



TÁRKI-TUDOK

Tudásmenedzsment és Oktatáskutató
Központ Zrt.

„Munkaerő-piaci felmérés a Budapesti Corvinus Egyetem által kidolgozandó humánszolgálati képzési programokhoz”

Zárótanulmány

2010

**A tanulmány a Corvinus egyetem megrendelésére készült,
a TÁMOP-4.1.2/A/2-10/1-2010-0003 számú projekt keretében**

A kutatást vezette: Lannert Judit

A zárótanulmányt írta: Lannert Judit, Mártonfi György, Hann Péter

Kutatási asszisztens: Juhász Judit

Esettanulmányok szerzői: Györgyi Zoltán, Fehérvári Anikó, Török Balázs, Kereki Judit, Sinka Edit, Mártonfi György

Megfigyeléseket és interjúkat készítették: Fehérvári Anikó, Gáti Annamária, Györgyi Zoltán, Juhász Judit, Kereki Judit, Korenyák Zsófia, Kurucz Orsolya, Lukács Ágnes, Mártonfi György, Puskás Szilvia, Sinka Edit, Somi Gábor, Török Balázs

Szakértők: Frenyo Andrea, Kispesta Zsuzsa

Megrendelő részéről szakmai testület: Hőgye Mihály, Köpeczi-Bócz Tamás, Vinczéné Fekete Lília

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	5
1.1 A kutatás célja és előzményei.....	5
1.2 A kutatás eredményei	6
1.3 Javaslatok.....	10
1. A kutatás előzményei	13
1.4 Az új közmenedzsment megjelenése (nemzetközi kitekintés)	13
1.5 Magyarország és az új közmenedzsment.....	18
1.6 A humán szolgáltatások szabályozási környezete, problémái, fejlesztési lehetőségek, dilemmák	20
1.3.1. A nonprofit szektor általános jellemzői	22
1.3.2. A munkaügyi szféra intézményrendszeréről	25
1.3.2.1. A munkaügyi szféra fő forrásai	27
1.3.2.2. Egyéb szervezetek a munkaügyi területen	28
1.3.3. Az irányítási rendszer előtt álló kihívások	28
2 Az Új közmenedzsment kihívásaira adott válaszok a képzési kínálatban itthon és külföldön	31
2.1 Közszolgálat-közigazgatás	31
2.2 Képzettségi adatok Magyarországon.....	32
2.3 Képzési kínálat Európában	35
2.3.1. LSE, London, Egyesült Királyság.....	35
2.3.2. Egyesült Államok.....	37
2.3.2.1. Wodrow Wilson School, Princeton, USA.....	37
2.3.2.2. IIM, Las Vegas, USA.....	37
2.3.3. Németország.....	39
3 A kutatás leírása	42
3.1 A kutatás során megválaszolendő legfontosabb kérdések és hipotézisek	43
3.2 Alkalmazott módszerek	44
3.2.1 Kompetenciamátrix kialakítása – szakmai fókuszcsoport	44
3.2.1.1. Kompetencia-hipotézis:.....	46
3.2.1. 2. Kompetencia-műhely	46
3.2.1.3. Megfigyelési eszközök készítése.....	46
3.2.2 Stukturált interjú telefonos lekérdezése	47
3.2.2.1. A minta.....	47
3.2.3 20 jó gyakorlat bemutatása.....	48
3.2.3.1. Kiválasztási szempontok	48
3.2.3.2. Módszerek	48
4 A kutatás eredményei	50
4.1 Munkakörök.....	50
4.1.1 Munkakörök a telefonos felmérés alapján	50
4.1.2 A megfigyelt munkakörök	52
4.1.3 Feladatprofilok és a legfontosabb szakterületek	54
4.1.4 Feladatprofilok a kérdőívek alapján	54
4.1.5 Feladatprofilok a megfigyelések alapján.....	69
4.1.6 Szakterületek a kérdőívek alapján.....	74
4.2 Kompetenciaprofilok	77
4.2.1 Kompetenciaprofilok a kérdőívek alapján	77
4.2.2 A megfigyelt munkakörök kompetenciaprofiljai a megfigyelések és interjúk alapján	88
4.2.3 A megfigyelt munkakörök kompetenciaprofiljai a 360 fokos felmérés alapján	95

5	A területen dolgozók végzettsége és képzési igényei	100
5.1	Képzettség	100
5.2	Kompetenciák és ismeretek és azok értékelése (telefonos kérdezés alapján)	101
5.2.1.	Időgazdálkodás, szoftverhasználat	102
5.3.	Képzési igény	103
5.3.1.	Specifikus képzési igények	103
5.4.	Szektorális különbségek	104
5.4.1.	Képzési igények a terület és a fenntartó szerint	105
6	Irodalomjegyzék	109
7.	Melléletek	111

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

1.1 A kutatás célja és előzményei

Jelen kutatás célja az volt, hogy az oktatási, szociális vagy foglalkoztatási intézményt fenntartó települési, megyei önkormányzatok, kistérségi társulások, egyházak, non-profit szervezetek és a munkaügyi központok humánszolgáltatást végző munkatársainak körében feltárja azokat a készségeket, tudáselemeket és attitűdöket, melyek a hatékony és eredményes feladatellátás szükséges és elvárt feltételei és feltérképezze a humánszolgáltatást nyújtó alkalmazottak végzettségét, továbbá hiányzóként azonosított kompetenciáit és tudáselemeit. Ennek alapján javaslatokat tesz a Budapesti Corvinus Egyetem Társadalomtudományi és Közgazdaságtudományi Karjainak együttműködésében 2010 májusa és 2011 szeptembere között, a TÁMOP 4.1.2. programja keretében a mesterképzés során felvehető humánszolgálati szakirány képzési céljaira, valamint a fejlesztendő tudás és készségek területeire.

Napjainkban az állam szerepe, a közszolgáltatások formája és finanszírozása rendkívül aktuális kérdés. Az elmúlt két évben elindult és szünni nem látszó globális válság, valamint az európai unióban a piac és állam mellett szinte új gazdaságszervező elemként az európai fejlesztési pénzek megjelenése új megvilágításba helyezi a közszolgáltatásokat és a közösségi szolgáltatásokat is. A kilencvenes években az ún. *Új közmenedzsment* széles körben elfogadottá vált. Bár az országok különböző kultúrájából és hagyományából fakadóan sokféle variáció jött létre, de mindenhol kitapintható a szakpolitikaitól a menedzsment készségek fele való elmozdulás, a folyamatkontrolltól az eredménykontrollra való átbillenés, a strukturált hierarchiáktól a nagyobb versenyt megengedő kompetitív alapra való áttérés.

A magyarországi közszolgáltatások terén is *egyre több területen kerülnek be piaci elemek a rendszerbe*, elsősorban az alternatív szolgáltatásszervezési formákkal, ahol a közösségi feladatok ellátásában az állami eszközökön, költségvetési feladatok ellátásában az állami eszközökön, költségvetési forrásokon kívüli erőket mobilizálják.

A humán szolgáltatások felölelik az oktatás, kultúra, szociális támogatások és az egészségügy terepét. Mindegyik területen megjelentek nem állami szolgáltatók is, sőt gyakran figyelhetjük meg a kiszervezést is ezeken a területeken. A közoktatási, szociális és munkaügyi szolgáltatások irányítási rendszere az elmúlt időszakban megőrizte a mintegy másfél évtizede kialakult alapvető jellemzőit, ugyanakkor a 21. században olyan új kihívásokkal és feladatokkal szembesült, amelyek változásokat tettek szükségessé. A legjelentősebb kihívások az országnak az Európai Unióhoz történt csatlakozásából, és – ezzel összefüggésben – a már 2004-től elérhető fejlesztési támogatások fogadására való felkészülésből fakadtak.

A területi irányításban kistérségi szinten a többcélú társulások létrehozása – s ezekben oktatási és szociális feladatok közös megszervezése – tekinthető az egyik jelentős lépésnek, ugyanakkor a regionális intézményépítésnek továbbra is csak csíráiról beszélhetünk, feladatköreik alapján még mindig nem dőlt el a megyei és regionális szint szerepe és egymáshoz való viszonya. A területi szakmapolitikai irányítás alakításának korlátja az is, hogy nem függetleníthető a közigazgatási rendszertől és annak reformjától, amelyet a mai napig nem sikerült megvalósítani. A civil szféra komoly finanszírozási gondokkal küzd, így a szervezetek nem tudnak kellő figyelmet fordítani az emberi erőforrás fejlesztésére vagy hatékony felhasználására, ugyanakkor sokkal rugalmasabb a szolgáltatások kialakításában és a szervezet HR kapacitásainak biztosításában is, mint egy állami intézmény. A

foglalkoztatáspolitikai hagyományosan a többi szakterülettől igen elkülönült, egységes szervezeti struktúrában működik Magyarországon, a mindenkori munkaügyi tárca egy koncentrált, területi elven szervezett hálózatot tart fenn.

A kutatás során *többféle módszerrel is vizsgáltuk* egy leendő humánszolgálati szakirány iránti igényeket. A kutatás elején a vizsgálat tárgyát képező területek szakembereiből fókuszcsoportos kompetenciaműhelyt szerveztünk, ahol az ideális humánszolgálati munkakör feladatait és az igényelt kompetenciákat gyűjtöttük össze. Ezek alapján a további kutatás számára megfigyelési eszközöket készítettünk. Sor került az így kialakított strukturált interjú telefonos lekérdezésére mintegy 160 fő körében, valamint megadott szempontok szerint kiválasztott 20 jó gyakorlat egész napos megfigyelésére. Ez utóbbit kiegészítette egy 360 fokos elemzés is, valamint interjúkat is készítettünk. A megfigyelés során két rétegző szempontot is figyelembe vettünk, egyrészt a fenntartói szintet (megyei, városi, kistérségi, civil-alapítványi, egyházi, munkaügyi), másrészt az adott szakterületet (oktatási-kulturális, szociális-egészségügyi, munkaügyi).

1.2 A kutatás eredményei

Mind a feladatkörök és kompetenciák sokkal inkább csoportosultak aszerint, hogy állami vagy piaci szereplőről van szó, mint aszerint, hogy milyen területen dolgozik (oktatás, kultúra, szociálpolitika). A civil, egyházi és munkaügyi szervezetek inkább kliensközpontúnak, míg az önkormányzati szereplők sokkal inkább intézményközpontúnak tekinthetők.

A feladatokat tekintve **pályázatkereséssel** a telefonos felmérésben megkérdezettek kétötöde gyakran, harmada ritkán foglalkozik, és mindössze egynegyede jelezte, hogy ez a feladat egyáltalán nem jelenik meg a munkakörében. *Kiemelkedően legnagyobb arányban a nonprofit szférában jelenik meg ez a tevékenység.* A vezetők és nem vezetők feladatai között igen sok átfedés tapasztalható. A **stratégiai anyagok készítésében való részvétel** valószínűleg nem azonos súllyal, de majdnem azonos arányban jelenik meg a vezetői és a szakreferensi munkakörben. A **folyamatok tervezése** a válaszolók háromnegyedének munkakörében gyakori tevékenység. Az egyes kategóriákon belül némi eltérést tapasztalunk – a munkaügyben vannak a legtöbben, akiknek egyáltalán nem feladata, és a civilek és az egyházak szakemberei valamivel nagyobb arányban jelezték, hogy ez gyakori feladatuk. A **dokumentálás, rendszerezés** tevékenysége a válaszolók öthatodánál gyakorinak említett. Ilyen magas százalékarány mellett ritka a szignifikáns különbség más dimenziók mentén. A megoszlások teljesen arányosak a kategóriák és szakterületek szerint is, és a vezető-referens dimenzió mentén is csekélyebbek az említésre érdemesnél. Pontosan ugyanezt tudjuk elmondani az **adminisztrálás, dokumentálás** tevékenységeinél is, amely a válaszolók 86,4%-ának munkájában igen gyakori tevékenység, és a pontosan ugyanilyen magas arányban említett **jelentésírás és beszámoló készítés** tevékenysége. A **költségvetés készítése és pénzügyi döntések meghozatala** kulcsfontosságú feladat. *Érdekes, hogy minden nyolcadik vezető (és minden harmadik beosztott) munkaköréből teljes mértékben hiányzik ez a feladat.* Ez részben a munkamegosztáson is múlhat, részben azonban kompetenciahiányon is, az empiria számos pontján ütköztünk ebbe a jelenségbe.

Az egész felmérés során plasztikusan kiemelkedő kritikus szakterület a jogi hozzáértésé. Jogi kérdésekkel a megkérdezettek 98%-a találkozik, sőt, a **jogszabály-alkalmazás** 89%-os arányban gyakori összetevője a vizsgált munkaköröknek. A vezetőknek 95%-a, a nem vezetőknek „csak” 80%-a jelezte, hogy munkakörének fontos, gyakran alkalmazandó

területéről van szó. A civileknél viszont csak 72,5% azok aránya, akik a „gyakori” választ említették, míg három másik kategóriában 90% körüli, a munkaügyi szervezeteknél és a megyéknél (ahol pedig majdnem minden válaszoló nem vezetői munkakörben dolgozik!) egyenesen 100%. Csupán minden hetedik megkérdezett mondta, hogy gyakran kell **valamilyen idegen nyelven olvasni vagy tárgyalni**. az angol nyelvhasználat elterjedtsége viszont a nem állami – egyházi és civil – szektorban, kiugróan magasabb.

Az nem kétséges az empiria egészét ismerve, hogy a két szűk keresztmetszet a jogi és – másodsorban – a gazdasági-pénzügyi tudás, ennek megalapozása és folyamatos kiegészítése, aktualizálása hiányzik legtöbbször. Az adatok kezelése, fundraising és idegen nyelv nem kerültek fel az érzékelt hiányok közé, de valószínűsíthető, hogy ezeken a területeken is kellene ismereteket bővíteni, pótolni.

A fókuszcsoporthoz tartozók beszélgetések alapján meghatározott kompetencialista lehatárolása abban az értelemben biztosan jó döntésnek bizonyult, hogy a válaszolók teljes egyöntetűséggel jelezték saját munkakörükre vonatkoztatva ezek fontosságát. Egyetlen, viszonylag konkrét terület – a közbeszerzésre vonatkozó, meglehetősen speciális ismeretterület – tekinthető olyannak, mint amely a válaszolók csak kisebb hányadának eléggé vagy nagyon fontos, és kétötödének egyáltalán nem, vagy csak egy kicsit. Összesen csak további három kompetenciaterrület – prezentációs készség, pénzügyi ismeretek, számítástechnikai ismeretek – volt olyan, amelyet a válaszadók kisebbik fele mondott nagyon fontosnak.

A **pénzügyi ismeretek** az egyik fő „nem szeretem” terület, ahol a legnagyobb a kompetencia hiány. Majdnem minden második válaszoló érzi elégtelennek a felkészültségét ezen a területen. A kompetenciahiány mértéke a megyei önkormányzatoknál és különösen a munkaügyi szervezeteknél jóval alacsonyabb az átlagnál, míg a kistérségeknél messze meghaladja az átlagot.

A másik, sok humán szakember számára idegen terület a jogi. A jogi kultúra alapjait számos felsőoktatási programban – tipikusan ilyen a tanárképzés – nem rakják le, és akik nem szűkebb szakmájukban helyezkednek el, hanem pl. a közigazgatásban vagy a segítő szolgáltatásban, azok tartósan megszenvedik ezt a tudáshiányt. A **jogi ismeretekre** vonatkozó válaszok megoszlásai a háttérváltozókkal nagyon hasonló összefüggéseket mutatnak, mint a pénzügyekre vonatkozóan, de a fontossági indexe a pénzügyinél is magasabb. Itt is majdnem minden második válaszoló érzi magát alacsonyabb szinten felkészültnek, mint amit munkaköre igényel. Erős összefüggést mutatnak a jogi és pénzügyi ismeretek hiányára adott válaszok. Ha valaki az egyik területen hiányt érez, akkor közel 80%-os valószínűséggel hiányt érez a másik területen is. Mindössze minden harmadik válaszoló nem érez hiányt a két terület egyikén sem.

A megítélendők között szereplő három társas kompetencia, a **konfliktuskezelés**, a **csapatban való munka** és a **meggyőzés képessége** kiemelkedően magas értékeket kapott a munkakör betöltéséhez való szükségességében (4,59-4,70 közötti értékeket az 1-5 skálán), és elég magabiztos válaszokat eredményezett a tekintetben is, hogy milyen mértékben rendelkeznek e kompetenciákkal a válaszolók (4,36-4,59 közötti értékek az 1-5 skálán). A kompetenciahiány aránya azonban csak a csapatmunkára való alkalmasság esetén mondható alacsonynak (18%), a meggyőzés képességében már 30%, a konfliktuskezelésben pedig 36%. Ez utóbbi két társas kompetencia ráadásul jól fejleszthető is, így kifejezett képzési igényre is utalnak a számok.

Az önértékelésben a legkritikusabbnak bizonyult társas kompetencia, a konfliktuskezelés hiánya egyenesen oszlik meg a vizsgált 6 kategóriában. A közigazgatásban jóval alacsonyabb a kompetenciahiány szintje (25% körüli), míg az egyházi, civil és munkaügyi szektorokban 50% körüli. Úgy gondoljuk, hogy itt a szolgáltatások jellege az, amely a konfliktuskezelésnek ilyen kiemelt fontosságot ad.

Az egésznapos megfigyelés során leginkább az *időgazdálkodás és a feladatok delegálása* terén fedeztek fel kompetenciahiányokat a megfigyelők, valamint az IKT professzionális használatában és bizonyos társas kompetenciák, önismeret, konfliktuskezelés terén.

A személyes kompetencia kritikus összetevőjének az *önismeret*, fejlődés címkével leírt kompetencia adódott. A saját hibák ismerete, a hibákból való tanulás, az építő kritika elfogadása és felhasználása ezek szerint nem erőssége a megfigyelt szakembereknek. A 2,40-es átlagérték a 21 kompetenciából a legalacsonyabb, és még ezen belül is érdemes figyelmet fordítani a 2,14-es értékre, amely a beosztottak válaszaiból adódott, akik nyilván a leginkább megszenvedik ezt a deficitet. Ugyanakkor a vezetői vélemények egyáltalán nem rosszak (2,80-as átlag), meghaladják pl. az imént tárgyalt kreativitás értékét is, és alig maradnak el az aktivitás, kezdeményezés kompetenciát mérő állítások átlagértékeitől.

A *személyközi kapcsolatok*, interakciók kompetencia a másokra való érzékeny reagálást, a toleranciát, a megfelelő hang megtalálását, a bensőséges munkatársi kapcsolat kialakítását mérte. Itt feltűnő a beosztottak kirívóan kritikus megítélése, akik csak két kompetenciát soroltak még hátrább, a motiválást és az önismeretet. A konfliktuskezelés kompetenciájában viszont maguk az érintettek érzik úgy, hogy fejlődniük kellene. A kompetenciát mérő állítások a konfliktusos helyzetben az indulatmentes, az érdekeket méltányosan megítő viselkedésre, a konfliktusok felvállalására, a másokkal együtt végigtárgyalt megoldások preferálására utaltak.

Egyetlen ún. teljesítmény kompetencia átlagértéke maradt el a 3-as középértéktől, az *elemző készségé*. Ez a kompetencia is valahol a középmezőnyben szerepel a rangsorban, nem kirívóan gyenge oldala a megfigyelt szakembereknek, csupán relatíve kevésbé jók az ok-okozati összefüggések feltárásában, a feltárt összefüggések rendszerezésében, az információk szintetizálásában. A megfigyelt személyek legtöbbször valamilyen szintű vezető volt, így a *vezetői kompetencia* relatíve alacsony értéke – a hat kompetencia közül a legalacsonyabb – azért figyelemre méltó, és világos deficitre utal. A megítélés független a szerepektől: ők maguk, vezetőik, beosztottaik és partnereik egyaránt úgy látják, hogy ez kevésbé erős oldaluk az illetőknek.

A humánszolgálat területén jó gyakorlatnak tekinthető személyek megfigyelése alapján leszögezhető, hogy a magas szakértelem, fejlett kommunikációs készségek, küzdeni tudás, csapatban való együttműködési készség jellemzi a jó példákat. A sikeres munkavégzéshez az alábbi kompetenciákra mindenképpen szükség van:

- A jogi szakértelem nélkülözhetetlen, különösen az adott szakterületen.
- A pénzügyekhez való valamilyen szintű hozzáértés nélkülözhetetlen még úgy is, hogy a munkatársak között mindig van erre a területre specializálódott személy.
 - Politikai érzékenység, a szakmai és politikai prioritások megkülönböztetésének és összehangolásának képessége. Képesség a „politikus” viselkedésre, lojalitását a helyi szakmai-politikai térképhez képes igazítani.
 - A projekt(szervezet)ben való gondolkodás és működés képessége, projektszervezet működtetésének képessége, egy projekt eltervezésének képessége.
 - IKT és irodatechnikai kultúra
 - Beszámolók, jelentések írására való képesség fontos, de szükséges lehet statisztikai-adatelemzési, pályázatírási tudásra is.
 - Kreatív személyek számos – az eddigiekben is felsorolt – kompetenciát igénylő feladatot hatékonyabban, magasabb színvonalon látnak el.
 - Operativitás, gyors és rugalmas döntéshozásra való képesség.
 - Ön- és emberismeret, partnerségben, csapatban való munkavégzés képessége.

- Önálló munkavégzésre való képesség, szuverenitás, és az ennek érvényesüléséhez szükséges kompetenciák.
- Szervezési képesség, a párhuzamosan futó munkák áttekintése, rendszerezése, kooperációban való végzésének megszervezése, váratlan helyzetek kezelése, események, rendezvények megszervezésének képessége.
- Kapcsolatteremtő képesség sokféle partnerrel és klienssel, a kapcsolatépítés technikáinak ismerete.
- Kommunikációs képesség írásban és szóban a legkülönbözőbb kultúrájú és kulturális szintű partnerekkel és kliensekkel, ehhez igazodó prezentációs készség, meggyőző képesség; kommunikációs hálózatokban való tájékozódás képessége.
- Konfliktuskezelés – saját és mások közötti konfliktusok esetében is –, különösen a partneri és kliensi együttműködés érdekében, valamint a konfliktusok megelőzésének képessége.
- Elemző képesség a saját térség és szakterület(ek) vonatkozásában, az ehhez szükséges rendszerszemlélet, a helyi stratégiák ismerete és ezek megalkotásához való hozzájárulás.
- Eredményorientáltság, hatékony időgazdálkodás.

A képzettséget tekintve a telefonos kérdezés adatai alapján azt láthatjuk, hogy a célterületen dolgozó személyek többségének tanári vagy művelődésszervező végzettsége van, amit részben indokol az oktatási és művelődési, kulturális ágazat hangsúlyos jelenléte az általunk vizsgált terepen. Körülbelül hasonló arányban találunk – ha minden végzettséget számításba veszünk – szociális vagy egyéb bölcsész végzettségűeket, közgazdászokat és közigazgatási végzettséggel rendelkezőket. Ugyanakkor alap jogi végzettséggel kevesen voltak a mintában, az ezen a területen dolgozók inkább a humán és közigazgatási szakokról kerülnek ide. Érdekes azt is megfigyelni, hogy kik azok, akik úgy ítélték meg, hogy az első végzettségüket egy másikkal is ki szeretnék egészíteni. Döntően második vagy harmadik diplomát a szociális, egészségügyi és műszaki végzettségük szereztek. A jogi és közgazdasági, valamint a teológiai diplomával rendelkezők nagy többsége viszont megelégedett az eredeti diplomájával.

A nem állami – egyházi és alapítványi – szektorban dolgozók közel fele, míg a munkaügyi szektorban dolgozók kevesebb mint ötöde, a kistérségi társulásoknál kevesebb mint tizede vállalkozna ismét felsőfokú tanulmányokra. *akinek szociális vagy egészségügyi diplomája van, az nagyobb arányban szerezne még egy diplomát*

A képzési igényhez kapcsolódó kérdésre az összes megkérdezett közül mindössze 139-en adtak választ. Ennek alapján elmondható, hogy többségük, csaknem a válaszadók fele valamilyen *jogi jellegű képzésre* tartana igényt. Nagyjából a válaszadók húsz százaléka tartana igényt olyan *vezetői ismeretek, kompetenciák fejlesztésére, mint a projektmenedzsment vagy a szervezés. Gazdasági ismereteik bővítését, illetve idegennyelvtudásuk javítását* is közel ennyien, tehát mintánkban 23 fő szeretné megvalósítani. Informatikai jellegű tudásbővítésre mintegy 14 százaléknyan vágnak, s hasonló arányban jelent meg a válaszokban a segítő társszakma, mint például a pszichológiai képzés, illetve a speciális szakismeret is, amely elnevezés a gyermekvédelemmel, egészségügyi szaktudással, speciális szociális ellátásokkal kapcsolatos ismereteket foglalja magába. Mindössze 10 százalékos gyakorisággal, vagy az alatt szerepelt a pályázatokkal kapcsolatos tudások, az oktatás, vagy közoktatást érintő ismeretek iránti igény. Összegezve tehát úgy tűnik, az általunk vizsgált munkakört ellátók részéről legelsősorban a területüket érintő specifikus jogismeret naprakészségében mutatkozik hiányosság, illetve ezen ismeret bővítésére vonatkozik a legmagasabb igény.

1.3 Javaslato

Képzettség tekintetében a szakirodalom általában a szakemberek két nagy típusát különíti el: a *specialistákat* és a *generalistákat*. A specialista a közigazgatásnak csak egy, esetleg néhány szektorában működhet, ott azonban szaktudása elengedhetetlen. Ilyen specialisták pl. az orvosok az egészségügyben vagy a pedagógusok az oktatásügyben. A specialisták nagy része számára adott az átjárás a köz- és magánszféra között, mivel ismereteiket nem csak a közigazgatásban tudják hasznosítani. A generalisták ezzel szembe olyan szakemberek, akik a közigazgatás minden szektorában jelen vannak. Szaktudásuk lényege, hogy a közigazgatást magát értik, „közigazgatók”.

A képzés tartalma különbözhet aszerint, hogy generalistákat vagy specialistákat kell továbbképezni. A pálya kezdetén a specialistákat meg kell ismertetni a közigazgatás mibenlétével, szervezeti felépítésével, működési módjával, eljárásrendjével. Ezzel szemben a generalistának általában szüksége van az adott beosztáshoz elengedhetetlen speciális szakmai ismeretek megszerzésére. Sajátos, de nem elhanyagolható területe a továbbképzéseknek a vezetőképzés, ez a közigazgatás területén elsősorban az Új Közmenedzsment mozgalom hatására vált központi kérdéssé.

A **nemzetközi tendenciák** azt mutatják, hogy a továbbképzések egyre inkább olyan gyakorlati ismereteket és készségeket kívánnak átadni, amelyek az adott munkakörben közvetlenül és jól hasznosíthatóak. A lehetséges képzési célok – ismeretátadás, képességfejlesztés, attitűdváltoztatás – között az ismeretátadás korábbi dominanciájával szemben növekszik az utóbbi két cél szerepe. Ennek következtében az egyetemi előadásra emlékeztető képzések helyett egyre inkább a tréning forma kerül előtérbe, amely inkább az interaktivitásra, a hallgatók aktív részvételére, önálló és csoportos feladatmegoldására épít

A széleskörű kutatási eredmények alapján olyan, modellértékű, innovatív képzési rendszer kialakítását javasoljuk Közzszolgálati Tanszéknek, amely egyaránt tartalmaz komoly elméleti tudáselemeket, döntően a szakmai kompetenciák kialakítására, és tapasztalati tanuláson alapuló készség- és képességfejlesztést.

Természetesen a két modul, az **ismeretmodul**, és a **fejlesztőmodul** nem válik élesen szét. A tartalmi elemeket úgy kell kidolgozni, hogy az egyes modulokban elhangzottak reflektáljanak egymásra. Továbbá vannak olyan kompetenciák, például a teljesítménykompetenciák között szereplő elemzőkészség vagy rendszerszemlélet, amelyek az ismeretmodulok követelményeinek teljesítéséhez szükséges tanulási folyamat során fejleszthetők elsősorban.

Módszertanában az ismeretmodul elsősorban a hagyományos **előadás – szeminárium** rendszerre épül, bár szükségesnek látszik szemináriumi forma kitágítása, módszertani megújítása is. Ilyen új elem lehet például a mini-konferencia, az esetmegbeszélő és – feldolgozó csoport, a problémamegoldó workshop stb. A fejlesztőmodul foglalkozásait **tréningformában** szükséges megtartani.

A tanulási folyamat eredményeképpen a humánszolgálati szakirány tehát nem csupán ismeretek átadására, készségfejlesztésre vállalkozik, de támogatja a hatékony munkavégzéshez nélkülözhetetlen attitűdök formálódását és viselkedési módok begyakorlását.

A kapott kutatási eredmények a program összeállításához valóban fontos alapot nyújtanak, a képzési struktúra konkrét kialakításakor azonban döntést kell hozni arról is, hogy:

- a „profil” mely elemeit tudja és akarja fejleszteni a leendő MA-képzés (a háttéranyagokban többször felmerülő pályázatírás technikai aspektusainak megtanítását például valószínűleg nem, továbbá az idegen nyelvtudás megszerzése, fejlesztése sem része ennek a képzésnek); illetve
- vannak-e olyan területek, amelyekkel kapcsolatban azért nem fogalmazódtak meg képzési igények, mert a kutatásba bevontak jelenlegi ismereteiben nem szerepelnek, egyszerűen nem tudnak róluk, és azért nem jelentkeznek bizonyos tudásokra igény, mert nem látnak rá, hogy az adott ismeretanyag hogyan kapcsolódik feladatkörükhöz – ez utóbbi csoportba két témakör bizonyosan beletartozik:
 - egyfelől az Európai Unió által meghatározott környezet jellemzői (uniós célok, uniós elvek, környezeti fenntarthatóság, egyenlő bánásmód, esélyegyenlőség stb.);
 - másfelől a digitális kultúraváltás alapjai, fejlődési irányai, alkalmazási területei.

A képzés újszerűsége, a tanulási formák kiszélesedése, sokszínűsége változásokat eredményez mind a **tanulásszervezésben**: a tapasztalati tanulás elemei, vagy másképp a tréningjellegű foglalkozások a „szokásosnál” hosszabb tanulási egységeket, órákat igényelnek; mind a **számonkérésben, értékelésben**, ahol a hagyományos elemek mellett megjelenhet például a portfóliókészítés gyakorlata is.

A képzési tematika összeállításakor külön szempont lehet, hogy az egyes szakterületek milyen speciális szakirányú képzést igényelnek. Meglátásunk szerint ilyen speciális tudásátadásra elsősorban az ismeretmodul keretében kerülhet sor, kötelezően választható tantárgyak keretében. A fejlesztőmodul képzési alkalmait pedig célszerű szakirányok szempontjából heterogén csoportokban szervezni. Így résztvevőknek egyaránt bővíthet a **horizontális tudásuk és szakmai hálózatuk**, kapcsolatrendszerük.

A **képzés tartalmát** tekintve az itthoni igények mellett érdemes a nemzetközi tapasztalatokat is figyelembe venni. A tárgyak érinthetik az irányítási és szervezeti struktúrát a közszférában, döntéshozatalt, tervezést, költségvetés megtervezését, személyzeti politikát és menedzsmentet, politikai fejlesztési elemzést, implementációt és értékelést, a kormányzást illető kihívásokat és lehetőségeket, kormányközi kapcsolatokat és etikát.

Javasolt ismeretmodulok

- Gazdasági és pénzügyi ismeretek (makró, mikro, kormányzati, közösségi nemzetközi)
- Jogi ismeretek (általános, közbeszerzési)
- Közpolitika
- Döntés- és vezetéselmélet, projekttervezés
- Gyakorlati szociálpszichológia (személy- és csoportészlelés, attitűdök, interakciók, konfliktusok)
- Európai ismeretek (alapértékek, célok, feladatok, működés)
- A digitális korszak kormányzása, humán szolgáltatásai

A kötelező tárgyakon kívül *egyéb tárgyakat is választhatnának* a hallgatók, amelyek erősíthetik a hivatástudatot és szélesítik a horizontot. Így fontos lehet a közszolgálati szakmai értékek, etika és standardok (reagálás, együttműködés, antikorrupció, kormányzás és elszámoltathatóság), közpolitika-elemzés, szektorspecifikus szakmapolitikák, változásmenedzsment, illetve politológiai, szociológiai vagy filozófiai stúdiumok.

Minden képzés eltervezésekor alapvető fontosságú az **elméleti és gyakorlati elemek egyensúlya**. Az empiria alátámasztotta azt, hogy a képzések gyakorlati elemeit nagyon

igénylik a megkérdettek, és akik ezt megtapasztalták – pl. a humán erőforrás tanácsadók –, azok rendkívül hasznosnak is ítélték. A képzés gyakorlati jellegét sokféleképpen lehet erősíteni:

- már az ismeretanyagot is gyakorlatorientáltan építik fel, esetekre építve
- a kurzus során csapatmunkában bizonyos problématerületen problémamegoldó projektet dolgoztatnak ki
- bevonnak néhány gyakorlati képzőhelyet (önkormányzatokat), amelyeket felkészítenek a gyakorlati képzésre
- korábban végzettek körében, akik a terepen dolgoznak, alumni klubot alapítanak és bevonják őket a képzésbe, esetismertetésbe vagy gyakorlati képzésbe

A gyakorlat szimulációk mellett tényleges – rövidebb hosszabb, 1-2 napostól akár több hónaposig terjedő – kihelyezéseket is jelenthet, sőt, ezek preferálandók, amennyiben egy együttműködő hálózatot sikerül kiépíteni, és a kihelyezés tapasztalatait feldolgozzák a diákok.

A **fejlesztőmodul** tréningjei lehetőséget teremtenek arra, hogy a résztvevők az ismeretmodulok tananyagaira építve, egyéni és csoportos feladatmegoldások, továbbá sajátélményű gyakorlatok segítségével, valamint esetleg meglévő munkatapasztalataik alapján fejlesszék kompetenciáikat, és erről a fejlődésről folyamatos visszajelzést kapjanak. A program azon az érték-központú megközelítésen és meggyőződésen alapul, hogy az emberi hitek, meggyőződések és attitűdök átalakításával lehetséges lényegi, ugyanakkor hiteles személyes változásokat előidézni, illetve ezeket a változásokat sikeresen támogatni. E munka középpontjában a személyes hatékonyság fejlesztése, a hallgatók együttműködési, kommunikációs és vezetési készségeinek fejlesztése áll.

A képzés célcsoportjai egyrészt a felsőoktatásban bennlévő, a társszakmákban BA-t szerzett fiatalok, másrészt a már a terepen lévő gyakorlati szakemberek. Mindkét csoport az elméleti és gyakorlati képzést illetően is más-más hangsúlyt igényel, míg az előzőek számára kijelölt gyakorlati képzőhelyek, addig utóbbiak számára inkább eset és problémamegoldó teammunkában végzett projektmunka lehet a célravezető. A kompetenciákat és képzési igényeket tekintve élesen kettéválik az állami és a nem állami, **civil szféra**. Ez utóbbi részére érdemes speciális szakirányt is kidolgozni olyan specifikus elemekkel, mint a fundraising, hálózatépítés, civil társadalom problémái, válságmenedzsment.

1. A kutatás előzményei

Hazánk európai uniós csatlakozásával a fejlesztési források megnövekedésével megteremtődött a hatékony közszolgáltatásokat segítő fejlesztéspolitika lehetősége is. E fejlesztéspolitikának egyaránt célja ezen szolgáltatások hatékony biztosítása, valamint azok kliensközpontúvá tétele. Ezen a területen kulcsszereplők az oktatási, szociális és munkaügyi szolgáltatásokat nyújtó intézmények és fenntartóik. Ugyanakkor, miközben magát a szolgáltatást végzők vagy az azt igénybe vevők, ellátottak számára biztosítottak a fejlesztési források szervezetfejlesztésre, képzésekre, addig a feladatellátók szervezetfejlesztése és képzési programjaik háttérbe szorultak. Sőt kifejezetten hiányzik az a formalizált képzési kínálat, amely ezen szervezetek egyes munkaköreire készít fel munkavállalókat. Pedig ezek a fejlesztési elképzelések és végrehajtásuk olyan többletfeladatokat jelentenek az oktatási, szociális, foglalkoztatási intézmények fenntartóinak, melyeket azok csak jelentős szervezeti és kapcsolódó humán erőforrás-fejlesztéssel tudnak ellátni. Miután fejlesztéspolitikai cél az is, hogy a nem állami szereplőket is helyzetbe hozzák, a civil szervezetek „professzionalizációja” is elvárt ezekben a programokban, ami az alapítványoknál, egyesületeknél jelentős humán erőforrás fejlesztést igényel.

Az elmúlt időszakban a központi és helyi közigazgatás intézményrendszere részéről olyan humán szolgálati ismeretekkel rendelkező szakemberekre mutatkozik igény, akik a társadalomfejlesztési kezdeményezéseket a közgazdaságtudományok szempontrendszer szerint tudják kezelni és tervezni. Éppen ezért a Budapesti Corvinus Egyetem Társadalomtudományi és Közgazdaságtudományi Karjainak együttműködésében 2010 májusa és 2011 szeptembere között, a TÁMOP 4.1.2. programja keretében a mesterképzés során felvehető humán szolgálati szakirány kidolgozására vállalkozik. A képzést e munkakör elemzése és a szükséges kompetenciák felmérése alapján tervezik kifejleszteni.

Jelen kutatás célja az volt, hogy az oktatási, szociális vagy foglalkoztatási intézményt fenntartó települési, megyei önkormányzatok, kistérségi társulások, egyházak, non-profit szervezetek és a munkaügyi központok humán szolgálatást végző munkatársainak körében

1. feltárja azokat a készségeket, tudáselemeket és attitűdöket, melyek a hatékony és eredményes feladatellátás szükséges és elvárt feltételei a lentebb felsorolt szervezetek oktatáshoz, foglalkoztatási vagy szociális ellátáshoz kapcsolódó tevékenysége során.
2. feltérképezzék a humán szolgálatást nyújtó alkalmazottak végzettségét, továbbá hiányzóként azonosított kompetenciáit és tudáselemeit,
3. javaslatokat tegyen a projekt keretében kidolgozandó képzés céljaira, valamint a fejlesztendő tudás és készségek területeire vonatkozóan.

1.4 Az új közmenedzsment megjelenése (nemzetközi kitekintés)

Napjainkban az állam szerepe, a közszolgáltatások formája és finanszírozása rendkívül aktuális kérdés. Az elmúlt két évben elindult és szünni nem látszó globális válság, valamint az európai unióban a piac és állam mellett szinte új gazdaság szervező elemként az európai fejlesztési pénzek megjelenése új megvilágításba helyezi a közszolgáltatást és a közösségi szolgáltatásokat is. Természetesen ezek a folyamatok nem teljesen előzmény nélküliek. A nyolcvanas években született meg az utána egyre népszerűbb Új Kormányzás (New Governance) fogalma és ugyanígy az Új Közmenedzsment (New Public Management) fogalma. Ez utóbbinak lendületet adott négy másik adminisztrációs megatrend:

- az állami kiadások és az állami alkalmazottak számának csökkentése
- a szolgáltatások rendszerében a szubszidiaritás, a privatizáció, kvázi-privatizáció vagy közösségi feladatok kiszervezése felé való elmozdulás
- a közszolgáltatások terén megjelenő automatizálási lehetőségek, elsősorban az információs technológia révén
- nemzetköziesedés.

(Forrás: Christopher Hood 1991 (3-19))

Az új közmenedzsment fogalma erőteljesen megosztotta a terület szakembereit. Volt, aki ebben látta a régi állami adminisztráció hibáinak és morális megrogyásának gyógyszerét, de volt, aki úgy gondolta, hogy ezzel lerombolják az évtizedeken át kialakult közszolgáltatásigot. Mindenesetre az új közmenedzsment elvei közt megtalálhatóak az aktív professzionális menedzsment, az eredmények mérésére explicit standardok kidolgozása, a kimeneti kontrollra helyezett hangsúly, a közszféra dekoncentrálása, decentralizálása, a nagyobb verseny igénye a közszférában, a magánszektorban jellemző menedzsment technikák átvétele, a források fegyelmzett és visszafogott felhasználása.

A közszféra vagy közszolgáltatások megfelelő biztosítása terén egyaránt felmerül a hatékonyság, hatásosság és a méltányosság kérdése. Ezen értékeke mentén sajátos irányítási rendszerek alakulhatnak ki. Az egyik elsősorban a gazdaságosságot és visszafogott kiadásokat, a másik a becsületességet és korrektséget, a harmadik a biztonságot és a rugalmasságot helyezi előtérbe (lásd 1. táblázat).

1. táblázat

A közmenedzsment három értékcsoportja

	A Szikár és célratörő	B Nyílt és korrekt	C Szilárd és rugalmas
A siker kritériumai	Egyszerűség (az erőforrások és az adott célnak megfelelő feladatok összepárosítása)	Egyenesség (pártatlanság, kölcsönösség, a feladatok megfelelő teljesítése)	Rugalmasság (megbízhatóság, adaptivitás, erőteljesség)
A kudarc ismérvei	Pazarlás (zűrzavar, hatékonyatlanság)	Visszaélés (inkorrekttség, elfogultság, hivattal való visszaélés)	Katasztrófa (kockázat, összeomlás)
A siker és kudarc mércéje	PéNZ és idő (a szolgáltató és fogyasztó költségei)	Bizalom és jogosultság (egyetértés, legitimáció, megfelelő procedúra, politikai jogosultság)	Biztonság és túlélés (magabiztosság, life and limb)
Kontroll	Output	Folyamat	Input/folyamat
Hatékonyságvesztés veszélye	Alacsony	Közepes	Magas
Célok	Rögzített/egyedi	Összeférhetetlenség kizárása ('double blind')	Folyamatból kinövő/sokrétű
Információ	Beárazott,	Strukturált	Gazdag

	szegmentált (kereskedelmi áru)		információcsere, kollektív vagyon
Cél-eszköz párosítás (coupling)	Szoros	Közepes	Laza

(Forrás: Christopher Hood 1991 (3-19))

Az A típusra jellemző: megfelelő időben leltározási kontroll rendszer, eredményhez kötött fizetési-jutalmazási rendszer, adminisztratív költségek kicentizése, megtervezése. A kimeneti kontrollhoz viszont megfelelő adatbázis kell az outputokról és a felelőségek éles elhatárolása is feltétel.

A B típusra, ahol az egyenesség és őszinteség a kulcsérték, a következők jellemzők: visszahívási rendszer a közhivatalból a népszavazás intézményén át, figyelmeztetés és megrovás az irányítási szabályozásban, független antikorrupciós vizsgáló testületek. A siker és kudarccal egyaránt mérhető a források nem megfelelő felhasználásában, pazarlásában, de gyakran párosul kevésbé mérhető dolgokkal, mint a bizalom erősödésével vagy gyengülésével. A folyamat és a hogyan hangsúlyosabb, mint egy kitapintható végeredmény, kimenet. Itt a kettős vakvizsgálat (double blind) elemek kiemelkedően fontosak lehetnek a céljelölésnél, ugyanígy fontosak a megfelelő ellenpontok/ellensúlyok megléte. Ez inkább a független tanácsadói adminisztrációnak, bürokráciának kedveznek, mint egy testületi/korporatív célokat kijelölő egyszemélyes szervezetnek. A maximális transzparencia is elvárás egy ilyen rendszerrel szemben, ami gyakran a nyilvánosság felé való tömeges jelentésekben és az információ szabadságát biztosító jogokban teljesül ki. Az ilyen típusú rendszerben minimalizálják annak a lehetőségét, hogy egy magas szintű hivatalnok visszaéljen az információkkal, vagy bizonyos érdekcsoportoknak kedvezzen.

A C típusra jellemző, hogy el akarja kerülni a kompetenciahiányból eredő fennakadásokat és a működés biztonságára helyezi a hangsúlyt. A biztonság és megbízhatóság a hagyományos bürokráciák iránti jellemző elvárás. Jellemző még az ilyen rendszerre a redundancia, ahol inkább túlméretezik a kapacitást a leállás vagy egyéb kudarccal megelőzésére, a diverzitás, ami különböző, egymástól független egységek fenntartását jelenti, valamint a robusztusság, ahol több forrást használnak fel, mint ami éppen szükséges. A hibák generálása és az arra adott rugalmas válasz, a szervezeti tanulás szintje függ az integráltság szintjétől, a nyitottság fokától és a félreinformálás rendszerszintű nyomásának mértékétől, pl. attól, hogy mennyire jellemző az információk megosztása. Az ilyen rendszer inkább többcélú szervezeteket igényel és jellemző rá a hatékonyságvesztés viszonylag magas foka, a kontroll pedig inkább a bemeneti oldalon, mint a kimenetben erős.

A szokásos irányítási rendszerek természetesen ezek variációját adják, de ritka, hogy mind a három típus együtt tudjon létezni. Így ha az új közmenedzsment elsősorban a hatékonyságot állítja középpontba, sérülhet a korrektség vagy a biztonság célkitűzése. Az új közmenedzsment megjelenése és klónjai ott, ahol erőteljesen él a tanácsadói háttér vagy kisebb a hagyományos közzolgálati kultúra ereje, akár célellentétes hatásokkal is járhat.

A közzsférát illetően két domináns menedzsment elmélet létezik, az egyik szerint a közzsférát élesen el kell különíteni a magánszektortól, mert az előzőnek folyamatosan kell működni, más az ethosza, a szervezeti felépítése, a jutalmazási rendszere és a karrierútjainak jellege. A célok Beatrice Webb szavaival élve az aszketikus célokat szolgáló jezsuita testületekre voltak szabva. A másik doktrína szerint a procedurális szabályok kidolgozottságával kell a politikai és menedzszeri gondolkodást ellensúlyozni, ami megelőzi a részrehajlást és a korrupciót és egy lépés távolságot tart a politikusok és a közérdeket képviselő közzszolgák közt. Mindkét elgondolásban nagy szerepet játszik a bizalom szintje. A „jezsuita testületi” modellben a

közszolgálat magas szintű bizalommal rendelkező kapcsolatokból áll, ahol nem kell mindent lepapírozni, az alacsony bizalmi kapcsolatokkal működő rendszerekben (progresszív közmenedzsment) viszont az átlátható szerződéses kapcsolatok felértékelődnek. Az új közmenedzsment elve az elszámoltathatóságot másképp konceptualizálja, és csökkenti a piaci és állami szektor közötti különbséget, a folyamatkontrolltól pedig az eredménykontrollra teszi a hangsúlyt. Az elszámoltathatóság egy kulcs elem és cél, ahol a piaci eszközök iránti bizalom magas, a bürokráciával szembeni bizalom viszont alacsony (az itt dolgozókat inkább költségmaximalizáló bürokratáknak, mint „aszkéta jezsuitáknak” tekintik) (C. Hood, 1995, 93-109).

A kilencvenes években az Új közmenedzsment széles körben elfogadottá vált, ugyanakkor az országok különböző kultúrájából és hagyományából fakadóan sokféle variáció jött létre. Mindenhol kitapintható a szakpolitikaitól a menedzsment készségek fele való elmozdulás, a folyamatkontrolltól az eredménykontrollra való átbillenés, a strukturált hierarchiáktól a nagyobb versenyt megengedő kompetitív alapra való áttérés, a fix fizetés helyett rugalmasabb díjazás bevezetése, egy egységes és inkluzív közszolgálati rendszer helyett egy változatosabb struktúra kialakítása szerződéses alapon. Ezek az elemek különböző hangsúllyal jelennek meg az OECD országok esetén. Míg a teljesítménybérezés elve Svédországban, Dániában, Új-Zélandon és az Egyesült Királyságban teret nyert, addig a német közalkalmazotti bérezési rendszer ezt nem fogadta be. Jellemzően a német, svájci és japán rendszerek kevésbé léptek el az új közmenedzsment irányába, mint az angolszász országoké. ugyanakkor a francia rendszer erőteljes területi decentralizációt hajtott végre 1983-ban, míg az Egyesült Királyság esetén éppen hogy a központosító tendenciák erősödtek fel a nyolcvanas évek végére. Az adatok alapján nem mondható, hogy a jobboldal előretörésével lesz jellemző az új közmenedzsment és nagyobb elszámoltathatóság iránti igény (lásd 2. táblázat).

2. táblázat

Az új közmenedzsment megjelenése néhány országban

	Politikai irányultság		
Új közmenedzsment szintje	Bal	Közép	Jobb
Magas	Svédország	Ausztrália, Kanada, Új-Zéland	Egyesült Királyság
Közepes	Franciaország	Ausztria, Dánia, Finnország, Olaszország, Hollandia, Portugália, USA	
Alacsony	Görögország, Spanyolország	Németország, Svájc	Japán, Törökország

Forrás: OECD adatok alapján Hood, 1995, 93-109.

Egyes elemzők inkább a pártpolitikusok és a közszolgák különböző stratégiáiból adódó játékokra vezetnek vissza a közszolgáltatások szabályozási rendszerének variációit. A politikusok lehetnek kemények vagy lágyak, a bürokraták pedig együttműködőek vagy nem együttműködőek. A politikusok a mérsékelt költségvetésű működő rendszerben érdekeltek (1. kimenet), míg a bürokraták a magas költségvetésű rendszerben (3. kimenet) (lásd 3. táblázat).

3. táblázat
Politikus-bürokrata közszolgálati játék

Bürokrata/menedzser/közszolga	Politikusok	
	Lágy	Kemény
Kooperatív	1. kimenet: zavartalan működés, közepes költség szintű közszolgáltatás	2. kimenet: a politikusok kihasználják a közszolgáltatás ethoszát, hogy olcsó és hatékony közszolgáltatást tartsanak fenn
Nem kooperatív	3. kimenet: a bürokraták kihasználják a politikusok 'goodwill'-jét, hogy magas költségekkel működtessék a közszolgáltatásokat	4. kimenet: magas költség szintű adminisztratív káosz

Forrás: OECD adatok alapján Hood, 1995, 93-109.

Az új közmenedzsment megjelenését sokan annak tudják be, hogy az alapvető cél ezzel az állami költségek lefaragása és egy hatékonyabb közszolgáltatási rendszer kialakítása volt, ugyanakkor az adatok alapján nem feltétlenül ott tudott ez a modell legjobban elterjedni, ahol a makrogazdasági mutatók ezt indokolták volna. Kutatók ezt azzal magyarázzák, hogy a motiváció a költségek lefaragására csak egy dimenzió, mellette szerepet játszik az is, hogy mennyire van lehetőség egy ilyen modell hatékony bevezetésére. Ilyen szempontból a hagyományosabb, rigidebb rendszerek kevesebb teret adnak az ilyen reformoknak. Azok az országok vezették be legerőteljesebben az új modellt, ahol a motiváció és a lehetőség is magas volt erre, ilyenek a skandináv országok, az Egyesült Királyság, Franciaország, Hollandia (Hood, 1995).

4. táblázat
Modellek az Új Közmenedzsment terjedésére

Nyomás a közszolgálat integrálására	A nyomás arra, hogy a szolgáltatások biztosítása közösségi/kollektivistá alapon történjen	
	Alacsony	Magas
Magas	1. A japán út: a váltásra a motiváció gyenge, a lehetősége rá nagy	2. A svéd út: a váltásra a motiváció erős, a lehetősége nagy
Alacsony	3. Amerikai út: a váltásra a motiváció gyenge, a lehetőség rá gyenge	4. A német út: a váltásra a motiváció erős, a lehetőség rá gyenge

Forrás: Hood, 1995, 93-109.

1.5 Magyarország és az új közmenedzsment

Témánk szempontjából is fontos annak a körnek a meghatározása, amire a kutatás és a majdani képzés irányul. Ugyanakkor ezen a területen több fogalom is él és azok értelmezése sem mindig egyértelmű. Amikor közszolgáltatásról beszélünk, akkor a fogalmat több értelemben is használhatjuk. Van, aki a közszolgáltatásnak szűkebb értelemben elsősorban azt tekinti, amely esetében a közösségi cél legalább részben közösen is kerül megszervezésre, azaz ahhoz államháztartási eszközöket is igénybe vesznek (Horváth - Kökényesi - Pitti, 2007). Mások arra hívják fel a figyelmet, hogy a közszolgálat utalhat az ott dolgozókra, vagy tágabban a közszolgáltatások biztosításának rendszerét. Ez a tágabb értelmezés kevésbé ad lehetőséget az olyan fogalmaktól való elkülönítésre, mint a közigazgatás. Sőt túlmegy ezen is, hiszen a közszolgáltatásokat – állami finanszírozás mellett – magánszervezetek is végzik (Gajdusчек, 2008). Témánk szempontjából leginkább ezt a kiterjesztett értelmezési keretet követjük. Ugyanakkor e tágabb értelmezési keretben a szűkebb értelemben vett közszolgálat is beletartozik és miután ennek hagyománya és kultúrája alapvetően meghatározza a humán szolgáltatások szervezésének rendszerét, erről is érdemes néhány szót ejteni. A magyar szakirodalom általában zárt és nyílt rendszer, avagy – az ennek többé-kevésbé megfelelő – érdem- és zsákmányrendszer szembeállításával operál. A zárt, érdem-, illetve karrierrendszerű közszolgálat lényege, hogy az jelentősen eltér a magánszférában alkalmazott munkaviszonytól. A köztisztviselő munkáját a jogszabályoknak és vezetői utasításoknak megfelelően politikai céloktól mentesen végzi, lényegében a weberi bürokratikus szervezet személyzeti rendszerének megfelelően. A szolgálatba lépés általában a megfelelő iskolai végzettséghez, illetve ún. versenyvizsgák letételéhez kötött. A normativitás igen erős, minimálisra csökkentett a vezetői szubjektivitás és önkény szerepe. A zárt rendszer jellemzője a köztisztviselő elmozdíthatatlansága. A nyílt közszolgálati rendszer ellentéte a zártnak, ahol a közigazgatási, közhivatalnoki feladatok ellátását lényegében azonosnak tételezi a magánigazgatási feladatellátással, a munkajog szabályai tehát itt alkalmazhatók, nincsenek speciális szabályok, az elbocsátást sem gátolják garanciális szabályok. Ebben a rendszerben a vezetők szabad kezet kaphatnak a személyzeti döntésekben, viszont ez egyben utat nyit a politikai szempontok érvényesítésének is, hiszen a közigazgatás csúcán általában politikai vezető áll. A nyílt modell rímeli az Új Közmenedzsment mozgalom elgondolásaira, ahol a magán és piaci elveket az államinál hatékonyabb szervezési elvnek tekintik a közfeladatok terén is. A zárt rendszerű közszolgálat maga rendkívül részletesen szabályozott, merev rendszerével inkább akadályt, mint előnyt jelent ebből a szempontból. Az Új Közmenedzsment filozófiájával tehát e zárt rendszer lebontását is megkísérelték. Ez két módon történhet, egyrészt a közszolgálatba tartozók körének csökkentésével, illetve az állami feladatok egy részének kivételével az állami körből, privatizációval, kiszervezéssel, a non-profit szféra bevonásával, ügynökségek létrehozásával. Másik megoldás lehet a zárt rendszerű közszolgálat fellazítása a bérezési viszonyok átalakításával, mint tették az USA-ban (Gajdusчек, 2008).

A magyar közigazgatást meglehetősen zárt és szabályozott rendszernek tekintik, ahol legtöbbször a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény elfogadását tartják mérföldkőnek a közszolgálat fejlődése szempontjából. Egyes szakértők szerint viszont ez a törvény csak látszólag az érdemrendszer bevezetésének meghatározó dokumentuma. A személyzeti hatáskörök az egyes szervezetek vezetőinek kezében vannak, akik jelentős részben politikai kinevezettek, s a törvény a leglényegesebb pontokon (pl. kiválasztás, felmentés, előmenetel és illetményrendszer) szinte egyáltalán nem korlátozza e vezetők döntési szabadságát. „A látszólagosan részletes szabályozottság éppen a leglényegesebb pontokon nem biztosít valódi garanciákat a vezetői szubjektivitás ellen. Ez pedig

nyilvánvalóan utat nyithat a politikai patronázs, illetve zsákmányszerzés előtt” (Gajdusчек, 2008). 2006 után egy olyan korszak kezdődött, amely – pl. a teljesítményértékelés bevezetésének kísérletével – az Új Közmenedzsment ideológiáját alkalmazva határozottan a nyílt rendszer irányába kívánt elmozdulni. A jelenlegi tervek, amelyek a közszféra további leépítését és az elbocsátások, végkielégítések rendszerének fellazítását irányozza elő, tulajdonképpen hasonló irányt mutat. Ezzel ellentétes tendenciának tekinthető viszont az állami feladatok települési szintről magasabb szintre való koncentrállásának szándéka. Tovább színesíti a képet, hogy a magyar jogintézmények erősen szimbolikus szereppel bírnak, miközben a gyakorlat attól akár teljesen el is térhet. Így önmagában a szabályokból nem írható le a magyar valóság.

A magyarországi közszolgáltatások terén is egyre több területen kerülnek be piaci elemek a rendszerbe, elsősorban az alternatív szolgáltatásszervezési formákkal, ahol a közösségi feladatok ellátásában az állami eszközökön, költségvetési feladatok ellátásában az állami eszközökön, költségvetési forrásokon kívüli erőket mobilizálják. A közfeladatok ellátásának hagyományos modellje szerint az állam (önkormányzat) szolgáltatást nyújt, a fogyasztó pedig állampolgári jogon jut hozzá a szolgáltatáshoz. Ma már viszont jellemző e viszonyrendszer hárompólusúvá válása, ahol az ellátói oldalon elválík egymástól a megrendelő és szolgáltató. Az állam tulajdonképpen megrendeli a szolgáltatásokat, a szolgáltató pedig lehet nem állami (magán, nonprofit) szervezet, vagy állami ugyan, de a nem állami szereplőkkel kell versenyeznie. Az állami feladatok itt a közfeladatok biztosítására és valamilyen részleges finanszírozására redukálódnak, valamint az ellenőrzésre. A szolgáltatást magát viszont a nem állami szereplő non-profit, vagy piaci feltételek közt nyújtja (Horváth - Kökényesi - Pitti, 2007). A szolgáltatás igénybevevője viszont egyre inkább valódi fogyasztóvá válik. A ma gyakori viták is erről szólnak, mi tekinthető kötelező állami feladatnak, vagyis állampolgári alapon igénybe vehető szolgáltatásnak, és mi az, ahol az igénybevétel már ellenszolgáltatást is igényel a fogyasztó részéről. Ez a fajta distinkció nem hagyhatja érintetlenül azt sem, hogy a humán szolgáltatást nyújtó és szervező milyen kompetenciákkal is rendelkezzen. Ugyanígy miután a humán szolgáltatásokat igen sokszínű módon lehet ma már szolgáltatni, nehéz és talán nem is célszerű ezt –képzési szempontból - egységes szektorként kezelni.

A szűkebb értelemben vett közszolgáltatások egy része humán, a másik műszaki, infrastrukturális (hálózatos és kommunális) csoportra osztható. Témánk szempontjából az első csoportra koncentrállunk. „A közfeladatok ellátásának mértéke és módja társadalmi, valamint történeti értelemben egyaránt változó. A mai viszonyok között, a nyolcvanas évek eleje óta határozott átrendeződés tanúi lehetünk. Ennek lényege az állami szerepvállalás csökkentésének törekvése és egyben a megmaradó területeken szerepének újraértelmezése. Bár a visszavonulás mértéke mindig vita tárgyát képezte, aminek hatására a kilencvenes évek második felére már határozott ellentámadás is kibontakozóban van, a funkciógyakorlás újraértelmezései mintha maradandóvá érelődnének” (Horváth, 2001, 16.).

A humán szolgáltatások felölelik az oktatás, kultúra, szociális támogatások és az egészségügy terepét. Mindegyik területen megjelentek nem állami szolgáltatók is, sőt gyakran figyelhetjük meg a kiszervezést is ezeken a területeken. Az állami kereteken belül maradvá szintén menedzsment és hatékonysági szempontok is vezérlik az új típusú igazgatási szerveződéseket, a társulásokat. A piaci elemek erősödését jelentik közvetve a közoktatás területén a szabad iskolaválasztás lehetősége, az intézmények szakmai autonómiájának magas foka, a szektorális nyitás az egyház és magániskolák felé, a támogatási rendszer szektorsemlegesség fele való elmozdulása, a kínálat sokszínűsége. Ezzel egyfajta speciális kvázi piacok jöttek létre, ahol a különböző szolgáltatásszervezési formák és szolgáltatók bizonyos mértékben versenyeznek

egymással. A kultúra területén elsősorban a muzeális szolgáltatások, a nyilvános könyvtári ellátás rendszerének működtetése és a közművelődési tevékenység támogatása tartoznak az állami feladatok közé települési szinten is. Ez utóbbi nem kötődik intézményfenntartáshoz, ezért itt közművelődési megállapodást kötnek az önkormányzatok természetes vagy jogi személlyel. Ez az a terület, ahol nem annyira a piaci szereplők bevonása, mint inkább az állami szereplés garantálása lenne a cél, miután a köztevékenység köre és tartalma mára veszélyesen minimalizálódott (Horváth - Kökényesi - Pitti, 2007). Az egészségügy területén a házi orvos, gyermekorvos és fogorvos szabad megválasztásának lehetősége, valamint a szakellátásban a kapacitáslekötési megállapodásoknál találhatunk kvázi piaci elemeket. Az egészségügy területén ugyanakkor még nem látható tisztán, hogy milyen irányba mozdul tovább az ellátó rendszer, ezért ezt mi is kevésbé érintjük jelen tanulmányban. A szociális ellátások terén azok lehetnek pénzübeliek, természetbeniek, illetve személyes gondoskodás formáját is ölthetik. Ez utóbbit a helyi önkormányzatok nemcsak közvetlenül, hanem velük szerződéses jogviszonyban álló természetes és jogi személyek útján is biztosíthatják. Ezek lehetnek nem állami szervek is, amelyek az átvállalt állami feladattal arányos normatív állami hozzájárulást vehetnek igénybe működésükhöz.

1.6 A humán szolgáltatások szabályozási környezete, problémái, fejlesztési lehetőségek, dilemmák

A közoktatási, szociális és munkaügyi szolgáltatások irányítási rendszere az elmúlt időszakban megőrizte a mintegy másfél évtizede kialakult alapvető jellemzőit, ugyanakkor a 21. században olyan új kihívásokkal és feladatokkal szembesült, amelyek változásokat tettek szükségessé. A legjelentősebb kihívások az országnak az Európai Unióhoz történt csatlakozásából, és – ezzel összefüggésben – a már 2004-től elérhető fejlesztési támogatások fogadására való felkészülésből fakadtak.

A területi irányításban kistérségi szinten a többcélú társulások létrehozása – s ezekben oktatási és szociális feladatok közös megszervezése – tekinthető az egyik jelentős lépésnek, ugyanakkor a regionális intézményépítésnek továbbra is csak csíráiról beszélhetünk, feladatköreik alapján még mindig nem dőlt el a megyei és regionális szint szerepe és egymáshoz való viszonya. A területi szakmapolitikai irányítás alakításának korlátja az is, hogy nem függetleníthető a közigazgatási rendszertől és annak reformjától, amelyet a mai napig nem sikerült megvalósítani.

Az irányítási rendszer alapvető jellemzői és szereplői

Az új kihívások és feladatok az állami szerepvállalás további erősödésével jártak, de ráirányították a figyelmet arra is, hogy a közösségi szolgáltatások rendszere alkalmazkodóképességének és hatékonyságának a javítása új megoldások alkalmazását teszi szükségessé az irányítás valamennyi szintjén, az államit is beleértve. Az uniós csatlakozás előkészítése módosításokat igényelt mind a jogszabályalkotásban, mind az irányítási rendszer szervezeti környezetében.

A magyar rendszer jellemzői¹ a következők²:

- Az irányítási és döntéshozatali felelőségeket számos szereplő gyakorolja; a felelőségek megosztása bonyolult hálózatot alkot.

¹ Bár vannak elképzelések a járási rendszer kialakítására és a megye megerősítésére, de a tanulmány megírásának idején a gyakorlatban ez még nem volt tapasztalható.

² Forrás: Jelentés a magyar közoktatásról 2006, OKI, Budapest

- A felelősség vertikálisan négy szint között oszlik meg: országos, területi, helyi és intézményi. A *területi* kategória valójában három szintet takar: a régió, a megye és a kistérség szintjét. Ezekhez eltérő irányítási feladatok és intézményrendszerek tartoznak.
- A területi irányítási szintek – az elmúlt évtized pozitív változásai ellenére – mind a központi, még inkább a helyi szinthez képest gyenge jogosítványokkal rendelkeznek. A közoktatásban például regionális szinten csak dekoncentrált (az állami feladatok térségi képviselőjét ellátó) szervezet működik, önálló döntéshozatalt végző, decentralizált intézmény nincs. Az új évezred elején megjelentek a kistérségi szintű irányítási feladatok is, amelyek a 2004-től létrejött többcélú társulások révén várhatóan növekvő szerepet kapnak a területi irányításban. Általában elmondható, hogy a területi irányítás – mégoly korlátozott – felelősségei és eszközei között nagy a rés. A területi szinteken még nem jött létre olyan intézményrendszer és nem alakultak ki azok a mechanizmusok, amelyek megfelelnek az szubszidiaritás uniós elvének, azaz annak, hogy a döntések azon a lehető legalacsonyabb szinten szülessenek, ahol a legtöbb információ áll rendelkezésre.
- A helyi irányítás szervezetrendszere igen szétaprózott; jogosultságait nagyszámú és méretét, társadalmi-gazdasági helyzetét tekintve igen heterogén települési önkormányzatok gyakorolják. Ugyanakkor a helyi szintű felelősségi kör terjedelme igen széles, és tartalma nem függ a település méretétől, lélekszámától és/vagy egyéb társadalmi-gazdasági jellemzőitől.
- Regionális szinten a 90-es évek vége óta intenzív módon épül ki a területfejlesztésbe integrált komplex fejlesztéspolitika intézményrendszere. E szinten az adott szakterületek képviselői és intézményi formái kialakulatlanok.
- A megosztott felelősségi rendszerből adódóan az oktatási, szociális és munkaügyi feladatok ellátásában tág tere van a civil szféra és a gazdaság részvételének. Ez egyes területeken viszonylag jól működik, másutt kevésbé.

A helyi irányítás szervezeti és személyi viszonyai településmérettől függően továbbra is igen nagy eltéréseket mutat. Az oktatás területét véve, egy 2001-es kutatás adatai szerint³ a kisebb községekben (3000 lakos alatt) jellemzően egyetlen személy sem specializálódott az oktatási ügyekre, ezt a polgármesteri hivatal széles feladatkörei és az alacsony létszámok nem is teszik lehetővé. Oktatási referens, azaz szakfeladatot önállóan ellátó személy a 3000 és 8000 fő közötti településeken jelent meg nagyobb arányban (48,5%), azonban e települések közel felében sincs specialistája az oktatásügynek. Jellemző, hogy a közoktatásért felelős előadó további más területekért is felelős, leggyakrabban a közművelődésért (73%) és legritkábban, de még mindig igen magas arányban a szociálpolitikáért (31%), a csak közoktatással foglalkozó előadók aránya mindössze 6%-ra volt tehető.

A fent említett kutatás adatai szerint a közoktatással foglalkozók között összességében 75%-ra tehető a felsőfokú végzettségűek aránya azon önkormányzatoknál, ahol egy referens dolgozik, és ott is alig több 80%-nál, ahol önálló szervezeti egység van. Bár a kutatás nem a legfrissebb (az önkormányzatokat érintő kutatások igen csak ritkák), de egy 2007-es önkormányzati felvétel⁴ alapján azt mondhatjuk, a helyzet nem javult jelentősen. Az önkormányzatok felében nincs önálló szervezeti egysége, vagy referense az adott szakterületnek, ez a községek majdnem 90 százalékára jellemző, de a városok esetében is az egynegyedükre. Minden bizonnyal kijelenthető, hogy nagy igényként merül fel az oktatásirányításban dolgozók képzése és továbbképzése. A korai fejlesztés/intervenció intézményrendszerét feltáró kutatás alapján azt mondhatjuk, hogy a szociális területen még ennél is rosszabb a helyzet, vannak

3 Helyi oktatásfinanszírozás és oktatáspolitikai 2001-2002 (2002): OKI Kutatási Központ

4 NKHT JÁP 63/2006 projekt

olyan önkormányzatok, ahol még azzal sincsenek feltétlenül tisztában, hogy milyen szociális intézményeket tartanak fenn.⁵

1.3.1. A nonprofit szektor általános jellemzői⁶

A kutatás kiterjedt a non-profit közszolgáltatókra is, ezért érdemes ezt a területet is megvizsgálni. A KSH felmérése szerint (KSH, 2008.) hazánkban 2006-ban 58.242 nonprofit szervezett működött. A szervezetek fele egyesület, egyharmada alapítvány, 4%-a szakmai érdekképviselő, 2%-a munkaadói érdekképviselő.

Tevékenységi területek szerint az oktatás a második, a kultúra a harmadik, míg a szociális ellátás az ötödik legnagyobb terület a nonprofit szervezetek között (lásd 5. táblázat).

5. táblázat

A nonprofit szervezetek száma és megoszlása tevékenységcsoportok szerint (2006)

Tevékenységsop ort	Alapítványok		Társas nonprofit szervezetek		Összesen	
	száma	megoszlás %	száma	megoszlás %	szám	megoszlás %
Kultúra	3040	13,5	3487	9,7	6527	11,2
Vallás	1264	5,6	193	0,5	1457	2,5
Sport	986	4,4	6204	17,3	7190	12,3
Szabadidő, hobbi	545	2,4	9194	25,7	9739	16,9
Oktatás	7212	32,2	895	2,5	8107	13,9
Kutatás	593	2,6	596	1,7	1189	2,0
Egészségügy	2090	9,3	649	1,8	2739	4,7
Szociális ellátás	3392	15,1	1744	4,9	5136	8,8
Polgárvédelem, tűzoltás	111	0,5	753	2,1	864	1,5
Környezetvédelem	531	2,4	867	2,4	1398	2,4
Településfejlesztés	1448	6,4	2189	6,1	3637	6,2
Gazdaságfejlesztés	300	1,3	988	2,8	1288	2,2
Jogvédelem	133	0,6	690	1,9	823	1,4
Közbiztonság védelme	291	1,3	1704	4,8	1995	3,4
Többcélú adományosztás, nonprofit szövetségek	46	0,2	720	2,0	766	1,3
Nemzetközi kapcsolatok	360	1,6	451	1,3	811	1,4
Szakmai, gazdasági érdekképviselő	42	0,2	4028	11,3	4070	7,0
Politika	80	0,4	426	1,2	506	0,9

5 Kereki Judit – Lannert Judit: A korai intervenció intézményrendszer hazai működése. Zárótanulmány. 2009

6 Fehérvári Anikó e projekt keretében született esettanulmánya alapján

Összesen	22464	100,0	35778	100,0	58242	100,0
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Forrás: KSH, 2006.

A nonprofit szektor felét négy ágazat teszi ki: szabadidős, oktatási, sport és kulturális tevékenység. A szervezeti formákat alapvetően meghatározza a tevékenység. Az alapítványok aránya főként az oktatási, szociális szolgáltatás és a kultúra területein jellemző, míg a társas nonprofit szervezetek inkább a szabadidős, sport és szakmai, munkavállalói érdekképviseletekkel foglalkozó szervezetekre jellemzők.

A nonprofit szervezetek hatókörét vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy a szervezetek fele helyi hatású, települési szinten tevékenykedik, regionális a hatóköre a szervezetek egynegyedének, míg országos hatókörrel rendelkezik a szervezetek egy hatoda.

A nonprofit szektor súlyának növekedését jelzi, hogy a szektorba befolyó betételek összege növekedést mutat. 1993-hoz képest 2006-ra a szektor bevétele hét és félszeresére növekedett. A szektoron belül erősen differenciált a bevételek aránya. Az oktatásban növekedtek ugyan a bevételek, de a legjelentősebb emelkedést a kulturális, vallási valamint a kutató és egészségügyi szervezetek érték el.

A legnagyobb bevételi forrást az állami támogatás jelenti (42% az aránya). A magántámogatások aránya 14 százalék, míg a szervezet többi bevétele az alaptevékenységből (pl. tagdíjak) és a gazdálkodási tevékenységből (pl. bérleti díj, kamatjövőírás) származik. A bevételi források elemzéséből az derül ki, hogy a szervezetek jelentős része nem rendelkezik a tartós működéshez szükséges elegendő anyagi forrással.

A bevételi források területi egyenlőtlenséget is mutatnak, a legtöbb bevételhez a fővárosi székhelyű szervezetek jutottak (a szektor bevételeinek 60%-át), a szervezetek számához képest a kistélepülések jutnak a legalacsonyabb bevételhez.

A nonprofit szektor többet költ, mint amennyi bevételhez jut. A kiadások több mint felét a fenntartási kiadások jelentik, a munkaerővel kapcsolatos költségek csak a kiadások 27-át teszik ki. Ez igen alacsony arány, amely azzal magyarázható, hogy a szektor foglalkoztatási szintje alacsony. A beruházások és a felhalmozások mindössze a kiadások 3 százalékát teszik ki.

Az alacsony foglalkoztatási szintet jól jellemzi, hogy 2006-ban a nonprofit szervezeteknek alig több mint egytizede (12%) alkalmazott főállású teljes munkaidőben dolgozó munkatársat, és csak 15 százalékuk alkalmazott fizetett munkatársat. Ráadásul a foglalkoztatottak száma csökkent az előző évhez képest. 2006-ban közel százezer dolgozója volt a nonprofit szektornak. Ott a legnagyobb a foglalkoztatottak száma, ahol a legtöbb a rendelkezésre álló pénzeszköz. Így tevékenységi területek szerint főként a szociális ellátásban, a településfejlesztés és az egészségügy területén van a legtöbb foglalkoztatott. Területileg pedig a fővárosban dolgoznak a legtöbben. A szervezetek átlagosan 10 főt alkalmaznak, az átlagtól magasabb a nonprofit intézmények (49) és a közhasznú szervezetek (38) munkatársainak száma. A béreke tekintetében, egy munkavállaló átlagos éves bére 1,745,000 Ft volt 2006-ban. Közép-Magyarországon a legmagasabb az átlagbérek, míg Észak-Magyarországon a legalacsonyabbak.

Mivel több szervezet nem tud állandó munkatársat foglalkoztatni, így többen megbízási szerződéssel foglalkoztatnak munkaerőt. 2006-ban ebben a formában 6300 főállású teljes

munkaidős munkavállaló bérének megfelelő összeget fizettek ki a nonprofit szervezetek. A szektor foglalkoztatottsági sajátossága, hogy önkéntes segítők vesznek benne részt. 2006-ban csaknem félmillió önkéntes segítőtje volt a szervezeteknek. Leginkább az alapítványokban és az egyesületekben dolgoztak önkéntesek. A legtöbb önkéntes a szabadidős, a sport és az oktatás területén tevékenykedett. Az önkéntesek aránya településtípus és régiók szerint is kiegyenlített. A KSH számításai szerint a csaknem félmillió önkéntes 117 ezer főállású munkavállaló bérét takarította meg, amely a szervezetek bevételeinek 5 százalékára rúg.

A KSH frissebb adatai alapján 2006-hoz képest a tovább bővült a nonprofit szektor. Éppen 2006 és 2007 között volt egy nagyobb, ugrásszerű bővülés, amely a szervezetek számában, a bevételek és kiadások alakulásában, valamint a foglalkoztatottságban is megjelenik. Azt is láthatjuk az 6. táblázat adataiból, hogy az önkéntesek száma igen nagymértékű ingadozást mutat, ráadásul 2007-2008 között nagyarányú csökkenés következett be.

6. táblázat

A nonprofit szervezetek főbb mutatói 2003-2008 között

Időszak	Mutatók				
	A nonprofit szervezetek száma (db)	A nonprofit szektor bevétele (Ft)	A nonprofit szektor kiadása (Ft)	A nonprofit szektorban foglalkoztatottak száma (db)	Önkéntesek száma (db)
2003. év	53022	731053590	718225667	87271	399910
2004. év	55197	806494010	804415423	89122	448004
2005. év	56694	854755113	853020144	96180	371739
2006. év	58242	896244147	907984105	99660	437893
2007. év	62407	964308999	959549547	112202	472353
2008. év	64925	1093694174	1076129524	119844	402537

Forrás: ksh.hu (statinfo)

A nonprofit szektor HR jellegzetességeit mutatja be Arapovics Mária (2007) könyve, melyet a felnőttképzési szervezetekről írt. A szerző megállapítja, hogy az általa vizsgált szervezetek többsége komoly finanszírozási gondokkal küzd, így a szervezetek nem tudnak kellő figyelmet fordítani az emberi erőforrás fejlesztésére vagy hatékony felhasználására. A megkérdezett alanyok rendelkeznek ugyan ilyen irányú ismeretekkel, de ez az alkalmazás szintjén már nem jelenik meg. Viszont az elemzés arra is rámutat, hogy szükséges lenne a szektorban dolgozók ismereteinek bővítése (főleg a jogi ismeretek, pályázással kapcsolatos ismeretek). A finanszírozási gondok miatt az is gyakori, hogy a szervezetek vezetői nem rendelkeznek perspektívákkal, jövőbeni célokkal.

Arapovics és a Non Profit Kutatócsoport (Zám, 2006) vizsgálatai szerint is a civil szervezetek fejlődésének több akadálya is van. Így a szervezetek vezetői nem rendelkeznek kellő szervezeti menedzsment ismeretekkel, ezért a rájuk háruló feladatok gyakran meghaladják a szervezet képességeit. A finanszírozási gondoknak (a projektről-projektre élés, az állandó küzdelem a forrásokért) is több káros következménye van. Így pl. gátolja az innovációt, a munkavállalók helyzete bizonytalan, ezért magas a fluktuáció és a legjobb szaktudású egyének meg sem jelennek a szektorban, mivel nem tudnak számukra versenyképes béreket ajánlani.

A finanszírozási bizonytalanság ellenére a civil szférának egy program megvalósítása során megvannak a határozott előnyei is. Így például sokkal rugalmasabb a szolgáltatások kialakításában és a szervezet HR kapacitásainak biztosításában is, mint egy intézmény (Györgyi, 2008.).

2006 óta jelentős változások figyelhetők meg a támogatási rendszerben, mivel az Unió források révén tekintélyes pénzmennyiség vándorolt a civil szférába. A Népszabadság 2010. október elsején megjelent cikke szerint az elmúlt négy évben összesen 141 milliárd Ft-tal segítette az állam a civil programok megvalósulását. Csak 2010-ben 621 projektet támogat az állam összesen 48,5 milliárd Ft értékben. Ugyanakkor komoly problémát jelent, hogy ezek a támogatások gyakran egy gyenge alapokon álló (az alacsony foglalkoztatottsági szint, a kevés főállású alkalmazott, a magas fluktuáció) civil szférára hullottak, így közülük sokakat megsemmisített a pénz. Nem csoda hát, hogy jó néhány szervezet (közel háromszáz) összeroppant a programok megvalósítása során.

1.3.2. A munkaügyi szféra intézményrendszeréről⁷

Kutatásunk a munkaügy területére is kiterjedt, amely szervezetileg és funkciójában kissé kilóg a megadott elemzési keretből. A foglalkoztatáspolitikai hagyományosan a többi szakterülethöz igen elkülönült, egységes szervezeti struktúrában működik Magyarországon. A mindenkori munkaügyi tárca egy koncentrált, területi elven szervezett hálózatot tart fenn. Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat a Foglalkoztatási és Szociális Hivatalból és 7 regionális munkaügyi központból (RMK) áll. Korábban megyei munkaügyi hivatalok voltak, és szó van a megyei szervezeti rendszer visszaállításáról, a megyei közigazgatási hivatalokba való betagozódásról is. Jelenleg 162 városban vannak munkaügyi kirendeltségek, mindenhol egy, leszámítva a fővárost, ahol 10 kirendeltség működik. A Foglalkoztatási és Szociális Hivatal a szervezet szakmai munkájának és informatikai fejlesztésének irányítását végzi. A Hivatal átszervezés előtt áll, minthogy a választások utáni kormányváltáskor két fő profilja két minisztériumhoz került.

A megelőző kormányzati ciklusban a foglalkoztatási és a szociális ügyek egy tárcához tartoztak, 2010 nyara óta ezek két új minisztériumhoz kerültek (a munkaügy a Nemzetgazdasági Minisztériumhoz, a szociális ügyek a Nemzeti Erőforrás Minisztériumhoz). Ez a két szakpolitikai terület a 2006-2010-es kormányzati ciklusban a nemzetközi trendekkel egybevágóan egyre szorosabban működött együtt, most ismét az eltávolodás, a szakmai-szervezeti szétválás útját járják. Miután a minisztériumok közötti kooperáció hagyományosan gyenge terület Magyarországon, ennek már számos jelét is látják a területen dolgozók. Ez számos problémával járhat, ha arra gondolunk, hogy a munka nélkül lévők gyakran szociális, fogyatékosági okok, esetleg pszichés vagy egyéb betegség miatt szorulnak segítségre megélhetésük, munkaerőpiacra jutásuk érdekében. A rokkantnyugdíjasok munkaerőpiacra vezetése tipikus határterület. Hollandiában például tartós trend, hogy a két szféra szakpolitikai és egyre inkább szervezeti integrálására is törekszenek, amely mind a szolgáltatás színvonalát, eredményességét, mind ráfordításának mértékét, hatékonyságát előnyösen befolyásolják, hiszen a két szakterület bármelyikének eredményes működése a másikban is csökkenti a feszültségeket, összehangolt tevékenységük pedig a sikerességet és a ráfordítások csökkenését.

⁷ Mártonfi György e projekt keretében született esettanulmánya alapján

A regionális munkaügyi központok és kirendeltségeik feladatkörébe tartozik többek között a munkanélküli ellátások megállapítása és számfejtése, a foglalkoztatást elősegítő támogatások működtetése, valamint a munkaközvetítés és az egyéb munkaerő-piaci szolgáltatások kiajánlása. A munkaügyi szféra regionális átképző központok központokat tart fenn, szám szerint kilencet, amelyek felnőttképzés keretében segítik a munkaerőpiac változásaihoz igazodó szakmai tudás megszerzését.

Az FSZH az alábbi szervezeti egységekből áll:

1. Foglalkoztatási és Képzési Igazgatóság
2. Foglalkoztatási és Szolgáltatásfejlesztési Főosztály
3. Nemzetközi és Migrációs Főosztály
4. Képzési Főosztály
5. Felnőttképzési Programok Osztály
6. Informatikai Igazgatóság
7. Rendszerfejlesztési és Rendszerintegrációs Főosztály
8. Rendszerüzemeltetési Főosztály
9. Statisztikai és Elemzési Főosztály
10. Rehabilitációs és Szociális Igazgatóság
11. Szociális Főosztály
12. Akkreditációs Főosztály
13. Rehabilitációs Főosztály
14. Társadalmi Párbeszéd Központ
15. Ágazati Párbeszéd Központ Titkárság
16. Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat
17. Gazdasági Igazgatóság
18. Pénzügyi Főosztály
19. Gazdasági és Vagyongazdálkodási Főosztály
20. Képző és Pihenő Központ
21. Minőségügyi Vezető
22. Ellenőrzési Iroda
23. Jogi Főosztály
24. Főigazgatói Titkárság
25. Humánpolitikai Főosztály
26. Modernizációs Programiroda Főosztály
27. Távmunka Programiroda Főosztály

A 7 regionális munkaügyi központnál és a 171 kirendeltségen van azon „senior referensi”, alsó és középvezetői munkakör döntő többsége, amely egy humánszolgálati képzés célcsoportját jelenti a munkaügyi szférában. Ezen belül is a szakmai főigazgató-helyettesek alá tartozó osztályok azok, és kevésbé a kiszolgáló, gazdasági, informatikai egységek, amelyeknél a szakmai munkafolyamatok irányítása és végrehajtása koncentrálnak. A 7 RMK nem teljesen azonos szervezeti struktúrában működik – ezeket a helyi SZMSZ-ek határozzák meg –, de az alábbi osztályok azok (a példákat több központból vettük, ezért a tartami átfedés), amelyek a humánszolgálati szakirány vagy specializáció szempontjából talán leginkább érintettek lehetnek:

- Munkaerő-piaci eszközök osztály
- Munkaerő-piaci programok osztály
- Munkaerő-piaci kapcsolatok osztály

Humánszolgáltatási osztály
Képzési osztály
Ügyfélszolgálati osztály
Jogi és igazgatási osztály
Rehabilitációs osztály

A fenti osztályok esetleg más néven, integráltan vagy éppen szeparáltan valamennyi RMK-nál megtalálhatók.

1.3.2.1. A munkaügyi szféra fő forrásai

A foglalkoztatás javítását célzó két legfontosabb forrás a hagyományosnak tekinthető Munkaerő-piaci Alap (MPA), valamint a Strukturális Alapok, azon belül is különösen az Európai Szociális Alap tervezhető pénzeszközei, amelyek 2004 óta a Humán Erőforrás Operatív Programon, illetve 2007 óta a Társadalmi Megújulás Operatív Programon keresztül finanszírozzák a foglalkoztatás bővítését és a munkanélküliség csökkentését szolgáló intézkedéseket. A hvg.hu adatai szerint tavaly 341 milliárd forintot használt fel a Munkaerő-piaci Alap az álláskeresők pénzbeli juttatásaira, a különféle elhelyezkedést segítő programokra, valamint egyéb, az alap forrásaiból megvalósítandó célokra. A legtöbbet a pénzbeli juttatásokra, elsősorban az álláskeresők járadékára, segélyére költi az alap. Ennek összege a múlt évben több mint 90 milliárd forint volt. Nagyságrendben ezt a tételt a központi költségvetésnek átadott több mint 61 milliárd forint követi. Ebből a pénzből finanszírozzák az önkormányzatok az álláskeresők járadékára, segélyére nem jogosult személyek rendszeres szociális segélyét, illetve a részükre szervezett közcélú munkát. Az alap 52 milliárd forinttal járult hozzá a rehabilitációs célokhoz, a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásához, 5 milliárd forint jutott az olyan beruházásnak, amelyek a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását, illetve különféle rehabilitációs célú programok megvalósítását szolgálják.

Jelentős tétel (49 milliárd forint) az elhelyezkedést segítő, úgynevezett aktív eszközök finanszírozása. A szakképzésre, felnőttképzésre - az aktív eszközöknél a képzésre fordítottakon kívül - több mint 25 milliárd forintot használt fel a múlt évben az alap ún. képzési alaprésze. A szakképzési és felnőttképzési intézményrendszer működtetésére külön 2 milliárd forintot fordítottak. Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat működéséhez, fejlesztéséhez több mint 22 milliárd forinttal járult hozzá, míg az Európai Unió támogatásával indított programok társfinanszírozása csaknem 10 milliárd forintot igényelt. A múlt évben az alap több mint 7 milliárd forinttal járult hozzá a közmunkák finanszírozásához, 6 milliárd forinttal a Start program járulékkedvezményéhez.

Az alap finanszírozását lényegében a munkáltatók és a munkavállalók által a bruttó bérek után teljesítendő 3 illetve 1,5 százalékos szolidaritási befizetése jelenti. Ez az úgynevezett munkáltatói és munkavállalói járulék a múlt évben csaknem 202 milliárd, illetve 92 milliárd forint bevételt jelentett. A Munkaerő piaci Alap tervezett kiadása és bevétele idén már csaknem 400 milliárd forint.

A munkaügyi támogatások másik, főleg a konkrét szakpolitikákban és egyes célcsoportok munkaerő-piaci integrációjában jelentős forrása a TÁMOP 1-es intézkedésnek a 2007-2013-as tervezési időszakra rendelkezésre álló 230 mrd forintja. Az intézkedés fő prioritása a foglalkoztathatóság fejlesztése, a munkaerőpiacra való belépés segítése és ösztönzése. A támogatási konstrukciók az alábbiak:

1.1.1 – Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációjának és foglalkoztatásának segítése

1.1.2 – Decentralizált programok a hátrányos helyzetűek foglalkoztatásáért

1.2.1 – Hátrányos helyzetűek foglalkoztatását ösztönző járulékkedvezmények

1.3.1 – A foglalkoztatási szolgálat fejlesztése az integrált munkaügyi és szociális rendszer részeként

1.4.1 – Alternatív munkaerő-piaci programok támogatása

1.4.2 – Mozgáskorlátozott emberek foglalkoztatását, önálló életvitelét segítő eszközfejlesztő műhely és szolgáltatási hálózat

A legnagyobb forrású támogatási konstrukciók a munkaügyi intézményrendszerrel jelennek meg. Az 1.1.1, az 1.1.2 és az 1.3.1 alapvetően a regionális munkaügyi központoknál (illetve a Munkaerő piaci Alapban), az 1.2.1 is az MPA-ban, csupán az 1.4.1 és 1.4.2, ahol az OFA és a terület civil szervezetei a potenciális kedvezményezettek.

1.3.2.2. Egyéb szervezetek a munkaügyi területen

A kilencvenes évek közepe óta az OFA és a civilek – alapítványok, egyesületek – egyre fontosabb, a nagyrendszer által ellátni nem képes feladatokat látnak el. Részvételük a munkaügyi ellátásban tehát kiegészítő, de funkcionális, a nagyrendszerrel való együttműködésük folyamatos és javuló. Mindenekelőtt az innovációkban nélkülözhetetlen a szerepük, amely innovációk közül egyesek úgy egy évtizeden belül megjelennek a munkaerő-piaci eszközök között is.

A munkaügyi intézményrendszer tehát alapvetően három részből áll. Egy nagyon egységes, jól szervezett és szigorúan szabályozott, sok százmilliárdos forrásból működtetett hivatali-szolgáltató rendszerből, egy ennek részeként működő, de a szervezeten belül – az uniós szabályozás és funkcionális okok miatt is – részben, az egyes régiókban különböző mértékben elkülönülő, az ESZA forrásokból finanszírozott megaprojektek lebonyolítását végző menedzsment rendszerből, valamint a civil szervezetekből, amelyek a nagyrendszerrel együttműködve speciális célcsoportokkal foglalkoznak, speciális célfeladatokat látnak el, konkrét programok megvalósítói.

1.3.3. Az irányítási rendszer előtt álló kihívások

A támogatási programokkal kapcsolatos felelősség magában foglalja a társadalom mozgósításának, a tájékoztatás, az információk célcsoportokhoz juttatásának feladatát is, ami akkor sikerülhet, ha az irányítási rendszer meg tud felelni a „jó kormányzás”, illetve az „új közigazgatás” kívánalmainak. E fogalmak arra utalnak, hogy a társadalom szabályozásában és irányításában részt vevő rendszereknek és intézményeknek a korábbi mintáktól markánsan eltérő, újfajta megoldásokat kell keresni ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjanak a mai fejlett társadalmakra jellemző, egyre növekvő komplexitáshoz, és képesek legyenek a folyamatokat egyre inkább jellemző számos bizonytalanság megfelelő kezelésére.⁸ A hatékonyság követelménye olyan megoldások felé viszi az új kormányzást, amelyekben az állam mellett a magánszektor, illetve a civil szféra is részt vesz közfeladatok ellátásában. A partnerség – amely a közfeladatok finanszírozásában is érvényesül – az EU támogatási politikájában is fontos helyet foglal el. Mindez visszahat az irányítási funkciók ellátására is; új alapokra helyezi például a minőségirányítás és az elszámoltathatóság kérdéseit.

⁸ Halász Gábor (2002): Az állam szerepének változása a modern közoktatás szabályozásában. Iskolakultúra, 4. sz.

Az új kormányzás fontos kérdése a különböző kormányzati szintek közötti felelősség- és feladatmegosztás újragondolása. A decentralizáció az új közmenedzsment felfogásában többet jelent, mint a helyi és területi szinteknek a központi szint rovására történő kompetencianövelése: a „közfeladat-ellátás társadalmi decentralizálását, a magánszektor köz megbízásait, az önkéntes szervezetek helyzetbe hozását, a fogyasztói kontrollt, a kiszervezéssel mozgósítható piaci erőforrásokat” egyaránt felöleli⁹. Az állam ezáltal mintegy helyzetbe hozza a nem központi szinten működő, a magán- és/vagy civil szférát képviselő partnereit. Az együttműködésen alapuló kormányzási mód még meglehetősen idegen az elkülönült és hierarchikus szervezési elveken nyugvó közigazgatási modelltől¹⁰, ám éppen az uniós támogatásokhoz való hozzájárulás feltételrendszerének megteremtése ültetheti el a jó kormányzás megközelítésmódját, működési elveit. A közigazgatás minden szintjére jellemző információs monopólium megtörését eredményező igazi áttörést az információs társadalom fejlődése és az elektronikus közigazgatás bevezetése ígéri, amely „a korábbi zárt közigazgatást annak akarata ellenére is nyitottá tette [...] és a szolgáltatást igénybe vevők között is új kapcsolódási formákat alakított ki”.

A magyar közigazgatási reform hármas kihívás előtt áll. Az első az, hogyan tud elmozdulni az „új közigazgatás” irányába; ez lényegében azonos azzal, mint amely előtt a világ fejlett országai állnak. A második: hogyan tud adaptálódni az uniós csatlakozásból adódó változásokhoz; ez hasonló gondokat jelent, mint amellyel a frissen csatlakozó kelet-közép-európai országok néznek szembe. Végül sajátosan magyar kihívás az, hogy miképpen kezelhetőek a közigazgatási rendszernek az elmúlt 16 évben kialakult strukturális és működési problémái.

Ami az első kihívást illeti, a magyar közigazgatás kiinduló helyzetét több évtizedes lépéshátrány jellemzi. Ez az örökség legkevésbé az „e-közigazgatás” bevezetésében korlátozó, mert ezt a technológiaorientált területet kevésbé zavarják politikai megfontolások, bár ez is kultúrafüggő. Az ilyen változás gyorsabb lehet, mint egy hierarchikus rendszerből az együttműködésen alapuló kormányzásra való áttérés, amelyben a szereplők mentalitásának is meghatározó szerepe van.¹¹

Ami a közigazgatásnak az uniós környezethez való adaptálódását illeti, a felsőbb szinteken részleges alkalmazkodásról beszélhetünk, bár ágazatonként eltérő mélységben. Az első tervezési periódusban ugyanakkor jelentős kapacitás-, és ezen belül szakemberhiány mutatkozott mind a tervezés, mind a fejlesztési program-menedzsment területét illetően egyaránt. Az uniós és a hazai szabályok, valamint a bizonytalanság kezelésére gyakran választott „túlbiztosítás” igen bonyolult, nehezen átlátható folyamatokat indukáltak. A programok meghirdetése, elindítása és a költségvetési akciók is lassúak voltak. A hazai fogadó közegben működő szabályozások egy része (különösen a közbeszerzés) bonyolult volt és gyakran változott, emiatt az adminisztratív-bürokratikus folyamatok súlya nagyobb lett, mint a szakmaiaké.¹²

Magyarországon a hatékonysági problémák mellett a „transzformációs kihívás” és az integrációs igény a reform fő hajtóerői.¹³ A korábbi centralizációra túlzó decentralizációval

9 Horváth M. Tamás (2004): Helyi közszolgáltatások szervezése a nyugat-európai gyakorlat és az uniós elvárások tükrében. In: Szigeti Ernő (szerk.): Az önkormányzati közigazgatás az EU csatlakozás tükrében. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest.

10 A különbségre a két fogalom angol elnevezésének eltérése is utal (governance, illetve government).

11 Kovács Katalin (2006): A közigazgatási reform és területi közoktatás-irányítás. Kézirat. Országos Közoktatási Intézet Kutatási Központ

12 Wagner András (2005): A helyi önkormányzatok és más fenntartók, valamint az oktatási intézmények NFT-s (PEA, HEFOP, ROP) pályázatainak jellemzői. Kézirat. Országos Közoktatási Intézet Kutatási Központ.

13 Jelentés a magyar közoktatásról, 2006, OKI, Budapest

reagáló önkormányzati rendszer hatékonysági és irányítási problémáinak megoldására – szemben az OECD-országok „apró” reformlépéseivel – Magyarországon átfogó koncepciók születtek. A politikai és érdektagoltságok miatt azonban e koncepcióknak csak egyes elemeit sikerült eddig bevezetni. A legfontosabb ezek közül a 2002 ősztől működő IDEA, a Belügyminisztérium hivatalos programja¹⁴, amely állást foglal a „központi hatalom ésszerű lebontása, a decentralizálási folyamat következetes véghezvitele” mellett; cél- és eszmerendszerében határozottan megjelennek az együttműködésen nyugvó „jó kormányzás” alapelvei és a regionális reform kérdése. A program a kistérségi szintű reformlépések terén jutott a legtovább; innen ered a többcélú kistérségi társulások elindítása. Ezzel együtt a közösségi szolgáltatások fejlesztési tervei valamint a szakmapolitikai változások egyaránt jelentik a feladatok költséghatékonyabb ellátását biztosító nagyobb méretű intézmények megjelenését (elsősorban az oktatás és egészségügy területén), mint az ellátásoknak minél inkább a klienshez való közelítését (szociális és munkaügyi terület).

14 Az IDEA név a közigazgatási reform alapelveit jelző fogalmakból – integráció, decentralizáció, autonómia – képzett mozaikszó: www.idea.gov.hu

2 Az Új közmenedzsment kihívásaira adott válaszok a képzési kínálatban itthon és külföldön

2.1 Köszölgélat-közigazgatás

A képzés és továbbképzés funkciója általában megegyezik: a megfelelő ismeretek, képességek és készségek elsajátítása, esetleg attitűdváltozás elérése. Olyan elméleti kérdések is felmerülnek viszont, hogy milyen szerepe legyen – a jórészt munkába állás, a kiválasztás előtt megvalósuló – iskolarendszerű képzésnek és a – jórészt munkába állás során – megvalósuló továbbképzésnek. A továbbképzést milyen mértékben biztosítsák a munkáltató által működtetett intézmények, s milyen mértékben támaszkodjanak más továbbképző intézetekre, ezen belül az egyetemek, főiskolák, illetve a versenyszféra által biztosított továbbképzésekre, tréningekre. A köztisztviselők esetében szükséges a továbbképzés, kötelezettek ilyenén való részvételre. Az itt szerzett vizsgák gyakran az előléptetésnek normatív rögzített feltétele. A fogalomhasználat tekintetében a magyar vagy a francia szakirodalom az iskolarendszerű oktatást tekinti képzésnek. A munkába állást követően, tanfolyami jelleggel folyó, tipikusan rövidebb időtartamú és gyakorlatias orientáltságú oktatást, tréninget nevezik „továbbképzésnek”. Általános felfogás a nemzetközi szakirodalomban, hogy az iskolarendszerű képzésben való részvételnek, illetve a diploma megszerzésének fő szabályként meg kell előznie a közigazgatásba való belépést. Ez a szempont már a kiválasztásnál érvényesül (Gajduszek, 2008).

Képzettség tekintetében a szakirodalom általában a szakemberek két nagy típusát különíti el: a specialistákat és a generalistákat. A specialista a közigazgatásnak csak egy, esetleg néhány szektorában működhet, ott azonban szaktudása elengedhetetlen. Ilyen specialisták pl. az orvosok az egészségügyben vagy a pedagógusok az oktatásügyben. A specialisták nagy része számára adott az átjárás a köz- és magánszféra között, mivel ismereteiket nem csak a közigazgatásban tudják hasznosítani. A generalisták ezzel szembe olyan szakemberek, akik a közigazgatás minden szektorában jelen vannak. Szaktudásuk lényege, hogy a közigazgatást magát értik, „közigazgatászok”. Sajátosan érvényesül mindez a magánszférában. Az angolszász országokban, különösen az USA-ban, ahol általában köz- és magánigazgatás lényegi hasonlóságát vallják, ez tükröződik a diplomák elnevezésében is, amennyiben egyfelől van BBA és MBA (BA: business administration), vagyis magánigazgatásból szerezhető, másfelől pedig PA és MPA (PA: public administration) vagyis közigazgatásból szerezhető diploma (Gajduszek, 2008). Általában a munkába állás előtt megszerzett képzettség nagyobb szerepet kap a nyílt rendszerekben, míg a továbbképzések fontossága jelentősebb a zárt rendszerekben. Ennek az az oka, hogy a nyílt rendszer mindig az adott, megüresedett posztra keres dolgozót, míg a zárt rendszer karrierutakban gondolkodik.

A képzés tartalma különbözhet aszerint, hogy generalistákat vagy specialistákat kell továbbképezni. A pálya kezdetén a specialistákat meg kell ismertetni a közigazgatás mibenlétével, szervezeti felépítésével, működési módjával, eljárásrendjével. Ezzel szemben a generalistának általában szüksége van az adott beosztáshoz elengedhetetlen speciális szakmai ismeretek megszerzésére. Sajátos, de nem elhanyagolható területe a továbbképzéseknek a vezetőképzés, ez a közigazgatás területén elsősorban az Új Közmenedzsment mozgalom hatására vált központi kérdéssé.

A nemzetközi tendenciák azt mutatják, hogy a továbbképzések egyre inkább olyan gyakorlati ismereteket és készségeket kívánnak átadni, amelyek az adott munkakörben közvetlenül és jól

hasznosíthatóak. A lehetséges képzési célok – ismeretátadás, képességfejlesztés, attitűdváltoztatás – között az ismeretátadás korábbi dominanciájával szemben növekszik az utóbbi két cél szerepe. Ennek következtében az egyetemi előadásra emlékeztető képzések helyett egyre inkább a tréning forma kerül előtérbe, amely inkább az interaktivitásra, a hallgatók aktív részvételére, önálló és csoportos feladatmegoldására épít (Gajdusчек, 2008).

2.2 Képzettségi adatok Magyarországon

A magyar közigazgatást leginkább a német igazgatási kultúra befolyásával jellemezhetjük, ahol a tudás fontosabbnak tűnik, mint a készségszintű ismeretek, a tudást pedig diplomával kell igazolni. A nemzetközi szakirodalomban jóval kisebb jelentőséget tulajdonítanak a diplomával igazolt iskolai végzettségnek, illetve a diplomával rendelkezők arányának. Az elérhető adatok alapján ugyanakkor megállapítható, hogy a helyi önkormányzatok és helyi szervek esetén a felsőfokú végzettségűek aránya az átlagosnál alacsonyabb arányú (lásd 7. táblázat). Hosszú távú adatok azt mutatják, hogy folyamatosan növekedett ezeken a területeken dolgozók képzettsége, és bár a rendszerváltás határozott törést jelentett, de utána újra emelkedni kezdett. Nemzetközi összehasonlításban a diplomások aránya kiugróan magasnak tekinthető (Gajdusчек, 2008).

7. táblázat

Képzettségi arányok szervtípusok szerinti bontásban, 2003 (%)

Szervtípus	Felsőfokú végzettségűek	Középfokú végzettségűek
Minisztérium	79	21
Országos Főhatóság	64	36
Területi dekoncentrált szerv	54	46
Helyi dekoncentrált szerv	49	51
Nagy önkormányzat	46	54
Kis önkormányzat	24	76
Összegző adatok		
Államigazgatási szervek összesen	59	41
Önkormányzati szervek összesen	40	60
Központi szervek összesen	70	30
Helyi szervek összesen	47	53
Egyéb szervek összesen	65	35
Összes köztisztviselő	52	48

Forrás: KÖZIGTAD adatbázis, id: Gajdusчек, 2008.

Az elérhető közigazgatási képzési programokat elemezve Hajnal György három nagy típust talált:

- A jogias szemléletű országok, ahol a képzés összetétele alapvetően jogi tárgyakkól áll; a közigazgatás tevékenységének különféle szegmenseit a jog, illetve jogtudomány lencséjén keresztül vizsgálják, értelmezik.
- A közösségi-társadalmi szemléletű országok csoportja (pl. Franciaország), ahol a közigazgatási képzésben meghatározó szerepe van a társadalomtudományoknak, így a politológiának, szociológiának, a közösségi tervezés eszközeinek.

- A menedzsment típus elsősorban az angolszász, illetve az ilyen hatás alatt álló országokat jellemzi. Lényege, hogy a közigazgatás igazgatási/menedzsment elemét hangsúlyozzák, erre helyezik a hangsúlyt a képzésben is.

Forrás: Hajnal, 2003

A posztoszocialista országok esetében Hajnal sajátos keveredésre talált. Tradicionálisan ezen országok egy része a német, egy másik része a francia mintát követte, követ. Emellett a menedzsment megközelítést is ki lehetett mutatni, tipikusan az egyébként legtöbb mutatójukban legrosszabbul teljesítő posztoszocialista országokban.

8. táblázat

Diplomatípusok százalékos aránya az összes diplomáson belül szervtípusonként (%)

Szervtípus	Diploma típusa	1975	1985	1994	2004
Tanács- önkormányzat	Jogi	22	16	11	13
	Igazgatási	17	29	10	10
	Bölcsész			2	6
	Természettudományi			3	2
	Közgazdasági- pénzügyi	12	15	17	18
	Műszaki	13	12	23	16
	Mezőgazdasági	12	6	16	15
	Pedagógiai	15	12	8	9
	Egészségügyi- szociális	2	2	7	8
	Informatikai			1	2
	Egyéb	6	8	2	1
Államigazgatás	Jogi	29			13
	Igazgatási				6
	Bölcsész				6
	Természettudományi				3
	Közgazdasági- pénzügyi	17			20
	Műszaki	14			14
	Mezőgazdasági	9			19
	Pedagógiai	17			7
	Egészségügyi- szociális	3			10
	Informatikai				2
	Egyéb	11			1

Forrás: Forrás: KÖZIGTAD adatbázis id: Gajdusчек, 2008

Bár a jogászok aránya magasnak tűnik, nemzetközi összehasonlításban arányuk nem tekinthető magasnak. hiszen nagyon sok európai országban arányuk 30% körül mozog (Gajdusчек, 2008). A jogászok mellett még a közgazdasági végzettség tekinthető nagyobb arányúnak, de ennek okát a szakértők nem annyira a menedzsment irányultság térhódításának tudják be a közigazgatásban, mint inkább az ilyen irányú kínálat megjelenésével. A

társadalomtudományi diplomák, amelyek bizonyos európai országokban a közigazgatásban elismert diplomának minősülnek, nálunk jóval ritkábbak a közigazgatás terén.

A továbbképzések terén nem állnak rendelkezésre nemzetközi összehasonlítást lehetővé tevő adatok. A magyarországi továbbképzések az adatok szerint óriási volumenben történnek, de ezek nagymértékben uniós jellegű képzéseket jelentenek. A továbbképzéseket tekintve szakértők megállapítják, hogy azok

- inkább kínálat, semmint keresletvezéreltek, a képzések tartalma nem feltétlenül igazodik a közigazgatás, a közigazgatási feladatok által generált valós igényekhez,
- szinte kizárólag tudásátadásra (s nem készség- és attitűdfejlesztésre), azon belül is meghatározóan jogi ismeretek átadására irányulnak, elsődlegesen az egyetemi oktatást szimuláló frontális módszerrel,
- a fentiekből is következően – a képzések hatásossága, gyakorlati hasznosulása gyakran minimális. (Gajdusчек, 2008).

A KÖZIGTAD adatbázis a köztisztviselők nyelv-és számítógépes ismereteiről is árulkodik. A számítógépet széles körben használják, leggyakrabban a CD jogtárat. Ugyanakkor az idegen nyelvtudás szintje a hasonlóan felsőfokú végzettségűekhez képest alacsonynak tűnik, amit részben magyarázhat a közigazgatás viszonylagos előregedettsége.

Egy 2005-ben végzett felmérés a köztisztviselők körében (Gajdusчек, 2008) azt mutatta, hogy a köztisztviselők legtöbbször a gyakorlati tapasztalatot tartják munkájukban (43%), utána az iskolai képzésben megszerzhető ismereteket (31%) és a személyes karaktert és jegyeket (25%). Az egyes ismeretek és készségek tekintetében a jogi ismereteket értékelik a legfontosabbnak (lásd 9. táblázat). Szintén nagyon fontosnak tartják a specifikus ágazati-szakmai ismereteket, viszont a nyelvtudás és társadalomtudományi ismeretek rendre hátra sorolódnak. Ugyanebben a vizsgálatban a HR-esek bevallása szerint is a kiválasztásnál a legfontosabb szempont a képzettség és gyakorlat, a speciális készségek vagy egyéb szakmai munkatapasztalat kevésbé.

9. táblázat

Egyes ismeretek és készségek fontossági sorrendje

Ismeret	Átlagos rangsorszám	
	2003	2005
Jogi ismeretek	2,98	3,01
Ágazati-szakmai ismeretek	1,72	3,16
Számítástechnika, statisztikai és egyéb elemzési ismeretek	4,26	3,45
Szervezési és vezetési ismeretek, menedzsment	4,10	3,46
Közgazdaságtani ismeretek	4,12	3,85
Társadalomtudományok (politikatudomány, szociológia, pszichológia, stb.)	5,51	4,96
Nyelvtudás	5,28	5,70

Forrás: Gajdusчек, 2008

A 2006-os évben a Budapesti Corvinus Egyetemen indult – méretét és „súlyát” tekintve referenciapontként kezelhető, ugyanakkor a más egyetemek által azonos területen folytatott

képzésekhez igen hasonló – igazgatásszervezői, illetve közszolgálati (alap)képzési programok tantárgyi összetételének vizsgálata alapján szakértők azt állapítják meg, hogy

- az igazgatásszervezői program kötelező kurzusainak 49 százaléka túlnyomórészt vagy kizárólag jogi, további körülbelül 6 százaléka jelentős mértékben jogi irányultságú. Ez nemzetközi összehasonlításban szerintük olyan kiugróan magas értéknek számít, amely a szóban forgó programo(ka)t határozottan megkülönbözteti a nemzetközi diskurzusban „közigazgatásinak” nevezett programoktól.
- bizonyos fokú aránytalanság figyelhető meg a közszolgálati program(ok) esetében is, ahol a policy orientáció mellett elsősorban a politikatudományi tárgyak alulreprezentáltsága szúr szemet; emellett figyelmet érdemel az (elméleti) közgazdaságtani tárgyak kiugróan magas aránya.
- ugyanakkor fontos lépések történtek és történnek a képzési struktúra átalakítására is. Így például említést érdemel, hogy a 2008–2009-es oktatási évben levelező tagozaton – kísérleti jelleggel – közgazdálkodási és közpolitikai Masters program indul a Corvinus egyetemen. Ez a program multidiszciplináris orientációjával – a policy közelítés mellett – a menedzsment tárgyakat is integrálja a képzési programba. (Hajnal-Jenei, 2008)

A köztisztviselői továbbképzések hasznosulását tekintve szintén érdekes eredményeket értek el a vizsgálatban. A továbbképzésen résztvevők ismeretszintje a képzés végére megemelkedett, viszont egy évvel a végzés után 86 százalékuk már megbukott volna. A nagyarányú felejtés oka a kutatók szerint a magolást igénylő vizsgák gyakorlata, illetve az a tény, hogy a továbbképzésen átadott tudás nem kerül gyakorlati alkalmazásra. Miközben a résztvevők általában hasznosnak tartották a továbbképzést, egy évvel később a résztvevők 60 százaléka egyetlen olyan esetről sem tudott beszámolni, amikor a tanultakat hasznosítani tudta volna (Gajduschek, 2008). A magyar alap- és szakvizsgára is jellemző továbbképzési jellegzetességek a kutatás szerint:

- a világosan meghatározott képzési célok hiánya
- a tudásátadás dominanciája (a készségfejlesztéssel, attitűdváltoztatással szemben),
- elsődlegesen a jogi ismeretek átadása (minden mással szemben)
- az egyetemi stílusú, frontális képzési stílus
- a professzionális tréneri személyzet hiánya
- a hivatalos továbbképzések – az angolszász gyakorlathoz képest – meglehetősen gyakran záródnak vizsgával.

A képzés magolásra és nem a mélyebb megértésre ösztönöz, ennek következtében a megszerzett tudás gyorsan elillan, valójában senki sem számít a tudás gyakorlati hasznosítására (Gajduschek, 2008).

2.3 Képzési kínálat Európában

Az interneten a közszolgálati menedzsment képzések kínálatából válogatva az MPA képzések kínálatát tekintettük át kiemelve néhány nagyobb elismert intézet étlapját.

2.3.1. LSE, London, Egyesült Királyság

Egyik közülük a London School of Economics, ahol az MPA (master public administration) képzés célja egy olyan interdiszciplináris képzettséget adni, amire több országban a kormányzati szervek és ügynökségek tartanak igényt magasan képzett és professzionális

szakmapolitikus formájában. Ugyanakkor a képzés célul tűzi ki, hogy olyanok számára is használható ismeretet nyújtson, akik az állami szférával együttműködő magánszférában kívánnak elhelyezkedni, mint tanácsadó cégeknél, PPP konstrukcióban működő vállalatoknál, média és egyéb érdekeltségi csoportoknál. A képzés 21 hónapos, és egyaránt épít az LSE társadalomtudományi szakértelmére, mint a közszféra problémáit, politikáját és menedzsmentjét érintő egyéni és csoportos gyakorlatra. Öt MPA fő irány van:

- Köz- és Gazdaság Politikai Rendszer (Public and Economic Policy Structure) A program elsősorban a gazdasági és politikai elemzésre koncentrál, alapképzést kapnak politikatudományokból, közgazdaságtanból és kvantitatív módszerekből. A második évben kötelezően fel kell venni a gazdaságpolitikai elemzés tantárgyat. Ez a képzési irány elsősorban gazdaságpolitikusként képez nemzetközi szervezetek, országos szervezetek és gazdasági tanácsadó cégek számára.
- Közpolitika és Menedzsment Rendszer (Public Policy and Management Structure) Ez a képzési irány a közszféra irányítási és költségvetési folyamatait próbálja megértetni a diákokkal. Az első évben itt is alapképzést kapnak politikatudományokból, közgazdaságtanból és kvantitatív módszerekből. A második évben kötelezően fel kell venni a közmenedzsment és finanszírozás tantárgyat. Itt elsősorban a közszolgáltatás számára, valamint tanácsadó és nemzetközi szervezetek számára képeznek munkaerőt.
- Nemzetközi Fejlesztési Rendszer (International Development Structure) Ez a képzési irány elsősorban a fejlődő országok közpolitikáját és gazdaságának elemzését helyezi a középpontba. A második évben gazdaságfejlesztési kurzust vesznek fel. Itt elsősorban nemzetközi fejlesztési szervezetek, kormányzati és nem kormányzati fejlesztési ügynökségek számára képeznek hallgatókat.
- Európai Köz- és Gazdaságpolitikai Rendszer (European Public and Economic Policy Structure) A képzési irány elsősorban Európa gazdasági és politikai elemzését helyezi középpontba, elsősorban az uniós szervezetek számára képezve szakembereket.
- Köz- és Szociálpolitikai Rendszer (Public and Social Policy Structure) A képzési irány a köz- és szociálpolitika politikai és gazdasági elemzését jelenti, ahol az alaptárgyak mellett a jóléti rendszerek elemzése és mérése is tárgy. Ez az irány elsősorban a helyi, nemzeti és nemzetközi szintekre képez közszolgálat, elemzőket, tanácsadókat. Főbb szakterületek az oktatás, egészségügy, foglalkoztatás és szociálpolitika.

Az alapképzéshez további kötelező kurzusok kapcsolódnak attól függően, hogy melyik szakirányt választja a hallgató.

A képzésnek az alábbi előnyeit említi az egyetem honlapja:

- A tehetséges diákokat felruházzák olyan szakértelemmel és tudással, amely képessé teszi őket, hogy közpolitikai tanácsadást és implementációt végezzenek széles területeken.
- Egyaránt releváns a köz- és a közszférával kapcsolódó magánszférában elhelyezkedni kívánó diákok számára.
- Az alapos akadémiai tanulást ötvözi az erős gyakorlati egyéni és csoportos munkával.
- Az LSE posztgraduális kurzusainak széles választékából válogathat a további specializáció érdekében.
- Kiváló kapcsolat kormányzati és nemzetközi szervezetekkel.
- Bizonyos diákok tíz hónapos gyakorlatra mehetnek egyes intézményekbe az USA-ban, Németországban vagy Szingapúrban.

A program struktúrája interdiszciplináris képzést tartalmaz a közgazdaságtan és a politikatudományok terén, egyéb választható tárgyakkal együtt. Az első évben a hallgatók alapkursusokat vesznek fel, amely képessé teszi őket a politikai és gazdasági elemzésre. A második év során csoportokban dolgoznak egy projekt keretén belül, ahol egy állami, nemzetközi vagy magánszektorbeli szervezetnél tanácsadást végeznek egy aktuális probléma mentén, és elkészítik disszertációjukat. (lásd: <http://www2.lse.ac.uk/study/graduate/taughtProgrammes2011/MScPublicPolicyAndAdministration.aspx>)

2.3.2. Egyesült Államok

2.3.2.1. Wodrow Wilson School, Princeton, USA

A Wodrow Wilson School kifejezetten közpolitikai képzést nyújt, ezen belül is van külön MPA (Master in Public Affairs) és MPP (Master in Public Policy) kurzusa. Az MPA szakon öt alaptantárgy van, ahol politikaelemzést, kvantitatív módszereket, közgazdasági és viselkedéstudományi elemzést tanulnak. Négy további területen lehet specializálódni, mint a nemzetközi kapcsolatok, fejlesztési tanulmányok, belpolitika és gazdaság- és közpolitika. A hallgatók más programokat is felvehetnek, mint a Közügyek és jog, Demográfia, Egészségügyi politika, Tudomány, technológia és környezetvédelmi politika, Várostervezési politika. Külön kiemelik, hogy a kurzusokat a hallgatókkal, koordinátorokkal együtt alakítják ki, ezzel biztosítva, hogy mindig a legfontosabb területek kerüljenek terítékre. Ugyanígy sokat profitálnak a hallgatók abból, hogy volt hallgatók és meghívott tapasztalt politikusok is gyakran megosztják tapasztalataikat velük. Az első szemeszter végén a hallgatók egy policy-projektben is részt vesznek, amit Integrált szakmapolitikai gyakorlatnak neveznek. Itt kell szintetizálniuk azokat a tudásokat, ismereteket, amit addig elsajátítottak. Olyan témák vetődnek fel mostanában, mint New Orleans újjáépítése a Katrina hurrikán után, orvosi műhibák kezelése, USA-Kína kapcsolatok, meglegházi hatású gáz kibocsátás csökkentése stb. A hallgatók rövid leírásokat kapnak és válaszolniuk kell megadott policy kérdésekre egy átfogó elemzés formájában. Az első év végén minősítő vizsgát tesznek a hallgatók. A második évben a hallgatók egy általuk választott kiemelt területen tesznek minősítő vizsgát.

Az MPP kurzus egy éves tanulmányt jelent a terepen már dolgozó szakemberek számára. Külön meghirdetnek ilyen képzéseket orvosok, jogászok és természettudósok részére. A képzés célja hogy a közszféra vezetőit kiképezze. Alapos képzést adnak a politikaelemzés és kvantitatív elemzési módszerek terén. Miután rendkívül sok helyről érkeznek hallgatók, ezért személyre szabott programokat csinálnak számukra. A kurzus egy hathetes nyári programmal indul, ahol közgazdaságtan, statisztika, politikaelemzés van terítéken és egyben szintre hozza a különböző előtanulmányokkal bíró delikvenseket. Feltétel viszont, hogy legalább hét év gyakorlattal rendelkezzenek egy állami vagy non-profit szervezetnél. (lásd: <http://wws.princeton.edu/grad/mpa/curriculum/>)

2.3.2.2. IIM, Las Vegas, USA

Közszolgálati képzések (Public Administration Training Courses)

Az amerikai képzési kínálat általában jóval gyakorlatorientáltabb és menedzseri szemléletű. A Las Vegas-i IIM képzését elsősorban a közszférában és a civil szférában dolgozók számára ajánlja. A képzés modulokból áll, elsősorban a menedzseri képességek fejlesztésére súlyoz. A tárgyak között megtalálható a Köz-és szervezeti vezetés, Stratégiaalkotás, Emberi erőforrás

adminisztráció, Képviselő (advocacy), Költségvetési szabályozás, Civil és nemzetközi jog, Emberi jogok, Demokrácia, Béke tanulmányok (Peace studies) és Társadalmi-gazdasági fejlesztés/fejlődés.

A képzések akció-tanulásra (action-learning) formáltak, ahol a vezetés és szervezeti fejlesztés áll a középpontban. A képzés nagyban különbözik a szokásos akadémiai programoktól, mert

- az elméleti oktatás helyett az élményszerű tanítás,
- a passzív hallgatás helyett az aktív tevékenység,
- az oktató által vezérelt tanulás helyett a hallgató által vezérelt tanulás,
- az általános helyett a testre szabott,
- a tanítási folyamat helyett egy tanácsadási folyamat,
- magolás helyett ötletgyűjtés,
- kérdésekre alapozott vizsga helyett projekt alapú értékelés,
- tesztek kitöltése helyett életen át tartó tanulás,
- tudásátadás helyett tudáslétrehozás,
- verseny helyett kollaboratív tanulás

a domináns.

A képzés osztályteremben, de távoktatás keretében is történhet. Vannak gyorsított képzési opciók, ahol 3-5 napos szemináriumokat tartanak. A távoktatás erős önálló tanulási készségeket igényel. Ehhez a tanulók kapnak project kijelöléseket és értékelő visszajelzést emailen. Minden kurzus kétételes.

A tárgyak érintik az irányítási és szervezeti struktúrát a közszférában, döntéshozatalt, tervezést, költségvetés megtervezését, személyzeti politikát és menedzsmentet, politikai fejlesztési elemzést, implementációt és értékelést, a kormányzást illető kihívásokat és lehetőségeket, kormányközi kapcsolatokat és etikát. A kötelező tárgyakon kívül egyéb tárgyakat is választhatnak:

- A közszoigálat hivatása: jelentése, kiterjedése és jelentősége,
- Közszoigálati szakmai értékek, etika és standardok (reagálás, együttműködés, antikorrupció, kormányzás és elszámoltathatóság),
- Szabályozási, irányítási tudomány és vezetés,
- A közszoigálatok kialakítása, szerkezete és folyamatai,
- Közpolitikai elemzés és az implementáció értékelése,
- Döntéshozatal és problémamegoldás,
- Szektorspecifikus politikák, reformok (mint a demokrácia, gazdasági reform, oktatási reform, nőpolitika),
- Változás, komplexitás, kihívások és válságok a közszoigálatban.

Ezen felül személyre szabott kurzusokat lehet felvenni civil vezetőképzés, illetve köztanácsadás program keretében.

Civil vezetőképzés

- A nemzetközi normák, intézmények szerepe és egy békés világrennd „állapotai” (states) különös tekintettel a nemzetközi jogra és az ENSZ rendszerére,

- A fenntartható fejlődés, emberi jogok, nemek egyenlősége, demokrácia, jog és béke területén a vallási, filozófiai és kulturális hatások,
- A társadalmi, gazdasági és környezeti igazságosság előmozdítása,
- A civil társadalom jogi keretei,
- Kormányzati szerkezet és kapcsolatok (központi/regionális/helyi),
- Társadalmi-gazdasági fejlesztés/fejlődés és a szegénység csökkentésére irányuló stratégiák,
- Stratégiai változás/reform menedzsment,
- Vezetői készségek fejlesztése – döntéshozatal, csapatépítés, tárgyalás, konszenzus építés, konfliktusmenedzsment, válságmenedzsment, változásmenedzsment, hatékony kommunikáció, stakeholder menedzsment,
- Szervezeti fejlesztés és teljesítmény menedzsment,
- PPP fejlesztés,
- Konfliktus megelőzés, menedzsment és megoldás,
- A civil társadalom fenntarthatósága,
- A közszereplés és képviselői stratégiája.

Közképviseleti program

- Közküldetés-nyilatkozat és szándéknyilatkozat létrehozása,
- Közpolitikai környezet értékelése – szereplők, folyamat, kihívások és lehetőségek,
- Közkommunikáció: üzenet fejlesztése, informálás, meggyőzés és akcióba lépés,
- Köz/önség és média kapcsolatok,
- Projekt implementáció: ütemezés, költségvetés, források, kockázatok, minőség,
- Közösségi és magán szövetségek és tanácsadói hálózat építése,
- Közösségi és magán fundraising: ajánlatok és támogatási kérelem írása,
- Közösségi források mobilizálása és önkéntes tevékenységek menedzselése,
- Közösségi programok monitoringja, ellenőrzése és értékelése.

(lásd:<http://www.iim-edu.org/managementtrainingcoursesusa/publicadministrationtrainingcourses.htm>)

2.3.3. Németország

Németországban, ahol elsősorban az elméleti és jogi alapú képzés dominál, a közmenedzsment képzés viszonylag fiatalnak tekinthető. Ez utóbbit tradicionálisan inkább az magánigazgatási (business administration) képzés részének tartották és elég szűken értelmezték. Inkább a hatékonyság és a leíró jelleg, mint a hatásosság és az elemző jelleg dominált (Reichard - Röber, 2010). Az Új Közmenedzsment mozgalom Németországot sem hagyta hatás nélkül, ahol elsősorban gyakorló szakemberek sürgették a képzés reformját. A kilencvenes évektől kezdve a jogi tárgyak túlsúlyát megpróbálták ellensúlyozni menedzser jellegű tárgyakkal, így megjelent a költségelemzés, kontrolling módszerek és szervezeti fejlesztési elemek a tárgyak közt. A főiskolák bevezették a közmenedzsment képzést, ahol a magánigazgatás területeit bővítették a közszféra szervezeteinek és speciális adminisztratív kultúrájának ismertetésével. Ez a terület egyre inkább veszített jelentőségéből az elméleti/akadémiai képzésben, vagy megszűntek ezek a tanszékek az egyetemen, vagy elsősorban a non-profit szférára összpontosítanak. A Bologna rendszer bevezetésével új

lehetőségek nyíltak. A közalkalmazotti törvény újított verziója már megengedi a BA végzettséget is, legalábbis elméletben. A hároméves alapképzés után olyan specializációkra nyílik lehetőség, mint a közszámvitel (public accounting) vagy intézményi specializálódás, ahol állami vagy non-profit intézményekre lehet szakosodni. Az egyetemek nem nyújtanak BA képzést közmenedzsment szakon, hanem magánigazgatási szakon vagy a politikatudományokban, ahol vannak választható kurzusok közmenedzsment témában. Egyelőre egyetlen komprehenzív program létezik világos közmenedzsment fókusszal, a Zeppelin magánegyetemen Friedrichshafenben.

A kép jóval színesebb a posztgraduális szinten vagy a „midcareer” képzésben, itt több egyetem is kínál ilyen kurzusokat, pl. a potsdami egyetem is.

A potsdami egyetem mesterkurzusának programja 46 napot vesz igénybe és két-három napos blokkokban zajlik (EMPM) (részletes óratervet lásd az 1. sz. Mellékletben):

A kormányzás megértése:

- bevezető kurzus: kormánytól a kormányzásig
- Szereplők, intézmények, politikák
- Kormányzás és döntéshozatal a közintézményeken belül/között
- A szervezetek megértése
- Uniós kormányzás

Menedzsment: elméletek, eszközök és pénzügyek

- -Stratégiai és teljesítmény menedzsment
- Emberi erőforrás menedzsment
- Pénzügyi szabályok és költségvetés / számvitel és menedzsment kontroll

Kiemelt területek és kiegészítések (választható)

- I. Vezetés és menedzsment
- II. Pénzügyi menedzsment és módszerek
- III. Interszektorális menedzsment

Személyes fejlesztés

- Készségfejlesztés
- Négy napos intenzív workshop Brüsszelben vagy Londonban

Mesterképzés

- Téziskollokvium
- Tézis

(lásd: http://www.hertie-school.org/home.php?nav_id=363)

Ugyanakkor még most is gyakran probléma, hogy ezek a képzések nem eléggé gyakorlatorientáltak. Ez utóbbi gyakran a vezetőképzésre inkább jellemző. A német adminisztratív felsővezetés körében végzett felmérés szerint az alábbi eszközöket tartják kifejezetten hasznosnak:

- személyes fejlesztés
- az alkalmazottak rendszeres értékelő meginterjúvolása
- projektmenedzsment
- stratégiai tervezés

- célra irányuló menedzsment
- teljesítményre építő költségvetési tervezés
- kommunikációs készségek
- motiválás
- elemző és módszertani kompetenciák
- menedzser értékek
- menedzser eszközök

(Reichard - Röber, 2010)

Ugyanakkor a vezetők elsősorban nem az egyetemeken által nyújtott kevés számú képzésen, inkább konferenciákon bővítik tudásukat.

3 A kutatás leírása

Az új típusú intézmények és új típusú megközelítések új kompetenciákat is igényelnek, nemcsak a szolgáltató intézmények, de az azokat fenntartók részéről is. Az E-government terjedése a digitális írástudás terén jelent kihívást, az új típusú irányítási feladatok, mint például az intézmények önkormányzati minőségirányítási programjainak elkészítése és végrehajtása, vagy a fejlesztések (HEFOP, TÁMOP, EQUAL) koordinálása és monitorozása a pénzügyi és szakmai értékelő kompetenciák erősödését igényli, a nagyobb méretű intézmények (pl. TISZK), vagy a szolgáltatások klienshez közeli hatékony biztosítása (Út a munkához) pedig komoly menedzsment tudást igényel.

A képzés és munkaerőpiac összehangolásának örökzöld problémája, hogy a változások miatt a képzettségek nem fedik le az újonnan keletkező munkaerőigényeket. A posztindusztriális gazdaság és társadalom jellegzetesen olyan új munkaköröket generál, ahol az ágazatköziség dominál, és több, eltérő szakmai tudásban megtestesülő igény jelentkezik. Erre tipikus és tömeges példa a gazdasági és műszaki, ezen belül gyakran pl. informatikai képzettséggel rendelkezők iránti igény, de a biztosítói matematikust vagy az orvosi műszerek értékesítőjét is említhetnénk. A közbeszerzés műszaki leírásában említett humánszolgálati szakirány pontosan ebbe a vonulatba illeszkedik.

Az új igényekre adott tipikus válasz mind a középfokú, mind a felsőfokú végzettek számára egy új szakmai végzettséghez vezető képzési kínálat megteremtése. Ennek a terjedő jelenségnek az angol neve double-dipping. Valaki szerez egy műszaki, azt követően egy közgazdasági diplomát. A lakatos szakmája mellé megszerezte a hegesztőt, a pék mellé a cukrászt, egy gazdasági szakma mellé az informatikusit. Ez azonban sok esetben pazarlás mind az idővel, mind a költségekkel, hiszen a képzési program „felesleges” részeket, modulokat tartalmazhat. Ezek egy része az adott, újonnan megjelenő munkaerő-piaci igény szempontjából irreleváns (bár az eredeti szakmában továbbra sem az), más része azért felesleges, mert az ott megszerezhető tudást, kompetenciákat már elsajátította az illető korábbi tanulmányai, vagy sokszor munkája során. Ezért ahol nagy létszámban igényel a munkaerőpiac új szakmai kombinációkat, ott az igény „szakmásodik”, mint pl. a gazdasági informatikus, a pék-cukrász vagy a műszaki menedzser szakmáknál láthatjuk. Az esetek többségében azonban ez nem járható út. Itt célzott, rövid idejű ráképzésre van szükség. Ezekben az esetekben a képzési kínálat megteremtését azonban a munkaerőpiacon megjelenő igények alapos megismerése, valamint a képzésben résztvevők előzetes tudásának megismerése kell, hogy megelőzze. Pontosán erre jött létre a TÁMOP 4.1.2 ezen projektje, ahol a Corvinus egyetem MA-kínálatában megjelenik egy tipikusan már diplomával rendelkezők számára kínált humánszolgálati szakirány.

Jelen kutatás arra a munkaerő-piaci felmérésre vállalkozik, amely a humánszolgálati szakirány tudás- és kompetenciaigényére ad becslést. A munkaerő-piaci igény mindig úgy jelentkezik, hogy az adott munkakört, tevékenységeket, funkciókat valakik már ellátják, bár eredeti képesítésük nem, vagy csak részben segíti őket ebben. Ők, ennek a körnek a legjobban működő „elitje” lesz a felmérés legfőbb információforrása. Ők azok, akik bár ilyen végzettséggel nem rendelkezhetnek, de a majdani végzettséget jellemző tartalmi kimenettel, „tanulási eredményekkel” már jellemezhetők.

A megcélzott munkakörök ellátásának optimális feltételeit, az igényelt tudást mindenekelőtt a képzési, foglalkoztatási, szociális intézményeket fenntartó szervezeteknél találhatjuk meg, de jó működés esetén a fenntartott intézmények vezetői-menedzseri rétegében is meg kell legyenek. Előzetes feltételezésünk szerint itt nagyfokú egybeesés valószínűsíthető, mindkét esetben várhatóan közgazdasági, államigazgatási-jogi, társadalomtudományi háttértudásra, és a munkakörhöz illeszkedő speciális irányítói-szolgáltatói kompetenciákra lesz szükség.

3.1 A kutatás során megválaszolendő legfontosabb kérdések és hipotézisek

- 1.) Az új kormányzás, a hatékony közszolgáltatás biztosítása milyen feladatok elvégzését igényli az ilyen szolgáltatásokat nyújtó intézmények fenntartóitól?
- 2.) Ezek a feladatok milyen típusú kompetenciákat igényelnek?
- 3.) A hatékony szolgáltatásokat megszervezni tudó önkormányzati és nem önkormányzati fenntartók jó gyakorlata mögött milyen típusú feladatköröket és kompetenciákat találunk? Hogyan lehet ezeket fejleszteni?
- 4.) Vajon az elkövetkező években milyen kompetenciákra lesz igény ezen a területen?
- 5.) Ezek az igények mit jelentenek a szaktudás, képességek és attitűdök szintjén?
- 6.) A jelenlegi jó gyakorlatok és a jövőbeli igények milyen képzési-fejlesztési elvárásokat támasztanak?
- 7.) Mik azok a generikus kompetenciák, ismeretek, amelyek minden szakterületre jellemzőek, és vannak-e szakterületi specifikumok, amelyeket érdemes figyelembe venni az MA képzés kialakításánál?

A hipotézisünk az volt, hogy a humán munkatársi munkakör felértékelődik és kompetencia profilja a jövőben drámaian megváltozik, ezért a munkakör gazdagítására, a kompetenciák szélesítésére lesz szükség. A már most is felsorolható kompetenciák, mint a

- Befolyásolás
- Mások fejlesztése
- Mások megértése (empátia)
- Önbizalom
- Hatékonyság orientáció
- Szaktudás
- Ügyfél orientáció
- Csapat-munka
- Analitikus gondolkodás

mellett olyan területeken kell újabb szakismereteket elsajátítani, mint a

- digitális írástudás
- idegen nyelvtudás
- projektmenedzsment
- alapvető gazdálkodási és pénzügyi ismeretek a közszférában (public finance)
- széles körű jogi ismeretek (uniós joggyakorlat, közbeszerzési eljárások, stb.)
- non-profit működés és gazdálkodás ismerete, stb.

Ezen felül pedig a már meglévő kompetencialista finomítása is szükséges. Az analitikus gondolkodás terén szükség van a stratégiai tervezés, vagy a programértékelés, intézményértékelés módszertanának elsajátítására. A csapatmunka terén pedig szükség lehet

az interdiszciplináris, vagy ágazatokon, szektorokon átívelő munkacsoportokban való tevékenységekhez szükséges speciális készségek, attitűdök fejlesztésére.

3.2 *Alkalmazott módszerek*

A kutatás módszerei egyaránt felöleltek kvalitatív és kvantitatív eszközöket.

3.2.1 **Kompetenciamátrix kialakítása – szakmai fókuszcsoport**

A *képességeket* felfoghatjuk úgy is, mint az emberekben szunnyadó lehetőségek halmazát. Az alapvető vagy kulcsképeket a szakirodalom általában abban az értelemben szokta használni, hogy melyek azok a képességek, amelyeket a gyorsan változó munkaerőpiacon tartós értéket hordoznak. Ilyenek a következők:

- Általános szellemi képességek: logikus gondolkodás, absztrakt gondolkodás, ítélőképesség, kombinációs készség stb.
- Kreatív képességek: képzelőerő, tervezési képesség, improvizációs készség stb.
- Kommunikációs képességek: figyelem, összpontosító képesség, világos kifejező képesség, metakommunikáció, verbális kommunikáció, idegen nyelv ismerete, érvelési készség stb.
- Munkavégzési, technikai képességek: kezdeményezőkézség, munkaszervezés, gyakorlatias feladatértelmezés stb.
- Akcióképeségek: állóképesség, céltudatosság, pontosság, megbízhatóság, teljesítőképeség stb.
- Munkavégzés minőségét befolyásoló képességek: precizitás, áttekintő képesség, elővigyázatosság, körültekintőség stb.
- Szociális képességek: felelősségvállalás, nyitottság, méltányosság stb.
- Önbecsüléssel összefüggő képességek: önfegyelem, önkritika stb.

A *készségek* azok a képességek, amelyeket kellő gyakorlással, tapasztalatszerzéssel kibontakoztatott az egyén és olyan jártasságra tett bennük szert, hogy automatikusan, magas rutinnal tudják ezeket hasznosítani a mindennapos tevékenységeiben. A készségekben a gyakorlás és a tapasztalat ötvöződik a képességgel.

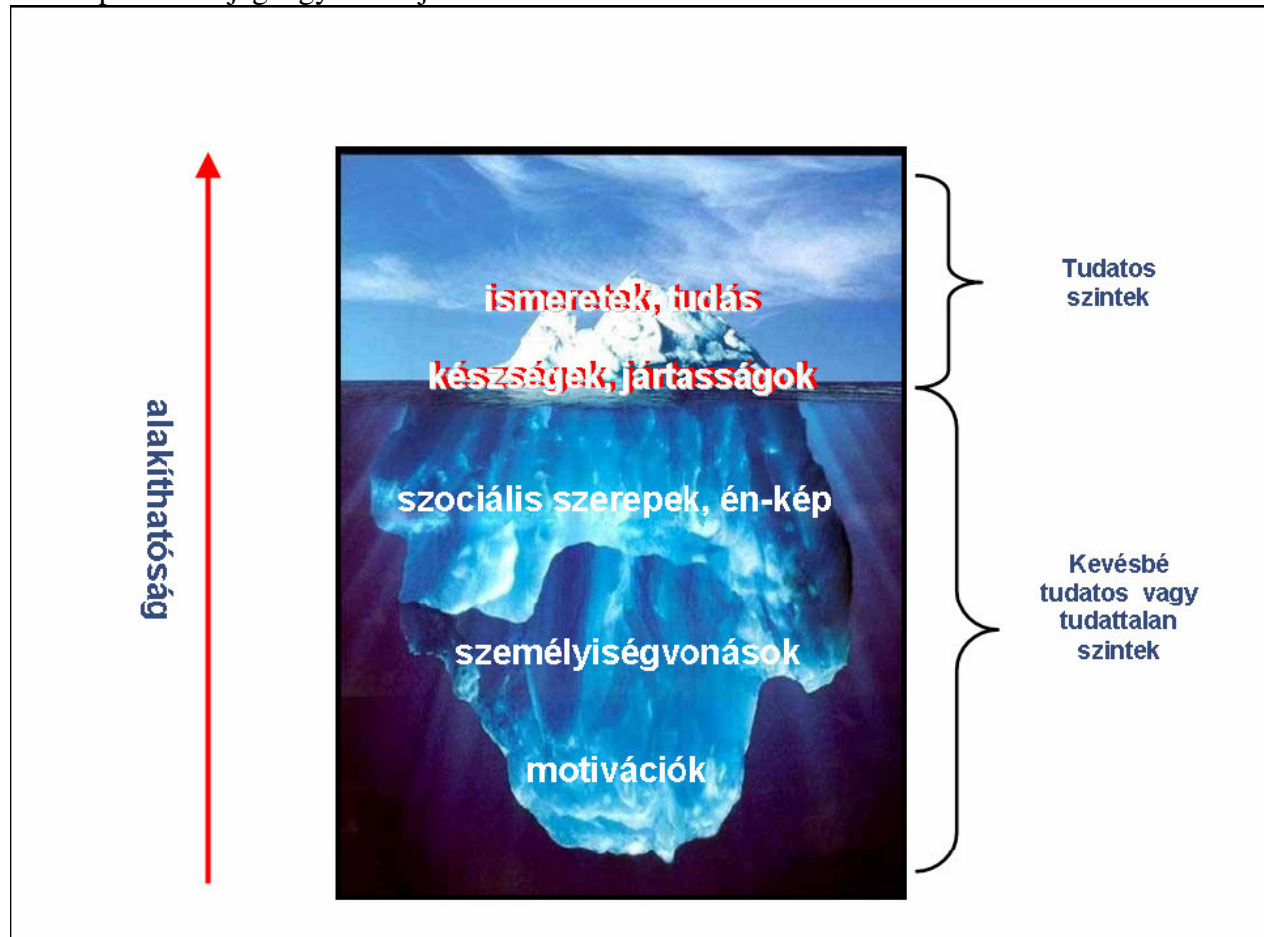
A *kompetenciák* azokból az egyénre jellemző alapvető *adottságokból* (személyiségvonások, attitűdök) és készségszintre fejlesztett képességeiből rajzolódnak ki, amelyek eredményeként az adott személyiség egyedi és megismételhetetlen módon kialakul és fejlődik. A kompetencia ennek megfelelően az adottságok és készségek sajátos kombinációinak ötvözeteiből áll. A kompetenciák hasznosíthatóságát tudatosításuk szintje is nagyban meghatározza. Spencer modelljében egy vízben úszó jéghegyként ábrázolja a lehetséges kompetenciákat. (lásd 1. kép) A legtudatosabbak a vízszint fölött vannak és láthatóak, a kevésbé tudatos vagy tudattalan jellemzők a jéghegy láthatatlan részei. Ennek megfelelően elsajátíthatóságuk és megváltoztathatóságuk módjában, időigényében különböznek egymástól. Ebben a modellben kompetenciáknak öt tudatossági szintje van:

- Ismeretek, tudás (knowledge), információk, amelyekkel rendelkezünk.
- Készségek, jártasságok (skills), azaz bizonyos fizikai és szellemi feladatok végrehajtásában megszerzett gyakorlat, tapasztalat

- Szociális szerepek, melyek a személyes értékek mentén szerveződnek: mit tartunk fontosnak, követendőnek, milyenek látjuk magunkat.
- Személyiségvonások (character), amelyek viszonylag tartós pszichikai-fizikai jellemzők.
- Motivációk (motivation), amelyek irányítják, befolyásolják, szelektálják a viselkedésünket bizonyos magatartások, célok felé.

1. kép

A kompetenciák jéghegymodellje



Különbég van a kompetenciák között taníthatóságuk, fejleszthetőségük mértékében. Az ismeretek és magatartási jellemzők taníthatók a legkönnyebben, az attitűdök és értékek módosítása nehezebb, s noha nem lehetetlen a motivációk és a személyiségvonások megváltoztatása, de az eljárás hosszú, nehéz és költséges. (Laáb Ágnes, 2007)

Kompetencián tehát azoknak a készségeknek, képességeknek (és személyiségjegyeknek) az összességét értjük, amelyekre szükség van ahhoz, hogy valaki egy adott munkakört adott, vagyis az elvárt szinten el tudjon látni.

Ahhoz, hogy kutatásunkban teljes körűen mérhessük fel, hogy a jó gyakorlatban illetve a sikeresen betöltött munkakörökhöz milyen kompetenciákra van szükség, külön fel kellett építenünk és végig kellett vinnünk egy teljes kompetencia-mátrix kialakításai folyamatot, amely különböző szakaszokból állt.

3.2.1.1. Kompetencia-hipotézis:

Kiindulásképpen, az adott terület és az itt dolgozó munkatársak tevékenységének tapasztalt ismerőiként összeállítottunk egy **feltételezett kompetencialistát**, amire a felmérés és az elemzés során szükségünk volt. Ez alapján hoztuk létre az a kiinduló kompetencialistát is, ami alapján a teljes körű (360°-os) felmérést biztosító mérési eszközt véglegesíteni tudtuk.

3.2.1. 2. Kompetencia-műhely

Amint ez a definícióból is következik, ahhoz, hogy a szükséges kompetenciákat definiálni tudjuk, az adott munkakört is pontosan meg kellett határoznunk– ezt segítette az ún. kompetencia-műhely. A kompetencia műhelyen olyan szakemberek vettek részt, akik jól reprezentálták a felmérésben szereplő munkaköröket, illetve azokat jól ismerik (a kompetencia-műhelyen résztvevők listáját lásd a 2. sz. mellékletben).

A csoport összetételének meghatározása

A fókuszcsoportos beszélgetések és egyéni interjúk effektív lebonyolítását egy összetett szervező munka előzte meg. Elsősorban a célcsoportot kellett meghatároznunk. Ez a gyakorlatban annak meghatározása, hogy milyen szűrő szempontok figyelembevételével választjuk ki a csoporttagokat. Jelen esetben célszerű volt a később megfigyelt kör szereplői mellett a közigazgatásra és fejlesztéspolitikára rálátó szakemberek és a nagyobb méretű intézmények vezetői köréből is meghívni résztvevőket.

Szakmai fókuszcsoport esetében a célcsoport legfőbb jellemzője az a cég/intézmény, amely célintézményként szerepel, második legfontosabb szempont pedig az a pozíció, amit a csoportba potenciálisan bekerülő személy a saját intézményén belül ellát. Jelen esetben a települési, megyei önkormányzat, kistérségi társulás, egyház és nonprofit szervezet szociális és oktatási intézményekért felelős, valamint munkaügyi központokban dolgozó humánpolitikai szakemberei voltak a célközönségünk. Törekedtünk arra, hogy mindkét rétegzési szempont (fenntartói szint, szakterület) képviselve legyen.

A műhelyen az alábbi lépések szerint határoztuk meg a kompetenciákat:

1. Első lépésként összegyűjtöttük, hogy milyen **feladatai** vannak az adott munkakörben dolgozó munkatársnak - milyen tevékenységekkel tölti egy napját munkakezdéstől a munka befejezéséig -, és ezekről a feladatokról listát készítettünk.
2. A lista alapján megbeszéltük, és csoportosítva összegyűjtöttük, hogy ezeknek a feladatoknak a lehető legjobb ellátásához milyen **készségekre, képességekre** van szükség.
3. Ezután azt vizsgáltuk, hogy ezek a készségek illetve képességek **milyen viselkedésekben** jelennek meg.

A műhely eredményeképpen olyan **feladat, illetve kompetencia-listát** kaptunk, ami a munkakör-elemzés alapját képezi, amelynek során a csoportosított készségek-képességekből létrejött kompetencia lista elemeit részletesen definiáltuk (a feladat- és kompetencialistát lásd a 3. sz. Mellékletben).

3.2.1.3. Megfigyelési eszközök készítése

Ebben a lépésben gyűjtöttük össze a műhely eredményeképpen meghatározott **kompetenciákat**, és **írtuk le** azokat **részletesen**. Ez a leírás a szakmai és az ún. „soft”

készségeket egyaránt tartalmazta (a részletes kompetencia leírás és a kompetenciamátrix a 4. sz. Mellékletben található).

Részletesen meghatároztuk, hogy az egyes **kompetenciáknak** milyen **szintjeit** mutathatják az adott munkaköröket betöltő munkatársak, és ezeket a különböző szinteket **definiáltuk** is – vagyis a kompetenciákat szintezzük: leírtuk, hogy mit jelent a vizsgált munkakörök betöltése esetén, ha valaki egy adott kompetencia alacsony, átlagos vagy átlag feletti szinten rendelkezik.

Ez alapján készült el a megfigyelési kézikönyv, valamint egészült ki a 360 fokos vizsgálat kompetencialistája (a 360 fokos vizsgálat kompetencialistája az 5. sz. Mellékletben található).

3.2.2 Stukturált interjú telefonos lekérdezése

A fókuszcsoportos beszélgetés után kialakított kompetencia és feladatlista alapján, a megrendelővel egyeztetve készült el a kérdőív és a minta. A cél a kutatás terepén dolgozó munkatársak rétegzett kiválasztása volt és elsősorban előképzettségük, képzési igényeik és kompetenciákról adott véleményük feltárása volt.

3.2.2.1. A minta

A kutatás célcsoportja a következő 6 intézménytípus volt:

1. oktatási vagy foglalkoztatási vagy szociális intézményt fenntartó települési önkormányzatok,
2. oktatási vagy foglalkoztatási vagy szociális intézményt fenntartó megyei önkormányzatok,
3. oktatási vagy foglalkoztatási vagy szociális intézményt fenntartó kistérségi társulások,
4. intézményfenntartó egyházak,
5. foglalkoztatási profilú (pl. tranzitfoglalkoztatást végző) vagy oktatási-nevelési intézményt fenntartó vagy szociális ellátó tevékenységet folytató non-profit szervezetek,
6. központi költségvetésből fenntartott munkaügyi szervezetek.

A mintakeretet a fenti szervezetek országos, teljeskörű nyilvántartása jelentette, aminek forrása a T-STAR (települések KSH adatbázisa), a KIR-STAT (oktatási-nevelési intézmények adatbázisa), valamint nyilvánosan elérhető egyéb adatbázisok (ÁFSZ, telefonkönyvek).

Az ebből a mintakeretből kiválasztott minta országosan, településtípus és régió szerint reprezentatív, valószínűségi minta, ami többlépcsős, arányosan rétegzett kiválasztással készült.

A telefonos kérdőívre összesen 169-en válaszoltak, a válaszadók 37 százaléka férfi, 63 százaléka pedig nő volt. A kérdezettek 40 százaléka oktatási és / vagy kulturális területen, 37 százaléka szociális és / vagy egészségügyi, 23 százaléka pedig munkaügyi / foglalkoztatási területen dolgozott. A válaszadók közel felének (49 százalék) főiskolai, 46 százalékának egyetemi végzettsége volt. 4 százalék érettségivel rendelkezett, 1 százalék pedig érettségi utáni akkreditált / nem akkreditált szakképzésben szerzett végzettséget. (A kérdőívet és mintaleírást lásd a 6. sz. Mellékletben).

3.2.3 20 jó gyakorlat bemutatása

A kutatás részét képezte, hogy az adott humánszolgálati területeken tevékenykedő és jó gyakorlatot megtestesítő szakemberek tevékenységét egész napos megfigyelés, interjú és 360 fokos scope eszközeivel feltérképezzük és ezeket a tapasztalatokat 6 esettanulmányban összegezzük.

3.2.3.1. Kiválasztási szempontok

Olyan, a közösségi szolgáltatási intézményeket fenntartó sikeres gyakorlatokat kerestünk, ahol az adott intézményekért felelős személy (oktatási irodavezető, szociális és munkaügyi irodavezető, stb.) munkája példaértékű lehet. Miután erre komplex standardizált indikátor nem áll rendelkezésre, a kiválasztáskor több információforrást is igénybe veszünk. Az egyik ilyen, a közigazgatás terén kiemelkedő teljesítményért adott a Magyar Közigazgatási Minőségi Díj, valamint a munkaügyi szervezetek CAF minősítése. Ezen felül bizonyos indikátorok mentén kistérségi szintű elemzést végeztünk és ez alapján is került kiválasztásra szervezet (a kistérségi indikátorokról szóló elemzést valamint a kiválasztott jó gyakorlatok listáját lásd a 7. sz. Mellékletben).

3.2.3.2. Módszerek

3.2.3.2.1. Egész napos megfigyelés

A munkanap felvételi eljárás annak a megállapítására szolgál, hogy a munkaidő a különböző tevékenységek között hogyan oszlik meg. Célja az időmegoszlások megállapítása és azok elemzése.

Folyamatos munkanapfelvétel: Ez az eljárás a munkavégzést a munkakezdéstől a munka befejezéséig figyelemmel kíséri. E tevékenység során egy munkanap alatt mérjük a munkavállaló tevékenységét. A munkaidő-felhasználás pontos megállapítása érdekében tevékenységéről felvételt készítünk, tehát megfigyelt személyenként egy-egy felvételezőre van szükség.

A munkanapfelvétel általában nem teljes körű, folyamatos megfigyelést jelent. Jelen esetben a kiválasztási szempontok alapján került kiválasztásra 20 olyan humánszolgálatást végző munkatárs, akik hatékony szervezetben működnek, így nagy valószínűséggel jó gyakorlatot közvetítenek. Az egésznapos megfigyeléshez a fókuszcsoporthoz eredmények alapján kérdezői segédanyagot hoztunk létre. A megfigyelőket egy szakavatott tréner készítette fel. Az egész napos megfigyelés végén egy rövid interjút is készítettek a megfigyelők a megfigyelttel.

A munkát mindenképpen hátráltatta, hogy a felvétel időpontja éppen az önkormányzati választások elé esett, másrészt a munkaügyi szervezetek keretében olyan mérvű átalakítások zajlottak, ami szintén megnehezítette a megfelelő személyek megtalálását és motiválását. A résztvevőket azzal is motiváltuk, hogy a 360 fokos elemzés eredményeiről egy szakavatott tréner segítségével személyes visszajelzést is felajánlottunk az azt igénylők számára.

3.2.3.2.2 . 360 fokos elemzés

Az elemzésben egy olyan szoftvert (Scope360) használtunk, amely lehetővé teszi a munkatársak hatékony, több szempontú, objektív értékelését meghatározott, munkakör-releváns dimenziók mentén. Mindegyik jó gyakorlatot képviselő munkatárs vezetőjét, két munkatársát és két kliensét (például fenntartott intézmény vezetője) megkérdeztük ilyen módszerrel. Ez alapján minden megfigyeltről részletes értékelés készült, amelynek elemzését lásd később, valamint ezek eredményei beépültek az esettanulmányokba is (illetve anonim módon elérhetőek a produktumok között).

4 A kutatás eredményei

4.1 Munkakörök

4.1.1 Munkakörök a telefonos felmérés alapján

A munkaerő-piaci felmérés alapvetően feltáró jellegű volt. Meg kellett találni és meg kellett ismerni azokat a munkaköröket, amelyek a tervezett humánszolgálati képzési kínálat potenciális felvevőpiaca és hasznélvezője lehet. Ezt részben a telefonos kérdőíves felmérés, részben a munkakör-megfigyelések és interjúk szolgálták. Először a kérdőívek alapján ismertettük, hogy milyen munkakörök kerültek képbe a 6 kategóriában. Vezetők és nem vezető munkakörökben dolgozók nagyjából egyenlő arányban kerültek a mintába (44 és 56%). A kódoláskor nem vezetőnek tekintettük azokat is, akik bár titulussuk alapján – pl. elnök – vezetőnek tűnnek, de háromnál kevesebb, esetleg egyetlen beosztottjuk sem volt. Csupán a megyei önkormányzatoknál fordult elő, hogy aránytalanul kevés vezetőtől sikerült információt kapni (lásd 10. táblázat).

10. táblázat

Vezetői és nem vezetői munkakörök a 6 kategóriában (N=169)

	Nem vezető	Vezető	Összesen
Megye	19	3	22
Település	20	21	41
Kistérség	5	23	28
Egyház	6	11	17
Civilek	18	22	40
Munkaügy	5	16	21
Összesen	74	95	169

- A **megyéknél** két oktatási és egy gyermekvédelmi vezető (főosztályvezető, osztályvezető és helyettes) került a mintába. A beosztottak között volt egy közoktatási tanácsos és egy vezető főtanácsos, 15 /szak/referens (oktatási, kulturális és szociális, közöttük hárman két szektorért felelősek) és egy szociális szervező.

- A **településeknél** a 21 vezető kétharmada osztály- vagy irodavezető (oktatási, humán, szociális és egészségügyi, oktatási és közművelődési), illetve helyettes, ketten csoportvezetők, illetve egy főtanácsost és három referenst is a vezetők közé soroltunk, mivel legalább négy beosztottjuk van. A nem vezetői kategóriában 70% (14 fő) szakreferensként nevezte meg beosztását (szociális, oktatási, kulturális, ifjúsági), hárman ügyintézők (szociális, közoktatási, művelődési), egy csoportvezető (egy beosztottal), egy főtanácsos és egy projektasszisztens.

- A **kistérségeknél, társulásoknál** válaszolóknál a munkakörök igen széles skálán mozognak. A vezetők között itt aljegyző, jegyző, körjegyző, két polgármester (legalább egyikük a társulást is vezeti), öt intézményvezető (akik között legalább kettő volt, aki a társulást is vezeti), négy társulásvezető, egy osztályvezető és egy kistérségi irodavezető került a mintába. A beosztott munkatársak között egy vezető tanácsos, egy fejlesztési menedzser, egy főelőadó, egy referens és egy ügyintéző válaszolt kérdéseinkre.

- Az **egyházak** munkatársai között hárman egyházi tanácsok elnökei, négyen intézményt vezettek (egyikük helyettes), négyen viszont (vezető) lelkészként definiálták beosztásukat. A beosztottaknál a lelkész, hitoktató, gyülekezeti lelkipásztor megnevezések fordultak elő.

- A **civil** szervezeteknél nehezebb volt azonosítani a beosztást, és sokan két titulust is megadtak. A 40 főből itt 21 mondta, hogy „elnök”, de közöttük sokan további munkakört is megadtak (pl. vezető óvónő, mentor, igazgató vagy projekt menedzser). Fontos, hogy az elnökök több mint fele – 12 fő – nem került a beosztottjai száma szerinti meghatározásban a vezetői munkakör kategóriába, mert legfeljebb három, de többször egyetlen beosztottja sem volt. A vezetők között 11 fő valamilyen intézményt (iskolát, otthont, bölcsődét, óvodát) vezet (egyikük helyettes). A vezetők között volt még egy ügyvezető, egy szakmai vezető és egy humánpolitikai vezető. A nem vezető kategóriába számos – kevés beosztottal rendelkező – elnök mellett egy mentor, egy koordinátor, egy titkár, egy ügyvezető, egy önkéntes és kuratóriumi tag, valamint két projektmenedzser került.

- A **munkaügyi szervezeteknél** a vezetők között a kirendeltség-vezetők (9 fő) és helyetteseik (2 fő) voltak legnagyobb számban. Volt rajtuk kívül egy osztályvezető, egy igazgató és egy „aktív eszköz koordinátor”, akit beosztottjai száma alapján soroltunk vezetői kategóriába. A beosztottak között két ügyintéző, egy „TÁMOP 1.1 kirendeltségi megvalósító”, egy ESZA koordinátor és egy humán előadó fordult elő.

Számunkra a nem vezetői munkakörök igazán érdekesek, mert ezek a diplomát követő elhelyezkedésnél a belépő munkakörök. Megnevezésük, szakmai tartalmuk igen sokszínű. Ezt a fontosságot erősíti egy – elsőre rendkívül meglepő, de figyelemre méltó – tényadat is. A vezetői és nem vezetői munkakörökben teljesen azonos arányban vannak a főiskolai és egyetemi diplomások, valamint az egy és több diplomával rendelkezők. Ezt úgy értelmezzük, hogy a munkaköri beválás, a munkatapasztalat sokszínűsége, illetve az ezekhez kapcsolódó célirányos képzések és a személyi ambíciók és alkalmasság játszanak döntő szerepet a vezetővé válásban, nem pedig a formális felsőfokú végzettségek. Ezt azon túl, hogy pozitívan értékeljük, arra is felhívja figyelmünket, hogy az alapképzés tartalmát és a rövid idejű képzési kínálatokat a különböző munkakörök feltárt igényeihez igazítsák.

A **tipikus beosztott munkakörök** ezek alapján a következők:

- (szak)referensek a közigazgatásban, akik jellemzően egy, ritkán két szektort is felügyelnek
 - vezető / fő- / tanácsosok a közigazgatásban
 - koordinátorok – kis számban több kategóriában is
 - ügyintézők és asszisztensek
 - projektmenedzserek / -vezetők
 - projektek szakmai megvalósítói

A vezetők között a közigazgatás vezetői (irodavezetők, /fő/osztályvezetők, al-/kör-/jegyzők, társulásvezetők) civil szervezetek, egyházak és munkaügyi szervezetek, kirendeltségek vezetői találhatóak. Egy kis hányadukra jellemző, hogy döntően szakmai munkát végeznek, nagy többségük irányítói, jogalkalmazói feladatokért felelős elsősorban.

Csak ritkán fordul elő, és szinte kizárólag vezetői munkakörökben, hogy az általunk vizsgált öt szakterület (oktatás, kultúra, szociális, egészségügy, munkaügy) közül kettőben érintve legyenek a megkérdezettek, és senki sem nevezett meg három területet. A kulturális terület például csak ritkán válik el az oktatástól. A 23 főből, aki kulturális területen (is) dolgozik 19-nek oktatásügyi feladata is van. Fordítva mások az arányok: a 64 oktatási területen (is)

dolgozónak „csak” 30%-a (19 fő) volt a kultúra területén is illetékes. Olyan válaszolónk a 169 főből egyetlen egy sem volt, aki oktatási vagy kulturális terület mellett a másik háromból akármelyikben is feladatokkal rendelkezett volna. Ilyen csak a nagy fenntartók felsővezetői között fordulnak elő – ők nem voltak potenciális célcsoport –, akik pályáútjuk során választódnak ki és a legkülönbözőbb belépő pozíciókból kerülhetnek ilyen státuszokba.

Még egy jellemző átfedés van: a közigazgatásban egészségügyi ellátással kapcsolatos feladatokat (is) ellátók nagy többsége a szociális területen is dolgozik. Visszafele ez itt sem áll, mert a szociális ellátó rendszer referensei és vezetői közül csak minden negyediknek van egészségügyhöz is kapcsolódó feladata. A „munkaügyi területen” dolgozóknál senki sem jelezte, hogy bármelyik más területen is lennének feladatai. Ezt kérdezéstechnikai és értelmezési okokra vezetjük vissza, ugyanis értelmezésünkben például a fogyatékosok, a szegénységben élő tartós munkanélküliek munkaerő-piaci /re/integrációja, a közcélú/közhasznú foglalkoztatás tipikus határterületek, és számos civil szervezet, de a munkaügyi ellátás egy jelentős része is ezen a határmezsgyén mozog.

A válaszolóknak tehát mindössze egyötöde nevezett meg az ötből kettő területet, és hármat már senki sem, ez már csak a felsővezetők esetében fordul elő. A referensek közül minden hetedik, a vezetők közül minden negyedik fő jelzett két szakterületet a már említett összetételben.

Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy az egyes szakterületek jelenleg a következő jellemző kombinációkban fordulnak elő:

- Oktatási terület
- Oktatási és kulturális terület
- Szociális terület
- Szociális és egészségügyi terület
- Munkaügyi terület

További fontos megjegyzés, hogy a válaszok alapján hiányoznak további – már most is létezőként érzékelt és kívánatos – kombinációk. Nemzetközi tapasztalatok alapján állíthatjuk, hogy

1. Ezen öt humán szakterület fokozottan integrálódik, egyre több a határterület;
2. Mind az öt szakterületnek bármelyik másikkal létezik határterülete, ide sorolható funkciója;
3. A szociális terület különösen érintett már most is a határterületekben, különösen a munkaügyi területtel kell együttműködnie (integrálódnia), de a sikeres kohéziós politika fokozódó mértékben az oktatásüggyel való együttműködést és együttgondolkodást is igényli.

A fenti megállapításokkal összhangban lévő, a későbbiekben említendő empirikus tényeket jelen felmérésben is azonosíthattunk, függetlenül attól, hogy a konkrét munkakörökben és a válaszolók értelmezésében ezek még nem jelentek meg.

4.1.2 A megfigyelt munkakörök

Összesen 20 fő egy-egy munkanapját figyeltük meg, illetve további 4 fővel készítettünk interjút, ugyanis néhány esetben a megfigyeléstől különböző okokból elzárkóztak a megkeresettek (főleg a centralizált munkaügyi szervezeteknél, ahol számos helyen vezetőváltás volt, és magas szintű engedélyhez kötötték a velünk való együttműködést), de

interjúra szívesen fogadtak minket. Minthogy verbálisan színvonalas, saját és környezetének munkáját hivatalból átgondoló személyekről volt szó, az interjúk majdnem tudták hozni azt az információt, amit a megfigyelések, bár a „betekintés” nem lehetett olyan mértékű, mint az egész napos megfigyelések esetén.

A hat kategóriában nem azonos számban, és – kényszerűségből, az alacsony részvételi hajlandóság miatt – nem minden tipikus munkakörrel tudtunk megismerkedni a tervezett mélységben. Jellemzően vezetői munkaköröket figyelhettünk meg. Ez óvatosságból, bizalomhiányból is adódhatott, a vezetők inkább vállalták a megfigyelés kellemetlenségeit, így jobban kontroll alatt tarthatták a róluk kialakult véleményt. Ugyanakkor a beosztottakkal való érintkezés során, valamint a megfigyelést követő beszélgetésekben a beosztottak munkájára irányuló kérdések megválaszolásával sok, nem vezetői munkakörre vonatkozatható adatot gyűjtöttünk be.

Néhány megfigyelt / meginterjúvált személyt, akiknek a tevékenysége egy potenciális humányszolgálati képzés szempontjából releváns, és akik maguk is számos érintkező részképzésen vettek részt nem is tudnánk pontosan besorolni egyes kategóriákba. Tipikus esete ennek az a vállalkozó, aki folyamatosan fogyatékosokat segítő alapítvány munkájában is részt vesz, de az utóbbi években projektvezető menedzserként többször is dolgozott, most éppen egy TISZK-nél fejez be egy TÁMOP-os projektet. Korábban a Vállalkozásfejlesztési Alapítványnál mint oktatási felelős, egy regionális fejlesztési ügynökség stratégiai divíziójában, a Kodolányi Főiskolán felnőttképzési igazgatóként dolgozott, de OFA projekt lebonyolításában is vett részt vállalkozóként, vezető mentorként dolgozott HEFOP-projektben is.

A **megyei** kategóriában három vezető megfigyelésére került sor. Egyikük főosztályvezetőként dolgozik a hivatalban, egy másik egy egész megyére kiterjedő TISZK vezetője, a harmadik pedig egy közhasznú alapítvány ügyvezetője.

A **települési** kategóriában két osztályvezető, egy irodavezető – mindhárom megyei jogú nagyvárosokban –, és két városi kulturális intézmény igazgatója került a megfigyelték mintájába.

A **kistérségeknél** megfigyelt személyek a megfigyelők szerint határesetnek minősülnek abból a szempontból, hogy beosztotti vagy vezetői munkakörök. A mi besorolásunkban ezek a vezetői kategóriába kerültek – az esettanulmány készítője menedzseri szintnek nevezi –, hiszen több „asszisztens” vagy referens munkáját koordinálják, illetve a döntési szerv – a társulási tanács – csak esetenként ül össze, közben a „menedzserek” működtetik az intézményeket. A három megfigyelt kistérségben a munkamegosztás hasonló volt, de itt – főleg a közigazgatás várható átalakulása miatt – változások várhatók.

Az **egyházi** fenntartói kategóriában egy intézményvezetőnek és egy szeretetszolgálat referensének a munkáját sikerült megfigyelnünk, továbbá egy országos hálózat szenvedélybetegekkel foglalkozó szervezetének munkatársával interjút készítettünk.

A **non-profit** szektorban öt megfigyelésre került sor, amelyek az oktatás, a kultúra a szociális és munkaügyi területeken, olykor ezek határterületén működik. Négy esetben a vezető volt a megfigyelt személy, egy esetben pedig a „második számú” vezető. Középvezetői szint ezeknél az 5-20 főt alkalmazó szervezeteknél jellemzően nincsen, bár a vezetők mellett „senior” referensek, kulcsszereplők azonosíthatók.

A **munkaügyi szervezeteknél**, ahol a legnehezebb volt megszervezni az információgyűjtést egy megfigyelésre és két interjúra került sor, mindhárom fő valamely TÁMOP projekt (1.1.1 és 1.1.2) programvezetője.

Az öt szakterület jelenléte a megfigyelések és interjúk körében – figyelembe véve a két területen való illetékességet is – az alábbi gyakoriságot mutatja:

- Oktatási terület 6 fő
- Kulturális terület 4 fő
- Szociális terület 8 fő
- Egészségügyi terület 1 fő
- Munkaügyi terület 4 fő

Két főt nem tudunk besorolni egyetlen szakterülethez sem (egy jogi iroda vezetőjét és a már többször említett vállalkozó hölgyet), ők legalább 3-4 területen szereztek tapasztalatot a minket érdeklő 5 szakterület közül.

Elvileg még legalább „két kategóriában” látunk olyan munkaköröket, szereplőket, amelyek a tervezett képzés számára relevánsak. Egyik a regionális fejlesztési ügynökségek / tanácsok munkaszervezetei, a másik pedig a piaci szereplők, a profitorientált szféra, amely jelen van az oktatásban (tipikus esetek a felnőttképző cégek, de akár a GYOSZE tagszervezetei is), a munkaügyben (pl. a munkaerő-toborzó és -kölszönző cégek) és a többi területen is. Ezekben nem került sor empirikus anyaggyűjtésre, ez sem a megrendelői felhívásban, sem a pályázatban nem szerepelt.

4.1.3 Feladatprofilok és a legfontosabb szakterületek

Jellegzetes feladatprofilokat mind a kérdőívek, mind a megfigyelések alapján fel tudunk vázolni. A telefonos kérdezéskor a fókuszcsoportos beszélgetés alapján fontosnak tűnő 16 feladatról érdeklődtünk egy zárt kérdésben, hogy azt milyen rendszerességgel végzik a megkérdezettek. A munkakörhöz szükséges legfontosabb szakterületeket nyílt kérdéssel próbáltuk megismerni. A megfigyelések és az azt követő beszélgetések során természetesen kötetlenebb formában is nyertünk információt, hiszen szabadon nyilatkozhattak az illetékesek a feladatokról és szakterületekről.

4.1.4 Feladatprofilok a kérdőívek alapján

Pályázatkereséssel a megkérdezettek kétötöde gyakran, harmada ritkán foglalkozik, és mindössze egynegyede jelezte, hogy ez a feladat egyáltalán nem jelenik meg a munkakörében. Érdekes módon a vezetők és nem vezetők munkájában úgyszólván azonos arányban szerepel ez a feladat, és a fő humán szakterületek (itt 3 értékű változóval dolgoztunk: oktatási-kulturális, szociális egészségügyi és munkaügyi-foglalkoztatási) szerint sem mértünk említésre érdemes eltérést. A hat kategória válaszoló munkatársai viszont szignifikánsan eltérő mértékben érintettek ebben a feladatban. *Kiemelkedően legnagyobb arányban a nonprofit szférában jelenik meg ez a tevékenység.* Ők csak így tudnak működni, létezni. A kistérségi társulások követik őket a gyakorisági sorrendben, és az egységes nagyrendszerként működő munkaügyi szervezetekre jellemző a legkevésbé a pályázatkeresés. Nagyon hasonló eredményeket mértünk a pályázatírás tevékenységében (lásd a 11. és 12. táblázatokat). Talán az egyetlen különbség, hogy a vezetők valamivel nagyobb arányban vesznek részt a pályázat írásában. Ez alighanem az amúgy is leginkább érintett alapítványi szektor miatt van így, ahol a jellemzően kis szervezetek vezetői általában szakmai tekintetben is kulcsfigurái a szervezeteknek.

11. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek Pályázatot keresni? Kategóriák szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
Megyei önkormányzat	3	12	7	22
	13,6%	54,5%	31,8%	100,0%
Települési önkormányzat	12	12	17	41
	29,3%	29,3%	41,5%	100,0%
Önkormányzati társulás	6	6	16	28
	21,4%	21,4%	57,1%	100,0%
Egyház	5	5	7	17
	29,4%	29,4%	41,2%	100,0%
Nonprofit	4	6	30	40
	10,0%	15,0%	75,0%	100,0%
Munkaügyi	9	8	4	21
	42,9%	38,1%	19,0%	100,0%
Összesen	39	49	81	169
	23,1%	29,0%	47,9%	100,0%

P<0,001

12. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek Pályázatot írni? Kategóriák szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
Megyei önkormányzat	5	9	8	22
	22,7%	40,9%	36,4%	100,0%
Települési önkormányzat	11	17	13	41
	26,8%	41,5%	31,7%	100,0%
Önkormányzati társulás	4	9	15	28
	14,3%	32,1%	53,6%	100,0%
Egyház	9	5	3	17
	52,9%	29,4%	17,6%	100,0%
Nonprofit	7	4	29	40
	17,5%	10,0%	72,5%	100,0%
Munkaügyi	10	9	2	21
	47,6%	42,9%	9,5%	100,0%
Összesen	46	53	70	169
	27,2%	31,4%	41,4%	100,0%

P<0,001

A **stratégiai anyagok készítésében való részvétel** valószínűleg nem azonos súllyal, de majdnem azonos arányban jelenik meg a vezetői és a szakreferensi munkakörben. Előbbiekénél a stratégiai tervezés, az anyagok összeállítása, utóbbiaknál a „bedolgozás”, az előkészítés lehet nagyobb súlyú, de mindkét körben háromötöd körül van azoknak az aránya, akik ezt a feladatot is mint gyakran végzettet nevezték meg. A nem vezetői körben ugyan

kétszeres az ebben a feladatban részt nem vevők aránya (15,1% a 7,3%-kal szemben), de összességében nem magas. Nem meglepő, hogy az egyes szakterületek között a stratégiai munka aránya a hibahatáron belül azonos – ez tulajdonképpen a minta jóságát igazolja vissza –, de az egyes kategóriák között már tapasztalunk különbségeket. Úgy tűnik, hogy a közigazgatás minden szintjén és a civil szektorban gyakoribb a stratégiai anyagok készítése, mint a centralizáltabb struktúrában működő szervezeteknél, a munkaügyben és az egyházaknál (lásd a 13. táblázatot) az eltérések nem szignifikánsak, de a „p” érték – 0,082 – nem sokkal esik kívül az szignifikancia határon.

13. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek Stratégiát tervezni, stratégiai anyagok készítésében részt venni? Kategóriák szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
Megyei önkormányzat		8	14	22
		36,4%	63,6%	100,0%
Települési önkormányzat	4	12	25	41
	9,8%	29,3%	61,0%	100,0%
Önkormányzati társulás	1	8	19	28
	3,6%	28,6%	67,9%	100,0%
Egyház	4	5	8	17
	23,5%	29,4%	47,1%	100,0%
Nonprofit	3	10	27	40
	7,5%	25,0%	67,5%	100,0%
Munkaügyi	6	7	8	21
	28,6%	33,3%	38,1%	100,0%
Összesen	18	50	101	169
	10,7%	29,6%	59,8%	100,0%

Nem szignifikáns összefüggés (bár $p < 0,1$)

A **folyamatok tervezése** a válaszolók háromnegyedének munkakörében gyakori tevékenység. Az egyes kategóriákon belül némi eltérést tapasztalunk – a munkaügyben vannak a legtöbben, akiknek egyáltalán nem feladata, és a civilek és az egyházak szakemberei valamivel nagyobb arányban jelezték, hogy ez gyakori feladatuk –, de az eltérések nem szignifikánsak, akár a véletlen következményei is lehetnek. Hasonló eredményeket kaptunk a szakterületi megoszlásban is, nem meglepő módon. Szignifikáns különbségeket mutatnak viszont a vezetők és referensek válaszai. A vezetőknek négyötöde, a nem vezető munkakörökben lévőknek „csak” kétharmada végzi gyakran ezt a tevékenységet, és utóbbiak között négyszeres arányban vannak azok, akik egyáltalán nem végzik (lásd az 14. táblázatot).

14. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek folyamatok eltervezése? Beosztás szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
nem vezető	9	15	49	73
	12,3%	20,5%	67,1%	100,0%
vezető	3	14	79	96

	3,1%	14,6%	82,3%	100,0%
Összesen	12	29	128	169
	7,1%	17,2%	75,7%	100,0%

P < 0,05

Az imént említettekhez hasonló válaszmegoszlásokat eredményezett a **folyamatok ellenőrzésének** megjelenése a munkakörben. Ez még nagyobb – négyötödös arányban – gyakori eleme az összes válaszoló munkatevékenységeinek, a vezetők és beosztottak válaszáinak eltérése itt egy kicsit még markánsabb (lásd a 15. táblázatot). Itt „majdnem” szignifikáns (a „p” érték – 0,064 eltéréseket kaptunk az egyes kategóriák között, ami a szervezeti struktúrák eltéréseivel magyarázható. Az egyházi, kistérségi és non-profit szektorban magasabbak valamivel a feladatot gyakran munkakörükhöz tartozók aránya, míg a megyei és települési önkormányzatoknál és a munkaügyi szervezeteknél alacsonyabb. Az egyes szakterületek szakembereinek válasza között itt sincs kimutatható eltérés.

15. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek folyamatok ellenőrzése? Beosztás szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
nem vezető	8	14	51	73
	11,0%	19,2%	69,9%	100,0%
vezető	3	9	84	96
	3,1%	9,4%	87,5%	100,0%
Összesen	11	23	135	169
	6,5%	13,6%	79,9%	100,0%

P < 0,05

A **dokumentálás, rendszerezés** tevékenysége a válaszolók öthatodánál gyakorinak említett. Ilyen magas százalékarány mellett ritka a szignifikáns különbség más dimenziók mentén. A megoszlások teljesen arányosak a kategóriák és szakterületek szerint is, és a vezető-referens dimenzió mentén is csekélyebbek az említésre érdemesnél. Pontosan ugyanezt tudjuk elmondani az **adminisztrálás, dokumentálás** tevékenységeinél is, amely a válaszolók 86,4%-ának munkájában igen gyakori tevékenység, és a pontosan ugyanilyen magas arányban említett **jelentésírás és beszámoló készítés** tevékenysége.

A **feladatok kiosztásának és számonkérésének** tevékenysége szintén szakterület semleges, viszont nagyon karakteresen elválnak a tekintetben, hogy vezetőről vagy referensről van-e szó. Előbbiekénél nem hiányozhat a feladat repertoárból, és az is elvértve fordul csak elő, hogy nem gyakori eleme annak (lásd a 16. táblázatot). Inkább az érdemel figyelmet, hogy a referensi munkakörben is csak egyötöd azok aránya, akiknél egyáltalán nem, és ugyanekkora arányban ritkán jelenik meg a feladatok kiadása és számonkérése. Azaz ez a válaszolói kör is komoly felelősséget vállal az adott szervezetben, a szakmai hierarchiának nem az alján foglal helyet.

16. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek feladatok kiosztása és számon kérése? Beosztás szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen

nem vezető	15	16	42	73
	20,5%	21,9%	57,5%	100,0%
vezető	1	4	91	96
	1,0%	4,2%	94,8%	100,0%
Összesen	16	20	133	169
	9,5%	11,8%	78,7%	100,0%

P < 0,001

Első pillantásra meglepetéssel tapasztaljuk, hogy ez a feladat szignifikáns eltéréseket mutat a kategóriák szerint is (lásd a 17. táblázatot). Ez részben annak a mintahibának a következménye, hogy a megyei önkormányzatoknál nagyon kis arányban kerültek be vezetők, ezért „alacsony” a feladatot gyakran végzendőként említők aránya (54,5%). Ez valamivel még el is marad az összes nem vezetői munkakörben tapasztalt értéktől (57,5%), ami már jelzésértékű. A szignifikáns eltéréshez ez önmagában nem volna elegendő. Ahhoz az is kellett, hogy a nem állami (civil és egyházi) szektorban nagyon magas (98 és 88%-os) arányban jelezték, hogy egy gyakran végzett feladat a munka során, míg az állami szektorban „csak” 70% körüli volt a megfelelő érték.

17. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek feladatok kiosztása és számon kérése? Kategóriák szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
Megyei önkormányzat	4	6	12	22
	18,2%	27,3%	54,5%	100,0%
Települési önkormányzat	4	8	29	41
	9,8%	19,5%	70,7%	100,0%
Önkormányzati társulás	3	2	23	28
	10,7%	7,1%	82,1%	100,0%
Egyház	1	1	15	17
	5,9%	5,9%	88,2%	100,0%
Nonprofit	1		39	40
	2,5%		97,5%	100,0%
Munkaügyi	3	3	15	21
	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%
Összesen	16	20	133	169
	9,5%	11,8%	78,7%	100,0%

P 0,05

Az **intézményekkel való kapcsolattartás** a megkérdezettek 94,1%-ának munkakörében gyakran végzett tevékenység. Sem kategóriánként, sem szakterületenként, sem a munkakör hierarchiában elfoglalt szintje tekintetében nincs semmilyen különbség.

A **költségvetés készítése és pénzügyi döntések meghozatala** kulcsfontosságú feladat. Szakterületenként nincs különbség, de kategóriánként és a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíció szintjén igen jelentős (lásd a 18. és 19. táblázatot). A vezető pozíciókban lévők 70%-ának gyakran végzendő feladatáról van szó, a nem vezetőknél kevesebb mint minden második válaszoló jelezte ezt. *Érdekes, hogy minden nyolcadik vezető (és minden harmadik*

beosztott) munkaköréből teljes mértékben hiányzik ez a feladat. Ez részben a munkamegosztáson is múlhat, részben azonban kompetenciahiányon is, az empiria számos pontján ütköztünk ebbe a jelenségbe. A kategóriánkénti megoszlást tanulmányozva azt látjuk, hogy a megyei és települési önkormányzatoknál lényegesen alacsonyabbak a feladat munkakörhöz tartozásának gyakoriságai. Ezt a közigazgatásban tapasztalt nagyobb munkamegosztással, a speciális feladatok speciális szervezeti egységekhez és/vagy szakembereihez delegálásával magyarázzuk.

18. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek költségvetést készíteni, pénzügyekben dönteni? Beosztás szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
nem vezető	23	16	34	73
	31,5%	21,9%	46,6%	100,0%
vezető	12	16	67	95
	12,6%	16,8%	70,5%	100,0%
Összesen	35	32	101	168
	20,8%	19,0%	60,1%	100,0%

P < 0,01

19. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek költségvetést készíteni, pénzügyekben dönteni? Kategóriák szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
Megyei önkormányzat	9	6	7	22
	40,9%	27,3%	31,8%	100,0%
Települési önkormányzat	13	9	19	41
	31,7%	22,0%	46,3%	100,0%
Önkormányzati társulás	2	6	20	28
	7,1%	21,4%	71,4%	100,0%
Egyház	4	1	11	16
	25,0%	6,3%	68,8%	100,0%
Nonprofit	2	7	31	40
	5,0%	17,5%	77,5%	100,0%
Munkaiügyi	5	3	13	21
	23,8%	14,3%	61,9%	100,0%
Összesen	35	32	101	168
	20,8%	19,0%	60,1%	100,0%

P < 0,01

A másik, az egész felmérés során plasztikusan kiemelkedő kritikus szakterület a jogi hozzáértés. Jogi kérdésekkel a megkérdezettek 98%-a találkozik, sőt, a **jogszabály-alkalmazás** 89%-os arányban gyakori összetevője a vizsgált munkaköröknek. Mégis mindhárom dimenzió mentén szignifikáns eltérést jeleznek az adatok. A vezetőknek ugyanis 95%-a, a nem vezetőknek „csak” 80%-a jelezte, hogy munkakörének fontos, gyakran

alkalmazandó területéről van szó (lásd a 21. táblázatot). A kategóriánkénti szignifikáns eltérésért viszont egyetlen szektor, a civilek eltérő válaszai, feladatértelmezése felelős matematikai értelemben (lásd a 20. táblázatot). Náluk mindössze 72,5% azok aránya, akik a „gyakori” választ említették, míg három másik kategóriában 90% körüli, a munkaügyi szervezeteknél és a megyéknél (ahol pedig majdnem minden válaszoló nem vezetői munkakörben dolgozik!) egyenesen 100%. A civilek eltérő válaszai – és persze a változók közötti összefüggések – okozzák, hogy ennél az egyetlen feladatnál az egyes szakterületektől érkezett válaszok is szignifikáns eltérést mutatnak. A munkaügyi-foglalkoztatási területen dolgozóknak ugyanis majdnem a fele (17 fő) a civil szektort képviseli, míg 21 a munkaügyi szervezeteket.

20. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek jogi kérdésekkel foglalkozni, jogszabályt alkalmazni?
 Kategóriák szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
Megyei önkormányzat			22	22
			100,0%	100,0%
Települési önkormányzat	2	2	37	41
	4,9%	4,9%	90,2%	100,0%
Önkormányzati társulás	1	1	26	28
	3,6%	3,6%	92,9%	100,0%
Egyház	1	1	15	17
	5,9%	5,9%	88,2%	100,0%
Nonprofit		11	29	40
		27,5%	72,5%	100,0%
Munkaügyi			21	21
			100,0%	100,0%
Összesen	4	15	150	169
	2,4%	8,9%	88,8%	100,0%

P 0,01

21. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek jogi kérdésekkel foglalkozni, jogszabályt alkalmazni?
 Beosztás szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
nem vezető	2	12	59	73
	2,7%	16,4%	80,8%	100,0%
vezető	2	3	91	96
	2,1%	3,1%	94,8%	100,0%
Összesen	4	15	150	169
	2,4%	8,9%	88,8%	100,0%

P < 0,01

Minden kategóriában, munkaköri pozícióban és szakterületen 10% alatt van azon munkatársak aránya, akiknek **külső szakértőkkel** nem kell **együttműködni**. 71,6%-uknak

viszont gyakran kell, ezen belül a vezetők háromnegyedének és a referensi munkakörök dolgozói kétharmadának, de ez a különbség ekkora mintánál matematikai értelemben nem szignifikáns. Az egyes kategóriákban 57,1% és 88,2% között változik a külső szakértőkkel gyakran együttműködők aránya, de itt is csak nem szignifikáns, azaz nem kis eséllyel a véletlennek köszönhető különbségekről van szó.

Kategóriánként és természetesen szakterületenként sincs különbség a tekintetben, hogy a megkérdezettek milyen gyakran **szerveztek csoportos megbeszéléseket**. 70% esetében ez gyakori feladat, ezen belül a vezető beosztásúaknak közel négyötödénél, a nem vezetőknek csak háromötödénél (lásd a 22. táblázatot), és további **20% esetében is előfordul. Nagyon hasonló mondhatók el a csoportos megbeszélések vezetéséről** azzal a különbséggel, hogy itt a gyakoriságok lényegesen alacsonyabbak, és még karakteresebb a különbség a vezetői és nem vezetői munkakörök között (lásd a 23. táblázatot). Itt a vezetők háromnegyede, a referensek fele gyakori munkaköri feladatáról számolt be, és csupán minden huszadik vezető és ötödik nem vezető munkakört betöltő válaszolónak egyáltalán nincs ilyen feladata.

22. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek csoportos megbeszéléseket szervezni? Beosztás szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
nem vezető	9	20	44	73
	12,3%	27,4%	60,3%	100,0%
vezető	6	15	75	96
	6,3%	15,6%	78,1%	100,0%
Összesen	15	35	119	169
	8,9%	20,7%	70,4%	100,0%

P < 0,05

23. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek csoportos megbeszéléseket vezetni? Beosztás szerinti megoszlások

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
nem vezető	15	19	39	73
	20,5%	26,0%	53,4%	100,0%
vezető	5	19	72	96
	5,2%	19,8%	75,0%	100,0%
Összesen	20	38	111	169
	11,8%	22,5%	65,7%	100,0%

P < 0,01

Csupán minden hetedik megkérdezett mondta, hogy gyakran kell **valamilyen idegen nyelven olvasni vagy tárgyalni**. A kategóriák szerint 0,001 szinten szignifikáns különbséget mérhetünk, de ez egyetlen kategóriának, az egyházinak köszönhető (lásd a 24. táblázatot). Itt a megkérdezettek kétharmada jelzett gyakori idegen nyelven folytatott tevékenységet, míg bármely más csoportban legfeljebb minden hetedik személy, de volt olyan kategória, ahol

senki, egy másikban csupán egyetlen fő. A megkérdezettek 55%-a egyáltalán nem olvas vagy tárgyal idegen nyelven munkavégzése során.

Az idegen nyelven való olvasás és tárgyalás természetesen a nyelvtudás szintjén is múlik. Angolul olvasni vagy tárgyalni az összes megkérdezettnek kerekén a negyede szokott, németül pedig az ötöde. Minden huszadik válaszoló az angol és a német nyelvet is használja munkája során, közel háromötödük viszont egyik nyelvet sem. Oroszul és franciául a megkérdezettek 4, illetve 3%-a olvas vagy tárgyal munkája során, és egy-egy fő kis nyelveken.

Az angol és német nyelvhasználat megoszlása nagyon eltér. Érdekes módon a vezetők és nem vezetők teljesen azonos arányban használják mindkét idegen nyelvet, és ami még meglepőbb, egyik nyelv ismerete sem függ az életkortól ebben a mintában – nyilván a pozícióra törekvő idősebbek menet közben fejlesztették ezt a kompetenciájukat is. Ugyanakkor a német és angol nyelvtudás az egyes szakterületek és intézményi kategóriák tekintetében markánsan eltérően viselkedik. A német nyelvet használók mindkét vizsgált dimenzió – szakterület és kategória – tekintetében arányosan oszlik meg, *az angol nyelvhasználat elterjedtsége viszont a nem állami – egyházi és civil – szektorban, kiugróan magasabb.* A szakterületek között pedig az oktatási-kulturális területen dolgozóknál a legmagasabb a nyelvet használók aránya, ezt követi a szociális szakemberek nyelvhasználati gyakorisága, és a munkaügyben a legalacsonyabb az arány (lásd a 25. táblázatot). Ami még nagyon figyelemre méltó, hogy a szakterületeken tapasztalható nyelvhasználati gyakoriságok sorrendje ugyanaz marad akkor is, ha külön vizsgáljuk az állami és a nem állami szektorokban dolgozókat.

24. táblázat

Munkája során feladata-e Önnek valamilyen idegen nyelven olvasni vagy tárgyalni?
 Kategóriák szerinti válaszok

	Nem végzi	Néha	Gyakran	Összesen
Megyei önkormányzat	14	8		22
	63,6%	36,4%		100,0%
Települési önkormányzat	20	15	6	41
	48,8%	36,6%	14,6%	100,0%
Önkormányzati társulás	23	3	2	28
	82,1%	10,7%	7,1%	100,0%
Egyház	4	2	11	17
	23,5%	11,8%	64,7%	100,0%
Nonprofit	18	18	4	40
	45,0%	45,0%	10,0%	100,0%
Munkaügyi	14	6	1	21
	66,7%	28,6%	4,8%	100,0%
Összesen	93	52	24	169
	55,0%	30,8%	14,2%	100,0%

P < 0,001

25. táblázat

Angol nyelvhasználat szakterületek szerinti megoszlásban

	Nem	Igen	Összesen
--	-----	------	----------

Oktatási, kulturális	44	24	68
	64,7%	35,3%	100,0%
Szociális, egészségügyi	47	16	63
	74,6%	25,4%	100,0%
Munkaügyi, foglalkoztatási	35	3	38
	92,1%	7,9%	100,0%
Összesen	126	43	169
	74,6%	25,4%	100,0%

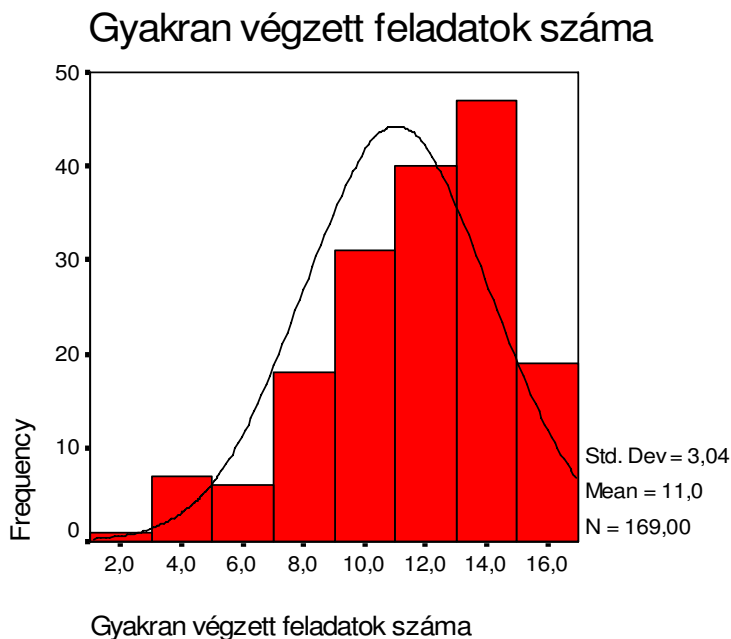
P < 0,01

Összesen a fentiekben felsorolt 16 feladatra kérdeztünk rá. Igen nagy találati aránnyal dolgoztunk, mert a feladatok kétharmadát – átlagosan 11-et – gyakran végzettnek mondtak a megkérdezettek. A válaszolók kevesebb mint ötöde jelezte a felsorolt feladatok legfeljebb felénél, hogy gyakran végzi, több mint ötöde viszont 14-15 feladatnál jelezte ezt (lásd a 26. táblázatot és az 1. ábrát).

26. táblázat

Gyakran végzett feladatok száma /összesen 16 feladat/

Feladatok száma	Gyakoriság	%	Halmazott százalék
1	1	,6	,6
3	2	1,2	1,8
4	5	3,0	4,7
5	4	2,4	7,1
6	2	1,2	8,3
7	6	3,6	11,8
8	12	7,1	18,9
9	16	9,5	28,4
10	15	8,9	37,3
11	19	11,2	48,5
12	21	12,4	60,9
13	29	17,2	78,1
14	18	10,7	88,8
15	19	11,2	100,0
Összesen	169	100,0	



1. ábra

A gyakran végzett feladatok száma szignifikánsan, de nem lényegesen magasabb, mint a nem vezetőké (lásd a 27. táblázatot). Ugyanakkor az átlagosan 10 feladat a nem vezetői munkakörökben is igen magas, e munkakörök tehát színesek, összetettek.

27. táblázat

Gyakran végzett feladatok száma beosztás szerint

	Átlag	N	Std. Deviation
nem vezető	10,0137	73	3,2210
vezető	11,8229	96	2,6557
Összesen	11,0414	169	3,0401

$P < 0,001$

A gyakran végzett feladatok száma nem függ attól, hogy mely szakterületen dolgozik az illető, de szignifikánsan eltér a vizsgált kategóriákban, bár a különbségek itt sem óriásiak. A legtagoltabb munkamegosztással rendelkező megyei és munkaügyi szervezeteknél 10 alatt marad az érték, a legrugalmasabban dolgozó civil szervezeteknél a 12-t is meghaladja (lásd a 28. táblázatot).

28. táblázat

Gyakran végzett feladatok száma kategóriák szerint típusa

	Átlag	N	Std. Deviation
Megyei önkormányzat	9,6364	22	2,7000
Települési önkormányzat	10,7073	41	3,3034
Önkormányzati társulás	11,5357	28	2,5601
Egyház	11,4706	17	3,2233
Nonprofit	12,2750	40	2,3749
Munkaügyi	9,8095	21	3,5301
Összesen	11,0414	169	3,0401

P<0,01

A 16 feladat végzésének gyakoriságát rögzítő adatokon többváltozós elemzéseket is végeztünk. Klaszterekbe soroltattuk ezek alapján a megkérdezetteket, illetve főkomponens-elemzéssel próbáltuk a feladatok tipikus együttjárását és az egyes csoportokban való jellemzőségét mérni. Sajnos érdemi többletinformációt egyik módszerrel sem nyertünk ahhoz képest, amit a fenti két dimenziós gyakoriságelemzésekből megtudtunk.

Акár 3, akár 4 klaszterbe soroltattuk a megkérdezetteket, mindig adódott egy 70-72 fő, aki az idegennyelv-használton kívül valamennyi megadott feladatot gyakran végzik (lásd a 29. táblázatot). A vezetők fele, és – némiképp meglepő módon – a nem vezető beosztásúaknak is több mint harmada került ebbe a klaszterbe. A második legnépesebb csoport a 4 klaszteres változatban 57 fős, amelyben a 16-ból „csak” 11 a gyakran végzett. Ez is tartalmaz több tipikusan vezetői feladatot (folyamatok eltervezése és ellenőrzése, csoportos megbeszélések vezetése, feladatok kiosztása és számon kérése), de a stratégiai tervezés és a költségvetési ügyek itt nem szerepelnek, amint a pályázatírási és -keresési feladat sem. A vezetők 40%-a és a nem vezetők negyede került ebbe a csoportba. Két további kisebb, egy 21 és egy 17 fős klaszter adódott. A 21 fős annyiban különbözik az imént leírttól, hogy szerepel benne a stratégiai anyagok készítésében való részvétel, de a csoportos megbeszélések szervezése és vezetése, valamint a külső szakértőkkel való működés nem. Itt fele-fele arányban vannak vezetők és referensek. A 17 fős klaszter pedig tipikus beosztotti feladatokat tartalmaz. Itt csak négy feladat a gyakran végzett (adminisztrálás, dokumentálás, jelentés, beszámoló készítése és jogszabály-alkalmazás), és a többi klaszterrel szemben itt néhány feladat egyáltalán nem – még időnként sem – jelenik meg a feladatok között (stratégiai tervezés, folyamattervezés, idegen nyelv használata, pályázatírás).

29. táblázat

A klaszterek középpontjai és elemszámjai

	1	2	3	4
Pályázatot keresni.	1	1	1	2
Pályázatot írni.	1	0	1	2
Stratégiai tervezni, stratégiai anyagok	2	0	1	2
Folyamatokat eltervezni.	2	0	2	2
Folyamatokat ellenőrizni.	2	1	2	2
Dokumentálni, rendszerezni.	2	1	2	2
Adminisztrálni, dokumentálni (papíron vagy elektr).	2	2	2	2
Jelentést/beszámolót írni.	2	2	2	2
Feladatot kiosztani és számon kérni.	2	1	2	2
Kapcsolatot tartani az intézményekkel, partnerekkel.	2	2	2	2
Költségvetést készíteni, pénzügyekben dönteni .	2	1	1	2
Jogi kérdésekkel találkozni, jogszabályt alkalmazni.	2	2	2	2
Külső szakértőkkel együttműködni.	1	1	2	2
Csoportos megbeszéléseket szervezni.	1	1	2	2
Csoportos megbeszéléseket vezetni.	1	1	2	2
Valamilyen idegen nyelven olvasni vagy tárgyalni.	1	0	1	1
ELEMSZÁMOK	21	17	57	72

A főkomponens-elemzést követően a rotált komponens mátrix hat faktort tartalmaz, amelyek magyarázó ereje együttesen rendkívül magas, 69,4%-os (lásd a 30. táblázatot). Az első faktor a **legkarakteresebben vezetői feladatokat** sűríti, úgyis mint a stratégiai tervezést, a folyamattervezést és -ellenőrzést, a feladatok kiosztását és számon kérését, valamint a költségvetés készítését és a pénzügyi döntéseket. A második legnagyobb magyarázó erejű faktor a csoportos megbeszélések szervezését és vezetését, a külső szakértőkkel való együttműködést, és feladatok kiosztását és ellenőrzését tartalmazza, ez tehát egy **csapatban végzett szakmai munkát** formál meg. A harmadik faktor három legmagasabb súlya az adminisztrálás, dokumentálás, jelentés és beszámoló készítése, ez tehát a **beosztotti feladatokról** szól. A negyedik faktor tartalma a **pályázatkeresés és -írás**. Az ötödik a pénzügyi és jogi szakmunka, és külső szakértőkkel való együttműködés, ezek a **szakmai munkát segítő** kulcstevékenységek. Végül a hatodik, legkisebb magyarázó erejű faktor egyetlen fő eleme az **idegennyelv-használat**.

30. táblázat

Rotated Component Matrix, faktorsúlyok

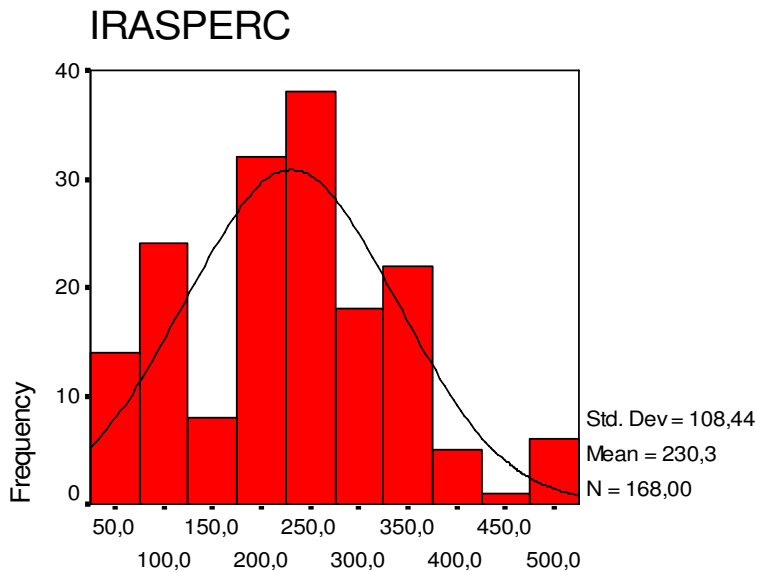
	1	2	3	4	5	6
Pályázatot keresni.	,201	8,619E-02	2,770E-02	,870	,107	2,974E-02
Pályázatot írni.	,168	,141	3,117E-02	,884	1,657E-02	-9,414E-02
Stratégiát tervezni, stratégiai anyagok készítése	,646	7,111E-02	-5,214E-03	,267	,109	,183
Folyamatokat eltervezni.	,840	,141	,159	,194	5,324E-02	,176
Folyamatokat ellenőrizni.	,826	9,785E-02	,172	1,819E-02	6,380E-02	2,951E-02
Dokumentálni, rendszerezni.	,218	-1,453E-02	,813	-2,056E-02	-2,282E-03	-1,947E-02
Adminisztrálni, dokumentálni (papíron vagy elektron).	-,116	9,148E-02	,835	4,935E-02	-3,335E-02	-,136
Jelentést/beszámolót írni.	,178	,110	,676	4,631E-02	,223	4,104E-02
Feladatot kiosztani és számon kérni.	,533	,452	,195	,121	6,697E-02	-3,986E-02
Kapcsolatot tartani az intézményekkel, partnerekkel.	6,082E-02	,101	,167	,232	,693	7,232E-02
Költségvetést készíteni, pénzügyekben dönteni .	,596	9,485E-02	-,117	4,184E-02	,143	-,410
Jogi kérdésekkel találkozni, jogszabályt alkalmazni.	,135	-3,119E-02	-8,422E-02	-,207	,725	-,241
Külső szakértőkkel együttműködni.	8,941E-02	,321	9,627E-02	,140	,588	,195
Csoportos megbeszéléseket szervezni.	6,872E-02	,907	6,696E-02	8,590E-02	,147	-2,909E-03
Csoportos megbeszéléseket vezetni.	,246	,882	5,080E-02	,118	8,753E-02	-2,254E-03
Valamilyen idegen nyelven olvasni vagy tárgyalni.	,151	8,624E-03	-,138	-5,130E-02	2,989E-02	,848

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 7 iterations.

A 16 feladat felsorolása után rákérdeztünk, hogy kihagytunk-e olyan feladatokat, amelyek az illető munkakörének fontos elemei. Nem sok válasz érkezett, ami egyaránt köszönhető annak, hogy a felsorolt tevékenységek nagy mértékben lefedték a megkérdezettek teendőit, de köszönhető az ilyenkor szokásos szituációnak is: minél előbb túllenni a kérdezésen. Az többletként említett feladatok egy része tulajdonképpen más megfogalmazása, vagy más „egységben” való megjelenítése volt az általunk is kérdezettnek (pl. csoportos megbeszéléseken részt venni, hatósági munka, tankötelezettség betartatása), esetleg nem feladat, hanem munkaterület volt (pl. esélyegyenlőségi téma), és felmerült néhány speciális, kevesekre jellemző feladat is (kórusvezetés, városi civil mozgalom erősítése). De érkezett néhány olyan megfogalmazás is, amelyre ebben a formában is érdemes figyelmet fordítani, bár több közülük a felsoroltak részfeladata:

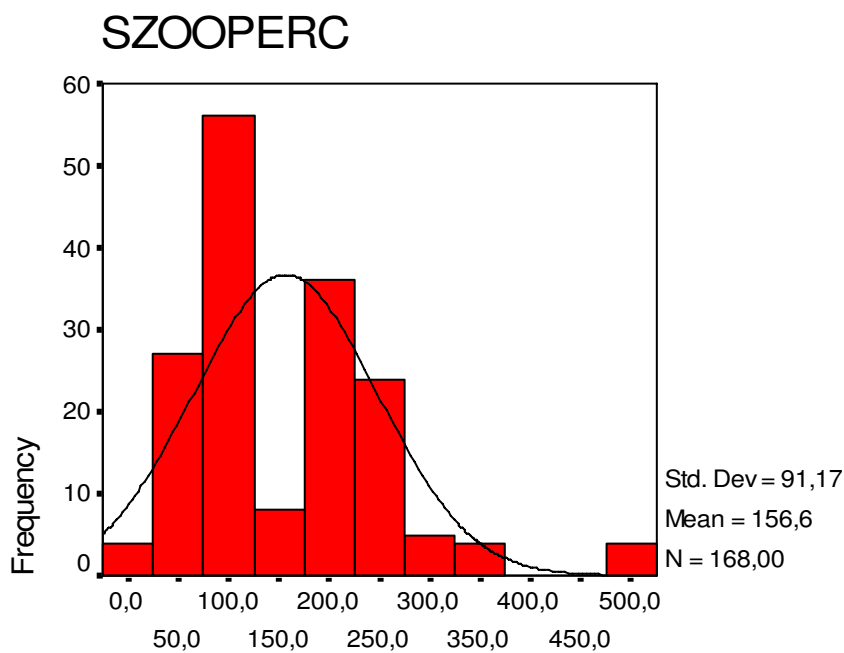
- Uniós projektek menedzselése
- Anyagok tervezése, megjelentetése
- Publicitás biztosítása
- Belső képzés szervezése, vezetése
- Rendezvényszervezés, illetve ennek előkészítése, biztosítása
- Belső auditok végzése
- Statisztikák készítése
- Anyagok véleményezése, pályázatok elbírálása (vagy annak eltervezése)
- Ügyfelekkel való kapcsolattartás
- Nemzetközi kapcsolatok szervezése

A felmérés során megérdeklődtünk, hogy a megkérdezettek naponta átlagosan mennyi munkaidőt töltenek írásos anyagok készítésével (e-mailek, munkaanyagok, tervek, beszámolók stb.), és mennyit szóbeli kommunikációval (munkamegbeszélések, értekezleteken való részvétel, tárgyalás stb.)? Előbbire átlagosan a munkaidőnek közel fele, majdnem négy óra jut naponta, utóbbira átlagosan két és fél óra. Az alábbi hisztogramok (lásd 2. ábra és 3. ábra) jól mutatják, hogy az átlag jelentős szórással, igen egyenetlen megoszlásból adódik.



IRASPERC

2. ábra Írásos anyagok készítésével töltött átlagos idő naponta



SZOOPERC

3. ábra Szóbeli kommunikációval töltött átlagos idő naponta

A vezetők és beosztottak között az írásbeli kommunikáció mennyiségében nincs érdemi különbség (csupán 5%,12 perc, nem szignifikáns eltérés), a szóbeli kommunikációra azonban 17%-kal, 25 perccel többet fordítanak a vezetők (az eltérés szignifikáns). Jelentős különbségeket mérhetünk azonban akkor, ha a vezetők két csoportját – a közigazgatásban dolgozókat, valamint a nem közigazgatásban dolgozókat – külön kezeljük. Míg ugyanis a közigazgatásban a vezetők több mint másfélszer annyi időt töltenek írásbeli kommunikációval, mint szóbelivel (253 perc, illetve 161 perc), és a referensi munkakörökben még ennél is nagyobb ez a hányados (166%, 237 perc, illetve 142 perc), addig a nem

közigazgatási vezetők körében jóval nagyobb a szóbeliség relatív súlya. Az írásbeli és szóbeli kommunikáció nagyságrendileg azonos időt, mintegy 3-3 órát (184 perc és 175 perc) tesz ki a munkaidőből.

4.1.5 Feladatprofilok a megfigyelések alapján

A **megyei** megfigyelések tapasztalatainak eszenciája az esettanulmány alapján, hogy a vezetők által végzett feladatokat négy csoportba lehetett sorolni. Ezek, illetve az ezek alá sorolható résztevékenységek az alábbiak:

- Kapcsolattartás
 - Elektronikus levelezés
 - Hivatalos telefonok
 - Kapcsolat a minisztériummal
 - Interjú adása a sajtónak
 - Kapcsolattartás intézményekkel
- Egyeztetések, megbeszélések
 - Ülések levezetése
 - Team-megbeszélés tartása
 - Telefonos egyeztetés
 - Konferenciaszervezés
 - Tárgyalás civilekkel
 - Tárgyalás felsővezetőkkel
 - Tárgyalás külső helyszínen külső partnerrel
- Szakmai munka
 - Szakmai előterjesztés készítése
 - Pályázatok keresése, előkészítése
 - Pályázati anyag írása
 - Felmerülő problémák megoldása, szakmai állásfoglalás
 - Társulási tanács ülésének szakmai előkészítése
- Napi ügymenet
 - Aláírás
 - Utalványozás jóváhagyása
 - Postai átvétel
 - Feladatok kiosztása a beosztottaknak

Az öt **települési** megfigyelés alanyai között három önkormányzati vezető és két intézményvezető volt, az ő feladatprofiljaik jelentős átfedés mellett különbségeket is tartalmaznak. A minket különösen érdeklő önkormányzati vezetők feladatprofilját az esettanulmány 7 fő pontban tárgyalja, amelyek egymással átfedésben lehetnek. Ezek

- A felsővezetők felé folytatott információs tevékenység. Ez lehet tájékoztató anyagok írása, személyes vagy telefonon történő beszámolás az általuk vezetett egység munkájáról, részvétel a vezetői megbeszéléseken.
- A beosztottakkal történő irányuló információs tevékenység. Ez lehet a tájékoztatás, információk, javaslatok a beosztottak számára, amely munkájukat segíti, feltételeit biztosítja; kérés, feladatdelegálás, beszámoltatás, kontrolláló kérdések, munkát segítő megbeszélések, az egység értekezleteinek megtartása, amely a legkülönbözőbb formákat öltheti (napi munkakezdés rövid értekezlete, munkaebéd, heti értekezletek, ad-hoc megbeszélések, a munkatárs „behívása” vagy „meglátogatása”).

- Döntés-előkészítés és a munkák határidőre való végrehajtás feltételeinek biztosítása, szerződések előkészítése. Ennek résztevékenységei a fenti két információs tevékenységstruktúrával nagyrészt átfedésben lehetnek. Ugyanakkor hangsúlyos lehet benne az „önálló” információszerző és -feldolgozó tevékenység, pl. egy stratégia átgondolása, külső partnerekkel, intézményekkel való egyeztetés.
- A (fenntartott) intézményekkel és/vagy az ellátási területen működő intézményekkel való kapcsolattartás, a rendszerszintű működés biztosítása, segítése.
- Projektekhez kapcsolódó feladatok, beleértve a projektek keresését, figyel(tet)ését, a projektírást vagy íratást, projektfejlesztést és annak megszervezését, projektek végrehajtását, azaz ehhez a feltételek biztosítását.
- Protokolláris funkciók ellátása, részvétel hivatalos rendezvényeken, eseményeken különböző szerepekben.
- Napi ügyek intézése, adminisztrációs feladatok, a napi posta átolvasása, megválaszolása, aláírandó anyagok átfutása.

A települési fenntartásban működő – a konkrét megfigyelésekben kulturális-művelődési – intézmények vezetőinek az eddigiekben nem említett feladatai:

- A tevékenységi körbe tartozó közösségi feladatok, rendezvények, ellátások megszervezése, feltételeinek biztosítása, programkínálat eltervezése, feltételeinek biztosítása, megszervezése
- Értékközvetítő funkció biztosítása
- Civil szervezetek számára működési-közösségi tér biztosítása

Kistérségi szinten a megfigyelt munkakörök két szintje volt látható, amely a helyi feladatok volumene és jellege szerint változó és változtatható. Ezek egyike egy asszisztensi munkakör, amely inkább csak segítője annak a „referensi” munkának, amelyet az esettanulmány menedzseri beosztásnak nevez, tartalmát tekintve pedig szakmai munkával dúsán átitatott vezetői munkakörnek tekinthető. Feladatprofiljának fő elemei:

- (Szakmai) Adminisztráció, adatgyűjtés és archiválás, olykor az adat-nyilvántartási rendszernek az eltervezése is. Ez teszi ki a munka jelentős hányadát, természetesen a munkamegosztástól függően.
- A társulási tanáccsal, a döntéshozó szervvel való kapcsolattartás, számára szakmai és döntés-előkészítő előterjesztések készítése, ezek prezentálása, jegyzőkönyvek, emlékeztetők készítése vagy ellenőrzése.
- Pályázatfigyelés és pályázással kapcsolatos egyéb tevékenységek (konzorciumszervezés, pályázatírás vagy –íratás), ugyanis kistérségi szinten ezek rendkívül fontos források. Ide tartozhat egyes szakmai anyagok – pl. esélyegyenlőségi terv, közoktatás-fejlesztési terv – elkészítése, amely egyes pályázatok beadásának előfeltétele.
- Pályázat lebonyolításával kapcsolatos szervezői, vezetői és szakmai tevékenységek, amely a pályázat volumenétől és megvalósítási formájától függően rendkívül eltérő lehet.
- A kistérségi „hálózat” és kapcsolatrendszer működésében, esetleg működtetésében való részvétel, beleértve akár a honlap működtetését. Ez a helyi szokásokon, a szerepértelmezésen, a kistérségi együttműködés szintjén is múlik.

Az **egyházi** kategóriában két megfigyelésre került sor, amelynek egyike lényegét tekintve intézményvezetői, a másik egy koordinátori munkakör. Előbbiben a feladatprofil fő elemei a következők:

- Vezetői, szervezői munka, a gazdasági ügyek irányítása, áttekintése, ellenőrzése; tájékozódás a mások által végzett munkáról, a felmerülő problémákról, ezek megoldása; az intézmény képviselte a felsőbbbségnél (a fenntartó rendnél és az alapítványnál) és külső szereplőknél; szakmai megbeszélések tartása és ilyeneken való részvétel, a honlap működtetése és általában a nyilvánosság biztosítása (sajtókapcsolat, szórólap-készítés).
- Az intézmény napi életének, működésének biztosítása, szervezése, mindennapi ügyeinek intézésében való részvétel.
- Igen gyakran a többi munkatárs helyettesítése, munkájuk segítése (mivel viszonylag kis szervezetről van szó, itt az intézmény első emberének munkaköre is amolyan integrált munkakör).

A koordinátor típusú munkakört betöltő személy feladatköre:

- Folyamatos kapcsolattartás a szeretetszolgálat keretében működő regionális intézmények vezetőivel, titkáraival.
- Kapcsolattartás az intézmény külső partneri, kliensi körével, beleértve a hatóságokat, hivatalokat, egyéb intézményeket, de elvileg akár magánszemélyeket, vállalatokat is.
- Operatív munka, találkozók megszervezése és előkészítése, utazások előkészítése
- Információs munka, pl. jogszabály-változásokról ismertető a hálózat szereplői számára, ezek terjesztése, információs dokumentumok előállítása, megszerkesztése.
- Pályázatokhoz kapcsolódó tevékenységekhez tartozó segítő-ellenőrző munka
- Jelenlegi egyszeri feladata egy elektronikus adminisztrációs-dokumentációs rendszer eltervezése és kidolgozása, annak az archiválási rendszernek a továbbfejlesztése, amelyet részben ő dolgozott ki korábban
- Részvétel megbeszéléseken, esetenként megbeszélések megszervezése és megtartása, ezeken információ-felvétel és továbbadás, ezek háttérének biztosítása (felkészülés, tájékozódás, űrlap-egységesítés stb.)

A **civil** szervezeteknél megismert-megfigyelt vezető munkatársak feladatprofilja az esettanulmány alapján:

- Kommunikáció mindenekfelett. Levelezés, telefonálás, külső partnerekkel való tárgyalás és belső megbeszélések nagy volumenben.
- Pályázáshoz kapcsolódó tevékenységek, minthogy a civilek legfőbb működési forrása pályázatokból származik:
 - pályázatfigyelés
 - pályázati ötlet kidolgozása
 - pályázati feltételek megszervezése, letárgyalása
 - pályázatírás
 - pályázatok megvalósításához kapcsolódó tevékenységek, amelyek a projekt volumenétől és a helyi munkamegosztástól függenek:
 - együttműködések biztosítása
 - szakmai munka
 - (projekt)vezetői-irányítói munka
 - projektadminisztráció
 - projekt pénzügyi-gazdasági feladatai
- A civil szervezet sajátos vezetői funkcióinak ellátása, munkaszervezés, képviselő a felsőbbbségnél (pl. kuratórium), a hatóságnál, a külső partnereknél, a pályázatonál, a médiában, aláírási jog gyakorlása, válsághelyzet (pl. likviditási, klienshez kapcsolódó) kezelése stb.

- Szakmai munka a szervezet profiljában, ez a legkülönbözőbb lehet. A szervezet méretétől és munkamegosztásától függően rendkívül eltérő mértékben. Ritkán előfordul, hogy ez még szinte domináns tevékenység, máshol már csak a nosztalgiával felidézett múlt része, lopott időkben történő kiegészítő tevékenység a lélek egyensúlya és a szakmai önazonosság megerősítése céljából.
- Adományszerzés, sajátos PR-tevékenység, a nyilvánosság előtt való előnyös megjelenés biztosítása

A **munkaügyi szervezetekről** szóló esettanulmány külön kezeli a középvezetői / projektvezetői és a beosztott referenci-asszisztensi szintet.

A vezetői szint feladatprofilja:

- Megtervezni a feladatokat
- Megszervezni, biztosítani a feladatok elvégzésének feltételeit („zsonglörködni kell az erőforrásokkal” – idő, pénzügyi, humán, technikai)
- Kialakítani a munkatársak feladatait, munkamegosztását, azt szükség esetén (gyed, betegség, sürgős új elvégzendő feladat) módosítani
- Motiválni a munkatársakat, hogy a lehető legjobb teljesítményt nyújtsák, biztosítani a lelki-mentális feltételeket
- Kapcsolatot tartani a vezetőkkel, tájékoztatni a feletteseket, szóban és írásban beszámolni, számukra segíteni a döntés-előkészítést
- Betanítani, informálni az új munkaerőt, szükség esetén a munkatársak közül „mentort” rendelni hozzá
- Biztosítani kell a határidők betartását
- Ellenőrizni kell a munkatársak által elvégzett feladatokat, ezekért vállalni kell a felelősséget
- A beosztottaktól az egység szintjén hozzáférhető információkból a döntés-előkészítéshez segítséget, adatokat, előkészítő anyagokat kérni
- Tájékozódni a felettesektől és írásos anyagokból a nagyobb egység munkájáról, a környezeti feltételek alakulásáról, várható irányokról, értelmezni kell azok információtartalmát, szükség esetén új döntéseket hozni (áttervezni, átszervezni stb.)
- Kapcsolatot tartani külső partnerekkel, a velük való együttműködési és információs folyamat feltételeit biztosítani, tárgyalásokat folytatni
- Megbeszéléseket, értekezleteket tartani, illetve előkészíteni
- Prezentálni – informális és formális, szóbeli (személyes, telefon) és írásbeli (e-mail, beszámoló, ppt) úton – az egység munkáját
- Alkalmazni a jogszabályokat, eljárásrendeket, szakmai problémákat megoldani („különbön könnyen a munkaügyi bíróságon találhatja magát az ember”), ezek közben mérlegelni a különböző szempontokat (az egység érdeke, a projekt és indikátorainak szempontjai, az egész munkaügyi szervezet érdeke, a kliensek érdeke stb.), a problémamegoldást „lefordítani magyarra” a munkatársak számára
- Tisztában kell lenni a közbeszerzés alapjaival minimálisan azon a szinten, hogy a közbeszerzési szakértők segítségével jó és felelős döntéseket lehessen előkészíteni / hozni.
- Szerződések feltételeit kell ismerni, szerződéseket kötni, azok tartalmáért felelősséget vállalni.

- Adatbázisokban, nagyrendszerekben információkereső tevékenységet folytatni
- Szakmai anyagokat készíteni
- Át kell látni a pénzügyi folyamatokat, folyamatosan tisztában kell lenni a lehetőségekkel és kényszerekkel
- Konfliktusokat, váratlan helyzeteket kell kezelni
- El kell fogadtatni a projekt, az egység munkáját a felettesek, belső és külső partnerek számára
- Elképzelésekkel kell rendelkezni a projekt, az egység középtávú sorsára
- Tájékozódni kell a szűkebb és tágabb szakmában, követni annak – trendi, jogszabályi – változásait, „lépést tartani a korrall”, (ön)képzésben részt venni.

A referensi-asszisztensi munkakör feladatprofiljának főbb elemei a következők:

- Meg kell ismerni és érteni a vezető elképzeléseit, terveit, szervezési elveit, és ahhoz kell igazítani a munkát, munkastílust
- Ismerni kell a működés jogszabályi és pénzügyi hátterét, szervezeti kereteit
- Tájékozódni kell a konkrét szakmai-jogszabályi feltételekről, változásokról, abban naprakésznek kell lenni.
- Segíteni kell a vezetőt a döntés-előkészítésben (pl. szakmai dilemmák, egyes klienseknek nyújtott szolgáltatások, információszolgáltatás a projekt/feladatok állásáról). Mindezt írásban és/vagy szóban.
- Szakmai anyagokat, beszámolókat kell készíteni a vezetőknek, vagy külső szereplőknek (amely vezetői jóváhagyás után kerülhet az egységen kívülre), azok készítésében részt vállalni
- Kapcsolatot kell tartani belső munkatársakkal és az egységen kívüli munkatársakkal is, akik a végrehajtásban részt vesznek (személyes, e-mail, telefon).
- Kapcsolattartás a kliensekkel, ebben esetleges szakmai feladatok ellátása
- Adatszolgáltatás felső vezetők vagy fölöttes szervek számára.
- Adatbevitel elektronikus nagyrendszerekbe, adatbázisok kezelése.
- Adatkinyerés elektronikus nagyrendszerekből, adatbázisokból
- Segíteni kell az új munkatársakat a betanulásban, együtt kell működni a többi asszisztenssel és/vagy adminisztratív, segítő munkaerővel a megvalósításban.
- A munka során tekintettel kell lenni a korlátos erőforrásokra (idő, pénz, humán, technikai)
- Be kell tartani a határidőket
- Nyilvántartásokat, dokumentációt kell vezetni és kezelni
- Ellenőrizni kell a saját, és esetenként mások (pl. új munkatárs, segítő beosztott) munkáját

A hat esettanulmányban található feladatprofilok nem kis átfedést mutatnak, eltérő részletezettségűek, ugyanakkor azt is mutatják, hogy eltérő megközelítésben lehet ezeket a feladatprofilokat prezentálni, rendszerezni.

4.1.6 Szakterületek a kérdőívek alapján

Az egyes megfigyelt, meginterjúvált, munkájuk minősége alapján választott-ajánlott, és ezt a minőséget az empiria során visszaigazolt szakemberek egyéb – kisebb mértékben tudásbázisú – kompetenciái mellett alapos szaktudásukkal érték el a kiváló szintet. A szaktudás pontos letapogatására, összetevőinek feltérképezésére a megfigyelés és a rövid kiegészítő beszélgetések nem voltak alkalmasak, sokkal inkább a magas szintű szaktudáshoz vezető út történései voltak tanulságosak, amelyek azonban nem magáról a szaktudásról, hanem a személyiség egészéről, annak kulcsjellemzőiről szóltak. A megfigyelések viszonylag alacsony száma is akadály volt a szakterületek ezen az úton való feltérképezésének. Az is tipikus, hogy a jól megalapozott, „széles és mély”, kontextusba ágyazott tudást azok birtoklói is nehezen tudják azonosítani, leírni, de semmiképpen sem összetevőire bontani. Hiszen nem tudás-egységcsomagok addíciójával, hanem egy folyamattal jellemezhetők ezek.

Az egyes szakterületek vizsgált munkaköreihez szükséges szaktudásokra a telefonos kérdezés során is rákérdeztünk a 169 megkeresett személynél. A kérdés így hangzott: „Az Ön munkájához mely szakterületek ismeretére van szükség? Kérem, próbáljon meg szűkebb szakterületeket megnevezni”. Összesen 377 válasz érkezett. Ezek nagy hányada azonban igen általános, úgyszólván közhelyszerű (jog, szociális terület, pénzügy, közgazdaságtan, pedagógia, közoktatás, szociológia, kultúra, sport stb.). *Az nem kétséges az empiria egészét ismerve, hogy a két szűk keresztmetszet a jogi és – másodsorban – a gazdasági-pénzügyi tudás, ennek megalapozása és folyamatos kiegészítése, aktualizálása hiányzik legtöbbször. A kérésünknek megfelelően szűkebb, speciálisabb területek statisztikai feldolgozása pedig a kis említésszám – gyakran egy-egy említés – miatt nem lehetséges. Ráadásul a konkrétabb területek szintje sem azonos, olykor egymás részterületeit említik (pl. fogyatékosok; értelmi fogyatékosok; értelmi fogyatékos betegek ellátása). Érzékeljük az esetlegességet is, amit egy hirtelen jött telefonos interjú szituációja, illetve az adott egyén egyedi előtörténete is befolyásolt. Mindezek alapján úgy látjuk, hogy a válaszok elsősorban ötletadók lehetnek a legkülönbözőbb képzések tartalmi eltervezéséhez, tananyagegységeihez, moduljaihoz, illetve az arról szóló gondolkodáshoz. A válaszokat kategóriánként ismertetjük (a kigyűjtött válaszok a 9. sz. Mellékletben teljes körűen megtalálhatók).*

A **megyéknél** dolgozók 46 válasza közül 10-12 tekinthető viszonylag konkrétnek. Minden negyedik válasz jogi területet említ. A konkrétabbak közé sorolható az alábbiak:

- Civil szervezetek működése
- Közalapítványok
- Tanügyigazgatás
- Munkajog
- Végrehajtás
- Gyermekvédelem (2 említés)
- Gyámügy
- Szociális törvények
- Drogok
- Pszichiátriai betegek ellátása
- Értelmi fogyatékos betegek ellátása
- Közoktatási megyei fejlesztési tervek
- Szakképzés

A **települési** önkormányzatoknál dolgozó 40 válaszadó 87 válaszából kb. 20 tekinthető konkrétan, és 22, azaz minden negyedik válasz említett jogi területet. A konkrét szakterületek közé sorolható az alábbiak:

- Közművelődési intézmények finanszírozása
- Szociális jogismeret
- Köznevelési tv. végrehajtási rendeletei (hasonló formában 2 említés)
- Tanügyigazgatás
- Munkajog (2 említés)
- Polgári jog
- Kulturális törvények
- Pénzügyi normatívák
- Intézmények ellenőrzése
- Intézményműködtetés
- Költségvetési ismeretek
- Munkatörvénykönyv
- Pénzbeli és természetbeni juttatások odaítélése
- Gyermekvédelem (3 említés)
- Gyámügy (2 említés)
- Közigazgatási /eljárás/jog (2 említés)
- Turisztika
- Egészségügyi alapellátás

A **kistérségeknél** dolgozó 26 válaszadó 64 válaszából kb. 18 tekinthető konkrétan, és 20, azaz majdnem minden harmadik válasz említett jogi területet. A konkrét szakterületek közé sorolható az alábbiak:

- Beruházásokkal kapcsolatos pénzügy
- Költségvetés-készítés
- Számvitel (2 említés)
- Munkatörvénykönyv, munkajog (2 említés)
- Szabálysértés (2 említés)
- Államháztartás
- Közfinanszírozás
- Oktatási jog, köznevelési tv. (3 említés)
- Közalkalmazotti tv.
- Vezetélmélet (2 említés)
- Önkormányzati igazgatás / tv. (3 említés)
- Médiatörvény
- Közbeszerzés
- Gyermekvédelem (említés)

Az **egyházaknál** dolgozó 17 válaszadó 35 válaszából kb. 10-11 tekinthető konkrétan, és itt kivételesen csak 3 válasz említett jogi területet. A konkrét szakterületek közé sorolható az alábbiak:

- Közfinanszírozás
- Polgári jog
- Emberismeret
- Szociálpedagógia
- Számvitel

- Rendszerszervezés, vezetéselmélet
- Számítástechnika
- Szervezés
- Munkajog
- Retorika

A **civil szervezeteknél** dolgozó 38 válaszadó 88 válaszából kb. 40 tekinthető konkrétan, és 13, azaz kb. minden hetedik válasz említett jogi területet. A konkrét szakterületek közé sorolható az alábbiak:

- Projektmenedzsment ismeretek (2 említés)
- Pályázatírás (3 említés)
- Közfinanszírozás (2 említés)
- Szervezés (2 említés)
- Munkajog (4 említés)
- Munkaerőpiac
- Munkanélküliség és kezelése (2 említés)
- Pályakezdők
- Munkaerő-piaci szolgáltatások
- Munkaerő-kölcsönzés
- Személyügyi ismeretek
- Munkaadókkal való kapcsolattartás
- Felnőttképzés
- Számítástechnika
- Közoktatási jog (2 említés)
- Három éven aluli gyermekek nevelése
- Fejlesztő pedagógia, készségfejlesztés (2 említés)
- Szociális ügyintézés
- Felnőttoktatás
- Vezetői ismeretek
- Szakképzési tv.
- Hátrányos helyzetűek segítése
- Hagyományőrzés
- Szociális jog
- Marketing
- Közoktatási jog
- Könyvelés
- Álláskeresői tanácsadás
- Addiktológia, rehabilitáció

A **munkaügyi szervezeteknél** dolgozó 21 válaszadó 54 válaszából kb. 20 tekinthető konkrétan, nagyon sok a munkaügyre vonatkozó szakterület említése, és 11, azaz minden ötödik válasz utal jogi területre. A konkrét szakterületek közé sorolható az alábbiak:

- Felnőttképzés, andragógia (2 említés)
- Munkajog (6 említés)
- Munkaerőpiac (2 említés)
- Makroökönómia
- Vezetői ismeretek
- Foglalkozási rehabilitáció

- Ellátásjog
- Munkáltatókkal kapcsolattartás
- Nyugdíjbiztosítás
- Közfoglalkoztatás
- Társadalombiztosítási jog
- Számvitel
- Bérköltség-támogatás

Figyelemreméltó, hogy az olyan szaktudások, mint a statisztikai elemzés, fundraising vagy idegen nyelvtudás mennyire alulreprezentáltak ebben a körben.

4.2 Kompetenciaprofilok

A kompetenciaprofilok vizsgálatát három eszköz szolgálta. Egyrészt a telefonos kérdőívek, azon belül főleg két kompetenciákra – fontosságukra és meglétükre/hiányukra irányuló kérdések –, másrészt a megfigyelések, azon belül a megfigyelők visszajelzései, illetve a 360 fokos vizsgálat eredményei. A kompetencialisták más logikák – mindenekelőtt a fókuszcsoporthoz beszélgetés tanulságai, valamint a 360 fokos elemzés szakmai standardjai – alapján készültek, de erős átfedés van közöttük, és a megítélésben az önértékelés és a külső értékelés egyaránt megjelenik.

4.2.1 Kompetenciaprofilok a kérdőívek alapján

A telefonos felmérésben 14 kompetenciáról érdeklődtünk. Ezek között három inkább kritikus szakterületek, tudásterületek közé tartozik. Ezek a pénzügyi ismeretek, a jogi ismeretek, illetve ez utóbbinak egy a pályázatok megvalósításánál gyakran szükséges részterülete, a közbeszerzések lebonyolítására vonatkozó ismeretek. Egy további eszköztudás jellegű kompetencia (informatikai ismeretek), a további 10-ből, amelyek személyes, társas, vezetői és teljesítménykompetenciák 6 szerepelt a 360 fokos felmérésben is (csapatmunka, rugalmasság, meggyőzés, konfliktuskezelés, elemzőkészség, szervezőkészség). A 14 vizsgált kompetenciaterület fontosságáról és saját magukra vonatkoztatva a kompetenciaszintjéről az alábbi válaszokat adta a megkérdezett 169 személy (lásd a 31. és 32. táblázatokat).

31. táblázat

Ön szerint ahhoz hogy jól lássa el a munkáját, mennyire fontosak az alábbi képességek, kompetenciák? A válaszok megoszlása (%) és átlaga az 1-5 skálán.

	Egyáltalán nem fontos	Kicsit fontos	Közepesen fontos	Elég fontos	Nagyon fontos	Átlag
jó írásképeség	0,6	0	9,5	24,9	65,1	4,54
prezentációs készség	0	1,2	17,9	39,3	41,7	4,21
pénzügyi ismeretek	0	4,7	27,8	36,1	36,4	3,94
jogi ismeretek	0	1,8	11,8	31,4	55,0	4,40
közbeszerzési ismeretek	15,0	25,7	37,1	17,4	4,8	2,71
informatikai ismeretek	0	2,4	20,7	41,4	35,5	4,10
konfliktuskezelés képessége	0	0,6	3,0	21,9	74,6	4,70
csapatmunkára való képesség	0	0	5,3	20,7	74,0	4,69
rugalmasság	0,6	0	2,4	23,7	73,4	4,69
meggyőző képesség	0	0	4,7	32,0	63,3	4,59
döntésképeség	0	0	3,6	12,4	84,0	4,80
önállóság	0	0,6	1,8	13,0	84,6	4,82
elemzőkészség	0,6	0,6	7,7	33,1	58,0	4,47
szervezőkészség	0	0,6	3,6	21,9	74,0	4,69
ÁTLAG	1,2	2,7	11,2	26,4	58,9	4,21

A fókuszcsoportos beszélgetések alapján meghatározott kompetencialista lehatárolása abban az értelemben biztosan jó döntésnek bizonyult, hogy a válaszolók teljes egyöntetűséggel jelezték saját munkakörükre vonatkoztatva ezek fontosságát. Nem egész 4 százaléka a válaszoknak utalt csak arra, hogy ezek nem, vagy csak egy kicsit fontosak, és háromötöde (100 válaszból 59) egyenesen nagyon fontosnak mondta. Egyetlen, viszonylag konkrét terület – a közbeszerzésre vonatkozó, meglehetősen speciális ismeretterület – tekinthető olyannak, mint amely a válaszolók csak kisebb hányadának eléggé vagy nagyon fontos, és kétötödének egyáltalán nem, vagy csak egy kicsit. Összesen csak további három kompetenciaterület – prezentációs készség, pénzügyi ismeretek, számítástechnikai ismeretek – volt olyan, amelyet a válaszadók kisebbik fele mondott nagyon fontosnak.

32. táblázat

Ön szerint mennyire rendelkezik Ön ezekkel a képességekkel, kompetenciákkal? A válaszok megoszlása (%) és átlaga az 1-5 skálán.

	Egyáltalán nem	Kicsit	Közepesen	Eléggé	Teljes mértékben	Átlag
jó írásképesség	0	0,6	6,6	37,3	55,4	4,48
prezentációs készség	0	1,2	16,4	52,1	30,3	4,12
pénzügyi ismeretek	1,7	7,2	38,8	37,7	14,4	3,56
jogi ismeretek	0,6	4,2	21,8	46,7	26,7	3,95
közbeszerzési ismeretek	16,0	29,6	32,7	14,8	6,8	2,67
informatikai ismeretek	0	3,6	25,5	44,8	26,1	3,93
konfliktuskezelés képessége	0	0,6	7,3	46,1	46,1	4,38
csapatmunkára való képesség	0	1,2	3,6	30,3	64,8	4,59
rugalmasság	0,6	0,6	5,5	29,7	63,6	4,55
meggyőző képesség	0	0	9,1	46,1	44,8	4,36
döntésképesség	0	0	5,5	37,6	57,0	4,52
önállóság	0	0	2,4	24,8	72,7	4,70
elemzőkészség	0,6	0,6	10,9	42,4	45,5	4,32
szervezőkészség	0	0,6	1,8	37,6	60,0	4,57
ÁTLAG	1,39	3,57	13,4	37,7	43,9	4,19

Nagyon hasonló megoszlásokat kaptunk arra a kérdésre, hogy az illetők saját maguk mennyire vannak felvértezve az adott kompetenciaterületen ahhoz, hogy munkakörüket jól ellássák. Az 1-5 skálán az előbbi kérdésekre adott válaszok átlaga 4,21, az utóbbira 4,19, tehát összességében munkakörük igényeit tekintve megfelelően felkészültnek találják magukat a válaszolók. Természetesen ez a közel azonos átlag úgy jön ki, hogy számos kompetenciaterületen hiányokat észlelnek, máshol „túlságosan is jók, túlképzettek” a munkakör igényeit tekintve. Fontos észrevenni továbbá, hogy míg a nagyon fontosnak jelzett területek a válaszok háromötödét tették ki, addig a teljesen mértékben való megfelelés aránya alig több kétötödénél. Összességében, utalva a megfigyelések tapasztalataira is mégis úgy érezzük, hogy igen nagy – talán túlságosan nagy – önbizalommal ítélték meg hozzáértésüket, kompetenciaszintjüket a megkérdezettek. Idéznénk azt az évszázados bölcsességet, miszerint az igazi tudás ott kezdődik, hogy az ember tudja, hogy mit nem tud. Nos a hiányok azonosítása megítélésünk szerint számos esetben túlságosan nagy feladat elé állította a válaszolókat, vagy esetleg még telefonon keresztül sem szívesen vallják be egy ismeretlennek, hogy nem teljesen felkészültek. De az is lehet, hogy csupán minőségérzékük – amely univerzálisan fontos kompetencia, bár a listán nem szerepelt – nem ütötte meg a mércét, és munkakörüknek csak amolyan „üzembiztos” végzését, nem pedig kiváló, minőségi végzését tekintették mércének. A válaszokat – mint önértékelést – tehát érdemes óvatosan kezelni, és nem azonosítani a tényleges megfelelési szinttel.

Mindenesetre elvégeztük a kompetenciaterületenkénti összevetést is a fontosságra és a megfelelésre adott válaszok között. Minden egyes választ besoroltunk a szerint, hogy az illető az adott kompetenciaterületen önmaga szerint megfelel-e a munkakör nyújtotta követelményeknek vagy sem (lásd a 33. táblázatot). Ennek segítségével kompetenciaterületenként tudunk mondani valamit arról, hogy mekkora azok aránya – ez az első oszlop százalékban megadott értékeiből olvasható ki –, akiknél nem teljes a munkakörüknek való megfelelés. Ez egyáltalán nem kevés, hiszen átlagosan 29%, úgyszólván sehol sem kevesebb egyötödnél, és két kritikus területen a kétötödöt is meghaladja.

33. táblázat

Az adott kompetencia a munkakör ellátásához fontosabb-e, mint amilyen szintre saját kompetenciaszintjét értékelte az illető? Százalékos megoszlás. (A két gyakorisági táblázatból számolt értékek.)

	Fontosabb, mint amilyen szinten rendelkezik vele	A fontossági szint és az illető kompetencia szintje azonos	A kompetenciaszint meghaladja a fontossági szintet. (az illető „túl jó” az adott munkakör igényeihez)
jó írásképeség	20,5	66,9	12,7
prezentációs készség	31,1	47,6	21,3
pénzügyi ismeretek	44,3	45,5	10,2
jogi ismeretek	44,8	50,3	4,8
közbeszerzési ismeretek	27,3	55,3	17,4
informatikai ismeretek	30,3	53,9	15,8
konfliktuskezelés képessége	36,4	54,5	9,1
csapatmunkára való képesség	18,2	71,5	10,3
rugalmasság	18,8	72,7	8,5
meggyőző képesség	29,7	60,6	9,7
döntésképeség	33,9	59,4	6,7
önállóság	20,0	72,1	7,9
elemzőkészség	27,3	60,6	12,1
szervezőkészség	22,4	67,9	9,7
ÁTLAG	28,9	59,9	11,2

Az egyes kompetenciákat még egyenként sorra vesszük a későbbiekben, de a statisztikai vizsgálatuk során nyert fontos általános megállapításnak itt érezzük helyét. A kompetenciákkal való rendelkezést, illetve annak a munkakör igényeihez való viszonyítását is számos változóval való összefüggésben elemeztük. A diplomák száma, típusa, a válaszolók beosztása, közelebbi szakterülete, munkahelyének kategóriája, életkora, neme, sőt még

angoltudása szerint is. A válaszok csak nagyon ritkán mutattak matematikai értelemben is szignifikáns összefüggéseket, a gyakoriságok kisebb különbségeit egy ilyen kis mintán akár a véletlennek is tulajdoníthatjuk. A kompetenciaelvárásoknak való megfelelés mértékét tehát nem befolyásolja például az, hogy valakinek főiskolai vagy egyetemi diplomája van-e, egy vagy több végzettséget szerzett, fiatal-e vagy közel jár már a nyugdíjkorhatárhoz, melyik szektorban dolgozik és így tovább. Gyanítjuk, hogy „független” mérés esetén ezek a – képzési igények szempontjából kulcsfontosságú – összefüggések más képet mutatnának, de ezt természetesen igazolni nem tudjuk, bár a megfigyelések tapasztalatai alapján érvelünk majd mellette.

A kompetenciaterületeken való megfelelés változóira – vagyis a fontosság és az önértékelés válaszaiból képzett 14 változóra – is végeztünk többváltozós elemzéseket. Amikor három klaszterbe soroltattuk a válaszolókat, akkor majdnem minden második válaszoló (82 fő) került egy olyan csoportba, ahol mind a 14 változó átlaga meghaladja, a legtöbb esetben lényegesen a teljes populációra számolt átlagot. Őket nevezhetjük „kiváló munkaerőnek”, de lehet, hogy a „nagy önbizalommal, magas önbecsüléssel” rendelkező pontosabban megfelel a valóságnak. Egy másik, csupán 32 fős csoportot azok képeznek, ahol kivétel nélkül valamennyi kompetenciaterületen alacsonyabb, néhány esetben sokkal alacsonyabb az átlagérték. Őket illethetnénk „jelentős képzési igénnyel bíró, munkakörüknek kevésbé megfelelő” jelzővel, de lehet, hogy az „önkritikus realisták” címke pontosabban fedné a lényegét, hiszen a kompetenciaszintek értékei itt sem alacsonyak, csak dominál az „elég jó” önértékelés a másik csoportra jellemző „teljesen megfelel-lel” szemben. Fontos, hogy mindkét csoportban csak csekély – akár a véletlennek is köszönhető – mértékben térnek el a vezetők és beosztottak, főiskolai és egyetemi végzettségűek, egy vagy többdiplomások, fiatalok és idősebbek. A harmadik klaszterbe 55 olyan válaszadó került, ahol négy kompetenciaterületen magas a megfelelés aránya: írásképesség, prezentációs készség, csapatmunka és rugalmasság, ugyanakkor a jogi és pénzügyi ismeretek terén kritikusan alacsony a megfelelés. Ez egy karakteres „humán szakértői” csoportot formál meg. Ők szakmájuk terén kiválóak, nyitottak és együttműködőek, de külső – pénzügyi-jogi – szakértelemre vannak utalva.

A 3 klaszteres változó önmagában tehát nem túl izgalmas, és alig mutatott összefüggést más változókkal, de egy 0,01 szinten szignifikáns összefüggés nagyon figyelemre méltó. E szerint a nem állami (egyházi és civil) szektorokban sokkal magasabb az „önkritikus realisták”, a képzési igényt sugallók aránya és valamivel alacsonyabb a harmadiknak bemutatott „humán szakértői” csoport jelenléte. Ugyanez az összefüggés jellemző a szociális szakterületen dolgozókra, nyilván nem elválaszthatóan attól a tényről, hogy itt magas a nem állami szektor reprezentációja.

Amikor 4, 5, 6 vagy 7 klaszter létrehozásával próbálkoztunk, a legnagyobb, mintegy 70 fős csoport mindig a „nagy önbizalmú”, az elvárásoknak szinte minden ponton megfelelő munkatársakból adódott, mindig volt egy kis létszámú „önkritikus realista” csoport, a többi pedig bármely kompetenciák mentén alakult is, semmilyen egyéb változóval nem mutatott összefüggést, azaz arányosan reprezentálták magukat a fent megnevezett csoportok.

A 14 változóval végzett főkomponens-elemzés rotált komponens mátrixában négy faktort találunk, amelyek együttes magyarázó ereje igen magas, 54% (lásd a 34. táblázatot). A négy faktort egyenként 4-6 változó formálja meg. Az elsőnek a tartalma egy magas autonómiával rendelkező, jó elemző-szervező képességgel rendelkező személyt ír le. A másodiknak a jogi-pénzügyi területen való magas hozzáértése van a fókuszában. A harmadik egy csapatban együttműködő, az ehhez szükséges rugalmassággal és meggyőző erővel is rendelkező

szakembert mutat. Végül a negyedik egy olyan jó csapatmunkást takar, aki magas szinten képes elemezni, és ennek eredményét írásban és szóban bemutatni. Az eredmények szépséghibája, hogy nem túl sok, és különösen nem túl erős összefüggést mutat változóinkkal. Az első faktorra jellemző egyének nagyobb arányban vannak jelen a pedagógiai vagy egyéb bölcsész, esetleg művészeti végzettségűek között, illetve olyan munkatársak között, akik az átlagnál több időt töltenek írásos anyagok készítésével. Ez a faktor az oktatási-kulturális területen dolgozókra lényegesen magasabb értékeket eredményezett. A szociális területen végzetteknek ennek az ellenkezője igaz, az első faktor mentén alulreprezentáltak, viszont a második faktorra jellemző kompetenciák mentén mutatnak fel némi többletet. Akiknek munkáját a szóbeli kommunikáció uralja, azok a harmadik faktor összetevői mentén erősebbek, illetve többen vannak ilyenek a nők között.

34. táblázat

Rotated Component Matrix – faktorsúlyok

	1	2	3	4
jó írásképesség	9,006E-02	5,725E-02	-2,016E-02	,776
prezentációs képesség	-8,830E-02	6,647E-02	,229	,618
pénzügyi ismeretek	8,738E-02	,663	,156	,182
jogi ismeretek	,207	,722	,194	-4,005E-02
közbeszerzési ismeretek	-,128	,474	,469	7,880E-03
informatikai ismeretek	6,256E-02	,678	-,113	2,892E-02
konfliktuskezelés képessége	,408	,559	,104	7,611E-02
csapatmunkára való képesség	,164	,134	,565	,418
rugalmasság	,389	-4,430E-02	,575	9,839E-02
meggyőző képesség	,158	,112	,721	5,993E-02
döntésképesség	,521	,214	,414	-,285
önállóság	,713	7,462E-02	,263	-3,494E-02
elemzőképesség	,642	,104	-5,693E-02	,448
szervezőképesség	,736	,209	,117	5,711E-03

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Vizsgáljuk meg akkor a 14 kompetenciát egyenként.

A „**jó írásképesség**” nagyon összetett, sok mindenre vonatkozhat (más tudás és rutin hiányzik egy intelligens hivatali levelezéshez, egy éves szakmai beszámoló elkészítéséhez, egy publikációhoz vagy egy sikeres pályázathoz), így feltételezhetjük, hogy a nagyon magas értékek a fontosság és a megfelelés esetében is arra a kompetenciaterületnek arra a „szeletére” vonatkozik, amely a megkérdezett munkájában jelenlévő. Mindenesetre itt is van egy 20%-os válaszolói réteg, aki nem érzi, hogy a kívánalmaknak teljesen meg tudna felelni. A változó egyébként egyetlen más változóval sem függött össze, ami ilyen magas átlagérték esetén egyáltalán nem szokatlan.

A **prezentációs készséget** az ötfokú skálán legalább négyes fontosságúnak jelölte a válaszolók négyötöde, tehát a vizsgált munkakörök nagyon nagy hányadában van ennek is szerepe. Itt már 30%-ot is meghaladja azok aránya, akik alacsonyabbra értékelték a kompetenciaszintjüket, mint annak fontosságát a munkakörükben. Itt sem feltétlenül ugyanarra gondolhattak a válaszolók. Egyfajta előadókészség mellett fontos itt az is, hogy jól strukturálják mondandójukat, ne akarjanak 20 perc alatt elmondani „mindent”, tömören és érthetően fogalmazzanak, és megfelelő Power Point diákat is tudjanak készíteni. A változó egyetlen dimenzió mentén mutatott 5%-os szignifikanciaszinten is karakteres összefüggést. Akiknek a munkaköre a vizsgált ötből csak egy szakterületre korlátozódik – ők a többség –, azoknak „csak” 26,4%-a érzi úgy, hogy nem tud teljesen megfelelni az elvárásoknak. Akik viszont két szakterületen – tipikusan az oktatási és kulturális, vagy a szociális és egészségügyi – látnak el feladatokat, azoknak majdnem fele (48,6%) érezte úgy, hogy prezentációs készsége nem üti meg a kívánt mércét.

A **pénzügyi ismeretek** az egyik fő „nem szeretem” terület, ahol a legnagyobb a kompetencia hiány. Majdnem minden második válaszoló érzi elégtelennek a felkészültségét ezen a területen. A humán képzésekben részt vettek idegenkednek a számoktól, a számláktól, a költségvetéstől és az ezekre vonatkozó szabályoktól. Érzik fontosságát, de idegenkednek tőle. Itt már több összefüggés adódik a háttérváltozókkal. Az nem meglepő, hogy a közgazdasági diplomával (is) rendelkezők között csak feleannyian érzik magukat nem kellően kompetensnek, bár a 23%-os arány körükben így is meglepően magas. Akiknek több szakterületen vannak feladataik, azok között 12%-kal többen vannak, akik hiányt érzékelnek pénzügyi ismereteik terén (az összefüggés nem szignifikáns). Az egyes intézményi kategóriákban dolgozók válaszai is szignifikánsan eltérnek (lásd a 35. táblázatot). A kompetenciahiány mértéke a megyei önkormányzatoknál és különösen a munkaügyi szervezeteknél jóval alacsonyabb az átlagnál, míg a kistérségeknél messze meghaladja az átlagot.

35. táblázat

Kompetenciahiány mértéke a pénzügyi ismeretek területén a 6 kategóriában. A megoszlások gyakorisága és százaléktételei.

	Fontosabb, mint amilyen szinten rendelkezik vele	A fontossági szint és az illető kompetencia- szintje azonos	Az illető a munkakör kívánalmaihoz képest “még túl jó is”	Összesen
Megyei önkormányzat	8	13	1	22
	36,4%	59,1%	4,5%	100,0%
Települési önkormányzat	19	18	3	40
	47,5%	45,0%	7,5%	100,0%
Önkormányzati társulás	16	12	0	28
	57,1%	42,9%	0%	100,0%
Egyház	8	9	0	17
	47,1%	52,9%	0%	100,0%
Nonprofit	19	15	6	40
	47,5%	37,5%	15,0%	100,0%
Munkaügyi	4	9	7	20
	20,0%	45,0%	35,0%	100,0%

Összesen	74	76	17	167
	44,3%	45,5%	10,2%	100,0%

P <0,01

A másik, sok humán szakember számára idegen terület a jogi. A jogi kultúra alapjait számos felsőoktatási programban – tipikusan ilyen a tanárképzés – nem rakják le, és akik nem szűkebb szakmájukban helyezkednek el, hanem pl. a közigazgatásban vagy a segítő szolgáltatásban, azok tartósan megszenvedik ezt a tudáshiányt. A **jogi ismeretekre** vonatkozó válaszok megoszlásai a háttérváltozókkal nagyon hasonló összefüggéseket mutatnak, mint az imént láttuk a pénzügyekre vonatkozóan, de a fontossági indexe a pénzügyinél is magasabb. Itt is majdnem minden második válaszoló érzi magát alacsonyabb szinten felkészültnek, mint amit munkaköre igényel. Akiknek humán (tanári, egyéb bölcsész-kulturális, művészeti) diplomája van, azok 54%-ban érznek kompetenciahiányt, akik egyéb területeken diplomáztak, azoknak „csak” egyharmada. Érthető, hogy akik két szakterületért felelősek, és nyilván nagyobb joganyagot kell áttekintsenek, alkalmazzanak, azok másfélszeres arányban elégedetlenek saját tudásukkal ezen a területen (59% a 41%-kal szemben). Az intézményi kategóriákkal való összefüggés is rímel a pénzügyinél tapasztaltra (lásd a 36. táblázatot), a megyei hivatali és munkaügyi dolgozók kompetenciahiánya itt is relatíve alacsony, de a másik négy kategóriában némileg átrendeződik a hiány sorrendje.

36. táblázat

Kompetenciahiány mértéke a jogi ismeretek területén a 6 kategóriában. A megoszlások gyakorisága és százaléértékei.

	Fontosabb, mint amilyen szinten rendelkezik vele	A fontossági szint és az illető kompetencia-szintje azonos	Az illető a munkakör kívánalmaihoz képest “még túl jó is”	Összesen
Megyei önkormányzat	8	14	0	22
	36,4%	63,6%	0%	100,0%
Települési önkormányzat	20	19	0	39
	51,3%	48,7%	0%	100,0%
Önkormányzati társulás	15	13	0	28
	53,6%	46,4%	0%	100,0%
Egyház	7	9	1	17
	41,2%	52,9%	5,9%	100,0%
Nonprofit	19	13	7	39
	48,7%	33,3%	17,9%	100,0%
Munkaügyi	5	15	0	20
	25,0%	75,0%	0%	100,0%
Összesen	74	83	8	165
	44,8%	50,3%	4,8%	100,0%

P <0,01

Erős összefüggést mutatnak a jogi és pénzügyi ismeretek hiányára adott válaszok. Ha valaki az egyik területen hiányt érez, akkor közel 80%-os valószínűséggel hiányt érez a másik területen is. Mindössze minden harmadik válaszoló nem érez hiányt a két terület egyikén sem.

A közbeszerzés tekinthető a jogi szakterület egy az adott munkakörökben gyakran igen fontos részének, amely nagyon nagy kockázatokat rejt magában. Csupán kevesek (5%) számára kulcsfontosságú ez a tudás, de sokak (további 55%) számára közepesen vagy eléggé fontos, és a válaszolók bő negyedének nincs is olyan tudása, amilyenre megítélése szerint szüksége lenne. Az eddigiek alapján nem meglepő, hogy az oktatási-kulturális területen dolgozók másfélszeres arányban érznek tudáshiányt, mint a többi szakterület referensei és vezetői. Akik egyébként a jogi ismereteikben kompetenciahiányt érznek, azoknak nagyjából a fele a közbeszerzésben is hiányt azonosít, de akik általában jogi téren megfelelőnek ítélik tudásukat, azok közül minden hatodik azért jobban kellene értsen a közbeszerzéshez.

Az **informatikai ismeretek** csak a válaszolók egyharmada szerint nagyon fontos munkaköre színvonalas ellátásához. Itt a megfogalmazás is félreértést okozhatott, nem feltétlenül gondolt mindenki egy magas szintű, az új megoldásokat – pl. megosztott felületeket – is rutinszerűen használó számítógépes kultúrára, sokkal inkább úgy tekintették, hogy a szükséges programokat többnyire rutinszerűen használják. Itt is 30%-ot tesz ki azok aránya, akiknek érzésük szerint fejlődnie kellene ezen a téren. A kompetenciahiány minden háttérdimenzió mentén nagyjából egyenletesen terül szét, kivéve az életkort. A 40 év alattiak közül csak minden hetedik (14%), a 40 fölöttiek közül 38% nem tudja az elvárható mértékben kiaknázni az IKT nyújtotta lehetőségeket.

Két olyan fontos személyes kompetencia terén, mint a **rugalmasság** és az **önállóság** a többihez képest kevesen, mindössze 18-20%-ban érzik úgy, hogy nem felelnek meg munkakörük igényeinek, pedig 74, illetve 85% mondta nagyon fontosnak ezt a két tulajdonságot, utóbbi a legmagasabb érték. Itt azonban olyan, tréningekkel, fejlesztéssel is csak kevéssé, hosszú idő alatt változtatható személyiségjegyekről van szó, hogy ha a válaszok nagy hányada jelezne az igények és az önértékelések diszkrpanciáját, azt hosszabb távon meghasonlás vagy pályaelhagyás nélkül nem lehetne elviselni. Inkább csak kis színes információ, hogy a férfiak több mint kétszeres (29,0% a 12,6%-kal szemben) arányban jelezték, hogy nem elég rugalmasak. Az önállóság hiányát pedig kirívóan sokan jelezték a szociális-egészségügyi területen dolgozók között (35,0%) a másik két területhez, az oktatási-kulturális (13,2%) és a munkaügyi (8,1%) területhez képest. Itt felmerül, hogy vajon a szakterület speciális igényéről van-e szó, vagy inkább a tipikus rekrutációs bázisok eltéréséről. Az önállóság hiánya az egyes kategóriák között is szignifikáns eltéréseket okozott, valószínűleg nem függetlenül a szociális terület eltérő mértékű jelenlététől (lásd a 37. táblázatot).

37. táblázat

Kompetenciahiány mértéke az önállóság terén a 6 kategóriában. A megoszlások gyakorisága és százaléktékei.

	Fontosabb, mint amilyen szinten rendelkezik vele	A fontossági szint és az illető kompetencia- szintje azonos	Az illető a munkakör kívánalmaihoz képest “még túl jó is”	Összesen
Megyei önkormányzat	7	11	4	22
	31,8%	50,0%	18,2%	100,0%
Települési önkormányzat	3	33	4	40
	7,5%	82,5%	10,0%	100,0%

Önkormányzati társulás	6	20	2	28
	21,4%	71,4%	7,1%	100,0%
Egyház	7	10	0	17
	41,2%	58,8%	0	100,0%
Nonprofit	8	27	3	38
	21,1%	71,1%	7,9%	100,0%
Munkaügyi	2	18	0	20
	10,0%	90,0%	0%	100,0%
Összesen	33	119	13	165
	20,0%	72,1%	7,9%	100,0%

P <0,05

A megítélendők között szereplő 3 társas kompetencia, a **konfliktuskezelés**, a **csapatban való munka** és a **meggyőzés képessége** kiemelkedően magas értékeket kapott a munkakör betöltéséhez való szükségességében (4,59-4,70 közötti értékeket az 1-5 skálán), és elég magabiztos válaszokat eredményezett a tekintetben is, hogy milyen mértékben rendelkeznek e kompetenciákkal a válaszolók (4,36-4,59 közötti értékek az 1-5 skálán). A kompetenciahiány aránya azonban csak a csapatmunkára való alkalmasság esetén mondható alacsonynak (18%), a meggyőzés képességében már 30%, a konfliktuskezelésben pedig 36%. Ez utóbbi két társas kompetencia ráadásul jól fejleszthető is, így kifejezett képzési igényre is utalnak a számok.

Az önértékelésben a legkritikusabbnak bizonyult társas kompetencia, a konfliktuskezelés hiánya egyenetlenül oszlik meg a vizsgált 6 kategóriában (lásd a 38. táblázatot). A közigazgatásban jóval alacsonyabb a kompetenciahiány szintje (25% körüli), míg az egyházi, civil és munkaügyi szektorokban 50% körüli. Úgy gondoljuk, hogy itt a szolgáltatások jellege az, amely a konfliktuskezelésnek ilyen kiemelt fontosságot ad. Talán csak kis színes adalék, talán több annál, hogy a férfiak egyharmaddal többen jelezték e kompetenciahiányukat, mint a nők (az összefüggés nem szignifikáns).

38. táblázat

Kompetenciahiány mértéke a konfliktuskezelés terén a 6 kategóriában. A megoszlások gyakorisága és százaléktételei.

	Fontosabb, mint amilyen szinten rendelkezik vele	A fontossági szint és az illető kompetencia-szintje azonos	Az illető a munkakör kívánalmaihoz képest "még túl jó is"	Összesen
Megyei önkormányzat	5	12	5	22
	22,7%	54,5%	22,7%	100,0%
Települési önkormányzat	9	29	2	40
	22,5%	72,5%	5,0%	100,0%
Önkormányzati társulás	9	17	2	28
	32,1%	60,7%	7,1%	100,0%
Egyház	9	7	1	17
	52,9%	41,2%	5,9%	100,0%
Nonprofit	18	15	5	38
	47,4%	39,5%	13,2%	100,0%

Munkaügyi	10	10	0	20
	50,0%	50,0%	0%	100,0%
Összesen	60	90	15	165
	36,4%	54,5%	9,1%	100,0%

P <0,05

Érdekes módon a meggyőző képesség hiányát is sokkal többen jelezték a férfiak közül (40,3% a 23,3%-kal szemben, 5%-os szinten szignifikáns összefüggés). E kompetenciahiány egyébként a szociális területen dolgozóknál is másfélszeresen meghaladja a többi területen dolgozókéét, amit szintén a munka jellegével tudunk összefüggésbe hozni.

A teamben dolgozásban való képességüket nagy önbizalommal ítélték meg a válaszolók a nagyon magas igény tükrében is. Itt három érdekes összefüggést fedeztünk fel. Nagyobb arányban jeleztek kompetenciahiányt a szociális területen dolgozók, aki nem egy, hanem két szakterület munkájában vesznek részt, valamint ismét a férfiak, ők több mint kétszeres arányban.

Egyetlen vezetői típusú képesség került a 14, kérdőívben vizsgált közé, a **döntésképeségé**. A fontosság tekintetében ez kapta a második legmagasabb értéket, sőt, ha csak a nem vezetői beosztásban dolgozókat vizsgáljuk, ebben a körben is csak az önállóság követelménye tűnt fontosabbnak a válaszolóknak. Ez volt az a kompetencia, amelyben a leginkább megfelelnek a követelmények a válaszolók önértékelésük szerint. Az egységesen nagyon magas, felső határhoz közeli (4,80 és 4,70 az 1-5 skálán) megítélés nem kedvez a háttérváltozók mentén tapasztalható különbségek méréséhez. Az egyetlen szignifikáns különbséget éppen a vezető és nem vezető beosztásúak között mértük. Míg a vezetőknek „csak” 28%-a, a nem vezetőknek másfélszer ekkora hányada (42%) tekinti úgy, hogy jobb döntésképeség esetén jobban tudná ellátni munkakörét. Hiába itt mértük tehát a legmagasabb önértékelési mutatót, a válaszolók egyharmada így is lát perspektívát a döntésképeség terén a javulásnak.

A két kérdőívben mért teljesítménykompetencia az **elemző** és a **szervezőképeségé**. Ezek is nagyon magas értékeket kaptak mind a fontosság (4,47 és 4,69), mind a kompetenciával való felvértezetttség (4,32 és 4,57) tekintetében. A kompetenciahiány mértéke 27, illetve 22%-os. Az elemzőképeség terén kisebb deficitet észlelnek azok, akiknek legalább két diplomájuk van, mint akiknek legfeljebb egy (18% a 33%-kal szemben), valamint a szociális területen dolgozók (23% és 41%). Feltevésünk szerint az utóbbi szakterületen azért, mert itt közelebbről kell az ügyfelek problémáival foglalkozni, sokkal gyakrabban találkoznak egyedi, kliens specifikus, praktikus megoldandó problémával az itt dolgozók, mint „elemzendő” elméleti problémával.

A szervezőképeség annyiban hasonlóan viselkedik a vezetői kompetenciákhoz, amennyiben ennek fontossága a vezetők számára szignifikánsan nagyobb, mint a nem vezetők számára (4,79 és 4,59 az 1-5 skálán). A vezetők egyébként kisebb deficitet is érzékelnek ezen a téren (lásd a 39. táblázatot). A férfiak ugyanakkor nagyobb deficitet érzékelnek, ami az előző összefüggéssel együtt igazán érdekes, hiszen a férfiak aránya 10%-kal magasabb az e tekintetben magasabb önértékelésű vezetők között. A szervezőképeség hiányát a legfeljebb egy diplomával rendelkezők is nagyobb arányban érzékelik (25% a 14%-kal szemben), amely csoportokban a férfi-nő arány amúgy kiegyenlített.

39. táblázat

Kompetenciahiány mértéke a szervezőképesség terén vezetők és nem vezetők között. A megoszlások gyakorisága és százaléktételei.

	Fontosabb, mint amilyen szinten rendelkezik vele	A fontossági szint és az illető kompetencia-szintje azonos	Az illető a munkakör kívánalmaihoz képest “még túl jó is”	Összesen
Nem vezető	12	46	13	71
	16,9%	64,8%	18,3%	100,0%
Vezető	25	66	3	94
	26,6%	70,2%	3,2%	100,0%
Összesen	37	112	16	165
	22,4%	67,9%	9,7%	100,0%

P <0,01

4.2.2 A megfigyelt munkakörök kompetenciaprofiljai a megfigyelések és interjúk alapján

A hat kategóriában készült esettanulmányok az interjúk és megfigyelések alapján felvázolták az érintett munkakörök feladatköreihez szükséges kompetenciaprofilokat, valamint jelezték a jól érzékelhető kompetenciahiányokat. A kompetenciákban való gondolkodás egy fontos – és megítélésünk szerint előremutató – fogalmi elmozdulás a korábbi megközelítésekkel szemben. Adekvátabb módon tudjuk vele leírni azt a szükségletet, amely egyes munkakörök, foglalkozások sikeres gyakorlásának előfeltétele. Ugyanakkor a kompetenciákban való gondolkodás módszertana még gyerekcipőben jár. Nincsenek egységes, konszenzust élvező kompetencialisták, leszámítva a 8 elemű uniós kulcskompetencia-listát, amely széles körben referencia értékű. Nincs egységes értelmezése sem a kompetenciáknak, a kompetencia-összetevők (ismeret, képesség, attitűd, vagy az OKKR kidolgozásánál alkalmazott tudás, képesség, attitűd, autonómia) szintjén való elemzés a nehézségek, az elméleti szinten való kidolgozatlanosság miatt általában elmarad. Nem világos, és – valószínűleg szintén a bonyolultsága miatt – ritkán kerül elemzésre a kompetenciák egymáshoz való viszonya. Egyes kompetenciák nyilvánvalóan kompetencia készleteknek tekinthetők, számos rész kompetenciát tartalmaznak. A kompetenciák alá-fölrendeltsége, vagy rész-egész viszonya (mint pl. a kommunikációs kompetencia és a szóbeli kommunikáció, a műszaki kompetencia és a műszaki rajz olvasása, vagy az idegen nyelvi kompetencia és az idegen nyelven való szakirodalom olvasása), illetve az egymástól nyilván nem független kompetenciák felismerése, a kompetenciák közötti „asszociatív” kapcsolat (mint pl. az empátia és a meggyőző képesség, az adatbázis-kezelés és a logikus gondolkodás, vagy a monotónia tűrés és az eredményorientáltság), a kompetenciák „szintezése” feltáratlan, igényesen még nem leírt terület. Nincsenek kétségeink, hogy a munka ijesztőnek tűnő volumene ellenére hamarosan lesznek komoly leírások, különösen egyes szakterületekre, amint néhány évtizeddel ezelőtt teauruszok is születtek egyes szakterületek fogalmairól, potenciális deskriptorairól, amelyek ezek összefüggéseit is tartalmazták. Egyelőre azonban minden feltáró-elemző munka saját lehatárolására van utalva.

Az esettanulmány-írók standardokkal is dolgoztak, egyúttal – minthogy legalább annyira feltáró, mint mérési jellegű kutatásról volt szó – szabadságfokuk is volt a kompetenciaprofilok megformálásánál. Két standardot kaptak. Az egyik a fókuszcsoporthoz beszélgetés alapján a

megfigyelési kézikönyvben rögzített kompetenciák és azok egyes aspektusainak, részkompetenciáinak a megadása volt, a másik a 360 fokos vizsgálat kompetencialistája, 6 kategóriába sorolt 21 kompetencia. Ezen túl a megfigyelők és a megfigyelési jegyzőkönyveket feldolgozók további, a megfigyelt tevékenységekhez kapcsolódó, sokszor nagyon konkrét – de fontosnak tűnő – olyan kompetenciákat is megemlíttettek, amelyek egy az egyben nem szerepeltek a standardokban. Jellemző volt még, hogy egyes esettanulmányok kifejezetten a néhány legfontosabb kompetencia azonosítására (is) fókuszáltak. A hat esettanulmány eltérően kezelte ezt a területet, összességében igen gazdag nyersanyagot eredményezve.

A **megyei** kategóriában megfigyelt három vezető megfigyelési kézikönyv szerinti kompetenciatérképe az alábbi jellegzetességeket mutatja:

- Az **időgazdálkodás** terén eltérően fegyelmezettek voltak a megfigyeltek, a professzionális tervezés egyikükre sem jellemző (kérdéses, hogy az adott munkakörökben ez mennyire létkérdés!), bár annak elemei jelen vannak (pl. minden nap 10-kor ír alá, az e-maileket „tömbösítve” válaszolja meg). A „nagyjából” eltervezett dolgokat „nagyjából” véghez is vitték, a váratlan, „az élet hozta” módosításokat megfelelő rugalmassággal vették tudomásul, és áttervezték tevékenységeiket.

- A **kommunikáció** mindhárom vezető kulcstevékenysége. A szóbeli kommunikáció terén – ezt lehetett igazán megfigyelni – mindhárman hatékonyan teljesítettek, a kommunikáció „humán” összetevőire is érzékenyek voltak (figyelmesség, egy-egy privát elem a beszélgetés zárásakor, a beosztott személyes felkeresése, ha mód van rá). Az e-mailek kezelése különböző stratégiákat vált ki (a titkárnő előszűrése, az általa is megválaszolható levelek megválaszolása, tömbösítve olvasás és válaszolás, de folyamatos „rápillantással” követése a beérkezett leveleknek, hátha van kulcsfontosságú közöttük). A belső információáramlást különböző módon szervezik, pl. van, aki rendszeres megbeszéléseket szervez, más csak ad-hoc értekezleteket, mások inkább a személyes, csak az érintetteket bevonó kommunikációt preferálják.

- A **csapatban való együttműködő képességük** csak korlátozottan derült ki a vezetőknek, de ami kiderült, az alapvetően pozitív. Beosztottaikkal való együttműködésük bejáratottan, jól működik, a szélesebb körben való együttműködésre inkább csak telefonos kommunikációjukból lehet következtetni.

- Az **irodai, adminisztrációs** munkában saját stílusukkal összhangban működnek. Ehhez kellőképpen összeszedettek, saját szokások, algoritmusok, egy – akár némi káoszt sugalló – személyükhöz illeszkedő rend strukturálja ezen tevékenységüket.

- **Aktivitásuk, munkabírásuk** általában nagy. Fizikailag és virtuálisan egyaránt több helyszínen kell helytállniuk, több dologban (projektben) vannak benne, gyakran váltaniuk kell.

A **települési** kategória esettanulmánya a feldolgozásnak azt a módját választotta, hogy az egyes munkaköri feladatokhoz szükséges legfontosabb kompetenciákat próbálta meghatározni. 86 felmerült feladathoz összesen 170 kompetenciát határozott meg, átlagosan tehát feladatonként kettőt, de a feladatok nagy hányadához csak egyet, néhányhoz pedig akár 5-6-ot is. Az átfedésekkel 62 különböző kompetencia adódott, amelyek gyakoriságát a 40. táblázat mutatja (tehát 7 feladathoz kulcsfontosságú a kommunikációs készség, az alatta lévő 8 kompetencia 5-5 feladat végzéséhez rendkívül fontos stb.). A besorolás, a „szükséges” kompetenciák azonosítása természetesen szubjektív, mások más kompetenciákat neveztek volna meg az egyes feladatokhoz, de a magas gyakoriságú kompetenciák fontossága megkérdőjelezhetetlen.

40. táblázat

Kompetenciák

Kommunikációs készség	7
Aktivitás	5
Csapatban történő munkavégzés	5
Feladatdelegálás	5
Figyelemmegosztás	5
Időgazdálkodás	5
Munkabíró képesség	5
Problémamegoldó képesség	5
Szakmai felkészültség	5
Együtműködési képesség	4
Kapcsolatteremtés képessége	4
Kreativitás	4
Lényegre törő gondolkodás	4
Segítőkészség	4
Stratégiai szemlélet	4
Számítógépes ismeret	4
Szervezőkészség	4
Szóbeli kommunikáció	4
Döntésképesség	3
Feladatközpontúság	3
Felelősségvállalás	3
Helikopterszemlélet	3
Hitelesség (szakmai, emberi)	3
Jogi ismeretek	3
Konfliktuskezelés	3
Koordináció	3
Minőség tudatosság	3
Nyugodtság	3
Pénzügyi szemlélet	3
Projektszemlélet	3

Rendszerszemlélet	3
Rugalmasság	3
Barátságosság	2
Demokratikus attitűd	2
Dinamizmus	2
Egyértelműségre törekvés	2
Empátia	2
Hatékony-ság-orientáció	2
Koncentrált-ság	2
Közvetlenség	2
Motiválni tudás	2
Nyitottság	2
Rendszerezettség	2
Részletek iránti figyelem	2
Szakmai elismertség	2
Tárgyalási képesség	2
Továbbtanulási készség	2
Általános műveltség	1
Bizalom a munkatársai iránt	1
Elfogadás	1
Embereket helyzetbe hozás	1
Emberismeret	1
Érdekérvényesítő képessége	1
Eredményorientáltság	1
Írásbeli kommunikáció	1
Kompromisszumkészség	1
Közösségépítés	1
Küzdés	1
Meggyőzés képessége	1
Önkritika	1
Türelem	1
Udvariasság	1

Fontos, hogy két esetben jelezte a tanulmány szerzője a kompetenciahiányt: ezek a feladatdelegálás és az időgazdálkodás. A megfigyelték ezekben nem voltak kiválóak, többeknél jellemző, hogy nem szívesen adnak ki feladatot, inkább maguk megcsinálják, a hatékony időkihasználásra pedig ugyan mindenki törekszik, de vegyes sikerrel. További gyakori szűk keresztmetszet a jogszabályok ismerete és értelmezése, illetve esetenként a motiválás, a stratégiai látásmód, és bizonyos kommunikációs problémák is láthatóvá váltak (a hierarchiában lefelé hatékony, felfelé problémás kommunikáció; a belső információáramlás biztosításának gyengesége, IKT-kultúra és nyelvtudás hiánya).

A **kistérségi** kategóriát feldolgozó esettanulmány a megfigyelési jegyzőkönyvben megadott kompetencialistához jelezte a szükségletet (tehát nem a megfigyelték kompetenciaprofilját, hanem a kompetenciaigényt), finoman árnyalva ezek fontos elemeit. Néhány fontosabb megállapítása:

- A jogi szakértelem nélkülözhetetlen, különösen az adott szakterületen.
- A pénzügyekhez való valamilyen szintű hozzáértés nélkülözhetetlen még úgy is, hogy a munkatársak között mindig van erre a területre specializálódott személy.
- Politikai érzékenység, a szakmai és politikai prioritások megkülönböztetésének és összehangolásának képessége. Képesség a „politikus” viselkedésre, lojalitását a helyi szakmai-politikai térképhez képes igazítani.
- A projekt(szervezet)ben való gondolkodás és működés képessége, projektszervezet működtetésének képessége, egy projekt eltervezésének képessége.
- IKT és irodatechnikai kultúra
- Beszámoló, jelentések írására való képesség fontos, de szükséges lehet statisztikai-adatelemzési, pályázatírási tudásra is.
- Kreatív személyek számos – az eddigiekben is felsorolt – kompetenciát igénylő feladatot hatékonyabban, magasabb színvonalon látnak el.
- Operativitás, gyors és rugalmas döntéshozásra való képesség.
- Ön- és emberismeret, partnerségben, csapatban való munkavégzés képessége.
- Önálló munkavégzésre való képesség, szuverenitás, és az ennek érvényesüléséhez szükséges kompetenciák.
- Szervezési képesség, a párhuzamosan futó munkák áttekintése, rendszerezése, kooperációban való végzésének megszervezése, váratlan helyzetek kezelése, események, rendezvények megszervezésének képessége.
- Kapcsolatteremtő képesség sokféle partnerrel és klienssel, a kapcsolatépítés technikáinak ismerete.
- Kommunikációs képesség írásban és szóban a legkülönbözőbb kultúrájú és kulturális szintű partnerekkel és kliensekkel, ehhez igazodó prezentációs készség, meggyőző képesség; kommunikációs hálózatokban való tájékozódás képessége.
- Konfliktuskezelés – saját és mások közötti konfliktusok esetében is –, különösen a partneri és kliensi együttműködés érdekében, valamint a konfliktusok megelőzésének képessége.
- Elemző képesség a saját térség és szakterület(ek) vonatkozásában, az ehhez szükséges rendszerszemlélet, a helyi stratégiák ismerete és ezek megalkotásához való hozzájárulás.
- Eredményorientáltság, hatékony időgazdálkodás.

Az **egyházi** kategóriában megfigyelt két személyről készült megfigyelés feldolgozása a következő, a munkakörök elvégzéséhez fontos tudásokat és kompetenciákat azonosította. A szeretetszolgálat koordinátor referense esetében alapvetően két – a kapcsolattartáshoz és az adminisztrációhoz – feladatkör kompetenciaigénye vált el.

- A **kapcsolatteremtéshez** kapcsolódók:
 - **Kommunikációs kompetencia**, a politikai élet résztvevőivel és hivatalok munkatársaival való hatékony személyes kommunikációra való képesség (minthogy a személyes kommunikáció az írásbelinél itt hatékonyabb, bár gyakran kiváltható lenne).
 - Egy speciális kommunikációs – **nyelvhasználati** – kompetencia az írásbeli kommunikáció esetén a formák ismerete és betartása.
 - Az egyre újabb **kommunikációs technológiák** alkalmazása és előnyeinek célirányos kihasználása.

- **Rugalmasság, helyzetérzékenység**
- Az **adminisztrációhoz és az irodai munkához** kapcsolódók:
 - **Információkezelés és -áramoltatás** a hálózatban.
 - Megbeszéléseken való részvétel adminisztrációja (feljegyzések, beszámolók, prezentációk)
 - **Elektronikus adminisztráció, IKT kultúra**

A megfigyelt intézményvezető esetében az alábbi kompetenciakészletek merültek fel:

- **Időgazdálkodás.** Ezt a konkrét esetben nehezíti, hogy számos esetlegesség – kliensek, partnerek megkeresése – akadályozza a tervszerű időkihasználást, illetve többféle szerepkörben dolgozik, munkaköre összetett, sokszínű. Mindezek mellett nagy **munkabírású.**

- A **kommunikációban** a meghallgató, empatikus attitűd itt jól működik, ugyanakkor fontos a képesség a kommunikáció irányítására.

- A **vezetői kommunikációban** a beavatkozás és a tájékozódás-tájékoztatás közötti különbségtétel és az ebben való jó döntés fontos.

- Vezetőként is **együttműködő**, nem a „szervezete fölött” működő vezető szerepét tölti be, ami személyes aspirációiból és stílusából adódik – ez egy lehetséges működésmód. Kitüntetett fontosságú, jól működő együttműködés jellemzi helyettesével. Megvannak benne az együttműködést elősegítő személyiségvonások (nyitottság, empátia, elhivatottság, úgyszeretet, célorientáltság).

- A **vezetői adminisztráció** itt a méretek miatt nem igényel sokat (saját készítésű Excel táblázatok), bár rendkívül sok időt vesz el, elképzelhető, hogy a gazdaságtalan adminisztrációs-dokumentációs rendszer és professzionális helyett saját eszközök használata miatt.

A **civil** kategóriában megfigyelt öt személyről készült esettanulmány hangsúlyozza, hogy a megfigyelt – akár jól működő – kompetenciák eltérést mutattak a tudás **mélységében, kiterjedtségében és rugalmasságában** is, legyen szó akár jogi, pénzügyi területről vagy IKT alkalmazásról.

- Az **IKT** ismeret területén az öt megfigyelt közül csak hárman mozogtak otthonosan, ketten kicsit nehézkesen.

- Az öt alapítványi vezető **szóbeli kommunikációs** képességeiről kifejezetten jó benyomást szerzett valamennyi megfigyelő, szinte csak pozitív jelzések érkeztek. Közvetlenség és türelem, pontosság, szabatosság és célratörés, a partner kibontakozásának elősegítése és visszajelzés, a „csipetnyi” privát elem tudatos (?) alkalmazása mellett számos apró pozitívumot olvashatunk a beszámolókból.

- Az **időgazdálkodás** terén nagy erőfeszítéseket tett a megfigyelt öt alapítványi vezető. Ketten kiválóan teljesítettek ezen a téren is, ketten rugalmasan alkalmazkodtak az esetleg saját hibából keletkezett csúszáshoz, egy személyt billentett ki egy váratlan esemény az amúgy gondosan eltervezett napirendjéből. Többekre jellemző volt, hogy olyan feladatokat is elvégeztek, amit beosztottaik is megcsinálhattak volna.

- A **feladatok delegálása** terén csupán ketten voltak kiválóak a megfigyelt vezető munkatársak, többen nem szívesen osztottak ki feladatokat, legalábbis nem annyit, mint amit a szervezeti és vezetői racionalitás alapján megtehettek volna. Többnyire fiatal, még kevés vezetői rutinnal rendelkező, a csapatból szakmai kiválóságukkal, elhivatottságukkal, jó szervező készségükkel kiemelkedő vezető munkatársakról van szó. Ugyanakkor kooperáció tekintetében kiválóak a megfigyelték.

- A megfigyelték az **autonóm kompetenciák** terén kiválóan bizonyultak. Munkájukban nagyfokú önállóság, önszabályozás, irányító viselkedés és felelősségvállalás érvényesül. Alkalmasak a stratégiai tervezésre, projektvezetésre, döntéshozási képességük jó.

A **munkaügyi** kategóriában készült megfigyelés és interjúk alapján készült esettanulmány – némileg hasonlóan a települési esettanulmányhoz – a feladatprofil elemeihez rendelte hozzá az igényelt kompetenciákat. Mindhárom válaszoló / megfigyelt TÁMOP-os projekt regionális vezetője, akiknek beosztottjai munkakörét is megismerhettük. Itt a vezetői szintnél 28, a referensinél 15 feladathoz rendelődtek kompetenciák, összesen 171, illetve 58, azaz feladatonként átlagosan 6, illetve 4. A kompetenciák gyakorisága az alábbi megoszlást mutatja (azaz a 28, illetve 15 feladathoz az alábbi számú esetben tűnik fontosnak a megadott kompetencia) (lásd 41. táblázat):

:

41. táblázat

A vezetői munkakörökre

Problémamegoldás	12
Kreativitás	9
Rugalmasság	8
Stratégiai gondolkodás	6
Lényeglátás	6
Bizalom	5
Együttműködési képesség	5
Empátia	5
Tárgyalási képesség	5
Széles szakmai, szakpolitikai horizont	5
Döntésképeség	4
Kommunikációs képesség	4
Tanulékonyosság	4
Érdektartulási képesség	4
Emberismeret	3

Eredményorientáltság	3
IKT-kultúra	3
Következetesség	3
Meggyőző képesség	3
Minőségérzék	3
Realitásérzék	3
Szakértelem	3
Absztrakciós képesség	2
Áttekintő képesség	2
Felelősségvállalás képessége	2
Időgazdálkodás	2
Logikai képesség	2
Nyitottság	2
Pontos fogalmazás	2
Segítőkézség	2
Szervezőkézség	2
Tervezési képesség	2

További 45, az itt felsoroltaknál általában szűkebb tartalmú kompetencia 1-1 feladat elvégzéséhez minősült igen fontosnak (ezeket lásd az esettanulmányban).

A referensi munkakörökre:

Jogi alapismeretek	4
Kommunikációs képesség (számos összetevője)	4
Szakismeret	4
Empátia	4
Adatbázisok ismerete	4
Pontosság	3
Pontosság, megbízhatóság, koncentrációs képesség	3

Időgazdálkodás (határidőtartást is beleértve)	3
A helyi szakmai kultúra ismerete	2
Együttműködő képesség	2
Kitartás, szorgalom, munkabírás	2
Monotónia tűrés	2

A szervezeti kultúrára, erőforrásokra vonatkozó alapismeret és helyismeret	2
Segítőkézség	2

További 17, az itt felsoroltaknál általában szűkebb tartalmú kompetencia 1-1 feladat elvégzéséhez minősült igen fontosnak (ezeket lásd az esettanulmányban).

A három TÁMOP-projekt vezető hölgy kompetenciáiról az alábbi fontos erények és hiányok derültek ki (bizonyos területekbe nem láttunk bele):

- **Szakmai felkészültségük** az adott munkakör elvégzéséhez teljesen megfelelő, a szakmai fejlődésre nyitottak, motiváltak, ez az adott munkakörre való kiválasztásuk egyik fő szempontja volt.
- **Személyes kompetenciáik** közül a kreativitás korlátozottan van meg, bár egyedi problémák megoldásakor számos kreatív, a jogszabályok Székelyi és Károlyi közötti navigálásra van szükség. A nagy munkabírás és a rugalmasság a szükséges mértékben megvan.
- **Személyiségükre** jellemző a küzdés, a szorgalom, a kitartás, a nehézségekkel való szembenézés.
- **Társas kompetenciáik** fontosságának tudatában vannak, és minimálisan jó közepesek – esetenként kiválóak – ezen a téren is. Ez is fontos kiválasztási szempontja volt jelenlegi munkakörüknek. A csapatmunkában, a nagyon sokféle szereplővel való együttműködésben igen jó teljesítményt nyújtanak, a konfliktuskezelés terén változót.
- A hölgyek **teljesítménykompetenciái** közül az eredményorientáltság és a szervezőkészség terén igen jók, az elemző készség és a rendszerszemlélet terén – szörványos benyomásaink alapján – talán inkább fejlesztésre szorulnának.
- **Vezetői** feladataik közül a néhány (3-10) fős team irányítását, munkájának szervezését és ellenőrzését jó színvonalon el tudják látni. Jól mozognak a környezet érdeklábirintusában.

4.2.3 A megfigyelt munkakörök kompetenciaprofiljai a 360 fokos felmérés alapján

A megfigyeléseket az érintett személyek ún. 360 fokos felmérésével egészítettük ki. Az illetők önjellemzése mellett beosztottaikat, egy vezetőjüket, partnereiket, kollégáikat, klienseiket is megkértük arra, hogy összesen $5 \times 21 = 105$ állításra adott válasszal 6 kompetenciakészletbe tartozó 21 kompetenciáról mondjanak véleményt. Módszertani eszközökkel kizártuk azt, hogy maximális pontszámokkal meg lehessen dicsérni az amúgy kiváló – hiszen éppen ezért felkeresett – munkatársak valamennyi kompetenciáját, hiszen az összes válasz átlaga éppen 3 kellett legyen az 1-5 skálán. Így mindenképpen elvált, hogy relatíve mely kompetenciákban erősebbek vagy gyengébbek a megfigyelt – a megfigyelés után is így látjuk – kiváló munkatársak, vezetők. Az 5-5 állítás átlaga jelezte egy-egy kompetencia relatív erősségét vagy gyengeségét az illető kompetenciakészletében, összességében kirajzolta az illetők kompetencia-térképét. Ezen túl lehetőség nyílt arra is, hogy az eltérő szerepben lévők eltérő megítélésére is figyelmet fordítsunk. A 19 önjellemzésen túl 16 beosztott, 16 (külső) partner, 9 vezető és 26 egyéb szerepben lévő ismerős, összesen 86 személy értékelhető válaszait dolgoztuk fel. Az esettanulmányok részletesen bemutatták az egyes személyek kompetencia-térképét, mi most a 19 megfigyelt személy kompetenciáinak összességét mutatjuk be az adatok alapján.

A szakmai kompetencia átlaga kapta összességében is és külön-külön valamennyi szereplőtől is a legmagasabb átlagértékeket (lásd a 42. táblázatot). Ezen belül is kiemelkedően magas a szakmai felkészültség átlaga, amely a 21 kompetenciánál mért legmagasabb érték, sőt, az önjellemzést leszámítva valamennyi partner itt értékelte legpozitívabban a célszemélyeket. Az illetők önjellemzésében viszont csak a negyedik legmagasabb, mert a válaszolók úgy ismerik

magukat, hogy az együttműködésben, a szervezeti intelligenciában és a szervezőképességben jobbak, mint a szakmai felkészültség terén.

42. táblázat

	Szakmai felkészültség	Végrehajtás, működtetés	Szakmai kompetencia
Önjellemzés	3,33	3,08	3,21
Beosztott	3,66	3,04	3,35
Partner	3,78	3,44	3,61
Vezető	3,76	3,40	3,58
Egyéb	3,86	3,25	3,56
Átlag	3,68	3,24	3,46

A végrehajtás, működtetés címkével illetett kompetencia olyan tényezőt tartalmaz, mint a gyakorlatiasságot, a kapott feladatok eredményes végrehajtását, a rájuk bízott rendszerek működtetését, tehát ez a szakmai kompetenciának a gyakorlati összetevője. Ez is magas érték, bár önmaguk és a beosztottak az illetőket alig értékelték átlag fölött (azaz alig több kompetenciánál sorolták hátrább, mint ahánynál előrébb).

A személyes kompetencia négy részkompetenciából tevődik össze, amelyek eredője a második legalacsonyabb átlagértéket (2,84) eredményezte. Ennél csak a vezetői kompetenciára adódott kisebb érték (2,77). A négy részkompetencia közül háromban átlag körüli, egyben jóval átlag alatti értékeket látunk (lásd a 43. táblázatot).

43. táblázat

	Aktivitás, kezdeményezés	Kreativitás	Önismeret, fejlődés	Rugalmasság	Személyes kompetencia
Önjellemzés	3,25	3,11	2,39	3,22	2,99
Beosztott	2,81	3,15	2,14	3,10	2,80
Partner	3,04	2,70	2,51	3,01	2,82
Vezető	2,87	2,69	2,80	3,00	2,84
Egyéb	3,02	2,89	2,14	3,05	2,78
Átlag	3,00	2,91	2,40	3,08	2,84

Az aktivitás, kezdeményezés kompetencia (új megoldások kezdeményezése, mások lelkesítése, tevékeny részvétel a munkafolyamatban) megítélése összességében éppen a kompetenciahalmoz közepén, átlagában van, ezen belül a megfigyelt személyek saját magukat ezen a téren relatíve pozitívabban ítélték meg (vagy éppen más kompetenciáikat sorolták relatíve hátrább), mint mások őket. Különösen az e téren legtöbb tapasztalattal rendelkező legközelebbi munkatársak, a vezetők és beosztottak megítélése tér el negatív irányban.

Az illetők kreativitását – a hagyományostól eltérő megoldások alkalmazását, új elképzelések, ötletek prezentálását – ők maguk és beosztottaik valamivel kedvezőbb helyre sorolták a kompetenciák között, mint a vezetők és a külső partnerek. Nagyon hasonló a helyzet a rugalmasság terén, azaz hogy képesek hamar elfogadni az újdonságokat, minden helyzetben jól feltalálják magukat, viselkedésüket, sőt véleményüket is a körülményekhez képesek igazítani.

A személyes kompetencia kritikus összetevőjének az önismeret, fejlődés címkével leírt kompetencia adódott. A saját hibák ismerete, a hibákból való tanulás, az építő kritika

elfogadása és felhasználása ezek szerint nem erőssége a megfigyelt szakembereknek. A 2,40-es átlagérték a 21 kompetenciából a legalacsonyabb, és még ezen belül is érdemes figyelmet fordítani a 2,14-es értékre, amely a beosztottak válaszaiból adódott, akik nyilván a leginkább megszenvedik ezt a deficitet. Ugyanakkor a vezetői vélemények egyáltalán nem rosszak (2,80-as átlag), meghaladják pl. az imént tárgyalt kreativitás értékét is, és alig maradnak el az aktivitás, kezdeményezés kompetenciát mérő állítások átlagértékeitől.

A személyiségjegyek két, igen eltérő, és eltérően is értékelt kompetenciát mérnek, ezek eredője a 3-as átlaghoz közeli, 2,97-es átlagérték (lásd a 44. táblázatot).

44. táblázat

	Küzdés	Nyitottság	Személyiségjegyek
Önjellemzés	3,18	2,60	2,89
Beosztott	3,25	2,96	3,11
Partner	3,35	2,36	2,86
Vezető	3,36	2,71	3,04
Egyéb	3,15	2,81	2,98
Átlag	3,26	2,69	2,97

A küzdés címkével ellátott kompetencia azt mérte, hogy mennyire állhatatosan, elkötelezetten küzdenek az illetők a célokért, mennyire kitartóak, mennyire képesek erőt meríteni a lehetőségekből vagy éppen a kudarcokból. Igen egyenletes átlagértékeket látunk a táblázatban, az illetők megítélése szereptől függetlenül egyértelmű és pozitív. Az illetők nyitottságát olyan dimenziókkal mérték a pszichológusok, mint a kulturális sokszínűség figyelembe vétele, a változásokra, újdonságokra való pozitív reagálás, a különbözőségek tolerálása, a változásoknak lehetőségként való megélése. Ebben a tekintetben a beosztottak megítélése relatíve a legpozitívabb, és az önmagukat jellemzőké és partnereiké a legkevésbé kedvező. Itt némi ellentmondást érzékelünk azzal, hogy az együttműködés és csapatmunka kompetenciájára igen magas átlagokat kaptunk, beleértve a partneri válaszok átlagait is.

Öt társas kompetenciára vonatkozó 25 állítás átlagértékei pontosan ugyanazt a 3-ashoz közeli 2,97-es átlagot eredményezték, mint amit személyiségjegyeknél tapasztaltunk. Az átlag azonban jelentős szórás mellett alakult ki, két kompetencia az átlagosnál kedvezőbb, három kedvezőtlenebb besorolást kapott (lásd a 45. táblázatot).

45. táblázat

	Együttműködés, csapatmunka	Kommunikáció	Meggyőzés	Személyközi kapcsolatok	Konfliktuskezelés	Társas kompetencia
Önjellemzés	3,52	3,02	2,71	2,73	2,44	2,88
Beosztott	3,00	3,30	3,23	2,48	2,64	2,93
Partner	3,46	3,39	2,63	2,65	2,79	2,98
Vezető	3,20	2,91	2,89	2,98	3,04	3,00
Egyéb	3,63	3,10	2,72	2,78	2,92	3,03
Átlag	3,36	3,14	2,84	2,72	2,77	2,97

Az együttműködés és csapatmunka kompetenciájának fontosságát egy-két évtizede szinte minden modern munkakörrel kapcsolatban kiemelten hangsúlyozzák a szakemberek. Ebben igen magas átlagérték adódott – az öt társas kompetencia közül kiemelkedően a legmagasabb

–, bár a legközelebbi együttműködésben dolgozó beosztottak kerekén 3,00-es átlaga figyelmeztető, a vezetőké sem nagyon magas, és minél távolabbi kollégákról, partnerekről van szó, annál kedvezőbb a relatív megítélés.

A másik átlag fölötti megítélést kapott társas kompetencia a kommunikációs, a másik olyan tényező, amelynek fontosságát nap mint nap halljuk. A kommunikáció azonban olyan szerteágazó terület, hogy annak egyes részterületein lehet valaki kiváló, más tekintetben pedig gyenge. Elég legyen csak arra az iskolában már megtapasztalt jelenségre utalnunk, hogy voltak, akik szóbeli feleleteikkel szerepeltek jobban, mert magabiztosan, jó svádával adták elő azt a keveset is, amit tudtak, a szorongóbbak pedig lényegesen jobban teljesítettek az írásbeli dolgozatokban. A pszichológusok a rendkívül szerteágazó kompetenciának itt a szóbeliségre vonatkozó szeletét mérték, miszerint valaki a lényegre koncentrál-e beszéd közben, folyamatosan, érthetően, világosan képes-e beszélni, helyesen fogalmaz-e. Ebben a leszűkített értelmezésben – amely tehát sem az írásbeli kommunikációt, sem a testbeszédet nem tartalmazza – igen előnyösen ítélték meg a célszemélyeket. Vezetőiken kívül ők maguk voltak legkritikusabbak.

További három társas kompetencia átlagértékei határozottan a 3-as átlag alatt maradtak, de egyik sem kritikusan alacsony – legalább 5-6 kompetenciát soroltak hátrább –, és alig van olyan szereplő, aki bármelyiknél is nagyon alacsonyan értékelte volna a szóban forgó munkatársakat. A meggyőzés névvel illetett kompetencia tartalma, hogy az illető képes érvelni álláspontja mellett, azt megvédeni, elfogadtatni másokkal, de legalábbis befolyásolni mások véleményét. A beosztottak úgy érzik, hogy fejebbvalójuk meggyőző, az összes többi szereplő véleménye lényegesen hátrébb sorolja a tulajdonságok ranglistáján a meggyőzést.

A személyközi kapcsolatok, interakciók kompetencia a másokra való érzékeny reagálást, a toleranciát, a megfelelő hang megtalálását, a bensőséges munkatársi kapcsolat kialakítását mérte. Itt feltűnő a beosztottak kirívóan kritikus megítélése, akik csak két kompetenciát soroltak még hátrább, a motiválást és az önismeretet. A konfliktuskezelés kompetenciájában viszont maguk az érintettek érzik úgy, hogy fejlődniük kellene. A kompetenciát mérő állítások a konfliktusos helyzetben az indulatmentes, az érdekeket méltányosan megítő viselkedésre, a konfliktusok felvállalására, a másokkal együtt végigtárgyalt megoldások preferálására utaltak.

Négy úgynevezett teljesítmény kompetenciát mértek a szakemberek, amelyek közül egy a kompetenciák rangsorának középmezőnyébe, a másik három az élmezőnyébe került, így az átlag is a második legmagasabb a hat közül (csupán a szakmai kompetencia átlagértéke volt magasabb, 3,46 a teljesítménykompetencia 3,22-es értékével szemben) (lásd a 46. táblázatot).

46. táblázat

	Elemző készség	Eredmény-orientáltság	Rendszer-szemlélet	Szervező készség	Teljesítmény kompetenciák
Önjellemzés	2,97	3,27	3,49	3,38	3,28
Beosztott	2,89	3,35	3,10	3,41	3,19
Partner	2,99	3,26	3,25	3,56	3,27
Vezető	2,93	3,42	3,04	3,04	3,11
Egyéb	2,85	3,13	3,31	3,69	3,25
Átlag	2,93	3,29	3,24	3,42	3,22

A szervezőkészség, azaz az erőforrásokkal való jó gazdálkodás, az elvégzendő feladatok strukturálása, prioritizálása, a cél szem előtt tartása erőssége a megfigyelt szakembereknek. Csak vezetőik véleménye tér el a rendkívül pozitív összmeztélésen belül, de az sem kedvezőtlen, csupán jóval kevésbé kedvező, mint a beosztottak és más szereplők véleménye. Az eredményorientáltság terén úgyszintén kedvező az összmeztélés, és itt a vélemények szórása is jelentéktelen. Ez a kompetencia azt mérte, hogy valaki a nehézségeket kihívásnak értelmezi-e, „ki van-e hegyezve” eredmények elérésére, optimalizálja-e erőforrásait a cél elérése érdekében. A rendszerszemlélet kompetencia a „helikopter-szemléletet” mérte, azaz, hogy valaki a részleteken felülemelkedve képes-e áttekinteni a problémákat, érti az összefüggéseket, felismeri, hogy minek milyen következményei lehetnek. Ebben a vonatkozásban is felkészültek a megfigyelt személyek, még az e vonatkozásban legkevésbé pozitívan ítélő vezetői vélemények sem kedvezőtlenek, az önjellemzés átlagértékei pedig azt jelzik, hogy az illetők ebben a tekintetben nagy önbizalommal is rendelkeznek.

Egyetlen ún. teljesítmény kompetencia átlagértéke maradt el a 3-as középértéktől, az elemző készségé. Ez a kompetencia is valahol a középmezőnyben szerepel a rangsorban, nem kirívóan gyenge oldala a megfigyelt szakembereknek, csupán relatíve kevésbé jók az ok-okozati összefüggések feltárásában, a feltárt összefüggések rendszerezésében, az információk szintetizálásában.

A megfigyelt személyek legtöbbje valamilyen szintű vezető volt, így a vezetői kompetencia relatíve alacsony értéke – a hat kompetencia közül a legalacsonyabb – azért figyelmeztető, és világos deficitre utal. A meztélés független a szerepektől: ők maguk, vezetőik, beosztottjaik és partnereik egyaránt úgy látják, hogy ez kevésbé erős oldaluk az illetőknek (lásd a 47. táblázatot).

47. táblázat

	Irányítás	Motiválás	Stratégia	Szervezeti látásmód	Vezetői
Önjellemzés	2,22	2,75	2,86	3,48	2,83
Beosztott	3,09	2,06	2,91	3,45	2,88
Partner	2,46	2,55	2,63	3,20	2,71
Vezető	2,60	2,53	2,44	3,40	2,74
Egyéb	2,42	2,67	2,53	3,11	2,68
Átlag	2,56	2,51	2,67	3,33	2,77

Ez a kompetencia is több komponensből tevődött össze, és így még színesebb a kép. Az egyik összetevő, az ún. szervezeti látásmód, tehát a szervezeti erőviszonyok ismerete, az érdekviszonyok hálójában való tájékozódás, a szervezeti funkciók alapos ismerete és bekalkulálása, más szervezeti egységek erőforrásai – pl. az onnan beszerezhető információk – kihasználása terén úgy tűnik, más kompetenciákkal összevetve kiválóak a megfigyeltek. Ezt ők maguk, beosztottjaik és vezetőik is így látják. A másik három vezetői kompetencia átlagértékei viszont nagyon alacsonya, ezeknél csak egy – az önismeret – volt alacsonyabb. Az ún. stratégiai kompetencia viszonylag kedvezőtlen meztélése abból is adódhat, hogy az állítások kevésbé voltak relevánsak a megcélzott szakembergárdára, sokkal inkább piaci vállalkozások üzleti stratégiáját próbálták bemérni (munkatársakat hosszú távú üzleti célok felé vezet, az üzleti terület széles aspektuság átlátja, a cég üzleti stratégiáját figyelembe véve tüzi ki céljait).

A legkritikusabb a másokat motiváló képességük, és ha itt jobban odafigyelünk, látjuk, hogy a beosztotti megítélés egyöntetűen negatív, úgy látják, hogy főnökeik ebben gyengén teljesítenek. Azaz kevésbé bátorítják, ösztönzik, dicsérik munkatársaikat, kevésbé magával ragadóak, lelkesítőek munkájuk közben. Az irányításban, tehát a munkatársak utasításában, feladatok delegálásában, a munkatársak számára világos célok megfogalmazásában, a munkafeltételek biztosításában sem kiválóak más tulajdonságaikkal összehasonlítva. Ezt ők maguk is érzik, önjellemzésükben ebben a kompetenciában rangsorolták magukat az utolsó helyre. Vezetőik sem túlságosan elégedettek ezen kompetenciájukkal, viszont a beosztottak megítélése inkább kedvező.

5 A területen dolgozók végzettsége és képzési igényei

Az új közmenedzsment és a közfeladatok ellátásának és szervezésének újra felszikkázó vitája a feladathoz szükséges kompetenciákat és így a képzési igényeket is alakítják.

5.1 Képzettség

A telefonos kérdezés adatai alapján azt láthatjuk, hogy a célterületen dolgozó személyek többségének tanári vagy művelődésszervező végzettsége van, amit részben indokol az oktatási és művelődési, kulturális ágazat hangsúlyos jelenléte az általunk vizsgált terepen (lásd 48. táblázat). Körülbelül hasonló arányban találunk – ha minden végzettséget számításba veszünk – szociális vagy egyéb bölcsész végzettségűeket, közgazdászokat és közigazgatási végzettséggel rendelkezőket. Ugyanakkor alap jogi végzettséggel kevesen voltak a mintában, az ezen a területen dolgozók inkább a humán és közigazgatási szakokról kerülnek ide.

48. táblázat

Képzettségek a telefonos kérdezés alapján

	Első képzettség	Második képzettség	Harmadik képzettség	Összes képzettség	Százalék
Közigazgatási, igyszervező	32	6	3	41	0,16
Közgazdász, menedzser	16	12	11	39	0,16
Tanár, pedagógiai, művszervező	62	26	1	89	0,35
Egyéb műszaki, eü	17	6	1	24	0,10
Egyéb bölcsész, szociálpol, szocmunkás	19	7	17	43	0,17
Teológia, lelkész	14	1	0	15	0,06
N	160	58	33	251	1

Az igazgatási, államigazgatási diplomák nagy része az Államigazgatási Főiskola és a Corvinus egyetem diplomáit jelentik, tehát klasszikus jogi végzettséggel a közigazgatásban dolgozókhöz képest jóval kevesebben rendelkeznek. Talán ez is magyarázza, hogy a képzési igények területén elsősorban a jogi ismeretek bővítésére, illetve jobb gyakorlati alkalmazására lenne szükségük (lásd később).

Érdekes azt is megfigyelni, hogy kik azok, akik úgy ítélték meg, hogy az első végzettségüket egy másikkal is ki szeretnék egészíteni. Döntően második vagy harmadik diplomát a szociális, egészségügyi és műszaki végzettségűek szereztek. A jogi és közgazdasági, valamint a teológiai diplomával rendelkezők nagy többsége viszont megelégedett az eredeti diplomájával (lásd 49. táblázat).

49. táblázat

Az eredeti végzettségek és az azokat kiegészítő végzettségek a telefonos kérdezés alapján

	n.a.	Egy képzettség	Két képzettség	Három képzettség	Összesen
missing	0,89	0,11	0,00	0,00	1,00
Közigazgatási, ikszervező	0,00	0,75	0,22	0,03	1,00
Közgazdász, menedzser	0,00	0,81	0,13	0,06	1,00
Tanár, pedagógiai, művszervező	0,00	0,60	0,27	0,13	1,00
Egyéb műszaki, eü	0,00	0,41	0,24	0,35	1,00
Egyéb bölcsész, szociálpol, szocmunkás	0,00	0,58	0,37	0,05	1,00
Teológia, lelkész	0,00	0,79	0,21	0,00	1,00
Összesen	0,05	0,62	0,24	0,10	1,00
Összesen (N)	8	104	40	17	169

5.2 Kompetenciák és ismeretek és azok értékelése (telefonos kérdezés alapján)

Az egyes készségek, kompetenciák és ismeretek szükségességére, illetve a „birtoklásukra” vonatkozó ítéletekből minden érvényes válaszadóra megállapítható, hogy az egyes kompetenciák, készségek, ismeretek tekintetében küszködik-e hiányosságokkal.

Ehhez az önértékelésre adott osztályzatokat el kell osztanunk azzal az értékkel, amit az adott kompetencia szükségességére vonatkozóan adtak a válaszadók.¹⁵ Ekkor háromféle értéket kaphatunk:

50. táblázat

Kompetencia, készség, illetve ismerethiány megállapítása a válaszadók értékelései alapján

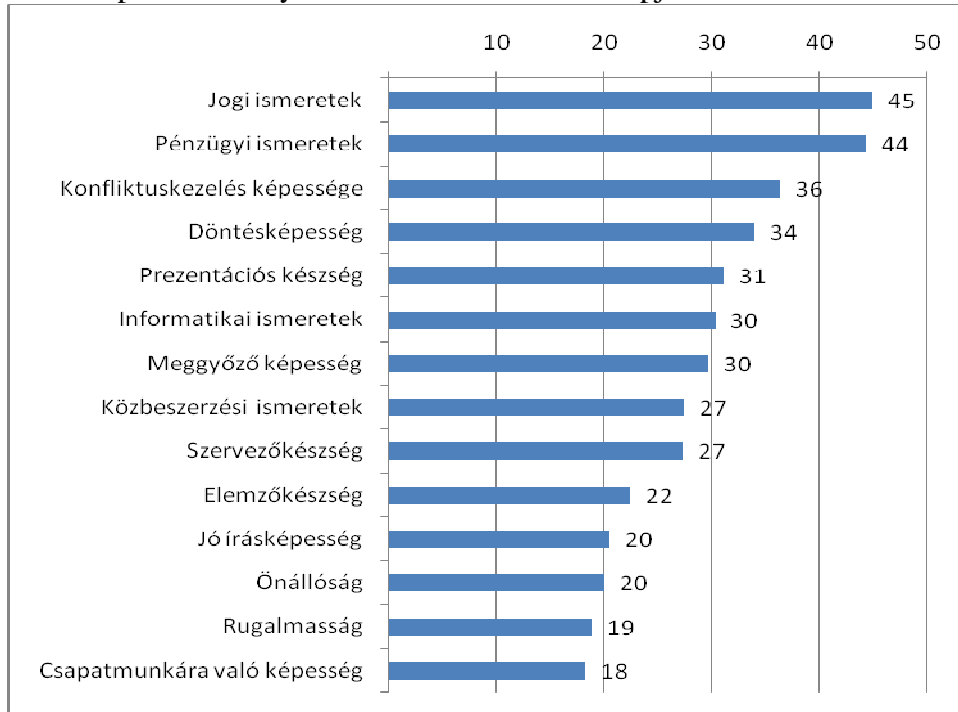
	Érték	Interpretáció
Mennyire rendelkezik az adott kompetenciával (1-5) / Mennyire szükséges ez a kompetencia a jó munkavégzéshez (1-5)	1	Pont annyira rendelkezik a kompetenciával, készséggel, ismerettel, amennyire szerinte arra szükség van
	<1	Az adott kompetencia, készség, ismeret területén hiányosságai vannak
	>1	Az adott kompetencia, készség, ismeret területén „jobban” ellátott, mint azt a feladatai megkívánják

Az egyes készségek, kompetenciák és ismeretek alapján így könnyen meghatározhatjuk, hogy a válaszadók mekkora hányada küzd hiányossággal. Az eredmények azt mutatják, hogy legtöbben (a válaszadók közel fele) jogi és pénzügyi ismeretek területén küzdenek hiányosságokkal. De a kérdezettek több mint harmadának a konfliktuskezelés és a döntésképesség terén is lenne pótolnivalója. Az informatikai ismeretek és a meggyőző

¹⁵ Pl. Ha rugalmasságot a válaszadó 5-ös osztályzattal értékeli, mikor azt kérdezzük tőle, hogy az mennyire fontos a jó munkavégzéshez, majd amikor azt kérdezzük, hogy ő mennyire rendelkezik ezzel a készséggel, 3-as osztályzatot ad, akkor a kompetenciahiányt mutató érték 3/5 lesz.

képesség hiánya a kérdezettek 30 százalékánál érzékelhető. A válaszadók legalacsonyabb hányada, ötöde vagy kevesebb, mint ötöde az íráskészség, önállóság, rugalmasság és a csapatmunkára való képesség területén érez hiányosságot (lásd 4. ábra).

4. ábra
Kompetenciahiányok a telefonos kérdezés alapján



Az egyes kompetenciák, készségek és ismeretek területén hiányossággal küzdők aránya (%)

Az egyes munkaterületek között csak az önállóságihiány területén találtunk különbséget, a szociális területen dolgozók 35, az oktatási területen dolgozók 13, a munkaügyi és foglalkoztatási dolgozók körében pedig mindössze 8 százalék volt azok aránya, akik kompetenciahiányról számoltak be.¹⁶

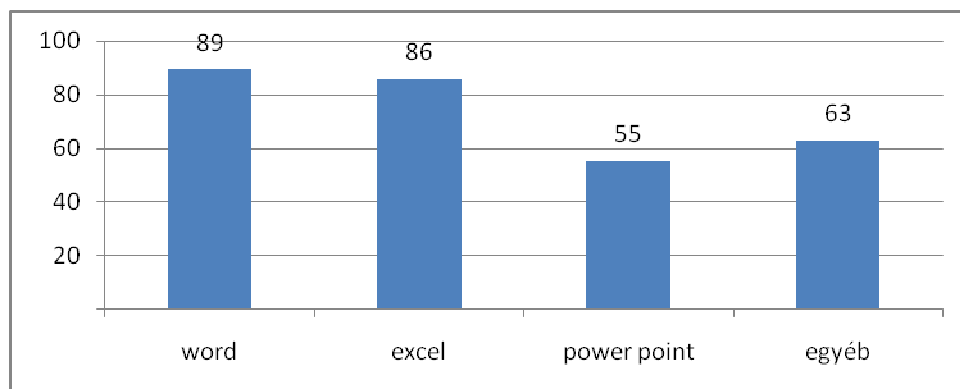
5.2.1. Időgazdálkodás, szoftverhasználat

A válaszadók munkavégzése olyan dimenziók mentén is értelmezhető, mint az írásos, illetve szóbeli jellegű munkavégzés. Így jellemezve, a válaszadók közel 4 órát (átlagosan 230 percet) töltenek írásos anyagok készítésével és közel 3 órát szóbeli kommunikációval (átlagosan 157 percet).

Az írással járó munkák során leginkább az Office programcsomag népszerűbb elemeit (Word, Excel) használják a legtöbben, Power Pointot a válaszadók kicsivel több, mint fele használ, egyéb szoftvert pedig 63 százalék jelölt meg (lásd 5. ábra).

5. ábra
Szoftverhasználat a válaszadók körében (%)

¹⁶ Cramer's V: 0,288 (szig.: 0.000)



5.3. Képzési igény

A válaszadók jelentős hányada, 80 százalék érzi szükségesnek, hogy részt vegyen munkájához kapcsolódó képzésen. 83 százalék nyilatkozott úgy, hogy maga is részt venne ilyen képzésen. A részvételi szándékot kifejező 141 kérdezett 67 százaléka 1-2 napos képzésen venne részt, 30 százalék pedig hosszabb képzésre is elmenne. 38 százalék volt azok aránya, akik akár esti, illetve levelező képzési formában is vállalnák egyéni fejlesztésüket.

5.3.1. Specifikus képzési igények

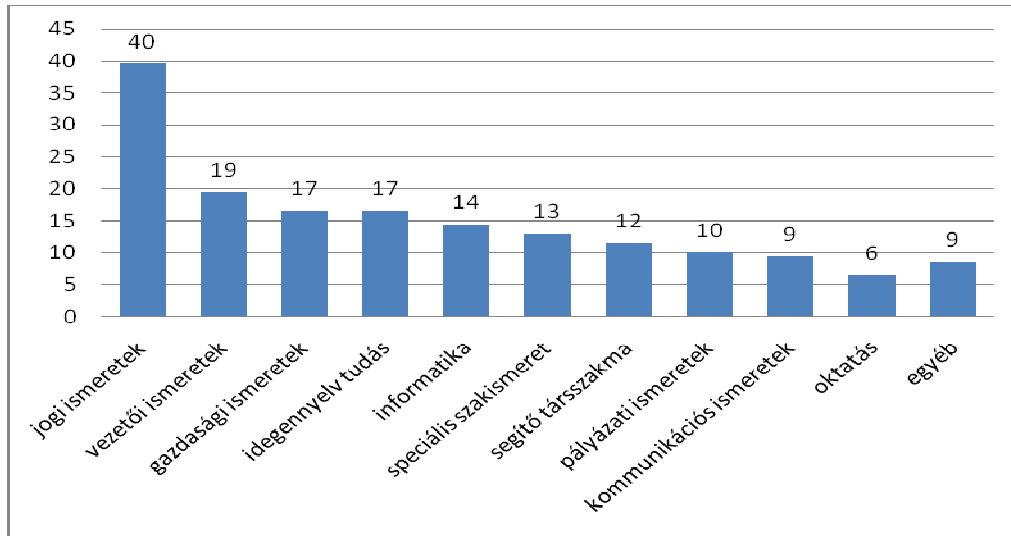
A képzési igényhez kapcsolódó kérdésre az összes megkérdezett közül mindössze 139-en adtak választ. Ennek alapján elmondható, hogy többségük, csaknem a válaszadók fele valamilyen jogi jellegű képzésre tartana igényt. Nagyjából a válaszadók húsz százaléka tartana igényt olyan vezetői ismeretek, kompetenciák fejlesztésére, mint a projektmenedzsment vagy a szervezés. Gazdasági ismereteik bővítését, illetve idegennyelvtudásuk javítását is közel ennyien, tehát mintánkban 23 fő szeretné megvalósítani. Informatikai jellegű tudásbővítésre mintegy 14 százaléknyan vágynak, s hasonló arányban jelent meg a válaszokban a segítő társszakma, mint például a pszichológiai képzés, illetve a speciális szakismeret is, amely elnevezés a gyermekvédelemmel, egészségügyi szaktudással, speciális szociális ellátásokkal kapcsolatos ismereteket foglalja magába. Mindössze 10 százalékos gyakorisággal, vagy az alatt szerepelt a pályázatokkal kapcsolatos tudások, az oktatás, vagy közoktatást érintő ismeretek iránti igény.

Összegezve tehát úgy tűnik, az általunk vizsgált munkakört ellátók részéről legelsősorban a területüket érintő specifikus jogismeret naprakészségében mutatkozik hiányosság, illetve ezen ismeret bővítésére vonatkozik a legmagasabb igény (lásd 6. ábra).

6. ábra

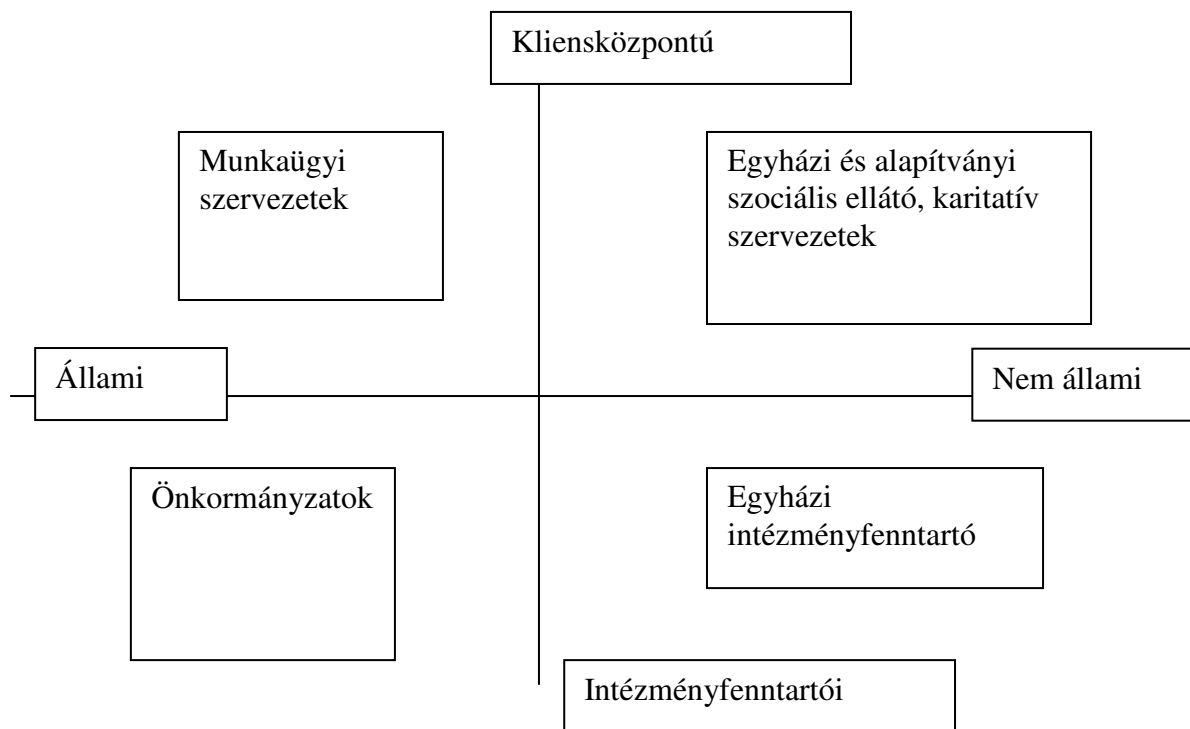
Képzési igények a válaszadók körében (%)

N=139



5.4. Szektorális különbségek

Mind az esettanulmányokban, mind a telefonos kérdezés során szépen elvált, végzettségében, kompetenciaigényében és feladatkörében is az állami és nem állami szféra, valamint az intézményfenntartói és a kliensközpontú szemlélet (lásd 7. ábra). Munkakörét tekintve a nem állami szférában jóval inkább említették a pályázatírást vagy a fundraising tevékenységét, míg az állami szférában ez jóval kevésbé fordult elő.



7. ábra

Alkalmazottaik végzettségét tekintve is érdekesen elkülönül a két szféra: a kliensközpontú esetén arányaiban jóval több közgazdasági és szociális végzettségű szakembert találunk, míg

a jogi-közigazgatási végzettség elsősorban az intézményfenntartó önkormányzatok esetében jellemző (lásd 51. táblázat).

51. táblázat

Végzettségek az önkormányzati és a munkaügyi, nonprofit, egyházi szférában a humánszolgáltatók körében

Végzettség	intézményközpontú	kliensközpontú	Összesen
közgazd.	2%	7%	4%
közigazgatás-jog	30%	11%	21%
pedagógia	43%	31%	38%
szociális-eü	14%	35%	23%
egyéb	11%	17%	14%
összesen N	88	72	160
összesen %	100%	100%	100%

5.4.1. Képzési igények a terület és a fenntartó szerint

Az oktatási, szociális és munkaügyi terület szempontjából is megvizsgáltuk a képzési igényeket, és három képzési terület esetében találtunk jelentős, azaz statisztikai értelemben is szignifikáns különbséget. Ezek a jogi, az idegennyelvi és az oktatással kapcsolatos tudások voltak. Az oktatás területén dolgozók több mint fele említette a joggal kapcsolatos képzési igényt, míg ugyanez az arány a szociális területen dolgozóknál 40, a munkaügyiseknél kissé 20 százalék alatt van. Ezzel szemben éppen a munkaügy területén dolgozók említették a legnagyobb arányban az idegennyelv tudás bővítését, aminek részben az is oka lehet, hogy ezen a területen nagyobb arányban jelennek meg a nonprofit szervezetek, amelyek nagyobb eséllyel tartanak kapcsolatot külföldi szervezetekkel, mint az önkormányzatok. Az oktatással kapcsolatos ismereteket egyedül az oktatásban dolgozók említették, mintegy 6 százaléknyan (lásd 52. táblázat).

52. táblázat

Képzési igény terület szerint

	Oktatási, kulturális	Szociális, egészségügyi	Munkaügyi, foglalkoztatási	összesen
jogi ismeret	52	38	19	40
gazdasági ismeret	14	17	19	17
informatikai ismeret	9	13	26	14
idegennyelv tudás	11	12	35	17
vezetői készségek	18	19	23	19
speciális szakismeret	9	17	13	13
segítő társszakmák	13	13	6	12
oktatás	16	0	0	6
kommunikációs és konfliktuskezelés	7	10	13	9
pályázat és közbeszerzés	7	13	10	10
egyéb	9	8	10	9

N=139 (Kék: szignifikáns)

A fenntartó szerint szintén három területen volt számottevő eltérés: a jog, az informatika és az idegennyelv tudás területén. A jog a megyei önkormányzati dolgozóknál merült fel a legmarkánsabban, 72 százalékuk nevezett meg ilyen képzési igényt. 50% körüli arányban említették ezt a területet a települési és kistérségi önkormányzatnál dolgozók, nagyjából 40 százaléknian a munkaügy területéről és kevesen az egyház, illetve a nonprofit szféra oldaláról (lásd 53. táblázat). Ebben szerepe lehet annak, hogy kérdezőbiztosaink a kompetens személy keresésekor más munkakört ellátó személyekkel kerültek kapcsolatba az önkormányzatoknál és a civil szféránál: előfordulhat, hogy egy alapítvány vagy egyesület megkeresésünkre a vezetőt javasolta válaszára, aki nem azonos kompetenciákkal bír és nem azonos tudásokat használ fel munkája során, mint egy a pályázatokért felelős önkormányzati beosztott dolgozó, például referens. Így a fenntartóra vetített képzési igényekben tulajdonképpen leképeződhet az egyes intézmények munkamegosztása és feladatstruktúrája is. Informatikai képzési igényt legnagyobb arányban a települési önkormányzati és a munkaügy területén dolgozók említették, az idegen nyelv szintén a munkaügynél és a nonprofit szféránál fordult elő nagyobb, 30 százalék körüli említési arányban.

53. táblázat

Képzési igény a fenntartó szerint

	Megyei önkormányzat	Települési önkormányzat	Önkormányzati társulás	Egyház	Non-profit	Munkaügyi	Összesen
jogi ismeret	72	51	50	23	6	38	40
gazdasági ismeret	11	13	36	0	16	19	17
informatikai ismeret	6	5	32	8	13	31	14
idegennyelv tudás	17	15	0	8	23	38	17
vezetői képességek	6	21	27	8	26	19	19
speciális szakismeret	11	15	5	15	16	13	13
segítő társszakmák	6	21	5	8	10	13	12
oktatás	17	5	0	15	6	0	6
kommunikációs és konfliktuskezelés	0	13	5	8	13	13	9
pályázat és közbeszerzés	6	8	14	15	16	0	10
egyéb	11	10	0	15	6	13	9

N=139 (Kék=szignifikáns)

Külön megvizsgáltuk azon válaszadói csoportokat, amelyek nem kívánnak továbbképzésen részt venni, akik csak tanfolyami továbbképzésen vennének részt, illetve azt a közel egyharmados réteget, akik posztgraduális képzésre is vállalkoznának. E csoportok között nemek, életkor, beosztás és iskolai végzettség szerint sincs különbség. Tehát a vezetők és beosztottak, fiatalok és középkorúak, főiskolai és egyetemi diplomások, egy- és többdiplomások gyakorlatilag azonos arányban vállalkoznának újabb diploma szerzésére. A 6 kategóriában dolgozók újabb diplomáért való továbbtanulási szándéka azonban jelentős különbségeket mutat (lásd az 54. táblázat). A nem állami – egyházi és alapítványi – szektorban dolgozók közel fele, míg a munkaügyi szektorban dolgozók kevesebb mint ötöde, a kistérségi társulásoknál kevesebb mint tizede vállalkozna ismét felsőfokú tanulmányokra. Ugyanakkor a tanfolyami továbbképzésre való nyitottság ezen dimenzió mentén sem mutat szignifikáns különbségeket.

54. táblázat

Továbbtanulási szándékok a 6 kategóriában dolgozók között

	Nem kíván továbbképzésen részt venni (N=31)	Csak tanfolyami képzésen venne részt (N=85)	Posztgraduális képzésen is részt venne (N=53)	Összesen
Megyei önkormányzat	18,2%	45,5%	36,4%	100,0%
Települési önkormányzat	7,3%	58,5%	34,1%	100,0%
Önkormányzati társulás	21,4%	71,4%	7,1%	100,0%
Egyház	23,5%	29,4%	47,1%	100,0%
Nonprofit	22,5%	35,0%	42,5%	100,0%
Munkaügyi	23,8%	57,1%	19,0%	100,0%
Összesen	18,3%	50,3%	31,4%	100,0%

P<0.05

Egyetlen további háttérváltozó mentén kaptunk még szignifikáns különbséget: *akinek szociális vagy egészségügyi diplomája van, az nagyobb arányban szerezne még egy diplomát.* Minthogy láttuk, hogy az egyházi és nonprofit szférában is – ahol a szociális terület nagyobb szerepet játszik – magasabb a továbbtanulási szándék, megvizsgáltuk, hogy nem ennek köszönhető-e ez a különbség. Nos, nem. A háromdimenziós keresztábrák statisztikai próbái azt jelezték, hogy a nem állami szférában a korábbi diploma fajtájától függetlenül – tehát nem csak a szociális területen szerzett diplomával rendelkezőknél – átlag fölötti a továbbtanulási aktivitás, viszont az állami szférában dolgozók között kifejezetten a szociális területen képzettek szereznének újabb diplomát.

Talán nem érdektelen megemlíteni, hogy akik újabb diplomáért tanulnának, azoknak 40%-a nem igazán nyitott tanfolyami továbbképzésre, talán karrierszempontok miatt is előnyben részesítenek egy újabb diplomát. Van tehát egy nem jelentéktelen csoport – minden nyolcadik válaszoló –, aki kifejezetten esti vagy levelező képzésen bővítené ismereteit, javítaná karrierlehetőségét.

Megvizsgáltuk még, hogy a diplomáért és a tanfolyami úton továbbtanulni szándékozók között a továbbtanulási területek különböznek-e. Nem különböznek, tehát nem a bővíteni kívánt ismereteken, hanem egyéb aspirációkon múlik, hogy valaki vállalkozik-e újabb diploma szerzésére, vagy csak rövidebb-hosszabb tanfolyamon képezné magát tovább.

Az újabb diplomáért szívesen tanuló 53 fő közül 16 fő nevezte meg a jogi területet – vagy annak egy szektorát (munkajog, szociális jog stb.) –, 8-8 fő a vezetési ismereteket és valamilyen idegen nyelvet, 6 fő pedig gazdasági-pénzügyi területet. Egyetlen válaszoló nevezte meg a közigazgatást mint továbbtanulási szakterületet, és számos szakirány volt 1-2 válaszoló elképzelésében. Többen viszont olyan témákat adtak meg, amelyek inkább csak részterületei lehetnek egy posztgraduális képzésnek (rehabilitáció, protokoll), esetleg még azok is csak kis valószínűséggel (pl. gyülekezetépítés, grafológia).

6 Irodalomjegyzék

S. Arapovics Mária: Felnőttképzési nonprofit szervezetek Magyarországon. Az egész életen át tartó tanulás és a civil szervezetek. Ráció Kiadó – ELTE Élethosszig Tartó Művelődésért Alapítvány. Budapest, 2007

Christopher Hood: A public management for all seasons? Public Administration Vol. 69 Spring 1991

Christopher Hood: The „New Public Management” in the 1980s: Variations on a theme. Accounting Organizations and Society, Vol 20., No. 2/3. pp. 93-109, 1995

D. Cristoph Reichard-Dr. Manfred Röber: Public Management Education in Germany – Too Little Too Late? Paper for Panel 20 „Public Management education and training” at the XIV IRSPM Conference in Bern, April 7-9, 2010

Derényi András: A felsőoktatás és a foglalkoztathatóság kapcsolatának értelmezései, Educatio, 2010/3, 361-369.p.

Gajdusчек György: Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében, Budapest, 2008

Györgyi Zoltán (2008): Projekt vagy iskola, Educatio 2008/4. szám

Hajnal György: Diversity and Convergence: A Quantitative Analysis of European Public Administration Education Programs. In: Journal of Public Affairs Education V 9. No. 4 2003 October

Hajnal György–Jenei György: Közigazgatási rendszerek, valamint közigazgatás-, illetve közmenedzsment-tudomány és –képzés Európában és Magyarországon. Történelmi tendenciák és helyzetértékelés. Köz-gazdaság 2008/4

Halász Gábor: Az állam szerepének változása a modern közoktatás szabályozásában. Iskolakultúra, 4. sz., 2002

Helyi oktatásfinanszírozás és oktatáspolitikai 2001-2002, Országos Közoktatási Intézet Kutatási Központ, Budapest, 2002

Horváth M. Tamás: Helyi közszolgáltatások szervezése a nyugat-európai gyakorlat és az uniós elvárások tükrében. In: Szigeti Ernő (szerk.): Az önkormányzati közigazgatás az EU csatlakozás tükrében. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2004

Horváth M. Tamás: Helyi közszolgáltatások szervezése, Dialóg Campus, Budapest-Pécs, 2001

Horváth M. Tamás–Kökényesi József–Pitti Zoltán: Közszolgáltatások szervezése és igazgatása, Budapest, 2007

Jelentés a magyar közoktatásról 2006, OKI, Budapest

Kereki Judit – Lannert Judit: A korai intervenciós intézményrendszer hazai működése. Zárótanulmány. Budapest, 2009

Kovács Katalin: A közigazgatási reform és területi közoktatás-irányítás. Kézirat. Országos Közoktatási Intézet Kutatási Központ, 2006

NKHT JÁP 63/2006 projekt, OKI-KTI

Laáb Ágnes: Ga(rá)zdálkodás a szellemi vagyonnal, Typotex Kiadó, 2007

Wagner András: A helyi önkormányzatok és más fenntartók, valamint az oktatási intézmények NFT-s (PEA, HEFOP, ROP) pályázatainak jellemzői. Kézirat. Országos Közoktatási Intézet Kutatási Központ, 2005

Zám Mária: A magyar nonprofit szektor jövője a munkanélküliség kezelésben az európai integráció folyamatában, Nonprofit Kutatócsoport Egyesület, Budapest, 2006

Forrásul szolgáltak továbbá a projekt keretében született esettanulmányok és internetes források:

http://www2.lse.ac.uk/study/graduate/taughtProgrammes2011/MPA/structure/MPA_PPM_Structure.aspx

<http://www.princeton.edu/grad/mpa/curriculum/>

<http://www.iim-edu.org/managementtrainingcoursesusa/publicadministrationtrainingcourses.htm>

http://www.hertie-school.org/home.php?nav_id=363

7. Mellékletek

1. Melléklet

A potsdami egyetem mesterkurzusának programja

(részletes óraterv látható alább)

Recommendation for incoming participants (EMPM 2010) who study part-time over a period of two years:	
1st year of studies (2010/11):	CI CI-1 CII-1 CII-2 CIV-1 CIV-2 Elective 1 Skills Course 1 If your time allows it: Elective 2 If your time allows it: Workshop London (please note that visiting CVI-1 is a precondition for the Brussels Workshop)
2nd year of studies (2011/12):	CV-1 or CV-2 CVI-1 Elective 3 Elective 4 Elective 5 Skills Course 2 Workshop London or Brussels

Core Courses*

Date	Module	Course ID	Title	Convenor	Institution
3 & 6 Sept 2010	Understanding Governance	CI	Inauguration & Governance and Management in the 21st Century	Gerhard Hammerschmid	HSoG/UP
7 - 9 Sept 2010	Understanding Governance	CI-1	Actors, Institutions, Policies (A)	Markus Jachtenfuchs	HSoG
7 - 9 Oct 2010	Understanding Governance	CI-1	Actors, Institutions, Policies (B)	Markus Jachtenfuchs	HSoG
11 - 13 Oct 2010	Understanding Governance	CII-1	Governance and Decision Making in a nd between Public Institutions (A)	Werner Jann	UP
11 - 13 Nov 2010	Management: Concepts, Instruments and Finances	CIV-1	Strategic and Performance Management** (A)	Hammerschmid/Isabella Proeller	HSoG/UP
15 - 17 Nov 2010	Management: Concepts, Instruments and Finances	CIV-2	Human Resource Management (A)	Gerhard Hammerschmid	HSoG/UP
9 - 11 Dec 2010	Understanding Governance	CII-2	Understanding Organisations (A)	Erhard Friedberg	Sciences-Po
13 - 15 Dec 2010	Understanding Governance	CII-2	Understanding Organisations (B)	Erhard Friedberg	Sciences-Po
16 - 18 Dec 2010	Understanding Governance	CII-1	Governance and Decision Making in a nd between Public Institutions (B)	Werner Jann	UP
27 - 29 Jan 2011	Management: Concepts, Instruments and Finances	CIV-1	Strategic and Performance Management** (B)	Hammerschmid/Proeller	HSoG/UP
31 Jan - 2 Feb 2011	Management: Concepts, Instruments and Finances	CIV-2	Human Resource Management (B)	Gerhard Hammerschmid	HSoG/UP
24 - 26 Feb 2011	Management: Concepts, Instruments and Finances	CV-1	Fiscal Rules and Budgeting***	Mark Hallerberg	HSoG
28 Feb - 2 Mar 2011	Management: Concepts, Instruments and Finances	CV-2	Accounting and Management Control***	Christoph Reichard/Jan van Helden	UP/Univ. of Groningen
11 - 13 Apr 2011	Understanding Governance	CVI-1	European Union Governance	Alina Mungliu-Pippidi	HSoG
23 - 24 June 2011	Closing Workshop	CVII	Closing Workshop****	Gerhard Hammerschmid	HSoG/UP

* The courses CI-1, CII-1, CII-2, CIV-1, CIV-2 are offered twice (two identical courses).

** Participants of EMPM 2009 who already visited either the Strategic OR the Performance Management core course last year, should now catch up the missing content in the respective elective. Those who visited neither the Strategic NOR the Performance core course should visit this new core course and catch up the missing content with a second assignment.

*** EMPM 2010 participants choose either CV-1 or CV-2. For EMPM 2009 participants both courses are mandatory.

**** Only for EMPM 2009 participants.



Electives

Specialisation: Leadership and Management					
Date	Module	Course ID	Title	Convenor	Institution
11 - 13 Nov 2010	Leadership and Management	EI-6-CBS	Strategic Change Management - at Copenhagen Business School	CBS	CBS
17 - 19 Jan 2011	Leadership and Management	EI-1	Leadership and Personnel Management	Gerhard Hammerschmid	HSoG/UP
14 - 16 Feb 2011	Leadership and Management	EI-3	Managing Organisational Change	Jobst Fiedler	HSoG
9 - 11 May 2011	Leadership and Management	EI-5	Strategic Management*	Isabella Proeller	UP
20 - 22 June 2011	Leadership and Management	EI-2	Performance Management	Gerhard Hammerschmid	HSoG/UP
Specialisation: Financial Management and Methods					
Date	Module	Course ID	Title	Convenor	Institution
4 - 6 Nov 2010	Financial Management and Methods	EII-2	Informed Consumption of Quantitative Research	Mark Kayser	HSoG
10 - 12 Jan 2011	Financial Management and Methods	EII-3	Smart Decisions in Government	Larry Phillips	LSE
24 - 26 Mar 2011	Financial Management and Methods	EII-1	Budgeting Rules in Germany and the International Context	Mark Hallerberg	HSoG
28 - 30 Mar 2011	Financial Management and Methods	EII-4	Cut-Back Management	Jobst Fiedler	HSoG
Specialisation: Intersectoral Management					
Date	Module	Course ID	Title	Convenor	Institution
14 - 16 Oct 2010	Intersectoral Management	EIII-6 (CII-2**)	A new Interplay between the State, Business and Civil Society	Gunnar Folke Schuppert	HSoG
8 - 10 Nov 2010	Intersectoral Management	EIII-2	Political Communication	Andrea Römmele	HSoG
6 - 8 Dec 2010	Intersectoral Management	EIII-7	Fundraising	Andrea Römmele/Kerstin Plehwe	HSoG/IIPG
10 - 12 Feb 2011	Intersectoral Management	EIII-4	Organisation, Steering and Control of Agencies	Werner Jann	UP
7 - 9 Apr 2011	Intersectoral Management	EIII-5 (CVI-2**)	Managing International Organisations	Thorsten Benner	GPPI
5 - 7 May 2011	Intersectoral Management	EIII-8	Campaign Development and Management	Andrea Römmele	HSoG
Recommended for students without previous knowledge in Economics:					
Date	Module	Course ID	Title	Convenor	Institution
25 - 28 Oct 2010	Economics for Non-Economists	ECON	Economics for Non-Economists	Henrik Enderlein	HSoG

* For EMPM 2009 participants this course may also count as elective for the "Intersectoral Management" specialisation.

** For EMPM 2009 participants this course is a mandatory core course.

Professional Development, Master Thesis, Extra Course

Professional Development					
Date	Module	Course ID	Title	Convenor	Institution
6 - 7 Sept 2010	Skills	SC-5	Project Management	Jim Bennett	Inf Policy Advising (IPA)
2 - 3 Nov 2010	Skills	SC-6	Structured Communication	Carsten Leminsky	stee.com GmbH
13 - 14 Jan 2011	Skills	SC-1	Teambuilding and Leadership	Stuart Ludwig	McKinsey & Co.
15 - 16 Jan 2011	Skills	SC-8	Teambuilding and Leadership	Stuart Ludwig	McKinsey & Co.
8 - 9 Feb 2011	Skills	SC-3	Negotiation	Constantin Olbrisch	Kanzlei für Mediation
5 - 6 Apr 2011	Skills	SC-4	Negotiation	Constantin Olbrisch	Kanzlei für Mediation
3 - 4 May 2011	Skills	SC-7	Structured Communication	Carsten Leminsky	stee.com GmbH
12 - 13 May 2011	Skills	SC-2	Presentation	Frederik von Rumohr	B I F I R
16 - 19 May 2011	Workshop	IW-L	London	Hammerschmid/Fiedler	HSoG/UP
23 - 26 May 2011	Workshop	IW-B	Brussels	Hallerberg/Jon Worth	HSoG
Master Thesis					
Date	Module	Course ID	Title	Convenor	Institution
13 Jan 2011	Master Thesis Colloquium (recommended)	Thesis Coll. 1	Introduction into Scientific Research	tb.a	
14 March 2011	Deadline Master Thesis Proposal		Handing in of Master Thesis Proposal		
14 April 2011	Master Thesis Colloquium (recommended)	Thesis Coll. 2	Presentation and Discussion of Thesis Proposals	tb.a	
1 Aug 2011	Deadline Master Thesis		Handing in of final Thesis		
29 - 31 Aug 2011	Master Thesis Defense		Period for Master Thesis Defenses		
Extra Course for Non-German Participants					
Date	Module	Course ID	Title	Convenor	Institution
5 Sept 2010	Introduction into the German Administrative System	Extra	This course is mandatory for participants from outside Germany, and recommended to German participants who do not have a good previous knowledge from their studies or professional experience.	Julia Fleischer/Thuid Hustedt	UP

Complete annual course offer - participants make their selection

Sept		Oct		Nov		Dec		Jan		Feb		March		Apr		May		June		July		Aug		Sept	
Wed 1		Fri 1		Mon 1		Wed 1		Sat 1		Tue 1	CV-2 (B) Hammer-schmid	Tue 1	CV-2 Reichard/van Heiden	Fri 1		Sun 1		Wed 1		Fri 1		Mon 1	Thesis due	Thu 1	
Thu 2		Sat 2		Tue 2	SC-6 Lambely	Thu 2		Sun 2		Wed 2		Wed 2		Sat 2		Mon 2		Thu 2		Sat 2		Tue 2		Fri 2	Graduation/Inauguration
Fri 3	CI	Sun 3		Wed 3		Fri 3		Mon 3		Thu 3		Thu 3		Sun 3		Tue 3	SC-7 Lambely	Fri 3		Sun 3		Wed 3		Sat 3	
Sat 4		Mon 4		Thu 4	ES-2 Kayser	Sat 4		Tue 4		Fri 4		Fri 4		Mon 4		Wed 4		Sat 4		Mon 4		Thu 4		Sun 4	
Sun 5	Extra P&A/aud.	Tue 5		Fri 5		Sun 5		Wed 5		Sat 5		Sat 5		Tue 5	SC-4 Odrtech	Thu 5	ES-8 Römmele	Sun 5		Tue 5		Fri 5		Mon 5	
Mon 6	SC-5 Ben-net	Wed 6		Sat 6		Mon 6	ES-7 Römmele/Rehner	Thu 6		Sun 6		Sun 6		Wed 6		Fri 6		Mon 6		Wed 6		Sat 6		Tue 6	
Tue 7		Thu 7		Sun 7		Tue 7		Fri 7		Mon 7		Mon 7		Thu 7	ES-6 (CV-2) Demer	Sat 7		Tue 7		Thu 7		Sun 7		Wed 7	
Wed 8	CV-1 (A) Jachtenfuchs	Fri 8	CV-1 (B) Jachtenfuchs	Mon 8	ES-2 Römmele	Wed 8		Sat 8		Tue 8	SC-3 Odrtech	Tue 8		Fri 8		Sun 8		Wed 8		Fri 8		Mon 8		Thu 8	
Thu 9		Sat 9		Tue 9		Thu 9	CV-2 (A) Neuberg	Sun 9		Wed 9		Wed 9		Sat 9		Mon 9	ES-4 Probler	Thu 9		Sat 9		Tue 9		Fri 9	
Fri 10		Sun 10		Wed 10		Fri 10		Mon 10	ES-3 Philippe	Thu 10		Thu 10		Sun 10		Tue 10		Fri 10		Sun 10		Wed 10		Sat 10	
Sat 11		Mon 11		Thu 11	CV-1 (A) Hartmann-sch/Probler	Sat 11		Tue 11		Fri 11	ES-4 Jann	Fri 11		Mon 11	CV-1 Mungli-Poppit	Wed 11		Sat 11		Mon 11		Thu 11		Sun 11	
Sun 12		Tue 12	CV-1 (A) Jann	Fri 12	ES-4 CBS	Sun 12		Wed 12	Thesis Coll 1 Ludwig	Sat 12		Sat 12		Tue 12		Thu 12	SC-2 v. Rumsch	Sun 12		Tue 12		Fri 12		Mon 12	
Mon 13		Wed 13		Sat 13		Mon 13	CV-2 (B) Neuberg	Thu 13	Thesis Coll 1 Ludwig	Sun 13		Sun 13		Wed 13		Fri 13		Mon 13		Wed 13		Sat 13		Tue 13	
Tue 14		Thu 14		Sun 14		Tue 14		Fri 14		Mon 14		Mon 14	Thesis Proposal	Thu 14	Thesis Coll 2	Sat 14		Tue 14		Thu 14		Sun 14		Wed 14	
Wed 15		Fri 15	ES-4 (CV-2) Schuppert	Mon 15	CV-2 (A) Hammer-schmid	Wed 15		Sat 15	SC-6 Ludwig	Tue 15	ES-3 Redler	Tue 15		Fri 15		Sun 15		Wed 15		Fri 15		Mon 15		Thu 15	
Thu 16		Sat 16		Tue 16		Thu 16		Sun 16		Wed 16		Wed 16		Sat 16		Mon 16	Workshop in London	Thu 16		Sat 16		Tue 16		Fri 16	
Fri 17		Sun 17		Wed 17		Fri 17	CV-1 (B) Jann	Mon 17	ES-1 Hammer-schmid	Thu 17		Thu 17		Sun 17		Tue 17		Fri 17		Sun 17		Wed 17		Sat 17	
Sat 18		Mon 18		Thu 18		Sat 18		Tue 18		Fri 18		Fri 18		Mon 18		Wed 18		Sat 18		Mon 18		Thu 18		Sun 18	
Sun 19		Tue 19		Fri 19		Sun 19		Wed 19		Sat 19		Sat 19		Tue 19		Thu 19		Sun 19		Tue 19		Fri 19		Mon 19	
Mon 20		Wed 20		Sat 20		Mon 20		Thu 20		Sun 20		Sun 20		Wed 20		Fri 20		Mon 20	ES-2 Hammer-schmid	Wed 20		Sat 20		Tue 20	
Tue 21		Thu 21		Sun 21		Tue 21		Fri 21		Mon 21		Mon 21		Thu 21		Sat 21		Tue 21		Thu 21		Sun 21		Wed 21	
Wed 22		Fri 22		Mon 22		Wed 22		Sat 22		Tue 22		Tue 22		Fri 22		Sun 22		Wed 22		Fri 22		Mon 22		Thu 22	
Thu 23		Sat 23		Tue 23		Thu 23		Sun 23		Wed 23		Wed 23		Sat 23		Mon 23		Thu 23	CV8 Hammer-schmid	Sat 23		Tue 23		Fri 23	
Fri 24		Sun 24		Wed 24		Fri 24		Mon 24		Thu 24		Thu 24		Sun 24		Tue 24	Workshop in Brussels	Fri 24		Sun 24		Wed 24		Sat 24	
Sat 25		Mon 25		Thu 25		Sat 25		Tue 25		Fri 25	CV-1 Halberberg	Fri 25	ES-1 Halberberg	Mon 25		Wed 25		Sat 25		Mon 25		Thu 25		Sun 25	
Sun 26		Tue 26	ECOW Endstein	Fri 26		Sun 26		Wed 26		Sat 26		Sat 26		Tue 26		Thu 26		Sun 26		Tue 26		Fri 26		Mon 26	
Mon 27		Wed 27		Sat 27		Mon 27		Thu 27	CV-1 (B) Hammer-schmid/Probler	Sun 27		Sun 27		Wed 27		Fri 27		Mon 27		Wed 27		Sat 27		Tue 27	
Tue 28		Thu 28		Sun 28		Tue 28		Fri 28		Mon 28	CV-2	Mon 28		Thu 28		Sat 28		Tue 28		Thu 28		Sun 28		Wed 28	
Wed 29		Fri 29		Mon 29		Wed 29		Sat 29		Sun 29		Tue 29	ES-4 Redler	Fri 29		Sun 29		Wed 29		Fri 29		Mon 29	Thesis Defense	Thu 29	
Thu 30		Sat 30		Tue 30		Thu 30		Sun 30		Wed 30		Wed 30		Sat 30		Mon 30		Thu 30		Sat 30		Tue 30	Thesis Defense	Fri 30	
Sun 31		Sun 31		Fri 31		Mon 31	CV-2 (B)	Mon 31		Thu 31		Thu 31		Tue 31		Thu 31		Sun 31		Sun 31		Wed 31	Thesis Defense		

2. sz. Melléklet

A kompetenciaműhelyen résztvevők listája és a beszélgetés anyaga

Résztvevők listája

Időpont, helyszín: 2010. szeptember 6. 15h

Andorka Könyvtár, MTA kutatóház, Budaörsi út

Műhelybeszélgetés a Tárki-Tudok Oktatáskutató Központ szervezésében a Budapesti Corvinus Egyetemen beindítandó humánszolgálati szakirányú mesterképzés kialakításához.

NÉV	szervezet
Arapovics Mária	ELTE PPK
Borbély-Pecze Tibor Bors	ÁFSZ
Bruckner László	Újbudai Speciális Szakiskola
Csatlósne Komáromi Katalin	A Művelődés Háza, Sáropatak
Jankó Tamás	HEPIH
Környei László	Commitment Zrt.
Palotai György	P H, Humánszolgáltatási Osztály, Sopron
Papp Kornél	Református Zsinat, Oktatásügyi Iroda
Szabó Róza	Szolnok MJ Város Önkormányzat, Oktatási Osztály

3. sz. Melléklet

Feladatkör és kompetencialista – műhelybeszélgetés alapján a telefonos
kérdéshez

Humán szolgálati projektmenedzser – helyi alkalmazásban

- pályázatot figyel
- pályázatot ír
- stratégiát tervez
- megvalósítási folyamatot tervez – a pályázat, illetve a projekt kivitelezését megtervezi
- írásban, elektronikusan, telefonon és szóban egyaránt tartja a kapcsolatot a projekten dolgozó munkatársakkal
- célokat fogalmaz meg
- ellenőrzi a projekt menetét
- ellenőrzi a munkatársait
- ellenőrzi adott intézmény vagy szolgáltatás minőségét
- szintetizálja a munkatársak ötleteit, elképzeléseit
- kiválasztja a megfelelő embereket a projektre
- munkatársat vesz fel
- motiválja a munkatársakat
- válsághelyzetet kezel
- együttműködik a partnerekkel
- adminisztrál (papíron és/vagy elektronikusan)
- jelentést/beszámolót/leveleket ír
- irodai munkát végez (IT)
- irodagépeket használ
- ügyintéz
- dokumentál, rendszerez
- számítógépes funkciókat, szoftvereket használ (éspedig:)
- adatbázist épít
- feladatot delegál
- kapcsolatot tart az ügyfelekkel, a „végső” vevővel
- kapcsolatot tart a projektbe bedolgozó intézményekkel és kollégákkal
- értékelést, visszajelzést ad a projekt során elért eredményekről, illetve fejlesztendő területekről
- visszacsatolást jól használja
- határidőt kiad/számonkér/betart

- pénzügyi ismereteket alkalmaz – cash-flow, költségvetés
- jogi ismeretekkel rendelkezik, alkalmazza a jogszabályokat
- használja a pályázati nyelvezetet/szakterület nyelvezetét/politika nyelvezetét/a klientúra (végfelhasználó) nyelvezetét
- szorosan együttműködik a szakemberekkel (vagy ő maga a szakember)
- kommunikál: telefonon, emailen, szóban
- csoportos megbeszéléseket szervez és tart vagy vesz részt rajta (teammunka)
- interneten keres konkrétumokat, információkat
- saját adatbázisaiban, számítógépén keres
- szakterületéhez, munkájához, konkrét feladatokhoz tájékozódik

A vezető

- stratégiában gondolkodik
- célokat tűz ki a munkatársaknak
- ellenőrzi az intézmény működését
- munkatársakat választ ki
- motiválja, meggyőzi őket
- maga is motivált
- átfogó PM készségekkel rendelkezik
- jó szakember, szakmai áttekintése van
- ő az intézmény „arca”
- hosszú távon gondolkodik
- működtet
- kapcsolatokat épít
 - települések között
 - helyi közösséggel

Készségek, képességek, személyiségjegyek – kompetencia-csoportok

- beszédképes
- értőn olvas
- írásképes
- prezentációs készség

- kapcsolattartó képesség
- konfliktuskezelés
- mediálás
- sales, PR

- döntésképes
- határozott
- bátor
- rugalmas
- dinamikus
- önálló
- nyitott
- rugalmas
- proaktív
- precíz
- kreatív
- motivált

- informatika-képes
- eszközhasználat képessége
- matematika
- pénzügy
- jog
- közbeszerzési ismeretek

- elhivatott
- emberismeret
- reális
- megbízható

- együttműködés
 - csapatmunka
 - önismeret
 - empátia
 - meggyőző képesség
 - hiteles
 - vezéregyéniség
 - konfliktuskezelési képesség
-
- szakpolitika vs. politika különbsége
-
- projektszemléletű
 - szervezőképesség
 - rendszerszemlélet
 - helikopter-szemlélet – szintetizálás
 - lényeglátás
 - elemző készség

4. sz. Melléklet

Készségek, képességek, személyiségjegyek – részletes kompetencia-csoportok és kompetenciamátrix

SZAKMAI KOMPETENCIÁK	
Általános szabályozási ismeretek és az adott szakfeladathoz szükséges szaktudás, szabályozás ismerete	Megszerzi és folyamatosan fejleszti azokat a szabályozási ismereteket, amelyek egy projekt- vagy feladatvégzés során általában felmerülnek (közbeszerzési ismeretek, köztisztviselői jogállás, adatvédelem, személyiségi jogok, stb.), illetve azokat, amelyekre az adott szakfeladathoz szükség van.
Idegen nyelvtudás	Egy idegen nyelv középfokú ismerete, amelynek révén írni-olvasni-tárgyalni képes szakterületén az adott nyelven.
Pénzügyi, gazdasági ismeretek	Alapvető pénzügyi menedzsment ismeretek: mérleg, cash-flow, eredménykimutatás, közfinanszírozás szabályai, projektbeszámolókhöz szükséges költségelszámolás szabályai.
Politikai érzékenység, kultúra	Különbséget tesz szakpolitika és párt-/nagypolitika között: átlátja és a szakemberek segítségével munkájába beépíti a szakmai szempontokat és tudást, amit azután megfelelő technikákkal érvényesít a helyi politikai környezetben is. Különbséget tesz a politizálás és a politikusokkal való hatékony együttműködés között.
Technikai tudás	Otthonosan mozog az informatikában és az irodatechnikában – irodai és számítógépeket és softwareket egyaránt flottul kezel. Nap mint nap alkalmazza pénzügyi és jogi ismereteit, eligazodik a közbeszerzési szabályok között. Ismeri és használja az alapvető projekt-menedzsment technikákat.
SZEMÉLYISÉGJEGYEK	
Nyitott, motivált, proaktív	Nyitott, motivált személyiség, aki proaktívan áll a feladatokhoz, és lelkesen hajtja végre azokat. Alapos, kiegyensúlyozott és terhelhető. Elkötelezett az intézmény és a szakterület iránt, munkáját kitartóan, megbízhatóan végzi.
SZEMÉLYISÉG KOMPETENCIÁK	
Lojalitás	Lojális a helyi társadalomhoz, szakterületének küldetéséhez, azok érdekeit szolgálja. Köztisztviselőként a szakmai szempontok elsődlegessége mellett lojális a mindenkori politikai vezetéshez, illetve egyéb szervezetekben (civilek, egyház) pedig a saját szervezetéhez.
Ön- és emberismeret	Tisztában van saját magával, a viselkedésével és annak hatásaival. Felismeri mások erősségeit, és azokra építve működik együtt a munkatársaival. Ismeri saját erősségeit és gyengeségeit is, tudja min kell változtatnia. Jól fogadja a visszajelzéseket, és azok tapasztalatait beépíti

	a mindennapi működésébe.
Önállóság	Dinamikus, szuverén egyéniség: gyorsan és rugalmasan hoz döntéseket a projekttel kapcsolatban, határozottan és bátran fogalmazza meg a véleményét. Átlátja a kapott szakterület feladatait és a folyamatot, aminek az része. Önállóan, rugalmasan látja el a feladatát, amit tágabb (pl. helyi társadalmi-politikai) kontextusban is képes értelmezni. Ismeri saját készségeit és képességeit, szükség esetén fejleszti azokat, a hibáiból tanul. Vállalja az önálló munkát, megbízható, indokolt esetben segítséget kér.
Rugalmasság	Pontosan ismeri az intézmény életében, a szakterületen, illetve a projektben bekövetkezett változásokat, és mérlegeli azok hatásait. Célszerűen alkalmazkodik az új helyzethez, felismeri az alkalmazkodás szükséges mértékét. Nyitott az újdonságok iránt, jól reagál a változásokra, felkészült a váratlan helyzetek kezelésére.
TÁRSAS KOMPETENCIÁK	
Együtműködés, csapatmunka	A csapatmunkát kiemelten fontosnak tartja, odafigyel a különböző háttérű csapattagok együtműködésére. Munkatársai eltérő képességeit kiaknázza, ügyel az együtműködés feltételeinek megteremtésére. Feszült, konfliktusos helyzetekben mediálni képes. Mind hierarchikus viszonyokban, mind egyenrangú kapcsolatokban képes együtműködni, közös célokért csapatban dolgozni.
Kommunikációs készség	Értőn olvassa a munkájához szükséges szövegeket, és ugyanerre képes írásban is: egyértelműen, mások számára is érthetően fogalmaz. Jól prezentál: mondandóját tömören, lényegretörően, érdekesen adja elő – igazodva a közönséghez. Megérti mások problémáit, és támogatja őket abban, hogy megtalálják a megoldást – empátiát mutat. Eligazodik a kommunikációs hálózatokban, azokat saját céljai elérése érdekébe, jól használja.
Konfliktuskezelés	Reálisan ítéli meg a konfliktushelyzeteket, és azokban fegyelmezetten viselkedik. A másik féllel közösen tekinti át a lehetséges megoldásokat. A konfliktusmegoldást kihívásnak tekinti, és hasznosítja a konfliktusok előremutató jellegét. Munkatársaival való konfliktusait jól kezeli, az ilyen helyzeteket úgy oldja meg, hogy a kapcsolat nem látja kárát, és másokat is támogat abban, hogy nézeteltéréseiket kezeljék.
Meggyőző képesség	Amit mond, és ahogyan mondja összhangban van egymással, hiteles személyiség. Motiválja, és lendületével viszi magával a vele együtt dolgozókat. Tárgyalópartnereit, munkatársait meggyőzi a számára fontos dolgokról, de logikus érveléssel maga is meggyőzhető.
TELJESÍTMÉNY KOMPETENCIÁK	

Elemző készség	Az ok-okozati összefüggéseket feltárja, rendszerezi, elemzi és ezek alapján megalapozott véleményt fogalmaz meg. Analitikusan gondolkodik, ezután szintetizál. Munkáját pontosan, precízen, a realitások keretei között végzi.
Eredményorientáltság, hatékonyság	Munkájában mindig a feladatok megoldására törekszik, az esetleges akadályokat kihívásként kezeli. Az erőforrásokat a cél elérése érdekében optimalizálja. Feladatait mindig a megadott időkereteken belül, az előírt minőségben végzi.
Projektszemlélet	Munkáját projektszemlélettel végzi: átlátja és szervezi a projekt résztvevőinek tevékenységét, szétosztja a feladatokat, és azokat a projekt- vagy feladattervnek megfelelően ellenőrzi, illetve számonkéri. A kapott feladatot határidőre végrehajtja, és a projekt keretei között működteti a csapatot is.
Rendszerszemlélet	Összefüggéseiben kezeli a kérdéseket, átlátja a nagy képet. Helikopter-szemlélettel, a részleteken felülemelkedve néz rá a problémára, és ezt a gondolkodást érvényesíti a projekt átfogó működésében is.
Szervezőkészség	Jól gazdálkodik az erőforrásokkal és az emberekkel, ezeket megfelelően összehangolja. Munkája során prioritásokat állít fel, és mindezekre munkatársai munkájában is figyel illetve ebben támogatást nyújt. Bonyolult helyzeteket is hamar átlát, arra koncentrálni, ami partnere valós igénye, illetve ami a feladat végrehajtásához szükséges. Nyomon követi és ellenőrzi a feladatok megvalósítását.
Tervezőképesség	Átlátja szakterületének feladatát és az adott projekt megvalósításához szükséges tevékenységek rendszerét. Ennek megfelelően tervezi meg és ütemezi a tevékenységeket és a költségeket, a terveket a megvalósítás során pedig a változó körülményekhez, illetve feltételekhez igazítja.
VEZETŐI KOMPETENCIÁK (a fentiekén túl)	
Kapcsolatépítés, az intézmény képviselete	Eredményes személyes kapcsolatokat alakít ki a potenciális és már meglévő partnerekkel, tisztában van a partnerek igényeivel, sokféle emberrel tart folyamatosan kapcsolatot. „Eladja” az intézményét vagy a projektjét, szakmai, pénzügyi és politikai támogatókat is szerez hozzá. Mobilizálja a helyi közösséget a célok megvalósítása érdekében.
Motiválás	Megtalálja a módját annak, hogy munkatársai motivációját felkeltse és fenntartsa. Vonzó célokat fogalmaz meg és bevonja a többieket a munkába. Nyomon követi a munka folyamatát és erről visszajelzést ad. Értékeli a teljesítményt, dicséri és lelkesíti az embereket. Az erőforrásokat motiválásra is használja.

Működtetés	Eléri a kitűzött célokat, ehhez biztosítja az erőforrásokat, megtalálja a megfelelő eszközöket és bevonja a megfelelő embereket. Átlátja a szervezeti erő- és érdekviszonyokat, delegálja a feladatokat és eredményesen működteti az intézményt. Gyorsan és rugalmasan hoz döntéseket a feladataival kapcsolatban.
Stratégiai gondolkodás	Hosszú távú stratégiai elképzelése van, ennek megfelelően átlátja az üzleti folyamatokat amelyek alapján feladatokat és célokat határoz meg. Sorrendet állít fel a rövid és hosszú távon érvényesülő szervezeti, szakterületi és egyéb részérdekek között, a prioritások meghatározása során egyértelmű döntéseket hoz.

Kompetenciamátrix

<u>SZEMÉLYISÉG KOMPETENCIÁK</u>		
KREATIVITÁS Eredeti, rugalmas gondolkodás jellemzi. Új, szokatlan ötletekkel is előáll, új megoldásokon gondolkodik, keresi a lehetőségeket a tervek megvalósítása érdekében. Érzékeny a jogi keretek, a társadalmi tűrőképességek és a politikai cselekvések határhelyezeteire, felméri a kockázatokat.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Mások ötleteire épít, a kapott feladatokat az előre megbeszélések szerint végrehajtja	Új, szokatlan ötletekkel is előáll, új megoldásokon gondolkodik, keresi a lehetőségeket	Pontosan felméri a kreatív megoldások terét és lehetőségeit, és mindig a lehető legtöbbet hozza ki a helyzetből
LOJALITÁS Lojális a helyi társadalomhoz, szakterületének küldetéséhez, azok érdekeit szolgálja. Köztisztviselőként a szakmai szempontok elsődlegessége mellett lojális a mindenkori politikai vezetéshez, illetve egyéb szervezetekben (civiliek, egyház) pedig a saját szervezetéhez.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Szakterületét hiteltelenül, kötelességszerűen képviseli	Szakterületét a deklarált értékek alapján képviseli, munkatársaiban bizalmat kelt területe iránt	A szakterülete iránti bizalmat erősíti munkatársiban, hitelesen és meggyőzően képviseli az adott területet, illetve saját szervezetét.
ÖN- ÉS EMBERISMERET Tisztában van saját magával, a viselkedésével és annak hatásaival. Felismeri mások erősségeit, és azokra építve működik együtt a munkatársaival. Ismeri saját erősségeit és gyengeségeit is, tudja min kell változtatnia. Jól fogadja a visszajelzéseket, és azok tapasztalatait beépíti a mindennapi működésébe.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Másokkal előítéletesen bánik, nincs tisztában saját viselkedésének hatásával. Nem szívesen kommunikál másokkal, nem reagál a visszajelzésekre.	Mindenkivel megtalálja a hangot, együttműködik a többiekkel. Ráhangolódik a másokra, felismeri mások erősségeit, és szükség esetén támogatja őket.	Saját és mások erősségeivel és fejlesztendő területeivel egyaránt tisztában van. Az erősségekre támaszkodik, a visszajelzéseket beépíti a saját viselkedésébe. Nehéz helyzetekben is megnyeri a másikat.
ÖNÁLLÓSÁG Dinamikus, szuverén egyéniség: gyorsan és rugalmasan hoz döntéseket a projekttel kapcsolatban, határozottan és bátran fogalmazza meg a véleményét. Átlátja a kapott szakterület feladatait és a folyamatot, aminek az része. Önállóan, rugalmasan látja el a feladatát, amit tágabb (pl. helyi társadalmi-politikai) kontextusban is képes értelmezni. Ismeri saját készségeit, képességeit, szükség esetén fejleszti azokat. Vállalja az önálló munkát, megbízható, indokolt esetben segítséget kér, a hibáiból tanul.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Komplex feladatokat nem lát át, megreked a részleteknél. nehezen méri fel a feladathoz szükséges időt, nem szívesen dolgozik egyedül: folyamatos támogatásra van szüksége.	Feladatát egészében átlátja, annak időigényét reálisan méri fel. Elvégzi és ellenőrzi a saját munkáját, kezeli a menet közben felmerülő nehézségeket.	Feladatával kapcsolatban gyorsan, rugalmasan dönt, mások munkáját is támogatja. Vállalja az önálló munkát, megbízható, indokolt esetben segítséget kér, a hibáiból tanul.
RUGALMASSÁG Pontosan ismeri az intézmény életében, a szakterületen, illetve a projektben bekövetkezett változásokat, és mérlegeli azok hatásait. Célszerűen alkalmazkodik az új helyzethez, felismeri az alkalmazkodás szükséges mértékét. Nyitott az újdonságok iránt, jól reagál a változásokra, felkészült a váratlan helyzetek kezelésére.		

ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Nehezen alkalmazkodik a változásokhoz, a váratlan helyzetekből kimenekül, azokban nem tud eligazodni.	Pontosan ismeri a bekövetkezett változásokat, és felméri az alkalmazkodás szükséges mértékét. Nyitott az újdonságok iránt, alkalmazkodik a megváltozott helyzethez.	A változásokra előre felkészül, azokat tervezetten valósítja meg, és munkatársait is támogatja a folyamatban. Váratlan helyzetekben is feltalálja magát, átgondolt döntéseket hoz.
<u>TÁRSAS KOMPETENCIÁK</u>		
EGYÜTTMŰKÖDÉS, CSAPATMUNKA		
A csapatmunkát kiemelten fontosnak tartja, odafigyel a különböző háttérű csapattagok együttműködésére. Munkatársai eltérő képességeit kiaknázza, ügyel az együttműködés feltételeinek megteremtésére. Feszült, konfliktusos helyzetekben mediálni képes. Mind hierarchikus viszonyokban, mind egyenrangú kapcsolatokban képes együttműködni, közös célokért csapatban dolgozni.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Nem hangolja össze az egyéneket és a csapat érdekét, nem keresi az együttműködési lehetőségeket.	Munkatársaiból csapatot alakít ki, eltérő képességeiket kiaknázza. Motiválja a csapattagokat, és megteremti a csapatmunka feltételeit.	Csapatként is értékeli munkatársai munkáját. Eredményesen motiválja a csapattagokat, meghallgatja a csapattagok véleményét, és figyelembe veszi azokat.
KAPCSOLATÉPÍTŐ KÉPESSÉG		
Eredményes személyes kapcsolatokat alakít ki a potenciális és már meglévő partnerekkel, tisztában van a partnerek igényeivel, sokféle emberrel tart folyamatosan kapcsolatot. „Eladja” az intézményét vagy a projektjét, szakmai, pénzügyi és politikai támogatókat is szerez hozzá. Megérti mások problémáit, és támogatja őket abban, hogy megtalálják a megoldást – empátiát mutat.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Nem figyel mások problémáira, és a partnerek megkeresésére vár. Ő maga nem kezdeményes újabb kapcsolatokat, nehezen „adja el” a projektet.	Eredményes személyes kapcsolatokat alakít ki a potenciális és már meglévő partnerekkel, tisztában van a partnerek igényeivel, sokféle emberrel tart folyamatosan kapcsolatot.	Folyamatosan épít ki újabb és újabb kapcsolatokat annak érdekében, hogy további projekteket „hozzon be”, ezzel is növelve a szervezet eredményességét. Kikéri a csapattagok véleményét. a visszajelzéseket beépíti.
KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG		
Értőn olvassa a munkájához szükséges szövegeket, és ugyanerre képes írásban is: egyértelműen, mások számára is érthetően fogalmaz. Jól prezentál: mondandóját tömören, lényegretörően, érdekesen adja elő – igazodva a közönséghez. Eligazodik a kommunikációs hálózatokban, azokat saját céljai elérése érdekében, jól használja.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Írásban nehezkén, körülményesen kommunikál, szóban nem mindig egyértelmű az üzenete. Nem ad át minden szükséges információt, prezentációi egyhangúak.	Írásban és szóban egyaránt jól kommunikál, gondoskodik arról, hogy mindenkihez eljusson a megfelelő információ. Prezentációi lényegretörőek.	Minden kommunikációs helyzetben feltalálja magát, érdekes izgalmas prezentációkban tájékoztatja az érintetteket. Hitelesen kommunikál, ahol szükséges, ott a szervezet és a munkatársak minden csoportjával tartja a kapcsolatot.
KONFLIKTUSKEZELÉS		
Reálisan ítéli meg a konfliktushelyzeteket, és azokban fegyelmezetten viselkedik. A másik féllel közösen tekinti át a lehetséges megoldásokat. A konfliktusmegoldást kihívásnak tekinti, és hasznosítja a konfliktusok előremutató jellegét. Munkatársaival való konfliktusait jól kezeli, az ilyen helyzeteket úgy oldja meg, hogy a kapcsolat nem látja kárát, és másokat is támogat abban, hogy nézeteltéréseiket kezeljék.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ

Tart a konfliktusoktól, lehetőleg kerüli azokat. Nem vesz részt munkatársai vitájában, nem tudja őket segíteni a megoldásban.	Reálisan ítéli meg a konfliktushelyzeteket, azokat eredményesen meg is oldja. Képes olyan megállapodásra jutni, amellyel mindkét fél jól jár.	Nemcsak saját konfliktushelyzetei megoldásában sikeres, hanem másokat is segít az okok feltárásában és a konfliktus eredményes megoldásában. Ügyel arra, hogy jó kapcsolatban maradjon a többiekkel.
MEGGYŐZŐ KÉPESSÉG		
Amit mond és ahogyan mondja összhangban van egymással, hiteles személyiség. Motiválja, és lendületével viszi magával a vele együtt dolgozókat. Tárgyalópartnereit, munkatársait meggyőzi a számára fontos dolgokról, de logikus érveléssel maga is meggyőzhető.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Nem tudja tárgyalópartnereit és munkatársait meggyőzni az álláspontjáról, munkatársait nehezen motiválja: hosszú távon, tartósan nem tud magas teljesítményt elérni.	Meggyőzően kommunikál, a fontos ügyeket határozottan képviseli. Logikusan érvel, ráveszi a többieket arra, amit el akar érni.	Hallgatóságát leveszi a lábáról, mindenkit meggyőz a számára fontos dolgokról. Munkatársait motiválja a lendülete, őszintesége elkötelezettsége magával ragad.
TELJESÍTMÉNY KOMPETENCIÁK		
ELEMZŐ KÉSZSÉG		
Az ok-okozati összefüggéseket feltárja, rendszerezi, elemzi és ezek alapján megalapozott véleményt fogalmaz meg. Analitikusan gondolkodik, ezután szintetizál. Munkáját pontosan, precízen, a realitások keretei között végzi.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
A részletekre koncentrál, a teljes képre vonatkozóan nem von le következtetéseket. A megoldások során egy változathoz ragaszkodik, kizárja az alternatív lehetőségeket.	Felismeri és azonosítja az adott téma összetevőit, és átlátja az ezek közötti összefüggéseket. Mindezek alapján logikus rendszert épít fel, amelyet másokkal megoszt és az ő meglátásait is figyelembe veszi.	Új összefüggéseket keres, amelyek támogatják vagy megkérdőjelezik a véleményét, és ezeket beépíti a munkájába. Az alternatív lehetőségek következményeit is szem előtt tartja, tapasztalatait építő módon hasznosítja a folyamatban.
EREDMÉNYORIENTÁLTSA G, HATÉKONYSÁ G		
Munkájában mindig a feladatok megoldására törekszik, az esetleges akadályokat kihívásként kezeli. Az erőforrásokat a cél elérése érdekében optimalizálja. Feladatait mindig a megadott időkereteken belül, az előírt minőségben végzi.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
A munka során meghatározott célok alapján dolgozik, amelyeknek egy részét megvalósítja. Nem állít fel prioritásokat, feladatait érkezési sorrendben kezeli	Kihívást jelentő célokat tűz ki, amelyeket el is ér. Munkáját hatékonyan szervezi: prioritásokat állít fel, feladatai között gyorsan dönt, szükség esetén változtatni képes.	Az eredményesség növelésére fókuszál: döntéseket hoz a szükséges változtatásokkal kapcsolatban. Új forrásokat tár fel és von be, az eredményeket értékeli és a tapasztalatokat beépíti a mindennapok gyakorlatába.
PROJEKTSZEMLELET		
Munkáját képes projekt szemlélettel is megközelíteni: átlátja és szervezi a projekt résztvevőinek tevékenységét, szétosztja a feladatokat, és azokat a projekt- vagy feladattervnek megfelelően ellenőrzi, illetve számonkéri. A kapott feladatot határidőre végrehajtja, és a projekt keretei között működteti a csapatot is.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Erőforrásait a projektfeladatok megvalósítására összpontosítja. Konkrét feladatokra koncentrál, fő célja annak teljesítése, lehetőség szerint a megadott határidőn belül.	átlátja és szervezi a projekt résztvevőinek tevékenységét, szétosztja a feladatokat, és azokat a projekt- vagy feladattervnek megfelelően ellenőrzi, illetve számonkéri.	A kapott feladatot határidőre végrehajtja, és a projekt keretei között működteti a csapatot: úgy szervezi a munkát, hogy biztosítsa a projekt sikerét a tartalom megvalósítása és az időkeretek betartása szempontjából

		is.
RENDSZERSZEMLELET		
Összefüggéseiben kezeli a kérdéseket, átlátja a nagy képet. Helikopter-szemlélettel, a részleteken felülemelkedve néz rá a problémára, és ezt a gondolkodást érvényesíti a projekt átfogó működésében is.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Részfeladatokban gondolkodik		
SZERVEZŐKÉSZSÉG		
Jól gazdálkodik az erőforrásokkal és az emberekkel, ezeket megfelelően összehangolja. Munkája során prioritásokat állít fel, és mindezekre munkatársai munkájában is figyel illetve ebben támogatást nyújt. Bonyolult helyzeteket is hamar átlát, arra koncentrál, ami partnere valós igénye, illetve ami a feladat végrehajtásához szükséges. Nyomon követi és ellenőrzi a feladatok megvalósítását.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Jól bánik az erőforrásokkal és az emberekkel, de ezeket nem tudja megfelelően összehangolni. Nehezen látja át a helyzetet, kritikus pontokon nem talál gyorsan megoldást.	Jól gazdálkodik az erőforrásokkal és az emberekkel, ezeket megfelelően összehangolja. Bonyolult helyzeteket is hamar átlát, arra koncentrál, ami partnere valós igénye, illetve ami a feladat végrehajtásához szükséges. Nyomon követi a feladatok teljesítését.	Munkája során prioritásokat állít fel, és mindezekre munkatársai munkájában is figyel illetve ebben támogatást nyújt. Hirtelen kialakult nehéz helyzeteken is könnyedén úrrá lesz, könnyedén talál megoldásokat. Ellenőrzi a megoldásokat.
TERVEZŐKÉPESSÉG		
Átlátja szakterületének feladatát és az adott projekt megvalósításához szükséges tevékenységek rendszerét. Ennek megfelelően tervezi meg és ütemezi a tevékenységeket és a költségeket, a terveket a megvalósítás során pedig a változó körülményekhez illetve feltételekhez igazítja.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
A szakterület feladatait átlátja, de tevékenységeit és költségeit nem ütemezi előre, ezzel megnehezítve a váratlan helyzetek és a szükséges módosítások kezelését.	Átlátja szakterületének feladatát és az adott projekt megvalósításához szükséges tevékenységek rendszerét. Ennek megfelelően tervezi meg és ütemezi a tevékenységeket és a költségeket.	Tervezőskor a váratlan helyzetekkel is számol, van „B terve”. A tevékenység- és költségterveket a megvalósítás során a változó körülményekhez illetve feltételekhez igazítja.
<u>VEZETŐI KOMPETENCIÁK (a fentiekén túl)</u>		
KAPCSOLATÉPÍTÉS		
Megtalálja és folyamatosan fenntartja az intézmény külső kapcsolatait: személyes kapcsolatot tart a hasonló szervezetekkel, és mobilizálja a helyi közösséget a célok megvalósítása érdekében		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Nyilvántartja az intézmény külső kapcsolatait, de azokat személyesen nem követi nyomon és nem keres új kapcsolatokat, vagy ilyen lehetőségeket.	Folyamatosan fenntartja az intézmény külső kapcsolatait, és újakat is keres. Kifelé kommunikálja az intézmény tevékenységét, és olyan kapcsolati hálót épít amiből az intézmény profitál.	Bevonja a helyi közösséget a célok megvalósításába, amelyeket folyamatosan fenntart és fejleszt. Olyan kapcsolati hálót épít, amely az intézmény támogatására mobilizálható.
MOTIVÁLÁS		
Megtalálja a módját annak, hogy munkatársai motivációját felkeltse és fenntartsa. Vonzó célokat fogalmaz meg és bevonja a többieket a munkába. Nyomon követi a munka folyamatát és erről visszajelzést ad. Értékeli a teljesítményt, dicséri és lelkesíti az embereket. Az erőforrásokat motiválásra is használja.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ

Munkatársai munkáját rendszeresen minősíti. Amikor lehetőség van rá, pénzbeli juttatással fejezi ki elismerését.	Megtalálja a módját annak, hogy munkatársai motivációját felkeltse és fenntartsa. Nyomon követi a munka folyamatát és erről visszajelzést ad. Az erőforrásokat motiválásra is használja.	Vonzó célokat fogalmaz meg és bevonja a többieket a munkába. Értékeli a teljesítményt, dicséri és lelkesíti az embereket. Munkatársait személyre szabottan, fejlesztési igényeik figyelembevételével motiválja.
MŰKÖDTETÉS		
Eléri a kitűzött célokat, ehhez biztosítja az erőforrásokat, megtalálja a megfelelő eszközöket és bevonja a megfelelő embereket. Átlátja a szervezeti erő- és érdekviszonyokat, delegálja a feladatokat és eredményesen működteti az intézményt. Gyorsan és rugalmasan hoz döntéseket a feladataival kapcsolatban.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
A feladatokat maga végzi el, nehezen von be másokat a megvalósításba. Csak a saját teljesítményében bíz, sem döntéseket, sem feladatokat nem ad ki a kezéből.	Eléri a kitűzött célokat, ehhez biztosítja az erőforrásokat, megtalálja a megfelelő eszközöket és bevonja a megfelelő embereket. Gyorsan és rugalmasan hoz döntéseket a feladataival kapcsolatban.	Bíz a munkatársaiban, és bizalmat kelt önmaga iránt. Átlátja a szervezeti erő- és érdekviszonyokat, delegálja a feladatokat és a delegálható döntéseket, és eredményesen működteti az intézményt.
STRATÉGIAI GONDOLKODÁS		
Hosszú távú stratégiai elképzelése van, ennek megfelelően átlátja az üzleti folyamatokat amelyek alapján feladatokat és célokat határoz meg. Sorrendet állít fel a rövid és hosszú távon érvényesülő szervezeti, szakterületi és egyéb részérdekek között, a prioritások meghatározása során egyértelmű döntéseket hoz.		
ELFOGADHATATLAN	MEGFELELŐ	KIVÁLÓ
Ötletszerűen, hosszú távú tervek nélkül dolgozik. Nem állít fel prioritásokat, illetve olyan szempontokat vesz figyelembe, amik nem támogatják a jövőképe megvalósítását.	Hosszú távú stratégiai elképzelése van, ennek megfelelően átlátja az üzleti folyamatokat amelyek alapján feladatokat és célokat határoz meg. Sorrendet állít fel a rövid és hosszú távon érvényesülő szervezeti, szakterületi és egyéb részérdekek között, ezek alapján hoz döntéseket.	Egyértelmű jövőképe van, ennek megfelelően értékeli a jelenlegi helyzetet és dolgozza ki a megvalósítás lehetőségeit. A prioritások meghatározása során a stratégia alapján egyértelmű döntéseket hoz.

5. sz. Melléklet

Kompetenciák – 360 fokos vizsgálatához

SZAKMAI KOMPETENCIÁK

- Szakmai felkészültség
- Végrehajtás, működtetés

SZEMÉLYISÉG KOMPETENCIÁK

- Aktivitás, kezdeményezés
- Kreativitás
- Önismeret, fejlődés
- Rugalmasság

TÁRSAS KOMPETENCIÁK

- Együttműködés, csapatmunka
- Kommunikáció
- Meggyőzés
- Személyközi kapcsolatok, interakciók
- Konfliktuskezelés

TELJESÍTMÉNY KOMPETENCIÁK

- Elemző készség
- Eredményorientáltság
- Rendszerszemlélet
- Szervező készség

SZEMÉLYISÉJEGYEK

- Nyitottság
- Küzdés

VEZETŐI KOMPETENCIÁK

- Irányítás
- Motiválás
- Stratégia
- Szervezeti látásmód

6. sz. Melléklet

Telefonos kérdőív

 -

INT.TIP

sorszám

Corvinus – Tárki Tudok

2010. szeptember

25 éve
TÁRKI

A kérdező aláírása:

igazolványszám

KÉRDEZÉS KEZDETE: 2010. szeptember hó nap óra perctől

1. Megkérdezhetem, hogy melyik évben született Ön?

19évben X –

INTÉZMÉNY TÍPUSA:

- 1 – megyei önkormányzat
- 2 – települési önkormányzat
- 3 – önkormányzati társulás
- 4 – egyház
- 5 – nonprofit

2. A kérdezett neme: 1 – férfi 2 – nő X –

3. Ön milyen területen dolgozik?

- 1 – Oktatási
- 2 – Kulturális
- 3 – Szociális
- 4 – Egészségügyi
- 5 – Munkaügyi, foglalkoztatási
- 6 – egyéb
- 9 – NT X –

TÖBB VÁLASZ LEHET!

VÉGE

4. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- 1 – nem érettségizett
- 2 – szakközépiskolai érettségi; szakképzést követő érettségi
- 3 – gimnáziumi érettségi
- 4 – érettségit követő, felsőfokra nem akkreditált szakképzés; középfokú technikum
- 5 – akkreditált felsőfokú szakképzés; felsőfokú technikum
- 6 – főiskola
- 7 – egyetem
- X –

5-6. HA FŐISKOLÁT VAGY EGYETEMET VÉGZETT! (előző kérdés 6-os, 7-es kód)

5. Melyik intézményben, illetve milyen szakon végzett?

TÖBB VÁLASZ LEHET!

5.a. ÍRD LE AZ INTÉZMÉNY NEVÉT!

5.b. ÍRD LE A SZAKOT!

a.	a.	X
b.	b.	
c.	c.	

6. Elvégzett Ön valamilyen posztgraduális képzést?

1 – igen 2 – nem X –

MINDENKITŐL!

ÍRD LE!

7. Mi az Ön beosztása?

.....
X –

8. Hány beosztottja van?

..... beosztott

000 – nincs beosztotta

999 – NT X –

9. Az Ön munkájához mely szakterületek ismeretére van szükség? Kérem, próbáljon meg szűkebb szakterületeket megnevezni!

NE CSAK TUDOMÁNYÁGAT, TANTÁRGYAT KÉRDEZZ, HANEM SZAKTERÜLETET IS, PL. KÖZGAZDASÁGTANON BELÜL KÖZFINANSZÍROZÁSI ISMERETEK!

a.

b.

c.

10. Munkája során feladata-e Önnek, szokott-e jellemzően...

	Nem végzi	Néha	Gyakran	NT	
a. pályázatot keresni	0	1	2	9	X
b. pályázatot írni	0	1	2	9	X
c. stratégiát tervezni, stratégiai anyagok készítésében részt venni	0	1	2	9	X
d. folyamatokat eltervezni	0	1	2	9	X
e. folyamatokat ellenőrizni	0	1	2	9	X
f. dokumentálni, rendszerezni	0	1	2	9	X
g. adminisztrálni, dokumentálni (papíron vagy elektronikusan)	0	1	2	9	X
h. jelentést/beszámolót írni	0	1	2	9	X
i. feladatot kiosztani és szánom kérni	0	1	2	9	X
j. kapcsolatot tartani az intézményekkel, partnerekkel	0	1	2	9	X
k. költségvetést készíteni, pénzügyekben dönteni	0	1	2	9	X
l. jogi kérdésekkel találkozni, jogszabályt alkalmazni	0	1	2	9	X
m. külső szakértőkkel együttműködni	0	1	2	9	X
n. csoportos megbeszéléseket szervezni	0	1	2	9	X
o. csoportos megbeszéléseket vezetni	0	1	2	9	X
p. Valamilyen idegen nyelven olvasni vagy tárgyalni	0	1	2	9	X

11. Van-e olyan tevékenység, amit kihagytunk?

.....

 X –

12. HA OLVAS / TÁRGYAL IDEGEN NYELVEN! (10.p. kérdés 1-es, 2-es kód)

Milyen idegen nyelven szokott Ön olvasni vagy tárgyalni?

- | | |
|-------------|---------------------------|
| 1 – Angol | 4 – Orosz |
| 2 – Francia | 5 – egyéb, éspedig: |
| 3 – Német | 9 – NT X – |

TÖBB VÁLASZ LEHET!

13. Ön szerint ahhoz hogy jól lássa el a munkáját, mennyire fontosak az alábbi képességek, kompetenciák? Kérem osztályozzon úgy, ahogy az iskolában szokás, adjon 1-est ha egyáltalán nem fontos és adjon 5-öst ha nagyon fontos! A közbülső értékekkel árnyalhatja véleményét.

	Egyáltalán nem fontos	←————→			Nagyon fontos	9	NT
		2	3	4			
a. jó írásképeség	1	2	3	4	5	9	X
b. prezentációs készség	1	2	3	4	5	9	X
c. pénzügyi ismeretek	1	2	3	4	5	9	X
d. jogi ismeretek	1	2	3	4	5	9	X
e. közbeszerzési ismeretek	1	2	3	4	5	9	X
f. informatikai ismeretek	1	2	3	4	5	9	X
g. konfliktuskezelés képessége	1	2	3	4	5	9	X
h. csapatmunkára való képesség	1	2	3	4	5	9	X
i. rugalmasság	1	2	3	4	5	9	X
j. meggyőző képesség	1	2	3	4	5	9	X
k. döntésképeség	1	2	3	4	5	9	X
l. önállóság	1	2	3	4	5	9	X
m. elemzőkészség	1	2	3	4	5	9	X
n. szervezőkészség	1	2	3	4	5	9	X

14. Ön szerint mennyire rendelkezik Ön ezekkel a képességekkel, kompetenciákkal? Kérem, osztályozzon úgy, ahogy az iskolában szokás, adjon 1-est, ha egyáltalán nem fontos és adjon 5-öt ha nagyon fontos!

	Egyáltalán nem fontos	←————→				Nagyon fontos	NT	
		2	3	4	5			
a. jó írásképeség	1	2	3	4	5	9	X	
b. prezentációs készség	1	2	3	4	5	9	X	
c. pénzügyi ismeretek	1	2	3	4	5	9	X	
d. jogi ismeretek	1	2	3	4	5	9	X	
e. közbeszerzési ismeretek	1	2	3	4	5	9	X	
f. informatikai ismeretek	1	2	3	4	5	9	X	
g. konfliktuskezelés képessége	1	2	3	4	5	9	X	
h. csapatmunkára való képesség	1	2	3	4	5	9	X	
i. rugalmasság	1	2	3	4	5	9	X	
j. meggyőző képesség	1	2	3	4	5	9		
k. döntésképesség	1	2	3	4	5	9	X	
l. önállóság	1	2	3	4	5	9	X	
m. elemzőképesség	1	2	3	4	5	9	X	
n. szervezőképesség	1	2	3	4	5	9	X	

15. Naponta Ön körülbelül hány órát, percet tölt írásos anyagok készítésével (e-mailek, munkaanyagok, tervek, beszámolók stb.)?

Napi:.....órát.....percet

16. Naponta Ön körülbelül hány órát, percet tölt szóbeli kommunikációval (munkamegbeszélések, értekezleteken való részvétel, tárgyalás stb.)?

Napi:.....órát.....percet

17. Ön szerint milyen számítógépes programok ismerete szükséges ahhoz, hogy jól ellássa a munkáját?

- 1 – Excel
 2 – Word
 3 – PowerPoint
 4 – Egyéb szoftver, éspedig
 5 – Egyéb szoftver, éspedig
 6 – Egyéb szoftver, éspedig
 9 – NT X –

TÖBB VÁLASZ LEHET!

18. Ön szükségesnek érzi-e, hogy valamilyen munkájához kapcsolódó képzésben részt vegyen?

1 – igen 2 – nem 9 – NT X –

19. Ön szívesen részt venne-e munkájához kapcsolódó képzésen?

1 – igen 2 – nem → VÉGE ← 9 – NT X –

20. Milyen területeken fejlesztené szívesen tudását, képességét?

.....

.....

.....

.....

21. Ön milyen formájú képzésen venne részt...

1 – Rövid, 1-2 napos tanfolyamon
2 – Hosszabb, tanfolyamon
3 – esti vagy levelező posztgraduális képzésen?
9 – NT X –

TÖBB VÁLASZ LEHET!

Köszönjük, hogy válaszaival segítette munkánkat!

KÉRDEZÉS VÉGE: óra perc

A telefonos kérdezés mintaleírása

A célcsoport

A TÁRKI Zrt. által végzett adatfelvétel három részből állt.

1. Oktatási és kulturális intézmények fenntartóit,
2. szociális és egészségügyi intézmények fenntartóit, valamint
3. munkaügyi központok, tranzitfoglalkoztatók döntéshozóit

kerestük meg és az adott szolgáltatásért felelős személyt véleményét kértük.

Az alábbi táblázat az elvárt elemszámokat tartalmazza a fent említett három alminta és a fenntartó típusa szerinti bontásban.

	oktatási, kultúra	szociális, egészségügy	munkaügyi. tranzitfoglalkoztatók	Összesen
megyei önkormányzat	7	13	0	20
települési önkormányzatok (városok)	20	15	0	35
Önkormányzati társulás	15	10	0	25
egyház	8	7	0	15
nonprofit	10	10	15	35
munkaügyi	0	0	20	20
Összesen	60	55	35	150

- Megyei, települési önkormányzatok és egyházi intézmények fenntartói esetében az oktatási, szociális vagy kulturális területért és/vagy nagyobb projektekért felelős referenseket, a fenntartott intézményért felelős munkatársat (intézményfelügyeleti referens) tekintettük célszemélynek.
- Az önkormányzati társulások: a társulásban működő intézményekért felelős vezetőt vagy munkatársat kerestük.
- A nonprofit szektor intézményfenntartói között azon vezetőt vagy vezető (senior) szakmai munkatársat kerestük, aki a legjelentősebb projektek szakmai irányítója, felelőse.
- A Munkaügyi központok esetében pedig munkaerő-piaci eszközök (fő)osztály/ részleg vezetőjét, illetve olyan szenior munkatársat kérdeztünk, aki valamilyen programért,

pályázatért, pályáztatásért, projektért felelős.

A minta kialakítása

Az oktatási ill. szociális intézményeket fenntartók mintavételi keretét a KIR-STAT adatbázis jelentette¹⁷. A rendelkezésre álló adatbázisból egyszerű véletlen mintavétellel választottuk ki a mintába került fenntartókat.

A munkaügyi központok és kirendeltségeik esetében a kirendeltségek jelentették a mintavételi keretet. Az elérhetőségek az Állami Foglalkoztatási Szolgálat honlapjáról¹⁸ származnak.

A nonprofit szektor esetében pótminta kialakítására volt szükség, melyet nonprofit szervezeteket összefogó internetes oldalak adatbázisait használtuk¹⁹. Az innen származó adatbázisokat randomizáltuk.

¹⁷ A települési önkormányzatok estében csak a városokat válogattunk a mintába.

¹⁸ <http://www.afsz.hu>

¹⁹ www.nonprofit.hu ill. <http://www.euhalo.hu>

7. sz. Melléklet

Kistérségi indikátorok

„Fejlődő kistérségek – jó gyakorlatok kereséséhez”

A T-STAR adatokból nyert indikátorokat 4 dimenzióba soroltuk: egészségügyi, szervezeti-gazdasági, szociális, illetve kulturális. Az indikátorok többségére 2004 és 2007 között minden évre voltak adataink.

Az egyes indikátorokhoz „tendenciákat” rendeltünk annak megfelelően, hogy az egyes évek között növekvő vagy csökkenő értékeket találtunk vonatkozásukban. Így értelemszerűen legalább egy, legfeljebb három tendenciát határoztunk meg az egyes indikátorokra vonatkozóan annak függvényében, hogy hány évre volt adatunk.

A fejlettség szempontjából kedvező irányúnak ítélt tendenciák egyenként 1 pontot értek, az egy mért adattal rendelkező kulturális indikátor esetében a „legjobban teljesítők” 1 pontot kaptak az értékelés során, a többiek pedig 0-t.

Az összesített listában így maximum 21 pontot lehetett elérni (ld. tendencia db. összesen), az egészségügyiben 3, a kulturálisban 5, a szervezeti-gazdaságiban 9, a szociálisban pedig 4 pontot.

	dimenzió	tendencia	tendencia db	mértékegység	mértékegység	2004	2005	2006	2007
Csecsemőhalálozás /1 éven alul meghaltak száma/	eü	csökk	3	fő	1000 élveszületésre számolva	X	X	X	X
Működő nonprofit szervezetek száma	szerv-gazd	növ	3	db	1000 lakosra	X	X	X	X
A települési könyvtárakból kölcsönzött könyvtári egységek száma	kult	növ	3	db	1000 lakosra	X	X	X	X
Rendszeres művelődési formákban résztvevők száma	kult	növ	1	fő	1000 lakosra			X	X
Alkotó művelődési közösségek tagjainak száma	kult	-	TOP 20 kapott 1 pontot, a többiek 0-t	fő	1000 lakosra				X
Regisztrált vállalkozások száma (átalakulásra kötelezett és megszűnő gazdálkodási formákkal együtt, év végén)	szerv-gazd	növ	3	db	1000 lakosra	X	X	X	X
Pozitív odavándorlás	szerv-gazd	növ	3	fő	összesen	X	X	X	X
Regisztrált munkanélküliek száma 180 napon túl összesen	szoc	csökk	3	fő	munkavállalási korúak százalékában	X	X	X	X
Rendszeres szociális segélyben	szoc	csökk	1	fő	1000 lakosra			X	X

8. sz. Melléklet

Kiválasztott jó gyakorlatok listája

Egész napos megfigyelésre kiválasztott célszemélyek listája (19 megfigyelt+3 interjú)

Megyei/ regionális önkormányzati vagy központi szint

	POZÍCIÓ	MIÉRT JÓ GYAKORLAT?
OKTATÁS	Somogy Megyei Önkormányzat humán főosztály	Közigazgatás Minősége Díj (KMD) díj, 2007
SZOCIÁLIS	Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány	oktatásfejlesztés, szociális programfejlesztés, felnőttképzés http://www.fszk.hu/
OKTATÁS, SZAKKÉPZÉS	Jász-Nagykun- Szolnok megyei TISZK	Mártonfi György kutató szakmai tapasztalata szerint koncepciózus és operatív vezető, a lehetőségeket újragondoló, a közel 30 intézmény helyzetét bekalkuláló személy, korábban iskolai vezető

Kistérségi társulási szint

	POZÍCIÓ	MIÉRT JÓ GYAKORLAT?
OKTATÁS	Egri kistérség, oktatási iroda	Egri kistérség: benne van a 10-ben a belső indikátorelemzésünk alapján Vámos Ágnes kutató szakmai ajánlása
OKTATÁS	Kadarkút-Nagybajomi TKT közoktatási iroda	Juhász Judit Tárki-Tudok munkatársa ajánlása szakmai kapcsolat alapján: nagy rálátás, egy új kistérség megszervezése, rálátás a Kaposvári kistérségre is, részese volt a két kistérség kettészakadásának
SZOCIÁLIS	Szekszárd és Térsége Többcélú Kistérségi Társulás Munkaszervezete	Tárki-Tudok belső indikátorelemzése alapján javuló szociális helyzetű kistérségek, az első három a Pest megyében, Közép-magyarországi Régió

	szociális és humán főosztály	
--	------------------------------	--

Települési önkormányzati szint

	POZÍCIÓ	MIÉRT JÓ GYAKORLAT?
OKTATÁS	Hódmezővásárhely MJV Jogi Iroda	A hódmezővásárhelyi az egyik legsikeresebb a deszegregációs modellek közül, ezt tanúsítja a kompetenciamérés eredmények javulása TÁMOP Az iroda vezetője 3.1.4 projektvezetője. Részt vett különböző funkcióban a "hódmezővásárhelyi modell" megvalósításában.
KULTÚRA	Tokaj, Kulturális és Konferencia Központ	Fesztiválszervezés, növekvő turizmus, közösségfejlesztés. Kiemelkedő teljesítmény a Zempléni Fesztiválon.
KULTÚRA	Művelődési és Sportközpont és Városi Könyvtár	A közművelődési szakma egyik meghatározó tényezője, az igazgató a Magyar Népművelők Országos Egyesületének elnöke, közművelődési szakértő. Jelenleg is több beruházási és szakmai projekt vezetője.
OKTATÁS	Szolnok MJ Város Önkormányzat, Oktatási Osztály	Integráció: korai szinttől az öregkorig, együttműködés, az eu.-szoc.-okt. terület összehangolt munkájára törekszik, komplex megközelítés jellemzi a települést. Kereki Judit kutató munkatapasztalata.
SZOCIÁLIS	Szolnok MJ Város Önkormányzat, Szociális Osztály	Integráció: korai szinttől az öregkorig, együttműködés, az eu.-szoc.-okt. terület összehangolt munkájára törekszik, komplex megközelítés jellemzi a települést. Kereki Judit kutató munkatapasztalata.

Egyház

	POZÍCIÓ	MIÉRT JÓ GYAKORLAT?
OKTATÁS	Határtalan Szív Alapítvány, A mi házunk közösség ház	Határtalan Szív, Esztergomi tanoda: katolikus tanodák összefogása, HH gyerekek oktatásával kapcsolatos intézmények szervezése, aktív pedagógiai munka
SZOCIÁLIS	Magyar Máltai	HKA intézményi koordináció, kapcsolat az országos ellátással.

	Szeretetszolgálat hajléktalan ellátás	
+ EGY INTERJÚ	Katolikus Karitás, RÉV Szenvedélybeteg-segítő szolgálat	országos ellátó hálózat

Nonprofit szervezet, alapítvány

	POZÍCIÓ	MIÉRT JÓ GYAKORLAT?
SZOCIÁLIS	Kézenfogva Alapítvány	szociális ellátásban tapasztalat, erős civil kezdeményezés
MUNKAÜGYI, foglalkoztatás	Salva Vita Alapítvány	http://salvavita.hu/ - elismerten jók a szociális szférában. Mártonfi György kutató ajánlása
KULTÚRA	Békés Megyei IBSEN Nonprofit Kft. Kulturális Iroda	Pocsajiné Fábrián Magdolna ajánlása, 2009-es Partnerségépítés projekt

Munkaügy

	POZÍCIÓ	MIÉRT JÓ GYAKORLAT?
SZOCIÁLIS	MIOK a Hátrányos Helyzetű Emberekért Alapítvány – Pécs,	Szántó Tamás (ÁFSZ) ajánlása
MUNKAÜGYI	Dél-alföldi RMK, TÁMOP	ÁFSZ Partnerközpontú Díj 2007

KÖZPONT	programmenedzser	
MUNKAÜGYI alapítvány	Kontakt Alapítvány	Szántó Tamás (ÁFSZ) ajánlása
+ INTERJÚ	ÉARMK Humánpolitikai Osztály	ÁFSZ Minőség Díj Bizottság (PK) 2009 (Mátészalka)
+ INTERJÚ	Közép-dunántúli RMK TÁMOP projekt menedzser	ÁFSZ Partnerközpontú Díj 2007

9. sz. Melléklet

Felhasznált szaktudások teljes listája (telefonos kérdezés 9. kérdés)

államháztartás
bibliai, teológiai
dogmatika
egészségügyhöz, szociális ügyhöz kapcsolódó jogi ismeretek
érdekvédelmi képviselő
európai uniós projekt management
felnőttképzés
foglalkoztatási tevékenység
foglalkoztatáspolitikai
gazdasági
gyermekvédelem
három éven aluli gyermekek nevelése
humánpolitika
kommunikáció
közgazdaságtan
közművelődési intézmények finanszírozása
közoktatás
kulturális igazgatás
makroökonómia
marketing
munkajog és foglalkoztatás
munkaügy
német nyelv
neveléstudomány
oktatási és kulturális pályázatok
önkormányzati igazgatás
pedagógia
pénzügy
polgári jog
projektmanagement ismeretek
pszichiátriai betegek ellátása
pszichológia
szabálysértés
szakmai módszertan
számítástechnika
számvitel
szervezés
szociális jogismeret
szociálpedagógia
szociálpolitika
szociológia
tanügyi igazgatás
társadalomtudomány
teológia
történelem