magukra.

## A kulcskompetenciákra adott értékek átlagának és szórásának csökkenő sorrendje

A kulcskompetenciák rangsora	A kulcskompetenciákra adott értékek átlaga	A kulcskompetenciákra adott értékek szórása
1.	szakmai ismeret (4.54) (legmagasabb átlagú)	kreativitás (0.55) (legnagyobb szórású)
2.	képesség (4.51)	képesség (0.52)
3.	munkatechnika (4.37)	munkaszervezés (0.51)
4.	csapatmunka (4.34)	munkatechnika (0.5)
5.	rugalmasság (4.26)	kommunikáció (0.49)
6.	önállóság (4.22)	önállóság=rugalmasság=(0.48)
7.	munkaszervezés (4.18)	önállóság=rugalmasság=(0.48)
8.	kreativitás (4.14)	szakmai ismeret (0.41)
9.	kommunikáció (4.05) (legalacsonyabb átlagú)	csapatmunka (0.4) (legkisebb szórású)

A nyolcvankét változó (lásd Kérdőív 1. kérdése) közül véleményük szerint leginkább a munkahelyi szabályok betartása, a szakkifejezések ismerete, a megfelelő technikai szókincs és a szükséges szakképesítéssel való rendelkezés jellemzi őket. Ezek alapján megállapítható, hogy a megkérdezett köztisztviselők munkájuk során nem gyakori az általuk elvégzett feladat szakmai oldalról történő kifogásolása. Tárgyi tudásukat biztosnak, megalapozottnak érzik, melynek segítségével az adódó problémákra megfelelő megoldásokkal tudnak szolgálni. Nem elhanyagolható az a tény sem, hogy rendelkeznek a kívánt képesítéssel.

A köztisztviselők a saját **kommunikációs képességeiket** a legkevésbé jellemzőnek értékelték. Ez a kulcskompetencia az önkifejezés, önérvényesítés képességét méri. Az a tény, hogy a kommunikációs képességek csoportjában szereplő állításokat érezték a köztisztviselők a legkevésbé jellemzőnek, míg szakmai ismeretüket értékelték a legerősebb tulajdonságukként, azt mutatja, hogy a modern hivatali ügyintézéshez szükséges kommunikációs képességek fejlettsége és használata még nem kielégítő az önkormányzati közigazgatásban.

Más oldalról megközelítve a tárgykört feltételezhető, hogy a kommunikációs képességek alacsony értékelésének oka a köztisztviselők alkalmazotti státusza, hiszen beosztottként a döntések végrehajtói, nem pedig a kommunikációs képesség használatával a döntések meghozatalában résztvevő személyek. Ezt a feltevést bizonyítja a kreativitás utolsó előtti legalacsonyabb pontszáma is. (Azonban a közalkalmazottak pontos feladatköréről nem tudunk biztos információkat, ezért ezzel a felvetéssel a jelen tanulmányban nem foglalkozhatunk.) Ráadásul a kreativitás igen alacsony átlagos értékelése mellett a legnagyobb szórással is rendelkezik, hiszen a legheterogénebb válaszokat ebben a kérdéskörben adták a megkérdezettek, vagyis a köztisztviselők kreativitása jellemzően gyenge, azonban elszórtan egy-egy kiemelkedően magas érték is megjelent.



A **szakmai ismeretet** általában magasán értékelték a válaszadók, a megkérdezett köztisztviselők még a legrosszabb átlagú kommunikációs képesség esetén is, ezt a kompetenciát kimagaslóan jónak értékelik, tehát e tekintetben kimagaslóan pozitív énképpel rendelkeznek.

A köztisztviselők a gyakorlatiasabb, instrumentálisabb kompetenciákat fontosabbnak értékelték, mint az elvontabb, kevésbé megragadható területekre vonatkozóakat. A válaszadók nagyon jellemzőnek tartják magukra nézve a munka tárgyi követelmények szerinti elvégzését, a szakismeretek gyakorlatra váltását, a számítógépes ismeretekben való jártasságot, és erősségüknek vallják teherbíró képességüket, idejük optimális beosztását.

Annak ellenére, hogy a megkérdezettek kommunikációs képességeiket értékelték a leggyengébbnek, a csapatmunkában való hatékonyságuk a 9 kulcskompetencia rangsorában a negyedik helyen szerepel (lásd **23. sz. táblázat**). A csapatmunka értékelése során születtek a leghasonlóbb válaszok, vagyis a köztisztviselők között egyetértés mutatkozik abban, hogy jó csapatjátékosok.

A csapatmunka és a kommunikációs képesség mint kulcskompetenciák rangsorbeli eltérését – vagyis, hogy a **csapatmunka a rangsor első felében**, míg a **kommunikációs képesség a rangsor legvégén** szerepel – ellentmondásként értékeltük, mivel a munkatársakkal való kommunikációt a csapatmunka egyik fontos elemeként értelmeztük. Az egyes kulcskompetenciák alkompetenciáinak vizsgálata során azonban sikerült ezt az ellentmondást feloldanunk: míg a kommunikációs készségek kompetenciában főleg az önkifejezést, önérvényesítést kifejező tulajdonságok állnak (például: „világosan fejezem ki magam”, „időben szoktam érzelmi húrokat pengetni”), addig a csapatmunka teljesen ellentétes tulajdonságokat fed (képesség a mások általi döntés elfogadására, a gyengeségek elfogadása, vagy a beilleszkedés képessége). Ezek alapján kimondható, hogy a köztisztviselő sokkal inkább jellemző az utasítások elfogadásának, a hozott döntés nem megkérdőjelezésének a képessége, mint a saját akarat kifejezése vagy érvényesítése.

Mivel hipotézisünket beigazolódni láttuk már a korábbiakban is, nem meglepő, hogy a **rugalmasság, önállóság, munkaszervezési képességeket** a kilenc kulcskompetencia közül a válaszadók az ötödik, hatodik, hetedik helyre sorolták a rájuk **legjellemzőbb tulajdonságként**. A köztisztviselők csak kevésbé tartották jellemzőnek magukra az olyan állításokat, mint „egymás mellett több feladatot is el tudok végezni”, „döntéseimet magam hozom”, és „magam állítom össze a munkatervet”.

#### **7.4.4. A kulcskompetenciák „együttjárása”**

Megvizsgáltuk, hogy a kulcskompetenciák közül melyek korrelálnak egymással erősebben és gyengébben.

A **csapatmunka** közepes erősséggel (0,509) leginkább a **rugalmassággal** jár együtt. Szinte triviális megállapítás, hogy a kommunikáció leginkább a csapatmunkával áll kapcsolatban (0,479 a korreláció), hiszen a jó csapatmunkának nyilvánvalóan elengedhetetlen eszköze a jó kommunikációs készség.

Az **alkalmazási képesség** leginkább a **munkatechnikával** korrelál, de ez is gyengének mondható, ugyanis általában a többi változónál a leggyengébb korrelációs kapcsolat létezik ennek az értéknek a környékén. (Az alkalmazási képesség áll a leggyengébb kapcsolatban az összes többi változóval.)

A **kreativitás** közepesen erős összefüggést mutat a **munkatechnikával**. Ez a megállapítás azért érdekes, mert az eddigi vizsgálatok és előzetes elképzeléseink kapcsán azt gondoltuk, hogy ez inkább talán a kommunikációval vagy talán a rugalmassággal jár majd együtt, és bár a rugalmassággal valóban a második legerősebb összefüggést mutatta, a kommunikációval viszont kifejezetten negatívan korrelál, ha sorrendet állítanánk, akkor az foglalná el hátulról a harmadik pozíciót.

A **munkaszervezés** az **önállósággal** hozható leginkább kapcsolatba, ez a második legerősebb négy változóra is igaz, ami már egy közepesen erős kapcsolatnak számít.

A **munkatechnika** leginkább a **rugalmassággal** függ össze, és ez a legerősebb együtt járás esete, vagyis az a köztisztviselő, aki úgy gondolja, hogy jó a munkatechnikája, az általában arról is meg van győződve, hogy rugalmas. Erre utal a munkatechnika és a rugalmasság közti magasnak mondható korreláció. Az előzőekhez képest ez a szint sem drasztikus erősségű, ám mégis ez a legdominánsabb.

Az **önállóság** a **munkaszervezéssel** jár együtt, ugyanakkor a rugalmasság leginkább a munkatechnikával mozog együtt. Érdekes, hogy valójában csak a két legerősebb kapcsolatnál igaz, hogy mindkét irányból nézve korrelálnak legerősebben a változók, vagyis csak annál a két változónál, ahol a kapcsolati erősség meghaladja az eddigi legmagasabb szintet. Bár az is igaz, hogy ezeknek a változóknak általában magas az együtt járásuk mindegyik változóval.

A **szakmai ismeret** a **munkatechnikával** áll szoros kapcsolatban. A munkatechnika négy változónál az első helyen áll, vagyis a kilenc változóból négy (alkalmazási képesség, kreativitás, rugalmasság és szakismeret) változóra igaz, hogy ezzel a legnagyobb az együtt mozgása.

A válaszadók neme szinte semmivel nem mutatott szignifikáns összefüggést. Egyedül a foglalkozással mutatható ki valamilyen nagyon gyenge együttmozgás, de ez is fordított viszony. Ezen kívül már csak a végzettséggel van szignifikáns kapcsolata.

A **foglalkozás** – mint várható volt – a **végzettséggel** mutat együttjárást. Ez a legerősebb viszonylat a demográfiai változókkal kapcsolatban, ami nem meglepő. A munkaszervezés inverz módon a nemmel korrelál; bár valójában gyenge a kapcsolat. Ugyanakkor összefügg a kreativitással és az alkalmazási képességgel.

A végzettség inverz kapcsolatban áll a nemmel és a korrallal is, ugyanakkor – mint már említettük – erősen összefügg a foglalkozással és az alkalmazási képességgel.

A kor a legtöbb változóval korrelációt mutat. Inverz kapcsolatban áll az alkalmazási képességgel és a végzettséggel. Ez alátámasztani látszik a hipotézisünkben feltételezett strukturális hiányosságok okát, vagyis azt, hogy az idősebb korosztály nem rendelkezik kellőképpen azokkal a kulcskompetenciákkal, melyek a modern hivatali munkában egyre inkább elvárhatók. Ez tökéletesen kimutatható a számítógép használati hiányosságok esetében. Ezen kívül összefügg még a munkaszervezéssel, az önállósággal és a rugalmassággal. Gyengébb a kapcsolat, de a szakmai ismeretekkel is összefüggésben áll.

A nemet kivéve mindhárom másik demográfiai tényező mutat korrelációt az alkalmazási képességgel. Nem találtunk olyan változót, amivel mind a négy összefüggene.<sup>103</sup>

#### 7.4.5. A kulcskompetenciák dimenzionálása és ábrázolása

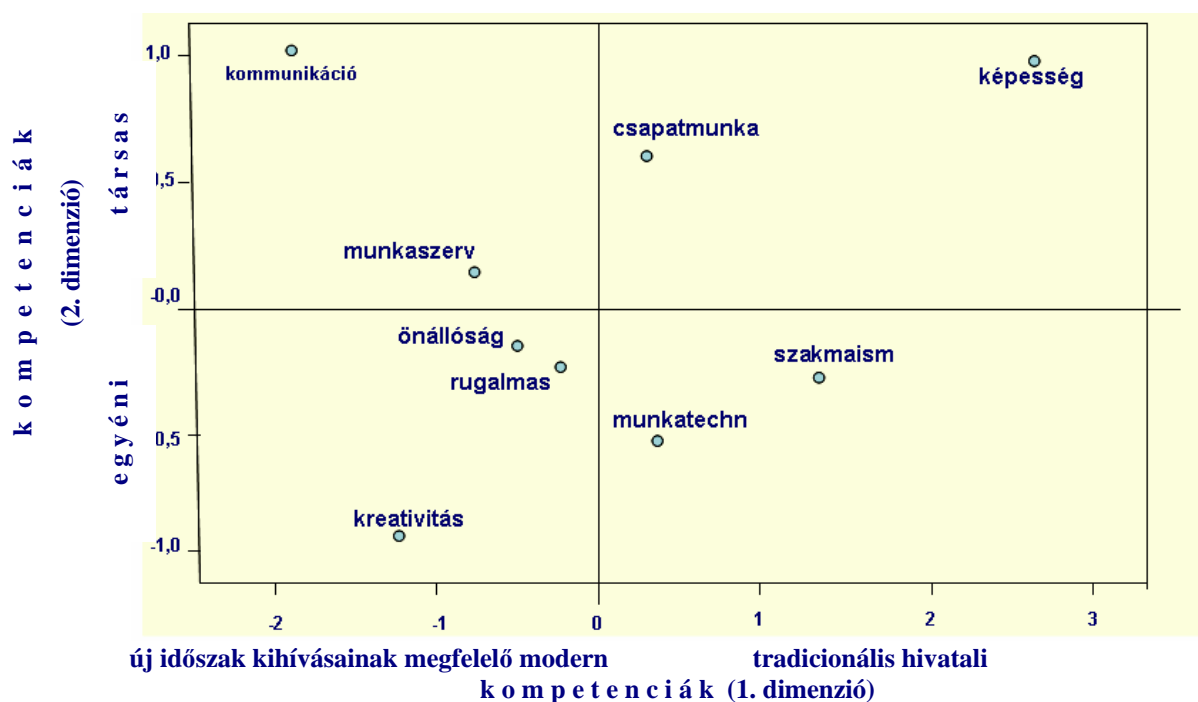
Vizsgálataink során a kulcskompetenciákat két csoportra osztottuk:

1. **az instrumentális, előzetes felkészültséget igénylő képességek** (az alkalmazási képesség, a munkatechnika, a munkaszervezés, a szakmai ismeret és a rögtönzés); valamint
2. **az előzetes tanulmányokat, gyakorlatot kevésbé igénylő képességekre** (az önállóság, a rugalmasság, a kreativitás, a csapatmunka és a kommunikációs képesség).

E bontás alapján azt tapasztaltuk, hogy a gimnáziumi végzettségűek a rögtönzést, az előzetesen megalapozott tudást nem igénylő képességek (rugalmasság, csapatmunka, kommunikációs képesség) esetében értékelték magasabb pontszámmal képességeiket a többi válaszadónál. Vagyis megállapítható, hogy a válaszadók szerint a végzettség változásával a munkavégzéshez szükséges kompetenciák fajtája is változik, míg az alacsonyabb végzettségűek hatékonyabban érvényesülnek az előzetes tudást nem igénylő munkakörökben, addig a magasabb végzettségűek az instrumentális feladatok elvégzésében jeleskednek.

12. sz. ábra

A kulcskompetenciák dimenziói (Euklideszi távolság-modell)



<sup>103</sup> Részletesebben lásd Deák Máté – Ercsey-Orbán Melinda – Kun Hajna tanulmánya (2008).

Nagyon szemléltető lehet a kulcskompetenciákkal kapcsolatos premisszáink alátámasztására a koordináta rendszer megvizsgálása (**12. sz. ábra**). Ebből kiderül, hogy a függőleges (y) tengely bal oldalán azok az egeri önkormányzatra jellemző kompetenciák helyezkednek el, melyek átlaga gyengébb a mintánkban, mint a jobb oldalon. E kompetenciák azok, melyeket a hipotézisünkben az új időszak kihívásainak megfeleltethető kompetenciáknak véltünk, a jobb oldal pedig a tradicionális hivatali kompetenciákat jelenti. Ezért az **első dimenziót modern-tradicionális dimenzió**nak nevezhetjük el.

Ha a második dimenziót szeretnénk elnevezni, már nehezebb megállapításokat tennünk. A vízszintes (x) tengely alsó felében olyan kompetenciák helyezkednek el, amelyek tipikusan az egyéni, individuális oldalra vonatkoznak, így az önállóság, szakmai ismeret vagy a kreativitás, míg a felső részben közösségi, társas kompetenciák helyezkednek el. A **második dimenziót** pedig **társas-egyéni dimenzió**ként definiálhatjuk.

#### 7.4.6. *Köztisztviselői típusok*

A statisztikai adatok azt mutatják, hogy az egeri önkormányzatnál a köztisztviselők munkájukat felelősségteljesen, megfelelő szakképesítéssel látják el. Ha kell, utánajárnak a dolgoknak. Szívesen tanulnak a nagy tapasztalattal rendelkezőktől, jól beilleszkednek a csapatba. Jellemzően ötletdúsak, bár rögtönző képességük inkább átlagosnak mondható. Nehézkeseek, amikor a váratlan helyzetekre kell ráhangolódni, de nem maradnak tétlenek, illetve inkább nem kockáztatnak. Többé-kevésbé azt mondják, amit várnak tőlük. A munkahely presztízse, fontossága, a végzett munka megbecsülése sem elsőrendű kérdés náluk. A fizetéssel úgy-ahogy meg vannak elégedve. Köreikben kevésbé bevett gyakorlat az érzelmre hatás, az akaratervényesítő képességük pedig korlátozott.

Amennyiben ezek a kiragadott vonások dominálják az **énképüket**, felvetődik a kérdés, hogy e vonások **tipológiai**lag is igazolhatók-e. A kérdést **faktoranalízis alkalmazásával** válaszoljuk meg.<sup>104</sup> (Az egyes komponensek változóit lásd. a **4. sz. mellékletben 4.2.1. Rotált Komponens Mátrix**; a KMO és a Bartlett teszt értékeit lásd. **14. sz. táblázat**)

---

<sup>104</sup> Praktikus okokból a vizsgált két önkormányzati igazgatás köztisztviselőire közös tipológiát állítunk fel. Célunk ezzel az, hogy kimutassuk: az önkormányzatok statisztikai szempontból milyen közös énképstruktúrával rendelkeznek. A típusalkotáshoz a főkomponens-eljárást használjuk, melynek KMO-értéke 0,815, vagyis nagyon jó, a Bartlett-teszt szerint a mérés szignifikanciát mutat, a VARIMAX-módszer nyomán kapott %-os érték 25 komponens esetén jónak mondható (68,848 %), az *a priori* kritériummal 10 komponensre számítva az érték viszont inkább gyenge, 45,642 % (**4. melléklet, 4.2.1. Rotált Komponens Mátrix**).

Az *a priori* kritérium alkalmazásával kapott adatok nyomán három csoportot képezünk:

- az első csoport azokat a változókat tartalmazza, amelyek rotált értékei nem érik el az 0,3-at (az 0,3 alatti értékű változókat nem tüntettük fel a **4. melléklet, 4.2.1. sz. táblázatában**),
- a második csoportot azok alkotják, amelyeknek az értékei  $0,3 < 0,5$  közé esnek, és
- a harmadik csoportba azokat a komponenseket soroljuk, amelyeknek az értékei 0,5 vagy ennél nagyobbak (ezeket *dőlt betű*vel jelöljük).

A mátrix eredetileg 25 komponenset tartalmazott, amelyet 10 komponensre számítottunk át (*a priori* módszer). A táblázatban csak a 0,3 érték felettieket tüntetjük fel. Dőlt betűvel az 0,5 érték feletti jellemzőket jelöljük.

Az **1. komponens** összesen kilenc 0,5 feletti értékű változót tartalmaz, amelyek egy **kommunikátor** típusra utalnak, aki rendelkezik generikus és vezető kvalitásokkal.

<b>Komponens sorszáma</b>	<b>Jellemzők</b>	<b>Típusnév</b>
<b>1. komponens</b>	<i>Emberek előtt beszélés képessége</i> <i>Világos önkifejezés</i> <i>Akadályok leküzdése</i> <i>Rögtönzés</i> <i>Többféle feladat egyidejű ellátása</i> <i>Hibafelismerés</i> <i>Következmények megítélése</i> <i>Problémára megoldás</i> <i>Kollégák meggyőzése</i> <i>Összpontosítás</i> <i>Véleménykifejezés módja</i> <i>Információszerzés</i> <i>Kapcsolat létesítése</i> <i>Ügyismeret (lényeg)</i> <i>Általános műveltség</i> <i>Váratlan helyzetek a munkában (151)</i> <i>Más feladatra átállás</i> <i>Figyelmesség</i> <i>Akaratérvényesítés</i> <i>Összefüggések meglátása</i> <i>Minőségi munkavégzés</i> <i>Feladatok érdekessége</i> <i>Szakkifejezések ismerete</i> <i>Technikai szókinccs</i> <i>Norma- és szabályismeret</i> <i>Szakképesítés megléte</i> <i>Új lehetőségek kipróbálása</i> <i>Nyitottság (új ötletek iránt)</i> <i>Riadalom hiánya a szokatlantól</i> <i>Sokféle kapcsolat</i> <i>Ötletgazdagság</i> <i>Teherbíró képesség</i> <i>Erőbeosztás</i>	<b>Kommunikátor (generikus és vezetői kvalitásokkal)</b>
<b>1. komponens (folytatás)</b>	<i>Figyelmesség</i> <i>Akaratérvényesítés</i> <i>Összefüggések meglátása</i> <i>Minőségi munkavégzés</i> <i>Feladatok érdekessége</i> <i>Szakkifejezések ismerete</i> <i>Technikai szókinccs</i> <i>Norma- és szabályismeret</i> <i>Szakképesítés megléte</i> <i>Új lehetőségek kipróbálása</i> <i>Nyitottság (új ötletek iránt)</i> <i>Riadalom hiánya a szokatlantól</i> <i>Sokféle kapcsolat</i> <i>Ötletgazdagság</i> <i>Teherbíró képesség</i> <i>Erőbeosztás</i>	<b>Kommunikátor (generikus és vezetői kvalitásokkal)</b>

A **2. komponens** magas értékű változói olyan köztisztviselő-típusra vonatkoztathatók, aki képes önálló döntésre, önálló véleményt formálni és képviselni, érvényesíteni tudja akaratát, maga állítja össze munkatervét és az ügyeket megfelelő információk birtokában bírálja el; az ilyen személy vezető típus, pozíciótól vagy helyzettől függően „főnök”, „kisfőnök” vagy **szakértő**.

Komponens sorszám	Jellemzők	Típusnév
2. komponens	Problémára megoldás találása Kollégák meggyőzése Véleménykifejezés módjának meglelése (167) Ügy lényegének felismerése (126) <i>Önálló döntés</i> <i>Munkavégzés külső segítség nélkül (138)</i> <i>Véleményalkotás/képviselet</i> <i>Akaratértvényesítés</i> <i>Munkaterv összeállítása</i> <i>Ügyek elbírálása (információ)</i> Segítség igénybe vétele Helyzetre hangolódás Összefüggések meglátása Döntéshozatal információból Szakismeret gyakorlatra váltása Ötletgazdagság Munkahely berendezése	<b>„Főnök”          „Kisfőnök”          vagy          Szakértő</b>

A **3. komponens** három kiemelkedő értéket mutató változót tartalmaz, így a tanulást tapasztalattal rendelkezőtől, az ügyet a döntéshozatal előtt mélységében megismerni és az ügyeknek való utánajárását; ezek a főbb jegyek tipikusan a **beosztott** ügyintézői mentalitásra vallanak.

Komponens sor száma	Jellemzők	Típusnév
3. komponens	Hiba felismerése <i>Tanulás tapasztalattal rendelkezőtől</i> <i>Ügyismeret mélysége DH előtt</i> <i>Utánajárás</i> Tétlenségre „képtelenség” Felelősségvállalás Minőségi munkavégzés Döntéshozatal információból Hiba belátása Teherbíró képesség	<b>„Beosztott”</b>

A **4. komponens** esetében többséget a magas faktorsúllyal rendelkezők alkotják (5:2 arányban), ezek jellegüknek fogva a munka és a munkahely jelentőségét hangsúlyozzák, ebbe a komponensbe tartozó személy megbecsüli a munkát, elvégzendő feladatait érdekesnek találja, munkája miatt fontosnak tekinti magát és szereti a munkahelyét; a munka világában típusát tekintve tehát hagyományos, **konzervatív**.

Komponens száma	Jellemzők	Típusnév
4. komponens	<i>Munka fontossága</i> <i>Munka megbecsülése</i> <i>Munkahelyre büszkeség</i> <i>Feladatok érdekessége</i> <i>Munkahely szeretete</i> Elégedettség (fizetéssel) Megfontolt megítélés	<b>Konzervatív</b>

Az **5. komponensből** két magas értékű változó emelkedik ki, mégpedig a szakkifejezések ismerete és a szakismeretek gyakorlatra váltása, a többi jellemző is olyan szakember típusra vonatkoztatható, aki „**öreg róka**” az adott szakterületen.

Komponens száma	Jellemzők	Típusnév
5. komponens	Információ szerzése Általános műveltség <i>Szakkifejezések ismerete</i> <i>Szakismeretek gyakorlatra váltása</i> Munkavégzés módja (101) Technikai szókincs Norma- és szabályismeret Csatba illeszkedés Szakképesítés megléte Kapcsolat ápolása Másokkal együtt dolgozás	„Öreg róka”

A **6. komponenst** a tipikus **alkalmazkodó** beosztott alkotja, aki elfogadja gyengeségeit, elviseli a kritikát, s belátja, ha hibázik.

Komponens száma	Jellemzők	Típusnév
6. komponens	Más feladatra átállás Helyzetre hangolódás <i>Gyengeség elfogadása</i> <i>Kritika elviselése</i> <i>Hibázás belátása</i> Döntés elfogadása Tudakolódás felettől Munkára koncentráció Véleményváltoztatás Munka(hely) fontossága Elvárásnak megfelelés	Alkalmazkodó

A **7. komponens** olyan személyt testesít meg, akit a szociológia **innovatív**nak, a verseny piac pedig **sikerorientált**nak tart, mert szereti kipróbálni az új lehetőségeket, nyitott az új ötletek iránt és nem riad vissza attól, ami szokatlan; ezeket a jellemzőket csak felerősítik a második csoportba tartozó jegyek.

Komponens száma	Jellemzők	Típusnév
7. komponens	Munkaterv összeállítása Helyzetre hangolódás Tudakolódás felettől (-) <i>Új lehetőségek kipróbálása</i> <i>Nyitottság (új ötletek iránt)</i> <i>Riadalom hiánya a szokatlantól</i> Kockázat kedvelése Sokféle kapcsolat Ötletgazdagság Járművezetés Továbbképzés	Sikerorientált

A **8. komponens** által megformált típus **emocionális** vagy álmodozó, mert jellemét érzelmi vonások dominálják.

Komponens száma	Jellemzők	Típusnév
8. komponens	Kapcsolatlétesítés (165) Kapcsolat sokfélesége (112) <i>Bókok fogadása</i> <i>Álmodozás kedvelése</i> Érzelmi húrok pengetése Kapcsolat ápolása Elismerés iránti vágy (162) Másokkal együtt dolgozás	Emocionális

A **9. komponensben** nincsenek kiemelkedő értékek, az egyes összetevők a terhelhetőségre koncentrálnak, olyan személytípust reprezentálnak, aki átlagos, jól terhelhető, nem kedveli az álmodozást és a váratlan helyzeteket, vagyis olyan, mint az **öszvér**.

Komponens száma	Jellemzők	Típusnév
9. komponens	Másokkal együtt dolgozás (110) Munkahely berendezése Erőbeosztás Teherbíró képesség Stressztűrő képesség Álmodozás kedvelése (-) Váratlan munkahelyzetek (-) Összpontosítás (131)	Öszvér

A **10. komponens** a negatív tulajdonságok tárháza, hiszen olyan személyre vonatkozatható, aki **kiábrándult** a munkából részben az elismerés hiánya miatt, részben azért, mert értelmetlennek, feleslegesnek és hiábavalónak tartja, s ráadásul gyakran kap vissza leadott anyagot.

Komponens száma	Jellemzők	Típusnév
10. komponens	Munka elismerésének hiánya (162) Értelmetlen munkavégzés Felesleges munkavégzés Hiábavaló munkavégzés Leadott anyag visszakapása	Kiábrándult

A fenti típusjegyekkel és tipológiával a **köztisztviselők énképe pontosabb lett**. De bármelyikük – az összetevőkre (kérdésekre) adott válaszoktól függően – ezek árnyalataként vagy ellentétpárjaként is felfogható, mint például a kiábrándult versus fanatikus, az öszvér versus nyegle, az emocionális versus céltudatos/racionális, a sikerorientált versus „gyáva nyúl”, az alkalmazkodó versus önfejű és így tovább.

Következésképpen az így megalkotott típusok úgynevezett **ideáltípusok**, amelyek összességében jellemzik a két önkormányzati igazgatás tisztségviselőit (lásd **24. sz. táblázat**).



## Köztisztviselői ideáltípusok

Aktakukac	Bizalom-centrikus	Felszínes	Kockázat-kedvelő	Magánzó	Öszvér	Szolgalelek
Alkalmazkodó	Bürokrata	Főnök, kiséfőnök	Kommunikátor	Munka robotosa	Profi	Törekvő
„Apostol”	Diplomata	Hivatalnok	Konzervatív	Óvatoskodó	Sikerorientált	Újdiplomás
Beosztott	Emocionális	Kiábrándult	Lúzer	„Öreg róka”	Szakértő	Vállalkozó

Lehetséges, hogy a valóságban ezek az ideáltípusok tiszta formájukban ritkán vagy egyáltalán nem fordulnak elő, viszont

- alkalmasak arra, hogy segítségükkel feltárjuk és megértsük
  - az adott igazgatási szerv kompetenciaszerkezetét (a nem-formális struktúrák mentén),
  - miért úgy és olyan színvonalon működik az adott intézmény vagy struktúra, ahogyan működik, illetve
  - milyen irányba kell elmozdulnia a humánpolitikának, ha javítani akar a színvonalon vagy eredményesebb, hatékonyabb munkavégzést vár el a dolgozóktól;
- fogódzókat, támpontokat jelentenek ahhoz, hogy az adott szervezetnél vagy szervezeti egységnél kiépíthető-e, illetve fenntartható-e egyáltalán a kompetenciaalapú munkamegosztás és -struktúra.

#### 7.4.7. *Énkép-eredmények összegzése*

A kutatás eddigi eredményeit összefoglalva megállapíthatjuk, hogy köszönhetően a dolgozók teljes lekérdezésének, **a vizsgálatot nagyfokú megbízhatósági faktorról jellemezhetjük.** Ennek alapján viszonylag érthető és átlátható képet kaphattunk a hivatali dolgozók önképéről. Mivel egy személy önképét rendkívül sok hatás dimenzionálja, így a kérdőív makro-szintű és demográfiai kérdései pontosították az elemzés végeredményét. A kutatás során többször egyértelművé vált, hogy bizonyos demográfiai változók szignifikáns korrelációt mutatnak az adott önképet befolyásoló tényezőkkel. Ilyen például a nők emocionálisabb mivolta vagy az idősebb korosztály nyugdíjazás előtti ún. „bebiztosító” attitűdje. A kutatás jól tükrözi ezeket a feltevéseinket, és joggal következtethetünk arra, hogy a többi, hipotézisünkben felvázolt állítás is elfogadható mértékben tudja reprezentálni a valóságot, – természetesen a köztisztviselők szemszögéből. Ezt egyrészt sikerrel lehet alkalmazni az EU-tagországok köztisztviselői/közalkalmazotti önképének a magyarral történő összevetéséhez, másrészt a magyar köztisztviselők és a nem-állami szektorban dolgozók (vagy éppen más munkakörben dolgozó, de köztisztviselők) vizsgálatához.

Úgy látszik, hogy az Európai Unió kompetencia értelmezése a válaszadások alapján nem is áll olyan távol a magyar közigazgatás gyakorlatától: a megkérdezettek között nem volt egyetlen személy sem, aki a közepes átlagnál rosszabb értéket adott volna a preferált kompetenciákra vonatkozó kérdésekre. A köztisztviselőkről tehát elmondható, hogy nemcsak ismerik ezeket

az elveket, de széles körben alkalmazzák is azokat. Érdekes betekintést adott számunkra, amikor ezeket a válaszokat összevetettük egyéb demográfiai változókkal. Megtudtuk, hogy a nem, a kor és a végzettség alapján elkülönített válaszok korántsem korrelálnak a várt értékekkel. Ezek az eltérések adhatnak választ a magyar közigazgatás legjellemzőbb sajátosságaira.

A kutatás **alapvető** feltevése volt, hogy a magyar köztisztviselők, ezen belül a vidéki köztisztviselők, jóval **magasabbra értékelték a szakmailag objektíve mérhető változókat** az olyan nehezebben megragadhatóknál, mint például a kommunikációs képesség. Ennek az oka főleg arra vezethető vissza, hogy ezek a tulajdonságok – a válaszadók preferenciáit figyelembe véve – alacsonyabban helyezkednek el, mint a gyakorlati feladatvégzéshez szükséges szakmai ismeretek, a rutin vagy a precizitás. A kutatás során arra a végkövetkeztetésre jutottunk, hogy ezek a determinánsok sokkal inkább látásmódbeli maradványai egy régi hivatali eszményképnek, semmint a munkavégzést érdemben befolyásoló anomáliák. Ebből azonban még nem lehet a magyar közigazgatás érdemi hiányosságaira következtetni. Sokkal inkább arra, hogy a rendszerváltást követően egyfajta **úr maradt a hivatali önkép terén**. Ezt az úrt a kérdőívek válaszadásai alapján a **legtöbben valamilyen racionális hivatali eszményképpel töltötték be**, és a modern, európai önkép csak részlegesen vált elfogadottá. Erre utalnak a kulcskompetenciák szórásértékei is (lásd **12. sz. ábra**).

A **korra vonatkozó hipotézis** – úgy tűnik – nagyon jó választásnak bizonyult, bár az eredeti hipotézisünk nem igazolódott be teljes mértékben, ennek ellenére egy újabb, komplexebb összefüggés felismerését tette lehetővé. A legidősebb generáció válaszai ugyan feltűnően magas átlagértékeket mutattak, de – várakozásainkkal ellentétben – a korral nem egyenes arányú növekedés volt tapasztalható.

A köztisztviselők énképének vizsgálatából megállapítható, hogy

- az egyes korcsoportok **énképe** egészséges;
- mégis vannak különbségek és korcsoport-specifikus feszültségek;
- a 45. életévtől az egyes korcsoportokra a hagyományos felfogás jellemző.

#### 25. sz. táblázat

##### A köztisztviselők énképének jellemzői korcsoportok szerint

Korcsoport	Legmagasabb érték	Legalacsonyabb érték
-29	Alkalmazási képesség	Kommunikációs készség
30-34	Alkalmazási képesség	Munkaszervezés
35-39	Alkalmazási képesség	Kommunikációs készség
40-44	Alkalmazási képesség	Kreativitás
45-49	Szakmai ismeret	Kommunikációs készség
50-54	Szakmai ismeret	Kommunikációs készség
55-...	Szakmai ismeret	Kommunikációs készség

A köztisztviselők énképének korcsoportok szerinti vizsgálata törésvonalat mutat a 44. életév alattiak és a 45. életév fölöttiek legmagasabb értékei között. Míg a 44. életévig az egyes korcsoportok magukra nézve az alkalmazási képességet tartják legjellemzőbbnek, addig a 45. életév feletti korcsoportokba tartozók a szakmai ismereteket. A legalacsonyabb értéket a legfiatalabb, a 35-39. életév, valamint a 45. életév feletti korcsoportok esetében a kommunikációs készség veszi fel. Ugyanakkor a 30-34. életév közötti korcsoport a munkaszervezést, a 40-44. életév közötti korcsoport pedig a kreativitást tartja legkevésbé jellemzőnek magára.

A korosztályokat vizsgálva viszont megállapíthatjuk, hogy vannak olyan korosztályok, amelyeknél – a köztisztviselői állással, hivatással, ranggal együtt járó magatartás – egyfajta **önreprezentális készlet** mutatkozik. Ez a legidősebb korosztály esetében részben a szerzett tapasztalatból, részben a magyar közigazgatás sajátosságaiból, részben pedig az elért nyugdíj-színvonal megóvásának készletéből adódik. Az azonban korántsem egyértelmű, miért adhattak a néhány éve dolgozók magasabb átlagértékeket, mint a több mint tíz éve dolgozó munkatársaik. Magyarázat lehet talán, hogy a fiatalabb korosztály még optimistább a vertikális mobilitás tradicionális, hivatali eszményképét illetően, vagyis hisz a kiemelkedő munkával elnyerhető magasabb pozíciók elnyerésében.

Összességében megállapítható, hogy a kérdőív a köztisztviselők önképére vonatkozóan meglehetősen pontos, ugyanakkor komplex kép megalkotására adott lehetőséget, mely közelebb vihet a közalkalmazottak kompetenciáinak megismeréséhez magyarországi és európai viszonylatban egyaránt. Pozitívum továbbá az a tény is, hogy a válaszokat illetően kiugró inkonzisztens eredményt nem tapasztaltunk, így tehát az is elmondható, hogy a megkérdezettek összességében átgondolt válaszokat adtak, ami növeli a kutatás megbízhatóságát.

### **7.5. A köztisztviselő sikerorientáltsága**

A Kérdőív 2. kérdése a sikerorientáltságot, vagyis az eredményes munkavégzést vizsgálja. A sikerorientáltságot módszertani szempontból háromféleképpen dolgozzuk fel:

1. klaszterezéssel homogén csoportokat azonosítunk,
2. faktorelemzés keretében köztisztviselő-típust alkotunk, s végül
3. a szombathelyi felvétel statisztikai feldolgozását végezzük el kereszttábla-elemzéssel, mégpedig a változó-párok, adatpárok között fennálló konkordanciák (megegyezések) és diszkordanciák (eltérések) segítségével összefüggéseket vizsgálunk, és az összefüggések figyelembe vételével hozunk létre típusokat.

Bár az utóbbi módszer új és szokatlan a típusalkotásban, kísérleti jellege ellenére vállaljuk a kockázatot és a szakmai kritikákat. Eljárásunkat alátámasztja, hogy egri és szombathelyi eredmények közös faktorelemzése hasonló eredményekre vezetett (**4. sz. melléklet, 4.2.2. Rotált Faktor Mátrix, EGSZO**).

#### **7.5.1. A sikerorientáltság típusai**

Ha sikerorientált személyről van szó, akkor a mindennapi felfogás rendszerint befutott, komoly eredményeket maga mögött tudó és anyagilag is tehetős személyre gondolunk. E felfogástól jelentősen különbözik a sikerorientált olyan megközelítése, amely nem feltétlenül piedesztárra emelt személyiségként értelmezi, hanem olyan személyként, aki munkájában, tevékenységében vagy életében jelentős eredményeket tud felmutatni. Az ilyen értelemben vett sikerorientáltság nem ismeretlen fogalom a köztisztviselők körében sem, hiszen

sikerorientált az, aki a hierarchiában jó előmenetelre, jó javadalmazásra vágyik, és tesz is ennek érdekében.

1. Vizsgálódásunk első lépéseként **klaszteranalízist** készítettünk, azaz esetszámokat megfigyelési egységekbe soroltunk. Célunk az volt, hogy feltérképezzük egyrészt, hány homogén csoport képezhető a 291 fős mintából, másrészt megállapítsuk, miben különböznek egymástól az egyes csoportok.<sup>105</sup> Az adatok feldolgozása nyomán összesen 21 klaszter, csoport alakítható ki. Az egyszerű láncmódszer kimutatja, mely klaszterek állnak alkotóikon keresztül egymással közeli kapcsolatban. Megfigyelhető, hogy az egyes klaszterek nem a városok szerint különülnek el, hanem kölcsönösen átfonják egymást. A legrövidebb az 1. klaszter, amely az egri minta 46., 87., 89., 108. esetéből áll. Kapcsolódását a második klaszterhez a szombathelyi 251. a 87-vel és 89-vel, és a harmadik klaszterhez a 108.-nak az 5. esettel fennálló közeli kapcsolata biztosítja. A 11. klasztertől kezdődően valamennyi klaszter csak az előzővel áll szoros kapcsolatban, az 1.-10. klaszter viszont legalább két olyan esetet tud felmutatni, amely az előzőhöz, illetve a kettővel megelőzőhöz kapcsolja.

A fenti leíró elemzés nyomán megállapítható, hogy a két önkormányzatnak számos közös jellemzője van. De – tekintettel egyéb adatokra is – érdemes inkább a **faktorelemzés** módszerével vizsgálni azokat.

2. A **faktoranalízis** ML (maximum likelihood) módszerével képezett típusokat először az EGSZO adatai alapján, majd csak az egri önkormányzat esetében határozzuk meg. Célunk, hogy megállapítsuk, van-e és milyen mértékű a különbség az egri és a két önkormányzat közös adathalmazára alapján megállapított típusok között.<sup>106</sup>

Praktikus okokból 10 és 12 faktort vizsgálunk. A kétféle faktorszámmal a célunk, hogy összehasonlíthatóvá tegyük a faktorszám csökkentésével bekövetkezett módosulásokat a csökkentés előttiével, és rámutassunk az elnevezések esetlegességére. A **4. sz. melléklet, 4.2.2. Rotált Faktor Mátrix, EGSZO sz. táblázata** jól mutatja a kialakított típusokat.

Az **1. faktor** két kiemelkedő értéket tartalmaz, mégpedig a teljesítés elismerését, valamint a tudakolódást a kollégáktól. Az átlagos faktorértékek viszont olyan mértékben dominálnak, hogy nem lehet tőlük eltekinteni. Összességében a faktortényezők nyomán egy **kompetens (rátermett) beosztott** típusa azonosítható be.

---

<sup>105</sup> A cél megvalósítása érdekében hierarchikus klaszterelemző módszert használunk ún. egyszerű láncolással, hogy meg tudjuk állapítani, van-e kiugró elem a mintában.

<sup>106</sup> A KMO és Bartlett-teszt eredménye megfelelően jó, a magyarított variancia az 1 sajátértéket meghaladó 12 faktor esetén a rotáció előtt 61,060 %, a rotáció után 46,067 %. Az énkép-elemzésnél használt metódust követve itt is csak az 0,3 értéket elérő vagy meghaladó változókat vesszük figyelembe, és dőlt betűvel szedjük azokat, amelyeknek az értékei elérik vagy meghaladják az 0,5 értéket. A faktoroknak a fantázianeveket a magas értékeket elért faktortényezők súlyozottabb mérlegelésével adjuk. Egy-egy változót a faktorelemzés faktoroknak tekint, a változók értékeit pedig faktorsúlyoknak. De faktoroknak nevezi a faktor-mátrix azonos oszlopába tartozó faktorokat is. Mi ezeknek típusnevet adunk.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
<b>1. faktor</b>	Elhatározás véghezvitele Tanultak gyakorlatba ültetése Lelkiismeretes munkavégzés Tévedés elismerése Teljesítés elismerése Szolgálatkészség Határidő-mulasztás lelkiismeret-furdalással Megfontolt cselekvés <i>Tudakolódás kollégáktól</i> Önmagam megérttetése Kollégák meggyőzése <i>Utánajárás döntés előtt</i> Mások véleményének kikérése döntés előtt Hivatali gyakorlatnak megfelelő eljárás Aktivitás (229) <i>Ügyirat részletes feldolgozása</i> Következetesség Szilárd vélemény Lényegismeret	Elhatározás véghezvitele Tanultak gyakorlatba ültetése Lelkiismeretes munkavégzés Tévedés elismerése Bizalom az emberekben <i>Teljesítés elismerése</i> Szolgálatkészség Határidő mulasztás lelkiismeret-furdalással Megfontolt cselekvés <i>Tudakolódás kollégáktól</i> Önmagam megérttetése Kollégák meggyőzése Utánajárás döntés előtt Mások véleményének kikérése Körülményekhez alkalmazkodás Tétlenségre „képtelenség” Ügyirat részletes feldolgozása Szilárd vélemény Lényegismeret	<b>Kompetens beosztott</b>

A **2. faktor** következetességét szintén háttérbe szorítják az ügyintézésre vonatkozó tényezők. Ezért az ilyen jellemzőkkel rendelkező személy „**aktakukacnak**” nevezhető.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
<b>2. faktor</b>	Tanultak gyakorlatba ültetése Munka megszervezése Gyors felfogás (212) Kollégák meggyőzése Foglalkoztatói szerep kedvelése (233) <i>Kihívások kedvelése</i> Lényegismeret	Hivatali gyakorlatnak megfelelő eljárás Tétlenségre „képtelenség” Ügyirat részletes feldolgozása Egyedül dolgozás kedvelése <i>Következetesség</i> Szilárd vélemény	<b>„Aktakukac”</b>

A **3. faktor** esetében egyértelműen kimutathatók a vezetői kvalitások, illetve az, hogy az ilyen személy nem szeret egyedül dolgozni, szereti meggyőzni a kollégáit, továbbá hogy a jelennek él mint „**kisfőnök**”.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
<b>3. faktor</b>	<i>Bizalom az emberekben</i> <i>Bizalom mindenkiben</i> Alkalmazkodás a körülményekhez	Jelen fontossága Kollégák meggyőzése Egyedül dolgozás kedvelése (-) <i>Foglalkoztatói szerep kedvelése</i> <i>Kihívások kedvelése</i>	<b>„Kisfőnök”</b>

A **4. faktort** a bizalom uralja, mivel az ilyen tulajdonságokkal rendelkező személy szeret másokban megbízni, pejoratív értelemben hiszékenynek, de pozitív értelemben **bizalom centrikusnak** nevezhető.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
<b>4. faktor</b>	Elvek prioritása a munkában (215) Mások véleményének kikérése döntés előtt Viszolygás a részletektől „Hát védeése”	<i>Bizalom az emberekben</i> <i>Bizalom mindenkiben</i> Körülményekhez alkalmazkodás	<b>Bizalom centrikus</b>

Az **5. faktor** sajátos jellemzői egy megfontolt, de inkább **óvatos** típus azonosítására szolgálnak.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
<b>5. faktor</b>	<i>Diplomáciai érzék</i> (213)	<i>Megfontolt véleménynyilvánítás</i> Mások véleményének kikérése „Hát védeése”	<b>Óvatos</b>

A **6. faktor** viszonylag rugalmatlan személyre vonatkoztatható, aki amellet, hogy előzékeny és szolgálatkész, fontosnak tartja az információközlés tényén túl az annak megfelelő körülmények megteremtését, vagyis bizonyos diplomáciai érzékkel rendelkezik, tehát **diplomata** típus.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
<b>6. faktor</b>	Jelen fontossága (206) Hivatali gyakorlatnak megfelelő eljárás <i>Egyedül dolgozás kedvelése</i>	Bosszankodás megállapodás módosulása miatt (rugalmatlanság) Szolgálatkészség <i>Diplomáciai érzék</i>	<b>„Diplomata” vagy „Szolgálatkész”</b>

A **7. faktor** kiemelkedő értéket mutató tényezője mind a 10, mind a 12 faktoros összeállításban megegyezik, a 12 faktoros mátrixban azonban egyedül szerepel. Ha mégis tipizálni akarjuk, akkor a **kockázatkedvelő** elnevezés adja vissza lényegét.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
<b>7. faktor</b>	<i>Kockáztatás kedvelése</i> Kihívások kedvelése	<i>Kockázat kedvelése</i>	<b>Kockázat kedvelő</b>

A **8. faktor** két tényezője, a lelkiismeretes munkavégzés és a tétlenségre képtelenség nyomán az ilyen típusú személyt találóan a **munka robotosának** lehetne nevezni.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
<b>8. faktor</b>	<i>Megfontolt véleménynyilvánítás</i> (217) Megfontolt cselekvés	<i>Lelkiismeretes munkavégzés</i> Tétlenségre „képtelenség”	<b>Munka robotosa</b>

A **9. faktor** az önálló munkaszervezést, a tanultak gyakorlatra váltását és az egyedül dolgozás kedvelését nevesíti. Az ilyen ember szereti az önállóságot, a bizonyos mértékű vagy teljes függetlenséget. Talán a **magánzó** elnevezés fedi le leginkább ezeket a tulajdonságokat.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
<b>9. faktor</b>	<i>Lelkiismeretes munkavégzés</i>	Tanultak gyakorlatra váltása <i>Munka megszervezése</i> Egyedül dolgozás kedvelése	<b>„Magánzó”</b>

A **10. faktor** mindössze egy dolgot árul el birtokosáról, mégpedig azt, hogy bosszantja, ha valaki lassú felfogású. A türelmetlenekre, a friss diplomásokra vagy a **profikra** jellemző ez a mentalitás.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
10. faktor	Kihívások kedvelése Következetesség Szilárd vélemény	<i>Gyors felfogás</i>	„Újdiplomás”

A **11. faktorba** sorolható személy gyakran szokott tévedni, tipikus **lúzer**.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
11. faktor	–	<i>Tévedés gyakorisága</i>	„Lúzer”

A **12. faktor** tartalma azokra vonatkoztatható, akik az elveikkel való ütközés miatt visszaadnak ügyiratot, illetve meg tudják győzni a kollégákat. Elvhűségük és meggyőző képességük miatt küldetést teljesítőknek, a vallásból kölcsönzött fogalommal **apostoloknak** érzik magukat.

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
12. faktor	–	Elvek prioritása Kollégák meggyőzése	„Apostol”

3. A következő lépésben az **egri adatokat** dolgozzuk fel mintegy kontrollként az összevont adatokból nyert típusok ellenőrzésére. A módszer egyező, szintén ML-módszer. A KMO 0,688, tehát elfogadható értéket mutat, a minta szignifikáns.

Az adatokból 12 faktor sajátértéke haladja meg az egyet, és 65,105 %-os magyarázatot biztosít. A 10 faktoros változat a rotáció (forgatás) után 46,245 %-os magyarázó értékkel bír.

A **4. sz. melléklet, 4.2.4. Rotált Faktor Mátixa, EGER** táblázat több, az előzővel azonos vagy hasonló típus nevét mutatja ki, így a kifizető, a beosztott, a bizalomcentrikus, a diplomata, a munka robotosa és az óvatos típusok nemcsak nevükben egyeznek, hanem faktortényezőikben is hasonlóak. Viszonylag egyedül elnevezéssel illetjük az 1., a 6., a 8. és a 9. faktorokat.

Az **1. faktornál** kiemelkedő súllyal rendelkezik a szigorúság a munkában, a szilárd vélemény és az ügyirat részletes feldolgozása változók, átlagos értékek kapcsolódnak a tértelenségre képtelenséghez, a megfontolt cselekvéshez, a dolognak való utánajáráshoz, valamint az elhatározás véghezviteléhez. Ezek a tényezők egy tipikus **hivatalnokra** utalnak.

A **6. faktornál** a gyors felfogás, valamint a kockázat kedvelése vesz fel kiemelkedő faktorsúlyokat. A tértelenségre képtelenség, a kihívások kedvelése, a kollégák meggyőzése, továbbá a foglalkoztatói szerep egy **törekvő** és **kockázatkedvelő** típust vélelmez.

A **8. faktornál** kiemelkedő értéket vesz fel a jelen fontossága, míg átlagos faktorsúlyok kapcsolódnak a döntések megfellebbezéséhez, valamint a részletektől való viszolygáshoz. Érdekes jelenség a negatív faktorsúly a foglalkoztató szerep esetében. Az ilyen tulajdonságokkal rendelkező személy nem foglalkoztató típus, a jelenben szeret élni, nem szeret a részletekben elmerülni, **felszínes** alkat, akinek a döntéseit megfellebbezhetik.

A **9. faktort** mindössze 1 tényező (lelkiismeretes munkavégzés) alkotja, amely önmagában is rendkívül magas faktorsúlyt (0,966) képvisel. Az ilyen típust **megfontoltnak** nevezhetjük.

A 10. faktort 3 változó faktorsúlya alkotja; komoly faktorsúllyal van jelen a mások véleményének kikérése döntés előtt, az elvek prioritása, viszont átlagos értékkel járul a faktorhoz az utánajárás a dolgoknak. Az ilyen személy megbízható szakember, de szereti bebiztosítani magát, vagyis **óvatos**.

A 4.2.4. *Rotált Faktor Mátrixa*, EGER táblázat adatai között 3 változót is találunk, amely alacsony (0,3 alatti) értéke miatt **egyik faktorhoz sem járul hozzá jelentősen**, ezek pedig a **munka megszervezése, a tévedés gyakorisága**, valamint a **teljesítés elismerése**. Ezek a kiesett tényezők érdemben nem módosítják tipológiánkat.

### 7.5.2. *Köztisztviselők Szombathelyen*

Szombathelyre szintén szerettünk volna faktorelemzéssel típusokat felállítani. A KMO-mutató azonban olyan alacsony értéket vesz fel, hogy érvényes és megbízható következtetéseket a magyarázott variancia magas (73 %-ot meghaladó) értéke ellenére sem lehet levonni. Ezért keresztábra-elemzés segítségével, legfeljebb 0,05-ös szignifikancia-szint mellett vizsgáljuk a Kérdőív 2. kérdése és a 3. (utasításkövetés), 5. (elégedettség), 6. (szabad döntés), 16. (nem), 17. (kor), 18. (foglalkozás), valamint a 20. (iskolai végzettség) kérdése közötti összefüggéseket. Minthogy a kérdések többsége ordinális (sorrendiséget fejez ki), ezért a gamma értékét is kiszámítjuk. A gamma a változók közötti függőséget mutatja, így ha 0 értéket vesz fel, akkor a változók függetlenek, ha pedig az 1 értéket, akkor teljes mértékben függnek egymástól. Ennél fogva alkalmas két ordinális változó között fennálló függőségi viszony, a kapcsolat erősségének megállapítására.

$$\gamma = \frac{k - d}{k + d}$$

ahol : k - konkordáns és d - diszkordáns

A változók között fennálló függőségi viszonyról a gamma mutató és a szignifikancia (nominális változóknál a Khi négyzet és szignifikancia) alapján a **26. sz. táblázat** tájékoztat. Amennyiben két változó között a kapcsolat szignifikáns (tehát legfeljebb 5 % értéken belül van), akkor azt a táblázatban X betűvel jelöljük.

Miként a **26. sz. táblázat**ról kitűnik, a 2. kérdés 4 változója (VAR0206: bizonytalan vagyok a jövőben, VAR0216: határozott jövőképzet, VAR0228: tévedésre képtelenség, valamint a VAR0238: döntéshozatal a „hát védeásával”) a vizsgált változók közül egyikkel sem áll függőségi viszonyban, ezért megbízható következtetések levonására nem alkalmas. (Ezt a táblázatban satírozással jelöltük)

Ugyanakkor tapasztaljuk, hogy egyes változók (például VAR2000 x VAR0202: elhatározás véghezvitele, VAR2000 x VAR0203: tanultak gyakorlatra váltása stb.) között negatív előjelű a függőségi viszony. Ez azt jelenti, hogy a két változó szignifikánsan függ egymástól, viszont a függés, a kapcsolat erőssége ellenkező irányú.<sup>107</sup>

<sup>107</sup> A statisztikában *diszkordáns*nak nevezzük azokat az adatpárokat, melyek esetében a párok rangsorolása (ordinalitása) egymással ellentétes rendezési relációt mutatnak.



A változók között fennálló viszony<sup>108</sup>

2. kérdés változóinak sorszáma	Kérdések (változók)						
	300 felettes utasításának követése	500 Elégedettség a munkahelytel	600 szabad döntés lehetősége	1600 nem	1700 kor	1800 Foglalkozás	2000 iskolai végzettség
201 megfellebbezik a döntéseimet						X	
202 elhatározás véghezvitele			X	X	X		-X
203 tanultak gyakorlatra váltása		X	X				-X
204 munka saját megszervezése		X	X		X		
205 lelkiismeretes munkavégzés		X					
206 bizonytalan vagyok a jövőben							
207 tévedés elismerése		X			X		-X
208 emberekbe vetett bizalom	-X	X	X		X		-X
209 szeretem a megállapodásokat betartani							
210 más teljesítményének elismerése			X		X		
211 szolgálatkészség	X	X				-X	-X
212 gyors felfogó képesség						X	
213 diplomáciai érzék				X	X		
214 lelkiismeret-furdalás határidő elmulasztása miatt				X			
215 negatív előjellel az elvek prioritása		-X					
216 határozott jövőképzet							
217 megfontolt beszéd		X					
218 megfontolt cselekvés		X	X		X		-X
219 ragaszkodom az igazamhoz							
220 önmagam megérttetése		X	X				
221 kollegák meggyőzése az igazamról	-X				X		
222 döntés előtt a dolognak való utánajárás	X	X	X				
223 a döntés előtt mások véleményének a kikérése	-X			X			-X
224 mindenkibe vetett bizalom						-X	
225 körülményekhez alkalmazkodás		X			X		
226 hivatali gyakorlatnak megfelelő eljárás		X		X			-X
227 nem szeretem a részleteket	X						-X
228 tévedésre képtelenség,							
229 nem tudok tétlen lenni	X						
230 ügyirat részletes feldolgozása				X			
231 egyedül dolgozás kedvelése						X	
232 kockázatkedvelés				-X		X	X
233 foglalkoztatói szerep			X		X	X	
234 szeretem a kihívásokat					X		
235 szigorúság és következetesség a munkavégzés során	-X			X	X		
236 szilárd véleménynyilvánítás	-X		X		X		X
237 ügyvel kapcsolatos lényeglátás		X			X		
238 döntéshozatal a „hát védésével”							

<sup>108</sup> A számok a változók azonosítására szolgálnak, például 201 a VAR0201-nek, a 300 a VAR0300-as változó-nak felel meg, az 1800 pedig a VAR1800-nak (VAR = variable = változó).

A **munkahelyel elégedettség** vizsgálata nyomán megállapítható, hogy átlagosan erős kapcsolat áll fenn az elégedettség és a következő 14 változó, illetve az elégedettség (VAR0500) és a 38-ból a következő változók között:

- a tanultak gyakorlatba ültetése (VAR0203),
- a munka saját megszervezése (VAR0204),
- a lelkiismeretes munkavégzés (VAR0205),
- a tévedés elismerése (VAR0207),
- az emberekbe vetett bizalom (VAR0208),
- a szolgálatkészség (VAR0211)
- (negatív előjellel) az elvek prioritása (VAR0215),
- a megfontolt beszéd (VAR0217),
- a megfontolt cselekvés (VAR0218)
- az önmagam megérttetése (VAR0220),
- döntés előtt a dolognak való utánajárás (VAR0222),
- a körülményekhez alkalmazkodás (VAR0225),
- a hivatali gyakorlatnak megfelelő eljárás (VAR0226), valamint
- az ügyvel kapcsolatos lényeglátás (VAR0237).

Ha a felsorolt változókat típusjegyeknek tekintjük, akkor megállapíthatjuk, hogy azok egy **hagyományos szakember** típusú köztisztviselőnek felelnek meg, azaz tradicionális jegyek, illetve generikus kompetenciák jellemzik azt, aki elégedett a munkahelyével.

A **szabad döntés lehetősége** (VAR0600) vonatkozásában viszont kiesik a lelkiismeretes munkavégzés, a tévedés elismerése, a szolgálatkészség, a megfontolt beszéd, a körülményekhez alkalmazkodás és a hivatali gyakorlatnak megfelelő eljárás, illetve az ügyvel kapcsolatban a lényeglátás, s belép helyükre az elhatározás megvalósítása (VAR0202), más teljesítményének elismerése (VAR0210), illetve a foglalkoztatói szerep (VAR0233) és a szilárd véleménynyilvánítás (VAR0236), vagyis így egyfajta öntudatos, hivatali „**kisfőnök**” beállítódás és szerep körvonalazódik.

A **férfi és női nemre** (VAR1600) vonatkozóan viszonylag kevés szignifikáns kapcsolat figyelhető meg. Érdekes jelenség, hogy a nemek és a kockázatkedvelés (VAR0232) között a kapcsolat erőssége átlagos, de ellenkező előjelű; viszont új tényezőként jelenik meg a diplomáciai érzék (a „tálalás” fontossága VAR0213), a lelkiismeret-furdalás határidő elmulasztása miatt (VAR0214), továbbá a döntés előtt mások véleményének a kikérése (VAR0223), az ügyirat részletes feldolgozása (VAR0230), valamint a szigorúság és következetesség a munkavégzés során (VAR0235). Az említett jegyek a tipikus „**beosztott**” vagy a **kishivatalnok**-típus jellemző vonásai közé tartoznak.

Az **életkor** (VAR1700) vizsgálata tovább árnyalja a képet. A kapcsolat új elemei (a meggyőzőképesség és a nyitottság új dolgok iránt) kiegészítik és erősítik a meglevőket, melynek következtében az eddigiéknél **vállalkozóbb**, sikerorientáltabb típusú köztisztviselő „alkata” bontakozik ki.

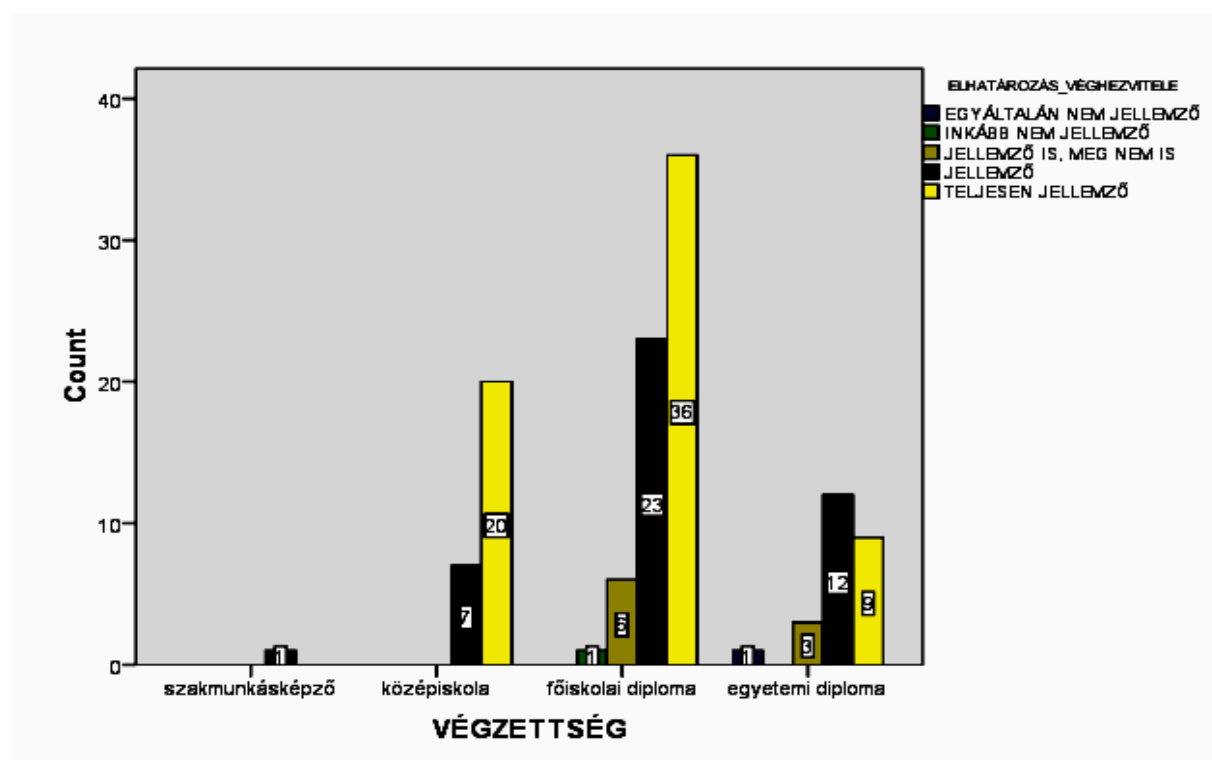
Ami a **foglalkozást** (VAR1800) illeti, megállapítható, hogy közte és a szolgálatkészség (VAR0211), valamint a mindenkibe vetett bizalom (VAR0224) között ellentétes kapcsolat áll fenn, illetve két tényező is szerepel, amely máshol nem található meg, mégpedig a gyors felfogó képesség („fáraszt, ha valaki lassan kapcsol”, VAR0212) és az egyedül dolgozás kedvelése (VAR0231), miközben kockázatkedvelő (VAR0232) és szereti, ha emberek dolgoznak a keze alatt (VAR0233). Az ilyen típus nem szolgálélek és nem naiv, de nem is

hivatalnok, hanem inkább – bizonyos körülmények között negatív jelentést is hordozó – „titán” vagy „újdiplomás” („juppies”) mentalitású. Ellenben a **feljebbvaló utasításaival** (VAR0300) kapcsolatos változók inkább egy „szolgalelek” típus jelenlétére engednek következtetni.

A már említett **iskolai végzettség** (VAR2000) és a Kérdőív 2. kérdése közötti kapcsolat vizsgálatából sajátos jelenségre figyelhetünk fel: az X-szel jelölt változók gamma-értékei a kockázatkedvelés (VAR0232) és a szilárd véleménynyilvánítás (VAR0236) kivételével mind negatív előjelűek, illetve nem tartalmaz olyan változót a kapcsolat, amely korábban ne szerepelt volna (**13. sz. ábra**). A jelölt változók egy értelmiségi ügyintéző, egy modern **bürokrata**-típus jegyeit foglalják magukban.

13. sz. ábra

### Függőségi viszony iskolai végzettség alapján



#### 7.5.3. A sikerorientáltság-vizsgálat értelmezési lehetőségei

Az eredményes munkavégzés (feladatellátás) mint sikertényező a siker objektív vagy szubjektíve becsült valószínűségétől függ. Azok a köztisztviselők, akik teljesítménykritériumnak az előírásoknak való minél jobb megfelelést teszik, elérendő célként a feladat gondos teljesítését, az adott ügy részletekbe menő, alapos feldolgozását tűzik ki. Viszont azok, akik szubjektíve nehéznek tartják az elvégzendő feladatot, sikerre való igényüket különböző módszerekkel igyekeznek biztosítani, például utánajárással, az idősebb kolléga megkérdezésével stb. Végül vannak olyan kockázatkerülők, akik eleinte vagy nagyon magasra vagy a kockázat elkerülése végett alacsonyra teszik a mércét, cselekvésüket a kockázat szubjektíve becsült értéke motiválja, és – félelemből – ténylegesen a képességeik alatt teljesítenek.

Ebben a tekintetben mind az egri, mind a szombathelyi minta eredményei elgondolkodtatók, mivel sikerorientáltság szinte valamennyi változata fellelhető. Pontosabban: egyik önkor-

mányzati igazgatásban foglalkoztatott **köztisztviselők sem tekinthetők tipikusan sikerorientáltaknak**. Viszont vannak, akik a munkavégzésük során

1. a sikert tekintik domináns tényezőnek, illetve
2. (2a) úgy sikerorientáltak, hogy teljesítményüket a kockázatkerülés orientálja, vagy  
(2b) kockázatkerülőként úgy sikerorientáltak, hogy a teljesítményük a minél kisebb hibázás lehetőségével járjon.
3. A többség a kudarc elkerülésére helyezi a hangsúlyt, teljesítményét a hagyományos kritériumoknak való megfelelés, az óvatosság és a megfontoltság hatja át. Feladataik végzése során megfelelnek az elvárásoknak és a jogi előírásoknak.

Következésképpen a köztisztviselők teljesítményigénye az előírásoknak való megfeleléssel, illetve a kudarchoz való viszonytal magyarázható.

Ennek alapján a két önkormányzati igazgatás köztisztviselőit összességében három csoportba sorolhatjuk:

- az első csoportot azok alkotják, akik **a teljesítmény érdekében hajlamosak kockázatotni**, vállalkozóbb szellemben fellépni, illetve másokat meggyőzni, esetleg a teljesítés érdekében felszínesebben is megítélni a dolgokat;
- a második csoportba sorolhatók azok, akik **teljesítménykritériumnak az előírásoknak való minél jobb megfelelést** tekintik, és
- a harmadik csoport azokból áll, akik **a kudarc elkerülésén keresztül** igyekeznek **sikert** elérni.

## 7.6. Munkáltatóval kapcsolatos kérdések

A szombathelyi köztisztviselők sikerorientáltságának vizsgálata során szükségszerűen érintettük a munkáltatóval kapcsolatos kérdések nagy részét is. Az alábbiakban a munkahelyre, illetve az intézményre vonatkozó kérdéseket a leíró statisztika módszerével tárgyaljuk, és főként az **egri önkormányzatra** koncentrálunk. A teljes mintára vonatkozó adatokat az **5. sz. melléklet** tartalmazza.

### 7.6.1. A feljebbvaló utasításainak követése

A *Kérdőív 3. kérdésével* kapcsolatban (**27. sz. táblázat**) a válaszadók 19,4 %-a vélekedik úgy, hogy követni kell az utasításokat, 47,9 %-uk tartja fontosnak, hogy először meggyőződjön az utasítás helyességéről és 32,7 % választotta az „attól függ” lehetőséget.

A harmadik válaszlehetőség magas aránya azt jelenti, hogy vannak esetek, amikor a beosztott nem tud meggyőződni az utasítás helyességéről, de nem akarja vakon követni a feljebbvaló utasítását sem. A második és harmadik válaszlehetőség együttes 80,6 %-a szignifikánsan a fenntartások irányába mutat, így a köztisztviselők megfontolják, hogy követik-e a feljebbvaló utasításait vagy sem.

## A feljebbvaló utasításának követése

Előfordulás (N)

Válaszlehetőség	3. kérdés		
	EGSZO	EGER	SZOMBATHELY
Követni kell az utasításokat	48	32	16
Először meg kell bizonyosodni az utasítások helyességéről	136	79	57
Attól függ	100	54	46
<b>Összesen</b>	<b>284</b>	<b>165</b>	<b>119</b>

## 7.6.2. A munkahellyel kapcsolatos szempontok

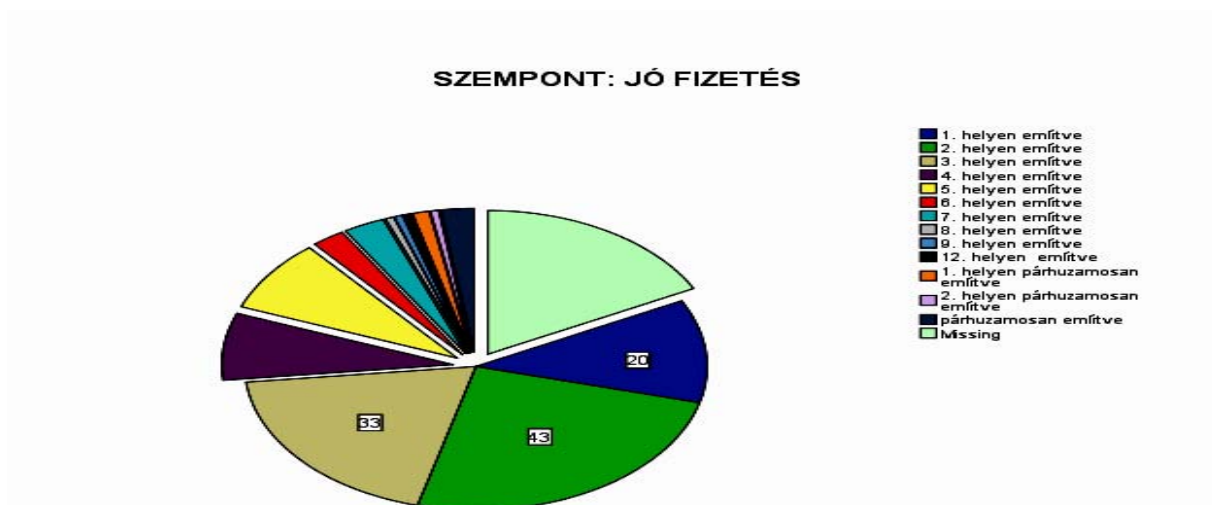
A *Kérdőív 4. kérdése* konkrétan azokra a szempontokra kérdez rá, amelyeket az emberek a munkahellyel kapcsolatban fontosnak tartanak. Az egri vizsgálat nyomán megállapítható, hogy az első 5 helyet – az említések alapján – a jó fizetés (82,6 %), a biztonságos munkahely (65,7 %), a kellemes emberek, akikkel dolgozom (61,0 %), a saját képességnek megfelelő munka (51,2 %), valamint az olyan munka, ahol az ember érzi, hogy megvalósít valamit (50,0 %) válaszlehetőségek foglalják el. Tehát a jó fizetés dominálja a többi szempontot, a második és harmadik helyezést elérő szempontok pedig szignifikánsan elkülönülnek a 4. és 5. helyezettől. Meglepően kevés említés történt a kényelmes tempóra (10,5 %) és a hosszú szabadságra (12,8 %). Ez azt jelenti, hogy a 16 válaszadási lehetőség közül a köztisztviselők összességében az anyagi biztonságot helyezik előtérbe, s legkevésbé a kényelmet és a szabadidőt tartják meghatározónak az önkormányzati igazgatásban.

Van a kérdésnek egy másik olvasata is, amely a sorrendiségre helyezi a hangsúlyt. A kérdés több válaszlehetőséget engedélyez ordinális elrendezésben. Ha azt tekintjük besorolási szempontnak, hogy melyiket említik kizárólagosan az első, második vagy harmadik helyen a legtöbbször, akkor a biztonságos munkahely kerül első helyre (18,6 %-kal), a második helyre sorolják a jó fizetést (25,0 %-kal) és a harmadik helyen található a „kellemes emberek, akikkel dolgozom” (10,5 %-kal).

A harmadik megközelítés szerint: ha a sorrendiség alapján az egyes említési helyeken belül vizsgáljuk a szempontokat, akkor

- az első helyen említettek között a biztonságos munkahely kerül az első helyre, a második helyre az olyan munka, ahol az ember érzi, hogy megvalósít valamit, míg a harmadik helyezést a saját képességnek megfelelő munka kapja;
- a második helyen említettek között módosul a sorrend: első a jó fizetés, második a biztonságos munkahely és harmadik az olyan munka, ahol az ember érzi, hogy megvalósít valamit;
- a harmadik helyen említettek között a sorrend megegyezik a helyezés szerinti sorrenddel, melyek a jó fizetés, a biztonságos munkahely és a kellemes emberek, akikkel dolgozom.

## A munkahellyel kapcsolatos szempont: a jó fizetés (Eger)



(legalább 50 említéssel)

Szempont	Helyezés	Sorrendiség		
		1. helyen említve	2. helyen említve	3. helyen említve
Jó fizetés	1. (142)	(5.) 20	1. 43	1. 33
Biztonságos munkahely	2. (113)	1. 32	2. 25	2. 20
Kellemes emberek, akikkel dolgozom	3. (105)	(5.) 20	(5.) 15	3. 18
Saját képességnek megfelelő munka	4. (88)	3. 21	(5.) 15	14
Olyan munka, ahol az ember érzi, hogy megvalósít valamit	5. (86)	2. 26	3. 16	6
Általánosan megbecsült munka	6. (82)	15	8	15
Érdekes munka	7. (74)	8	7	9
Felelősségteljes munka	8. (68)	5	9	12

Az első helyen említettek közötti sorrendre figyelemmel komoly **elmozdulás** állapítható meg **az anyagi szempontoktól a biztonság vágya és a kreativitás felé**, s ez a tendencia EGSZO-szinten is érvényesül (lásd **5. sz. melléklet 4. kérdés** – «legalább 100 említéssel» kap besorolást).

### 7.6.3. Munkahellyel való elégedettség

A munkahellyel kapcsolatos kérdések közül a *Kérdőív 5. kérdése* a köztisztviselő munkahellyel való elégedettségét vizsgálja egy 10 fokozatú skálán. A kérdést az **egri köztisztviselők** 97,7 %-a válaszolta meg. A százalékos megoszlás szerint a válaszadók többsége, mintegy 90,0 %-a 5-9 közötti elégedettségi fokot jelölte meg (**28. sz. táblázat**).

Ha a főátlagot tekintjük iránymutatónak, akkor a 6,88-as elégedettségi átlag éppen csak meghaladja a közepes elégedettségi szintet

## Munkahellyel elégedettség

Előfordulás (N)

Válaszlehetőség	5. kérdés		
	EGSZO	EGER	SZOMBATHELY
1 elégedetlen	1	1	0
2	1	1	0
3	8	5	3
4	12	9	3
5	24	16	8
6	31	19	12
7	75	47	28
8	89	52	37
9	40	17	23
10 Nagyon elégedett	4	1	3
<b>Összesen</b>	<b>285</b>	<b>168</b>	<b>117</b>

A munkahellyel való elégedettség szignifikánsan függ a foglalkozástól, de nem függ a nemtől, és nem mutatható ki szignifikánsan kor-specifikus vagy iskolai végzettséghez fűződő kapcsolat.

Egerben a munkahellyel való elégedettség és a köztisztviselő énképe közötti kapcsolatot ordinális regresszióval is vizsgáltuk:

- munkahellyel való elégedettség = f (köztisztviselő énképe)
- munkahellyel való elégedettség = f (munkaszervezés, munkatechnika)

Mindkét esetben a modell illeszkedése szignifikáns.

Az első összefüggésben a kapott adatok közül szignifikáns kapcsolat mutatható ki a fizetéssel való elégedettséggel, az akadályok leküzdésével, valamint a munkahely szeretetével. Ez azt jelenti, hogy aki elégedett a fizetésével, illetve le tudja küzdeni az akadályokat, valamint szereti a munkahelyét, az elégedett is vele.

A második összefüggés vizsgálatakor szintén szignifikáns kapcsolatot állapíthatunk meg a munkahellyel való elégedettség és a munkaszervezés, a munkatechnika kompetenciák között, tehát a munkaszervezés és a munkatechnika változói jelentős befolyást gyakorolnak a munkahellyel való elégedettségre.

#### 7.6.4. Szabad döntés lehetősége

A munkáltatóval kapcsolatos kérdések vizsgálatában kuriózumnak számít a szabad döntés lehetőségére való rákérdezés (a Kérdőív 6. kérdése). A megkérdezett köztisztviselők többsége rögtön visszakérdezett, hogy mit jelent ez, a mozgásterüket ugyanis jelentősen beszűkítik a jogszabályok, egyáltalán nincs vagy csak meghatározott pozícióban és munkakörben jöhet szóba a szabad döntés lehetősége. Tájékoztattuk a megkérdezetteket, hogy ha a jogszabály kötelező előírásain kívül van lehetőségük szabad döntésre, azt a 10 fokozatú skálán minősítsék, azaz a jogszabály kogens rendelkezései mellett mennyire van mozgásterük.

Ennek figyelembe vételével értelmezendők a 29. sz. táblázat szabad döntés lehetőségére vonatkozó statisztikai adatai.

## A szabad döntés lehetősége

Statisztikai átlag, Eger

	Munkahellyel elégedettség	Szabad döntés lehetősége
Érvényes (N)	168	168
Missing (N)	4	4
Átlag	6,88	6,27
Szórás	1,608	2,374
Variancia	2,585	5,637
Terjedelem	9	9

A táblázatból látszik, hogy a szabad döntés lehetősége nagyobb szórást mutat, mint a munkahellyel való elégedettség, a 4-9 közé eső válaszlehetőségek sokkal kiegyenlítettebbek mint a munkahellyel való elégedettség esetében.

A keresztábra-elemzés szignifikáns kapcsolatot csak a foglalkozás vonatkozásában mutatott ki. Ez azt jelenti, hogy a szabad döntés lehetősége nem attól függ, hogy adott személy melyik nemhez tartozik, milyen korú vagy milyen iskolai végzettsége van, hanem attól, hogy mi a foglalkozása.

A szabad döntés lehetősége esetében is feltételeztünk összefüggést a köztisztviselő énképével, illetve sikerorientáltságával:

- Szabad döntés lehetősége = f (köztisztviselő énképe),
- Szabad döntés lehetősége = f (köztisztviselő sikerorientáltsága).

A kapott eredmények azt jelzik, hogy a szabad döntés lehetősége szignifikáns kapcsolatot csak a hiba belátása, az új lehetőségek kipróbálása, a munkaterv összeállítása, az erőbeosztás, az összpontosítás, valamint a munkahelyi szabály ismerete, a technikai szókinccs és a munka megbecsülése változókkal mutat.

#### 7.6.5. Az intézményre vonatkozó megállapítások

Az intézmény fontosabb jellemzőinek felmérése a cél, azaz hogy mennyire felel meg az intézmény – ahol a köztisztviselő dolgozik – a modern kor követelményeinek. A kérdés egy ötfokozatú skálán az intézményi jellemzőket vizsgálja (7. sz. melléklet 7.1.1. Intézményi jellemzők. A Kérdőív 9. kérdése)).

A vizsgálat eredménye azt mutatja, hogy mindkét önkormányzati igazgatásnál ugyanazok a jellemzők szerepelnek az első három helyen: a számítógépesített, az ember teljes kapacitását lekötő és az ügyfélorientált. A 4. helytől kezdve a 9. helyig heterogén képet kapunk a két önkormányzatról. Egerben a 4. helyre az intézmény „többet követel, mint amennyit fizet a munkáért”, az 5. helyre a jó hírnév és a 6. helyre a „biztos pont az ember életében” kijelentés sorolódik. Szombathelyen a 4. helyen a „biztos pont az ember életében”, az 5. helyen a szakmai fejlődés segítése és a 6. helyen a „többet követel, mint amennyit fizet a munkáért” jellemző található.

Szombathelyen jobbnak minősítik az intézményt a határidő-mulasztás vonatkozásában is, mint Egerben.



Az adott változó belső sorrendiségét nézve viszont azonos módon ítélik meg az intézményüket a **regeneráció** tekintetében, azaz az intézmény nem teszi lehetővé, hogy munka közben regenerálódjon az ember; a minőségi szolgáltatás nyújtása terén; továbbá a szakmai fejlődés segítése, a jó hírnév és a sikeresség vonatkozásában.

### 7.7. Pozitív és negatív kompetencia-lista

Szervezeti (egység) szinten generikus kompetenciákra van szükség. Generikus kompetenciáknak nevezzük – mint az előbbieken már tárgyaltuk – a szervezet működése szempontjából nélkülözhetetlen kompetenciákat. A generikus kompetenciamodell azok a kompetenciatípusok – ezen belül kompetenciacsoportok és konkrét kompetenciák alkotják – amelyek a szervezet funkcionalitását, tevékenységének kifejtését megalapozzák. Ezért a generikus kompetenciák alkotó és működtető kompetenciák, tehát az adott szervezet vagy szervezeti egység kulcskompetenciáinak is tekinthetők. Mint ilyenek a szervezetre jellemző struktúrába rendezhetők.

A *Kérdőív 7. és 8. kérdése* az adott szervezet vagy szervezeti egység generikus kompetenciáit tartalmazza pozitív és negatív fontosság szerint. Célunk pedig az adott szervezetre vagy szervezeti egységre érvényes generikus kompetenciamodell összeállítása a kompetencialistából.

Alapvetően három kompetenciatípus alkotja generikus kompetenciamodellünket: a módszertani, a „lágy” és a vegyes kompetenciatípus. Ezek 6 csoportba sorolhatók. (A vegyes kompetenciatípusnak nincs önálló kompetenciacsoportja, mert a 6 csoport valamelyikébe tartozik attól függően, milyen értelemben használja a kutató, illetve a megkérdezett. Ezért fontos, hogy a kutatás alapját precíz **kompetencia-szótár** képezze.)

#### 7.7.1. Pozitív fontosságú kompetenciák

Az igazgatási szervezet működésének alapjául szolgáló kompetenciák közül az alapvető kompetenciák meghatározása a *Kérdőív 7. kérdése* szerint történik. A megkérdezettek a szükséges kompetenciákat az adott munkakör (beosztás) színvonalas ellátásának megfelelően választották ki.

1. A pozitív lista adataiból az előfordulás vagy az említések számát figyelembe véve kétféle listát állíthatunk össze. Az egyik a nagyobb említés-számok rangsorolásával és csökkenő sorrendbe állításával (lásd **6. sz. melléklet, 6.1. A Kérdőív 7. kérdése**), a másik a negatív lista kisebb említés-számainak növekvő sorrendbe állításával készíthető (**30. sz. táblázat**).

A két lista 10 helyezését ellentétes összevetése a sorrendiség alapján 60 százalékos megfelelést mutat, ami átlagosnak tekinthető.

## Az említés-számok alapján képzett sorrend EGER esetében

Sorszám (helyezés alapján)	Csökkenő sorrend (pozitív listáról)	Növekvő sorrend (negatív listáról)	Sorrend (helyezés alapján)
1.	Szakmai ismeretek (103)	Alaposság (5)	1-2.
2.	Alaposság (87)	Problémamegoldó képesség (5)	
3.	Emberekkel bánni tudás (70)	Munkához való hozzáállás (7)	3-5.
4.	Becsületesség (69)	Precizitás (7)	
5.	Problémamegoldó képesség (60)	Együttműködési készség (7)	
6-7.	Megbízhatóság (59)	Következetesség (8)	6-9.
6-7.	Felelősségvállalás (59)	Szakmai ismeretek (8)	
8.	Logikus gondolkodás (57)	Felelősségvállalás (8)	
9.	Döntési képesség (53)	Megbízhatóság (8)	
10.	Ügyfél-orientáltság (49)	Logikus gondolkodás (9)	10.

2. A **kompetencia-sorrend a pozitív listáról** EGSZO-szinten a következők szerint alakul: 1. a szakmai ismeret (55,7 %), 2. az alaposság (53,6 %), 3. a becsületesség (41,9 %), 4. az emberekkel bánni tudás (40,2 %), 5. a felelősségvállalás (36,4 %), 6. a megbízhatóság és a problémamegoldó képesség (egyaránt 36,1-36,1 %), 8. a logikus gondolkodás (31,3 %), 9. a döntési képesség és a precizitás (egyaránt 29,9-29,9 %), 11. a csapatmunka (29,6 %) és 12. az együttműködési készség (29,2 %).

A módszertani kompetenciák körébe tartozó szakmai ismeretek és az alaposság jelentősen, több mint 11 százalékponttal megelőzi az emberekkel bánni tudást és a becsületességet, vagyis a társas, illetve az erkölcsi kompetenciákat. Megközelítően hasonló arányt képvisel a felelősségvállalás, a megbízhatóság és a problémamegoldó képesség.

A pozitív listát alkotó **kompetenciák között fennálló korrelációt** a bivariátes módszerrel<sup>109</sup> vizsgáltuk meg. A Kendall's tau b-féle korrelációs számítással kapott adatokból megállapítható, hogy

- nem szignifikáns a korreláció a szakmai ismeretek és
  - az alaposság,
  - a becsületesség,
  - a csapatmunka,
  - a döntési képesség és
  - az emberekkel bánni tudás között;
- nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat a problémamegoldó képesség és
  - az alaposság,

<sup>109</sup> Kétféle korrelációs számítási statisztikai vizsgálati módszer. (A Kendall's tau b értéke -1 és +1 között.)

- a becsületesség,
  - a döntési képesség,
  - az együttműködési készség,
  - az emberekkel bánni tudás,
  - a felelősségvállalás,
  - a logikus gondolkodás,
  - a megbízhatóság és
  - a precizitás között;
- a precizitás a problémamegoldó képességen kívül nem korrelál szignifikánsan
- a csapatmunkával,
  - a döntési képességgel,
  - az együttműködési készséggel, valamint
  - az emberekkel bánni tudással;
- a megbízhatóság éppen hogy szignifikánsan korrelál a döntési képességgel, viszont szignifikancia-szintje meghaladja az 5 %-ot a problémamegoldó képességen túlmenően a csapatmunka és a logikus gondolkodás vonatkozásában;
- a logikus gondolkodás – az előbbieken említettek kivül – nem tud szignifikáns korrelációt felmutatni a becsületességgel, a csapatmunkával, továbbá a döntési képességgel és az együttműködési készséggel.

Érdekes, hogy a felelősségvállalás mindössze egy (a problémamegoldó) képességgel, az alaposság két (a problémamegoldó képesség és a szakmai ismeretek) kompetenciával nincs szignifikáns korrelációs kapcsolatban. A legmagasabb korrelációs értéket 0,000 szignifikancia-szint mellett a megbízhatóság és precizitás (0,696), valamint az alaposság és együttműködési készség (0,683) kapcsolat veszi fel.

**A két önkormányzati igazgatás alapvető vagy generikus kompetenciaszerkezetét a pozitív lista felhasználásával vizsgálva megállapíthatjuk, hogy**

- három szociális (csapatmunka, együttműködési készség, emberekkel bánni tudás), két-két erkölcsi (becsületesség, megbízhatóság), probléma-megoldási (problémamegoldó készség, szakmai ismeret) és munkamódszer jellegű (alaposság, precizitás), valamint egy-egy gondolkodási (logikus gondolkodás) és személyes kompetencia alkotja;
- túlnyomórészt gyenge vagy közepes kölcsönös függőségi viszony mutatható ki a listának az egymással szignifikáns kapcsolatban levő kompetenciái között;
- a legerősebb kapcsolat a precizitás és a megbízhatóság (0,696) között jön létre, amelyet relatíve lemaradva követ az alaposság és együttműködési készség (0,683) korreláció;
- a legkevesebb szignifikáns korrelációval a problémamegoldó képesség rendelkezik (mindössze eggyel, a szakmai ismeretekkel – 0,001 szignifikancia-szint mellett a korreláció 0,328 erősségű).

### ***7.7.2. Negatív fontosságú kompetenciák***

A negatív lista kompetenciaszerkezete az adott szervezet(i egység) számára egyáltalán nem vagy legkevésbé fontos kompetenciák kimutatására szolgál.

1. Vizsgálatunk (a Kérdőív 8. kérdése) eredményét először EGER-szinten, majd részletesebben EGSZO-szinten mutatjuk be (31. sz. táblázat).

### 31. sz. táblázat

#### A negatív lista és a pozitív lista összehasonlítása az EGER-szintű említésszámok alapján

Sorrend helyezés alapján	Negatív lista (csökkenő sorrend)	Pozitív lista (növekvő sorrend)	Sorrend helyezés alapján
1.	Jövőorientáltság (90)	Integritás (2)	1.
2.	Kritikus szemlélet (80)	Kritikus szemlélet (8)	2-3.
3.	Vezetési technikák (79)	Innovatív készség (8)	
4.	Más emberek motiválása (69)	Vezetési technikák (9)	4.
5.	Számszerűsítési készség (68)	Számszerűsítési készség (10)	5-6.
6.	Eredményközpontúság (64)	Eredményközpontúság (10)	
7.	Pszichológiai érzék (59)	Információ-elemzés (12)	7-9.
8.	Stratégiai gondolkodás (51)	Önuralom (12)	
9-10.	Innovatív készség (48)	Teljesítményorientáció (12)	10.
	Lehetőségek feltárása (48)	Más emberek motiválása (13)	
11.	Integritás (42)	Pszichológiai érzék (14)	11.

A táblázat két oszlopa közötti megfeleléség 8/11-ed, ami jobbnak mondható az előzőnél. Az első ránézésre megállapítható: 3 kompetencia helyezése teljesen egyezik, illetve olyan kompetenciák vannak előkelő helyen, amelyekre a köztisztviselőnek meglátása szerint – minthogy nem vezető beosztású – nincs szüksége. Ennek alapján megkockáztatható az a kijelentés is, hogy a köztisztviselők munkájukat rutinszerűen végzik, tehát olyan tudáskészlet birtokában vannak, amellyel meg tudnak birkózni a rájuk háruló feladatokkal, de nem tekintenek távolabbra.

2. Amennyiben a kapott eredményt EGSZO-szinten vizsgáljuk, akkor a negatív fontosságú lista alapján a következő sorrend alakul ki: 1. vezetési technikák (53,3 %), 2. a jövőorientáltság (46,4 %), 3. a számszerűsítési készség (44,0 %), 4. a kritikus szemlélet (43,0 %), 5. a más emberek motiválása (40,9 %), 6. a pszichológiai érzék (36,4 %), 7. az eredményközpontúság (34,4 %), 8. a stratégiai gondolkodás (29,6 %), 9. az innovatív készség (27,1 %) és 10. a lehetőségek feltárása (25,8 %).

A lista statisztikai feldolgozása során szembesültünk azzal a ténnyel – amit először meglepetéssel vettünk tudomásul, és ha figyelembe vesszük az utóbbi idők fejleményeit, akár meglepetésként is találhatjuk –, hogy a közigazgatási reform olyan alapvető céljai, mint az eredményes és hatékony munkavégzés kompetenciái mennyire negatív besorolást kapnak. Viszont úgy véljük, hogy a negatív listán az első két helyet elfoglaló kompetencia (a vezetési technikák és a jövőorientáltság) helyezése érthető, hiszen a megkérdezettek döntő többsége nem vezető beosztású.

A negatív lista kompetenciáit szintén bivariáns módszerrel korrelációelemzésnek vetettük alá. A kapott eredmények az alábbi belső összefüggéseket mutatják:

- a kompetenciák között – a pozitív lista 27 db 5 %-ot meghaladó szignifikancia-szintű korrelációjához képest – meglepően sok a nem-szignifikáns kapcsolat,

következésképpen igen kevés korreláció mutatható ki a negatív lista kompetenciái között (összesen: 13 pár);

- egyik negatív 10-es listás kompetenciával sem mutat szignifikáns korrelációt a kritikus szemlélet;
- mindössze egy kompetenciával, az innovatív készséggel áll csupán szignifikáns korrelációs viszonyban az eredményközpontúság;
- a többihez képest magas számnak tekinthető a stratégiai gondolkodásnak 5 %-os szignifikancia-szintet meg nem haladó 5 korrelációja (innovatív készség, más emberek motiválása, pszichológiai érzék, számszerűsítési készség és vezetési technikák);
- az innovatív készség és a más emberek motiválása négy-négy, a pszichológiai érzék, a számszerűsítési készség és a vezetési technikák három-három, a lehetőségek feltárása kettő, az eredményközpontúság és a jövőorientáltság egy-egy szignifikáns korrelációval rendelkezik.
- alacsony a korrelációs együtthatója a stratégiai gondolkodásnak és az innovatív készségnek,
- a legalacsonyabb, még szignifikáns korrelációt mutatja a más emberek motiválása – vezetési technikák kompetenciapáros;
- a legmagasabb értékű korreláció az innovatív készség és a lehetőségek feltárása kompetenciák között áll fenn (0,557).

A 10-es negatív lista a szignifikáns kapcsolatszám alapján a következő sorrendet veszi fel:

1. helyen áll 0 korrelációval a kritikus szemlélet;
2. helyen egy korrelációval rendelkezik az eredményközpontúság és a jövőorientáltság;
4. helyen található két korrelációval a lehetőségek feltárása;
5. helyen áll három-három korrelációval a pszichológiai érzék, számszerűsítési készség és a vezetési technikák;
8. helyen négy-négy korrelációval rendelkezik az innovatív készség és a más emberek motiválása, és
10. helyen van öt korrelációval a stratégiai gondolkodás.

## **7.8. Ügyfelek elégedettsége**

A Kérdőív II. része az ügyfelek elégedettségét vizsgálja. Az ügyfelek elégedettségének vizsgálata jelen kutatásban inkább tájékoztató jellegű, és egyes változói a köztisztviselőknek a munkahellyel, ügyintézővel kapcsolatos vagy önmagukról alkotott vélekedését hivatottak kontrollálni.

EGSZO-szinten ügyfélfogadási időben a megkérdezett ügyfelek közül (lásd **9. sz. melléklet, 9.1.1. Nem, Kor, Szektor Foglalkozás és Végzettség, EGSZO**):

- 164 fő a férfi és 217 fő a nő;
- a kor megoszlás tekintetében az arányszámok nagyjából kiegyenlítettek, jelentős eltolódás egyik korcsoport irányába sem mutatkozik;

- EGSZO-szinten (14,6 %), a 24 életév alattiak közül nem jelentős mértékben, de többen jelentek meg az ügyfélszolgálaton, őket a 25-29 éves korcsoport követi 13,9 %kal;
- a legkevesebb ügyfél EGSZO-szinten (8,3 %) az 55-59 éves korcsoportból került ki.

A megkérdezett ügyfelek **szektorális megoszlása heterogén** képet mutat. [EGSZO-szinten a megkérdezettek 28,2 %-a nem nyilatkozott arról, melyik szektorban dolgozik (Egerben 35,8 %).] A legtöbb ügyfél EGSZO szinten a magánszektorból jött (30,2 %, Egerben 25,4 %), a legkevesebben saját vállalkozást működtetnek (11,3; illetve 11,6 %). A felvétel időpontjában a közszektorból 17,6 %-os, az egyéb kategóriába tartozók pedig 12,6 %-os arányban jelentek meg az ügyfélszolgálaton.

A **foglalkozásra** irányuló kérdést EGSZO-szinten 7 fő nem válaszolta meg. A legtöbb ügyfél EGSZO-szinten értelmiségi vagy vezető foglalkozásúnak vallotta magát (26,2 %), őket követik azok, akik jelenleg nem állnak munkában (24,2 %), tőlük alig leszakadva a fizikai dolgozók (22,9 %) és jelentősen lemaradva az egyéb foglalkozásúak (14,6 %), illetve az adminisztratív foglalkozásúak (10,3 %) zárják a sort. (Egerben viszont azok vezetnek a sort, akik nem állnak munkában (27,7 %), majd a fizikai dolgozók (23,7 %), az értelmiségi foglalkozásúak (21,4 %) következnek; innentől a sorrend megegyezik az EGSZO-szintűével.)

Ami az **iskolai végzettséget** illeti: a legtöbb ügyfél középiskolát végzett (41,8 %); jelentősen lemaradva következnek a főiskolai diplomások, őket követik a szakmunkásképzőt végzettek és az egyetemi diplomával rendelkezők. A sort 9,1 %-kal az általános iskolát vagy az annál kevesebbet végzettek zárják.

A nem, kor, foglalkozás, szektor és iskolai végzettség, valamint a korábbi ügyintézés (előzmény), továbbá az ügyintézés jellege, az ügyintézés színvonala, illetve az ügyfélszolgálat színvonala közötti kapcsolat vizsgálata alapján megállapítható, hogy szignifikáns kapcsolatot az előzmény csak a nemek szerinti hovatartozással és a korról mutat; az ügytípus a nemekkel kapcsolatban szignifikáns; az ügyintézés színvonala pedig a szektorális hovatartozással és az iskolai végzettséggel.

Konkrétabban az ügyfelek 17,7 %-ának legalább egyszer már volt kapcsolata az önkormányzattal, 59,0 % pedig többször is intézett már ügyet. Kormegoszlás tekintetében legtöbbször is intéztek ügyet (229 fő), ebből a 40-44 éves korcsoportba tartozik 35 fő, a 25-29 éves korcsoportba pedig 33 fő. Csak egy alkalommal rendelkezik előzménnyel 69 fő (17,8 %), a korcsoport szerinti megoszlásban legtöbbször a 0-24 (17 fő) és a 35-39 éves korcsoportba (11 fő) tartoznak. Az adatokból vélelmezhető, hogy ez utóbbi korcsoport tagjaiból kerülnek ki az önkormányzat jövőbeli ügyfelei, vagyis a két korcsoport egymásra épül.

Az ügyfeleknek az ügyintézés színvonaláról alkotott véleményéről a **32. sz. táblázat** tájékoztat. Mint látható, az ügyfeleknek csak mintegy 10%-a gondolja úgy, hogy romlott az ügyintézés színvonala. Ebből a szempontból a legkritikusabb csoportot a saját vállalkozást működtetők alkotják, akik a fent említett 10%-ból 4,4%-ot képviselnek, a közszektorban dolgozók „csupán” 1,7 %-ot.

**32. sz. táblázat**

**Ügyintézés színvonala a szektorok szerinti ügyfelek véleménye alapján**

Százalékos arányban

	<b>Javult</b>	<b>Változatlan</b>	<b>Romlott</b>
Magánszférában dolgozó ügyfél	14,4	23,9	2,2
Közszektorban dolgozó ügyfél	13,3	12,3	1,7
Saját foglalkozást működtető ügyfél	2,8	8,4	4,4
Egyéb tevékenységet végző ügyfél	3,3	11,1	2,2
<b>Összesen</b>	<b>33,8</b>	<b>55,7</b>	<b>10,5</b>

Az iskolai végzettség és az ügytípus szerint az ügyintézés színvonala (**33. sz. táblázat**) az alacsonyabb képzettségű ügyfelek véleménye alapján nagyobb mértékben romlott, mint a felsőfokú diplomával rendelkező ügyfelek szerint.

**33. sz. táblázat**

**Az ügyintézés színvonala a véleményt adók iskolai végzettsége szerint**

Százalékos arányban

	<b>Javult</b>	<b>Változatlan</b>	<b>Romlott</b>
Általános iskolát vagy azt sem végzett ügyfelek	1,9	3,6	3,1
Szaktanulmányokat végzett ügyfelek	5,9	8,0	1,7
Középiskolát végzett ügyfelek	14,3	23,2	3,3
Főiskolai diplomával rendelkező ügyfelek	6,3	16,6	1,3
Egyetemi diplomával rendelkező ügyfelek	5,4	4,3	1,1
<b>Összesen:</b>	<b>33,8</b>	<b>55,7</b>	<b>10,5</b>

**7.8.1. Elégedettségvizsgálat**

*Kérdőív 10. kérdésének* vizsgálatából kerestünk választ arra, hogy mennyire elégedettek az ügyfelek. A kérdésnek van azonban olyan vonatkozása is, amely fontosság szempontjából is feltárja az elégedettség tényezőit.

A kapott válaszokat a **9. sz. melléklet, 9.1.2. Elégedettség és fontosság** tartalmazza. A válaszokból kialakult sorrend (**34. sz. táblázat**) szerint a legnagyobb értéket a tisztességes eljárás veszi fel. Ez azt jelenti, hogy a „teljesen elégedett” kategóriában a tisztességes eljárással vannak a legnagyobb arányban megelégedve az ügyfelek, de 50 % feletti a „teljesen elégedett” válaszok aránya még az ügyintézőkkel kapcsolatos változók, valamint a hivatal megközelíthetősége esetében. A teljesen elégedettek között a legkisebb arányszám az ügyintézés vonatkozásában mutatható ki: az ügyintézés költségei, a fellebbezési lehetőség és az ügyintézés általános színvonala miatt.

## Elégedettségvizsgálat, sorrendiség, EGSZO

Hivatal		Ügyintézés		Ügyintéző	
1. Megközelíthetőség	50,6 %	1. Tisztességes eljárás	58,7 %	1. Szakértelem	56,4 %
2. Kulturált környezet	44,8 %	2. Tájékoztatás	47,9 %	2. Udvariasság	51,9 %
3. Ügyfélfogadási idő	31,7 %	3. Határidők betartása	44,1, %	3. Nyitottság az ügyél problémája iránt	50,9 %
4. Várakozási idő	28,7 %	4. Ügyintézés gyorsasága	38,8 %		
		5. Ügyintézés egyszerűsége	31,2 %		
		6. Ügyintézés költségei	14,6 %		
		7. Fellebbezési lehetőség	13,1 %		
		8. Általában vett színvonal	12,1 %		

Amennyiben **átlagok** szerint vizsgáljuk a Kérdőív 10. kérdésének változóit, akkor a *nők* körében a következő sorrend alakul ki: 1. a tisztességes eljárás (4,44 átlaggal), 2. a szakértelem (4,43), 3. az udvariasság (4,33), 4. a nyitottság (4,30) és 5. a kulturált környezet (4,24); a *férfiak* körében: 1. a szakértelem (4,38), 2. a tisztességes eljárás (4,33), 3. az udvariasság (4,23), 4. a tájékoztatás (4,15) és 5. a határidő (4,14).

Amennyiben **korcsoport** megbontásban vagy **szektorális hovatartozás** szerint vizsgáljuk az egyes változókat, akkor a tisztességes eljárás és a szakértelem prioritása állapítható meg a többi változóhoz viszonyítva (**35. sz. táblázat**).

## Keresztábra-elemzés

EGSZO		Szombathely	
Személyi adatok	10. kérdés változói	Személyi adatok	10. kérdés változói
<b>Nem</b>	Nyitvatartás	<b>Nem</b>	Körülmények Nyitvatartás
<b>Kor</b>	Udvariasság Körülmények Nyitvatartás Fellebbezés Határidő Információ Gyorsaság Egyszerűség Várakozás Össz-színvonal	<b>Kor</b>	Udvariasság Körülmények Nyitottság Nyitvatartás Fellebbezés Határidő Információ Gyorsaság Egyszerűség Várakozás Össz-színvonal
<b>Foglalkozás</b>	Nyitvatartás Össz-színvonal	<b>Foglalkozás</b>	Nyitvatartás Várakozás
<b>Iskolai végzettség</b>	Nyitvatartás	<b>Iskolai végzettség</b>	Nyitvatartás Költség



A fenti megállapítások érvényességét vizsgálva kijelenthető, miként a táblázat mutatja, hogy az ügyfelek nem minden személyi adatváltozója és a 10. kérdés összes változója között áll fenn szignifikáns kapcsolat. A szektorális hovatartozás az elégedettség egyik változójával sem szignifikáns, a többi vizsgált változóból a nem, a kor, a foglalkozás és iskolai végzettség csak a táblázatban megjelölt változókkal mutat szignifikáns kapcsolatot, következésképpen ezek figyelembevételével vélelmezhető a megállapítások érvényessége és megbízhatósága az egész szervezetre.

### 7.8.2. Fontosságvizsgálat

A fontosságvizsgálat célja annak megállapítása, hogy az elégedettséggel kapcsolatos változókat az ügyfél mennyire tartja fontosnak. Ennek alapján sorrendiséget tudunk kialakítani az egyes változók minősítése alapján (**36. sz. táblázat**).

36. sz. táblázat

#### Fontosságvizsgálat, sorrendiség, EGSZO

Hivatal		Ügyintézés		Ügyintéző	
1. Várakozási idő	67,8 %	1. Tisztességes eljárás	77,6%	1. Szakértelem	78,1 %
2. Megközelíthetőség	64,7 %	2. Ügyintézés gyorsasága	76,6 %	2. Udvariasság	72,5 %
3. Ügyfélfogadási idő	62,5 %	3. Ügyintézés egyszerűsége	75,1%	3. Nyitottság az ügyfél problémája iránt	70,0%
4. Kulturált környezet	58,9 %	4. Tájékoztatás	71,5 %		
		5.. Határidők betartása	69,3 %		
		6. Ügyintézés költségei	66,0 %		
		7. Fellebbezési lehetőség	39,3 %		

A táblázatból látszik, hogy milyen megoszlásban és sorrendiséggel tartják „5 – nagyon fontos”-nak az ügyfelek a Kérdőív 11. kérdésének változóit EGSZO-szinten. Csak 70 % vagy e feletti értékeket vesznek fel az **ügyintéző** változói. Igen magas fontossági arányt foglal el az „5 – nagyon fontos” jelölésen belül a tisztességes eljárás, a gyors ügyintézés, az ügyintézés egyszerűsége és az udvariasság. Bár magas gyakoriságot tudhatnak maguknak, de nem érik el a 70 %-ot a **hivatal** változói. A „nagyon fontos” kategórián belül a legkevésbé fontos a fellebbezési lehetőség.

Ha a két (elégedettség és fontosság) szempontrendszer változóit a **különbségek alapján** soroljuk be, akkor a **csoportok közötti „versenyt” az ügyintézés „nyeri”**, majd a hivatal és az ügyintéző a sorrend, ugyanis a fontosság és elégedettség vizsgálata között az ügyintézés változói között a legnagyobb az eltérés. Az ügyintézés változócsoporton belül az „ügyintézés költségei” 51,4 százalékpontos különbségével jelentősen megelőzi a második helyezettet, az „ügyintézés egyszerűségét” (43,9 százalékpontos különbség) és a határidőt (39,1 százalékpontos különbség).

### 7.9. A kutatási eredményekből levonható főbb következtetések

Kompetenciakutatásunk általános célként tűzte ki, hogy tudományos módszerek segítségével feltárja, van-e lehetőség Magyarországon a közigazgatásban, mindenképp az önkormányzati igazgatásban kompetenciaalapú struktúra kiépítésére.

A kapott eredményekből az alábbi főbb következtetések vonhatók le:

1. Az empirikus vizsgálat összességben megerősíti, hogy **a kulcskompetenciák az intézmény teljesítményét és eredményes működését alapozzák meg.**

A kulcskompetenciák egy szervezet működéséhez nélkülözhetetlen egyéni, társas, generikus, funkcionális vagy metakompetenciák összessége. Ebben az értelmében rendkívül tág fogalom, amely nemcsak az egyes munkakörök betöltéséhez, hanem a konkrét működéshez szükséges kompetenciákat is magában foglalja. Viszont vannak kompetenciák, amelyekkel minden szervezetnek rendelkeznie kell a sikeres, eredményes működés érdekében. Ezek szerkezeti elrendeződése biztosítja adott szervezet működőképességét. Tehát a kulcskompetencia a szervezet életében és jövője szempontjából alapvető, mindegyik szervezeti egységnek rendelkezni kell vele.

Ezek a kulcskompetenciák jellegüknél fogva az adott szervezet nem-formális kompetenciastruktúrájának alapelemei. Köztük vannak kompetenciák, amelyek összetettségüknél fogva csoportként is felfoghatók. A kérdőív nevesíti – többek között – a szakmai ismereteket, a csapatmunkát, a problémamegoldó képességet, a kommunikációs készséget, a konfliktustűrő képességet, a kreativitást, az önállóságot stb. Ezért valójában mind a pozitív, mind a negatív fontosságú kompetencialista további kompetencia-összetevőkből áll.

A mellékletek **összevont pozitív listája** például

- a **csapatmunka** esetén magában foglalja a beilleszkedés képességét, a döntésel fogadási készséget, az együttműködési készséget, a figyelmességet, a gyengeségek elfogadását, a hiba elismerését, a szakmai kapcsolatok létesítését és ápolását;
- a **szakmai ismeretek** vonatkozásában pedig megköveteli az általános műveltséget, a szabály-és normaismeretet, a szakképesítést, a szakkifejezések ismeretét, valamint a technikai szóincset.

Mivel mindkét önkormányzati igazgatás köztisztviselői azonos vagy hasonló kompetenciákat jelöltek meg, kijelenthetjük, hogy **ezek a közös kompetenciák az igazgatási tevékenység folytatásának kulcskompetenciái.** Elrendeződésüktől, minőségüktől alapvetően függ a két önkormányzati igazgatás teljesítménye és eredményes működése.

2. A kutatás eredményei alapján a közigazgatási szervezet sikeres és eredményes működése érdekében **a proaktív kulcskompetenciák dominanciáját** tartjuk indokoltnak. Vagyis: akkor sikeresebb és eredményesebb az önkormányzati igazgatás működése, ha kulcskompetenciái többségében proaktív (kezdeményező) jellegűek.

A proaktivitás (kezdeményező készség) a reakció ellentettje. A **proaktív** ötletgazdag, tud rögtönözni, szereti az új lehetőségeket kipróbálni, kezdeményez, előmozdít, nyitott az új dolgok iránt, nem ijed meg a szokatlantól és váratlantól, kedveli a kockázatot, de feleslegesen nem kockáztat, – szemben a **reakció** jellegűvel, amely inkább elviseli a külső hatásokat, a kihívásoknak nem megy elé, inkább tudomásul veszi őket, és úgy igyekszik az akadályokat leküzdeni.

Tehát olyan kompetenciákat kerestünk, amelyek alapvetők és proaktív (kezdeményező) jellegűek (**37. sz. táblázat**). A proaktivitás alapvető kompetenciái: részben egyéni, részben társas, részben munkajellegű és részben módszerjellegű kompetenciák.

## A proaktivitás kompetenciamodellje

Egyéni kompetenciák	Társas kompetenciák	Munka-kompetenciák	Módszer kompetenciák
Elemző képesség	<b>Csapatmunka</b>	Idegennyelv ismerete	Alkalmazási képesség
Gondolkodás	<b>Együttműködés</b>	Munkamódszer	Döntési képesség
<b>Erkölcsei képességek</b>	<b>Kommunikáció</b>	Munkastílus	Kritikus szemlélet
<b>Kreativitás</b>	Konfliktusképesség	Munkaszervezés	<b>Kockázatképesség</b>
Önállóság	Tárgyalóképesség	Munkatechnika	<b>Operacionálási készség</b>
Pszichés képességek		<b>Szakmai ismeretek</b>	<b>Problémamegoldó képesség</b>
<b>Rugalmasság</b>		Teljesítőképesség	„Tudni hogyan” (=technológia)
<b>Szellemi fejlődés (tanulás) képessége</b>		Terhelhetőség	

Az Európai Unió vezető szerveinek ajánlása kulcskompetenciának a csapatmunkát, a kommunikációt, a problémamegoldó képességet, a számszerűsítési készséget, valamint a tanulás és teljesítmény fejlesztését nevezi.

## A proaktivitás kulcskompetenciái

- az egyéni kompetenciák egy része [a kreativitás, a rugalmasság, a szellemi fejlődés képessége, valamint az erkölcsi képességek körébe tartozó kompetenciák (becsületesség, megbízhatóság)]
- társas vonatkozásúak, pontosabban: koordinációs és kooperációs képességek – csapatmunka, együttműködés, kommunikáció és konfliktusképesség,
- a munkakompetenciák köréből a szakmai ismeretek, illetőleg
- a módszerkompetenciák közül a kockázatképesség, az operacionálási (műveleti) készség és a problémamegoldó képesség.

A felsorolt kompetenciák lényegében az Európai Unió kulcskompetenciáinak bővített és a közigazgatásra adaptált változata.

Miként a **mellékletek táblázatai** mutatják, az EGSZO-szintű kulcskompetenciák között a csapatmunka, az együttműködési készség, valamint az emberekkel bánni tudás megtalálható, a kommunikáció és a problémamegoldó képesség a középmezőnybe sorolódott, a számszerűsítési készség viszont a negatív fontossági listán foglal el előkelő helyet.

### 3. A kutatás a passzív reagálás és a proaktív hozzáállás (attitűd) között tapasztalható feszültség oldásának lehetőségét is kereste.

a.) Annak kimutatására és bizonyítására, hogy ki proaktív (kezdeményező) vagy reagáló természetű, a köztisztviselő énképét, és a róla alkotott tipológiát hívjuk segítségül. A *Kérdőív 1. és 2. kérdése* lehetővé teszi a típusalkotást. Felfogásunk szerint a típus az egyes jellemzők (kompetenciák) sajátos elrendeződése.

Hogy valójában adott változóhalmaz faktorálva milyen típust hoz létre, a köztisztviselő jellemzőitől függ. Más szavakkal: a köztisztviselő énképének és tevékenységének jellemzői állnak össze típusá.

Az egyes típusok olyan jellemzőkből állnak, amelyek a vizsgálat során feltárják, hogy a köztisztviselő

- mely kompetenciákkal rendelkezik,
- az adott énkép mögött inkább a kihívásokra reagáló vagy proaktív (kezdeményező) típus rejlik-e, illetőleg
- mely kompetenciákat kell fejleszteni ahhoz, hogy nála a proaktív jelleg domináljon.

b.) Ami a szervezetet illeti, dimenzionális kompetenciamodellje két jól elkülönülő részből áll: egy szubjektum-centrikus és egy generikus kompetenciastruktúrából. A szubjektum-centrikus struktúrát a köztisztviselők énképei és sikerorientációi alkotják, a generikus struktúrába a pozitív és negatív fontosságú kompetenciák, illetőleg az adott intézmény (munkahely) működésével kapcsolatos szempontok tartoznak. A generikus kompetenciák – miként a korábbiakban többször említettük – tartalmazzák a szervezeti kulcskompetenciákat, a funkcionális (szakmai) kompetenciákat, valamint az intézményi jellemzőket.

A szervezet működésének és tevékenységének színvonala, reaktív vagy proaktív jellege tükröződik az intézményről alkotott véleményekben. A proaktív típusú kompetenciák aránya a köztisztviselők rátermettségét, illetve a szervezet működési színvonalát fejezi ki.

A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a két önkormányzat működési színvonalának megítélése a közepes és jó körül szóródik, az egyes jellemzők hol reaktív (színvonalromlás vagy közepes változatlan színvonal), hol proaktív (színvonaljavulás, egyes jellemzők ötből négy fölötti pontszámai) tendenciát mutatnak. Egyértelműen megállapítható, hogy:

- elmozdulás tapasztalható az anyagi szempontoktól a nem-anyagi szempontok irányába;
- a foglalkozás és szabad döntés szignifikáns kapcsolatban áll egymással;
- előkelő helyet foglal el az intézmény számítógéppel ellátottsága és ügyfélorientált jellege, ugyanakkor
- az EU kulcskompetenciái (vö. Európai Parlament és Tanács 2006/962/ER számú ajánlásával és annak értelmezéseivel) közül több (fejlesztéssel-fejlődéssel kapcsolatos kompetenciák, számszerűsítési készség stb.) a negatív listára került;
- a proaktív kulcskompetenciák egyes kompetenciái a felmérés adatai szerint nem számítanak a kulcskompetenciák közé.

Szakmai szempontból az igazságosságnak és a tisztességnek kevésbé van jelentősége a többi erkölcsi kompetenciához képest. Fontos viszont a becsületesség, a felelősségvállalás, valamint a megbízhatóság.

4. A vizsgálat igazolta azt az általános tapasztalatot, hogy a kompetenciaalapú struktúra sokoldalúságot követel a köztisztviselői kartól. Ennek kialakítása érdekében **kompetenciaszemléletű továbbképzésekre**, anyagi ráfordításokra és a politikai erők határozott támogatására van szükség. Csak ily módon lehetséges a még uralkodó, hagyományos hivatalnoki (bürokratikus) szemléletet megváltoztatni és az önkormányzati reform keretében előrelépni a hatékonyabb közigazgatási rendszer felé.

Az interjúkból egyértelműen kitűnik, hogy az igazgatás dolgozói kiszolgáltatottak a helyi politikai erőknek. Ennek megszüntetése érdekében a jelenleginél nagyobb mértékben szükséges törekedni arra, hogy mérséklődjön a politikai szempontok érvényesülése a közigazgatási tevékenységben.

5. Az empirikus felmérések eredményei arra utalnak, hogy a két megyei jogú város köztisztviselői csak óvatosan, bizonyos fenntartásokkal viszonyulnak a **közigazgatási reform** ügyéhez. Ez az attitűd, valamint a nyugati országok igazgatás-szociológiai kutatásainak tapasztalatai a **reform fokozatos megvalósítását** tartják lehetségesnek. Egy ilyen reform megvalósításához a következő lépéseket javasoljuk:

- ❖ ki kell jelölni azokat az országos, illetve települési igazgatási intézményeket, amelyek kísérleti jelleggel részt vesznek a közigazgatás kompetenciaalapú reformjában;
- ❖ párhuzamos ellenőrzés, felügyelet formájában nyomon kell követni a működésüket. Javasolt kijelölni egy (közigazgatási, közjogi, közgazdasági, szociológus stb. szakemberekből álló) szakmai értékelő csoportot (8-10 főt) megfelelő felhatalmazással, amely egyrészt tudományos, másrészt szakpolitikai szempontból figyelemmel kíséri a kompetenciaalapú reformban résztvevő intézmények tapasztalatait;
- ❖ a harmadik évben tudományos-szakmai vitára kell bocsátani az eredményeket, tudományos tapasztalatokat. A tudományos-szakmai vita után célszerű ajánlásokat megfogalmazni a döntéshozó szervek részére;
- ❖ az ötödik évben a teljes közigazgatás kompetenciaalapú struktúrára való átállása történjen meg.

\*

Egészében az empirikus kutatásunk igazolta, hogy az általunk választott kutatási módszer alkalmas az adott területre, illetve szférára általánosan érvényes és megbízható következtetések levonására. Bebizonyosodott, hogy a pilot-jellegű kutatásunk alapján empirikus vizsgálatokkal feltárhatók és értelmezhetők az emberi erőforrások – esetünkben a köztisztviselők – nemformális kompetenciái, amelyek alapján kompetencia-típusokat alkothatunk, elemezhetjük a közigazgatási egységek (önkormányzati igazgatás) kompetenciaszerkezetét és elkészíthetjük azok kompetenciamodelljét.



## KOMPETENCIA SZÓTÁR

<b>Kompetencia</b>	<b>Definíció</b>
A folyamat végig követése	Képesség adott ügymenet vagy az ügy folyamatának nyomon követésére (monitoringjára) az iktatástól a jogerőre emelkedésig (postázásig).
Alaposság	Adott feladat teljes körű, gondos – ha kell, részletekbe menő –, körültekintő és megfontolt végzésének képessége.
Becsületesség	Adott feladat megbízható, lelkiismeretes és (erkölcsi) elvárásoknak megfelelő végzésének képessége.
Csapatmunka	Másokkal együtt a csoport tagjaként közös feladatok és célok végzésének képessége.
Döntési képesség	Döntéshozatal képessége, amely magában foglalja adott ügy, probléma vagy lehetőség azonosítását, megértését, a körülmények vagy környezet mérlegelését, valamint adott döntés szempontjából releváns tényezők mérlegelését és a lehetséges következmények megítélését.
Együttműködési készség	Képesség adott szervezeten vagy szervezeti egységen belül a másokkal való kapcsolat kialakítására, fenntartására és közös tevékenységben (feladatban) való aktív részvétellel.
Emberekkel bánni tudás	Képesség, amely lehetővé teszi, hogy adott személy (vezető, ügyintéző) másokat adott cél érdekében mozgósítson, különböző természetű vagy ellenérdekű embereket adott ügynek megnyerjen, illetve manipuláljon.
Empátia (mások megértése)	Mások megértésének képessége. Képesség, amelynek segítségével adott személy képes mások problémáit, helyzetét, érzelmeit felismerni és megérteni, illetve mások helyzetébe beleélni magát.
Eredményközpontúság	Képesség olyan teljesítmény kifejtésére, amelyben adott személy az ügy végső következményére vagy a tevékenység céljára összpontosítva cselekszik.
Felelősség vállalása	Képesség adott tevékenység vállalásából származó következmények viselésére (vö. elszámoltathatóság).
Hibából tanulás	Képesség a helytelen megközelítés vagy cselekvés (például hibás döntés) felismerésére, belátására, következtetések levonására, és azonos vagy hasonló helyzet előfordulása esetén a szükséges korrekció elvégzésére.

Igazságosság	Képesség a helyes eljárásnak mint erkölcsi kritériumoknak megfelelő ügyintézésre, döntéshozatalra vagy méltányos hozzáállás tanúsítására.
Információ-elemzés	Képesség a folyamatban levő eljáráshoz, tevékenységhez rendelkezésre álló információk azonosítására, vizsgálatára és kiértékelésére.
Információfeldolgozás képessége	Képesség az információk azonosítására, gyűjtésére, felhasználására, kiértékelésére, rögzítésére és tárolására.
Innovatív készség	Képesség a munkával összefüggő problémák vagy lehetőségek újszerű megközelítésére, megoldásokra és új módon való kezelésükre.
Integritás	Képesség a társadalmi, etikai és szervezeti normák befogadására és normáknak megfelelő viselkedésre.
Jövőorientáltság	Képesség a perspektivikus látásmódra, a távlatokban gondolkodásra és az ennek megfelelő cselekvésre.
Képességek fejlesztése	Képesség adott személy készségeinek, jártasságainak és attitűdjeinek fejlesztésére (megtervezésére, fejlődésének elősegítésére, a követelményeknek vagy elvárásoknak megfelelő változtatására).
Kezdeményező képesség	Képesség, proaktív hozzáállás (magatartás) adott helyzetben alkalmas, lehetőségek kihasználására adott cél teljesítése érdekében külön ösztönzés nélkül.
Kitartás	Képesség a kívánt cél elérése érdekében az akaratot és energiát az ügy/feladat elvégzéséig vagy ésszerű időtartamon át adott ügyre vagy feladatra összpontosítani.
Kockázatképesség	Képesség cselekvés kezdeményezésére olyan helyzetben, amikor a cselekvés kimenete nemcsak előny, hanem hátrány is lehet.
Kommunikáció (befolyásolás)	Képesség mások meggyőzésére, gondolkodásának, cselekvésének irányítására, módosítására vagy megváltoztatására közvetítő eszközök, módszerek vagy információ felhasználásával.
Konfliktuskezelés	Képesség ellentmondásos helyzetben interperszonális stílus vagy módszer használatára, amelynek segítségével a személyek közötti konfliktus (ellentmondás) hatásosan oldódik, enyhül vagy megszűnik.
Következetesség	Képesség belsőleg ellentmondásmentes, a tárgyi követelményeknek megfelelő gondolkodásra vagy munkavégzésre.



Kreativitás	Képesség hagyományostól eltérő, alternatív, újszerű vagy innovatív megközelítésre, megoldásokra vagy lehetőségek meglátására.
Kritikus szemlélet	Képesség a logikai következetlenségek, hibák vagy belső ellentmondások feltárására.
Lehetőségek feltárása	Képesség a szervezettel, tevékenységgel vagy ügymenettel kapcsolatos kedvező alkalmak, lehetőségek, esélyek (opportunitások), illetve előnyös (alternatív) megoldási módok kidolgozására, felismerésére és feltárására.
Logikus gondolkodás	Képesség adott ügyhöz vagy ügyvitelhez kapcsolódó információk között meglévő összefüggések felismerésére, értelmezésére, elemzésére és következtetések levonására az ügymenetnek vagy munkafolyamatnak megfelelően.
Más emberek motiválása	Képesség másoknál a teljesítés igényét kiváltani; képesség mások ösztönzésére, – akár azok motivációival, szándékaival szemben is.
Megbízhatóság	Képesség, amely lehetővé teszi, hogy adott személy a munkavégzés során az erkölcsi normáknak és szabályoknak megfelelően viselkedik, illetve a munkaköri előírásokat és jogszabályokat a várakozásoknak megfelelően betartja.
Munkához való hozzáállás	Képesség a feladatok ellátásának (munkavégzés) minőségét befolyásoló magatartás kifejtésére.
Önuralom	Képesség az indulatok tudatos megfékezésére; képesség, amelynek segítségével adott személy a számára kielégett helyzetben nem ösztönösen viszonyul a másikhoz, hanem képes visszafogni magát és megfontolni cselekedetét.
Precizitás (pontosság a munkában)	Munkavégzéssel kapcsolatos képesség, amely magában foglalja a munka, feladat vagy ügy hibátlan, elvárt módon és határidőre történő teljesítését.
Problémamegoldó készség	Munkavégzéssel kapcsolatos képesség; a problémák azonosításának, a lehetséges megoldások megtalálásának, meghatározásának és a problémák eredményes megoldásának képessége.
Pszichológiai érzék	Készség vagy beállítódás interperszonális helyzetekben (többnyire konfliktusos helyzetekben, ügyfélfogadáskor, tárgyaláson, párbeszédben stb.) a helyzetnek megfelelő vagy a helyzetet kezelő magatartás tanúsítására.
Rugalmas gondolkodás	Képesség a gondolkodás, a szellemi tevékenység szituációnak megfelelő módosítására.

Stratégiai gondolkodás	Képesség logikai feltételek, tények, valamint erőforrások és körülmények figyelembe vételével a megszerzett információk hosszú távú céloknak vagy vízióknak megfelelő feldolgozására és alternatívák kidolgozására.
Stressz-tűrés	Képesség a munkával összefüggő stressz-helyzetek kezelésére anélkül, hogy változna a teljesítmény.
Szakmai ismeret	Képesség az elméleti, tárgyi (szakmai) és technikai tudás adott pozíciónak (munkakörnek) megfelelő szintű megszerzésére.
Számszerűsítési készség	Képesség az ügymenet (ügyvitel, ügyintézés) során az intézkedések, eredmények számszerű, mérhető formában való megjelenítésére.
Teljesítménymotiváció	Képesség magas szintű aktivitás kifejtésére, teljesítmény elérésére belső ösztönzés alapján.
Teljesítőkéesség	Képesség a szervezeti, szervezeti egységgel vagy ügyvel kapcsolatban megfogalmazott célok elérésére.
Tisztesség	Képesség az interperszonális kapcsolatokban az erkölcsös viselkedésre, az ügyintézés során az elvárt vagy előírt munkaköri normáknak megfelelő viselkedésre.
Utasítások megértésének képessége	Képesség az utasítások pozíciónak megfelelő felfogására (fogadására, feldolgozására és értelmezésére).
Ügyfél-orientáltság	Képesség az ügyfelek igényeinek, elvárásainak azonosítására, ügyfélkapcsolatok kialakítására és fenntartására, valamint az ügyfelek részére szolgáltatások nyújtására.
Vezetési technikák	Képesség a helyzetnek megfelelő vezetési módszerek és technikák alkalmazására.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Anwander, A. (1992): SKAI: Ein Konzept zum Training sozialer Kompetenz zum Ausgleich von Interessen auf der Basis einer Integration von Planspiel und Rollenspiel, Dissertation, Tübingen.
- Államreform, közigazgatás, háttérintézmények. Szerk. Rozgonyi Tamás, Gondolat Kiadó. Budapest, 2008.
- A modern állam feladatai. Szerk. Halm Tamás – Vadász János. A Magyar Közgazdasági Társaság és a Gazdasági és Szociális Tanács konferenciájának előadásai. Budapest, 2009.
- ÁSZ (2007): A közszféra és a gazdaság versenyképessége. Tanulmány. Budapest, ÁSZ FEMI
- Ackerman, John M. (2004): Co-Governance for Accountability: Beyond “Exit” and “Voice”, In: World Development Vol. 32, No. 3, 2004.
- Ackerman, John M. (2005): Social Accountability in the Public Sector: A Conceptual Discussion, Worldbank, Paper No. 82 / March.
- Báger Gusztáv (2006): Az állami szerepvállalás új vonásai a XXI. század globalizált világában. In: Vígvári András: Vissza az alapokhoz! Tanulmányok a közpénzügyi rendszer reformjáról. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó, 2006.
- Báger Gusztáv – Vígvári András (2007a): Államreform, közpénzügyi reform. Nemzetközi trendek és hazai kihívások. Tanulmány. Budapest, ÁSZ FEMI.
- Báger Gusztáv – Bordás Mária – Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Imre Miklós – Jenei György – Kovács Árpád – Kuti Éva – Szántó Dénes – Temesi István (2007b): A közszféra és a gazdaság versenyképessége. ÁSZ FEMI.
- Báger Gusztáv – Hamza Lászlóné – Kovács Richárd (2007c): A köz- és magánszféra együttműködésével kapcsolatos nemzetközi és hazai tapasztalatok. Tanulmány. Budapest, ÁSZ FEMI.
- Báger Gusztáv - Bogyó Tibor - Goldperger István - Hegedűs Ágnes - Kiss Daisy - Örlös László - Pulay Gyula - Roóz József - Szorcik Sándor - Vígvári András (2008): A tudásalapú gazdaság és társadalom. ÁSZ FEMI.
- Báger Gusztáv – Jánossy Dániel – Kovács Richárd – Pulay Gyula – Tököli László – Vígvári András (2009): Az állam célszerű gazdasági szerepvállalása a XXI. század elejének globális gazdaságában. ÁSZKUT.
- Balogh Gábor (2003): Ügyféltypusok a társadalombiztosításban, In: Szociológiai Szemle, 2. szám.
- Balogh Gábor (2007): Kompetenciaalapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban általában, kiemelten Magyarországon. Tanulmány. Piliscsaba.

- Balogh Miklós (2007): A Központi Statisztikai Hivatal szervezetének kompetenciaalapú átalakítása, In: Statisztikai Szemle, 3. szám.
- Barley, Stephen R. (1992): The new crafts: On the „Technization” of the workforce and the „occupationalization” of firms, CAHRS Working Paper 92-08, <http://en.scientificcommons.org/8645630>, letöltve: 2007. 10. 15.
- Belloubet-Frier, N. (2007): Vers un modèle européen d’administration locale? In: Revue française d’administration publique, 121-122.
- Berg, Anne Marie (2004): Transforming public services – transforming the public servant? EGPA Conference. Ljubljana, Paper draft.
- Berg, Anne Marie (2007): What did happen to the public service professionals? Organisational reforms and professional roles, EGPA Conference. Madrid, Paper draft.
- Bergenhengouwen, G. J. – ten Horn, H. F. K. – Mooijman, E. A. M. (1997): Competence development – a challenge for human resource professionals: core competences of organisations as guidelines for the development of employees, In: Industrial and Commercial Training.
- Bíró Krisztina – Csányi Zsuzsanna – Vincze Szilvia (2007): A hallgatók elhelyezkedéséhez kötődő kompetenciák vizsgálata, Regionális Operatív Program keretében a BDF megbízásából.
- Bjørnåvold, J. (1999): Ermittlung, Bewertung und Anerkennung nicht formal erworbener Kompetenzen: Trends in Europa, Cedefop Panorama series 48/2002. [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/foko6\\_neues-aus-europa\\_04\\_bjornavold\\_de.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/foko6_neues-aus-europa_04_bjornavold_de.pdf), letöltve: 2007. 10. 10.
- Bouteiller, Dominique – Gilbert, Patrick (2005): Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord. In: Relations Industrielles/Industrial Relations.
- Bovens, M. (2005): Public accountability (Draft), published In: E. Ferlie, L. Lynne & C. Pollitt (eds.), The Oxford Handbook of Public Management, Oxford: Oxford University Press.
- Bovens, M. (2007a): New Forms of Accountability and EU-Governance, In: Comparative European Politics.
- Bovens, M. (2007b): Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework, In: European Law Journal. Vol. 13, No. 4, July.
- Coase, Ronald H. (2004): A vállalat, a piac és a jog, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Crozier, M. (1981): A bürokrácia jelensége. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Deák Máté – Ercsey-Orbán Melánia – Kun Hajna (2008): A köztisztviselők énképe. Kézirat.
- Demmke, Ch. – Hammerschmid, G. – Meyer, R. (2006): Decentralisation of HR Practices – A European Comparative Perspective, EGPA Conference. Elérhető:

<http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/milan/Hammerschmid-Meyer&Demmke2006.pdf>,  
letöltve: 2008. augusztus 15.

- Dobák Miklós (2006): Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Dubnick, M. J. (2002): Seeking salvation for accountability, paper presented at the 2002 Annual Meeting of the American Political Science Association, Boston.
- Erpenbeck, J. – von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Espino-Rodrogez, T. – Padrón-R., Victor (2006): A review of outsourcing from the resource-based view of the firm, In: International Journal of Management Reviews. 8:1 .
- Esser, H. (2002): Situationslogik und Handeln. Soziologie. Spezielle Grundlagen, Campus Verlag.
- European Commission (2001): European Governance. A White paper, Brussels: European Commission.
- European Commission (2003a): Report from the Commission on European Governance, Brussels: European Commission.
- European Commission (2003b): Implementation of „Education and Training 2010”. Work Programme. Progress Report.
- Evetts, J.(1999): Professionalisation and professionalism: issues for interprofessional care, In: Journal of Interprofessional Care 13:2.
- Evetts, J. (2006): The Sociology of Professional Groups: New Directions, In: Current Sociology 54:1.
- Farkas Ferenc (2001): A kompetenciák fejlesztésének regionális összefüggései és tapasztalatai, In: Tér és Társadalom, XIV.:3-4.
- Frank Róza (2006): Kompetenciafejlesztés az információs társadalomban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 53:9. Elérhető: <http://tmt.omikk.bme.hu>, letöltve: 2007. 09.15.
- Frank, T. (2007): The conditions shaping different forms of convergence – competency frameworks for the senior civil service in a comparative perspective. Newark (Deleware). The Third Transatlantic Dialogue, Paper.
- Fellegi, Ivan P. – Ryten, Jacob (2002): A magyar statisztikai rendszer szakértői vizsgálata. Statisztikai Szemle. 80. 2002. 2.
- Freidson, E. (2001): Professionalism, the third logic: on the practice of knowledge, Polity Press.
- Fukuyama, F. (2005): Államépítés. Kormányzás és világtrend a 21. században. Budapest, Századvég Kiadó.

Halász Gábor (2007): Az állam szerepének változása a modern közoktatási rendszerek szabályozásában. <http://www.oki.hu/halasz/>, letöltve: 2007. 12.04.

Harsányi László (2003): A harmadik szektor

In: [http://www.nonprofit.hu/files/1/6/4/164\\_A%20harmadik%20szektor.doc](http://www.nonprofit.hu/files/1/6/4/164_A%20harmadik%20szektor.doc)

Hills, J. (2004): Az állami és magánszektor a jóléti szolgáltatásokban. Alapelvek és közgazdasági elemzés. In: PM Kutatási Füzetek 8. szám. [http://www.allamreform.hu/letoltheto/kozfeladatok/hazai/8fuz\\_040510.pdf](http://www.allamreform.hu/letoltheto/kozfeladatok/hazai/8fuz_040510.pdf), letöltve: 2007. 11.10.

A helyes hivatali magatartás európai kódexe. Luxembourg: Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala. [http://ombudsman.europa.eu/code/pdf/hu/code2005\\_hu.pdf](http://ombudsman.europa.eu/code/pdf/hu/code2005_hu.pdf) letöltve: 2007. 11. 25.

Hoge, Michael A. –Tondora, J. – Marrelli, Anne F.: The Fundamentals of Workforce Competency: Implications for Behavioral Health, [http://www.annapoliscoalition.org/pages/images/Competency\\_Fundamentals.pdf](http://www.annapoliscoalition.org/pages/images/Competency_Fundamentals.pdf), letöltve: 2007. 11. 25.

Hondeghem, A. – Vandermeulen, F. (2000): Competency management in the Flemish and Dutch civil service. In: The International Journal of the Public Sector Management, 13:4.

Hood, Ch. – Lodge, M. (2004): Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis, In: Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, 17:3.

Hood, Ch. – Lodge, M. (2005): Symposium Introduction: Competency and Higher Civil Servants, In: Public Administration, 83:4.

Horváth M. Tamás (2005): Közmenedzsment. Dialóg Campus Kiadó. Budapest - Pécs.

Horton, S. (2000a): Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector, In: The International Journal of Public Sector Management, 13:4.

Horton, S. (2000b): Competency management in the British civil service, In: The International Journal of Public Sector Management, 13:4.

Horton, S.– Hondeghem, A. – Farnham, D. (2002): Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme. Amsterdam, IOS Press.

Horton, S. – Farnham, D. (2005): Origins, development and decline of the public service ethos in the British civil service: an historical institutional analysis. Berne, EGPA Conference Paper.

Horton, S. (2007): The Top Leadership Programme in the British Senior Civil Service: developing a core competency. Madrid, EGPA Annual Conference, Paper.

Humánpolitikai Szemle folyóirat 2003-2006 számai.

- Jávor István (2004): Felelőtlen szervezetek. Sajátos szervezeti típusok, nem tönkremenő szervezetek: a bíróság szervezetszociológiája. In: Szociológiai Szemle, 1. szám.
- Jávor István – Rozgonyi Tamás (2008): A szervezetek és a munka világa. L'Harmattan Kiadó. Budapest.
- Jenei György (2007): A közsféra nemzetközi modelljei és átalakítási folyamatai. In: Báger Gusztáv – Bordás Mária – Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Imre Miklós – Jenei György – Kovács Árpád – Kuti Éva – Szántó Dénes – Temesi István (2007b): A közsféra és a gazdaság versenyképessége. ÁSZ FEMI.
- Jordan, P. (2006): Hálózatok fejlődése és fejlesztése,  
In:[http://www.onkenteskozpontok.hu/formanyom/Halozatok\\_fejlolese,\\_fejlesztese-Pawel\\_Jordan.doc](http://www.onkenteskozpontok.hu/formanyom/Halozatok_fejlolese,_fejlesztese-Pawel_Jordan.doc)
- Kasher, A. (2005): Professional ethics and collective professional autonomy: a conceptual analysis, In: Ethical perspectives / Catholic University of Leuven ; European Centre for Christian Ethics. 01/04/200504.
- Kárpáti József (2009): Kompetenciaközponti átalakítás a Központi Statisztikai Hivatalban. Kézirat.
- Kickert, Walter J. M. (1997): Public governance in the Netherlands: an alternative to anglo-american 'managerialism', In: Public Administration, 75 Winter.
- Klein Balázs – Klein Sándor (2005): A kompetenciák fontossága, In: Humánpolitikai Szemle, 5. szám.
- Kluge, Susann (1999): Empirisch begründete Typenbildung. Leske und Budrich, Opladen.
- Kolbe, P. (2007): Public Corporate Governance: Grundsätzliche Probleme und Spannungsfelder der Überwachung öffentlicher Unternehmen, Festschrift-Christoph Reichard.  
[http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2007/1245/pdf/Festschrift\\_Reichard\\_Kolbe.pdf](http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2007/1245/pdf/Festschrift_Reichard_Kolbe.pdf)  
letöltve: 2007. 11.30.
- Kovács Árpád (2007): Competitiveness and Modernisation of Public Finances: Selecting and Action Scenario in Hungary following EU Accession. In.: OECD Journal on Budgeting Vol. 6., No.3. Paris.
- Kovács Árpád (2008): Megújuló, fenntartható államháztartás – ahogyan a számvevők látják In. Magyarország Politikai Évkönyve Budapest, Demokrácia Kutatások Magyar Központja Alapítvány.
- Kulcskompetenciák meghatározása és kiválasztása, In: OKI OECD-tanulmányok magyarul, <http://www.oki.hu>, letöltve: 2005.09.05.
- Kürtösi Zsófia (2005): Kapcsolathálózat az önkormányzatnál. In: Nemek esélyegyenlősége egy önkormányzatnál: Egy nemzetközi összehasonlító kutatás magyarországi eredményei. Bp. Szociális Forrásközpont.
- Lawler, E. E. (1994): From job-based to competency-based organizations. In: Journal of Organizational Behavior.

- Lee, Soo-Hoom – Phan, Ph. H. (2000): Competencies of Directors in Global Firms: requirements for recruitment and evaluation, In: Corporate Governance, Conference Paper, 8:3 July.
- Lichtsteiner, René A. (2006): Kompetenzorientiertes HRM, In: Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen. Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom zum 60. Geburtstag, Bern-Stuttgart-Wien, Haupt Verlag.
- Linder Viktória (2006): Új emberi erőforrás gazdálkodási eszközök alkalmazása a közszolgáltatásban. Naszvaj, előadás.  
<http://polvgy2006.ektf.hu/eloadasok/linderviktoria.doc>, letöltve: 2007. 10. 30.
- Lodge, M. – Hood, Ch. (2005): Symposium introduction: competency and higher civil servants, In: Public Administration, 83:4.
- Lőrincz Lajos (2007a): Közigazgatás-tudományi antológia. Budapest: hvgorac
- Lőrincz Lajos (2007b): A közigazgatás alapintézményei. Budapest: hvgorac
- Malena, C. – Reiner F. – Janmejaj S. (2004): Social accountability: An Introduction to the Concept and Emerging Practice, World Bank, Paper No. 76 December.
- Mayntz, R. (2004): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung. Working Paper No. 04/1.
- McClelland, David C. (1973) Testing for competence rather than for „intelligence”, In: American Psychologist 28.
- McLagan, Patricia A. (1997): Competencies: The Next Generation, In: Training and Development, May.
- Meyer, T. – Semark, P.(1996): A framework for the use of competencies for achieving competitive advantage, In: South African Journal of Business Management 27:4.
- Milgrom, P.– Roberts, J. (2005): Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Mohácsi Gabriella (1999): Kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment. In: Személyzeti/emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. Szerk. Poór József, Dr. Karoliny Mártonné.
- Mohácsi Gabriella: Kompetencia és érzelmi intelligencia, In: Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula (szerk.) (2004): Emberi erőforrás menedzsment. Kézikönyv. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Molnár Mónika – Farkas Ferenc (2007): A magyar nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltathatóságát értékelő standardok és módszertan, In: Statisztikai Szemle, 85:3.
- Morell, K. (2004): Analysing Professional Work in the Public Sector: The Cases of NHS nurses, Business School Research Series Paper 1.



- Mulgan, R. (2000b). "Accountability": An ever expanding Concept?, In: Public Administration, Vol. 78. No.3.
- Nagy József (2002): XXI. század és nevelés, Budapest: Osiris Kiadó
- Németh Alexandra (2008): Nem-specifikus különbségek vizsgálata Egerben. Kézirat.
- Newell, P. – Bellour, Sh. (2002): Mapping accountability: origins, contexts and implications for development, IDS Working Paper 168, Brighton.
- Noordegraaf, M. (2006): Boundaries of Professionalism: The Institutionalization of Managerial Professionalism in Public Sector, Utrecht, Conference Paper, First Draft.
- Noordegraaf, M. (2007): From „Pure” to „Hybrid” Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains, In: Administration and Society 39:6.
- Nybø, G. (2004): Personal development for dissolving jobs: towards a competency-based approach? In: International Journal of Human Resource Management, 15:3 may.
- OECD (2001a) – Investir dans les compétences pour tous. Communiqué – Réunion des Ministres de l'éducation des pays de l'OCDE, Paris, les 3 et 4 Avril.
- OECD (2001b) – Strategies for Sustainable Development: Practical Guidance for Development Co-operation.
- OECD-KPMG (1999/2002) – A Core Competency Approach to Valuing Intangible Assets, In: International Symposium, Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues and Prospects, Technical Meeting, Amsterdam 9-10 June 1999, <http://www.oecd.org/dataoecd/16/17/1947847.pdf>, letöltve: 2007. 11.30.
- OECD – Grundsätze der Corporate Governance (Neufassung 2004),
- Osborne, D. – Gaebler, T. (1994): Új utak a közigazgatásban. Vállalkozói szellem a közösségi szektorban. Budapest, Kossuth Könyvkiadó.
- Paquet, G. (2001): La nouvelle gouvernance, la subsidiarité et l'état stratégique. In: OCDE (2001b).
- Paul, S. (1991): Accountability in Public Services: Exit, Voice, and Capture, PRE Working Paper 614, Worldbank.
- Peters, G. (2000): Four Main Administrative Traditions. <http://web.worldbank.org>
- Poór József (szerk.) (2004): Humánerőforrás-menedzsment és teljesítményértékelés a közigazgatásban. Magyar Közigazgatási Intézet.
- Poór József – Barta Zsuzsanna – Karoliny Mártonné (2006). In: Humánpolitikai Szemle, 9. szám.
- Porter, Michael E. (1993): Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Budapest, Akadémiai Kiadó.

- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1993): A vállalat alapvető képessége, In: Vezetéstudomány, 1-2. szám.
- Pulay Gyula (2005): A tudásmenedzsment szerepe a közigazgatás minőségének javításában. Magyar Közigazgatás, 12. szám
- Pulay Gyula (2006a): A tudás hasznosítása a kormányzati döntés-előkészítésben. In: Jogállam – Emberi jogok: Program és minőség. Acta Humana Studiosorum. Emberi Jogok Magyar Központja Közalapítvány, Budapest.
- Pulay Gyula (2006b): Nincs időnk, hogy siessünk, nincs okunk, hogy várjunk. (Gondolatok a 15 éves központi közigazgatásról.) Magyar Közigazgatás, 3-4. szám.
- Pulay Gyula (2008): A tudásközpontú humánerőforrás-gazdálkodás lehetőségei a közigazgatásban. Munkaügyi Szemle, 1. szám.
- Reichard, Ch. (2002): Governance öffentlicher Dienstleistungen, NPM/PUB, [http://www.uni-potsdam.de/u/ls\\_puma/!PUBLIKATIONEN/governance.pdf](http://www.uni-potsdam.de/u/ls_puma/!PUBLIKATIONEN/governance.pdf) letöltve: 2007. 11. 30.
- Rhodes, R. A. W. (1990): Policy networks, a British perspective. In: Journal of Theoretical Politics, 3:2.
- Sajtos László – Mitev Ariel (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó.
- Sanchez, R. (ed) (2001): Knowledge Management and Organizational Competence, Oxford University Press.
- Savas, Emanuel S. (1993): Privatizáció. Hogyan vonuljon ki az állam a gazdaságból? Budapest, Akadémiai Kiadó.
- SCANS (1992): What Work Requires of Schools: a SCANS Report for America 2000, U.S. Department of Labor, In: Economic Development Review, Winter.
- Schedler, K. – Collm, A. (2007): Management and Evolution: Towards understanding strategic developments in public administrations. St. Gallen, Conference paper.
- Schedler, K. – Proeller, I. (2003): New Public Management, Bern-Stuttgart-Wien: Verlag Paul Haupt.
- Schreyögg, G. – Kliesch, M. (2005): Organisationale Kompetenzen und die Möglichkeiten ihrer Dynamisierung: Eine strategische Perspektive, QUEM-Report Heft 94, Berlin.
- Shared Services in Government: Turning private-sector lessons into public sector best practices, Chicago: A.T. Kearny, Inc.
- Steurer, R. (2003): Strategic Public Management as Holistic Approach to Policy Integration, [http://www.governance.at/pdf/Steurer\\_Strategic%20Public%20Management.pdf](http://www.governance.at/pdf/Steurer_Strategic%20Public%20Management.pdf), letöltve 2007. 11.15.
- Stillman, Richard J. (1994): Közigazgatás. Public Administration. Budapest, Osiris-Századvég.

- Sveiby, Karl Erik (2001): Szervezetek új gazdagsága: A menedzselt tudás. KJK-KERSZÖV. Budapest.
- Szabó Máté (1997): A katakombából a professzionalizmus felé. A jogvédő civil szervezetek helyzete Magyarországon a rendszerváltozás után, In: Fundamentum 2.
- Szelestey Judit (2007): Kompetenciamodell kidolgozásának elméleti háttere, In: <http://www.erg.bme.hu/Szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>, letöltve: 2007. 11.25.
- Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezetéstudományi Tanszék (2001): Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerőpiaci készségigény-felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában, OM megbízásából, [http://www.tpf.hu/pages/subpage/index.php?id=414&lang\\_type=hu](http://www.tpf.hu/pages/subpage/index.php?id=414&lang_type=hu)
- Torres, L. (2004): Trajectories in public administration reforms in European Continental countries, In: Australian Journal of Public Administration, 66:3.
- Van der Veen, R.: A managerial assault of professionalism? The role of professionals in a changing welfare state. Rotterdam, Concept Paper, Draft.
- Van Vulpen, E. – Moesker, F.: Competency-based Management in the Dutch Senior Public Service.
- Verwaltungsstrukturen und Zusammenarbeit im kreisangehörigen Bereich: Eine Bestandsaufnahme und Bewertung. Landesrechnungshof Schleswig-Holstein (2003), Kiel, <http://www.landesrechnungshof-sh.de/index.php?getfile=bestandsaufnahme.pdf> letöltve: 2007. 11. 02.
- Vuori, J. – Kingsley, G. (2007): Public and private manager: does the difference really matter? Newark (Deleware), The Third Transatlantic Dialogue, Draft.
- Wagner, D.–Debo, S. –Bültel, Nadine (2005): Individuelle und organisationale Kompetenzen: Schritte zu einem integrierten Modell, QUEM-Report Heft 94., Berlin
- Walzer, M.: A civil szféra és a társadalomban betöltött szerepe In: <http://www.policy.hu/flora/miaciviliszfera.htm>, letöltve: 2007. 11.15.
- Wettbewerb im öffentlichen Sektor, <http://www.kommunaler-wettbewerb.de/com/620.html>, letöltve: 2007. 11. 15.
- Wilkens, U. (2004): Von der individuellen zur kollektiven Kompetenz? Konstanz, Herbstworkshop der Kommission Personal. Paper. letöltve: 2007. 10. 25. <http://www.uni-konstanz.de/FuF/Verwiss/Klimecki/KomPers/fullpapers/Wilkens.pdf>
- Williamson, Oliver E. (2007): A tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok irányítása, In: Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás II. évfolyam 2. szám. [www.kormanyzas.hu](http://www.kormanyzas.hu)
- Wolf, A. (1995): Competence-based Assessment, Buckingham Philadelphia, Open University Press.

World Bank (Világbank) (1991): *Accountability in Public Service: Exit, Voice and Capture*, <http://www-wds.worldbank.org>, letöltve: 2007. 11.30.

Zaugg, Robert J. (Hrsg.) (2006): *Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen. Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom zum 60. Geburtstag*, Bern-Stuttgart-Wien, Haupt Verlag.

## **MELLÉKLETEK**



**Kérdőív**

**Kérdőív sorszáma:.....**

**A KÉRDŐÍV kitöltése önkéntes!**

A kérdőívvel kapcsolatosan:

- A zárt kérdések után egy vonal választja el a „0 NT, 9 NV” válaszokat, melyeket ne olvass fel,
- a megfelelő válasz számát karikázd be vagy ahol lehet, tegyél X jelet a rubrikába
- a kérdezőbiztosi instrukciókat a kérdések után a zárójelben találod.

Jó munkát!

Kérdezőbiztos neve: .....

Felvétel ideje: .....év.....hó.....nap ..... óra .....perc

*Jó napot kívánok, .....vagyok,*

.....

*megbízásából jöttem. Szeretnék pár kérdést feltenni Önnek a munkájához és munkaköréhez kapcsolódóan.*

*Segítségét előre köszönöm!*





Csak közalkalmazottaktól, köztisztviselőktől kérdezendő!

**I.**  
**Közalkalmazottak, köztisztviselők kompetenciamérése**

**1. Néhány egyszerű állítást mondok. Kérem, osztályozza egytől ötig, mennyire jellemzők Önre ezek az állítások!**

(Válaszlehetőségek:

- 1 egyáltalán nem jellemző
- 2 inkább nem jellemző
- 3 jellemző is meg nem is
- 4 jellemző
- 5 teljesen jellemző

- 9 nem tudja  
0 nem válaszolt)

<b>Alkalmazási képesség</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
A munkát a tárgyi követelményeknek megfelelően végzem		
A szakismereteket gyakorlatra tudom váltani		
Tudom használni a számítógépet		
Van jogosítványom és rendszeresen használom		

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>Csapatmunka</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
Be tudok illeszkedni a csapatba		
Belátom, ha hibáztam		
Elfogadom gyengésegeimet		
Elfogadom a hozott döntést		
Figyelmes vagyok		
Másokkal együtt dolgozom ki a megoldást		
Nagy súlyt helyezek szakmai kapcsolataim ápolására		
Sokféle szakmai kapcsolatom van		

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>Kommunikációs képesség</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
Időben szoktam érzelmi húrokat pengetni		
Nem ítélek meg gondolatlanul		
Szívesen fogadom a bókákat		
Utánajárok, ha valamit nem értek		
Világosan fejezem ki magamat		

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>Kreativitás</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
Kipróbálom az új lehetőségeket		
Nem riaszt el, ami szokatlan		
Találok megoldást a problémákra		
Tele vagyok ötletekkel		
Tudok rögtönözni		

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>Munkaszervezés</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
A munkahelyemet a lehető legjobban rendeztem be		
A célnak megfelelően választok segédeszközöket.		
Előre látom a következményeket és meg tudom ítélni azokat		
Felismerem, mi a lényege egy ügynek		
Magam állítom össze a munkatervet		
Meglátom az összefüggéseket (a munkában)		

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>Munkatechnika</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
Jó a teherbíró képességem		
Jól be tudom osztani az erőmet		
Jól tudok összpontosítani		
Továbbképezem magam		
Tudom, hol és hogyan szerezzem be az információt		

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>Önállóság</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
A döntéseimet magam hozom		
Csak akkor veszem igénybe mások segítségét, ha az szükséges		
Érvényesíteni tudom akaratomat		
Felismerem a velem egyívásúakat („hasonszórúe- ket”).		
Külső segítség nélkül tervezem meg és végzem el a munkámat		
Magam alakítom ki a véleményemet, amit aztán képviselek is		
Vállalom a felelősséget a tetteimért		

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>Rugalmasság</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
Egymás mellett többféle feladatot is el tudok látni		
Meg tudom változtatni a véleményemet		
Minden helyzetre rá tudok hangolódni		
Nem okoz problémát, ha egyik feladatról a másikra kell átállni		
Nyitott vagyok az új vagy szokatlan ötletek iránt		

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>Szakmai ismeret</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
Általános műveltséggel rendelkezem		
Ismerem a munkahelyi szabályokat és normákat		
Ismerem a szakkifejezéseket		
Jó a technikai szóincsem		
Rendelkezem a munkámhoz szükséges szakképesítéssel		

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Vegyes	0	9	5	4	3	2	1
A munkám tele van váratlan helyzetekkel							
Azért dolgozom itt, mert megbecsülik a munkámat (nem anyagi értelemben)							
Azért dolgozom itt, mert számomra fontos, amit csinálok							
Azt mondom, amit várnak tőlem							
Büszke vagyok rá, hogy itt dolgozhatok.							
Csak azzal foglalkozom, ami rám tartozik.							
Elviselem a kritikákat							
Érdekes feladatokat végzek							
Felismerem, ha valami nem „stimmel” és szóba hozom							
Ha akadályokba ütközök, nem hátrálok meg, keresem a módját, hogyan küzdhetem le							
Ha valamit nem értek, inkább megkérdézem a felettesemtől							
Idegesít, ha a kollégák nem ismerik el a munkámat.							
Jó a stressztűrő képességem							
Kapok vissza átdolgozásra anyagot, amit már leadtam							
Könnyen létesítek kapcsolatot							
Lényeges információk birtokában bírálom el az ügyeket							
Megtalálom a módját, hogy véleményemnek hangot adjak.							
Meg tudom győzni a kollégákat, ha jónak tartom, amit gondolok							
Meg vagyok elégedve a fizetésemmel							
Mіндеgy hol dolgozom, fontos, hogy legyen munkám							
Minőségi munkát adok ki a kezemből							
Nem tudok tétlenül ülni.							
Rendelkezésre álló információ birtokában hozom meg a döntést.							
Sokszor felesleges dolgokat is el kell végeznem							
Sokszor hiába dolgozom							
Szeretek álmodozni							
Szeretek itt dolgozni							
Szeretek kockáztatni							
Szeretem részleteibe menően megismerni az ügyet, mielőtt döntök							
Szívesen tanulok olyanoktól, akik nagy tapasztalattal rendelkeznek							
Tudok emberek előtt beszélni							
Vannak dolgok, amelyeknek nem látom értelmét, mégis megcsinálom							

**2. Kérem, az előzőhöz hasonlóan osztályozza 1-től 5-ig pontokkal, mennyire tartja jellemzőnek az alábbi állításokat:**

- a.) Saját magára  
 b.) Közvetlen felettesére (közvetlen felettes beosztása .....)  
 c.) Kollégájára/kolleganójére (.....)


(A megfelelő rovatot kérem X betűvel jelölje meg.)

(Válaszlehetőségek:

- 1 egyáltalán nem jellemző
- 2 inkább nem jellemző
- 3 jellemző is meg nem is
- 4 jellemző
- 5 teljesen jellemző
- 
- 9 nem tudja
- 0 nem válaszolt)

2. kérdés	0	9	5	4	3	2	1
A döntéseimet, határozataimat megfellebbezik							
Amit elhatároztam, azt végig is viszem							
Amit tanultam, a gyakorlatba tudom ültetni							
A munkámat magam szervezem meg							
A munkámat lelkiismeretesen, legjobb tudásom szerint végzem							
Az a fontos, ami van. Ki tudja, mit hoz a jövő (Elég mának a maga baja)							
Belátom, ha tévedtem és el is ismerem.							
Bízom az emberekben							
Bosszant, ha valamiben megállapodtunk, és az utolsó pillanatban megváltozik							
Elismerem és megmondom annak, aki jól teljesített.							
Előzékeny és szolgálatkész vagyok							
Fáraszt, ha valaki lassan „kapcsol” (nehéz felfogású)							
Fontosnak tartom a „tálalást” (lehet egy dolgot úgy is megmondani, hogy az kevésbé fájjon)							
Furdal a lelkiismeret, ha valamit nem tudok határidőre teljesíteni							
Ha a munkám során olyan határozatot kell hozni, amely ellenkezik elveimmel, inkább visszaadom az ügyiratot.							
Határozott elképzelésem van a jövőmről							
Meggondolom, kinek mit mondok							
Megfontolom, mielőtt cselekszem							
Megkérdezem a kollégáktól, ha valamit nem értek							
Meg tudom érttetni magam az emberekkel							
Meg tudom győzni a kollégákat az igazamról							

2. kérdés (folytatás)	0	9	5	4	3	2	1
Mielőtt döntök, alaposan utánajárok a dolognak							
Mielőtt döntök, másoknak is kikérem a véleményét							
Mindenkiben megbízom							
Mindig alkalmazkodom a körülményekhez							
Mindig a szokásos hivatali gyakorlatnak megfelelően járok el							
Nem szeretek részletekbe merülni							
Nem szoktam tévedni							
Nem tudok tétlen lenni, folyton elfoglalom magam							
Részleteibe menően dolgozom fel az ügyiratot							
Szeretek egyedül dolgozni							
Szeretek kockáztatni							
Szeretem, ha emberek dolgoznak a kezem alatt							
Szeretek új dolgokba fogni, mert kihívás számomra							
Szigorú vagyok a munkában, de következetes (=nincs kivétel)							
Szilárdan kitartok a véleményem mellett.							
Tudom, mi a lényege annak, amin dolgozom							
Úgy hozom meg a döntést, hogy egyúttal „védem a hátamat”							

**3. Az embereknek különböző elképzeléseik vannak arról, hogy munkahelyükön mennyire kell követniük feljebbvalóik utasításait. Néhányan azt vallják, hogy akkor is követni kell a feljebbvaló utasításait, ha azokkal nem értünk teljesen egyet. Mások szerint csak abban az esetben kell felettesünk utasításait követnünk, ha annak helyességéről meg vagyunk győződve. A két vélemény közül ön melyikkel ért inkább egyet?**

- 1 követni kell az utasításokat
- 2 először meg kell bizonyosodni az utasítás helyességéről
- 3 attól függ
- 
- 0 NT
- 9 NV

**4. Most felsorolok néhány szempontot, amit az emberek a munkahelyükkel kapcsolatban fontosnak tartanak. Kérem, nézze végig ezeket a szempontokat és mondja meg, hogy ön személy szerint mit tart fontosnak a munkahelyével kapcsolatban! (Több válasz is lehetséges, minden említést, ha lehet, sorrendiséggel jelölj!)**

- 1 jó fizetés
- 2 kellemes emberek, akikkel dolgozom
- 3 kényelmes tempó, nem nagy hajtás
- 4 biztonságos munkahely
- 5 jó előrejutási lehetőségek
- 6 általánosan megbecsült munka
- 7 jó időbeosztás
- 8 kezdeményezési lehetőségek


- 9 a társadalom számára hasznos munka
- 10 hosszú szabadság
- 11 olyan munka, ahol találkozni lehet emberekkel
- 12 olyan munka, amelyben az ember érzi, hogy megvalósít valamit
- 13 felelősségteljes munka
- 14 érdekes munka
- 15 a saját képességnek megfelelő munka
- 16 egyik sem


-----  
 0 NT  
 9 NV

**5. Mennyire elégedett ön a munkahelyével?**

Elégedetlen Nagyon elégedett

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

-----  
 0 NT  
 9 NV

**6. A munkájában mennyire van lehetősége szabad döntésre?**

Egyáltalán Sok lehetőségem  
 nincs van

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

-----  
 0 NT  
 9 NV

**7. Kérem, átadok Önnek egy ABC-sorrendbe állított listát. Válasszon ki nyolc (8) kompetenciát/képességet, amelyet a munkájához legjobban illőnek tart és rangsorolja őket úgy, hogy X jelet tesz abba a rubrikába (ahhoz a sorhoz és abba a számoszlopba), amelyikbe az Ön véleménye szerint adott kompetencia/képesség tartozik. (pozitív fontossági sorrend)**

(1. oszlop – első helyen fontos, 2. oszlop második helyen fontos, ... 8. oszlop – nyolcadik helyen fontos. Összesen 8 darab X-jel lehet! Tehát összesen nyolc kompetenciát/képességet kell megjelölni!)

<b>Pozitív fontossági lista</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
A folyamat végig követése								
Alaposság								
Becsületesség								
Csapatmunka								
Döntési képesség								
Együttműködési készség								
Emberekkel bánni tudás								
Empátia (mások megértése)								

<b>Pozitív fontossági lista (folytatás)</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Eredményközpontúság								
Felelősség vállalása								
Hibából tanulás								
Igazságosság								
Információ-elemzés								
Információfeldolgozás képessége								
Innovatív készség								
Integritás								
Jövőorientáltság								
Képességek fejlesztése								
Kitartás								
Kommunikáció (befolyásolás)								
Következetesség								
Kreativitás								
Kritikus szemlélet								
Lehetőségek feltárása								
Logikus gondolkodás								
Más emberek motiválása								
Megbízhatóság								
Munkához való hozzáállás								
Önuralom								
Precizitás (pontosság a munkában)								
Problémamegoldó készség								
Pszichológiai érzék								
Rugalmas gondolkodás								
Stratégiai gondolkodás								
Stressz-tűrés								
Szakmai ismeret								
Számszerűsítés készsége								
Teljesítménymotiváció								
Teljesítőképeség								
Tisztesség								
Utasítások megértésének képessége								
Ügyfél-orientáltság								
Vezetési technikák								

**8. Most ugyanezt a listát, kérem, rangsorolja 1-től 8-ig negatív fontossága szerint, tehát úgy, hogy X jelet tesz abba a rubrikába (ahhoz a sorhoz és abba a számoszlopba), amelyik az Ön véleménye szerint a munkájához egyáltalán nem vagy kevésbé fontos. (negatív fontossági sorrend)**

(Az oszlopok a negatív fontossági sorrendet adják: 1-es oszlop az első helyen, a 2. oszlop a második helyen, a 3. oszlop a harmadik helyen ... álló negatív fontosságú kompetencia/képesség. Összesen 8 kompetenciát/képességet kell megjelölni!)

<b>Negatív fontossági lista</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
A folyamat végig követése								
Alaposság								
Becsületesség								
Csapatmunka								
Döntési képesség								
Együttműködési készség								
Emberrel való bánni tudás								
Empátia (mások megértése)								
Eredményközpontúság								
Felelősség vállalása								
Hibából tanulás								
Igazságosság								
Információ-elemzés								
Információfeldolgozás képessége								
Innovatív készség								
Integritás								
Jövőorientáltság								
Képességek fejlesztése								
Kitartás								
Kommunikáció (befolyásolás)								
Következetesség								
Kreativitás								
Kritikus szemlélet								
Lehetőségek feltárása								
Logikus gondolkodás								
Más emberek motiválása								
Megbízhatóság								
Munkához való hozzáállás								
Önuralom								
Precizitás (pontosság a munkában)								
Problémamegoldó készség								
Pszichológiai érzék								
Rugalmas gondolkodás								
Stratégiai gondolkodás								
Stressz-tűrés								
Szakmai ismeret								
Számszerűsítés készsége								
Teljesítménymotiváció								
Teljesítőképeség								
Tisztesség								
Utasítások megértésének képessége								
Ügyfél-orientáltság								
Vezetési technikák								



**9. Véleménye szerint mennyire illenek az alábbi megállapítások az intézményére, ahol dolgozik?**

(Válaszlehetőségek:

- 1 egyáltalán nem illik
- 2 inkább nem illik
- 3 illik is meg nem is
- 4 illik
- 5 teljesen illik

- 9 nem tudja  
 0 nem válaszolt)

**Az intézmény ...**

Az intézményre vonatkozó megállapítások	0	9		5	4	3	2	1
a munkával folyton elmaradásban van (határidő-problémákkal küzd)								
biztos pont az ember életében								
elősegíti a szakmai fejlődésemet								
jó hírnévnek örvend								
lehetővé teszi, hogy munka közben regenerálódjon az ember								
minőségi szolgáltatást nyújt								
modern és dinamikus								
nyitott és átlátható								
sikeres								
számítógépesített irodatechnikai rendszert használ								
teljes kapacitását leköti az embernek								
többet követel, mint amennyit fizet a munkáért								
ügyfélorientált								

**Csak ügyfelektől kérdezendő!**

## **II. Ügyfelek elégedettségének vizsgálata**

Szabványkérdések kontrollcsoportnak

(átvéve a *Módszertani útmutató a hivatali ügyfél-elégedettség méréséhez* című anyagból)

### **10. Mennyire elégedett Ön a következőkkel:**

(Válaszlehetőségek:

- 1 Teljesen elégedetlen
- 2 Inkább elégedetlen
- 3 Elégedett is, meg nem is
- 4 Inkább elégedett
- 5 Teljesen elégedett

- 
- 9 Nem tudja
  - 0 Nem válaszolt)

<b>10. kérdés</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
a hivatalok megközelíthetősége		
az ügyintéző udvariassága		
az ügyintéző szakértelme		
az ügyintézés körülményeinek kultúráltsága		
az ügyintéző nyitottsága az Ön ügye, problémája iránt		
a hivatali nyitva tartás, az ügyfélforgadási idők		
fellebbezési lehetőségek		
az ügyintézési határidők betartása		
az ügyintézéssel kapcsolatos információk rendelkezésre állása		
az ügyintézés megbízhatósága, (tiszteességes eljárás)		
az ügyintézés gyorsasága		
az ügyintézés egyszerűsége		
várakozási idő a hivatalokban		
az ügyintézés költségei, ára		
Összességében, általában az ügyintézés színvonala		

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

**11. Most arra kérem, hogy az előzőekhez hasonlóan osztályozza egytől ötig ugyanezen tényezőket azok fontossága szerint is. A szerint tehát, hogy azok színvonala mennyire befolyásolja Önt az ügyintézés általános megítélésében.**

(Válaszlehetőségek:

- 1 Egyáltalán nem fontos
- 2 Csak kicsit fontos
- 3 Fontos is, meg nem is
- 4 Fontos
- 5 Nagyon fontos

- 
- 9 Nem tudja
  - 0 Nem válaszolt

11. kérdés	0	9	5	4	3	2	1
a hivatalok megközelíthetősége							
az ügyintéző udvariassága							
az ügyintéző szakértelme							
az ügyintézés körülményeinek kulturáltsága							
az ügyintéző nyitottsága az Ön ügye, problémája iránt							
a hivatali nyitva tartás, az ügyfélfogadási idők							
fellebbezési lehetőségek							
az ügyintézési határidők betartása							
az ügyintézésrel kapcsolatos információk rendelkezésre állása							
az ügyintézés megbízhatósága, (tisztességes eljárás)							
az ügyintézés gyorsasága							
az ügyintézés egyszerűsége							
várakozási idő a hivatalokban							
az ügyintézés költségei, ára							

**12. Intézt-e már korábban más vagy hasonló ügyet az ügyfélszolgálatnál?**

- 1. Igen egy alkalommal
- 2. Igen többször is
- 3. Nem LÉPJEN TOVÁBB A 16. KÉRDÉSRE

- 
- 9. Nem tudja LÉPJEN TOVÁBB A 16. KÉRDÉSRE
  - 0. Nem válaszolt LÉPJEN TOVÁBB A 16. KÉRDÉSRE

**13. Korábban a mostanival azonos vagy ahhoz hasonló ügyet intézt-e? (pl. lak-címváltozás)**

- 1. Hasonlót, vagy azonosat
- 2. Más ügyet LÉPJEN TOVÁBB A 16. KÉRDÉSRE

- 
- 9. Nem tudja LÉPJEN TOVÁBB A 16. KÉRDÉSRE
  - 0. Nem válaszolt LÉPJEN TOVÁBB A 16. KÉRDÉSRE

**14. Véleménye szerint az ügyintézés színvonala ebben az ügytípusban**

- 1. Javult
- 2. Romlott, vagy
- 3. Ugyanolyan maradt

-----

- 9. Nem tudja
- 0. Nem válaszolt

**15. Véleménye szerint az ügyfélszolgálat működésének színvonala az elmúlt időben összességében**

- 1. Javult
- 2. Romlott, vagy
- 3. Ugyanolyan maradt

-----

- 9. Nem tudja
- 0. Nem válaszolt

### III. Személyi adatok

(Mindenkitől kérdezendő!)

**16). Neme:**

1. Férfi
2. Nő

**17) Kora:**

1. – 24 év
2. 25-29 év
3. 30-34 év
4. 35-39 év
5. 40-44 év
6. 45-49 év
7. 50-54 év
8. 55-59 év
9. 60 és év

-----  
0. Nem válaszolt

**18. Foglalkozását tekintve, Ön jelenleg**

1. Fizikai dolgozó
2. Adminisztratív munkát végez
3. Értelmiségi munkát végez, vagy vezető
4. Jelenleg nem áll munkában (nyugdíjas, háztartásbeli, munkanélküli)
5. Egyéb, éspedig.....

-----  
0. Nem válaszolt

**19. Beosztása/munkaköre:**

.....

**20. Ön jelenleg**

1. A magánszférában, a privát szektorban dolgozik
2. A közszektorban dolgozik
3. Saját vállalkozást vezet
4. Egyéb területen dolgozik

-----  
0. Nem válaszolt

**21. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:**

1. Általános iskola, vagy annál kevesebb
2. Szakmunkásképző (szakmája van, de nem érettségizett)
3. Középiskola (gimnázium, vagy szakközépiskola)

- 4. Főiskolai diploma
- 5. Egyetemi diploma
- 6. Doktori fokozat

-----

- 0. Nem válaszolt

**Köszönöm a közreműködését!**

**KÉRDEZŐ! EZEKET NE KÉRDEZD! CSAK TÖLTSD KI!**

**22. Mennyi ideig tartott a kérdezés? .....perc**

**23. A válaszadó mennyire megfontoltan válaszolt a kérdésekre?**

- 1. Alaposan megfontolt, végiggondolt válaszokat adott
- 2. Alapvetően megbízható válaszokat adott
- 3. Válaszai nem tűntek megbízhatónak, végiggondoltnak

**24. Mennyire tűntek őszintének a válaszadó válasza?**

- 1. Teljes mértékben
- 2. Részben
- 3. Egyáltalán nem

**25. A megkérdezett tett-e megjegyzést vagy észrevételt a kérdésekkel kapcsolatban, amit a jövőben fel lehet használni?**

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

**Interjúkérdések**

1. Mondjon Önmagáról néhány gondolatot! (neve, kora, tanulmányok, pártállás)
2. Néhány szót arról a területről, ahol dolgozik.
3. Mik az Ön feladatai?
4. Mit ért Ön csapatmunkán?
5. Szeret csapatban dolgozni? Tart a team-munkától?
- 6 Milyen munkatempó jellemzi?
7. Tevékenysége mennyire stresszes?
8. Hogy viszonyul a határidők okozta stresszhez? Hogy kezeli?
9. Mennyire igényli az elismerést? Milyen visszajelzési lehetőségei vannak?
10. Hogyan dolgozza fel a sikertelenségeket?
11. Hol voltak Önnek kudarcai? Miben voltak sikertelenségei?
12. Milyen továbbképzéseken vett Ön részt?

**Intelligencia / Tudásbeli felkészültség**

13. Mik az elképzelései (stratégiái) az elkövetkező öt évre?
14. Ha nem úgy mennek a dolgok, ahogy Ön elképzei, akkor mit tesz?
15. Mik az Ön területén a főbb problémapontok és mit tudnak ezzel kezdeni, hogyan tudják megoldani?
16. Hogy' szervezi meg Ön egy munkanapját?

17. Milyen struktúra jellemzi a bizottságot vagy azt a részleget, ahol Ön dolgozik?
18. Mennyire érvényesíti a saját akaratát a döntéshozatalnál?
19. Vannak-e a bizottságban töréspontok, ha igen, akkor mik mentén alakultak ki?
20. Mi jellemzi a munkaszervezését?

**Vezetői kompetenciák**

21. Milyen kritériumok alapján választja a munkatársait?
22. Mi szükséges Önnek a csapatmunkához?
23. Hogyan hozza meg a döntéseket?
24. Mi motiválja Önt a munkájában?
25. Milyen szituációkban bocsátja el a munkatársait?

26. Jelenleg milyen programokon dolgoznak?
27. Mennyire tartja erősnek a civil szférát?
28. Miben látja Ön saját erősségeit és gyengeségeit?

## Nem, Kor, Foglalkozás és Iskolai végzettség, EGSZO

## NEM

NEM	EGSZO		EGER		
	fő	%	fő	%	
Érvényes	férfi	74	25,4	52	30,2
	nő	216	74,2	119	69,2
	Összesen	290	99,7	171	99,4
Missing	NA	1	0,3	1	0,3
Összesen		291	100,0	172	100,0

## KOR

KOR	EGSZO		EGER		
	fő	%	fő	%	
0-24	4	1,4	2	1,2	
25-29	43	14,8	23	13,4	
30-34	39	13,4	24	14,0	
35-39	45	15,5	22	12,8	
Érvényes 40-44	38	13,1	25	14,5	
45-49	36	12,4	24	14,0	
50-54	57	19,6	35	20,3	
55-59	25	8,6	14	8,1	
60-	3	1,0	2	1,2	
Összesen	290	99,7	171	99,4	
Missing	NV	1	,3	1	,6
Összesen	291	100,0	172	100,0	

## FOGLALKOZÁS

FOGLALKOZÁS	EGSZO		EGER	
	fő	%	fő	%
fizikai dolgozó	1	0,3	-	-
adminisztratív	73	25,1	41	23,8
Érvényes értelmiségi, vagy vezető	200	68,7	115	66,9
egyéb	16	5,5	10	9,0
Összesen	290	99,7	172	100,0
Missing	NV	1	0,3	
Összesen	291	100,0		



**VÉGZETTSÉG**

<b>ISKOLAI VÉGZETTSÉG</b>		<b>EGSZO</b>		<b>EGER</b>	
		<b>fő</b>	<b>%</b>	<b>fő</b>	<b>%</b>
Érvényes	szakmunkásképző	2	0,7	1	0,6
	középiskola	74	25,4	47	27,3
	főiskolai diploma	141	48,5	75	43,6
	egyetemi diploma	70	24,1	45	26,2
	doktori fokozat	2	0,7	2	1,2
	Összesen	289	99,3	170	98,8
Missing	NV	2	0,7	2	1,2
Összesen		291	100,0	172	100,0

## A kérdőív 1. és 2. kérdése

## 4.1. Leíró statisztika (1. kérdés)

## 4.1.1. Egyéni kompetenciák, EGER

Előfordulás (N)

Kompetencia	Jellemzők (Kompetencia)	Sorrendiség		
		Teljesen jellemző	Jellemző	Jellemző is meg nem is
Kreativitás	Akadályok leküzdése	98	63	irreleváns
	Nyitottság (szokatlannal szemben)	59	81	27
	Öletgazdagság	32	94	37
	Problémamegoldás	73	83	irreleváns
	Rögtönző képesség	45	79	43
	Új lehetőségek kipróbálása	76	66	29
Önállóság	Akaratértényesítés	24	96	44
	„Egyívásúak” felismerésének képessége	64	82	21
	Felelősségvállalás	145	25	irreleváns
	Mások segítségének igénybevétele	87	69	irreleváns
	Önálló döntéshozatal	53	70	41
	Véleményalkotás és képviselése	66	79	21
Rugalmasság	Egymás mellett többféle feladat ellátása	104	58	irreleváns
	Helyzetre hangolódás képessége	32	88	47
	Más feladatra átállás képessége	80	73	irreleváns
	Nyitottság ötletek iránt	79	69	20
	Véleményváltoztatás képessége	57	73	34
Személyes és presztízs motívumok	Álmodozás kedvelése	18	35	46
	Büszkeség a munkahelyre	51	70	42
	Elégedettség (a fizetéssel)	15	40	50
	Munka megbecsülése	21	68	56
	Munkahely fontossága	27	60	35
	Munkahely kedvelése	63	68	31
	Munkahely presztízse	18	27	60
	Stressztűrő képesség	57	70	39
	Tevékenység (feladat) érdekessége	34	74	56
	Tevékenység (munka) fontossága	61	69	32

#### 4.1.2. Módszertani kompetenciák, EGER

Előfordulás (N)

Kompetencia	Jellemzők (Kompetencia)	Sorrendiség		
		Teljesen jellemző	Jellemző	Jellemző is meg nem is
Alkalmazási képesség	Munkavégzés jellege	109	57	irreleváns
	Szakismeretek gyakorlatra váltása	108	53	irreleváns
	Számítógép-használat	119	40	irreleváns
	Vezetői engedély használata	139	irreleváns	irreleváns
Gondolkodási stílus	Felettes megkérdezése (tekintélyelvűség)	102	50	irreleváns
	Tanulás tapasztalattal rendelkezőtől	142	25	irreleváns
	Véleménykifejezés módja	42	88	33
Munkajelleg, munkamódszer munkastílus	Döntéshozatal	106	45	irreleváns
	Elvárásnak megfelelés	5	23	73
	Értelmetlen munkavégzés	30	61	51
	Felesleges munkavégzés	30	56	58
	Hiábavaló munkavégzés	6	32	51
	Hibafelismerés	67	74	27
	Kockázat kedvelése	13	29	46
	Minőségi munka	83	78	irreleváns
	Munka helyzeti bizonytalansága	51	49	58
	Munkárakoncentráció	46	59	42
	Tétlenségre „képtelenség”	104	49	irreleváns
	Ügyek elbírálása (lényeglátás)	99	58	irreleváns
	Ügyek megismerése (mélységében)	108	52	irreleváns
Munkaszervezés	Következmények megítélése	26	111	33
	Lényeglátás	76	85	irreleváns
	Munkaterv készítése	63	55	39
	Munkahely berendezése	49	69	42
	Összefüggések meglátása	86	78	irreleváns
	Segédeszközök megválasztása	70	79	21
Munkatechnika	Erőbeosztás	69	79	22
	Információszerzés	83	67	20
	Összpontosítás képessége	69	93	irreleváns
	Teherbíró képesség	122	44	irreleváns
	Továbbképzés	69	66	27
Szakmai ismeret	Általános műveltség	85	80	irreleváns
	Szabály-és normaismeret	111	56	irreleváns
	Szakképesítés megléte	140	30	irreleváns
	Szakkifejezések ismerete	93	73	irreleváns
	Technikai szókincs jellege	66	85	20

### 4.1.3. Szociális kompetenciák, EGER

Előfordulás (N)

Kompetencia	Jellemzők (Kompetencia)	Sorrendiség		
		Teljesen jellemző	Jellemző	Jellemző is meg nem is
Csapatmunka	Beilleszkedés	126	42	irreleváns
	Döntés elfogadása	84	69	irreleváns
	Együttműködés másokkal	43	62	55
	Figyelmesség	80	72	irreleváns
	Gyengeségek elfogadása	77	75	irreleváns
	Hiba belátása	101	63	irreleváns
	Szakmai kapcsolatok ápolása	72	66	31
	Szakmai kapcsolatok megléte	83	56	29
Kommunikációs képesség	Beszédkésztség emberek előtt	60	64	35
	Bókok fogadása	41	51	45
	Érzelemre hatás	27	67	50
	Kapcsolatlétesítés	70	67	50
	Meggyőzőképesség	50	81	32
	Önkifejezés	60	98	irreleváns
	Utánajárás (annak, amit nem ért)	126	41	irreleváns
Konfliktustűrő képesség	Elismerés hiánya	30	39	60
	Kritika elviselése	52	80	36
	Leadott anyag átdolgozása	10	31	42

## 4.2. Faktorelemzés (1. kérdés)

### 4.2.1. Rotált Komponens Mátrix, EGSZO

#### 1. kérdés, EGSZO, KMO és Bartlett teszt\*

Kaiser-Meyer-Olkin Mintamegfelelés mértéke		,815
Bartlett-féle gömbölyűségi teszt (gömbteszt)	Közelítő Khi-négyzet	8369,206
	Df (szabadságfok)	3321,000
	Szignifikancia	,000

\* Csak azokra az esetekre vonatkozik, ahol a SZEKTOR = közszektor.

Komponens száma	Jellemzők <sup>110</sup>	Típusnév
1. komponens	<p><i>Emberek előtt beszélés képessége</i>  <i>Világos önkifejezés</i>  <i>Akadályok leküzdése</i>  <i>Rögtönzés</i>  <i>Többféle feladat egyidejű ellátása</i>  <i>Hibafelismerés</i>  <i>Következmények megítélése</i>  <i>Problémára megoldás</i>  <i>Kollégák meggyőzése</i>  <i>Összpontosítás</i>  <i>Véleménykifejezés módja</i>  <i>Információszerzés</i>  <i>Kapcsolat létesítése</i>  <i>Ügyismeret (lényeg)</i>  <i>Általános műveltség</i>  <i>Váratlan helyzetek a munkában (151)</i>  <i>Más feladatra átállás</i>  <i>Figyelmesség</i>  <i>Akaratérvényesítés</i>  <i>Összefüggések meglátása</i>  <i>Minőségi munkavégzés</i>  <i>Feladatok érdekessége</i>  <i>Szakkifejezések ismerete</i>  <i>Technikai szókinccs</i>  <i>Norma- és szabályismeret</i>  <i>Szakképesítés megléte</i>  <i>Új lehetőségek kipróbálása</i>  <i>Nyitottság (új ötletek iránt)</i>  <i>Riadalom hiánya a szokatlantól</i>  <i>Sokféle kapcsolat</i>  <i>Ötletgazdagság</i>  <i>Teherbíró képesség</i>  <i>Erőbeosztás</i></p>	<p><b>Kommunikátor (generikus és vezetői kvalitásokkal)</b></p>
2. komponens	<p><i>Problémára megoldás találása</i>  <i>Kollégák meggyőzése</i>  <i>Véleménykifejezés módjának meglelése (167)</i>  <i>Ügy lényegének felismerése (126)</i>  <i>Önálló döntés</i>  <i>Munkavégzés külső segítség nélkül (138)</i>  <i>Véleményalkotás/képviselés</i>  <i>Akaratérvényesítés</i>  <i>Munkaterv összeállítása</i>  <i>Ügyek elbírálása (információ)</i>  <i>Segítség igénybe vétele</i>  <i>Helyzetre hangolódás</i>  <i>Összefüggések meglátása</i>  <i>Döntéshozatal információból</i>  <i>Szakismeret gyakorlatra váltása</i>  <i>Ötletgazdagság</i>  <i>Munkahely berendezése</i></p>	<p><b>„Főnök” „Kisfőnök” vagy Szakértő</b></p>

<sup>110</sup> A mátrix eredetileg 25 komponenst tartalmazott, amelyet 10 komponensre számítottunk át (*a priori* módszer). A táblázatban csak a ,3 érték felettieket tüntetjük fel. Dőlt betűvel az ,5 érték feletti jellemzőket jelöljük.

<b>3. komponens</b>	Hiba felismerése <i>Tanulás tapasztalattal rendelkezőtől</i> <i>Ügyismeret mélysége DH előtt</i> <i>Utánajárás</i> Tétlenségre „képtelenség” Felelősségvállalás Minőségi munkavégzés Döntéshozatal információból Hiba belátása Teherbíró képesség	<b>„Beosztott”</b>
<b>4. komponens</b>	<i>Munka fontossága</i> <i>Munka megbecsülése</i> <i>Munkahelyre büszkeség</i> <i>Feladatok érdekessége</i> <i>Munkahely szeretete</i> Elégedettség (fizetéssel) Megtfontolt megítélés	<b>Konzervatív</b>
<b>5. komponens</b>	Információ szerzése Általános műveltség <i>Szakkifejezések ismerete</i> <i>Szakismeretek gyakorlatra váltása</i> Munkavégzés módja (101) Technikai szókinccs Norma- és szabályismeret Csapatba illeszkedés Szakképesítés megléte Kapcsolat ápolása Másokkal együtt dolgozás	<b>„Öreg róka”</b>
<b>6. komponens</b>	Más feladatra átállás Helyzetre hangolódás <i>Gyengeség elfogadása</i> <i>Kritika elviselése</i> <i>Hibázás belátása</i> Döntés elfogadása Tudakolódás felettől Munkára koncentráció Véleményváltoztatás Munka(hely) fontossága Elvárásnak megfelelés	<b>Alkalmazkodó</b>
<b>7. komponens</b>	Munkaterv összeállítása Helyzetre hangolódás Tudakolódás felettől (-) <i>Új lehetőségek kipróbálása</i> <i>Nyitottság (új ötletek iránt)</i> <i>Riadalom hiánya a szokatlantól</i> Kockáztatás kedvelése Sokféle kapcsolat Ötletgazdagság Járművezetés Továbbképzés	<b>Sikerorientált</b>
<b>8. komponens</b>	Kapcsolatlétesítés (165) Kapcsolat sokfélesége (112) <i>Bókok fogadása</i> <i>Álmodozás kedvelése</i> Érzelmi húrok pengetése Kapcsolat ápolása Elismerés iránti vágy (162) Másokkal együtt dolgozás	<b>Emocionális</b>

<b>9. komponens</b>	Másokkal együtt dolgozás (110) Munkahely berendezése Erőbeosztás Teherbíró képesség Stressztűrő képesség Álmodozás kedvelése (-) Váratlan munkahelyzetek (-) Összpontosítás (131)	<b>Öszvér</b>
<b>10. komponens</b>	Munka elismerésének hiánya (162) Értelmetlen munkavégzés Felesleges munkavégzés Hiábavaló munkavégzés Leadott anyag visszakapása	<b>Kiábrándult</b>

#### 4.2.2. Rotált Faktor Mátrix, EGSZO

##### 2. kérdés, EGSZO, KMO és Bartlett teszt<sup>a</sup>

Kaiser-Meyer-Olkin Mintamegfelelés mértéke	,755
Bartlett-féle gömbölyű- Közelítő Khi-négyzet ségi teszt	2188,368
Df (szabadságfok)	703,000
Szignifikancia	,000

a. Csak azokra az esetekre vonatkozik, ahol SZEKTOR = közszektor.

##### Rotált Faktor Mátrix (2. kérdés)

Faktor száma	10 faktoros jellemzők	12 faktoros jellemzők	Típusnév
<b>1. faktor</b>	Elhatározás véghezvitele Tanultak gyakorlatba ültetése Lelkiismeretes munkavégzés Tévedés elismerése Teljesítés elismerése Szolgáltatás készség Határidő-mulasztás lelkiismeret-furdalással Meggfontolt cselekvés <i>Tudakolódás kollégáktól</i> Önmagam megérttetése Kollégák meggyőzése <i>Utánajárás döntés előtt</i> Mások véleményének kikérése döntés előtt Hivatali gyakorlatnak megfelelő eljárás Aktivitás (229) <i>Ügyirat részletes feldolgozása</i> Következetesség Szilárd vélemény Lényegismeret	Elhatározás véghezvitele Tanultak gyakorlatba ültetése Lelkiismeretes munkavégzés Tévedés elismerése Bizalom az emberekben <i>Teljesítés elismerése</i> Szolgáltatás készség Határidő mulasztás lelkiismeret-furdalással Meggfontolt cselekvés <i>Tudakolódás kollégáktól</i> Önmagam megérttetése Kollégák meggyőzése Utánajárás döntés előtt Mások véleményének kikérése Körülményekhez alkalmazkodás Tétlenségre „képtelenség” Ügyirat részletes feldolgozása Szilárd vélemény Lényegismeret	<b>Kompetens beosztott</b>

<b>2. faktor</b>	Tanultak gyakorlatba ültetése Munka megszervezése Gyors felfogás (212) Kollégák meggyőzése Foglalkoztatói szerep kedvelése (233) <i>Kihívások kedvelése</i> Lényegismeret	Hivatali gyakorlatnak megfelelő eljárás Tétlenségre „képtelenség” Ügyirat részletes feldolgozása Egyedül dolgozás kedvelése <i>Következetesség</i> Szilárd vélemény	<b>„Aktakukac”</b>
<b>3. faktor</b>	<i>Bizalom az emberekben</i> <i>Bizalom mindenkiben</i> Alkalmazkodás a körülményekhez	Jelen fontossága Kollégák meggyőzése Egyedül dolgozás kedvelése (-) <i>Foglalkoztatói szerep kedvelése</i> <i>Kihívások kedvelése</i>	<b>„Kisfőnök”</b>
<b>4. faktor</b>	Elvek prioritása a munkában (215) Mások véleményének kikérése döntés előtt Viszolygás a részletektől „Hát véde”	<i>Bizalom az emberekben</i> <i>Bizalom mindenkiben</i> Körülményekhez alkalmazkodás	<b>Bizalom centrikus</b>
<b>5. faktor</b>	<i>Diplomáciai érzék (213)</i>	<i>Megfontolt véleménynyilvánítás</i> Mások véleményének kikérése „Hát véde”	<b>Óvatos</b>
<b>6. faktor</b>	Jelen fontossága (206) Hivatali gyakorlatnak megfelelő eljárás <i>Egyedül dolgozás kedvelése</i>	Bosszankodás megállapodás módosulása miatt (rugalmatlanság) Szolgáltatékesség <i>Diplomáciai érzék</i>	<b>„Diplomata” vagy „Szolgalelek”</b>
<b>7. faktor</b>	<i>Kockáztatás kedvelése</i> Kihívások kedvelése	<i>Kockázat kedvelése</i>	<b>Kockázat kedvelő</b>
<b>8. faktor</b>	<i>Megfontolt véleménynyilvánítás (217)</i> Megfontolt cselekvés	<i>Lelkiismeretes munkavégzés</i> Tétlenségre „képtelenség”	<b>Munka robotosa</b>
<b>9. faktor</b>	<i>Lelkiismeretes munkavégzés</i>	Tanultak gyakorlatra váltása <i>Munka megszervezése</i> Egyedül dolgozás kedvelése	<b>„Magánzó”</b>
<b>10. faktor</b>	Kihívások kedvelése <i>Következetesség</i> Szilárd vélemény	<i>Gyors felfogás</i>	<b>„Újdiplomás”</b>
<b>11. faktor</b>	–	<i>Tévedés gyakorisága</i>	<b>„Lúzer”</b>
<b>12. faktor</b>	–	Elvek prioritása Kollégák meggyőzése	<b>„Apostol”</b>

### 4.2.3. Magyarózott variancia, EGER

#### 2. kérdés, EGER, KMO és Bartlett teszt<sup>a</sup>

Kaiser-Meyer-Olkin mintamegfelelés mértéke.	,688
Bartlett-féle gömbölyű- Közelítő Khi-négyzet ségi teszt	1695,203
Df (szabadságfok)	703,000
Szignifikancia	,000

a. Csak azokra az esetekre vonatkozik, ahol SZEKTOR = közszektor.



2. kérdés, EGER Teljes magyarázott variancia<sup>a</sup>

Faktor	Kezdeti sajátértékek			Kivonatolás összegei			Rotációs összegek		
	Összesen	Variancia- %	Kumulatív %	Összesen	Variancia-%	Kumulatív %	Összesen	Variancia-%	Kumulatív %
1	6,590	17,341	17,341	2,485	6,539	6,539	2,601	6,843	6,843
2	2,601	6,845	24,186	1,690	4,447	10,985	2,210	5,817	12,661
3	2,551	6,714	30,900	4,515	11,881	22,866	2,080	5,474	18,134
4	2,107	5,544	36,444	1,825	4,803	27,669	1,852	4,874	23,009
5	1,801	4,740	41,184	1,896	4,990	32,660	1,705	4,486	27,494
6	1,556	4,094	45,277	1,422	3,743	36,402	1,659	4,364	31,859
7	1,468	3,863	49,140	1,186	3,122	39,524	1,472	3,872	35,731
8	1,358	3,575	52,715	,880	2,316	41,840	1,370	3,606	39,338
9	1,280	3,368	56,083	,919	2,417	44,257	1,323	3,482	42,820
10	1,209	3,183	<b>59,266</b>	,755	1,988	<b>46,245</b>	1,301	3,425	<b>46,245</b>
11	1,143	3,009	62,274						
12	1,076	2,830	<b>65,105</b>						
Kivonatolás módszere: Maximum Likelihood.									
a. Csak azokra az esetekre vonatkozik, ahol SZEKTOR = közszektor.									

#### 4.2.4. Rotált Faktor Mátrix, EGER

2. kérdés, Eger, Rotált Faktor Mátrix <sup>a,b</sup>										
	Faktor									
	„Hivatal- nok	„Kisfőnök”	„Beosztott”	Bizalom centrikus	Diplomata	Törekvő	Munka robotosa	Felszínes	Megfontolt	Óvatos
Szigorúság a munkában	,874									
Szilárd vélemény	,566									
Ügyirat részletes feldolgozása	,551									
Tétlenségre „képtelenség”	,494					,330	,342			
Megfontolt cselekvés	,411									
Kihívások kedvelése		,537				,439				
Tanultak gyakorlatba ültetése		,496								
Utánajárás	,307	,486								,310
Határozott jövőképzet		,477								
Kollégák meggyőzése		,449				,305				
Önmagam megérttetése		,408								
Foglalkoztatói szerep		,382				,351		-,327		
Lényegismeret		,336								
Munka megszervezése										
Tudakolódás a kollégáktól			,610							
Határidőmulasztás (lelkiismeret-furdalással)			,577							
Egyedül dolgozás kedvelése			,473		,336					
Elhatározás véghezvitele	,311		,399							
Tévedés elismerése			,391							
Tévedés gyakorisága										

**2. kérdés, Eger, Rotált Faktor Mátrix (Folytatás)**

Faktor										
	„Hivatal- nok	„Kisfőnök”	„Beosztott”	Bizalom centrikus	Diplomata	Törekvő	Munka robotosa	Felszínes	Megfontolt	Óvatos
Bizalom az emberekben				,826						
Bizalom mindenki-ben				,678						
Körülményekhez alkalmazko- dás				,492	,350					
Bosszankodás megállapodás módosulása miatt					,545					
Diplomáciai érzék					,535					
Hivatali gyakorlatnak megfe- lelő eljárás			,305		,424					
Szolgálatkészség					,393					
„Hát véde”					,308					
Gyors felfogás						,589				
Kockáztatás kedvelése						,540				
Teljesítés elismerése										
Lelkiismeretes munkavégzés							,942			
Jelen fontossága								,750		
Döntések megfellebbezése								,345		
Viszolygás a részletektől								,312		
Meggondolt vélemény									,966	
Mások véleményének kikérése döntés előtt										,535
Elvek prioritása										,529
Kivonatolás módszere: Maximum Likelihood.										
Rotációs módszer: Varimax Kaiser-normalizációval.										
a. Rotáció 24 iterációban.										
b. Csak azokra az esetekre vonatkozik, ahol SZEKTOR = közszektor.										



## A kérdőív 3., 4., 5. és 6. kérdése

## A feljebbvaló utasításának követése

Elfordulás (N)

Válaszlehetőség	3. kérdés		
	EGSZO	EGER	SZOMBATHELY
Követni kell az utasításokat	48	32	16
Először meg kell bizonyosodni az utasítások helyességéről	136	79	57
Attól függ	100	54	46
<b>Összesen</b>	<b>284</b>	<b>165</b>	<b>119</b>

## 4. kérdés, EGER

(legalább 50 említéssel)

Szempont	Helyezés	Sorrendiség		
		1. helyen említve	2. helyen említve	3. helyen említve
Jó fizetés	1. (142)	(5.) 20	1. 43	1. 33
Biztonságos munkahely	2. (113)	1. 32	2. 25	2. 20
Kellemes emberek, akikkel dolgozom	3. (105)	(5.) 20	(5.) 15	3. 18
Saját képességnek megfelelő munka	4. (88)	3. 21	(5.) 15	14
Olyan munka, ahol az ember érzi, hogy megvalósít valamit	5. (86)	2. 26	3. 16	6
Általánosan megbecsült munka	6. (82)	15	8	15
Érdekes munka	7. (74)	8	7	9
Felelősségteljes munka	8. (68)	5	9	12

#### 4. kérdés, EGSZO

(legalább 100 említéssel)

Szempont	Helyezés	Sorrendiség		
		1. helyen említve	2. helyen említve	3. helyen említve
Jó fizetés	1. (248)	3. 29	1. 56	1. 46
Biztonságos munkahely	2. (204)	1. 49	2. 33	2. 28
Kellemes emberek, akikkel dolgozom	3. (195)	26	3. 22	3. 27
Olyan munka, ahol az ember érzi, hogy megvalósít valamit	4. (173)	2. 37	20	10
Saját képességnek megfelelő munka	5. (173)	28	20	22
Általánosan megbecsült munka	6. (166)	24	16	22
Érdekes munka	7. (156)	11	11	12
Felelősségteljes munka	8. (150)	9	18	17
Jó időbeosztás	9. (112)	1	6	12
Társadalom számára hasznos munka	10. (110)	8	11	4
Kezdeményezési lehetőségek	11. (107)	1	5	5
Olyan munka, ahol találkozni lehet emberekkel	12. (100)	5	3	9

## Munkahellyel elégedettség

Előfordulás (N)

Válaszlehetőség	5. kérdés		
	EGSZO	EGER	SZOMBATHELY
1 elégedetlen	1	1	0
2	1	1	0
3	8	5	3
4	12	9	3
5	24	16	8
6	31	19	12
7	75	47	28
8	89	52	37
9	40	17	23
10 Nagyon elégedett	4	1	3
<b>Összesen</b>	<b>285</b>	<b>168</b>	<b>117</b>

## Szabad döntés lehetősége

Előfordulás (N)

Válaszlehetőség	6. kérdés		
	EGSZO	EGER	SZOMBATHELY
1 Egyáltalán nincs	9	7	2
2	17	12	5
3	17	7	10
4	17	11	6
5	37	19	18
6	31	19	12
7	53	29	24
8	54	33	21
9	38	28	10
10 Sok lehetőségem van	11	3	8
<b>Összesen</b>	<b>284</b>	<b>168</b>	<b>116</b>

## Ordinális regresszió

### Szabad döntés lehetősége és a munkaszervezés, munkatechnika közötti kapcsolat

#### Modell illeszkedése

Modell	-2 Log Likelihood	Khi-négyzet	Szabadságfok	Szignifikancia.
Csak lehetséges	566,101			
Végső	515,791	50,310	33	,027

Kapcsolatfüggvény: Logit.

#### Illeszkedés jósága

	Khi-négyzet	Szabadságfok	Szignifikancia.
Pearson	1516,018	1239	0,000
Eltérés	510,246	1239	1,000

Kapcsolatfüggvény: Logit.

#### Pszedo R-négyzet

Cox és Snell	0,264
Nagelkerke	0,273
McFadden	0,088

Kapcsolatfüggvény: Logit.



## A kérdőív 7. és 8. kérdése

## 6.1. A 7. kérdés

## 6.1.1. Pozitív fontossági lista, EGER

(Helyezés alapján)

Előfordulás (N)

Kompetencia	Helyezés	Sorrendiség		
		1. helyen pozitív	2. helyen pozitív	3. helyen pozitív
Szakmai ismeret	1. (103)	38	13	11
Alaposság	2. (87)	12	14	13
Emberekkel bánni tudás	3. (70)	9	10	4
Becsületesség	4. (69)	16	9	6
Problémamegoldó képesség	5. (60)	7	8	9
Megbízhatóság	7. (59)	6	7	8
Felelősségvállalás	7. (59)	3	2	11
Logikus gondolkodás	8. (57)	7	6	7
Döntési képesség	9. (53)	6	7	8
Ügyfélorientáltság	10. (49)	6	8	5
Csapatmunka	11. (48)	1	5	4

## 6.1.2. Pozitív fontossági lista, EGER

(Sorrendiség alapján)

Előfordulás (N)

Kompetencia	Helyezés	Sorrendiség		
		1. helyen pozitív	2. helyen pozitív	3. helyen pozitív
Szakmai ismeret	1. (103)	38	13	11
Becsületesség	2. (69)	16	9	6
Alaposság	3. (87)	12	14	13
Munkához való hozzáállás	4. (44)	11	4	7
Emberekkel bánni tudás	5. (70)	9	10	4
Folyamat végig követése	8. (23)	7	2	2
Logikus gondolkodás	8. (57)	7	6	7
Problémamegoldó képesség	8. (60)	7	8	9
Megbízhatóság	12. (59)	6	7	8
Döntési képesség	12. (53)	6	7	8
Precizitás (pontosság a munkában)	12. (48)	6	11	6
Ügyfélorientáltság	12. (49)	6	8	5

## 6.2. A 8. kérdés

### 6.2.1. Negatív fontossági lista, EGER

(helyezés alapján)

Előfordulás (N)

Kompetencia	Helyezés	Sorrendiség		
		1. helyen negatív	2. helyen negatív	3. helyen negatív
Jövőorientáltság	1. (90)	16	8	9
Kritikus szemlélet	2. (80)	14	9	11
Vezetési technikák	3. (79)	15	9	15
Más emberek motiválása	4. (69)	9	11	12
Számszerűsítés készsége	5. (68)	17	12	10
Eredményközpontúság	6. (64)	10	5	5
Pszichológiai érzék	7. (59)	11	7	9
Stratégiai gondolkodás	8. (51)	2	11	7
Innovatív készség	10. (48)	8	1	5
Lehetőségek feltárása	10. (48)	5	9	2
Integritás	11. (42)	4	7	5

### 6.2.2. Negatív fontossági lista, EGER

(Sorrendiség alapján)

Előfordulás (N)

Kompetencia	Helyezés	Sorrendiség		
		1. helyen negatív	2. helyen negatív	3. helyen negatív
Számszerűsítés készsége	1 (68)	17	12	10
Jövőorientáltság	2. (90)	16	8	9
Vezetési technikák	3. (79)	15	9	15
Kritikus szemlélet	4. (80)	14	9	11
Pszichológiai érzék	5. (59)	11	7	9
Eredményközpontúság	6. (64)	10	5	5
Más emberek motiválása	7. (69)	9	11	12
Innovatív készség	8. (48)	8	1	5
Lehetőségek feltárása	9. (48)	5	9	2
Kreativitás	10.(38)	5	2	4
Integritás	11. (42)	4	7	5
Stratégiai gondolkodás	12. (51)	2	11	7

## 7. sz. melléklet

## A kérdőív 9. kérdése

## 7.1. A 9. kérdés

## 7.1.1. Intézményi jellemzők

fő

Válasz lehető- ség	Határidőproblémás			Biztos pont			Szakmai fejlődést segítő			Jó hírnév			Regenerációs hely			Minőségi szolgáltató		
	EGSZO	EGER	SZO	EGSZO	EGER	SZO	EGSZO	EGER	SZO	EGSZO	EGER	SZO	EGSZO	EGER	SZO	EGSZO	EGER	SZO
1	81	35	46	6	4	2	14	11	3	9	6	3	102	60	42	2	1	1
2	71	50	21	18	10	8	21	17	4	17	11	6	83	53	30	12	9	3
3	70	43	27	78	61	17	71	47	24	92	56	36	62	38	24	79	59	20
4	39	25	14	94	59	35	115	69	46	104	61	43	31	13	18	130	74	56
5	16	11	5	86	30	56	69	27	42	61	31	30	9	5	4	58	22	36
Össze- sen	277	164	113	282	164	118	290	171	119	283	165	118	287	169	118	281	165	116
Helye- zés	- 2.	- 2.	- 1.	7.	6.	4.	5.	7.	5.	6.	5.	8.	- 1.	- 1.	- 2.	4.	8.	7.

(9. kérdés folytatása) fő

Válasz lehetőség	Modern, dinamikus			Nyitott, átlátható			Sikeres			Számítógépesített			Teljes kapacitást lekötő			Sok munka kevés pénzért			Ügyfélorientált		
	EGSZO	EGER	SZO	EGSZO	EGER	SZO	EGSZO	EGER	SZO	EGSZO	EGER	SZO	EGSZO	EGER	SZO	EGSZO	EGER	SZO	EGSZO	EGER	SZO
1	14	9	5	15	10	5	2	1	1	2	1	1	3	2	1	10	2	8	1	1	0
2	39	26	13	39	24	15	21	14	7	3	3	0	3	2	1	29	19	10	7	4	3
3	111	76	35	114	73	41	120	74	46	23	18	5	29	18	11	72	46	26	35	23	12
4	90	43	47	80	39	41	95	57	38	74	54	20	107	68	39	92	57	35	116	84	32
5	28	11	17	35	19	16	37	16	21	189	96	93	147	80	67	79	42	37	128	59	69
Össze- sen	282	165	117	283	165	118	275	162	113	291	172	119	289	170	119	282	166	116	287	171	116
Helye- zés	10.	11.	10.	11.	9.	11.	10..	9.	9.	1.	1.	1.	2.	2.	3.	8.	4.	6.	3.	3.	2.

## Szervezeti egységek

## 8.1. Szervezeti egységek, EGSZO

Sorszám	Eger	Szombathely	
1.	Adóügyi Iroda	Adóellenőrzési Iroda	Adóosztály
2.	Egészségügyi és Szociális Iroda	Adókievetési Iroda	Adóosztály
3.	Főépítési Csoport	Aljegyzői Iroda	Jogi és Képviselői Osztály
4.	Főmérnöki Iroda	Általános Igazgatási Iroda	Igazgatási Osztály
5.	Gazdasági Iroda	Belső Ellenőrzési Iroda	(önálló)
6.	Idegenforgalmi és Kulturális Iroda	Beruházási Iroda	Városfejlesztési és Üzemeltetési Osztály
7.	Igazgatási Iroda	Egészségügyi és Intézményi Iroda	Egészségügyi, Szociális és Családvédelmi Osztály
8.	Informatikai Iroda	Ellátó Iroda	Munkaügyi, Informatikai és Szervezési Osztály
9.	Jegyzői és Képviselői Iroda	Építési Iroda	Igazgatási Osztály
10.	Jogi Iroda	Főépítési Iroda	Városfejlesztési és Üzemeltetési Osztály
11.	Közoktatási Iroda	Ifjúsági és Sport Iroda	Oktatási, Ifjúsági és Sport Osztály
12.	Lakossági Szolgálati Iroda	Informatikai Iroda	Munkaügyi, Informatikai és Szervezési Osztály
13.	Okmány Iroda	Jegyzői Iroda	Jogi és Képviselői Osztály
14.	Polgármesteri Titkárság	Képviselői Iroda	Jogi és Képviselői Osztály
15.	Város- és Területfejlesztési Iroda	Kommunális és Környezetvédelmi Iroda	Városfejlesztési és Üzemeltetési Osztály
16.	Városi Gyámhivatal	Költségvetési Iroda	Közgazdasági Osztály
17.		Közbeszerzési Iroda	Tisztviselői Osztály
18.		Kulturális és Civil Iroda	Tisztviselői Osztály
19.		Lakásiroda	Egészségügyi, Szociális és Családvédelmi Osztály
20.		Munkaügyi Iroda	Munkaügyi, Informatikai és Szervezési Osztály
21.		Nevelési és Oktatási Iroda	Oktatási, Ifjúsági és Sport Osztály
22.		Okmány Iroda	Igazgatási Osztály
23.		Pénzügyi Iroda	Közgazdasági Osztály
24.		Stratégiai Iroda	Tisztviselői Osztály
25.		Titkársági Iroda	Tisztviselői Osztály

## 8.2. Munkakörök/Beosztások, EGSZO

### A köztisztviselők által adott megnevezés:

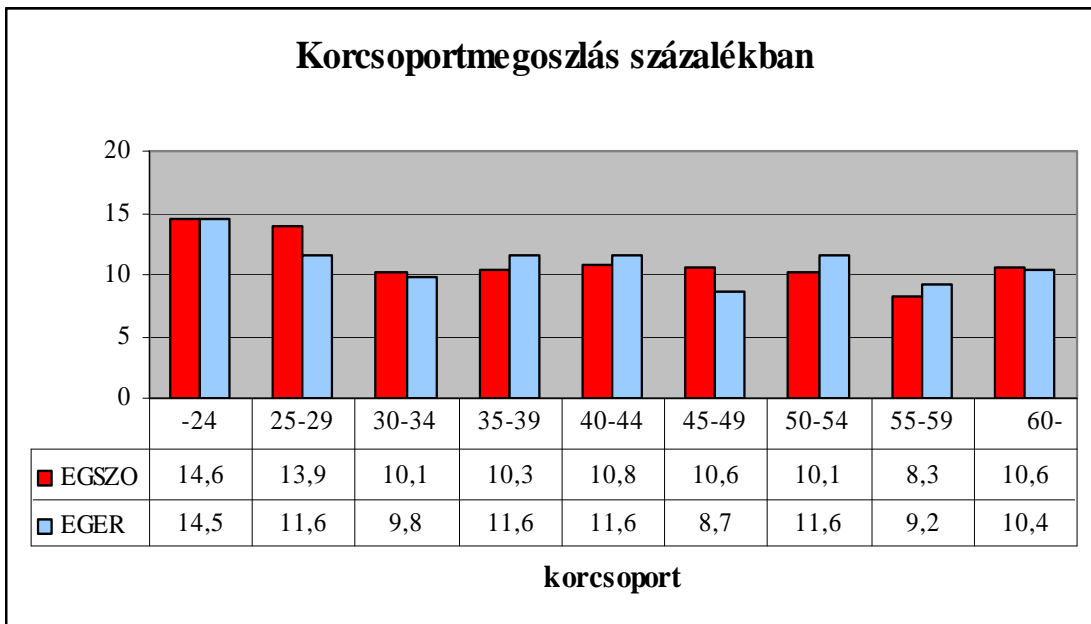
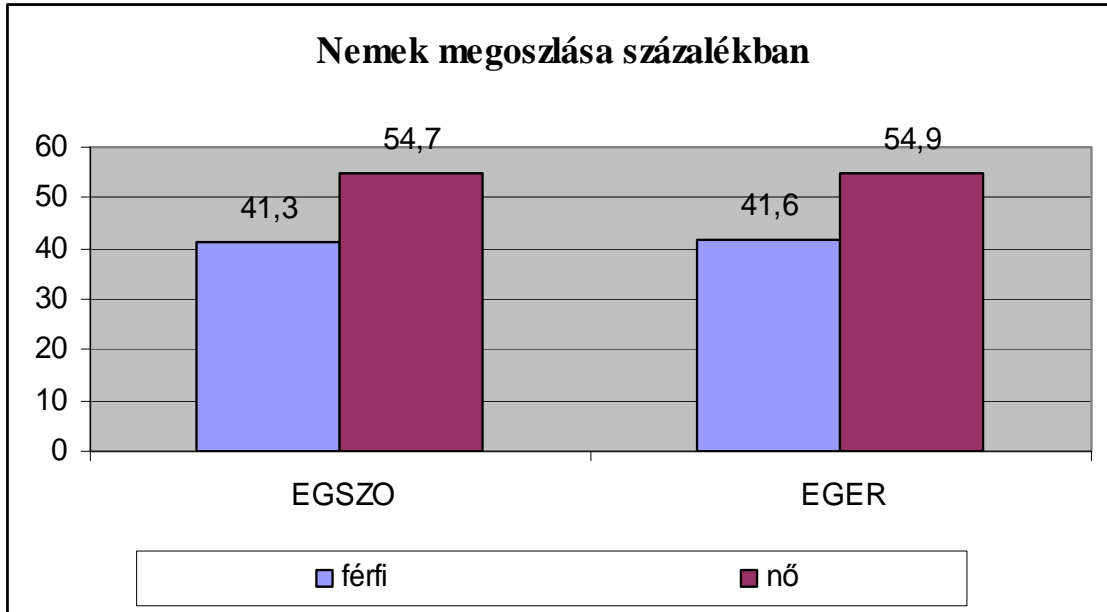
1. Adminisztrátor
2. Adóbehajtó
3. Adóügyi ellenőr
4. Adóügyi előadó
5. Adóügyi főtanácsos
6. Adóügyi ügyintéző
7. Aljegyző
8. Alpolgármester
9. Alpolgármesteri titkár
10. Anyakönyvvezető
11. Belső ellenőr
12. Beruházási ügyintéző
13. Bérügyintéző
14. Csoportvezető
15. Elemző üzemgazdász
16. Előadó
17. Építésügyi előadó
18. Építésügyi hatósági főelőadó
19. Építésügyi ügyintéző
20. Építésügyi ügyintéző (tanácsos)
21. Értékesítési vállalozási ügyintéző
22. Főelőadó
23. Gazdasági koordinátor
24. Gazdasági ügyintéző
25. Gimnáziumi ügyintéző
26. Gondnok
27. Gyámügyi ügyintéző
28. Hivatalvezető
29. HP ügyintéző
30. Idegenforgalmi ügyintéző
31. Ifjúsági referens
32. Igazgatási főelőadó
33. Informatikus
34. Intézményi koordinátor
35. Irodavezető
36. Jegyző
37. Jegyzői titkár
38. Jogász
39. Jogi előadó
40. Jogtanácsos
41. Koordinátor
42. Költségtérítési ügyintéző
43. Könyvelő
44. Középiskolai koordinátor
45. Közgazdasági előadó
46. Közgazdasági ügyintéző
47. Közlekedési ügyintéző
48. Közoktatási ügyintéző
49. Közoktatási iroda vezetőhelyettese
50. Közterület-felügyelő
51. Köztisztviselő
52. Kulturális referens
53. Kulturális ügyintéző
54. Költségvetési ügyintéző
55. Lakásügyi ügyintéző
56. Mezőgazdasági ügyintéző
57. Minőségügyi vezető
58. Műszaki ügyintéző
59. Nemzetközi ügyintéző
60. OKM-ügyintéző
61. Osztályvezető
62. Pályázati ügyintéző
63. Pénzügyi előadó
64. Pénzügyi főelőadó
65. Pénzügyi ügyintéző
66. Piacvezető
67. Polgármester
68. Projektmenedzser
69. Rendszergazda
70. Sportreferens
71. Szabálysértési ügyintéző
72. Szakképzési ügyintéző
73. Szakmai tanácsadó
74. Szociális ügyintéző
75. Szociálpolitikai ügyintéző
76. Szolgáltatásszervező
77. Tanácsos (=Tanácsnok)
78. Tanácsos ügyintéző
79. Területfejlesztési ügyintéző
80. Titkár
81. Titkárságvezető
82. Útügyi ügyintéző
83. Ügyintéző
84. Ügyiratkezelő
85. Ügykezelő
86. Ügyvezető
87. Vagyongazdálkodási ügyintéző
88. Városrendezési ügyintéző
89. Vezető főtanácsos
90. Vezető tanácsos
91. Vezető tanácsos ügyintéző
92. Vízügyi ügyintéző



Ügyfelek

9.1. Ügyfelek, EGSZO

9.1.1. Nem, Kor, Szektor, Foglalkozás és Végzettség, EGSZO



**SZEKTOR**

SZEKTOR	EGER		EGSZO	
	fő	%	fő	%
magánszféra	44	25,4	120	30,2
közszektor	25	14,5	70	17,6
Érvényes saját vállalkozás	20	11,6	45	11,3
egyéb	22	12,7	50	12,6
Összesen	111	64,2	285	71,8
Missing NV	62	35,8	112	28,2
Összesen	173	100,0	397	100,0

**FOGLALKOZÁS**

FOGLALKOZÁS	EGSZO		EGER	
	fő	%	fő	%
fizikai dolgozó	91	22,9	41	23,7
adminisztratív	41	10,3	15	8,7
Érvényes értelmiségi, vagy vezető jelenleg nem áll munkában	104	26,2	37	21,4
egyéb	96	24,2	48	27,7
Összesen	390	98,2	166	96,0
Missing NV	7	1,8	7	4,0
Összesen	397	100,0	173	100,0

**ISKOLAI VÉGZETTSÉG**

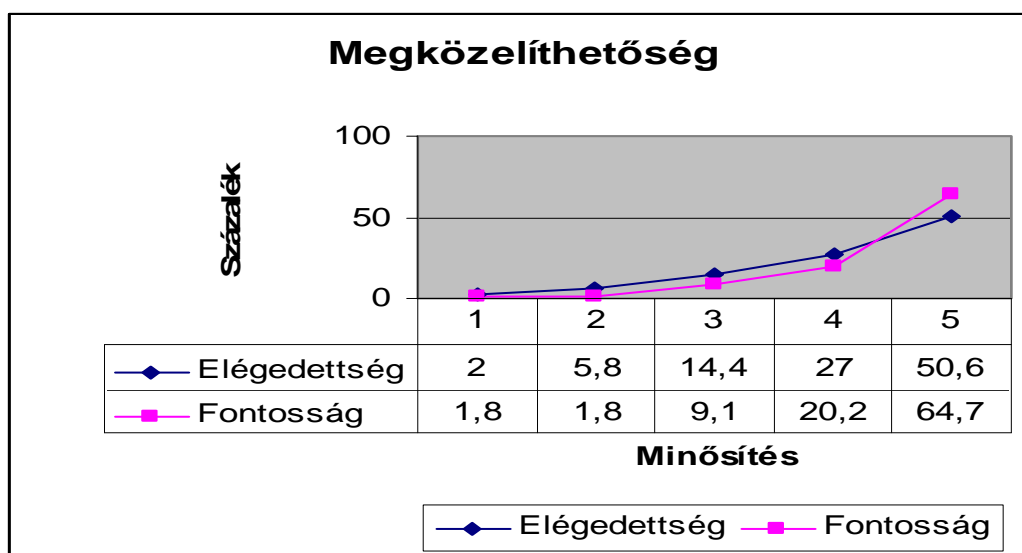
ISKOLAI VÉGZETTSÉG	EGSZO		EGER	
	fő	%	fő	%
Érvényes általános iskola, vagy annál kevesebb	36	9,1	16	9,2
szakmunkásképző középiskola	65	16,4	25	14,5
főiskolai diploma	166	41,8	71	41,0
egyetemi diploma	83	21,0	37	21,4
Összesen	44	11,1	21	12,1
Összesen	394	99,2	170	98,3
Missing NV	3	,8	3	1,7
Összesen	397	100,0	173	100,0



## 9.1.2. Elégedettség és fontosság

### JELÖLÉSEK

VÁROSNÉV	ELÉGEDETTSÉG	FONTOSSÁG	
Érvényes	1	Teljesen elégedetlen	Egyáltalán nem fontos
	2	Inkább elégedetlen	Csak kicsit fontos
	3	Elégedett is, meg nem is	Fontos is, meg nem is
	4	Inkább elégedett	Fontos
	5	Teljesen elégedett	Nagyon fontos
Missing	9 (99)	Nem tudja (NT)	Nem tudja (NT)
	0	Nem válaszolt (NV)	Nem válaszolt (NV)



### UDVARIASSÁG

EGSZO	ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG		
	fő	%	fő	%	
Érvényes	1	7	1,8	1	,3
	2	12	3,0	6	1,5
	3	51	12,8	25	6,3
	4	113	28,5	66	16,6
	5	206	<b>51,9</b>	288	<b>72,5</b>
	Összesen	<b>389</b>	98,0	<b>386</b>	97,2
Missing	NV	4	1,0	9	2,3
	NT	4	1,0	2	,5
	Összesen	8	2,0	11	2,8
Összesen		397	100,0		

**SZAKÉRTELEM**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvényes	1	3	,8	2	,5
	2	11	2,8	2	,5
	3	42	10,6	14	3,5
	4	98	24,7	58	14,6
	5	224	<b>56,4</b>	310	<b>78,1</b>
	Összesen	<b>378</b>	95,2	<b>386</b>	97,2
Missing	NV	4	1,0	8	2,0
	NT	15	3,8	3	,8
	Összesen	19	4,8	11	2,8
Összesen		397	100,0	397	100,0

**KÖRÜLMÉNYEK**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvényes	1	6	1,5	-	-
	2	17	4,3	3	,8
	3	60	15,1	26	6,5
	4	132	33,2	125	31,5
	5	178	<b>44,8</b>	234	<b>58,9</b>
	Összesen	<b>393</b>	99,0	<b>388</b>	97,7
Missing	NT	4	1,0	8	2,0
	NV			1	,3
Összesen		397	100,0	397	100,0

**NYITOTTSÁG**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvényes	1	11	2,8	2	,5
	2	19	4,8	6	1,5
	3	54	13,6	12	3,0
	4	104	26,2	91	22,9
	5	202	<b>50,9</b>	278	<b>70,0</b>
	Összesen	<b>390</b>	98,2	<b>389</b>	98,0
Missing	NV	3	,8	7	1,8
	NT	4	1,0	1	,3
	Összesen	7	1,8	8	2,0
Összesen		397	100,0	397	100,0

**ÜGYFÉLFOGADÁSI IDŐ**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvényes	1	23	5,8	6	1,5
	2	35	8,8	4	1,0
	3	102	25,7	2	5,0
	4	105	26,4	109	27,5
	5	126	<b>31,7</b>	248	<b>62,5</b>
	Összesen	<b>391</b>	98,5	<b>387</b>	97,5
Missing	NT	6	1,5	2	2,0
	NV			8	,5
Összesen		397	100,0	397	100,0

**FELLEBBEZÉSI LEHETŐSÉG**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvényes	1	9	2,3	5	1,3
	2	17	4,3	3	,8
	3	39	9,8	30	7,6
	4	47	11,8	80	20,2
	5	52	<b>13,1</b>	156	<b>39,3</b>
	Összesen	<b>164</b>	41,3	<b>274</b>	69,0
Missing	NV	13	3,3	11	2,8
	NT	220	55,4	112	28,2
	Összesen	233	58,7	123	31,0
Összesen		397	100,0	397	100,0

**HATÁRIDŐ**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvényes	1	14	3,5	2	,5
	2	19	4,8	2	,5
	3	43	10,8	16	4,0
	4	97	24,4	72	18,1
	5	175	<b>44,1</b>	275	<b>69,3</b>
	Összesen	<b>348</b>	87,7	<b>367</b>	92,4
Missing	NV	14	3,5	14	3,5
	NT	35	8,8	16	4,0
	Összesen	49	12,3	30	7,6
Összesen		397	100,0	397	397

**INFORMÁCIÓ**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvényes	1	16	4,0	5	1,3
	2	18	4,5	1	,3
	3	55	13,9	16	4,0
	4	109	27,5	80	20,2
	5	190	<b>47,9</b>	284	<b>71,5</b>
	Összesen	<b>388</b>	97,7	<b>386</b>	97,2
Missing	NV	2	,5	9	2,3
	NT	7	1,8	2	,5
	Összesen	9	2,3	11	2,8
	Összesen	397	100,0	397	100,0

**TISZTESSÉGES ELJÁRÁS**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvényes	1	9	2,3	4	1,0
	2	13	3,3	1	,3
	3	33	8,3	12	3,0
	4	95	23,9	62	15,6
	5	233	<b>58,7</b>	308	<b>77,6</b>
	Összesen	<b>383</b>	96,5	<b>387</b>	97,5
Missing	NV	6	1,5	9	2,3
	NT	8	2,0	1	,3
	Összesen	14	3,5	10	2,5
	Összesen	397	100,0	397	100,0

**GYORSASÁG**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvényes	1	23	5,8	4	1,0
	2	37	9,3	3	,8
	3	74	18,6	17	4,3
	4	102	25,7	60	15,1
	5	154	<b>38,8</b>	304	<b>76,6</b>
	Összesen	<b>390</b>	98,2	<b>388</b>	97,7
Missing	NV	3	,8	9	2,3
	NT	4	1,0		
	Összesen	7	1,8		
	Összesen	397	100,0	397	100,0

**EGYSZERŰSÉG**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvé- nyes	1	31	7,8	7	1,8
	2	50	12,6	3	,8
	3	86	21,7	19	4,8
	4	100	25,2	61	15,4
	5	124	<b>31,2</b>	298	<b>75,1</b>
	Összesen	<b>391</b>	98,5	<b>388</b>	97,7
Missing	NV	2	,5	9	2,3
	NT	4	1,0		
	Összesen	6	1,5		
	Összesen	397	100,0	397	100,0

**VÁRAKOZÁS**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvé- nyes	1	64	16,1	14	3,5
	2	46	11,6	8	2,0
	3	81	20,4	13	3,3
	4	88	22,2	84	21,2
	5	114	<b>28,7</b>	269	<b>67,8</b>
	Összesen	<b>393</b>	99,0	<b>388</b>	97,7
Missing	NV	4	1,0	9	2,3
	Összesen	397	100,0	397	100,0

**KÖLTSÉG**

EGSZO		ELÉGEDETTSÉG		FONTOSSÁG	
		fő	%	fő	%
Érvényes	1	69	17,4	15	3,8
	2	57	14,4	11	2,8
	3	96	24,2	37	9,3
	4	88	22,2	59	14,9
	5	58	14,6	262	66,0
	Összesen	368	92,7	384	96,7
Missing	NV	5	1,3	11	2,5
	NT	24	6,0	2	,5
	Összesen	29	7,3	13	3,3
	Összesen	397	100,0	397	100,0

ÜGYINTÉZÉS ÁLTALÁNOS SZÍNVONALA						
	EGSZO		EGER		SZOMBATHELY	
			fő	%	fő	%
1	5	1,3	5	2,9	-	-
2	21	5,3	17	9,8	4	1,8
3	81	20,4	51	29,5	30	13,4
4	176	44,3	77	44,5	99	44,2
5	105	<b>26,4</b>	21	<b>12,1</b>	84	<b>37,5</b>
Összesen	<b>388</b>	97,7	<b>171</b>	98,8	<b>217</b>	96,9
NV	7	1,8			7	3,1
NT	2	,5	2	1,2		
Összesen	397	100,0	173	100,0	224	100,0

### 9.1.3. Munkakör/Beosztás

Ács	Eladó
Adatrögzítő	Eladónő
Adminisztrátor	Építési vállalkozó
Alkalmazott	Építésvezető
Anyagbeszerző	Építész
Ápoló	Értékesítési tanácsadó
Ápolónő	Értékesítési asszisztens
Asszisztens	Értékesítő
Autó átíró	Éttermi eladó
Autószerelő	Faipari munkás
Banki tanácsadó	Felszolgáló
Betanított munkás	Fodrász
Biztonsági felügyelő	Főállású anya
Biztonsági képviselő	Gépészmérnök
Biztonsági őr	Gépjárműeredetiség-vizsgáló
Buszsofőr	Gépjárművezető
Cégvezető	Gépkezelő
Csomagoló	Gipszkarton-szerelő
Csoportvezető	Gondnok
Dísznövénykertész	Gondozónő
Egyéni vállalkozó	GYES-en levő
	Gyógypedagógus
	Gyógyszerész

Háztartásbeli  
Házvezetőnő  
Hivatalvezető  
Igazgató  
Igazgatóhelyettes  
Irodavezető  
Irodai alkalmazott  
Iskolai titkár  
Jogász  
Kamionsofőr  
Karbantartás-vezető  
Karosszéria-lakatos  
Kereskedelmi ügyintéző  
Kereskedelmi vezető  
Kertész  
Kirendeltség-vezető  
Konduktor  
Kozmetikus  
Kőműves  
Könyvelő  
Könyvtáros  
körzeti nővér  
Közalkalmazott  
Középvezető  
Magántanár  
MÁV műszaki részlegvezető  
Mentőtiszt  
Mérnök  
Mosogató  
Munkanélküli  
Műszakvezető  
Művészettörténész  
Nyugdíjas  
Oktató  
Óvónő  
Pedagógus  
Pénztáros  
Pénzügyi vezető  
Pincér  
Pultos  
Raktáros  
Recepció  
Rendezvényszervező

Részlegvezető  
Rokkantsnyugdíjas  
Segédmunkás  
Szakács  
Szakelőadó  
Szakoktató  
Személyi asszisztens  
Személyi vagyonőr  
Szerelő  
Szerkesztőmérnök  
Szociális dolgozó  
Szolár vezető  
Tanuló  
Takarító  
Takarítónő  
Tanár  
Tanító  
Tanuló  
Targoncás  
Technikus  
Tekercselő  
Települmérmnök  
Területi képviselő  
Területi vezető  
Titkárnő  
Újságíró  
Úszómester  
Ügyfélszolgálatos  
Ügyintéző  
Ügykezelő  
Ügynök  
Ügyvezető  
Üzletkötő  
Üzletvezető  
Vagyonőr  
Vállalkozó  
Varrónő  
Vendéglátós  
Vezető  
Villamosmérnök  
Villanszerelő





## Összehasonlító táblázatok

## 10.1. Top listák

## 10.1.1. sz. táblázat

## Munkahellyel kapcsolatos szempontok, Eger

(legalább 50 említéssel)

4. Kérdés Szempont	Helyezés	Sorrendiség		
		1. helyen említve	2. helyen említve	3. helyen említve
Jó fizetés	1. (142)	(5.) 20	1. 43	1. 33
Biztonságos munkahely	2. (113)	1. 32	2. 25	2. 20
Kellemes emberek, akikkel dolgozom	3. (105)	(5.) 20	(5.) 15	3. 18
Saját képességnek megfelelő munka	4. (88)	3. 21	(5.) 15	14
Olyan munka, ahol az ember érzi, hogy megvalósít valamit	5. (86)	2. 26	3. 16	6
Általánosan megbecsült munka	6. (82)	15	8	15
Érdekes munka	7. (74)	8	7	9
Felelősségteljes munka	8. (68)	5	9	12

## 10.1.2. sz. táblázat

## Munkahellyel kapcsolatos szempontok, EGSZO

(legalább 100 említéssel)

Szempont	Helyezés	Sorrendiség		
		1. helyen említve	2. helyen em- lítve	3. helyen említve
Jó fizetés	1. (248)	3. 29	1. 56	1. 46
Biztonságos munkahely	2. (204)	1. 49	2. 33	2. 28
Kellemes emberek, akikkel dolgozom	3. (195)	26	3. 22	3. 27
Olyan munka, ahol az ember érzi, hogy megvalósít valamit	4. (173)	2. 37	20	10
Saját képességnek megfelelő munka	5. (173)	28	20	22
Általánosan megbecsült munka	6. (166)	24	16	22
Érdekes munka	7. (156)	11	11	12
Felelősségteljes munka	8. (150)	9	18	17
Jó időbeosztás	9. (112)	1	6	12
Társadalom számára hasznos munka	10. (110)	8	11	4
Kezdeményezési lehetőségek	11. (107)	1	5	5
Olyan munka, ahol találkozni lehet emberekkel	12. (100)	5	3	9

10.1.3. sz. táblázat

**Pozitív 10-es lista**  
(Összehasonlító táblázat)

7. kérdés Kompetencia	Szombathely		Eger	
	Százalék	Helyezés	Helyezés	Százalék
Alaposság	58,0	1.	2.	50,6
Szakmai ismeret	49,6	2.	1.	59,9
Becsületesség	44,5	3.	4.	40,1
Emberekkel bánni tudás	39,5	5.	3.	40,7
Felelősségvállalás	39,5	5.	7.	34,3
Megbízhatóság	38,7	6.	7.	34,3
Problémamegoldó képesség	37,8	7.	5.	34,9
Együttműködési készség	34,5	8.	-	25,6
Precizitás	32,8	9.	-	27,9
Csapatmunka	31,9	10.	11.	27,9

10.1.4. sz. táblázat

**Negatív 10-es lista**  
(Összehasonlító táblázat)

8. kérdés Kompetencia	Szombathely		Eger	
	Százalék	Helyezés	Helyezés	Százalék
Vezetési technikák	63,9	1.	3.	45,9
Számszerűsítés készsége	50,4	2.	5.	39,5
Más emberek motiválása	42,0	3.	4.	40,1
Pszichológiai érzék	39,5	4.	7.	34,3
Jövőorientáltság	37,8	6.	1.	52,3
Kritikus szemlélet	37,8	6.	2.	46,5
Eredményközpontúság	30,3	7.	6.	37,2
Stratégiai gondolkodás	29,4	8.	8.	29,7
Kreativitás	26,9	9.	-	22,1
Innovatív készség	26,1	10.	10.	27,9

10.1.5. sz. táblázat

## Összevont pozitív lista

7. kérdés Kompetencia	Összevont		Szombathely		Eger	
	Helyezés	Százalék	Százalék	Helyezés	Helyezés	Százalék
Szakmai ismeret	1.	55,7	49,6	2.	1.	59,9
Alaposság	2.	53,6	58,0	1.	2.	50,6
Becsületesség	3.	41,9	44,5	3.	4.	40,1
Emberekkel bántani tudás	4.	40,2	39,5	5.	3.	40,7
Felelősségvállalás	5.	36,4	39,5	5.	7.	34,3
Megbízhatóság	7.	36,1	38,7	6.	7.	34,3
Problémamegoldó képesség	7.	36,1	37,8	7.	5.	34,9
Logikus gondolkodás	8.	31,3	28,6	-	8.	33,1
Precizitás	10.	29,9	32,8	9.	12.	27,9
Döntési képesség	10.	29,9	28,6	-	9.	30,8
Csapatmunka	11.	29,6	31,9	10.	11.	27,9
Együttműködési készség	12.	29,2	34,5	8.	-	25,6

10.1.6. sz. táblázat

## Összevont negatív lista

8. kérdés Kompetencia	Összevont		Szombathely		Eger	
	Helyezés	Százalék	Százalék	Helyezés	Helyezés	Százalék
Vezetési technikák	1.	53,3	63,9	1.	3.	45,9
Jövőorientáltság	2.	46,4	37,8	6.	1.	52,3
Számszerűsítés készsége	3.	44,0	50,4	2.	5.	39,5
Kritikus szemlélet	4.	43,0	37,8	6.	2.	46,5
Más emberek motiválása	5.	40,9	42,0	3.	4.	40,1
Pszichológiai érzék	6.	36,4	39,5	4.	7.	34,3
Eredményközpontúság	7.	34,4	30,3	7.	6.	37,2
Stratégiai gondolkodás	8.	29,6	29,4	8.	-	29,7
Innovatív készség	9.	27,1	26,1	10.	8.	27,9
Lehetőségek feltárása	10.	25,8	22,7	-	9.	

A 7. és 8. kérdés kompetenciáinak összehasonlítása, Eger

csoportok	Kompetencia-		Negatív előfordulás (N)	Pozitív előfordulás (N)
	fajták	listák		
<b>Módszer(tani) kompetenciák</b>	Gondolkodás-beállítódás	Innovatív készség	48	8
		Kreativitás	38	33
		(Kritikus szemlélet)	(80)	(8)
		Logikus gondolkodás	9	57
		Rugalmas gondolkodás	12	31
		Stratégiai gondolkodás	51	23
		Számszerűsítés készsége	68	10
		Utasítások megértésének képessége	13	19
	Munkastílus, munkamódszer	Alaposság	5	87
		Folyamat végig követése	29	23
Eredményközpontúság		64	10	
Következetesség		8	45	
Kritikus szemlélet		80	8	
Munkához való hozzáállás		7	44	
Precizitás (pontosság a munkában)		7	48	
Teljesítőképeség		9	29	
Problémamegoldás, eljárás mód	Ügyfél-orientáltság	27	49	
	Vezetési technikák	79	9	
	Döntési képesség	13	53	
	Információ-elemzés	32	12	
	Információfeldolgozás képessége	19	34	
	Lehetőségek feltárása	48	21	
<b>Erkölcsei kompetenciák</b>	Problémamegoldó képesség	5	60	
	Szakmai ismeret	8	103	
	Becsületesség	12	69	
<b>Személyes kompetenciák</b>	Igazságosság	21	32	
	Tisztesség	12	35	
	Felelősség vállalása	8	59	
	Integritás	42	2	
	Képességek fejlesztése	19	32	
	Kitartás	12	28	
<b>Társadalmi kompetenciák</b>	Önuralom	29	12	
	Stressztűrő képesség	24	45	
	Csapatmunka	24	48	
	Együttműködési készség	7	44	
	Empátia	22	34	
<b>Vegyes típusú kompetenciák</b>	Kommunikáció (befolyásolás)	34	15	
	Más emberek motiválása	69	13	
	Emberrel bánni tudás (módszer/társas)	21	70	
	Hibából tanulás (személyes/tanulási)	26	20	
	Jövőorientáltság (módszer/személyes)	90	20	
	Megbízhatóság (erkölcsi/módszer)	8	59	
	Pszichológiai érzék (módszer/személyes)	59	14	
	Teljesítménymotiváció (módszer/személyes)	30	12	

## Korreláció elemzés a köztisztviselők énképéhez

## Korrelációelemzés a végzettségre és a 9 kompetenciára

Végzettség		Képesség	Csapat- munka	Kommunikáció	Kreativitás	Munka- szervezés	Munka- technika	Önállóság	Rugalmasság	Szakmai ismeret
Gimnázium	Átlag	4,3004	4,3777	4,1132	4,0500	4,1386	4,3211	4,2090	4,3184	4,4579
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Szórás	,60692	,48105	,50016	,63087	,59057	,50815	,50282	,52680	,44280
Főiskola	Átlag	4,5869	4,3056	4,0513	4,1872	4,2366	4,4142	4,2554	4,2397	4,5638
	N	141	141	141	141	141	141	141	141	141
	Szórás	,47901	,39009	,49388	,52710	,46475	,51694	,48392	,48475	,40940
Egyetem	Átlag	4,5660	4,3576	3,9493	4,1257	4,1384	4,3472	4,1524	4,2139	4,5861
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Szórás	,42789	,34107	,45374	,50063	,50054	,47470	,45875	,42767	,37126
Mind- összesen	Átlag	4,5063	4,3375	4,0422	4,1358	4,1864	4,3730	4,2175	4,2540	4,5415
	N	289	289	289	289	289	289	289	289	289
	Szórás	,51754	,40490	,48785	,55114	,50990	,50439	,48305	,48289	,41122

## Korrelációelemzés a 9 kompetenciára és a demográfiai változókra

Korrelációk														
Statisztika=Korrelációs														
Együttható														
	Nem	Foglalkozás	Képesség	Csapatmunka	Kommunikáció	Kreativitás	Munkaszervezés	Munkatechnika	Önállóság	Rugalmasság	Szakmai ismeret	Végzettség 2	Kor2	
<b>Spearman-féle rho</b>	<b>Nem</b>	1,000	-,255**	-,069	,064	,102	-,070	,053	,097	,030	,042	,040	-,178**	,108
	<b>Foglalkozás</b>	-,255**	1,000	,132*	,023	-,003	,133*	,186**	,100	,108	-,013	,082	,460**	-,088
	<b>Képesség</b>	-,069	,132*	1,000	,194**	,146*	,194**	,218**	,252**	,201**	,234**	,181**	,146*	-,210**
	<b>Csapatmunka</b>	,064	,023	,194**	1,000	,485**	,355**	,424**	,437**	,310**	,503**	,413**	-,052	,104
	<b>Kommunikáció</b>	,102	-,003	,146*	,485**	1,000	,392**	,488**	,410**	,381**	,430**	,353**	-,109	,028
	<b>Kreativitás</b>	-,070	,133*	,194**	,355**	,392**	1,000	,495**	,552**	,439**	,557**	,402**	,028	,067
	<b>Munkaszervezés</b>	,053	,186**	,218**	,424**	,488**	,495**	1,000	,550**	,608**	,525**	,509**	-,014	,180**
	<b>Munkatechnika</b>	,097	,100	,252**	,437**	,410**	,552**	,550**	1,000	,460**	,589**	,529**	,015	,073
	<b>Önállóság</b>	,030	,108	,201**	,310**	,381**	,439**	,608**	,460**	1,000	,496**	,432**	-,046	,189**
	<b>Rugalmasság</b>	,042	-,013	,234**	,503**	,430**	,557**	,525**	,589**	,496**	1,000	,467**	-,110	,179**
	<b>Szakmai ismeret</b>	,040	,082	,181**	,413**	,353**	,402**	,509**	,529**	,432**	,467**	1,000	,100	,145*
	<b>Végzettség2</b>	-,178**	,460**	,146*	-,052	-,109	,028	-,014	,015	-,046	-,110	,100	1,000	-,205**
	<b>Kor2</b>	,108	-,088	-,210**	,104	,028	,067	,180**	,073	,189**	,179**	,145*	-,205**	1,000

\*\* . A korreláció 0.01 szinten szignifikáns (2-oldalú).

\* . A korreláció 0.05 szinten szignifikáns (2-oldalú).

## Kompetenciamodellek

Az Európai Unió származtatott kompetenciamodellje<sup>111</sup>

Kulcskompetenciák	Munkakompetenciák	Vezetői kompetenciák
Csoportmunka	Idegen nyelv ismerete	Döntéshozatal
Kommunikáció	Cselekvőképesség	Eredményre és folyamatok végigvitelére történő fókuszálás
Problémamegoldó képesség	Felelősségtudat	Etikus hozzáállás
Számszerűsítési készség	Kezdeti önálló döntéshozatal	Hibából tanulás
Tanulás és teljesítményfejlesztés	Kreativitás	Kapcsolattartás, kapcsolat-építés
	Kritikus szemlélet	Más emberek motiválása
	Lehetőségek feltárása	Más emberekre való hatás
	Magabiztosság	Stratégia-készítés
	Rugalmasság	Vezetés

BCV-kompetenciamodell<sup>112</sup>

Általános humán kompetenciák	Munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák	Vezetői kompetenciák
K26_3 együttműködő képesség K27_1 becsületesség K27_8 tisztesség K26_7 konfliktuskezelő képesség K19_6 problémaelemző képesség K20_10 stressz-tűrés K19_5 logikus gondolkodás K24_8 szóbeli kommunikációs készség K22_12 rugalmasság K26_11 segítőkészség K20_8 pozitív beállítódás K24_10 világos kifejező készség K24_3 információfeldolgozás képessége	K27_9 megbízhatóság K20_11 teljesítőképesség K22_3 elővigyázatosság K23_3 szakmai ismeret K20_7 pontosság K22_9 munkához való hozzáállás K21_9 terhelhetőség K22_13 utasítások megértésének képessége K21_6 munkaintenzitás K22_5 kitartás K20_4 energia	K27_2 felelősségvállalás képessége K28_10 motiválás K28_7 hibából való tanulás képessége K28_2 döntési képesség K28_3 eredményközpontú szemlélet

<sup>111</sup> Forrás: A Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kara Vezetéstudományi Tanszékének összeállítása (SZIE, 2001:19. oldal.) az Európai Parlament és Tanács ajánlása, valamint a kapcsolódó dokumentumok alapján. Lásd például European Commission (2003b).

<sup>112</sup> Bíró-Csányi-Vincze (2007)

## Készségfelmérési szempontrendszer

(0) Általános szellemi képességek (EU4)	(1) Fizikai, pszichikai és akció-képességek (EU15)	(2) Munka- végzési, technikai képességek (EU15)	(3) A munkavégzés minőségét befo- lyásoló képességek (EU15)	(4) Szakmai képességek	(5) Kommunikációs képességek (EU1)	(6) Eredményességet segítő személyi tulajdonságok	(7) Szociális képességek (EU3) (EU19)	(8) Etikával összefüggő képességek (EU23)	(9) Vezetési képességek (EU15)
1. Logikus gondolkodás (EU2), (EU5) 2. Absztrakt gondolkodás (EU2), 3. Kombinációs készség (EU2), 4. Számszerűsítési készség (EU2) 5. Elemző készség, (EU2), (EU5) 6. Áttekintő képesség (EU2), 7. Problémaelemző képesség, (EU4) 8. Rendszerező képesség, (EU5) 9. Tanulási képesség (EU5)	10. Energia, állóképesség, célirányosság, (EU14) 11. Pontosság, 12. Teljesítőképeség, 13. Megbízhatóság (EU21) 14. Realitásérzék, (EU8) 15. Belső kontroll, (EU8) 16. Stressztűrés, (EU21) 17. Pozitív beállítódás, (EU14) 18. Harmónia, 19. Kiegyensúlyozottság, érzelmi stabilitás	20. Munkaszervezés 21. Rendszer-szemlélet, 22. Módszeres munkavégzés, 23. Kezdeményező készség, 24. Gyakorlatias feladatértelmezés, 25. Újítási képesség, 26. Alaposság, 27. Terhelhetőség, munkaintenzitás, 28. Ellenőrző képesség	31. Precizitás, körületekintés, elővigyázatosság 32. Figyelem, összpontosító képesség, 33. Kitartás, céltudatosság, állhatatosság, 34. Lelkesedés, 35. Rugalmasság, (EU6) 36. Az utasítások megértésének képessége, 37. A munkához való hozzáállás, 38. Megbízhatóság, 39. Kritikus szemlélet	41. Szakmai ismeret, 42. Gyakorlat, 43. Fogékonyság az új technológiákra, 44. A termelőszekők használatának képessége, 45. Az előírások ismerete és az azokhoz való igazodás	51. Világos kifejező készség, 52. Szóbeli kommunikációs készség, 53. Non-verbális kommunikációs készség, 54. Érvelési képesség, 55. Mások megértésének képessége, 56. Információgyűjtés, információfeldolgozás képessége, 57. Írásos kommunikáció képessége, 58. Idegen nyelvismerete, (EU9)	61. Önismeret, 62. Önfegyelem, 63. Önkritika, (EU11) 64. Önbizalom, (EU10) 65. Önfejlesztési képessége, 66. Személyes méltóság, 67. Objektív ítéletalkotás képessége 68. Képzelőerő, improvizálás, 69. Újszerű megoldások keresése, (EU7) 691. A lehetőségek észrevétele, (EU12) 692. Humor	71. Adaptációs képesség, (EU6) 72. Nyitottság a munkatársak felé, 73. Méltányosság önmagunkkal és másokkal szemben, 74. Alkalmazkodó képesség, 75. Együttműködő képesség, 76. Kompromisszumra való képesség, 77. Megértés tapintat, 78. Konfliktuskezelő képesség, 79. Empátia, 791. Kapcsolatok építésének képessége (EU18) 792. Kultúrák közötti különbségek észrevétele, 793. A szinergia használata, 794. Segítőkézség	81. Meggyőződés szilárdsága, 82. A felelősség vállalás képessége, (EU13) 83. Tiszteség, 84. Lojalitás, 85. Hit (a saját meggyőződésből való merítés), 86. Szilárd értékrend, 87. Nyíltság, 88. Becsületesség (EU23)	91. Iránymutatás, 92. Tervezés (EU22) 93. A helyzetek és teljesítmény értékelésére való képesség, 94. Kezdeményező képesség, (EU14) 95. Döntési képesség, (EU20) 96. Vállalkozókedv, (EU 8, 14) 97. Határozottság (EU10) 98. Önuralom, (EU10) 99. Igazságosság, 991. Sikerorientáltság 992. Delegálás, 993. Motiválás (EU16) 994. Fejlesztés képessége, 995. Stratégiaalkotás képessége, (EU22) 996. A hibákból való tanulás képessége, (EU17) 997. Eredményközpontú szemlélet, (EU21) 998. Tanácsadói képesség



## Jogszabályok

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.)

A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (Kjt.)

A közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény (Kszt.)

A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (Ötv.)

A köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 301/2006. (XII. 23.)  
Kormányrendelet

## Honlapok

[www.asz.hu](http://www.asz.hu)

[www.erg.bme.hu](http://www.erg.bme.hu)

[www.kommunaler-wettbewerb.de](http://www.kommunaler-wettbewerb.de)

[www.kormanyzas.hu](http://www.kormanyzas.hu)

[www.landesrechnungshof-sh.de](http://www.landesrechnungshof-sh.de)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

[www.oki.hu](http://www.oki.hu)

[www.ombudsman.europa.eu](http://www.ombudsman.europa.eu)

[www.opus.kobv.de](http://www.opus.kobv.de)

[www.policy.hu](http://www.policy.hu)

[www.uni-konstanz.de](http://www.uni-konstanz.de)

[www.uni-postdam.de](http://www.uni-postdam.de)

[www.web.worldbank.org](http://www.web.worldbank.org)



**Az Állami Számvevőszék Kutató Intézetének\* (ÁSZKUT)  
eddig megjelent tanulmányai\*\***

**2009**

1. A megváltozott munkaképességű személyek támogatási rendszere társadalmi-gazdasági hatékonyságának vizsgálata.
2. A felnőttképzési rendszerek hatékonysága nemzetközi összehasonlításban.
3. Az állam célszerű gazdasági szerepvállalása a XXI. század elejének globális gazdaságában.
4. Pénzügyi kockázatok az önkormányzati rendszerben.

**2008**

1. A tudásalapú gazdaság és társadalom.
2. A 2009. évi költségvetés makrogazdasági kockázatainak elemzése.
3. Korrupciós kockázatok feltérképezése a magyar közszférában.
4. Értékelő tanulmány a 2009. évi költségvetési tervezés makrogazdasági mozgásterének néhány összefüggéséről.
5. A magyarországi cigányság helyzetének javítására és felemelkedésére a rendszerváltás óta fordított támogatások mértéke és hatékonysága.
6. A Balaton Régió turisztikai tárgyú tanulmányainak költségei, ezek indokoltsága és hasznosulása a rendszerváltás óta eltelt 17 esztendőben.

**2007**

1. Értékelő tanulmány a 2008. évi költségvetési törvényjavaslat makrogazdasági megalapozottságának néhány összefüggéséről.
2. A közszféra és a gazdaság versenyképessége.
3. A köz- és a magánszféra együttműködésével kapcsolatos nemzetközi és hazai tapasztalatok.
4. Államreform, közpénzügyi reform. Nemzetközi trendek és hazai kihívások.

**2005**

1. A környezettudatos gazdálkodás és a fenntartható fejlődés a szabályozás és az ellenőrzés tapasztalatainak tükrében.
2. Kutatástól az innovációig – a K+F tevékenység helyzete, néhány hatékonysági, finanszírozási összefüggése Magyarországon.

---

\* 2008. december 31-ig Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet (ÁSZ FEMI)

\*\* Megtalálható: [www.asz.hu](http://www.asz.hu) (Szakmai kutatás, fejlesztés/ÁSZKUT publikációk cím alatt)

## **2004**

1. A felsőoktatás átalakulása, a finanszírozás korszerűsítése.
2. Gyógyszerfelhasználás és –finanszírozás és az Állami Számvevőszék ellenőrzési tapasztalatai az elmúlt években.
3. Privatizáció Magyarországon I. kötet.
4. Privatizáció Magyarországon II. kötet.

## **2003**

1. A nonprofit szektor működése és ellenőrzése.
2. A fekvőbeteg-ellátás 10 éve – egy lehetséges terápia elemei.