ÁROP – 2.2.21 TUDÁSALAPÚ KÖZSZOLGÁLATI ELŐMENETEL

Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás

Dr. Szabó Szilvia PhD

Szerző:
© Dr. Szabó Szilvia PhD

Szakmai lektor:
Dr. Szakács Gábor CSc

2020-ban hatályosította:
Magasvári Adrienn

A hatályosítás szakmai lektora:
Dr. Bokodi Márta

A hatályosított kézirat lezárási dátuma:
2020. február 24.

Eredeti megjelenés éve:
2014.

Kiadja:
© Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

Bevezetés 4
1. A kompetenciák szerepe, jelentősége 5
1.1. Kompetenciameghatározások a szakirodalomban 7
1.2. A kompetencia fogalmának komponensei 12
1.3. A kompetenciák tipizálása, rendszere 14
1.3.1. Kompetenciakategóriák 15
1.3.2. Kompetenciamodellek 19
1.3.3. Kompetencia-szótár és kompetencia-térkép 21
1.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések 22
2. A kompetenciamenedzsment elmélete és gyakorlata 23
2.1. Kompetenciamenedzsment definiálása 23
2.2. A kompetenciaalapú rendszer kialakításának folyamata 24
2.3. A kompetenciamenedzsment összefüggései az egyes humán funkciókkal 25
2.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések 29
3. Kompetenciamenedzsment a közszféra általános HR-rendszerében 30
3.1. Kiindulási alapok 30
3.2. Kompetenciák iránti igény 31
3.3. Kompetenciaalapú rendszerek napjaink közszolgálati HR-gyakorlatában 32
3.3.1. Humánstratégiai tervezés és rendszerfejlesztés 32
3.3.2. Munkavégzési rendszerek – a munkaköralapú emberierőforrás-gazdálkodás lehetőségei a közigazgatásban 33
3.3.3. Emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés (közszolgálati életpálya-menedzsment) 35
3.3.4. Teljesítménymenedzsment 36
3.3.5. Ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás) 37
3.3.6. Személyügyi szolgáltatások és tevékenységek 38
3.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések 38
4. Innovatív kompetenciaértelmezések és lehetséges alkalmazásuk a közszféra gyakorlatában 39
4.1. Az érzelmi intelligencia (EQ) és az érzelmi kompetencia (EK) jelentősége és lehetőségei 39
4.1.1. Az EQ és az EK definíciós megközelítései 40
4.1.2. Az érzelmi kompetencia szerkezete 40
4.1.3. Az érzelmi kompetencia lehetőségei a közszolgálat gyakorlatában 41
4.2. A work–life balance (munka–magánélet egyensúly) jelenség 42
4.2.1. Az életminőség jelentősége napjainkban 42
4.2.2. A „work–life balance” napjainkban 43
4.2.3. Egyéni és szervezeti aspektusok 44
4.3. A flow-élmény 45
4.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések 46
5. Összefoglalás 47
6. Bibliográfia 48
7. Fogalomtár 53
8. Ábra- és táblázatjegyzék 55

BEVEZETÉS

Az emberi erőforrás a szervezetek – beleértve a közszolgálati szervezeteket is – legnagyobb értéke, így a munkaerő tervszerű és tudatos menedzselése a sikeres működés egyik fontos tényezője. A kompetenciamenedzsment eszköztárának alkalmazása szemléletváltást jelent az emberi erőforrással való gazdálkodásban. Mind a munkaadók, mind a munkavállalók részéről innovatív gondolkodást és gyakorlatot feltételez.

A stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodás egyik legfontosabb feladata, hogy szakképzett, minőségi erőforrás álljon a munkaadók rendelkezésére, a megfelelő időben és mennyiségben. A „megfelelő embert a megfelelő helyre”[1] szlogen napjainkban felértékelődik és többlettartalommal telítődik, hiszen a humán erőforrásokkal való „gazdálkodást” a „törődés” váltja fel. Ennek a paradigmaváltásnak a közös nyelve pedig a kompetenciákban rejlik.

A XXI. század a rohamos változások kora. Ezek a változások arra kényszerítik az embert, hogy alkalmazkodjon az új valósághoz. A környezeti változásokra való hatékony reagálás az egyik leglényegesebb képessége a gazdaság szereplőinek. A tudományos, technikai haladás hatására átalakuló gazdasági folyamatok a munkaerőpiacokon, illetve a munkaadók és a munkavállalók kapcsolatában is érezhető változásokat generálnak, „átrendezik” a munka tartalmi és formai kereteit. Ez pedig hatással van az elvárt kompetenciákra is. Mára a szakmai tudás és mellette a képesség, jártasság szerepe jelentősen felértékelődött, a gazdaság legfontosabb mozgatórugói lettek. Az pedig igazán nagy kincs, ha valaki folyamatosan bővíti a saját ismereteit, fejleszti készségeit vagy képes a tanultakat új helyzetekben, a gyakorlatban alkalmazni, hiszen ez többféle munka ellátására is alkalmassá teszi a munkavállalót. Ez az új helyzet mind a munkaadóktól, mind a munkavállalóktól, mind az oktatási intézményektől alkalmazkodást követel és a kompetenciák megfelelő fejlesztését igényli. Ennek az igénynek a jegyében született ez a jegyzet, melynek áttanulmányozásával az olvasó:

- megismeri a kompetenciaalapú emberierőforrás-menedzsment gyakorlati jelentőségét és annak megoldási lehetőségeit a közszféra intézményrendszerében;
- képet kap a kompetenciamenedzsment hazai és nemzetközi aspektusairól, az európai uniós kompetenciafelfogásokról, valamint a közigazgatásra jellemző kompetenciakategóriákról;
- megismeri a kompetenciák alapvető definíciós megközelítéseit, kialakulásuk történetét, az egyes elméletek hatását napjaink emberierőforrás-gyakorlatára;
- átlátja a kompetenciák felépítését és csoportosítását, a kompetenciavezérelt szervezeti struktúra jelentőségét;
- megismeri az innovatív kompetenciaértelmezéseket és azok alkalmazási lehetőségeit a közszféra gyakorlatában.

[1] Ezt a szlogent tűzte zászlajára az angliai ipari forradalom idején Lyard, angol alsóházi képviselő (1855), és ez a mondat azóta szinte már közhelyé vált az emberierőforrás-menedzsmenttel foglalkozók között.

1. A KOMPETENCIÁK SZEREPE, JELENTŐSÉGE

Egy tudásalapú társadalomban a kompetenciáknak szerepe több oldalról is megközelíthető, s e szerepek szoros összefüggésben állnak egymással. A kompetenciák növelik a foglalkoztatás esélyét, segítik az egyének személyes karrierjét, önmegvalósítását, illetve fokozzák a társadalmi kohéziót.[2] Azaz az emberek gondolkodásmódja, értékei, attitűdjei és kulcskompetenciái nagyban elősegíthetik a foglalkoztathatóságot. Az oktatás–nevelés–képzés (és kulturális intézményrendszer) pedig fejleszti azokat az értékeket, erkölcsi normákat, érzelmeket, a közösségekhez való kötődést, a rendszerszemléletet, amely egyrészt biztosítja a munkavégzéshez szükséges tudás, készségek és kompetenciák elsajátítását, kialakítja az életen át tartó tanulásra való igényt, másrészt pedig segíti az egyéni karrier megvalósítását. Ezzel összhangot teremt az egyéni célok, illetve a közjó között, és erősíti a társadalmi összetartozást.

A kompetenciák kezelésére a pedagógián és a neveléstudományon túl a pszichológia és a gazdálkodástudományok is kiemelt figyelmet fordítanak. Az emberek mint munkavállalók szakmai felkészültsége, gyakorlati jártassága kulcskérdés a szervezetek működési hatékonysága szempontjából. Az oktatási rendszernek pedig – a közoktatástól a szakképzésen át a felsőoktatásig – az a feladata, hogy felkészítse a hallgatókat a munkavégzésre, a sikeres vállalati szereplésre.[3]

A kompetencia tehát mind a menedzsmentszakirodalomban, mind a pedagógiában, andragógiában fontos tényező, amely azonban – főként korábban – nagyon eltérő tartalommal bírt a két területen. Míg a menedzsmenttudományok világában a kiválóságot jelentő vonások kutatása állt a középpontban, addig a pedagógiában a tanulás-tanítás szempontjai alapján vizsgálták a személyes jellemzőket.[4] Ma már az oktatásban is fontos elvárás, hogy a kompetenciák fejlesztése a munkaerőpiaci igények figyelembevételével történjen.

A pszichológiai megalapozást követően a rohamosan változó környezetünkben (mikro- és makroszinten), különös tekintettel a fejlődés tendenciájára és dinamikájára, egyre bővült és tudományos tartalommal telítődött a kompetens személyiségről alkotott nézet.

A kompetenciafelfogások történetisége közel száz évre tekint vissza. Áttekintve az egyes szakaszokat, láthatjuk, hogy a „gépies" szakembertől hogyan jutottunk el napjaink kompetenciaszemléletű emberierőforrás-gazdálkodásához:[5]

1. Első fázis: **a gépies szakember** – a XIX. század vége, a XX. század eleje időszakára jellemző, hogy az embert a gépekhez hasonlóan kezelték. Úgy gondolták, hogy a munka a biológiai szükségletek kielégítésére szolgál, gépies begyakorlása és művelése a munkaadó és a munkavállaló alapvető érdeke. Weber[6] elsősorban a bürokratikus rendszerek mentén az utasítás és ellenőrzés jelentőségét hangsúlyozta. A rendszer jellemzőiből fakadóan az emberi erőforrás kreativitásmentes, frusztrált és közömbös munkavállaló volt. Taylor[7] az általa kidolgozott rendszerelmélet alapján a munkásra

[2] Vojtek Éva et al.: *A kompetenciák szerepe és jelentősége a munkaerő-piaci esélyek fokozásában, valamint a munkakörelemzésben és értékelésben*. Szakképzési Szemle, 29. évf., 1. sz., 2013, pp. 5–20:5.

[3] Berényi László: *Környezettudatosság az egyéni és szervezeti kompetenciák tükrében*. Tudásmenedzsment, 13. évf., 2. sz., 2012, pp. 87–101:87.

[4] Tóthné Téglás Tünde: *Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatási szemmel*. In: Csiszárik-Kocsir Ágnes (szerk.): *Tanulmánykötet – Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.* Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kara, Budapest, 2016, pp. 413–432:419.

[5] Henczi Lajos – Zöllei Katalin: *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Zrt., Budapest, 2007, pp. 69–80.

[6] Max Weber német közgazdász, szociológus (1864–1920).

[7] Frederic W. Taylor (1856–1916) amerikai mérnök, gyárigazgató, a Henry Ford által alkalmazott futószalag feltalálója (1903).

mint egy „fogaskerékre” tekintett, aki próbál az elgépiesedett termelőüzembe beilleszkedni. Idő-, munka- és mozgástanulmányokat végzett a profit és a hatékonyság növelése érdekében. Elsőként foglalkozott az emberek munkateljesítménye és az adottságok és gyakorlati ismeretük összefüggéseivel.

2. Második fázis: **az intelligens szakember** – Amerikában Fayol[8] és kutatótársai elsősorban azzal foglalkoztak, hogy mi az alkalmasság és az alkalmatlanság oka, illetve vizsgálták a munkások teljesítményében rejlő különbségeket. Az alkalmasságot és eredményességet az intelligencia fokával hozták összefüggésbe.
3. Harmadik fázis: **a személyiségvonással rendelkező szakember** – ebben a szakaszban a munkaadók azokat a módszereket keresték, amelyek segítségével a munkavállaló alkalmassága és teljesítménye a leginkább előrejelezhető. A munkaköri beválás kérdése foglalkoztatta őket leginkább, melyet elsősorban a pszichológia – szorosabban véve a személyiség-lélektan – fejlődése indukált. Így a személyiségvonás-elméletek láttak napvilágot és robbantak be az emberi erőforrás hatékonyságával való foglalkozás középpontjába.
4. Negyedik fázis: **a motivált szakember** – Mayo, Lewin, Likert, Maslow, Rogers, Drucker[9] már úgy tekintettek a munkavállalóra, mint biológiai, lelki és szociális jellegű lényre. Egyértelműen közelíteni próbálták a szervezet céljait és érdekeit az emberhez mint erőforráshoz. Ebből adódóan fogalmazódott meg a szakaszra jellemző álláspont, mely szerint az egyén másban látja az élet értelmét, mint a munkaszervezet. Ugyan a szervezet céljai nem azonosak a bennük dolgozó egyének céljaival, azonban kölcsönös függőségben állnak egymással. Az 1950-es évekre a motivációs elméletek voltak a jellemzőek, melyek segítségével azon kísérleteztek, hogy hogyan teremthető hatékony kapocs az egyéni és szervezeti célok és szükségletek között.
5. Ötödik fázis: **a kompetens szakember** – a kompetenciafilozófiát az 1960-as években a munkaadók követelték ki, mert azt tapasztalták, hogy az eddigi elméletekben különkülön megjelenő módszerek nem képesek az értékes és eredményes munkavégzés jelzőrendszerének szerepét betölteni. Ez a kor a kompetenciaelméletek idejét hívta életre, ahol a jártasságok, készségek, intelligencia, személyiségvonások és a motiváció komplexitása kerül a fókuszba. A kompetenciára úgy kezdtek tekinteni, mint az egyén meghatározó jellemzőire, melyek hozzáértést és szociálisan értékes magatartást biztosítanak egy konkrét tevékenység ellátásához.

A fentiek alapján látható, hogy míg az USA-ban már évtizedekkel korábban felismerték a kompetenciák jelentőségét, addig ez hazánkban viszonylag új keletűnek tekinthető. A fogalom használata és gyakorlati megjelenése elsősorban a rendszerváltás és az uniós politika hatásaira vezethető vissza.[10]

Az a tény, hogy a kompetencia és a kompetens személy több tudományág integrációja mentén értelmezhető, felveti azt a gondolatot, hogy a globalizáció és az abból eredő paradigmaváltás megkövetel egy professzionális felfogást. Eszerint ne csak a megszerzett iskolai bizonyítványok legyenek mérvadóak az egyén képességét, teljesítményét és hatékonyságát illetően, hanem a készségek, képességek és jártasságok, vagyis a hozzáértés és rátermettség is számítson.

Az információs társadalom jellegénél fogva lehetővé teszi és igényli az egyén részéről a szociális és fizikai környezetének megismerését. Ennek kapcsán készségeket és problémamegoldási stratégiákat fejleszt ki, melyek a mindennapi gyakorlatban a körülöttünk lévő, rohamosan változó világ elemzésének eszközeit szolgálják. Ebből kiindulva a kompetencia nem azonos a dolgokról való statikus

[8] Henri Fayol (1841–1925) francia bányamérnök, humánerőforrás-kutató, a fayolizmus megalapítója. Ő fogalmazta meg először a rendszeres vezetőképzés szükségességét.

[9] A kor meghatározó egyéniségei és szervezetpszichológusai (1950-es évek).

[10] Varga Erika: *A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből.* Doktori (PhD) értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő, 2014. p. 14.

tudással. Sokkal inkább egy aktív folyamat, hiszen mindenkinek személyre szabott kompetenciái vannak, melyekkel képes az egyes ember a mindenkori szituáció befolyásolására, irányítására és az egyén érdekeinek való megfeleltetésre.

A kompetencia fogalma a munka világában az emberierőforrás-menedzsment valamennyi területén alkalmazható. Így a munkaköri követelmények meghatározásában, a toborzásban és kiválasztásban, a teljesítményértékelésben, az ösztönzésmenedzsmentben, a karrier- és utánpótlástervezésben, a személyzetfejlesztésben. Szerepe van a változásokban, a kultúraváltás elindításában, annak kommunikálásában, kezelésében is. Ennek értelmében a szervezeti stratégia részeként megfogalmazott és a stratégia megvalósításához szükséges kritikus kompetenciák valamennyi emberierőforrás-rendszerben megjelennek, támogatva az integrált működést.[11]

A jegyzet későbbi fejezeteiben a kompetencia jelentőségét elsősorban az emberierőforrás-gazdálkodás egyes humán folyamatainak tükrében vizsgáljuk.

1.1. Kompetenciameghatározások a szakirodalomban

Napjainkban a kompetencia kulcsfogalommá vált. Ez leginkább annak köszönhető, hogy segítségével mérhetővé és értékelhetővé vált a teljesítmény, általa befolyásolható a kívánt magatartás, viselkedés.

A jegyzet alapvetően a munka világában relevanciával bíró kompetenciakategóriákkal foglalkozik, amelyeket mára már nagyon sok tudományterület alkalmaz. Éppen ezért a téma kétségtelenül széleskörű szakirodalmi háttérrel rendelkezik. Ha csak a kompetenciafogalom előfordulását keressük a hagyományos nyomtatott publikációkban vagy az interneten, szinte „ránk dől" az a hatalmas információmennyiség, amely a fogalommal kapcsolatban létrejött. Meglepő – és olykor az olvasó számára zavarba ejtő –, hogy milyen sokszínű értelmezését adják a szerzők a fogalomnak. Ahány forrás, annyi felfogással találkozhatunk, tehát érezhetően nem alakult még ki konszenzus, egységesség sem a hazai, sem a nemzetközi szakirodalomban a kategóriával kapcsolatosan. Magyarázható ez a terminusok következetlen használatával, az eltérő tudományelméleti alapokkal, valamint a kompetencia használatának különféle céljaival.[12] Sok esetben előfordul, hogy egy szerző a saját céljainak megfelelő kompetenciafogalmat használ, esetlegesen újat alkot.

Manapság alig van szakirodalmi forrás, amely az emberierőforrás-menedzsmentről úgy szólna, hogy közben a nevezett fogalom, illetve annak alkalmazása ne kerülne szóba. A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje[13] is a jegyzet következő alfejezetében bemutatásra kerülő kompetenciamodellekre épít, ezért lényeges a fogalmak alapvető ismertetése és rendszerezése, ezzel a közszféra gyakorlatában használatos kompetenciamodell definiálása.

Fentiek tükrében, ebben az alfejezetben azzal foglalkozunk, hogy a szakirodalomban fellelhető kompetenciafogalmakat bemutassuk és ráirányítsuk a figyelmet a napjaink munkaerőpiaci gyakorlatában használatos kompetenciaértelmezésekre, definíciókra.

Oktatóként, a szakmai munkánk során, gyakorlati szemináriumok, előadások alkalmával gyakran tesszük fel a kérdést a hallgatóságnak: Mi a kompetencia? Majdnem minden esetben néhány perces gondolkodást követően elhangzik, hogy jártasságot, illetékességet, hozzáértést és jogosultságot értenek alatta. Azonban az ily módon megfogalmazott választ nehezen tudja a hallgatóság jelentéstartalmában értelmezni, és a fogalmat pontatlanul, nem egyszer helytelenül alkalmazza.

---

[11] Szakács Gábor – Bokodi Márta: *A Magyar Köztársaság Rendőrsége munka- és magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyve*. RTF RVTKI, Budapest, 2002, p. 3.

[12] Falus Iván: *A kompetencia fogalma és a kompetencia alapú képzés tervezése.* Társadalom és Gazdaság, 28. évf., 2. szám, 2006, pp. 173–182.

[13] Vö.: Szakács Gábor: *A közszolgálat működését segítő stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje.* In: Szabó Szilvia – Szakács Gábor: *Közszolgálati HR-menedzsment.* NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 2015, pp. 37–60.

A Bakos-féle *Idegen szavak és kifejezések szótára* két meghatározást említ[14]:

- illetékesség, jogosultság,
- szakértelem.

A kompetencia kifejezés gyakori a szóhasználatunkban, éppen ezért kell, hogy ismerjük tartalmának jelentését. Alapvetően a szakértelem biztosítja a hozzáértés képességét. A különféle kompetenciaelméletek szempontjából is a szakértelem és a képesség mutat jelentőséget.

Egyes szerzők[15] a középkori céhekből eredeztetik a kompetencia fogalmát, ahol az inas a mester mellett, a vele való közös munka, együttműködés során szerezte meg a megfelelő jártasságot. A kompetencia terminus térnyerése azonban leginkább a pszichológiának (személyiség-lélektan) és a neveléstudománynak köszönhető, másrészt a gazdálkodástudományokkal, ennek részeként az emberierőforrás-gazdálkodási elméletekkel került előtérbe a 20. század első felében, többek között az olyan komplex képességek leírására és magyarázatára, mint a nyelvhasználat.

Az „ősforrás", Noam Chomsky, amerikai nyelvész megközelítése a legszemléletesebb, amely megfelelő alapot ad a rendszerezéshez. Chomsky a „generatív grammatika" fogalma mentén beszélt arról a jelenségről, hogy a gyerekek minden kultúrában nagyon könnyen és gyorsan sajátítják el az idegen nyelvet. Az a sajátosság, amely a helyzettől és szituációtól függetlenül a segítségükre van: a kompetencia.[16] A példa azt igazolja, hogy nem csupán a megtanult ismeretek új helyzetben való alkalmazásáról van szó a nyelvtanulás esetén. A háttérben megjelennek a született adottságok, élettapasztalatok és egyéb tényezők, amelyeknek szinte kibogozhatatlan, mondhatnánk, ösztönös mechanizmusa hat ránk.

Chomsky fogalmazta meg először (a múlt század hatvanas éveiben), hogy ennek megfelelően nemcsak a nyelvészetben, hanem más területeken is hasonló módon lehetne értelmezni a kompetenciát. Hiszen – szerinte – nem is egy adott nyelvet tanulunk meg, hanem olyan nyelvi kompetenciára teszünk szert, amely által előre nem látható nyelvi teljesítményt tudunk produkálni.[17]

Chomsky óta, alig fél évszázad alatt, óriási jelentőségűvé vált a kompetenciafogalom és annak értelmezése. A mindennapok információhalmazában, gyorsan változó világunkban rádöbbenünk arra, hogy sikerességünk érdekében képességeink fejlesztése fontosabb a tudás megszerzésénél. Ezért a képességek, attitűdök jelentősége felértékelődött. Az „ősmeghatározáson" túl számtalan helyzetben próbálták a fogalmat definiálni a szakemberek, kutatók. Mindegyikből kitűnik, hogy nem egy konkrét kézzelfogható (materiális) emberi vonásról beszélünk, hanem gyakorlati jelenségek halmazával állunk szemben.

Chomskyt követően, a hatvanas évek modern kompetenciamozgalmai burkában számos definíció látott napvilágot, amelyek megfontolásra érdemesek. A fogalom minél pontosabb meghatározása érdekében a következő ábra foglalja össze a *kompetencia* kifejezés néhány jelentős, a szakirodalmakban található meghatározását.

[14] Bakos Ferenc: *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1974, p. 427.

[15] Horton, Sylvia: *The Competency Movement*. In: Horton, Sylvia – Hondeghem, Annie – Farnham, David: *Competency management in the public sector: European variations on a theme.* International Institute of Administrative Sciences monographs, Vol. 19., IOS Press, Netherlands, 2002, p. 6. Forrás: https://epdf.pub/queue/competency-management-in-the-public-sector-european-variations-on-a-theme-intern.html (Letöltve: 2019. október 16.)

[16] Chomsky, Noam: *Generatív grammatika. Beszélgetések Mitsou Ronat-val.* Európa Könyvkiadó, Budapest, 1985, p. 3.

[17] Halász Gábor: *Előszó*. In: Demeter Kinga (szerk.): *A kompetencia: kihívások és értelmezések*. Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 2006, pp. 7–13:8.

Szerző/forrás	Definíció
Magyar értelmező kéziszótár	A kompetencia illetékességet, alkalmasságot, hozzáértést jelent. További összetevői az ismeret, adottság, képesség, készség.[18]
Pszichológiai szótár	Kompetencia (competence): A problémamegoldáshoz, bizonyos körülhatárolt műveletek elvégzéséhez vagy – a társadalmi kompetencia értelmében – az emberi kapcsolatokhoz való tárgyi hozzáértés. Az idevágó ismeretek és készségek birtoklását, illetve ezeknek a feladatok és problémahelyzetek céljából való alkalmazását hatékonysági motivációnak vagy effektancia-motívumnak is nevezzük.[19]
Pedagógiai kislexikon	A kompetencia: illetékesség, jogosultság, szakértelem.[20]
Felnőttoktatási és -képzési lexikon	A kompetencia: alkalmasság, alapvetően értelmi (kognitív) tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne a motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők.[21]
Boyatzis	A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő, hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.[22]
Klemp – McClelland	A kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez.[23]
Spencer és Spencer	Az egyén olyan személyiségjellemzője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.[24]
Woodruffe	Viselkedésminták egy készlete, melyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen lássa el.[25]
Hirsch – Strebler	A kompetenciák magukban foglalják mindazokat a készségeket, képességeket, tudást, tapasztalatot, attribútumokat és viselkedéseket, amelyekre egy személynek szüksége lehet a munkakörben való hatékony teljesítmény eléréséhez.[26]

[18] Juhász József – Kovalovszky Miklós – O. Nagy Gábor – Szőke István: *Magyar értelmező kéziszótár A–Zs.* Akadémiai Kiadó, Budapest, 1975.

[19] Fröhlich, W. D.: *Pszichológiai szótár*. Springer Hungarica Kiadó Kft., Budapest, 1996.

[20] Nanszákné Dr. Cserfalvi Ilona: *Pedagógiai kislexikon.* Tóth Könyvkereskedés, Debrecen, 1996.

[21] Benedek András – Csoma Gyula – Harangi László: *Felnőttoktatási és -képzési lexikon*. Magyar Pedagógiai Társaság/OKI – Szaktudás Kiadói Ház, Budapest, 2002.

[22] Boyatzis, Richard E.: *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley and Sons, Inc., New York, 1982, p. 21.

[23] Klemp, G. O. Jr. – McClelland, D. C.: *What characterizes intelligent functioning among senior managers?* In: Sternberg, R. J. – Wagner, R. K. (Eds.): *Practical iritelligertce: Nature and origins of competence in the eveyday world*. Cambridge University Press, Cambridge, 1986, p. 32.

[24] Spencer, Lyle M. Jr. – Spencer Signe M.: *Competence at Work: Models for Superior Performance.* John Wiley and Sons, Inc., New York, 1993, p. 9.

[25] Woodruffe, Charles: *What Is Meant by a Competency?* Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14., No. 1., 1993, pp. 29–36:29.

[26] Hirsch, Wendy – Strebler, Marie: *Defining managerial skills and competences*. In: Mumford, Alan (Ed.): *Gower Handbook of Management Development*, Gower, Hampshire, 1994, pp. 79–86.

Szerző/forrás	Definíció
Woodall és Winstanley	Olyan készségek, ismeretek, tudás, tulajdonságok, jellemzők, attitűdök és meggyőződések rendszere, amelyek elősegítik a hatékony vezetői teljesítményt egy adott kontextusban, szituációban vagy szerepben.[27]
Page – Wilson	Azon képesség, készség és személyes tulajdonság összessége, melyekkel a hatékony vagy jó vezetőnek rendelkeznie kell.[28]
Sveiby	A kompetencia eszmei vagyon […] Azt a képességet foglalja magába, hogy az emberek sokféle szituációban közreműködve dologi és eszmei vagyont hoznak létre.[29]
Parry	A kompetenciát úgy definiálja, mint a kapcsolódó tudás, hozzáállás és készségek klaszterét, amely a foglalkoztatás nagy részét befolyásolja, korrelál a teljesítménnyel, mérhető és javítható.[30]
Poór	A kompetencia a munkát végző ember tudásának, munkavégző képességének kifejezője. Körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához s a tudással rendelkezők elméjében hasznosul.[31]
Fehér	A személy kompetenciája a legátfogóbb értelemben nem más, mint egyfajta sikerjegy, azaz magas fokú teljesítéssel összefüggő, viselkedési (illetve viselkedésben is kifejeződő) tényező.[32]
Laáb	A kompetencia az embertől elidegeníthetetlen, régi/új mozgósító termelési tényező.[33]
Halász	Az a képességünk és hajlandóságunk, hogy a bennünk lévő tudást (ismereteket, készségeket és attitűdbeli jellemzőket) sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsuk.[34]

1. táblázat: Kompetenciameghatározások a szakirodalomban
Forrás: Saját szerkesztés.

[27] Woodall, Jean – Winstanley, Diana: *Management Development: Strategy and Practice*. Blackwell Business, Oxford, 1998. Idézi: Garavan, Thomas N. – McGuire, David: *Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality*. Journal of Workplace Learning, Vol. 13., No. 4., 2001, pp. 144–164:150.

[28] Page, Carole – Wilson, Marie – Kolb, Darl: *Management Competencies in New Zealand. On the inside, looking in?* Wellington, Ministry of Commerce, 1994, p. 11.

[29] Sveiby, Karl Erik: *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás.* KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001, p. 64.

[30] Parry, Scott B.: *Just What Is a Competency? And Why Should You Care?* Training, Vol. 35., No. 6., 1996, pp. 58–64:58.

[31] Poór József: *HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. MMPC Kiadó, Budapest, 2006, p. 110.

[32] Fehér János: *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek.* Szent István Egyetem, Gödöllő, 2011, p. 43.

[33] Laáb Ágnes: *Kompetenciaga(rá)zdálkodás I. Mennyi élet van éveidben?* Typotex, Budapest, 2010, p. 5.

[34] Halász Gábor: *Előszó*. In: Demeter Kinga (szerk.): *A kompetencia: kihívások és értelmezések.* Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 2006, pp. 7–13:7.

A kompetenciakutatások fellendülésének következménye, hogy különböző tudományterületek egyre növekvő számú kompetenciát tartanak nyilván. Garavan és McGuire[35] megpróbálta a kompetenciadefiníciókat rendszerezni. Szerintük a fogalmak alapvetően három megközelítéshez kapcsolhatók:

- munkavállaló-orientált szempontokat vesznek figyelembe és azokra a személyekkel kapcsolatos változókra összpontosítanak, amelyek az egyéneket a munka felé irányítják (pl. Spencer és Spencer, Boyatzis, Fehér),
- munkaorientált megközelítések, amelyek figyelembe veszik a hatékony teljesítményhez kapcsolódó eredményeket és elsősorban a foglalkozási területekre vagy tevékenységekre koncentrálnak (pl. Klemp – McClelland, Woodruffe, Hirsch – Strebler),
- többdimenziós meghatározások, amelyek az előbb említett két megközelítés legjobbjain alapulnak (pl. Woodall és Winstanley, Page – Wilson, Halász).

Az összegyűjtött definíciók alapján azonosítható a kompetencia öt alapvető tulajdonsága[36] is. Ezek a következők:

- informálisnak tartott képességek együttese,
- cselekvéshez kapcsolódik, lehetővé teszi a feladatok elvégzését; nem létezik önmagában, a probléma megoldásától, illetve a megoldó személyétől függetlenül,
- egy meghatározott összefüggéshez, konkrét szituációhoz kapcsolódik,
- három képességcsaládot érintenek, a tudást, vagyis a generikus ismeretanyagot, a know-how-t, vagyis a jártasságokat és készségeket, illetve a kapcsolatteremtő képességet és/vagy szociális viselkedési formákat,
- ezek a képességek strukturáltak és egymásra épülnek; olyan tőkét alkotnak együtt, amely lehetővé teszi magát a tevékenységet, ezáltal a teljesítményt.

A fenti táblázatból az is kitűnik továbbá, hogy a kompetenciafogalom tekintetében alapvetően meghatározó az ember magatartása és személyisége, amelyet a munka, a teljesítmény és a hatékonyság függvényében vizsgálunk:

- Alapvető, vagyis a kompetencia elég mély és tartós része a személyiségnek ahhoz, hogy valószínűsítse a viselkedést bármely helyzetben.
- Okozati kapcsolat, vagyis az adott kompetencia okozza vagy befolyásolja a kérdéses viselkedést és teljesítményt.
- A kritériumszintnek való megfelelés befolyásolja, hogy ki fog valamit kiválóan, közepesen vagy rosszul csinálni egy specifikus feltételrendszer alapján.[37]

Ahogy láthatjuk, a kompetenciafogalom használatának kiemelten fontos területe a munka világa.[38] Az említett definíciókban az a közös, hogy azonosítják azokat a személyes jellemzőket, amelyek hatnak a munkateljesítményre. A kompetencia olyan alapvető személyes jellemzőket takar, amelyek megléte elengedhetetlen az egyéni és a szervezeti siker eléréséhez, amelynek eredményeként a munkavállaló az adott munkakörben hatékony teljesítményt nyújt. A kompetencia tehát egy különleges termelési tényező, piaci értékkel rendelkezik, és versenyelőnyhöz juttathatja a munkaadó szervezetet.

[35] Garavan, Thomas N. – McGuire, David: *Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality.* Journal of Workplace Learning, Vol. 13., No. 4., 2001, pp. 144–164:150–151.

[36] Bellier, Jean-Pierre: *Kompetenciák, képzés és alkalmazhatóság*. Szakképzési Szemle, 14. évf., 2. sz., 1998, pp. 12–20.

[37] Jákó Melinda: *A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei Magyarországon, a kompetenciák elismerésére tett kísérletek az Európai Unióban.* Humánpolitikai Szemle, 15. évf., 5. sz., 2004, pp. 47–55.

[38] Kraiciné Szokoly Mária: *Pedagógus-andragógus szerepek és kompetenciák az ezredfordulón*. Andragógia Füzetek 1., ELTE Eötvös Kiadó, 2006, p. 31.

Ebben az alfejezetben a kompetenciafogalom gazdagodását és változásait összegeztük. Látva a számos definíciót, megállapítható, hogy a fogalom egyre komplexebbé és elterjedtebbé vált. Ez azonban nem jelenti azt, hogy alapvetően új fogalommal van dolgunk, csupán egy rendkívül vitatott területről van szó.[39]

1.2. A kompetencia fogalmának komponensei

A szakirodalmi megfogalmazások alapján körvonalazódnak a kompetencia alkotóelemei is. Ezek között találjuk a tudást, a személyiségvonásokat, a készségeket és képességeket, de ide tartozik az attitűd, az érték, az önértékelés és a motiváció is.

Udvardi-Lakos[40] említi, hogy a pszichológiai megközelítés szerint a kompetencia párhuzamba állítható a személyiség-, a képesség-, a motivációs vagy a tudásbeli jellemzőkkel, hiszen ezek is a viselkedésben nyilvánulnak meg. A kompetencia mégsem azonos ezekkel a kategóriákkal, hanem magában foglalja mindezeket.

Az ún. „jéghegymodell”[41] is a kompetenciáknak több összetevőjét határozza meg. Az egyes komponensek a tudatosság különböző fokozatain helyezkednek el. A legtudatosabbak a vízszint fölött vannak és *láthatóak*, a kevésbé tudatos vagy *tudattalan* jellemzők a vízszint alatt vannak és a jéghegy láthatatlan részei. Sajátossága továbbá, hogy a vízszint feletti részen elhelyezkedő kompetenciák viszonylag könnyen és jól taníthatóak és tanulhatóak, míg a vízszint alattiak kevésbé alkalmasak erre, de nem zárják ki a fejlesztés lehetőségét. A kompetencia ebben az esetben a következő összetevők együtteséből áll:

- *az ismeretek, a tudás* – információk, fogalmak és elméletek birtoklása valamely szakterületről, munkakörről. (Az ismeretek a legjobb előrejelzői annak, amit egy személy meg tud, de nem annak, amit meg is fog tenni!);
- *a jártasságok, a készségek, a képességek* – valamilyen tevékenységre, teljesítményre való *testi*-lelki adottság (képesség), illetve tanult gyakorlat (készség); magukba foglalják az analitikus és a konceptuális gondolkodást is;
- *a szociális szerepek és értékek*, amelyeket a személy fontosnak ítél (például karrier vagy siker);
- *az énkép* – az egyén milyennek látja magát (szakértőnek, vezetőnek); az önbizalom alapvető hit abban, hogy valaki képes megbirkózni bizonytalan helyzetekkel is;
- *személyiségvonások* – személyes fizikai és pszichikai jellemzők: reakcióidő, döntési képesség, önértékelés;
- a *motivációk* – meghatározott irányokba terelik a magatartást. Szinte mindent befolyásolnak, amit teszünk. A teljesítmény által motivált ember kihívást jelentő célokat tűz maga elé és felelősséget vállal a célok eléréséért.

A modell szerint az ismeret és a tudás, illetve a jártasságok, képességek és készségek alkotják a jéghegy „vízszint feletti”, azaz érzékelhető, fejleszthető szintjét, míg a „vízszint alatti”, azaz a rejtett, kevésbé jól fejleszthető tényezők közé sorolható az énkép, a szociális szerepek és értékek, a személyiségvonások és a motiváció.

---

[39] Vass Vilmos: *A kompetencia fogalmának értelmezése*. In: Demeter Kinga (szerk.): *A kompetencia: kihívások és értelmezések.* Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 2006, p. 144.

[40] Udvardi-Lakos Endre: *A kompetencia-kártya, avagy paradigmaváltás a gyakorlatban.* p. 6.
Forrás: https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Szakkepzesi_kutatasok/A_kompetencia_kartya_avagy_paradigmavaltas_a_gyakorlatban.pdf (Letöltve: 2019. október 31.)

[41] Spencer és Spencer: Jéghegy modell. In: Mohácsi Gabriella: *Kompetencia modell nemzetközi környezetben 1–2. rész*. Humánpolitikai Szemle, 7. évf., 11. sz., 1996, pp. 3–11.; 7. évf., 12. sz., 1996, pp. 3–15.

A Henczi – Zöllei[42] szerzőpáros a kompetencia összetevőinek öt szintjéről számol be, amelyek a következők:

- kognitív komponensek (szakmaspecifikus ismeretek),
- jártasság (know-how komponens),
- készség (know-how komponens), a jártassággal együtt a tevékenységben való gyakorlottságot jelenti,
- képesség (intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális), a képesség magasabb kvalitásait a rátermettség, a tehetség, a virtuozitás és a lángelme jelentik,
- konstruktív elemek (értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek stb.).

A kompetencia jellemzője: észlelhetőség, tudatosság	**A kompetencia összetevői**	**A kompetencia jellemzője: fejleszthetőség**
könnyen látható, tudatos szint	1. kognitív komponensek 2. jártasságok 3. készségek	könnyen fejleszthető
látható, tudatos szint	4. képességek	fejlesztehető
személyiségbe integrált, szituációkban megnyilvánuló, dominánsan tudatos szint	5. konstruktív elemek	nehezen fejleszthető

1. ábra: A kompetencia-összetevők szintjei
Forrás: Henczi – Zöllei, 2009[43]

Sveiby[44] a kompetencia öt, egymással összefüggő elemét sorolja fel:

- explicit tudás: a tények ismerete, információk megszerzésén, formális oktatáson alapul,
- jártasság: gyakorlati (fizikai és mentális) jártasság, melyet gyakorlattal és tréninggel lehet elsajátítani;
- tapasztalat: múltbeli hibákra és sikerekre reflektál,
- értékítéletek: amit az egyén helyesnek hisz; tudatos és tudat alatti szűrőként működve befolyásolják a megismerés folyamatait,
- társadalmi közeg: személyes kapcsolatokon alapul.

[42] Henczi Lajos – Zöllei Katalin: *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Zrt, Budapest, 2007, p. 32.
[43] Henczi Lajos – Zöllei Katalin: *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Zrt, Budapest, 2007, p. 33.
[44] Sveiby, Karl Erik: *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001, p. 93.

A kompetencia öt alkotóeleméről ír Farkas[45] is. A kompetencia összetevői – szerinte – a motivációk, amelyek bizonyos célok irányába terelik a magatartást, viselkedést; a személyiségjellemzők, amelyek bizonyos szituációkra adott válaszok; az önértékelés, ami az egyén magáról kialakított képét jelenti; az ismeretek; illetve a készségek, amelyek az elvárt feladatok teljesítésének képességét biztosítják.

Kompetencia lehet tehát egy adott feladat ellátásához (munkakör betöltéséhez) szükséges ismeret és az ennek alkalmazásához nélkülözhetetlen készség, képesség, motiváció, személyiségjellemző, attitűd és érték is. A kompetencia aktív cselekvéshez kapcsolódik, megfigyelhető az egyén magatartásában, fejleszthető és összefügg a teljesítménnyel. Kompetencia az, amit képesek vagyunk mások viselkedésében észlelni, viselkedési jegyekre bontani, esetleg szervezeti keretek között mérni és fejleszteni is.[46]

1.3. A kompetenciák tipizálása, rendszere

A különböző kutatások nem csak a kompetencia különböző definícióit fogalmazták meg, de a kompetencia eltérő kategóriáit is felállították.

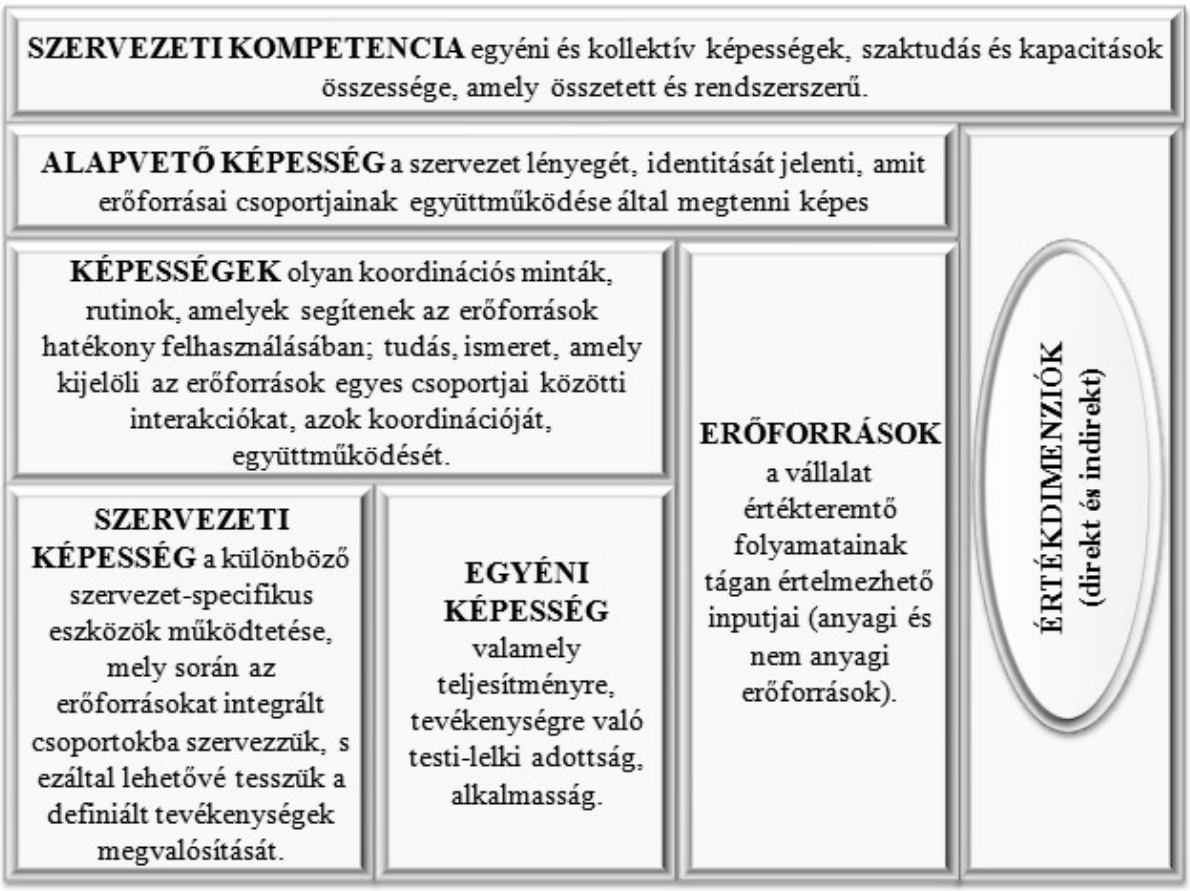
A Garavan és McGuire szerzőpáros[47] a kompetenciákat 2001-ben három csoportba sorolta:

- egyéni jellemzők (vitatott kérdés, hogy veleszületett, tanult, fejleszthető-e az adott kompetencia);
- szervezeti jellemzők (sok esetben a problémát ezeknél a jellemzőknél a különböző megnevezések, de azonos tartalmú fogalmakkal vagy viselkedésjegyekkel leírt megoldások jelentik);
- eszközök, az iskolák és a munkaerőpiac közötti kommunikáció, átjárhatóság kiépítésére alkalmas mutatók.

[45] Farkas Ferenc: *A kompetenciák fejlesztésének regionális összefüggései és tapasztalatai*. Tér és Társadalom, 15. évf., 3–4. sz., pp. 25–38:28.

[46] Varga Erika: *A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből.* Doktori (PhD) értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő, 2014. p. 25.

[47] Garavan, Thomas N. – McGuire, David: *Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality*. Journal of Workplace Learning, Vol. 13., No. 4., 2001, pp. 144–164:147.



2. ábra: Egyéni és szervezeti kompetenciák rendszere
Forrás: Veresné, 2011[48]

A továbbiakban – maradva az egyéni kompetenciáknál – azt vesszük górcső alá, hogy milyen kompetenciákkal kell rendelkezni ahhoz, hogy az egyén a társadalom hasznos tagjává váljon és sikeres legyen személyes életében is. Ehhez több listát is megpróbáltak már összeállítani. Például Martha Nussbaum[49] is készített egy összesítést azon alapképességekről, amelyeket világszerte minden ember meg tud szerezni és használni, ha megkapja az ehhez szükséges oktatást, illetve anyagi támogatást.

1.3.1. Kompetenciakategóriák

Az Európai Unió 2004-es bővülését követően a nyilvánvalóvá vált, hogy a tagállamokban különböző terminológiát használtak a kompetenciákra és eltérően értelmezték azok fogalmát. Ugyanakkor feltételezték, hogy a „kibővült Európában" más kompetenciákra van szükség, mint a nemzeti környezetben, ezért figyelmet kell fordítanunk az Európai Unió alábbi kategóriáira is:[50]

[48] Veresné Somosi Mariann: *Alapvető képesség: a szervezeti és egyéni képesség fejlesztése.* Magyar Minőség, 20. évf., 5. sz., 2011, pp. 11–20:12.

[49] Nussbaum, Martha: *Women and human development. The capabilities approach*. Cambridge University Press, Cambridge, 2000, pp. 77–81.

[50] Council of the European Union: *Detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe.* 2002, Forrás: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2d17e529-6c81-4b85-8d19-e9dbe65a93c0 (Letöltve: 2019. október 31.)

1) *Alapkompetenciák, báziskompetenciák:* azokat a személyiségjellemzőket foglalják magukba, amelyek gyakran előfordulnak, amelyeket általánosan alkalmazunk az élet legkülönbözőbb területein. Ezek megteremtik az alapot ahhoz, hogy a kulcskompetenciák, a generikus és a funkcionális kompetenciák kialakíthatók legyenek (ilyenek például az írás, az olvasás, a számolás, a szövegértés).

2) *Kulcskompetenciák:* nem egyetlen szakma tartozékai, hanem valamennyié. Kiegészítik az előbbi kategória elemeit. Az Európai Unió az alábbi kulcskompetenciák meglétét, illetve folyamatos fejlesztését preferálja:

- műveltség, anyanyelvi kommunikáció,
- idegen nyelven való kommunikáció,
- matematikai készségek, alapkészségek a tudományban és a technológiában,
- digitális készségek,
- személyes, társadalmi és a tanulás tanulása,
- állampolgári készségek,
- vállalkozói készségek,
- kulturális tudatosság és kifejezőkészség.[51]

A kulcskompetencia elnevezés megjelenését az 1970-es évekből eredeztethetjük. Dieter Mertens munkapszichológus az általános és személyiségfejlesztő képességek, kvalifikációk fontosságát hangsúlyozta, abból a meggondolásból, hogy a szakmák és a munka világában végbemenő állandó és gyors változások következtében az alkalmazottak toborzásánál, munkájuk megítélésében és a szakmai fejlesztésben már nem elegendő a hagyományos szakmai ismeretek és készségek vizsgálata. Feltétlenül nagyobb hangsúlyt kell helyezni ezeken kívül a kulcsképességekre. A felsorolt kompetenciák átfogó jellegűek, nemcsak egy szűk területen, egy meghatározott tevékenységgel kapcsolatosan alkalmazhatók, hanem széles körben transzferálhatók más-más területre, a megváltozott körülményekre is. A kompetenciamenedzsment szempontjából ez lényeges sajátosság. Egy adott személyre jellemző kulcskompetenciák tartós jellegűek, „élettartamuk" hosszabb, megváltozott élet- és munkakörülmények között is érvényesülnek.

3) *Generikus kompetenciák:* Olyan általános, független és rugalmas, transzverzálisnak tekinthető kompetenciák alkotják, amelyeknek elsajátítása nem köthető semmilyen speciális tárgyhoz. A munka világában valamely szervezet valamennyi munkakörére vagy egy-egy munkaköri csoportjára vonatkozó viselkedésegyüttes. A legfontosabbnak tartott generikus kompetenciák a következők:

- egy munkafolyamat racionális megszervezése, az idővel, az energiával és az anyaggal való takarékosság,
- a problémaérzékenység és problémamegoldás, az alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása,
- a lényeglátás, a döntésképesség,
- az együttműködés, a kommunikációs készség,
- az innováció és a kreativitás.

[51] European Commission: *Key competences for lifelong learning. Publications Office of the European Union*, Luxemburg, 2019, p. 5. Forrás: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa-75ed71a1/language-en (Letöltve: 2019. október 31.)

4) *Speciális vagy funkcionális kompetenciák:* az egyes munkakörök sikeres ellátásához szükséges viselkedésrepertoár, a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukba.[52] Ezeket csak meghatározott képzési folyamatban lehet megtanulni. Ilyen szakmai kompetencia a vezetői munkához tartozó specifikus és rutinfeladatok elvégzéséhez szükséges képesség, tudás, ismeret.[53] Mindegyiknek jelentős szerepe van az egyén életében és a szervezetek működésében is, amelyek kimunkálása napjainkban a rendvédelmi szerveknél folyik. Kívánatos lenne a jövőben az együttes megvalósításuk a vezetői kompetenciafejlesztéssel.

A szakmaikompetencia-meghatározások egyértelműen a generikus és a speciális vagy funkcionális kompetenciákat tekintik alapnak. Például a fizikai erőnlét a rendvédelmi szerveknél speciálisan megjelenő követelmény, az egyik foglalkoztatási kritérium.

Az OECD-országok[54] részvételével 1997 és 2002 között, 12 országban zajlott egy nagyobb volumenű kompetenciakutatás, melynek eredménye egy kompetencialista lett. Ez a kompetencialista 3 csoportba rendezve összesen 23 olyan kompetenciát tartalmaz, amely a tagországokban végzett kutatások alapján annak a munkavállalónak a sajátja, aki a jövő versenyképességét biztosíthatja a szervezeten belül.

KULCSKOMPETENCIÁK	MUNKAKOMPETENCIÁK	VEZETŐI KOMPETENCIÁK
kommunikáció	rugalmasság	vezetés
számszerűsítési készség	kreativitás	más emberek motiválása
csoportmunka	kezdeti önálló döntéshozatal	hibából való tanulás
problémamegoldó készség	cselekvőképesség	kapcsolattartás, kapcsolatépítés
tanulás és teljesítmény fejlesztése	idegen nyelv ismerete	más emberekre való hatás
–	magabiztosság	döntéshozatal
–	kritikus szemlélet	az eredményekre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás
–	lehetőségek feltárása	stratégiai előrelátás
–	felelősségtudat	etikus hozzáállás

2. táblázat: OECD-kompetenciák
Forrás: Szakács – Bokodi 2007[55]

A kutatás során az akkori 25 tagállam nemzeti közigazgatási intézeteit is külön megkérdezték, hogy szerintük mit kell tudnia, tennie vagy mutatnia egy vezető köztisztviselőnek ahhoz, hogy sikeresen helytálljon az európai küzdőtéren?

A tanulmány a kompetenciát mint a „sikeres cselekvés képességét" fogalmazza meg. Három területre osztotta a szükséges kompetenciákat: a tudás, a készségek és a hozzáállás területére:

[52] Szakács Gábor: *Koncepció és stratégiai intézkedések a Belügyminisztériumhoz tartozó szervezetek oktatási rendszerének korszerűsítésére*. Budapest, 2005, 16. p.

[53] Az Európai Unió szerint: báziskompetenciák, munkakompetenciák, vezetői-vállalkozói kompetenciák, ismeretek.

[54] Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet, Organisation for Economic Co-operation and Development, 1961, Párizs; hazánk 1996 óta tagja.

[55] Szakács Gábor – Bokodi Márta: *A kompetenciák szerepe a teljesítményértékelésben.* In: Dávid Péter (szerk.): *A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Tankönyv a köztisztviselők továbbképzéséhez.* 2007, pp. 23–38. Forrás: http://pellerd.hu/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=172&Itemid=95&lang=hu (Letöltve: 2019. december 8.)

HOZZÁÁLLÁS	KÉSZSÉGEK	TUDÁS
Nyitott (open minded)	Szociális készségekkel rendelkezik	Európai ismeretek
Újító	Csoportban gondolkodik	Nemzeti ismeretek
Integráló személyiség	Tárgyalásközpontú	Kapcsolatok
–	Sikerre törekszik	–
–	Szervező	–

3. táblázat: Nemzetközi vezetői köztisztviselői kompetenciák
Forrás: Forrás: Szakács – Bokodi 2007[56]

A **hozzáálláshoz** kapcsolódó kompetenciák:
- *Nyitott:* nyitott, rugalmas, tanulékony.
- *Újító:* kezdeményező/tevékeny, újító, kreatív, bátor.
- *Integráló személyiség:* tisztességes, nincs takargatnivalója, felelősségtudó, lelkes.

Készségekhez kapcsolódó kompetenciák:
- *Szociális készségek:* képes másokat meghallgatni, interkulturális a kommunikációja, előadói készségekkel rendelkezik.
- *Csoportban gondolkodik:* képes konszenzust teremteni, jól lobbizik.
- *Tárgyalásközpontú:* tárgyalóképes, stratégiai gondolkodásmódú, meggyőző képességű.
- *Sikerközpontú:* képes feldolgozni az információkat, ítélőképes, képes döntéseket hozni, célirányos, problémamegoldó.
- *Szervező:* jó szervezőkészségű, képes tervezni és értékelni, fontosnak tartja a munkatársak fejlődését, delegálóképes, csapatjátékos.

A **tudáshoz** kapcsolódó kompetenciák:
- *Európai ismeretek:* intézmények, folyamatok, EU-politikák és -jogalkotás ismerete.
- *Nemzeti ismeretek:* rendszerek, ágazati politika, prioritások, többi tagállam ismerete.
- *Kapcsolatok:* az európai szociális hálózatok és az európai tagországok közötti kapcsolatok.

A fenti felsorolt kompetenciák közül a kilenc legfontosabb:
1. tárgyalóképesség,
2. folyamatok, eljárások ismerete,
3. intézmények ismerete,
4. nyitottság,
5. stratégiai látásmód,
6. szociális készségek,
7. hálózatépítési készségek,
8. szervezőkészség,
9. interkulturális kommunikáció.

A fentiek alapján egyértelműen kirajzolódik a hazai közszolgálati szervezeti kultúrára jellemző kompetencialista, természetesen a sajátos és egyedi területek fókuszba állításával. Ilyen például a hozzáállás kapcsán az *integráló személyiség* kategóriája.

[56] Ld. 55. lábjegyzet.

Jelenleg a hazai közszférában intenzíven foglalkoznak a fenti kompetenciák fejlesztésével; a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje keretében. Napjainkban a Magyary Program létrejöttével megvalósuló projekt célja a kormánytisztviselők együttműködési, kommunikációs, szervezési és vezetési kompetenciáinak fejlesztése, a mindennapi munka eredményesebbé, hatékonyabbá tétele. Az érintettek azokon a területeken gyarapíthatják tudásukat, fejleszthetik kompetenciáikat, amelyeken elengedhetetlen a hatékony és minőségi munkavégzés. Ilyen például az együttműködés fejlesztése, a tárgyalástechnika, konfliktuskezelési technikák, stresszkezelési módszerek és projektmenedzsment-kompetenciák fejlesztése.[57]

Hazánkban az OKJ – a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerében (FEOR) szereplő munkakörök elemzése alapján – négy kompetenciakategóriát használ:

- szakmai: szakmai ismeretek, készségek és alkalmazások,
- személyes: adottságok (fizikai, pszichológiai képességek) és jellemvonások,
- társas: együttműködés, kommunikáció, konfliktuskezelés,
- módszertani: gondolkodás (kognitív kompetenciaelemek), problémamegoldás, munkamódszer, munkastílus.[58]

1.3.2. Kompetenciamodellek

A kompetenciamodell a különböző funkcióval bíró kompetenciacsoportok szervezetre (a szervezet kiemelten fontos területére, szintjére vagy munkaköri csoportra) kidolgozott strukturált rendszere.[59] A szervezetet, az egyént és a munkakört összekötő keretrendszer, melynek lényege, hogy megfelelést biztosítson a munkakör/szerepkör által elvárt kompetenciák és a munkakört betöltő egyén kompetenciái között. Alapvetően jellemző rá, hogy dinamikus és a gyakorlatban jól használható eszköz az optimális – a szervezeti célokkal összhangban álló – munkaerő-állomány korrekt biztosításához.[60]

A kompetenciamodellek alapvető tartalmi elemei:

- speciális kompetenciák – a versenyelőny kialakításához,
- kognitív kompetenciák – az információfeldolgozáshoz;
- általános vagy szociális kompetenciák – a munkavégzéshez,
- személyes vagy perszonális kompetenciák – a kivitelezéshez,
- funkcionális kompetenciák – a kimagasló munkavégzéshez.

A kompetenciamodell általános jellemzői továbbá:

- terjedelmük általában 10-20 kompetenciára terjed ki,
- nincsenek általános érvényű szempontok a kialakításban,
- struktúráját a szervezeti stratégia prioritásai határozzák meg,
- nagyon időigényes feladat (1–3 év),
- létrehozásuk megtörténhet: belső erőforrásból, külső tanácsadóval vagy a kettő kombinációjával.

A szervezetek speciális jellegüknél fogva különböző típusú kompetenciamodellek kialakításával és gyakorlatban történő alkalmazásával érik el a munkaadói elvárások és a munkavállalók kompetenciáinak összehangolását.

A szakirodalomban található kompetenciamodellek eltérnek abban, hogy milyen összetevőket tartanak fontosnak. Az amerikai modellek a személyes és szociális képességeket hangsúlyozzák,

[57] http://magyaryprogram.kormany.hu/kozigazgatasi-szervek-munkatarsainak-kompetencia-fejlesztese Letöltve: 2014. május 7.)

[58] Varga Erika: *A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből.* PhD-értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő, 2014, pp. 31–32.

[59] Henczi Lajos – Zöllei Katalin: *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Zrt, Budapest, 2007, p. 81.

[60] Henczi Lajos – Zöllei Katalin: *Kompetenciamenedzsment*, Perfekt Zrt., Budapest, 2007, p. 82.

az angol megközelítésben a funkcionális képességek szerepe értékelődik fel. A német szakképzés fejlesztése során kidolgozott modellek pedig a személyes és szociális kompetenciákat szakmai és a módszertani, tanulási kompetenciákkal egészítették ki.[61]

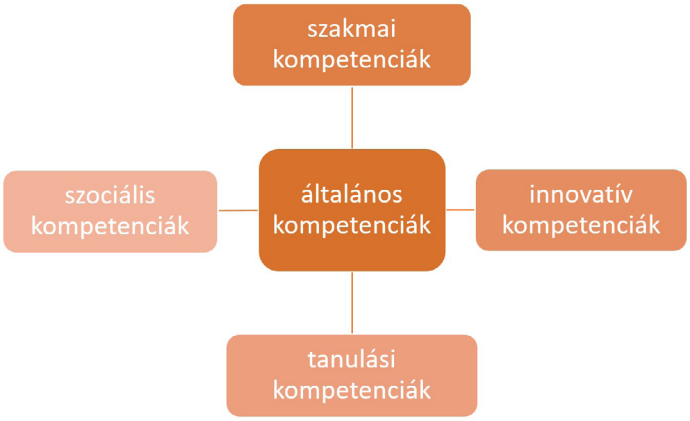
Léteznek ún. kétdimenziós modellek (alapkompetenciákat és szakmai kompetenciakövetelményeket tartalmaznak), illetve többdimenziós modellek. A következőkben egy négy-, illetve öttényezős modellt szeretnék bemutatni.

Nagy József nevéhez fűződik a kompetenciák egymást sajátosan átfedő, együttműködő rendszere, a személyiség funkcionális modellje, az ún. négytényezős modell.[62] Ebben a modellben az alábbi kompetenciák jelennek meg:

- *kognitív kompetencia:* az információfeldolgozást valósítja meg, ide tartozik a tudásszerzés, a kognitív kommunikáció, a gondolkodás, a tanulás képessége,
- *személyes kompetencia:* funkciója az egyén túlélésének, létezésének, a személyiség fejlődésének biztosítása, idesorolhatók a biológiai szükségletek, a szuverenitás, az önértékelés, az éntudat motívumai,
- *szociális kompetencia:* az egyéni érdekek nem léteznek a közösség, a csoport, a társadalom, a nemzet nélkül, érvényesítésük csak a másik ember vagy csoport érdekeivel kölcsönhatásban valósulhat meg.
- *speciális kompetencia:* speciális képességek, szokások, minták, készségek és ismeretek rendszere, alapja az alkotóképesség és a tehetség; idetartozik a szakértelem, szakmaszeretet, hivatásszeretet.

A kompetenciamenedzsment (ennek főbb jellemzőit a következő fejezet tartalmazza) az öttényezős (HDL) kompetenciamodell használatát javasolja, amelyben a kompetenciák a környezethez, a munkafolyamatokhoz és az önfejlesztéshez igazodnak:[63]

1. *általános kompetenciák:* kulcs- és kognitív kompetenciák,
2. *szakmai kompetenciák:* feladatok és egyéni törekvésekkel azonosított,
3. *szociális kompetenciák:* összefügg a munkahelyi és társadalmi környezettel,
4. *tanulási kompetenciák:* önfejlesztés,
5. *innovatív kompetenciák:* munkahelyi és társadalmi környezet fejlesztése.



3. ábra: HDL-féle kompetenciamodell
Forrás: Henczi – Zöllei 2007[64]

[61] Winterton, Delamara: *What is competence?* Human Resource Develeopment International, Vol. 8. No. 1., 2005, pp. 27–46.
[62] Nagy József: *XXI. század és nevelés*. Osiris Kiadó, Budapest, 2002, pp. 34–37.
[63] Henczi Lajos – Zöllei Katalin: *Kompetenciamenedzsment,* Perfekt Zrt., Budapest, 2007, p. 91.
[64] Henczi Lajos – Zöllei Katalin: *Kompetenciamenedzsment,* Perfekt Zrt., Budapest, 2007, p. 92.

A jól működő modellek kialakítása és bevezetése előnnyel és haszonnal jár mind a munkaadók, mind a munkavállalók számára.

A *szervezetek (munkaadók)* elsősorban az alábbi területeken érezhetik előnyét:[65]

- egységes nyelvezet és információs rendszer alakul ki, kiváló eszköz az emberi erőforrás biztosításához és megtartásához, a szervezeti célok egyszerűen és egységesen – a kompetenciakövetelmények formájában – közvetíthetőek a munkavállalók felé, motivációs munkakörnyezetet teremt,
- az értékelések során előtérbe kerül a szakmaiság a szubjektív elemekkel szemben,
- egyértelművé válik a képzési és fejlesztési irányok megadása, azok hatékonyságának mérése, a befektetések megtérülésének nyomon követése,
- a teljesítménymérés, az életpálya- és karriermenedzsment-rendszerek működtetése tervezhető és objektív alapokra helyezhető.

A *munkavállalók* szempontjából hatékony:

- a szervezeti célokat egyéni szintekre bontja, így érthetővé és gyakorlatiassá válik,
- minden munkavállaló számára követhető és érthető,
- lehetőséget biztosít a szervezeti innovációs törekvésekbe való bekapcsolódásra,
- elősegíti az egyéni karrierút jól tervezhetőségét,
- közvetlen kapcsolatot biztosít az egyéni teljesítmény és a javadalmazás között,
- az egyéni fejlesztések és képzések tervszerűvé válnak, a szervezeti stratégia részét képezik,
- az egyéni érvényesülés a szervezeti közös eredmények részeként definiálódnak.

A modellek alkalmazásának negatív hatása mindkét fél számára az idő- és költségigényes dimenziókban rejlik.

1.3.3. Kompetencia-szótár és kompetencia-térkép

A kompetencia-szótárban kerülnek rögzítésre azok a viselkedésformákkal, magatartásjelzőkkel leírt képességek és készségek, melyek a teljesítménycélok elérésének a hogyanjára adnak választ a szervezet teljes vertikumára vonatkozóan. A szótár tehát nem más, mint a stratégiai célok megvalósítását szolgáló kompetenciák gyűjteménye.

Ennek eredményeképpen kompetenciáink:

- közérthetőek,
- konszenzuson alapulnak,
- azonos tartalmi meghatározással bírnak és
- jól kommunikálhatóak.

Minden kompetencia definiált, pontosan meghatározott tartalommal és a tartalomhoz kapcsolódó szintekkel bír.

A Spencer-féle kompetencia-szótár a legelterjedtebb az adaptált szótárakkal dolgozó vállalatok között.[66] Ezt a szótárt a vállalati kompetenciamodellek kidolgozását célzó kutatás során, a viselkedésalapú interjúk eredményeire építve dolgozták ki. A kompetenciákat meghatározták, és olyan indikátorokat rendeltek hozzájuk, amelyek a gyakorlati alkalmazását mérik.[67]

---

[65] Henczi Lajos – Zöllei Katalin: *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Zrt., Budapest, 2007, p. 93.

[66] Bakacsi Gyula et al.: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* Scientia Kiadó, Kolozyvár, 2005, pp. 144–145.

[67] Irawan, I.: *The design of Spencer generic competency as a model for banking supervisors position specification in Surabaya.* Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura, Vol. 14., No. 3., 2011, pp. 217–224:218.

Amíg a kompetencia-szótár az egész szervezetre vonatkozó kompetenciákat foglalja magában, addig a kompetencia-térkép egy-egy munkakör vagy pozíció sikeres betöltéséhez szükséges követelményeket és az egyes kompetenciák elvárt szintjét (a minimum szinttől a kiváló, példaértékű munkavégzésig) foglalja egységes keretbe. A kompetencia-térkép használható a stratégiai alapú integrált emberierőforrás-rendszerek működésében, így a toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, karriertervezés humán folyamataiban vagy bármilyen más szervezetspecifikus feladatnál.

1.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Milyen alapvető kompetenciafogalmakat ismer?
- Milyen jelentősebb kompetenciadefiníciók jelennek meg a szakirodalomban?
- Mutassa be az egyéni és szervezeti kompetenciák rendszerét!
- Ismertesse az Európai Unió gyakorlatorientált megközelítését! Mit jelent az alapkompetencia, kulcskompetencia, generikus kompetencia, funkcionális kompetencia, szakmaspecifikus kompetencia?
- Mutassa be az OECD-kutatásokat és azok eredményeit!
- Melyik a kilenc legfontosabb kompetencia nemzetközi viszonylatban?
- Mit jelent a kompetenciamodell?
- Mi jellemzi alapvetően a kompetenciamodelleket?
- Milyen előnyét érezhetik a szervezetek (munkaadók) a kompetencia-modellek alkalmazásának?
- Milyen előnyét érezhetik az egyének (munkavállalók) a kompetencia-modellek alkalmazásának?
- Milyen alapvető hátránya van az egyén és a szervezet számára a kompetenciamodellek alkalmazásának?

2. A KOMPETENCIAMENEDZSMENT ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA

Napjainkra már hazánkban is megjelent az igény egy olyan módszertan iránt, amelynek segítségével a szervezeti stratégiai célok eléréséhez a megfelelő kompetenciákkal rendelkező emberi erőforrás hosszútávon biztosítható.

2.1. Kompetenciamenedzsment definiálása

A kompetenciamenedzsment a kompetenciaalapú stratégiai emberierőforrás-gazdálkodást jelenti. Segít az egyes humán funkciók (toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, ösztönzés, karrier- és utánpótlásprogramok, képzés, munkakörrendszerek) kompetenciaalapú kezelésében. Alapvetően meghatározza a szervezeti humánstratégia jellegét.

Henczi Lajos és Zöllei Katalin a *Kompetenciamenedzsment* című könyvükben így fogalmazzák meg az alapdefiníciót:[68]

„Elsősorban a szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek összefüggő sorozata, mely lehetővé teszi a szükséges kompetencia-erőforráskészlet tervezését és biztosítását, a rendelkezésre álló kompetenciapotenciál racionális felhasználását, fejlesztését, s ezáltal a munkavállalók teljesítményének folyamatos növelését."

Más megközelítés szerint a kompetenciamenedzsment (kompetenciagazdálkodás) olyan folyamat, amely biztosítja a megfelelő kompetenciát a megfelelő helyen és a megfelelő időben. A kompetenciagazdálkodás magában foglalja az elvárások és az egyéni kompetenciaprofil összehangolását, a fejlesztést, az erőforrások (idő, pénz stb.) biztosítását és az eredmények értékelését.[69]

Rohamosan változó világunkban a humán erőforrások hatékony megszervezése kulcsszerepet játszik a szervezetek életében. A kompetenciákra épülő rendszer éppen ezért egyértelműen a stratégiai humánmenedzsment egyik leghatékonyabb, egységesen működtethető eszköze, hiszen olyan menedzsmentdiszciplínát jelent, amelyre jellemző, hogy:

- a szervezeti célokból és elvárásokból kiindulva elvégzi a kompetencia-modell felállítását, az aktuális kompetenciák definiálását, leírását, átláthatóvá teszi azt;
- kompetenciakövetelményeket alkot meg, ezzel harmonizálja az egyéni és a szervezeti célokat és kompetenciakészletet;
- elősegíti a HR-tervezések folyamatát, az utánpótlás biztosítását és a rendelkezésre álló munkaerő állomány hatékony és konstruktív kihasználását;
- megalapozottá teszi a képzési és fejlesztési programok hatékonyságát és megtérülési rátáját;
- elősegíti és támogatja a hatékony szervezeti külső és belső kommunikációs stratégiát.

A kompetenciamenedzsment alapvetően minden olyan eszközt magába foglal, rendszerbe szervez és működtet, amely illeszkedik a stratégiai emberierőforrás-modell humán funkcióinak kompetenciaalapú menedzseléséhez.

[68] HENCZI Lajos – ZÖLLEI Katalin: *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Zrt., Budapest, 2007, pp. 48–49.

[69] VARGA Erika: *A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből.* PhD-értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő, 2014, p. 42.

A kompetenciamenedzsment egy erős kapocs a szervezet céljainak megvalósulása és az egyéni karriertörekvések elérése között. Ennek megfelelően célja a stratégiai emberierőforrás-menedzsment rendszerekben:[70]

- a szervezet kompetenciaelvárásainak strukturált, munkakör-(pozíció-)alapú meghatározása;
- a szükséges emberi erőforrások tervezése, optimalizálása;
- a szükséges emberi erőforrás biztosítása, így a toborzás és kiválasztás támogatása;
- az ösztönzés- és teljesítménymenedzsment támogatása, a munkavállalók kompetenciapotenciáljának erősítése;
- a munkavállalók kompetenciaalapú mérése és értékelése, folyamatos fejlesztése az egyéni és a szervezeti kooperáció mentén.

2.2. A kompetenciaalapú rendszer kialakításának folyamata

A kompetenciamenedzsment szervezeti szintű kialakítása, alkalmazása esetén a sikernek több előfeltétele van. Ezek a kritériumok hasonlatosak más változáskezelési projektek sikertényezőihez:[71]

- A munkavégzés során elvárt kompetenciák körét a szervezeti stratégiai célokból kell levezetni.
- Az egyéni kompetenciákat, azok meghatározását és fejlesztését a kulcskompetenciák bázisán célszerű tervezni.
- Egyszerű megfogalmazásokat és felhasználóbarát számítógépes támogatást kell alkalmazni.
- A felső vezetés támogatása elengedhetetlen.
- A kompetenciaalapú rendszer kialakítása és működtetése során az emberierőforrás-specialisták és a vonalbeli vezetők szoros együttműködésére van szükség.
- A kompetenciaalapú modellek keretében indokolt kidolgozni a teljesítménymenedzsment rendszerét is.
- Megfelelő kommunikációs stratégiát és eszközöket kell találni (és alkalmazni), annak érdekében, hogy a kompetenciamenedzsment szerepét, fontosságát megértessük és elfogadtassuk.

A kompetenciaalapú rendszer kialakításának első lépése a rendszer céljaink pontos tisztázása, azaz, a munkakörök elemzése. Az elemzést külső és belső szakértők bevonásával, előre meghatározott munkakörelemzési technikák alkalmazásával kell elvégezni. Össze kell gyűjteni a munkakörök feladatait, a feladatok végrehajtásához szükséges tudásra, problémamegoldásra és felelősségre vonatkozó információkat. Ebben a folyamatban van jelentősége a munkatársakkal, vezetőkkel és külső érintettekkel folytatott interjúknak.[72]

A munkakörök jellemzőit figyelembe véve kell a kompetencia-térképet elkészíteni. Ez tartalmazza mindazokat a kompetenciákat, melyek az adott munkaterületen (szervezetben) a sikeres munkavégzéshez szükségesek. A kompetencia-térkép egyik nagyon lényeges eleme, a kompetenciák meghatározása, definiálása. Egy-egy kompetencia szervezettől függően más-más definíciót is kaphat. Döntő jelentőségű, hogy az adott szervezeten belül egy kompetencián, annak kompetenciaszintjein minden munkatárs ugyanazt értse.

Ezek alapján lehet az egyes munkaköri követelményeket, teljesítményelvárásokat kidolgozni, a toborzási, kiválasztási feltételeket, az előmeneteli és karrierrendszert tervezni és nem utolsósorban a bér- és besorolási rendszereket létrehozni. Ez, természetesen, nem csak egyszeri feladat. Az elem-

[70] HENCZI Lajos – ZÖLLEI Katalin: *Kompetenciamenedzsment.* Perfekt Zrt., Budapest, 2007, pp. 48–49.

[71] MOHÁCSI Gabriella: *Kompetenciaalapú emberi erőforrás-menedzsment*, 14. fejezet. In: Poór József (szerk.): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* KJK, Budapest, 1999, pp. 461–487.

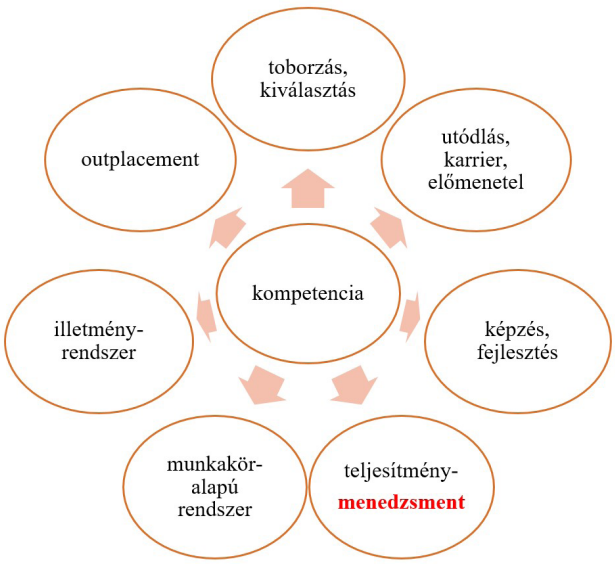
[72] BAKACSI Gyula et al.: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000, pp. 116–118.

zéseket rendszeresen felül kell vizsgálni. Átszervezés, a szakmai feladatok bővülése, technológiai fejlődés, szervezeti egység megszüntetése esetén újra el kell végezni. Előfordulhat, hogy a kompetencia-térkép sem tartalmaz minden olyan kompetenciát, amelyekre a szervezetnek a változások, új stratégiai célok következtében szüksége van. Tehát ezeket a kompetencia-térképeket is hosszú távon a változások miatt bővíteni kell. A folyamatban az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakembereknek nagy szerepe van a koordinálás és az elemzési módszerek kialakítását illetően. Komplexebb a rendszer, ha rendelkezésre áll egy informatikai támogató szoftver is, ahol mindenki hozzáférhet az őt megillető munkaköri adatokhoz.[73]

2.3. A kompetenciamenedzsment összefüggései az egyes humán funkciókkal

A kompetenciák gyakorlati alkalmazási lehetőségei teljeskörűen érintik a stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodelljének humán funkcióit. A humánpolitikai folyamatok integrálása és egységes koordinálása elengedhetetlen a szervezeti humánstratégia sikerességéhez. A helyesen kialakított kompetenciamenedzsment-rendszer alkalmas arra, hogy ne elszigetelten kezeljük az egyes menedzsmentfunkciókat, hanem integráljuk az adekvát részfolyamatokat. A közös nyelv megteremtésében a kompetenciák adnak alapot az alábbi funkcióknál:

- Toborzás, kiválasztás és beillesztés (beválás).
- Karrier és utódlástervezés, előmenetel a szervezetben.
- Fejlesztés, képzés, tudásmenedzsment, coaching.
- Teljesítménymenedzsment (TÉR).
- Munkakörtervezés és rendszerek (MAR).
- Bérezési rendszer, kompenzáció és javadalmazás.
- Kilépés a szervezetből – outplacement.



4. ábra: A kompetenciák és a humán funkciók kapcsolatrendszere
Forrás: Saját szerkesztés.[74]

[73] SZAKÁCS Gábor – BOKODI Márta: *A kompetenciák szerepe a teljesítményértékelésben*. In: DÁVID Péter (szerk.): *A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Tankönyv a köztisztviselők továbbképzéséhez.* 2007, pp. 23–38.
Forrás: http://pellerd.hu/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=172&Itemid=95&lang=hu (Letöltve: 2019. december 8.)

[74] BAKACSI Gyula et al.: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000, pp. 118–144. alapján.

Minden szervezetnek a saját kompetenciaalapú rendszerét – a szervezeti feladatok figyelembevételével – saját magának kell kialakítania. Javasolt a folyamatba bevonni az alkalmazott munkatársakat is, ezáltal pontosan meghatározni azt, hogy az adott szervezetben mi különbözteti meg a közepest a kiváló dolgozótól. Tekintettel arra, hogy az egyes humán funkciókkal külön egyetemi jegyzetek foglalkoznak, így csak egy rövid áttekintése, összegzése következik annak, hogy milyen formában jelenik meg a kompetenciaalapú stratégiai emberierőforrás-gazdálkodásban a HR-eszközök alkalmazása.[75]

1. Toborzás, kiválasztás és beillesztés (beválás)

A munkaerő-felvételi tevékenység célja, hogy egy szervezet számára az adott időszakban szükséges kompetenciakészlet álljon rendelkezésre. Ennek megfelelő minőségben és mennyiségben, idő- és költséghatékonyan szükséges a toborzási és kiválasztási folyamatokat szervezni. Ennek érdekében már a toborzási folyamat előtt meg kell határozni, hogy egy adott munkakör (pozíció) betöltéséhez milyen kompetenciakészlettel kell, hogy rendelkezzen az ideális jelölt. Az erre épülő kiválasztási folyamatban az adott munkaköri követelmények és az illető jelölt kompetenciáinak illesztése (egymáshoz közelítése) történik meg. Ezt a gyakorlatban strukturáltan felépített kompetenciaalapú kiválasztási rendszerek végzik, melyek támogatják a munkavállalói beválást, csökkentik az alkalmasság kockázati faktorait. A beválás – függetlenül a munkakörtől – azt jelenti, hogy a munkakört betöltő munkavállaló teljesíti-e a korábban definiált munkaköri teljesítmény- és magatartás-elvárásokat. A beválás egyben beilleszkedést is jelent; ennek méréséhez vizsgálják a kompetenciák meglétét és szintjét az adott munkavállaló esetében. Ezen túlmenően kiemelt szempont a teljesítmény kompetenciaalapú értékelése és a szervezeti magatartás-értékelés.

2. Karrier- és utódlástervezés, előmenetel a szervezetben

A karriermenedzsment célja, hogy szervezeten belül találjuk meg a potenciális jelölteket (tehetségmenedzsment, utánpótlásprogramok, adatbankok, kulcsemberprogramok), ennek alapja a kompetenciák ismerete:

- az egyes karriertámogatási rendszerekre a munkatársak kiválasztása kompetenciaalapú módszerekkel történik (ambíció, többletkompetencia, motiváció);
- a karrierút támogatása során a fejlődési és előrehaladási folyamatban, illetve az új pozíció magasabb kompetenciakövetelményeinek való megfeleléshez vezető úton.

A karriermenedzsmentnek az alábbi kompetenciaalapú megközelítései jelentősek: szakmai dimenzió és egyéni/privát dimenzió. A kompetenciaalapú felfogás értelmében szükséges e két terület közelítése és összehangolása, a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése.

3. Fejlesztés, képzés, tudásmenedzsment, coaching

Egy adott szervezetben az alábbi kompetenciaalapú megoldásokkal lehet megvalósítani a karrierhez szükséges fejlesztéseket:

- kompetenciaalapú, gyakorlatorientált képzések (tréning),
- értékelő és fejlesztő központok (Assessment Center–Development Center-rendszerek, AC/DC),
- coaching,
- mentoring,
- tutori rendszer.

[75] Henczi Lajos – Zöllei Katalin: *Kompetenciamenedzsment.* Perfekt Zrt., Budapest, 2007, pp. 103–146.

A kompetenciák alkalmazása segítségével a fejlesztési szükségletek egyértelműen a szervezeti stratégia megvalósításának támogatására kerülnek kijelölésre és megvalósításra. Egyértelmű kapcsolatot jelent más szervezeti humán funkciókkal, elsősorban a teljesítményértékeléssel és a karriergondozási programokkal.

4. Teljesítménymenedzsment

A teljesítménymenedzsment-rendszerek célja a szervezeti stratégiai célok elérését támogató egyéni és csoportos kritériumszintek megfogalmazása, mérése, értékelése, kommunikálása, visszacsatolása. Az elvárt teljesítményhez szükséges kompetenciák – a motiváció is – megléte nagyobb teljesítményhez vezet, így a kompetenciák fejlesztése hozzájárul a teljesítmény javulásához. A kompetenciaalapú teljesítményértékelés több módszerrel is megvalósítható a gyakorlatban:

- *értékelési skála* használata a kompetenciák vonatkozásában, például 1-től 5-ig terjedően, átlátható módszer, a skálaértékeket szöveges leírással egészítik ki az adott kompetencia vonatkozásában, objektív;
- *a leíró jellegű értékelés* időigényes, de a vezető részletesen rögzíti a tényeket, nehéz az elvárásokhoz viszonyítani és fejlesztendő területeket meghatározni, szubjektív;
- *a teljesítményhez egy adott munkakör kulcskompetenciái és azok fokozatai vannak meghatározva:* a legpontosabban határozza meg, hogy a munkatárs megfelel-e az adott munkakörnek, nagyon pontos, nagyon időigényes, alkalmazása alapos vezetői felkészítést igényel, a kulcskompetenciákhoz számszerű értékelő skála van hozzárendelve és pontosan definiált, hogy az adott kompetencia kapcsán mit jelentenek az egyes értékek.

Az értékelés kapcsán találkozhatunk általános, speciális, egyénekre vonatkozó, és vezetői értékelési tényezőkkel.

5. Munkakörtervezés és munkaköralapú rendszerek

A munkakörelemzési és -értékelési rendszer alapozza meg valamennyi humánpolitikai feladat színvonalas, eredményes ellátását. Kompetenciaalapú alkalmazása stratégiai kérdés, amely lényeges szemléletváltozást jelent a gyakorlati lehetőségein keresztül.

A munkaköri rendszerek felhasználhatóak:

- a munkakört betöltővel szemben támasztható szakmai és magatartásbeli követelmények meghatározására (amelyek lehetnek kompetenciák, személyiségjegyek, magatartási követelmények);
- a munkaköri követelményeknek való magasabb szintű megfelelés támogatására,
- az egyéni és szervezeti teljesítmény növelésére;
- a munkafeladatok sajátosságaira épülő teljesítménykövetelmények meghatározására;
- a bérrendszer kialakítására, amely a munkafeladat objektív követelményeit és az elemzés során a munkakörre elfogadott értékrendet veszi figyelembe (nem a munkát végző értékelését),
- karriertámogatásra, mert az elemzések és az értékelés eredménye alapján meghatározhatók a közigazgatási életpályák és az egyéni életutak tervezéséhez szükséges munkaköri jellemzők,
- az elemzésének eredményei szervezetfejlesztési programok kidolgozásához adnak inputokat,
- célorientált ki-, át- és továbbképzési rendszer és programok kidolgozására,
- szervezeti átalakításoknál már a tervezés fázisában lehetőséget nyújt arra, hogy értékelni lehessen a munkakörök szintjén létrejövő változásokat és mérlegelni lehessen a változások kedvező és kedvezőtlen hatásait, és ezáltal csökkenteni lehessen az esetleges túlterheléseket.

Ebben az esetben is az egységes kompetenciaalapú fogalomrendszer megteremtése a stratégiai szempont.

6. Bérezési rendszer, kompenzáció és javadalmazás

A kompetenciaalapú fizetési struktúra a feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciák meglétén és fejlesztésén alapul. A bérezés az elismert kompetenciától – azaz a foglalkoztathatóságtól – függ. A kompetencia nem pusztán képességeket jelent, hanem azon készségek, képességek, tapasztalatok, tulajdonságok, motivációk összességét, amelyek a munkavégzéshez szükségesek, és amelyek segítségével a munkakör betöltője elérheti a kívánt eredményeket. Minden munkakörhöz meg lehet határozni a szükséges kompetenciákat, és a kompetenciák függvényében a munkakörök csoportosíthatóak. Az így kialakított munkakörcsoportokhoz (kompetenciasávokhoz) eltérő fizetési sávok tartoznak, amelyek határai igen szélesek lehetnek. A sávon belüli előrehaladás a teljesítmény függvénye, amit a kompetenciaigények alapján minősítenek.[76]

7. Kilépés a szervezetből – outplacement

Olyan kompetenciaalapon működő humánpolitikai eszköz, amely segítséget nyújt az elbocsátott dolgozó és a munkáltató számára a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi hatások feldolgozásában és az álláskeresésben. Az elbocsátás ugyanis nemcsak a munkavállalót, hanem a munkáltatót is megviseli, hiszen a megmaradt dolgozók innentől kezdve fokozottabban féltik az állásukat, nagyban csökkentve ezzel a termelékenységet. A veszélyeztetettség érzésének enyhítése érdekében érdemes a vállalatnak mutatnia, hogy alkalmazottaival törődik, még a leépítés után is s igyekszik őket támogatni, elhelyezkedésükről gondoskodni. A gondoskodó elbocsátás napjaink kompetenciaalapú kiáramláspolitikájának a kulcsa.

A szervezetből való kiáramlás eszköze az ún. exitinterjú rendszere, azaz a kilépési interjú gyakorlata. A munkaviszony megszűnésének okait feltáró személyes beszélgetés során az érintett munkatárs és a szervezet HR-szakembere/-vezetője kommunikál. Elsősorban az a célja, hogy a szervezet visszajelzést kapjon a távozást motiváló tényezőkről, melynek elemzése segítséget nyújt a maradó munkatársak megtartásában.

[76] Bábosik Mária – Mohácsi Gabriella: *Stratégiai ösztönzés és kompetencia alapú közelítés.* Személyügyi Hírlevél 1998/9. szám, Forrás: http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=293 (Letöltve: 2014. május 8.)

2.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Mit jelent a kompetenciamenedzsment? Mi az alapdefiníciója?
- Milyen főbb jellemzői vannak az egyes kompetenciafelfogásoknak?
- Milyen szakemberek nevéhez fűződnek az egyes kompetenciafelfogások?
- Milyen összefüggést mutat a kompetenciamenedzsment az egyes humán funkciókkal?
- Milyen folyamata van a kompetenciamodell kialakulásának a gyakorlatban?
- Milyen alkalmazási lehetőségei vannak a kompetenciáknak a stratégiai emberierőforrás-menedzsment rendszerekben?
- Milyen összefüggést mutat a kompetenciamenedzsment és a toborzás, kiválasztás, beillesztés (beválás) humán folyamata?
- Milyen alkalmazási lehetőségei vannak a kompetenciáknak a karrier- és az utódlástervezés és a szervezeti előmenetel rendszerében?
- Milyen kompetenciaalapú megoldásokkal lehet megvalósítani a szervezeti és egyéni fejlesztéseket?
- Milyen alkalmazási lehetőségei vannak a kompetenciáknak a teljesítménymenedzsment humán folyamatában?
- Milyen módon kapcsolódik a kompetenciaelvű gyakorlat a munkaköri rendszerek tervezésének, elemzésének, értékelésének gyakorlatához?
- Milyen kapcsolódás van a kompetenciák és a bérezési, kompenzációs és javadalmazási rendszerek között?
- Mit jelent az outplacement (gondoskodó elbocsátás) és az exit- (kilépési) interjú?

3. KOMPETENCIAMENEDZSMENT A KÖZSZFÉRA ÁLTALÁNOS HR-RENDSZERÉBEN

Ahogyan azt az előbbi fejezetekben láthattuk, a korszerű emberierőforrás-gazdálkodás megvalósítása egyre inkább igényli a kompetenciamenedzsment nyújtotta lehetőségek kiaknázását, hiszen a kompetenciákat szinte valamennyi humán funkció alkalmazásánál fel lehet használni, és segítségükkel sokkal eredményesebben működő szervezetet és a személyi állomány számára jóval motiválóbb, a hosszú távú megtartást biztosító munkakörnyezetet lehet kialakítani. De lássuk, hol is tart e téren a közszolgálat!

Ennek a fejezetnek a célja, hogy a korábbi – közszolgálatban végzett – kompetenciakutatások tapasztalatain keresztül bemutassa a kompetenciák közszolgálati alkalmazásának szervezeti fejlődését és jelenlegi helyzetét.

3.1. Kiindulási alapok

Az első jelentős projektként kiemelendő az ÁROP-2.2.1. számú, *Személyügyi központ szervezetfejlesztése és teljesítményértékelés* című, melyben szerepelt a munkakörelemzés és -értékelés, a kiválasztás, a képzés, továbbá a teljesítményértékelés rendszerének kompetenciaalapú fejlesztése.

Szintén fontos lépés volt a kompetenciaalapú emberierőforrás-menedzsmentrendszer kialakításának folyamatában az ÁROP-2.2.5. számú, *Humánerőforrás-gazdálkodás a központi közigazgatásban* című projekt, amelynek középpontjában a munkakörelemzés és -értékelés állt.

A következő jelentős fejlesztés az ÁROP-2.2.17. számú, *Új közszolgálati életpálya* című projekt keretei között zajlott, kiemelten a munkaköralapú rendszer fejlesztése terén.

A fejlesztési projekteknek minden esetben központi eleme volt a kompetencia, akár a munkakörök, akár a teljesítményértékelés, akár fejlesztés területére koncentráltak az egyes tevékenységek.[77]

A fejlesztési projektek mindegyike határozattan középpontba állította a kompetenciaalapú megközelítést, más-más rendező elvek szerint. A kialakított kompetenciagyűjtemények egy-egy humánerőforrás-gazdálkodási részterületre készültek, Valamennyi munka jelentősége és érdeme elévülhetetlen, ami mégis hiányzik, az a kompetencia egységes fogalmi megközelítése, és egyértelmű definiálása, valamint a kompetenciaszintek és viselkedési jegyek meghatározása, továbbá a felhasználási területek szintetizálása.

A 2013-ban végzett, a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodást vizsgáló kutatás, az ún. *Közszolgálati Humán Tükör Kutatás*[78] a helyzetelemzése keretében a közszolgálati kompetenciamenedzsment rendszer kapcsán az alábbi problémákra mutatott rá:

[77] Baranyai Mária – Bokodi Márta: *Szakmai javaslat kompetenciák használatára a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás-gazdálkodás humán folyamatainak működtetéséhez.* „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016 számú projekt, p. 6.
Forrás: https://fejlesztesiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztesiprogramok-uni-nke-hu/Szakmai%20javaslat%20a%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1si%20p%C3%A1lyakezd%C5%91k%20kompetencia%20alap%C3%BA%20felv%C3%A9teli%20vizsg%C3%A1lat%C3%A1ra.pdf (Letöltve: 2019. október 31.)

[78] Szakács Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban – „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány),* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014. pp. 75–88.

- a korábbi években a közigazgatás, a rendvédelem és a honvédelem számára kidolgozott, számos helyen publikált, az egyéni teljesítményértékeléseknél, valamint az emberierőforrás-fejlesztés egyes területeinél felhasznált kompetencia-térképekről a közszolgálatban dolgozók többsége, sajnos, keveset tud,
- az előbb említett területeken kívül hiányoznak a kompetencia-térképek, amelyek tartalmazzák mindazon kompetenciák körét, amelyek szükségesek a szervezeteknél rendszeresített munkakörök eredményes betöltéséhez,
- az alapvető kompetenciák meghatározása, definiálása, valamint a rájuk vonatkozó vizsgálati eljárás hiánya miatt nem tudják vizsgálni a munkatársak kompetenciák szerinti alkalmasságát.
- fentiekből adódóan a döntéshozó vezetők és az ő munkájukat segítő humán szakemberek kénytelenek a toborzás és a kiválasztások során a „jól bevált", régi megoldásokhoz nyúlni; elvétve vesznek igénybe új, hatékony és a kompetenciákra építő módszereket (pl. életútkérdőívet, strukturált interjút, stresszinterjút, 360 fokos értékelést, AC/DC-értékelő és -fejlesztő központokat, kompetencia- és személyiségvizsgáló teszteket).

Az említett kutatás egyik legfontosabb eredménye, hogy Szakács Gábor összeállította a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljét. Ez a modell azonban csak akkor működhet megfelelően, ha minden egyes humán folyamatát (stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés, munkavégzési rendszerek, emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés, teljesítménymenedzsment, ösztönzésmenedzsment, személyügyi szolgáltatások és tevékenységek) áthatja a kompetenciák tudatos egymásra épülő működtetése és menedzselése.

3.2. Kompetenciák iránti igény

A külső környezeti változások és a folyamatosan átalakuló szervezeti struktúra hatására napjainkra a közszférában is felismerték, hogy a kompetenciák azonosítása, definiálása, felhasználása, mérése, rendszerezése lehet a sikeres szervezeti működés egyik záloga. A kompetenciák iránti igény felmerülésének okai a következőkben foglalhatók össze:

- A közigazgatás személyzete is egyre inkább érzékeli, hogy a gyors fejlődés következtében a tudás, a szakértelem gyorsan elavul.
- A legnagyobb problémát az okozza, hogy nagyon rövid idő alatt kialakul a szakadék a közigazgatási intézmények által igényelt képzettség, kompetenciák és a szakképzési, oktatási rendszerben megszerzett ismeretek között.
- A közigazgatás vagyona munkatársainak tudásában van.
- A humánstratégiai tervezés kompetenciaközpontú vagy a közszolgálati tisztviselők ilyen fókuszú humánstratégiákat szeretnének látni a jövőben.
- A kompetencia fogalma az elmúlt évtizedekben számos átértelmezésen ment keresztül, amíg az egyszerű „valamire alkalmas, képes" felfogásból eljutott a mai – „mit-hogyan"-t is magába foglaló – legtágabb értelmezésig.
- A tudásalapú társadalom, valamint a tanulószervezet építőeleme a kompetencia, azaz valakinek a tudása, a valamire való képesség és hajlandóság együttese. Ez termeli az új tőke, az intellektuális tőke nagy részét.
- Meg lehet különböztetni szervezeti kompetenciákat, de a kompetencia fogalma elsősorban az egyénhez kötődő jellemző.

A kompetenciaalapú rendszer alkalmazásának célja, hogy pontosan meghatározhassuk az egyes munkakörök betöltőitől elvárt tulajdonságokat. A kompetenciákhoz egyértelmű mérési skálák tartoznak, amelyek segítségével nemcsak meghatározhatjuk, de össze is hasonlíthatjuk az egyes munkatársak értékelési eredményeit, kifejezzük a szervezetben a jó/kiváló teljesítményt előidéző tulajdonságokat. A kompetenciák meghatározásához elsőszámú kiindulópont lehet a szervezet stratégiája,

jövőképe és a kívánatos kultúra értékei. Figyelembe véve a Magyary Program[79] célkitűzéseit, a jól kialakított és megfelelően definiált kompetenciák, illetve kompetenciaszintek az egyes közszolgálati szervezetek közötti átjárást is jelentős mértékben megkönnyítik.

3.3. Kompetenciaalapú rendszerek napjaink közszolgálati HR-gyakorlatában

Ma már a kompetenciafogalom kezd teljesen beépülni a köztudatba, és elkezdték azt használni. 10-15 évvel ezelőtt még csak említés szintjén sem ismerte a gyakorlat a fenti jelenségkört. Napjainkban minden tudatosan gondolkodó, a munkatársak (beosztotti állomány) tudásbázisára és készségeire innovatív módon tekintő vezető tudja, hogy kollégái tudása és tapasztalata, lelkesedése és elkötelezettsége, hűsége és teljesítménye nélkül nem lehet sikeres az általa irányított egység. A közszolgálat is akkor sikeres, ha az erőforrásait számontartja, összehangolja és hasznosítja. A szervezeti erőforrások egyik legfontosabb része a humán tőke: az emberi szakmai tudás és az összes kompetencia, amellyel a munkavállaló rendelkezik.

A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 projektben olyan fejlesztések folytak, illetve folynak, mint a kompetenciaalapú kiválasztási rendszer alapjainak letétele, a tehetségek kompetenciáinak erősítése, a mentori rendszer kialakítása, a mentorok képzése, kompetenciáinak fejlesztése, a kompetenciaalapú vezetőkiválasztási koncepció kidolgozása. A cél a közszolgálati integrált, stratégiai emberierőforrás-gazdálkodási modell valamennyi humán folyamatához illeszthető, egységes elvek mentén felépülő, teljes körű közigazgatási kompetenciamenedzsment-rendszer kialakítása, fejlesztése.[80]

A szakmai javaslat korlátozottan bemutatja, hogy az egyes humán folyamatok során jelenleg hol és milyen mértékben alkalmaznak a kompetenciaalapú megoldásokat, illetve hol lehet további kompetenciaalapú megoldásokat kidolgozni, és bevezetni egy költséghatékony és minőségi, a munkaerőpiaci viszonyokkal lépést tartó közigazgatási emberierőforrás-gazdálkodás érdekében.

3.3.1. Humánstratégiai tervezés és rendszerfejlesztés

A közigazgatás, a közigazgatási szervek működésének és emberierőforrás-gazdálkodásának korszerűsítése érdekében született néhány stratégiai dokumentum, amelyek a kompetenciamenedzsment-rendszerek kialakításához, fejlesztéséhez kötődnek. Érdemes kiemelni ezek közül a 2011-ben elkészített Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programot, amely kétségtelenül az egyik legátfogóbb stratégiai fejlesztési dokumentum a rendszerváltás óta a magyar közigazgatásban. A projekt stratégiai célja alapvetően egy kiszámítható, vonzó életpálya és emberierőforrás-gazdálkodás kialakítása volt, a jó állam megteremtése érdekében. Vizsgálta a működési folyamatokat és az annak eredményességre ható tényezőket, a munkaköralapú – alapvetően a kompetenciákra építő – emberierőforrás-gazdálkodási modell kialakítását célozta. A Magyary Program 12.0 verziójában pedig megjelennek a hivatásetikai szempontok mint kvázi kompetenciaterületek.

A másik jelentős dokumentum, amely bár felépítésében és beavatkozási logikájában néhol eltér a Magyary Programoktól (11.0 és 12.0), azok alapvető céljaival és fejlesztési irányaival nem szakít, a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014–2020). Célja az egész közigazgatás

[79] http://magyaryprogram.kormany.hu/

[80] Baranyai Mária – Bokodi Márta: *Szakmai javaslat kompetenciák használatára a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás-gazdálkodás humán folyamatainak működtetéséhez.* „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016 számú projekt, p. 13.
Forrás: https://fejlesztesiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztesiprogramok-uni-nke-hu/Szakmai%20javaslat%20a%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1si%20p%C3%A1lyakezd%C5%91k%20kompetencia%20alap%C3%BA%20felv%C3%A9teli%20vizsg%C3%A1lat%C3%A1ra.pdf (Letöltve: 2019. október 31.)

megújítása, nagy hangsúlyt fektet a közigazgatás szervezési feltételeinek, illetve személyi állományának fejlesztésére, valamint a közszolgáltatások színvonalának javítására és az elektronikus támogatások fejlesztésére is. Alapvetően épít a munkaköralapú rendszerre, amelyben kiemelten fontosnak tartja a munkakörök értékének és a betöltésükhöz szükséges kompetenciák meghatározását. A teljesítményértékelési rendszert, a vezetők és a munkatársak fejlesztését, illetve az életpályát és a karriermenedzsment-rendszert szintén kompetenciaalapon képzeli el, mert csak így látja biztosíthatónak a professzionális munkaerő megtartását.

3.3.2. Munkavégzési rendszerek – a munkaköralapú emberierőforrás-gazdálkodás lehetőségei a közigazgatásban

A munkakörelemzés részeként elkészített kompetenciaelemzés eredménye alapján lehet kialakítani a szervezeti kompetenciák rendszerét és a kompetenciák gyűjteményét tartalmazó kompetencia-térképet, amely egyben a teljesítménymenedzsment, a karriermenedzsment, az emberierőforrás-fejlesztés és -áramlás kiindulópontja is.

A közszolgálatban 1999-től több munkakörelemzés is zajlott:

- 1999–2000-ben a Rendőrségen (az Ergofit Kft. módszertana alapján),
- 2002-ben a Bevándorlási Hivatalnál és az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóságon (az Ergofit Kft. módszertana alapján),
- 2003-ban a Belügyminisztérium valamennyi szervezetére kiterjedő mintavétellel (az Ergofit Kft. módszertana alapján),
- 2006-ban a minisztériumokban (a Hay-módszertan alapján),
- 2012-ben egy pilotprogram keretében a közigazgatásban (a közigazgatásra kifejlesztett módszertan alapján),
- 2013-ban pedig a közszolgálatban (rendészeti, katonai és közigazgatási vezetői és beosztotti állomány teljes vertikumára, a közigazgatásra kifejlesztett módszertan alapján).[81]

A közigazgatás saját munkakörelemzési és -értékelési rendszert dolgozott ki, amely a közszolgálati életpálya kialakításának jelentős mérföldköve. A közszolgálati munkakörelemzéseknél fontos célkitűzés volt például, hogy egységes tényezők mentén gyűjtsön információkat a közszolgálati munkakörökről és azok szervezeten belüli értékének megállapításához adjon inputokat. Biztosítsa az eltérő jogviszonyba (Kttv., Hszt., Hjt. hatálya alá) tartozó munkakörök összehasonlíthatóságát, és megalapozza valamennyi humánpolitikai feladat színvonalas, eredményes ellátását.[82] Az elemzésekre támaszkodva meghatározhatók:

- az egységes munkaköri leírás rendszere,
- a szervezetfejlesztési programok kidolgozásához szükséges kiindulási alapok,
- a célorientált ki-, át- és továbbképzési rendszerek és programok,
- a szervezetek kompetenciarendszere, amely a kiválasztási, teljesítményértékelési, vertikális és horizontális karriertámogatási rendszer működtetési feltételeinek megteremtésének lehetőségét is eredményezi.

[81] Baranyai Mária – Bokodi Márta: *Szakmai javaslat kompetenciák használatára a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás-gazdálkodás humán folyamatainak működtetéséhez.* „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016 számú projekt, p. 35.
Forrás: https://fejlesztesiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztesiprogramok-uni-nke-hu/Szakmai%20javaslat%20a%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1si%20p%C3%A1lyakezd%C5%91k%20kompetencia%20alap%C3%BA%20felv%C3%A9teli%20vizsg%C3%A1lat%C3%A1ra.pdf (Letöltve: 2019. október 31.)

[82] Szakács Gábor – Bokodi Márta: *Munkavégzési rendszerek. Munkavégzési rendszerek a közszolgálatban.* ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014, pp. 29–32.

	A KOMPETENCIA NEVE	A KOMPETENCIA MEGHATÁROZÁSA
1.	***Szakmai ismeretek alkalmazásának szintje***	A munkakör betöltéséhez szükséges elméleti és gyakorlati szakmai tudás alkalmazásának szintje.
2.	***Az információkezelés és -feldolgozás szintje***	Információk kezelésének, használatának és feldolgozásának szintje.
3.	***Vezetői szerep elfogadtatása***	A beosztottak tiszteletének kivívása, tekintély megszerzése, együttműködésük megnyerése.
4.	***Döntési készség***	A helyzetből adódó legjobb megoldás kiválasztása a kidolgozott alternatívák közül, a rendelkezésre álló információk alapján. A helyzet súlyának megítélése logikus gondolkodással.
5.	***Együttműködési készség***	A munkafeladatok elvégzését támogató, segítő viszony, kooperáció, segítőkészség, a munkacsoportba való beilleszkedés és pozitív, konstruktív hozzáállás.
6.	***Konfliktuskezelés***	A felmerült nézeteltérések, konfliktusok okozta feszültségek csökkentése, megszüntetése.
7.	***Felelősségtudat***	Azon jellemzők összessége, melyek meghatározzák a cselekedetek, kijelentések, következményeiért történő felelősségvállalást.
8.	***Fegyelmezettség***	A munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszer betartása.
9.	***Pszichés terhelhetőség***	Pszichés nyomás alatt, stresszhelyzetben is stabil munkateljesítmény.
10.	***Fizikális terhelhetőség***	Azok a képességek, amelyek lehetővé teszik a fizikai terheléssel (statikus, dinamikus) járó munkavégzést.
11.	***Teljesítményorientáltság***	A teljesítmény elérésének fontossága, a munkafeladat elvégzésében megnyilvánuló igényesség
12.	***Problémára való nyitottság***	Az új problémák észrevétele, felfedezése, ezek befogadása és megértése, amely a megoldásukra való törekvéssel párosul.
13.	***Motiváció, lelkesedés***	Belső erő, késztetés, a célok eléréséhez, a feladatok elvégzéséhez, külső beavatkozások nélkül. A siker, a jól végzett munka fontossága, közvetlen késztetés nélkül, mely személyes elégedettséghez vezet.
14.	***Kreativitás***	Az újszerű alternatívák, megoldások kigondolása, ötletgazdagság az általános és a speciális szakmai ismeretek gyakorlati alkalmazása, illetve a problémamegoldási alternatívák kidolgozása során.
15.	***Önállóság***	A közvetlen irányítás, útmutatás nélküli munkavégzés, a saját tevékenység megszervezése, időgazdálkodás.

4. táblázat: Kompetencia-térkép a közszolgálatban
Forrás: Bokodi 2013[83]

[83] Bokodi Márta: *Munkakörelemzési Kézikönyv, Munkakör alapú rendszer kialakítása almodul*. ÁROP 2.2.17 Humánerőforrás gazdálkodás a központi közigazgatásban, Budapest, 2013.

3.3.3. Emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés (közszolgálati életpálya-menedzsment)

Első lépésként a bekerülés témakörét szükséges megvizsgálni. A toborzási, kiválasztási kritériumok felállításához is szükség van a munkakört betöltővel szemben támasztott követelmények (kompetenciaelvárások) meghatározására.

A KÖFOP 2.1.5-VEKOP-16-2016-0001. számú *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című projekt keretében kidolgozásra került egy egységes közszolgálati alapkompetencia-rendszer, amely az utánpótlás biztosítása érdekében a közszolgálati pálya iránt érdeklődők belépési kompetenciáinak egységes kereteit teremtette meg. A kutatás eredményei szerint mind a közigazgatási, mind a rendészeti területre érkezőkkel szemben a szervezetek ugyanazokat a követelményeket támasztják. A közszolgálati alapkompetenciák és definícióik az alábbiak:

Sor-szám	Név	Definíció
I.	Döntési képesség	Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.
II.	Együttműködés	Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.
III.	Érzelmi intelligencia	Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.
IV.	Felelősségvállalás	A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és azokról számot ad.
V.	Határozottság, magabiztosság	Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.
VI.	Hatékony munkavégzés	Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.
VII.	Kommunikációs készség	Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.
VIII.	Konfliktuskezelés	Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amelynek hatására a konfliktus csökkenthető.
IX.	Önállóság	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.
X.	Problémamegoldó készség	Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.
XI.	Pszichés terhelhetőség	Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.
XII.	Szabálykövetés, fegyelmezettség	Képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.

5. táblázat: Egységes közszolgálati alapkompetenciák
Forrás: Malét-Szabó Erika et al.[84]

[84] Malét-Szabó Erika et al.: *Rendőri alapkompetenciák az egyes közszolgálati alapkompetenciák tükrében.* Rendőrségi Szemle, I. évfolyam, 1. szám, 2017, pp. 67–69.

A rendszer kialakításának következő lépéseként ezen egységes közszolgálati alapkompetenciák komplex módon történő felmérésére alkalmas, informatikailag támogatott vizsgálati módszertan is kidolgozásra került. Majd 2018-ban elkezdődött a vezetői és szakmai tehetségek felismerését, valamint az irányítói munkakört betöltők kiválasztását lehetővé tevő kompetenciarendszerek meghatározása is, párhuzamosan a mérésükre alkalmas vizsgálati módszertanok, illetve egy komplex informatikai keretrendszer kidolgozásával.

A vezetői tehetségek kompetenciaterületei – az említett projekt keretében végzett kutatás eredményeképpen – az alábbiak szerint határozhatóak meg[85]:

- kognitív képességek (pl. tudás, rendszerszemlélet, stratégiai gondolkodás, problémamegoldó képesség, lényeglátás),
- szociális képességek (pl. empátia, együttműködés, kommunikációs készség, konfliktuskezelés, érzelmi intelligencia),
- személyes kompetenciák (pl. döntéskészség, önismeret, önállóság, precizitás, kreativitás, felelősségtudat),
- munkához való hozzáállás (pl. szorgalom, fegyelmezettség, fejlődési igény, szabálykövetés, terhelhetőség),
- karrierépítés, lehetőségek kiaknázása (pl. ambíció, kapcsolatépítési képesség, teljesítményorientáció),
- szakmai tapasztalat,
- vezetői képességek (pl. motiváló, ösztönző képesség, szervezőkészség, csapatösszetartó képesség).

Persze, a kiválasztás nem csak a szervezetekhez való bekerülés során fontos, hanem a vezetői pozíciók betöltése terén is. Az ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001. azonosítószámú *Új közszolgálati életpálya* című kiemelt projekt keretében egy komplex vizsgálati eszközegyüttest fejlesztettek és alakítottak ki, amellyel 13 egységes belügyi vezetői kompetenciát lehet mérni és értékelni a vezetők kiválasztása és fejlesztése során. A tevékenységet szakértői informatikai rendszer is támogatja. A 13 kompetencia a következetesség, kiszámíthatóság; szakmai ismeret; vezetői funkciók ellátása; reális önismeret, önfejlesztési igény; személyes példamutatás; rugalmas alkalmazkodóképesség; döntési képesség, felelősségvállalás; munkatársak motiválása, fejlesztése; konfliktuskezelés, érdekérvényesítés; cél- és feladatorientáltság; kommunikációs készség; kreativitás, innováció; rendszerszemlélet, lényeglátás.[86]

3.3.4. Teljesítménymenedzsment

A teljesítmény mérése és értékelése kapcsán az utóbbi években több jogszabály is született. Az egyik ilyen a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet. A rendeleti szabályozás hangsúlyt fektet az egyéni fejlesztési igények felmérésére, megállapítására a teljesítmény alapján, és az igényt összekapcsolja a továbbképzési rendszerrel.

2016. július 1-jével lépett hatályba az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény, amelynek 28. § (1) bekezdés a) pontjában kapott felhatalmazás alapján jelent meg az állami tisztviselők

[85] Krepelka Ágnes – Szabó Szilvia – Sziklai-Erőss Katalin: *A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatási jelentés.* In: Csóka Gabriella – Szakács Gábor (szerk.): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.* Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018, pp. 259–261.

[86] Malét-Szabó Erika: *Az ÁROP 2.2.17. „Új közszolgálati életpálya" projekt rövid bemutatása.* In: Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról.* BM, Budapest, 2014, pp. 59–65.; Malét-Szabó Erika – Horváth Ferenc: *Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata.* In: Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. BM, Budapest, pp. 12–18.

teljesítményértékeléséről szóló 354/2017. (XI. 29.) Korm. rendelet. A rendelet hatálya a fővárosi és megyei kormányhivatalok állami tisztviselőire és állami ügykezelőire terjedt ki.

Az állami tisztviselői jogviszony a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.) hatálybalépésével 2019. március 1-jétől a Kit. szerinti kormányzati szolgálati jogviszonnyá alakult át. Az említett új jogviszonyba tartozók teljesítményértékelése kapcsán pedig megalkotásra került a kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott kormánytisztviselők teljesítményértékeléséről szóló 89/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet.

A rendészet állományára a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről szóló 26/2013. (VI. 26.) számú BM rendelet vonatkozik.

A rendszerek közös eleme, hogy a munkavégzéshez kötődő teljesítményt és a kompetenciaalapú munkamagatartást egyaránt értékelik, továbbá, hogy részben eltérő kompetenciákat mérnek és értékelnek a vezetők és a munkatársak esetében. Ezenkívül számos kompetencia átfedésben is van az egyes rendszereknél, ugyanakkor számos eltérés is megfigyelhető, amelynek alapja nyilvánvalóan az ellátott feladatok sajátosságaiban keresendő. Erre legjobb példa a lőkészség-kompetencia, aminek értékelése a rendészeten kívül meglehetősen értelmezhetetlen lenne.[87]

3.3.5. Ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás)

A már említett *Közszolgálati Humán Tükör Kutatás* körében készült egy elemzés a különböző bérképző tényezőkkel kapcsolatban. A kutatási eredmények feltárták, hogy a személyi állomány véleménye szerint a meglévő közszolgálati bérezési és előmeneteli rendszer csak részben átlátható. Ugyanakkor, bár a kutatásban résztvevők döntően pontosan be tudták azonosítani azokat a tényezőket, amelyek nagymértékben szerepet játszanak az összbérezésben, az egyes tényezők befolyásán jelentős mértékben változtatnának azáltal, hogy elsődlegesen az egyéni teljesítményre és a betöltött munkakör értékére, illetve a rátermettség és az elhivatottság „díjazására" helyeznék a hangsúlyt.[88] Ez a jelenlegi helyzethez képest jelentősen növelné a kompetenciák szerepét az illetményrendszerben.

A kutatás óta eltelt időszakban alkották meg az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvényt, amelynek egyes rendelkezései már ebbe az irányba mutattak. Ez a jogszabály az egyes munkaköröknél sávosan, az alsó és felső határ rögzítésével határozta meg az illetményt. Ez azt jelentette, hogy az így kialakított sávokon belül az illetmény a teljesítményértékelés eredményétől is függött, annak alapján módosítható volt, a tisztviselő pedig jutalmazható. Az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvényt hatályon kívül helyező Kit. illetményrendszerre vonatkozó szabályai szintén ezt az elvet követik, az illetmény az álláshelyhez tartozó besorolás szerinti sávon belül kerül megállapításra. (Az álláshely a Kit. értelmezése szerint: a kormányzati igazgatásban rendelkezésre álló humán erőforrás feladatközpontú elosztásának eszköze. Ezt a fogalmat a törvény a munkakör helyett használja.)

---

[87] Baranyai Mária – Bokodi Márta: *Szakmai javaslat kompetenciák használatára a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás-gazdálkodás humán folyamatainak működtetéséhez.* „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása" c. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016 számú projekt, p. 68.
Forrás: https://fejlesztesiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztesiprogramok-uni-nke-hu/Szakmai%20javaslat%20a%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1si%20p%C3%A1lyakezd%C5%91k%20kompetencia%20alap%C3%BA%20felv%C3%A9teli%20vizsg%C3%A1lat%C3%A1ra.pdf (Letöltve: 2019. október 31.)

[88] Krauss Ferenc Gábor: *A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről – Stabil alap, vagy időzített bomba?* „Közszolgálati Humán Tükör 2013" résztanulmány, p. 24.

3.3.6. Személyügyi szolgáltatások és tevékenységek

Ez a humán folyamat segít biztosítani a szervezetek napi operatív humánmenedzsmentjének működését, de a feladatokat ellátó emberi erőforrás szervezeti egység tevékenysége szerencsés esetben nem merül ki az adminisztratív feladatok ellátásában, hanem ténylegesen betölti stratégiai támogatói és fejlesztői szerepét is, együttműködésben a szervezet vezetőivel és munkatársaival.

A *Közszolgálati Humán Tükör Kutatás* egyik résztanulmánya részletesen foglalkozott ezzel a humán folyamattal, kifejezetten a humánerőforrás-gazdálkodás területén dolgozó munkatársak kompetenciamodelljeivel. Ennek során annak feltárására törekedett, hogy a szervezetek tagjai hogyan látják a HR-munkatársak szerepét, munkavégzését a saját szervezetükben. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a közszolgálatban az operatív feladatokra helyezik a hangsúlyt a vezetői szinten is, és csak nagyon kis mértékben van vagy egyáltalán nincs stratégiai szerepe az emberi erőforrással foglalkozó szervezeti egységeknek.[89]

Az emberi erőforrás gazdálkodási szakterületnek pedig lennének stratégiai jellegű feladatai, így például a HR-stratégiai célok és a szervezeti jövőkép megvalósítást támogató elemzés-értékelés vagy a szakterületi tevékenységre koncentráló tudományos vizsgálatok a vezetők módszertani támogatása érdekében. Sajnos, ezt a fajta partneri funkciót jelenleg kevéssé tudja betölteni a HR-szakterület, pedig ez jelenthetné a vezetők valós támogatását annak érdekében, hogy a szervezet rendelkezésére álló emberi erőforrást a leghatékonyabban használják fel.

Amint az előbbiek alapján látható, a közszolgálati szervezetek működésében több humán funkció kapcsán is megjelennek a kompetenciák. A kompetencia mint rendezőelv alkalmazása számos humán funkció alapját jelenti. Ezek az alapok azonban nem egységesek (egyes humán funkciók esetében más és más kompetenciákat várnak el), sok esetben nincs meghatározva a kompetenciák tartalma, nincsenek definiálva, nem alkotnak rendszert, nem épülnek egymásra, és – néhány kivételtől (pl. kiválasztás) eltekintve – kizárólag az alkalmassági vizsgálatok kapcsán mérik ezeket. A kompetenciamenedzsment-rendszer működéséhez, a kompetenciaalapon szervezett humán folyamatokhoz, a személyi állomány képességeit figyelembe vevő stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodáshoz azonban közös alapok kellenek, melyek megteremtésében sokat segíthetnek a fent bemutatott eredmények.

3.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Mely tényezők indukálták a kompetenciák iránti igényt a közszférában?
- Hogyan épül fel a közszolgálat kompetencia-térképe? Milyen kompetenciákat tartalmaz?
- Mi jellemzi a kompetenciaalapú rendszereket napjaink közszolgálati HR-gyakorlatában?
- Mutassa be a kompetenciaalapú munkaköri rendszerek jelentőségét!
- Mutassa be a kompetenciaalapú teljesítményértékelő rendszerek jelentőségét!

[89] PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *Mennyire elégedett a közszolgálat?* „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány, pp. 29–30.

4. INNOVATÍV KOMPETENCIAÉRTELMEZÉSEK ÉS LEHETSÉGES ALKALMAZÁSUK A KÖZSZFÉRA GYAKORLATÁBAN

A munka változó világában átalakultak az elvárások, igények. A szakmai felkészültségen és bizonyos munkában elvárt képességeken túl nagyon fontos, hogy mennyire vagyunk tisztában saját magunkkal, a határainkkal, hogyan bánunk, viselkedünk másokkal, vagyis milyen az érzelmi kompetenciánk. Ma már reális elvárása egy munkavállalónak, hogy a munkaadó szervezet odafigyeljen a munka és a magánélet összeegyeztethetőségére, a munkahelyi légkörre, a csapatra, hiszen ezek a fő összetevői annak, hogy a kollégák kiegyensúlyozottak legyenek, és örömmel végezzék a feladataikat.

4.1. Az érzelmi intelligencia (EQ) és az érzelmi kompetencia (EK) jelentősége és lehetőségei

A gyakorlatban a sikeresség, így az eredményesség fogalmát egy új kompetenciaegyüttessel magyarázza a szakmai élet. Ez az érzelmi kompetencia (EK), amely kompetenciaegyüttes az érzelmi intelligenciára (EQ) támaszkodó tanult képesség, és elsősorban kiemelkedő munkateljesítményt eredményez. Természetesen a magas EQ önmagában még nem garantálja, hogy az egyén valóban elsajátítja a hivatása gyakorlásához fontos érzelmi kompetenciákat, csak azt, hogy erre kiváló esélyekkel rendelkezik. Éppen ezért lesz jelentősége a munkavállalónál az új kompetenciaegyüttesnek már a kiválasztás folyamatában, majd a munkahelyi beilleszkedés és hatékonyság kapcsán.

Már a bevezető fejezetben említett „megfelelő embert a megfelelő helyre” jól ismert mondás alapján izgalmas kérdés, hogy a XXI. század munkaerőpiaci szereplői mit tartanak pontosan megfelelőnek.

A munkaköri leírások tartalmi szerkezetét vizsgálva világossá válik, hogy egy leendő munkavállaló egy adott pozícióban pontosan milyen elvárásoknak kell, hogy megfeleljen.

A munkaköri leírás tartalma:

- általános információk,
- munkakör tartalma,
- munkavégzés körülményei,
- munkakör betöltésének követelményei:
    - iskolai végzettség (állami, szakmai);
    - egyéb feltételek (speciális ismeretek, nyelvvizsga, idegen nyelv, vezetőképzés, szakvizsga, kötelező alkalmassági vizsgálat);
    - tapasztalatok, kompetenciák (amelyek nélkül a munkakör nem tölthető be, például: vezetői kompetencia, csapatszellem, kreativitás, tolerancia, monotóniatűrés, szociális érzékenység stb.).

A fentiek alapján látható, hogy a munkaerőpiac alapvető belépőnek tekinti a leendő munkavállaló részéről az iskolai végzettséget (a papír, ami kézzel fogható) és egyéb olyan szakmai kompetenciák meglétét, ami a legtöbb esetben szintén „papíralapú”, azaz valamilyen iskolarendszerű végzettséghez kötött. Ami valójában izgalmas, az ezután következik, hiszen a papír mögött az „ember” kerül fókuszba a tapasztalatok és az egyéb, a XXI. századra jellemző kompetenciák kapcsán. Ezek a kompetenciák pedig az érzelmikompetencia-együttes mentén írhatók le.

4.1.1. Az EQ és az EK definíciós megközelítései

Elsősorban Daniel Goleman nevéhez köthetjük az érzelmi intelligenciát mint fogalmat. Goleman amerikai újságíróként adatokat gyűjtött, és kísérleti eredményeket elemzett, pszichológiai, agykutatási tanulmányokba ásta magát. Évtizedekig foglalkozott azzal, hogy milyen készségek, képességek kellenek a sikerhez. Az 1995-ben készült *Érzelmi intelligencia* című alapműként elfogadott könyvében a sikert befolyásoló tényezőket három részre osztotta: az általános intelligenciára (IQ), a gyakorlati intelligenciára (GYQ) és az érzelmi intelligenciára (ÉQ), valamint az ezekre épülő kompetenciákra.[90]

Az érzelmi intelligencia (EQ) az intelligencia vagy a képességek azon fajtája, amelyik a saját és mások érzelmeinek érzékelésével, kezelésével és pozitív befolyásolásával kapcsolatos. A sikert befolyásoló tényezőkre épülve az érzelmi kompetencia (EK) olyan tanult készség, amely a kiválók egyéni teljesítményét és ezáltal a szervezetek eredményességét döntően meghatározza. Az új mérce a megfelelő intellektuális képességet és a szakértelmet – vagyis a szakmai kompetenciát – adottnak tekinti, amelyek szükségesek ugyan a munkavégzéshez, de a siker nem tőlük függ.

Más elbírálás alá esnek azok a készségek, hogy mennyire tudunk saját magunkkal és másokkal bánni. Az új felfogás szerint a kompetenciának kizárólag az érzelmi vonatkozásai maradnak meg: a kognitív (megismerő, a megismerésre vonatkozó) tudást és a szakmai ismereteket figyelmen kívül hagyja, mivel azok szükséges, de nem döntő feltételei az eredményességnek.

Az érzelmi kompetencia annyiban tér el az érzelmi intelligenciától, hogy közelebb van a gyakorlati élethez, hiszen olyan személyiségvonást jelent, amely a kiemelkedő munkavégzéshez vezet. Az EQ az egyén általános jellemzője, az EK viszont munkaspecifikus készségek összessége. Mindkettő az életkorral, a tudással, a tapasztalással gyarapszik, vagyis kevésbé függ a genetikai adottságoktól, a gyermekkori élményektől, mint a hagyományos értelemben használt intelligenciahányados.

4.1.2. Az érzelmi kompetencia szerkezete

Az érzelmi kompetencia szerkezetére jellemző, hogy két nagy kategóriát különít el a szakirodalom és a gyakorlat, amelynek óriási a jelentősége a munka világában, hiszen az ember (humán tőke) mint önálló szubjektum vesz részt az interperszonális (társas) kapcsolatokban. Ezek a kategóriák a következők:[91]

1) A **személyes kompetenciák** határozzák meg, hogyan tudunk saját magunkkal bánni. Ennek alkotóelemei a következők:
   - Éntudatosság: saját belső állapotaink, preferenciáink, erőforrásaink és intuícióink ismerete.
   - Érzelmi tudatosság: érzelmeink és azok hatásának felismerése.
   - Pontos önértékelés: erősségeink és korlátaink ismerete.
   - Önbizalom: értékeink és képességeink biztos tudata.
   - Önszabályozás: képesség, amely lehetővé teszi, hogy kezelni tudjuk belső állapotainkat, impulzusainkat és erőforrásainkat:
   - Önkontroll: a hátráltató érzelmek és impulzusok kordában tartása.
   - Megbízhatóság: őszinteség és igazmondás.
   - Lelkiismeretesség: a saját teljesítményünkkel kapcsolatos felelősségvállalás.
   - Alkalmazkodás: a változás kezelésében megmutatkozó rugalmasság.
   - Innováció: találékonyság, nyitottság az új ötletekkel, megközelítési módokkal és az új információkkal szemben.

[90] GOLEMAN, Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen.* EDGE 2000 Kiadó, Budapest, 2004.
[91] GOLEMAN, Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen.* EDGE 2000 Kiadó, Budapest, 2004.

- Motiváció: olyan érzelmi jellegű törekvések, amelyek serkentik és irányítják a kitűzött célok elérését.
- Teljesítménymotiváció: a kiválóság fejlesztésére vagy egy adott szintjének elérésére irányuló késztetés.
- Elköteleződés: igazodás a team vagy a szervezet céljaihoz.
- Kezdeményezőkészség: készenlét a felmerülő lehetőségek megragadására.
- Optimizmus: a kitűzött célok elérésére irányuló kitartás az akadályok, kudarcok ellenére.

2) A **szociális kompetenciák** határozzák meg, hogy hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat. Ez a kompetenciaegyüttes az alábbi meghatározó elemekből tevődik össze:
   - Empátia: mások érzéseinek, szükségleteinek és meggyőződéseinek ismerete.
   - Mások megértése: ez a képesség teszi lehetővé, hogy megértsük mások érzelmeit és nézőpontját, és aktív érdeklődést tanúsítsunk mások meggyőződése iránt.
   - Mások fejlesztése: ez a képesség elősegíti mások fejlődési szükségleteinek megértését és mások képességeinek fejlesztését.
   - Kliensközpontúság: képessé tesz arra, hogy elvárjuk, felismerjük és teljesítsük az ügyfelek szükségleteit.
   - A sokszínűség értékelése: a kibontakozás lehetőségének biztosítása a tőlünk különböző emberek számára.
   - Politikai tudatosság: egy team érzelmi feszültségeinek és erőviszonyainak észlelése.
   - Társas készségek: olyan készségek, amelyek lehetővé teszik, hogy másokból az általunk kívánt reakciót váltsuk ki.
   - Befolyásolás: hatékony módszerek bevetése mások meggyőzésének érdekében.
   - Kommunikáció: pártatlan érdeklődés mások véleménye iránt, és képesség, amely lehetővé teszi, hogy meggyőzőek legyünk.
   - Konfliktuskezelés: tárgyalási képesség, amely lehetővé teszi az ellentétek feloldását.
   - Vezetés: egyének és teamek inspirálása és irányítása.
   - Kapcsolatépítés: hasznos ismeretségek ápolása.
   - Együttműködés: képessé tesz arra, hogy másokkal együtt dolgozzunk közös céljaink érdekében.
   - Csapatszellem: a munkacsoport összhangjának megteremtése a közös célok elérése érdekében.

4.1.3. Az érzelmi kompetencia lehetőségei a közszolgálat gyakorlatában

A kompetenciafogalom fenti felfogása szerint a kompetencia és a teljesítmény között összefüggés van, azaz a közepes és a kiváló munkaerőt az érzelmi kompetenciájuk szintje is megkülönböztetheti egymástól. Ha egy jelölt a szakmai és a módszertani kompetenciákban lemarad a többiek mögött, de személyes és szociális kompetenciái magasabbak a többiekénél, akkor ő lesz a jó munkaerő. Az érzelmileg kompetens emberek tudnak a legkönnyebben alkalmazkodni a munka változó világához. Ennek értelmében őket lehet a legkönnyebben fejleszteni, ők igazodnak a legkönnyebben a szervezeti változásokhoz és az esteleges kultúraváltásból fakadó innovációhoz. A munkaadók pedig ezt keresik elsősorban egy jelöltben. Már a kiválasztás folyamatában is jobban az érzelmi intelligenciára, mint a szakmai tudásra lehetne helyezni a hangsúlyt egy jelölt munkaköri megfelelésénél. Tekintettel arra, hogy a szakmai tudást alapnak feltételezzük, jogos a felvetés, hiszen az érzelmi kompetencia közelebb áll a gyakorlati szituációkhoz, megléte hatékonyabb munkavégzéshez vezet. A kiválasztási folyamatokra épülve a kompetenciaalapú munkaerő-tervezésben, a teljesítményértékelésben és az erre épülő személyzetfejlesztésben is az érzelmi kompetenciára fókuszálhat a gyakorlat.

A korábban már említett, a KÖFOP 2.1.5-VEKOP-16-2016-0001. számú *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című projekt keretében kidolgozott közszolgálati alapkompetenciák között is helyet kapott az érzelmi intelligencia. A definíció szerint: a pályakezdő felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli. Az érzelmiintelligencia-kompetencia magában foglalja tehát az éntudatosságot, az önszabályozást, az önkontrollt, az empátiát és mások megértését is.

4.2. A work–life balance (munka–magánélet egyensúly) jelenség

A munka–magánélet egyensúlya új és sokféleképpen említett jelenség napjainkban. Az emberek egyre több időt töltenek munkahelyükön, és egyre kevesebbet foglalkoznak magukkal. Ez a jelenség a kompetenciamenedzsment gyakorlata és a gondoskodó szervezeti kultúra szempontjából is meghatározó.

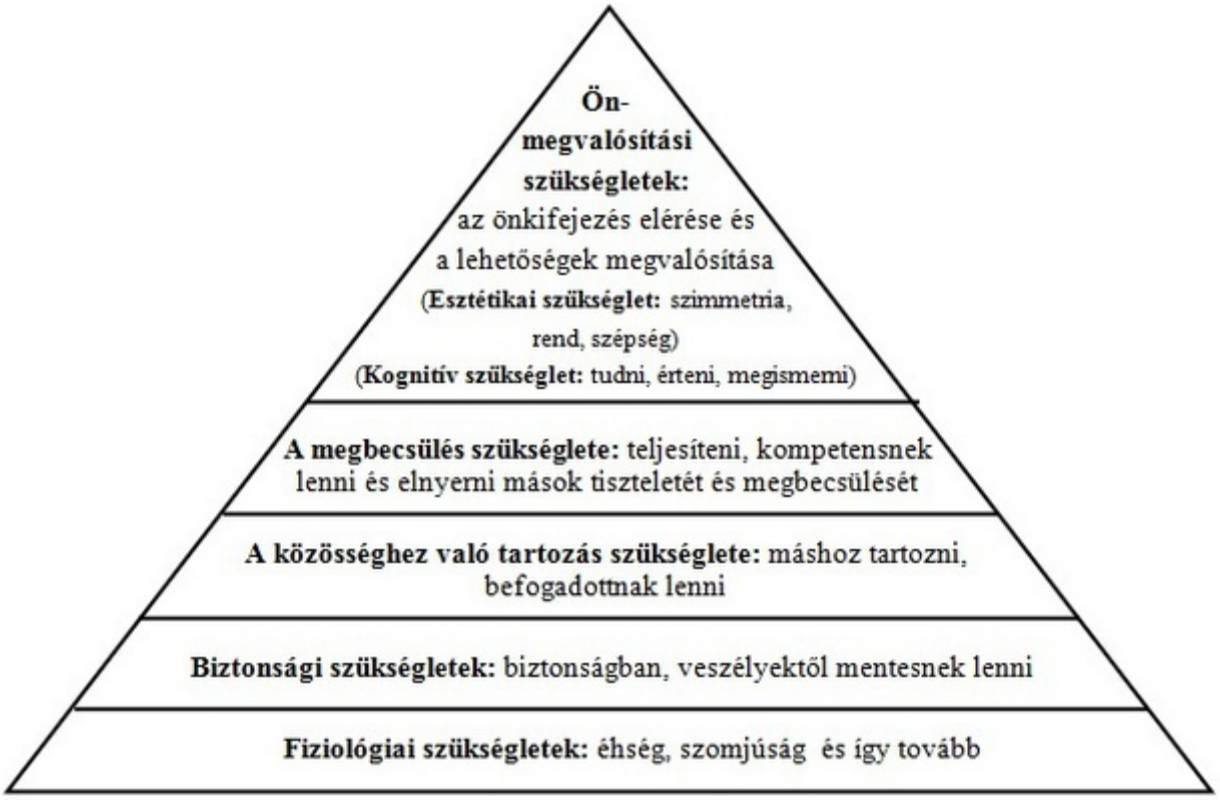
4.2.1. Az életminőség jelentősége napjainkban

Az életminőség fogalma nem véletlenül a XX. század második felében látott napvilágot, hiszen jelentősége a modern társadalmakban központi kérdéssé vált. Elsősorban a gazdasági verseny és növekedés, valamint a munkaerőpiaci szereplőkre gyakorolt hatások összefüggésében vizsgálták. Ezt alapozza meg az a tény, hogy amúgy is az emberiség egyik legősibb kérdése, hogy „mi a teljes élet titka?”. Azaz mi teszi az életet teljessé, mitől lesz boldog az ember, és valójában mit is jelent a boldogság. Az ezen kérdésekre adható válaszok pedig minden korban más és más tartalmat eredményeztek.[92]

A XX. századot megelőzően – Arisztotelész munkásságát alapul véve[93] – elsősorban pszichológiai és filozófiai szempontból vizsgálták a fenti kérdéskört. Ez a gondolkodásmód napjainkban a Maslow-féle szükségletpiramis-modellhez hasonlít a legjobban.

[92] Kopp Mária – Skarbski Árpád: *Magyar lelkiállapot az ezredforduló után.* Távlatok, 50. sz. 2000, pp. 499–513:499. Forrás: http://www.tavlatok.hu/86/86kopp_skrabski.pdf (Letöltve: 2019. október 31.)

[93] Arisztotelész: *Nikomakhoszi etika.* Európa Kiadó, Budapest, 1997.



5. ábra: Maslow szükséglethierarchia-modellje
Forrás: Roóz – Heidrich 2010[94]

Napjainkban felértékelődik a minőségi élet fogalma. A munkavállaló és környezete (család, barátok) élete jelentős részét munkahelyi környezetben tölti. Így meghatározó, hogy ezt az időszakot milyen minőségben éli át az ember. Jellemzően a XXI. század munkavállalója az alábbiakban fogalmazta meg a „great life", azaz a „kiváló élet" összetevőit: anyagi biztonság, változatos és élvezetes munka, kihívások, fejlődési lehetőségek, mentális és fizikai egészség, kapcsolatok ápolása, autonómia, kiválóság.

A fentieket összevetve Arisztotelész ősi látásmódjával, érdekes következtetésre jutunk. Ugyan a XXI. századi ember céljainak és igényeinek alá tudja rendelni ösztönös késztetését, azonban ne felejtsük el, hogy a kettő egyensúlya a testi és a lelki egészség alapja, azaz a „jólét" kulcsa.

4.2.2. A „work–life balance" napjainkban

Egyre divatosabb kifejezés manapság; jelentése nem más, mint a munka és a magánélet egyensúlya. A gyakorlatban azt jelenti, hogy az emberek egyre több időt töltenek munkahelyükön, és egyre kevesebbet foglalkoznak magukkal. Nem ritka, hogy reggel korán kezdenek, és még este 10 órakor is bent ülnek az irodában.

[94] Roóz József – Heidrich Balázs: *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai.* Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2010. Forrás: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalati-gazdtan_scorm/4_2_1_abraham_maslow_szukseglethierarchia_elmelete_XVlxSjTG3FzXfuFY.html (Letöltve: 2019. október 31.)

A „hagyományos” felfogások szerint a munka és a magánélet összhangba hozása nagyrészt a szervezetek feladata lenne. Az egyes intézmények vezetőinek gondoskodnia kellene arról, hogy a családosok elég időt tudjanak gyermekeikkel tölteni, a fiataloknak pedig legyen elég idejük a kikapcsolódásra. Erre a célra alakították ki a „családbarát munkahelyek” filozófiáját és intézményét, amely évek óta sikerrel működik a hazai munkaerőpiacon.[95]

Az új vagy „innovatív”, felfogás szerint a menedzsmentirodalom egyik kedvelt témája lett a munka és a magánélet egyensúlya, vagyis annak hangsúlyozása, hogy egészségünk, valamint a családi harmónia védelme érdekében – tehát azért, hogy képesek legyünk teljes életet élni – meg kell találnunk a fenntartható egyensúlyt a munkaterhelés és a magánszféra között. Az új fogalom az 1970-es években látott napvilágot, elsősorban arra összpontosítva, hogy a munkahelyi események miként és milyen mértében befolyásolják a magánéletet. Vizsgálták ennek hatását fordítva is. Napjainkra leginkább arra kezdik szűkíteni a fogalmat, hogy azokat az embereket sorolják ide, akiknek van beleszólási lehetőségük abba, hogy mikor, hol, hogyan és milyen körülmények között dolgozzanak.

Összességében a jelenség nem más, mint egy norma, amely az egyén, a szervezeti kultúra és így a társadalom hasznára van. Ezzel a XXI. század egyik legjelentősebb karriertényezőjévé vált a nevezett fogalom. A határok egyre inkább elmosódnak a munkaidő és a szabadidő között (például otthon a szabadidőnkben is megnézzük a céges e-maileket, mindig elérhetőek vagyunk online üzemmódban vagy telefonon stb.), ezért mind egyéni, mind szervezeti szinten paradigmaváltásra és innovatív gondolkodásmódra van (lesz) szükség. Ezt támasztja alá a globalizáció következtében felgyorsult világunk munkaerőpiaci szereplőkre gyakorolt hatása. A számos tényező közül leginkább a XXI. századra jellemző kompetenciák témakörével foglalkozom bővebben, hiszen ez kapcsolja össze az egyént mint magánembert és munkavállalót a szervezettel, a szervezeti kultúrával.

4.2.3. Egyéni és szervezeti aspektusok

A XXI. század munkaerőpiacán új karrierkihívásokkal kell szembesülniük a munkavállalóknak és a munkaadóknak egyaránt. Az élhető élet fogalma átértékelődik, és új tartalommal telítődik, a munkaadók érdekeit előtérbe helyezve a munkaorientáció erősen priorizálttá válik a családorientáció helyett. Változnak a szerepek és a családmodellek. Emellett a női karrierutak is rögössé válnak, hiszen a család és a karrier összhangja nehezen megteremthető, valamint kevéssé (sokszor sajátosan) támogatott a szervezetek által.

A sajátos makrokörnyezeti hatótényezők változása is nehezíti a már korábban bemutatott harmónia (munka és magánélet egyensúlya) kialakulását és meglétét. Mindezek figyelembevételével kiemelt jelentőségű, hogy a szervezet és szervezeti kultúra központi szerepet tulajdonítson az érzelmi kompetencia jelentőségének.

Könnyen belátható, hogy az emberi erőforrással való gazdálkodás ma már túljutott a hagyományos gondolkodásmódon, és új megközelítést igényel a munkavállalói hatékonyság fokozására. Ezen látásmód eszköze a kompetenciaalapú gondolkodás és az érzelmi kompetencia fókuszba állítása a szervezeti struktúrában és a mindennapi működésben: a humánstratégia részévé, alapjává kell válniuk, és át kell járniuk az egész működési mechanizmust.

Felidézve a stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodelljét, látható, hogy kiemelt jelentőségű a humánstratégia szerepe a szervezeti struktúrában. Méghozzá úgy, hogy összhangban van az egyéni és a szervezeti érdekekkel. Már a toborzás és kiválasztás folyamatában

[95] A családbarát munkahely pályázaton olyan programokkal lehet indulni, amelyek elősegítik a munka és a magánélet egyensúlyát, összeegyeztetését, a családi, magánéleti és munkahelyi kötelezettségek összehangolását. Forrás: Emberi Erőforrások Minisztériumának szociális, család és ifjúsági ügyekért felelős államtitkársága http://www.emet.gov.hu/felhivasok/csaladbarat_munkahelyek/?main_menu[main_menu][item]=45 (Letöltve: 2020. február 24.)

fókuszál az érzelmikompetencia-együttesre; majd a beillesztés, a teljesítményértékelés, a javadalmazás, a munkaügyi kapcsolatok, a személyzetfejlesztés, a karriergondozás stb. folyamatát is áthatja. Ez az innovatív gondolkodásmód maximálisan támogatja a life–work balance folyamatát.

A munka változó világában (már az első munkába lépés alkalmával) átalakultak az elvárások, igények. Nemcsak aszerint ítélnek meg bennünket, hogy milyen szakmai felkészültséggel bírunk, hanem annak alapján is, hogy mennyire tudunk saját magunkkal és másokkal bánni, milyen az érzelmi kompetenciánk, amely egyben a lelki egészség megtartásának alappillére. A szakemberek egybehangzó megállapítása, hogy az egyensúly szempontjából kiemelkedő jelentőségű a munkahely és a munkakör kérdése, valamint ennek összeegyeztethetősége a magánélettel. Életünk nagy része munkával telik, ezért lényeges, hogy az ember a képességeivel, képzettségével adekvát munkát és munkahelyet, valamint azokban örömet találjon. Realitás legyen a munkahelyi gondoskodó magatartás, érvényesüljön a magánéletre gyakorolt hatással való törődés is. A kedvező feltételek között végzett tevékenység a kiegyensúlyozott és egészséges munkavállaló egyik fő védelmezője. E tekintetben elsőrendű a munkatársi kapcsolat. A kölcsönös megbecsülés, egymás személyiségének tiszteletben tartása megtartó erő, fejleszti a szervezetet és magát a munkát is. A szembenállás, az intrika, a pozícióharc, a megoldatlan konfliktusok halmozódása megkeseríti az életet, előbb-utóbb stresszes állapothoz, hatékonyságvesztéshez, majd mentális és fizikai egészségromláshoz vezet.

Szinte már közhely, hogy a felgyorsult társadalmi változások, a belépés a XXI. századba, az értékek átalakulási folyamatai új kihívások elé állítják az embereket és a szervezeteket. A munka és a magánélet egyensúlya a forrása a lelki egészségnek, amely több, mint a lelki zavarok hiánya. Ma már beletartozik az önértékelés, az önbizalom, a folyamatos identitásfejlődés, az autonómia, a realitások elfogadása, az alkalmazkodás, a szociális érzékenység, az érzelmek egyensúlya, a problémamegoldás stb. Így a munka világában is mind nagyobb érdeklődésre tart számot. Ezzel pedig egyértelműen a közigazgatási szervezeteknek is foglalkozniuk kell, azaz az új kompetenciaegyüttes mentén, a HR-stratégia részévé kell tenniük. Ez az innovatív gondolkodás és cselekvés lehet az alapja a jövő „élhető élet filozófiájának", amely egyaránt a munkavállalók és a szervezetek javát, és hosszú távú elképzeléseinek megvalósulását szolgálja.

4.3. A flow-élmény

Az érzelmi kompetencia és a munka–magánélet egyensúlyának gyakorlati megjelenéséhez hozzátartozik egy, a XXI. század „fejlett munkaerőpiacaira" jellemző, hazánkban azonban még kevéssé definiált jelenségkör. Csíkszentmihályi Mihály nevéhez fűződik az úgynevezett flow-élmény meghatározása.[96] A szerző szerint, amikor az emberek arról beszélnek, hogy miként éreznek, amikor az életük a legizgalmasabb, a legélvezetesebb, gyakran úgy írják azt le, mint egy spontán, erőfeszítés nélküli mozgást, mint egy folyó áramlását. Ez a flow egyik érdekes paradoxonja, a józan észnek ellentmondó következtetése.[97] Az elmélet szerint az ember cselekedetei gyakran akkor a legkönnyedebbek, amikor a legnehezebb feladatokat teljesíti. Továbbá az ember nehézségeket tapasztal olyankor, amikor keveset kell csak tennie, vagy a helyzetből fakadó követelmények könnyűek. Ezért van az, hogy a flow annyi fontos lehetőséget nyit meg az ember számára: az élet minden fontos történésének része lehet, legyen szó a munkahelyi környezetről vagy a magánéletről egyaránt.

A fentiek tudatában a munkának (teljesítménynek, feladatnak) nem kell elkerülendő, fájdalmas szükségszerűségként megjelennie és a gyakran nehéz (bizonytalan, rugalmatlan) szervezeti légkör is élménygazdagabbá válhat.

[96] Csíkszentmihályi Mihály Széchenyi-díjas pszichológus, pedagógus, egyetemi tanár, az MTA külső tagja, szakterülete a fejlődés- és neveléslélektan, valamint a kreativitás- és tehetségkutatás.

[97] Csíkszentmihályi Mihály: *A Flow, az áramlat, a tökéletes élmény pszichológiája.* Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001, pp. 10–12.

Az innovatív kompetenciák közszolgálati gyakorlatban való alkalmazásának eljött az ideje. Ezek a szervezetek folyamatosan küzdenek azzal, hogy a szakembergárda egyre inkább elidősödik, jelentős a fluktuáció, helyükre egyre nehezebb megfelelő kompetenciákkal rendelkező, hozzáértő munkatársakat találni. Ezt a helyzetet pedig még inkább súlyosbítja, hogy a fiatal munkavállalókat, pályakezdőket egyre nehezebb a közigazgatási szervekhez vonzani. De még ha ez sikerül is, folyamatosan növekszik a fiatal korosztályhoz tartozók aránya a szervezeteket elhagyó munkatársak között.[98] Hiszen az új generációkhoz tartozóknak az idősebb korosztályt képviselő munkatársakhoz képest teljesen eltérőek a munkaelvárásaik, a munkahelyi preferenciáik és a lojalitásuk. Valamennyi elkötelezettséget növelő tényező közül legfontosabbnak a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtését tartják.[99]

Fentiek alapján is jól látszik tehát, hogy a közszolgálatban milyen nagy jelentősége lenne az innovatív kompetenciák alkalmazásának, hiszen az a szervezeti kultúra sajátos jellegéből fakadóan növelhetné a beosztotti állomány elkötelezettségét és motivációját, javíthatna a munkaerő-megtartási és fluktuációs problémákon. Továbbá költséghatékony formában eszköze lehetne a karrier- és életpálya-menedzsment-rendszerek működésének.

4.4. Összefoglaló-ellenőrző kérdések

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Milyen innovatív kompetenciaértelmezéseket ismerünk?
- Mi az érzelmi intelligencia?
- Mi az érzelmi kompetencia?
- Milyen szerkezeti felépítése van az érzelmi kompetenciának?
- Mit jelent a work–life balance jelenség?
- Milyen jelentősége van az életminőségnek napjainkban?
- Ismertesse Maslow szükségletpiramis-modelljét!
- Milyen főbb összetevői vannak az életminőségnek a XXI. században?
- Milyen egyéni aspektusai vannak a munka–magánélet egyensúlyának?
- Milyen szervezeti aspektusai vannak a munka–magánélet egyensúlyának?
- Mit jelent a flow-élmény?
- Hol találkozhatunk ma a közszférában az innovatív kompetenciafelfogásokkal?

[98] Csutorás Gábor Ákos: *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban.* Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2016/1. sz., p. 93.

[99] Pregnolato, Monica – Bussin, Mark H. R. – Schlechter, Anton F. (2017): *Total rewards that retain: A study of demographic preferences.* SA Journal of Human Resource Management, Vol. 15., No. 2., 2017, pp. 1–10.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban, a stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatában, kiemelkedő jelentősége van a kompetenciaalapú megoldások alkalmazásának, mely összekapcsolja az embert és a szervezetet. A kompetenciamenedzsment eszköztárának alkalmazása paradigmaváltást jelenthet a közszolgálati szervezeti kultúra és a személyi állomány számára. Hiszen, ahogyan azt láthattuk, a kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás a teljes szervezeti működésre hatással van, átalakítja a kultúrát, és a vezetők, illetve a munkatársak gondolkodására is hatással van.

Ma már a közigazgatásban is kiemelt cél az emberierőforrás-gazdálkodás nyitottabbá tétele, megújítása, fejlesztése. Ennek köszönhetően egyre inkább jellemző ezen szervek működésére a karrierelvek mellett a munkakört és a kompetenciát középpontba helyező szemléletmód térnyerése. A közigazgatásban szerzett tapasztalataink azonban arra is rávilágítanak, hogy a reformok bevezetése, a változások elfogadtatása – különösen az emberierőforrás-gazdálkodást érintő változásoké – nem könnyű feladat. Ennek oka lehet – egyrészt – a hierarchikus felépítésű, bürokratikusan működő, szabálykövető szervezet, másrészt pedig a kialakult „hagyományoktól" nehezen elszakadó vezetők és munkatársak.[100]

Azt azonban fontos szem előtt tartani, hogy a kompetenciamenedzsment erősítheti a közigazgatási szervek munkaerőpiaci versenyképességét, növelheti a pálya vonzerejét, és elősegítheti a munkatársak hosszú távú megtartását. Mindenképpen érdemes tehát időt és energiát fektetni a kidolgozásába, bevezetésébe, fejlesztésébe.

[100] Magasvári Adrienn: *Hogyan támogathatja a munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetését a BSC módszertana?* TAYLOR Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 9. évf., 2. sz., 2017, pp. 138–144:144.

6. BIBLIOGRÁFIA

1. Arisztotelész: *Nikomakhoszi etika.* Európa Kiadó, Budapest, 1997.

2. Bábosik Mária – Mohácsi Gabriella: *Stratégiai ösztönzés és kompetencia alapú közelítés.* Személyügyi Hírlevél, 1998/9. szám.

3. Bakacsi Gyula et al.: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000.

4. Bakacsi Gyula et al.: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* Scientia Kiadó, Kolozsvár, 2005.

5. Bakos Ferenc: *Idegen szavak és kifejezések szótára.* Akadémiai Kiadó, Budapest, 1974.

6. Baranyai Mária – Bokodi Márta: *Szakmai javaslat kompetenciák használatára a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás-gazdálkodás humán folyamatainak működtetéséhez.* „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” c. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016. számú projekt.

7. Bellier, Jean-Pierre: *Kompetenciák, képzés és alkalmazhatóság.* Szakképzési Szemle, 14. évf., 2. sz., 1998, pp. 12–20.

8. Benedek András – Csoma Gyula – Harangi László: *Felnőttoktatási és -képzési lexikon.* Magyar Pedagógiai Társaság/OKI – Szaktudás Kiadói Ház, Budapest, 2002.

9. Berényi László: *Környezettudatosság az egyéni és szervezeti kompetenciák tükrében.* Tudásmenedzsment, 13. évf., 2. sz., 2012, pp. 87–101.

10. Bokodi Márta: *Munkakörelemzési kézikönyv, munkakör alapú rendszer kialakítása almodul.* ÁROP 2.2.17. Humánerőforrás gazdálkodás a központi közigazgatásban. Budapest, 2013.

11. Boyatzis, Richard E.: *The Competent Manager. A Model for Effective Performance.* John Wiley and Sons, Inc., New York, 1982.

12. Chomsky, Noam: *Generatív grammatika. Beszélgetések Mitsou Ronat-val.* Európa Könyvkiadó, Budapest, 1985.

13. Council of the European Union: *Detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe.* 2002, Forrás: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2d17e529-6c81-4b85-8d19-e9dbe65a93c0 (Letöltve: 2019. október 31.)

14. Csíkszentmihályi Mihály: *A Flow, az áramlat, a tökéletes élmény pszichológiája.* Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001.

15. Csutorás Gábor Ákos: *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban.* Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2016/1. szám, pp. 92–107.

16. European Commission: *Key competences for lifelong learning. Publications Office of the European Union,* Luxemburg, 2019, p. 5. Forrás: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en (Letöltve: 2019. október 31.)

17. Falus Iván: *A kompetencia fogalma és a kompetencia alapú képzés tervezése.* Társadalom és Gazdaság, 28. évf., 2. szám, 2006, pp. 173–182.

18. Farkas Ferenc: *A kompetenciák fejlesztésének regionális összefüggései és tapasztalatai.* Tér és Társadalom, 15. évf., 3–4. sz., pp. 25–38.

19. Fehér János: *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek.* Szent István Egyetem, Gödöllő, 2011.

20. Fröhlich, W. D.: *Pszichológiai szótár.* Springer Hungarica Kiadó Kft., Budapest, 1996.

21. Garavan, Thomas N. – McGuire, David: *Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality.* Journal of Workplace Learning, Vol. 13., No. 4., 2001, pp. 144–164.

22. Goleman, Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen.* EDGE 2000 Kiadó, Budapest, 2004.

23. Halász Gábor: *Előszó.* In: Demeter Kinga (szerk.): *A kompetencia: kihívások és értelmezések.* Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 2006.

24. Henczi Lajos – Zöllei Katalin: *Kompetenciamenedzsment.* Perfekt Zrt., Budapest, 2007.

25. Hirsch, Wendy – Strebler, Marie: *Defining managerial skills and competences.* In: Mumford, Alan. (Ed.): *Gower Handbook of Management Development,* Gower, Hampshire, 1994.

26. Horton, Sylvia: *The Competency Movement.* In. Horton, Sylvia – Hondeghem, Annie – Farnham, David: *Competency management in the public sector: European variations on a theme.* International Institute of Administrative Sciences monographs, Vol. 19., IOS Press, Netherlands, 2002.

27. Irawan, I.: *The design of Spencer generic competency as a model for banking supervisors position specification in Surabaya.* Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura, Vol. 14., No. 3., 2011, pp. 217–224.

28. Jákó Melinda: *A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei Magyarországon, a kompetenciák elismerésére tett kísérletek az Európai Unióban.* Humánpolitikai Szemle, 15. évf., 5. sz., 2004, pp. 47–55.

29. Juhász József – Kovalovszky Miklós – O. Nagy Gábor – Szőke István: *Magyar értelmező kéziszótár A–Zs.* Akadémiai Kiadó, Budapest, 1975.

30. Klemp, George O. Jr – McClelland, David C.: What characterizes intelligent functioning among senior managers? In: Sternberg, Robert J. – Wagner, Richard K. (Eds.): Practical iritelligertce: Nature and origins of competence in the everyday world. Cambridge University Press, Cambridge, 1986.

31. Kopp Mária – Skarbski Árpád: Magyar lelkiállapot az ezredforduló után. Távlatok, 50. sz. 2000, pp. 499–513.

32. Kraiciné Szokoly Mária: *Pedagógus-andragógus szerepek és kompetenciák az ezredfordulón.* Andragógia Füzetek 1., ELTE Eötvös Kiadó, 2006.

33. Krauss Ferenc Gábor: *A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről – Stabil alap, vagy időzített bomba?* „Közszolgálati Humán Tükör 2013" résztanulmány, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014.

34. Krepelka Ágnes – Szabó Szilvia – Sziklai-Erőss Katalin: *A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatási jelentés.* In. Csóka Gabriella – Szakács Gábor (szerk.): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.* Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018.

35. Laáb Ágnes: *Kompetenciaga(rá)zdálkodás I. Mennyi élet van éveidben?* Typotex, Budapest, 2010.

36. Magasvári Adrienn: *Hogyan támogathatja a munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetését a BSC módszertana?* TAYLOR Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 9. évf., 2. sz., 2017, pp. 138–144.

37. Malét-Szabó Erika: *Az ÁROP 2.2.17. „Új közszolgálati életpálya" projekt rövid bemutatása.* In: Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról.* BM, Budapest, 2014.

38. Malét-Szabó Erika – Horváth Ferenc: *Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata.* In: Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról.* BM, Budapest.

39. Malét-Szabó Erika et al.: *Rendőri alapkompetenciák az egyes közszolgálati alapkompetenciák tükrében.* Rendőrségi Szemle, I. évfolyam, 1. szám, 2017, pp. 67–69.

40. Mohácsi Gabriella: *Kompetenciaalapú emberi erőforrás-menedzsment*, 14. fejezet. In: Poór József (szerk.): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* KJK, Budapest, 1999.

41. Mohácsi Gabriella: *Kompetencia-modell nemzetközi környezetben 1-2. rész*. Humánpolitikai Szemle, 7. évf., 11. sz, 1996, pp. 3–11., 7. évf., 12. sz., 1996, pp. 3–15.

42. Nagy József: *XXI. század és nevelés.* Osiris Kiadó, Budapest, 2002.

43. Nanszákné Dr. Cserfalvi Ilona: *Pedagógiai kislexikon.* Tóth Könyvkereskedés, Debrecen, 1996.

44. Nussbaum, Martha: *Women and human development. The capabilities approach.* Cambridge University Press, Cambridge, 2000.

45. Page, Carole – Wilson, Marie – Kolb, Darl: *Management Competencies in New Zealand. On the inside, looking in?* Ministry of Commerce, Wellington, 1994.

46. Parry, Scott B.: *Just What Is a Competency? (And Why Should You Care?* Training, Vol. 35., No. 6., 1996, pp. 58–64.

47. Petró Csilla – Stréhli-Klotz Georgina: *Mennyire elégedett a közszolgálat?* „Közszolgálati Humán Tükör 2013" résztanulmány, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014.

48. Poór József: *HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. MMPC Kiadó, Budapest, 2006.

49. Pregnolato, Monica – Bussin, Mark H. R. – Schlechter, Anton F.: *Total rewards that retain: A study of demographic preferences.* SA Journal of Human Resource Management, Vol. 15., No. 2., 2017, pp. 1–10.

50. Roóz József – Heidrich Balázs: *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai.* Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2010.

51. Szabó Szilvia: *Life-work balance az érzelmi kompetencia mentén. Egyéni és szervezeti aspektusok.* Tudásmenedzsment, 14. évf., 1. ksz., 2013, pp. 189–196.

52. Szakács Gábor: *A közszolgálat működését segítő stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje.* In: Szabó Szilvia – Szakács Gábor: *Közszolgálati HR-menedzsment.* NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 2015, pp. 37–60.

53. Szakács Gábor: *Koncepció és stratégiai intézkedések a Belügyminisztériumhoz tartozó szervezetek oktatási rendszerének korszerűsítésére.* Budapest, 2005.

54. Szakács Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban – „Közszolgálati Humán Tükör 2013" (Ágazati összefoglaló tanulmány)*, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014.

55. Szakács Gábor – Bokodi Márta: *A Magyar Köztársaság Rendőrsége munka- és magatartás-értékelési és karriertámogatási kézikönyve.* RTF RVTKI, Budapest, 2002.

56. Szakács Gábor – Bokodi Márta: *A kompetenciák szerepe a teljesítményértékelésben.* In: Dávid Péter (szerk.): *A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében.* Tankönyv a köztisztviselők továbbképzéséhez. 2007, pp. 23–38.
Forrás: http://pellerd.hu/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=172&Itemid=95&lang=hu (Letöltve: 2019. december 8.)

57. Spencer, Lyle M. Jr. – Spencer Signe M.: *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc., New York, 1993.

58. Sveiby, Karl Erik: *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001.

59. Tóthné Téglás Tünde: *Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatási szemmel.* In. Csiszárik-Kocsir Ágnes (szerk.): *Tanulmánykötet – Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.* Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kara, Budapest, 2016.

60. Udvardi-Lakos Endre: *A kompetencia-kártya, avagy paradigmaváltás a gyakorlatban.* p. 6. Forrás: https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Szakkepzesi_kutatasok/A_kompetencia_kartya_avagy_paradigmavaltas_a_gyakorlatban.pdf (Letöltve: 2019. október 31.)

61. Varga Erika: *A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből.* Doktori (PhD) értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő, 2014.

62. Vass Vilmos: *A kompetencia fogalmának értelmezése.* In: Demeter Kinga (szerk.): *A kompetencia: kihívások és értelmezések.* Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 2006.

63. Veresné Somosi Mariann: *Alapvető képesség: a szervezeti és egyéni képesség fejlesztése.* Magyar Minőség, 20. évf., 5. sz., 2011, pp. 11–20.

64. Vojtek Éva et al.: *A kompetenciák szerepe és jelentősége a munkaerő-piaci esélyek fokozásában, valamint a munkakörelemzésben és értékelésben.* Szakképzési Szemle, 29. évf., 1. sz., 2013, pp. 5–20.

65. Winterton, Delamara: *What is competence?* Human Resource Develeopment International, Vol. 8. No. 1., 2005, pp. 27–46.

66. Woodall, Jean – Winstanley, Diana: *Management Development: Strategy and Practice.* Blackwell Business, Oxford, 1998. Idézi: Garavan, Thomas N. – McGuire, David: *Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality*. Journal of Workplace Learning, Vol. 13., No. 4., 2001, pp. 144–164.

67. Woodruffe, Charles: *What Is Meant by a Competency?* Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14., No. 1., 1993, pp. 29–36.

7. FOGALOMTÁR

Kompetencia – készségek, képességek, jártasságok összessége. A fogalom magában foglalja az illető tudását, tapasztalatait éppúgy, mint személyes adottságait. A kompetencia jelentése összetett. Egyrészről a tanult ismeretek gyakorlati alkalmazása és felhasználásának képessége, de ezenkívül veleszületett adottságok, élettapasztalat és egyéb tényezők, ösztönös mechanizmusok összetett működése. Másképp fogalmazva a tanult ismeretek: tudás és az egyén által megszerzett ismeretek összessége az élet különböző területeiről. A kompetenciának több összetevője van: az említett tudáson és jártasságokon kívül a személyes értékek, az attitűd, a személyiségvonások és a motivációk is az egyénre jellemző kompetenciák szerves és meghatározó részei.

Kompetenciaközpontú – az egyéni képességeket és készségeket helyezi a középpontba. (A képesség velünkszületett, a személyiség része. A képességek aktiválják a készségeket, így biztosítják a mindennapi tevékenységeket és a sikeres munkát.)

Kompetencia-szótár – ebben kerülnek rögzítésre azok a viselkedésformákkal, magatartásjelzőkkel leírt képességek és készségek, melyek a teljesítménycélok elérésének a hogyanjára adnak választ. Összefoglalja azon tudások, képességek és személyiségvonások összességét, melyek szükségesek a hatékony teljesítményhez, és használható a kiválasztás, a képzés, a fejlesztés, az értékelés és a tervezés során.

Kompetencia-térkép – egy-egy foglalkozás sikeres űzéséhez szükséges kompetenciákat írja le, vagyis azon kompetenciák összessége, amelyek egy adott munka hatékony elvégzéséhez szükségesek. A kompetencia-térkép használható toborzásra, kiválasztásra, teljesítményértékelésre, karriertervezésre vagy bármilyen más szervezetspecifikus feladatra (kompetenciatükör).

Kompetenciakészlet – az egyén rendelkezésére álló készségek, képességek összessége, amelyekben erős. Ezek a készségek, képességek teszik őt alkalmassá bizonyos feladatok elvégzésére, a különböző helyzetekben való megfelelő reagálásra, cselekvésre.

Kompetenciaprofilok – egy-egy munka (szerep) hatékony elvégzéséhez szükséges kompetenciákat tartalmazzák.

Kompetenciapotenciál – azokat az emberi tulajdonságokat nevezzük kompetenciapotenciálnak, amelyek általában a kívánatos viselkedéshez vezetnek (amelyek előrejelezhetik a kompetens viselkedést).

Kontextus – azokat a helyzetből fakadó tényezőket hívjuk így, amelyek lényegesen befolyásolják, hogy a dolgozó egy adott helyzetben mozgósítja-e a tulajdonságait a cél elérésére (ilyen például a vezető útmutatása, a kollégák segítőkészsége, a jutalmazási rendszer, a fizikai körülmények). Az eredményt (a teljesítményt) a dolgozó viselkedésén kívül számos előre nem látható körülmény is befolyásolhatja.

Keretkompetenciák (generikus kompetenciák) – olyan kompetenciák, melyeket a szervezet (vagy annak egy része) minden tagjától elvár.

Küszöbkompetenciáknak nevezzük azokat a viselkedéseket, amelyekre feltétlenül szükség van a munka ellátásához.

Speciális kompetenciák – az egyes munkakörök sikeres ellátásakor szükséges viselkedésrepertoár.

Kompetencialisták – ezek pusztán felsorolják a szükséges kompetenciákat, és így az előző három kompetencialeírás alapját adják.

Teljesítménykompetenciáknak nevezzük azokat a viselkedéseket, amelyek a kiválóakat megkülönböztetik az alacsonyan vagy átlagosan teljesítőktől.

A funkcionális kompetenciák jelentik a teljesítmény feltételét (szakmai tudás).

Kulcskompetenciák – a munkaszervezet produktumai, tudásbeli, személyiségre jellemző tényezők, amelyek a stratégiai célok megvalósítást biztosítják.

Általános kompetenciák – a társadalmi, közösségi élet hátterét jelentő tényezők adják, amelyeket a képzőintézmények alakítanak ki.

IQ (intelligence quotient, azaz intelligenciahányados) – viszonyítószám, amelynek segítségével kimutatható, hogy a vizsgált személy pillanatnyi értelmi képessége (értsd: intelligenciája) és egy azonos életkorú, átlagos értelmi képességekkel rendelkező személy szellemi teljesítménye között milyen mértékű pozitív vagy negatív eltérés tapasztalható.

EQ (emocional quotient) – számos képesség és kompetencia együttese, melyek meghatározzák a viselkedést, a személyes stílust, a kisugárzást. Az érzelmi kompetencia az érzelmi intelligenciára (EQ) támaszkodó tanult képesség, amely kiemelkedő munkateljesítményt eredményez. „Az IQ azért fontos, hogy munkát kapj, az EQ pedig az előléptetéshez kell.”

Szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódokat.

8. ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. ábra: A kompetencia-összetevők szintjei 13
2. ábra: Egyéni és szervezeti kompetenciák rendszere 15
3. ábra: HDL-féle kompetenciamodell 20
4. ábra: A kompetenciák és a humán funkciók kapcsolatrendszere 25
5. ábra: Maslow szükséglethierarchia-modellje 43

1. táblázat: Kompetenciameghatározások a szakirodalomban 9
2. táblázat: OECD-kompetenciák 17
3. táblázat: Nemzetközi vezetői köztisztviselői kompetenciák 18
4. táblázat: Kompetencia-térkép a közszolgálatban 34
5. táblázat: Egységes közszolgálati alapkompetenciák 35

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.

Kiadó:
Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

Címe:
1083 Budapest, Üllői út 82.

Tördelőszerkesztő:
Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-270-8 (PDF)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.