

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel



**Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás**

Dr. Szabó Szilvia PhD.



Nemzeti Közszerológati Egyetem



MAGYARY  
PROGRAM

**Budapest, 2014**

# Tartalom

<b>Bevezetés .....</b>	<b>5</b>
<b>1. A kompetencia fogalmának értelmezési, megismerési lehetőségei .....</b>	<b>6</b>
1.1 A kompetencia alap-definíciója és fontossága.....	6
1.2 A kompetencia fogalmak és elméletek rövid áttekintése .....	7
1.3 A kompetencia-elméletek hatása és jelentősége napjainkban.....	10
1.4 Szervezeti kompetenciák rendszere .....	12
1.5 Az Európai Unió gyakorlatorientált megközelítése .....	13
1.6 Az OECD kutatások eredményei és a nemzetközi közigazgatási trendek .....	15
1.7 Összefoglaló – ellenőrző kérdések .....	17
<b>2. A kompetencia-menedzsment elmélete és gyakorlata.....</b>	<b>19</b>
2.1 Kompetencia-menedzsment definiálása .....	19
2.2 Kompetencia-felfogások.....	20
2.3 Kompetencia-modellek.....	22
2.4 A kompetencia-modell alkalmazásának munkaadói és munkavállalói vetülete.....	23
2.5 Összefoglaló – ellenőrző kérdések .....	24
<b>3. A kompetencia-menedzsment megjelenése a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentben .....</b>	<b>25</b>
3.1 A kompetenciák dimenziói.....	25
3.2 A kompetencia szótár és kompetencia térkép.....	26
3.3 A kompetencia-menedzsment összefüggései az egyes humánfunkciókkal.....	26
3.4 A kompetencia-modell kialakításának folyamata .....	27
3.5 A kompetenciák alkalmazásai a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszerekben .....	28
3.6 Összefoglaló – ellenőrző kérdések .....	32
<b>4. Kompetencia-menedzsment a közszféra általános HR rendszerében .....</b>	<b>34</b>
4.1 Kompetenciák iránti igény .....	34
4.2 A közszolgálat kompetencia térképe .....	35
4.3 Kompetencia alapú rendszerek napjaink közszolgálati HR gyakorlatában.....	38
4.4 Összefoglaló – ellenőrző kérdések .....	40
<b>5. Innovatív kompetencia értelmezések a közszféra gyakorlatában .....</b>	<b>41</b>
5.1 Az érzelmi intelligencia (EQ) és az érzelmi kompetencia (EK) jelentősége és lehetőségei.....	41

5.1.1. <i>Az EQ és az EK definíciós megközelítései</i> .....	42
5.1.2. <i>Az érzelmi kompetencia szerkezete</i> .....	43
5.1.3. <i>Az érzelmi kompetencia lehetőségei a közszolgálat gyakorlatában</i> .....	44
5.2 <i>A work – life balance (munka-magánélet egyensúly) jelenség</i> .....	45
5.2.1. <i>Az életminőség jelentősége napjainkban</i> .....	45
5.2.2. <i>A „work – life balance” napjainkban</i> .....	47
5.2.3. <i>Egyéni és szervezeti aspektusok</i> .....	48
5.3 <i>A flow élmény</i> .....	49
5.4 <i>Összefoglaló – ellenőrző kérdések</i> .....	50
<b>Összefoglalás</b> .....	<b>51</b>
<b>Bibliográfia</b> .....	<b>52</b>
<b>Fogalomtár</b> .....	<b>54</b>
<b>Ábrák jegyzéke</b> .....	<b>57</b>
<b>Melléletek</b> .....	<b>58</b>

## Bevezetés

Az emberi erőforrás a szervezetek – beleértve a közszolgálati szervezetet – legnagyobb értéke, így tervszerű és tudatos menedzselése a siker fontos tényezője. A kompetencia-menedzsment 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 emberi erőforrás rendszerek szervezeti működésének egyik legfontosabb feladata, hogy szakképzett, minőségi erőforrás álljon rendelkezésre, a megfelelő időben és mennyiségben. (lásd: 1-es számú melléklet)

A „megfelelő embert a megfelelő helyre”<sup>1</sup> szlogen napjainkban felértékelődik és többlettartalommal telítődik, hiszen a humán erőforrásokkal való „gazdálkodást” a „törődés” váltja fel. Ennek a paradigmaváltásnak a közös nyelve a kompetenciákban rejlik.

A XXI. század a rohamos változások kora. Ezek a változások, pedig arra kényszerítik az embert, hogy alkalmazkodjon az új valósághoz. A kompetenciák azonosítása, mint probléma és szükséglet, egyaránt alapvető fontosságú.

A jegyzet áttanulmányozásával az olvasó:

- megismeri a kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment gyakorlati jelentőségét, és annak megoldási lehetőségeit a közszféra intézményrendszerében,
- képet kap a kompetencia-menedzsment hazai és nemzetközi aspektusairól, az Európai-Uniós kompetencia-felfogásokról, valamint a nemzetközi közigazgatásra jellemző kompetencia kategóriákról;
- megismeri a kompetenciák alapvető definíciós megközelítéseit, kialakulásuk történetét, az egyes elméletek hatását napjaink emberi erőforrás-gyakorlatára;
- átlátja a kompetenciák felépítését és csoportosítását, a kompetencia vezérelt szervezeti struktúra jelentőségét,
- megismeri az innovatív kompetencia értelmezéseket és azok lehetőségeit a közszféra gyakorlatában.

---

<sup>1</sup> Ezt szlogent tüzte zászlajára az angliai ipari forradalom idején Lyard, angol alsóházi képviselő (1855), és ez a mondat, azóta szinte már közhelyé vált az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozók között.

## **1. A kompetencia fogalmának értelmezési, megismerési lehetőségei**

A jegyzet alapvetően a munka világában relevanciával bíró kompetencia kategóriákkal foglalkozik, melyeket mára már nagyon sok tudományterület alkalmaz. Éppen ezért a téma kétségtelenül széleskörű szakirodalmi háttérrel rendelkezik, hiszen ha csak a kompetencia-fogalom előfordulását keressük a hagyományos nyomtatott publikációkban, vagy az Interneten, szinte „ránk dől” az a hatalmas információ-mennyiség, ami a fogalommal kapcsolatban létrejött. Manapság alig van szakirodalmi forrás, amely az emberi erőforrás menedzsmentről úgy szólna, hogy közben a nevezett fogalom, illetve annak alkalmazása ne kerülne szóba. A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje is a következőkben bemutatásra kerülő kompetencia-modellekre épít, ezért lényeges a fogalmak alapvető bemutatása és rendszerezése, ezzel a közsféra gyakorlatában használatos kompetencia-modell definiálása.

Éppen ezért 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 azzal a ténnyel, hogy ahány szerző, annyi megközelítés. Minden szerző a saját céljainak megfelelő kompetencia- fogalmat használ, esetlegesen újat alkot.

Fentiek tükrében a fejezet azzal foglalkozik, hogy bemutassa a ma létező kompetencia fogalmakat, és meghatározza napjaink munkaerőpiaci gyakorlatában használatos kompetencia-értelmezéseket, definíciókat<sup>2</sup>.

### ***1.1 A kompetencia alap-definíciója és fontossága***

Az „ősforrás”, Noam Chomsky<sup>3</sup> talán legszemléletesebb megközelítése adja az alapot a rendszerezéshez. A „generatív grammatika” fogalma mentén beszélt arról a jelenségről, hogy a gyerekek minden kultúrában nagyon könnyen és gyorsan sajátítják el az idegen nyelvet.<sup>4</sup> Az a sajátosság, amely a helyzettől és szituációtól függetlenül a segítségükre van: a kompetencia.

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,

---

<sup>2</sup> SZABÓ SZILVIA: *A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében* című doktori értekezés alapján, ZMNE, Budapest, 2008.

<sup>3</sup> amerikai nyelvész, a generatív nyelvtan elméletének megalkotója (1928. dec. 7.)

<sup>4</sup> generatív grammatika – Chomsky munkásságának központi fogalma

élettapasztalatok és egyéb tényezők, amelyeknek szinte kibogozhatatlan, mondhatnánk ösztönös mechanizmusa hat ránk. Chomsky fogalmazta meg először (a múlt század 60-as éveiben), hogy ennek megfelelően nem csak a nyelvészetben, hanem más területeken is hasonló módon lehetne értelmezni a kompetenciát.

Chomsky óta, alig fél évszázad alatt, óriási jelentőségűvé vált a kompetencia-fogalom és annak értelmezése. A mindennapok információ-halmazában, gyorsan változó világunkban rádöbbenünk arra, hogy sikerességünk érdekében képességeink fejlesztése fontosabb a tudás megszerzésénél. Ezért a képességek, attitűdök jelentősége felértékelődött. Az „ős meghatározáson” 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.

## ***1.2 A kompetencia fogalmak és elméletek rövid áttekintése***

Szakmai munkám során, gyakorlati szemináriumok, előadások alkalmával gyakran teszem 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.

A Bakos-féle *Idegen szavak és kifejezések szótára* két meghatározást említ<sup>5</sup>:

- 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 kompetencia-elméletek szempontjából is a szakértelem, és a képesség mutat jelentőséget.

Boyatzis<sup>6</sup> „a rátermett vezetőről szóló” gondolatindító sorait felidézve még korántsem értem el a kívánt fogalmi kört.

Chomskyt követően, a hatvanas évek modern kompetencia mozgalmi burkában számos definíció látott napvilágot, amelyek megfontolásra érdemesek. Igazolja ezt (a teljesség igénye

---

<sup>5</sup> BAKOS FERENC: *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Budapest, 1974, Akadémiai Kiadó, 427. p.

<sup>6</sup> BOYATZIS, RICHARD E.: *The competent manager*. New York, 1982, Wiley, In Klein Balázs – Klein Sándor: *A szervezet lelke*. Budapest, 2006, EDGE 2000. Kiadó, 65. p.

nélkül) olyan szellemi tőke, mint McClelland,<sup>7</sup> Spencer és Spencer,<sup>8</sup> vagy az Amerikai Menedzsment Szövetség állásfoglalása.

A fogalom minél pontosabb meghatározása érdekében a következő ábra foglalja össze a kompetencia kifejezés néhány jelentős, a szakirodalomban található definícióját:

SZERZŐ	KOMPETENCIA DEFINÍCIÓ
<i>Amerikai Menedzsment Szövetség</i>	„Az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők”.
<i>D. C. Mc Clelland</i>	„A kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez.”
<i>R. E. Boyatzis</i>	„Az egyén hatékony és/vagy kiváló munkaköri teljesítményt eredményező személyiségjellemzője.”
<i>L.M. Spencer</i> <i>S.M. Spencer</i>	„Egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.”

### 1. ábra: Kompetencia definíciók a szakirodalomban<sup>9</sup>

A történetiségében egymásra épülő definíciós törekvések eredményeként napjainkra számos olyan írás látott napvilágot, amely a háromszektorú gazdaság (állami, magán, nonprofit) emberi erőforrás-állományának kompetencia alapú vizsgálatával foglalkozik.<sup>10</sup>

Az 1.ábrából kitűnik, hogy alapvetően meghatározó az ember magatartása és személyisége, melyet 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.

<sup>7</sup> McClelland, David (50-es évek) – vizsgálta az emberek teljesítmény, barátság és hatalom iránti szükségletét. In BAKACSI GYULA: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, 2001, KJK KERSZÖV Kiadó, 93. p.

<sup>8</sup> Spencer és Spencer: *Competence at work*, In KLEIN BALÁZS – KLEIN SÁNDOR: *A szervezet lelke*. Budapest, 2006, EDGE 2000. Kiadó, 73. p.

<sup>9</sup> SZELESTEY JUDIT: *Kompetencia-modell kidolgozásának elméleti háttere, tudományos munkája alapján saját szerkesztés* (kézirat) 5. p.

<sup>10</sup> KAROLINY MÁRTONNÉ – LÉVAI ZOLTÁN – POÓR JÓZSEF: *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban Módszertani kézikönyv*. Budapest, 2007, Szókratész Kiadó, 7. fejezet: Képzés és személyzetfejlesztés a közszolgálatban.



- *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 kritériumnak megfelelően.

Az egyén szintjén maradva a kompetenciáknak több összetevőjét határozhatjuk meg. A felsorolt jellemzők a tudatosság különböző fokozatainak vannak. Úgy képzelhetjük el őket, mint egy jéghegyet. A legtudatosabbak a vízszint fölött vannak és *láthatóak*, a kevésbé tudatos vagy *tudattalan* jellemzők a vízszint alatt vannak és a jéghegy láthatatlan részei. Az ún. „jéghegy modell” 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.<sup>11</sup>

Kiemelve Spencer és Spencer (1993) meghatározását, a kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.

A kompetencia ebben az esetben a következő összetevők együtteséből áll: <sup>12</sup>

- *az ismeretek, a tudás* - információk, fogalmak és elméletek birtoklása valamely szakterületről, munkaköréről. (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.

<sup>11</sup> Dr. Szakács Gábor CSc. egyetemi docens lektori véleménye és javaslata alapján, Göd, 2014. május 23.

<sup>12</sup> Spencer és Spencer: Jéghegy modell, In MOHÁCSI GABRIELLA: Kompetencia-modell nemzetközi környezetben 1-2. rész. *Humánpolitikai Szemle* 1996/11-12. szám, 3-11. és 3-15. p.

Ezekben a 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 - amelyek eredményeként a munkavállaló az adott munkakörben kiváló teljesítményt nyújt.

### ***1.3 A kompetencia-elméletek hatása és jelentősége napjainkban***

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 fentiek alapján látható, hogy USA-ban, vagy az Európai Unió gyakorlatban, már régóta elfogadott és alkalmazott a nevezett terület, hazánkban azonban eléggé új keletűnek tekinthető. A fogalom használata és gyakorlati megjelenése elsősorban a rendszerváltás és az uniós politikánk hatásaira vezethető vissza.

Gyakorlati oldalról a piaci versenyben szerepet vállaló multinacionális szervezeteknél jelent meg az emberi erőforrás vetületében, míg elméleti, módszertani gyökereit az andragógia, mint multidiszciplináris tudományág foglalja magába. Nem véletlen, hogy az V. Nemzetközi Felnőttoktatási Konferencián Hamburgban a „life long learning” koncepció egyik kulcsproblémájaként fogalmazódott meg, majd más konferenciák is a kompetencia alapú képzéseket helyezték előtérbe.<sup>13</sup> Az a tény, hogy a kompetencia és a kompetitív 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 Európai Bizottság által „az egész életen át tartó oktatás és tanulás európai évében” kiadott Fehér Könyv is a kognitív társadalomhoz közelít, és első lépésnek tekinti a kompetenciák elismerését. Felveti annak nemzeti, majd a szubszidiaritás elvét.<sup>14</sup> Előre vetíti, hogy az egyéni viselkedésminták között elsajátított kompetenciákat mérhetővé és kézzelfoghatóvá kell tenni. Galilei tanítása szerint: „Ami mérhető, mérd meg, ami nem

---

<sup>13</sup> *Tanítani és tanulni. A kognitív társadalom felé. Fehér könyv.* Budapest, 1996, Munkaügyi Minisztérium.

<sup>14</sup> *szubszidiaritás fogalma* – minden döntést azon a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség és a döntések hatásainak következményei a legjobban láthatók és érvényesíthetők.

mérhető, tedd mérhetővé”. Ennek szellemében is szükséges a legalapvetőbb kompetencia-definíciókat meghatározni.

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 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 emberi erőforrás menedzsment valamennyi területén alkalmazható. Így a munkaköri követelmények meghatározásában, a toborzásban és kiválasztásban, a teljesítmény-értékelésben, az ösztönzés-menedzsmentben, a karrier- és utánpótlás-tervezésben, 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 emberi erőforrás rendszerben megjelennek, támogatva az integrált működést.<sup>15</sup>

A szakképzési fogalomtár a kompetencia (competences) fogalmát a következően magyarázza: „A bizonyított/kimutatott és egyéni befogadóképesség ahhoz, hogy alkalmazzuk a know-how-t, a jártasságokat, a képzettségeket vagy tudást annak érdekében, hogy a szokásos és változó munkahelyi helyzeteknek és követelményeknek eleget tegyünk. Különböző módokon lehet elsajátítani: formális, nonformális és informális úton. A kompetenciák lehetnek tárgy-specifikusak (szakmai tudás), módszertan-specifikusak (a gondolkodás és az elhatározás képessége és az újítási készség), illetve kapcsolat-specifikus (nyelvi és kommunikációs jártasság, csapatmunka)”.<sup>16</sup>

Tovább kutatva a fogalom értelmezését, létezik egy napjainkra jellemző felfogás. Eszerint leegyszerűsítve megkülönböztethetünk három alapvető kategóriát, amely közelebb visz a téma-kifejtésben alkalmazható kompetencia fogalom meghatározásához:

- *tudás (knowledge)*: az élet legkülönbözőbb területeiről, az egyén által megszerzett és megszerzhető ismeretek összessége,

---

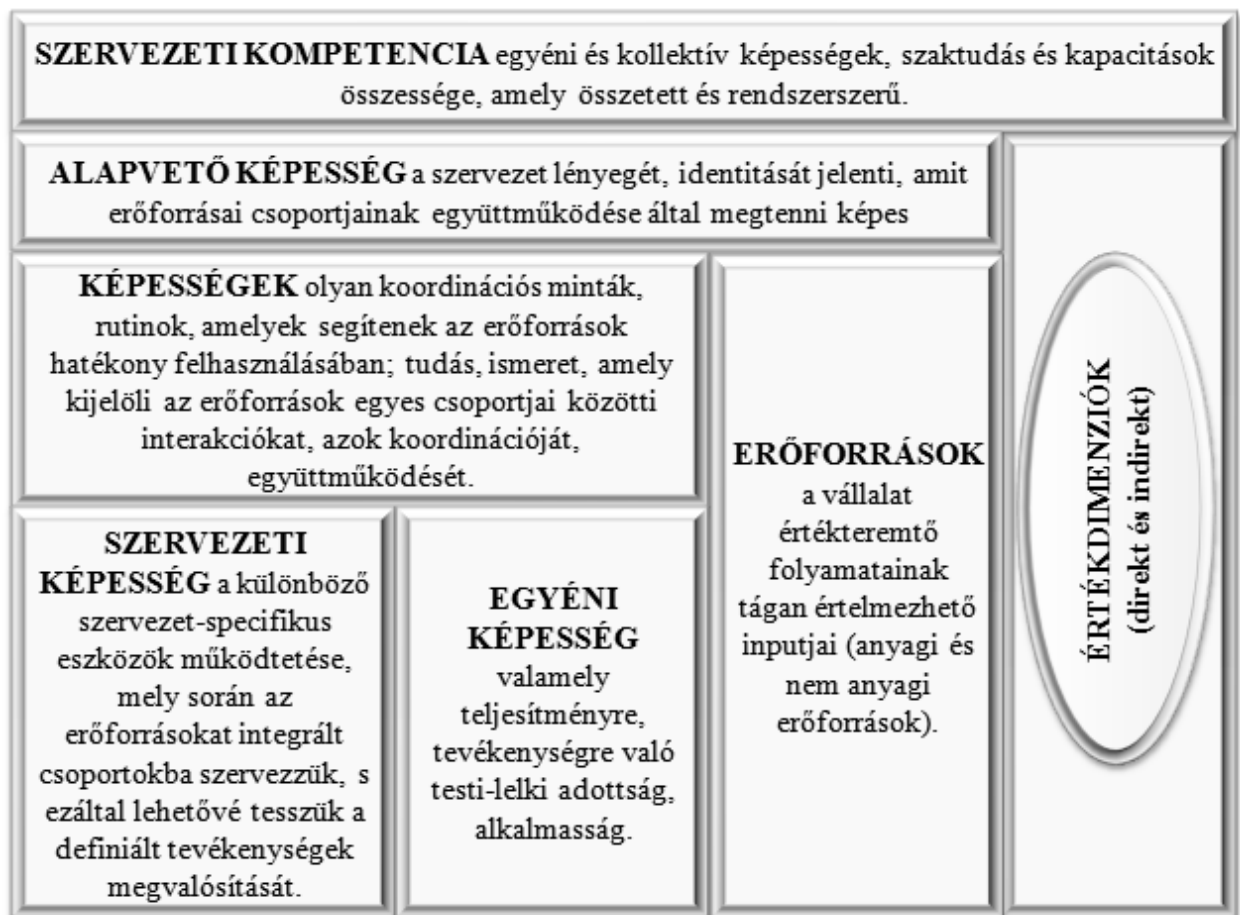
<sup>15</sup>A Magyar Köztársaság Rendőrsége Munka- és magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyve (készítette: RTF RVTKI, SZAKÁCS GÁBOR – BOKODI MÁRTA), Budapest, 2002, 3. p.

<sup>16</sup><http://szakkepesites.hu/fogalomtar.html#k> (letöltés ideje: 2014. május)

- *jártasság, készség (skill)*: oktatás, képzés (tanulás) és egyéni tapasztalatszerzés során elsajátítható, egy adott feladathoz, vagy munka elvégzéséhez felhasználható, ahhoz szükséges tudás,
- *kompetencia (competence)*: annak a képessége, hogy az élet különböző szituációiban alkalmazni tudjuk tudásunkat, tapasztalatainkat, személyes adottságainkat.

#### 1.4 Szervezeti kompetenciák rendszere

Az egyéni és szervezeti kompetenciák egyaránt a szervezethez kötődnek. A szervezeti kompetencia építkezik az egyéniből, ezáltal a szervezeti kompetencia az egyéni és kollektív képességek, szaktudás és kapacitások összessége.



2. ábra: Egyéni és szervezeti kompetenciák rendszere<sup>17</sup>

<sup>17</sup> VERESNÉ SOMOSI M.: *Alapvető képesség: a szervezeti és egyéni képesség fejlesztése*. Magyar Minőség, 2010–2011/5. pp. 11–20.

## 1.5 Az Európai Unió gyakorlatorientált megközelítése

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:<sup>18</sup>

1) *Alapkompetenciák, báziskompetenciák:* azokat a személyiség-jellemzőket 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 valamennyi. Kiegészítik az előbbi kategória elemeit. Az Európai Unió az alábbi kulcskompetenciák meglétét, illetve folyamatos fejlesztését preferálja:

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

A kulcskompetencia elnevezés megjelenését az 1970-es évekből eredeztethetjük. Dieter Mertens munkapszichológus az általános és személyiségfejlesztő képességek, kvalifikációk fontosságát hangsúlyozta, abból a megfontolásból, 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 súlyt kell helyezni ezeken kívül a kulcs-képességekre. A felsorolt kompetenciák átfogó jellegűek, nemcsak egy szűk területen, egy meghatározott tevékenységgel kapcsolatosan alkalmazhatók, hanem széles

---

<sup>18</sup> Detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe (2002) eredeti dokumentum alapján.

körben transzferálhatók más – más területre, a megváltozott körülményekre is. A kompetencia-menedzsment szempontjából ez lényeges sajátosság. Egy adott személyre jellemző kulcs-kompetenciák 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 viselkedés-együttes. A legfontosabbnak tartott generikus kompetenciák a következők:

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

4) *Speciális vagy funkcionális kompetenciák:* az egyes munkakörök sikeres ellátásához szükséges viselkedés-repertoár, a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukba.<sup>19</sup> Ezeket csak meghatározott képzési folyamatban lehet megtanulni. Ilyen szakmai kompetencia a vezetői munkához tartozó specifikus és rutin feladatok elvégzéséhez szükséges képesség, tudás, ismeret.<sup>20</sup> 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 kompetencia-fejlesztéssel.

A *szakma-specifikus kompetencia 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.

---

<sup>19</sup>SZAKÁCS GÁBOR: *Koncepció és stratégiai intézkedések a Belügyminisztériumhoz tartozó szervezetek oktatási rendszerének korszerűsítésére.* Budapest, 2005, 16. p.

<sup>20</sup> Az Európai Unió szerint: báziskompetenciák, munkakompetenciák, vezetői-vállalkozói kompetenciák, ismeretek.

## 1.6 Az OECD kutatások eredményei és a nemzetközi közigazgatási trendek

Az OECD<sup>21</sup> országok részvételével 1997-2002 között, 12 országban zajlott egy nagyobb volumenű kompetencia-kutatás, melynek eredménye egy kompetencia-lista lett. Ez a kompetencia-lista 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 szervezetben belül.

K	KULCSKOMPETENCIÁK	MUNKAKOMPETENCIÁK	VEZETŐI KOMPETENCIÁK
	1. kommunikáció	6. rugalmasság	15. vezetés
	2. számszerűsítési készség	7. kreativitás	16. más emberek motiválása
	3. csoportmunka	8. kezdeti önálló döntéshozatal	17. hibából való tanulás
	4. problémamegoldó készség	9. cselekvőképesség	18. kapcsolattartás, kapcsolatépítés
	5. tanulás és teljesítmény fejlesztése	10. idegen nyelv ismerete	19. más emberekre való hatás
		11. magabiztosság	20. döntéshozatal
		12. kritikus szemlélet	21. az eredményekre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás
		13. lehetőségek feltárása	22. stratégiai előrelátás
		14. felelősségtudat	23. etikus hozzáállás

### 3. ábra: OECD kompetenciák<sup>22</sup>

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 helyt álljon az európai küzdőtéren?

<sup>21</sup> Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet, Organisation for Economic Co-operation and Development, 1961, Párizs, hazánk 1996 óta tagja

<sup>22</sup> *Kompetenciák a teljesítményértékelésben*, Összeállította: SZAKÁCS GÁBOR - BOKODI MÁRTA, Bp., 2012.

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:

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

#### 4. ábra: Nemzetközi vezetői köztisztviselői kompetenciák<sup>23</sup>

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 kommunikációjú, előadói készségekkel rendelkezik;
- *Csoportban gondolkodik*: képes konszenzust teremteni, jól lobbizik;
- *Tárgyalás központú*: tárgyalóképes, stratégiai gondolkodásmódú, meggyőző képességű;
- *Sikerközpontú*: képes feldolgozni az információkat, ítélőképes, képes döntéseket hozni, célirányos, problémamegoldó;
- *Szervező*: jó szervező képességű, képes tervezni és értékelni, fontosnak tartja a munkatársak fejlődését, delegáló-képes, 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;

<sup>23</sup> *Kompetenciák a teljesítményértékelésben*, Összeállította: SZAKÁCS GÁBOR - BOKODI MÁRTA, Bp., 2012.



A fenti felsorolt kompetenciák közül a kilenc legfontosabb:

1. tárgyalóképesség,
2. folyamatok eljárások ismerete,
3. intézmények ismerete,
4. nyitottság,
5. stratégiai látásmód,
6. szociáliskészségek,
7. hálózatépítési készségek,
8. szervezőkészség,
9. interkulturális kommunikáció.

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

Jelenleg a hazai közférában intenzíven foglalkoznak a fenti kompetenciák fejlesztésével; a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közsolgálati rendszermodellje a korábban ismertetett, Mohácsi Gabriella által publikált kompetencia modellre épít (bővebben: 1.2 alfejezet). Napjainkban a Magyar program keretében 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, stressz kezelési módszerek és projektmenedzsment kompetenciák fejlesztése.<sup>24</sup>

## ***1.7 Összefoglaló – ellenőrző kérdések***

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Milyen alapvető kompetencia fogalmakat ismer?
- Milyen jelentősebb kompetencia definíciók jelennek meg a szakirodalomban?
- Mutassa be az egyéni és szervezeti kompetenciák rendszerét!

---

<sup>24</sup> <http://magyaryprogram.kormany.hu/kozigazgatasi-szervek-munkatarsainak-kompetencia-fejlesztese> (letöltés ideje: 2014. május 7.)

- Ismertesse az Európai Unió gyakorlatorientált megközelítését! Mit jelent az alapkompetencia, kulcskompetencia, generikus kompetencia, funkcionális kompetencia, szakma-specifikus kompetencia?
- Mutassa be az OECD kutatásokat és azok eredményeit!
- Ismertesse a nemzetközi vezetői köztisztviselői kompetenciákat!
- Melyik a kilenc legfontosabb kompetencia nemzetközi viszonylatban?
- Milyen kompetencia-modellre épít a hazai közsféra stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszermodellje?

## 2. A kompetencia-menedzsment elmélete és gyakorlata

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

### 2.1 Kompetencia-menedzsment definiálása

A kompetencia-menedzsment a kompetencia alapú stratégiai emberi erőforrás gazdálkodást jelenti. Segít az egyes humán funkciók (toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, ösztönzés, karrier- és utánpótlásprogramok, képzés, munkakörrendszerek) kompetencia alapú menedzselésében. Alapvetően meghatározza a szervezeti humán stratégia jellegét.

Henczi Lajos és Zöllei Katalin a „Kompetenciamenedzsment” című könyvükben így fogalmazzák meg az alapdefiníciót: <sup>25</sup>

*„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.”*

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

- a szervezeti célokból és elvárásokból kiindulva elvégzi a kompetencia-modell felállítását, az aktuális kompetenciák definiálását, leírását, átláthatóvá teszi azt;
- kompetencia-követelményeket alkot meg, ezzel harmonizálja az egyéni és a szervezeti célokat és kompetencia készletet;
- 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.

---

<sup>25</sup> HENCZI LAJOS – ZÖLLEI KATALIN: *Kompetenciamenedzsment*, Perfekt Kiadó, Budapest, 2007, pp. 48. – 49.

A kompetencia-menedzsment alapvetően minden olyan eszközt magába foglal, rendszerbe szervez és működtet, amely illeszkedik a stratégiai emberi erőforrás-modell humán funkcióinak kompetencia alapú menedzseléséhez.

## 2.2 *Kompetencia-felfogások*

A kompetencia felfogások történetisége közel száz évre tekint vissza. Áttekintve az egyes szakaszokat láthatjuk, hogy a „gépies” szakembertől hogyan jutottunk el napjaink kompetencia szemléletű emberi erőforrás menedzselési modelljeihez:<sup>26</sup>

1. Első fázis: **a gépies szakember** - a XIX. század vége - 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<sup>27</sup> elsősorban a bürokratikus rendszerek mentén az utasítás és ellenőrzés jelentőségét hangsúlyozta. A rendszer jellemzőiből fakadóan az emberi erőforrás kreatívmentes, frusztrált és közömbös munkavállaló volt. Taylor<sup>28</sup> az általa kidolgozott rendszerelmélet alapján a munkásra, mint egy „fogaskerékre” tekintett, aki próbál az elgépiesedett termelőüzembe beilleszkedni. Idő-, munka- és mozgástanulmányokat végzett a profit és a hatékonyság emelése érdekében. Elsőként foglalkozott az emberek munkateljesítménye és az adottságok és gyakorlati ismeretük összefüggéseivel.
2. Második fázis: **az intelligens szakember** - Amerikában Fayol<sup>29</sup> 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 előre jelezhető. A munkaköri beválás kérdése foglalkoztatta őket leginkább, melyet elsősorban a pszichológia – szorosabban

---

<sup>26</sup> HENCZI LAJOS – ZÖLLEI KATALIN: *Kompetenciamenedzsment*, Perfekt Kiadó, Budapest, 2007, pp. 69. – 80.

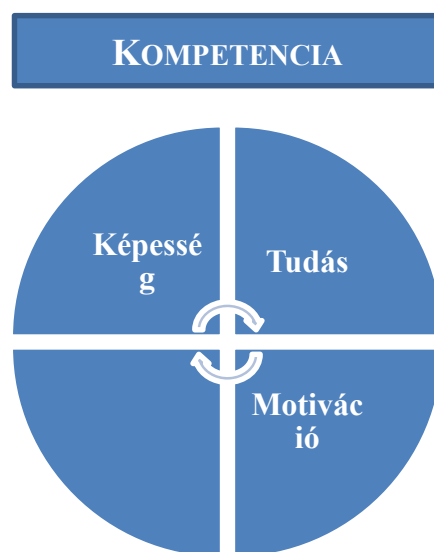
<sup>27</sup> német közgazdász, szociológus (1864 – 1920)

<sup>28</sup> amerikai mérnök, gyárigazgató (1856 – 1916), Henry Ford által alkalmazott futószalagot feltaláló (1903), az 1911-ben kiadott, „A tudományos irányítás alapelvei” című könyve a 20. század első felének ipari vezetélméleti bestsellere volt.

<sup>29</sup> francia bányamérnök, humán erőforrás kutató, a fayolizmus megalapítója. Ő fogalmazta meg először a rendszeres vezetőképzés szükségességét. (1841 – 1925)

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<sup>30</sup> 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 külön-külön megjelenő módszerek nem képesek az értékes és eredményes munkavégzés jelzőrendszerének szerepét betölteni. Ez a kor a kompetencia-elméletek 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.



<sup>30</sup> A kor meghatározó egyéniségei és szervezetpszichológusai (1950 – es évek).

## 5. ábra: A kompetenciát alkotó komponensek kapcsolódása<sup>31</sup>

A folyamat hététerében tulajdonságok állnak, melyek a megfigyelhető viselkedésben nyilvánulnak meg.

### 2.3 *Kompetencia-modellek*

A kompetencia-modell a munkavállalót, a szervezetet és a munkakört (pozíciót) összekötő keretrendszer, amelyben a munkakörhöz meghatározott kompetenciaelvárások és az egyéni kompetenciakészlet közötti megfelelés realizálódik. Alapvetően jellemző rá, hogy:<sup>32</sup>

- dinamikus és a gyakorlatban jól használható eszköz az optimális – a szervezeti célokkal összhangban álló - munkaerő állomány korrekt biztosításához;
- a különböző funkciójú kompetenciacsoportok szervezetre (munkaköri csoportokra, szintekre) kidolgozott strukturált rendszere.

A kompetencia-modellek 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 kompetencia-modell általános jellemzői továbbá:

- terjedelmük általában a 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 kompetencia-modellek kialakításával, és gyakorlatban történő alkalmazásával érik el a munkaadói elvárások és a munkavállalók kompetenciáinak összehangolását. A jellemző kompetencia-modellek között található általánosságban:

- a kétdimenziós modell: alapkompentenciák és szakmai kompetencia-követelmények,

<sup>31</sup> KLEIN SÁNDOR – KLEIN BALÁZS: *A szervezet lelke*, EDGE 2000. Kiadó, Budapest, 2006., pp. 68.

<sup>32</sup> HENCZI LAJOS – ZÖLLEI KATALIN: *Kompetenciamenedzsment*, Perfekt Kiadó, Budapest, 2007, pp. 82.

- a kétdimenziós modell kiegészítése un. kivételes kompetenciákkal (szervezet specifikus),
- a személyiség négy összetevőjéből álló kompetencia-modellje,
- egyéb kompetencia-csoportokból álló változatok.

A kompetencia-menedzsment az öttényezős kompetencia-modell használatát javasolja, amelyben a kompetenciák a környezethez, a munkafolyamatokhoz és az önfejlesztéshez igazodnak:<sup>33</sup>

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.

#### **2.4 A kompetencia-modell alkalmazásának munkaadói és munkavállalói vetülete**

A jól működő modellek kialakítása és bevezetése előnnyel és haszonnal jár mindkét fél számára, legyen szó a szervezetről, vagy az egyénekről egyaránt.

*A szervezetek (munkaadók)* elsősorban az alábbi területeken érezhetik előnyét:<sup>34</sup>

- egységes nyelvezet és információs rendszer alakul ki,
- kiváló eszköz az emberi erőforrás biztosításához és megtartásához,
- a szervezeti célok egyszerűen és egységesen – a kompetencia-követelmények formájában – közvetíthetők 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 karrier menedzsment rendszerek működtetése tervezhető és objektív alapokra helyezhető.

*A munkavállalók szempontjából hatékony:*

- a szervezeti célokat egyéni szintekre bontja, így érthetővé és gyakorlatiassá válik,

<sup>33</sup> HENCZI LAJOS – ZÖLLEI KATALIN: Kompetenciamenedzsment, Perfekt Kiadó, Budapest, 2007, pp. 91.

<sup>34</sup> HENCZI LAJOS – ZÖLLEI KATALIN: Kompetenciamenedzsment, Perfekt Kiadó, Budapest, 2007, pp. 93.

- 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 startégia részét képezik,
- az egyéni érvényesülés a szervezeti közös eredmények részeként definiálódik.

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

## **2.5 Összefoglaló – ellenőrző kérdések**

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Mit jelent a kompetencia-menedzsment? Mi az alapdefiníciója?
- Mi jellemző a kompetenciákra épülő rendszerekre?
- Milyen főbb jellemzői vannak az egyes kompetencia-felfogásoknak?
- Milyen szakemberek nevéhez fűződnek az egyes kompetencia-felfogások?
- Szemléltesse a kompetenciát alkotó komponensek kapcsolódását!
- Mit jelent a kompetencia-modell?
- Mi jellemzi alapvetően a kompetencia-modelleket?
- 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 kompetencia-modellek alkalmazásának?



### **3. A kompetencia-menedzsment megjelenése a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentben**

A kompetencia-menedzsment egy erős kapocs a szervezet céljainak megvalósulása és az egyéni karriertörekvések elérése között. Ennek megfelelően célja a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszerekben:<sup>35</sup>

- a szervezet kompetencia-elvárásainak 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 kompetencia-potenciáljának erősítése;
- a munkavállalók kompetencia alapú mérése és értékelése, folyamatos fejlesztése az egyéni és a szervezeti kooperáció mentén.

#### **3.1 A kompetenciák dimenziói**

A kompetenciák felhasználása során több dimenzióval találkozhatunk:

- A cselekvés intenzitása vagy teljessége: a legelső vagy fő skálája a legtöbb kompetenciának. Leírja a törekvés, szándék (vagy személyiség jellemző) intenzitását, és a cselekedet teljességét, ahogy a személy realizálta a szándékot. Pl. a teljesítmény motivációnál: erősebb az intenzitás, ha az illető a kockázatvállalást is belevitte a feladat végrehajtásába. Nem csak jól akarta teljesíteni a feladatot.
- A hatás mértéke/nagysága: A hatás szélessége leírja az emberek számát és beosztását, akikre az illető hatást gyakorol, vagy az általa befolyásolt projektek nagyságát.
- Komplexitás: A viselkedés komplexitása (több dolog, ember adat) számbavétele, melyre a viselkedés (például gondolkodás) hatást gyakorol.
- Erőfeszítés mértéke: a feladat elvégzésére fordított erőfeszítés és időbeli ráfordítás nagysága.

---

<sup>35</sup> HENCZI LAJOS – ZÖLLEI KATALIN: *Kompetenciamenedzsment*, Perfekt Kiadó, Budapest, 2007, pp. 48. – 49.

### **3.2 A 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 cég teljes vertikumára vonatkozóan.

Ennek eredményeképpen kompetenciáink:

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

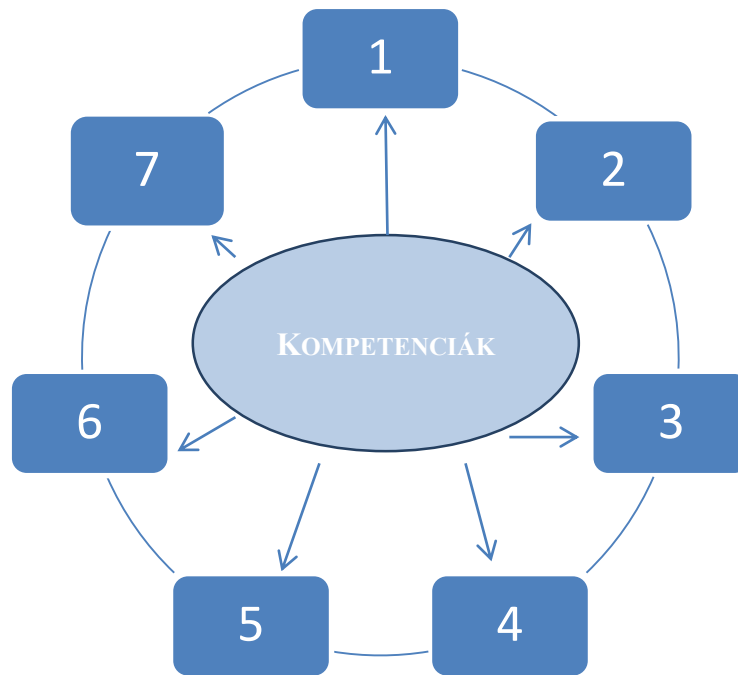
Minden kompetencia definiált, pontosan meghatározott tartalommal és a tartalomhoz kapcsolódó szintekkel bír.

Amíg a kompetencia szótár az egész szervezetre vonatkozó kompetenciákat foglalja magában, addig a kompetencia-térkép egy-egy munkakör vagy pozíció sikeres betöltéséhez szükségeseket foglalja egységes keretbe. A kompetencia-térkép használható a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás rendszerek működésében, így a toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, karriertervezés vagy bármilyen más cég-specifikus feladatnál.

### **3.3 A kompetencia-menedzsment összefüggései az egyes humánfunkciókkal**

A kompetenciák gyakorlati alkalmazási lehetőségei teljeskörűen érintik a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás rendszermodell humán funkcióit. A humánpolitikai folyamatok integrálása és egységes koordinálása elengedhetetlen a szervezeti humán stratégia sikerességéhez. A helyesen kialakított kompetencia-modell alkalmas arra, hogy ne elszigetelten kezeljük az egyes menedzsment funkciókat, hanem integráljuk az adekvát részfolyamatokat. A közös nyelv megteremtésében a kompetencia szótár ad 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



**6. ábra: A kompetenciák és a humán funkciók kapcsolatrendszere<sup>36</sup>**

Minden szervezetnek a saját kompetencia alapú rendszerét – a szervezeti feladatok figyelembevételével saját magának kell kialakítani. Javasolt a folyamatba bevonni az alkalmazott munkatársakat is, ezáltal pontosan meghatározni azt, hogy az adott szervezetben mi különbözteti meg a közepeket a kiváló dolgozóktól.

### **3.4 A kompetencia-modell kialakításának folyamata**

Kompetencia alapú rendszert kialakításának első lépése a rendszer céljaink pontos tisztázása, azaz feladata a munkakörök elemzése. Az elemzést külső és belső szakértők bevonásával, előre meghatározott munkakör elemzési 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.<sup>37</sup>

A munkakörök jellemzőit figyelembe véve kell a kompetencia térképet elkészíteni. Ez tartalmazza mindazokat a kompetenciákat, melyek az adott munkaterületen (szervezetben) a

<sup>36</sup> Saját szerkesztés, forrás: BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. pp. 118 – 144. alapján

<sup>37</sup> BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. pp. 116 - 118.

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 kompetencia szintjein minden munkatárs ugyanazt értse.

Ezek alapján lehet az egyes munkaköri követelményeket, teljesítmény elvárásokat kidolgozni. Ez természetesen nem csak egy egyszeri feladat. Az elemzéseket 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 emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakembereknek nagy szerepe van a koordinálás és elemzési módszerek kialakítását illetően. Komplexebb a rendszer, ha rendelkezésre áll egy informatikai támogató szoftver is ahol mindenki hozzáférhet az őt megillető munkaköri adatokhoz.<sup>38</sup>

### ***3.5 A kompetenciák alkalmazásai a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszerekben***

A fenti módszerekkel meghatározott, egységes kompetenciák és kompetencia rendszerek kiválóan beépülnek a stratégiai emberi erőforrás rendszerekbe, támogatják annak integrált szervezeti működését. Tekintettel arra, hogy az egyes humán funkciókkal külön egyetemi jegyzetek foglalkoznak, így jelen esetben csak egy rövid áttekintése, összegzése következik a kompetencia-modellek és HR eszközök alkalmazásának.<sup>39</sup>

#### **1. Toborzás, kiválasztás és beillesztés (beválás)**

A munkaerő felvételi tevékenység célja, hogy egy szervezet számára az adott időszakban szükséges kompetenciakészlet álljon rendelkezésére. 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

---

<sup>38</sup> *Kompetenciák a teljesítményértékelésben*, Összeállította: SZAKÁCS GÁBOR - BOKODI MÁRTA, Bp., 2012.

<sup>39</sup> HENCZI LAJOS – ZÖLLEI KATALIN: *Kompetenciamenedzsment*, Perfekt Kiadó, Budapest, 2007, pp. 103. – 146.

illető jelölt kompetenciáinak illesztése (egymáshoz közelítése) történik meg. Ezt a gyakorlatban strukturáltan felépített kompetencia alapú kiválasztási rendszerek végzik, melyek támogatják a munkavállalói beválást, csökkentik az alkalmasság kockázati faktorait. A beválás – függetlenül a munkakörtől – azt jelenti, hogy a munkakort 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 kompetencia alapú 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, utánpótlás-programok, adatbankok, kulcsemberek-programok), ennek alapja a kompetenciák ismerete:

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

A karriermenedzsmentnek az alábbi kompetencia alapú megközelítései jelentősek: szakmai dimenzió és egyéni/privát dimenzió. A kompetencia alapú felfogás értelmében szükséges e két terület közelítése és összehangolása a munka – magánélet egyensúlyának megteremtése. (Részletesen lásd: 5.2 fejezet)

## **3. Fejlesztés, képzés, tudásmenedzsment, coaching**

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

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

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 kompetencia alapú teljesítmény-értékelés több módszerrel is megvalósítható a gyakorlatban:

- *értékelési skála* használata a kompetenciák vonatkozásában, például.: 1 – 5-ig terjedően, átlátható módszer, a skálaértékeket szöveges leírással egészítik ki az adott kompetencia vonatkozásában, objektív;
- *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 munkakör alapú rendszerek**

A munkakör elemzési és értékelési rendszer alapozza meg valamennyi humánpolitikai feladat színvonalas, eredményes ellátását. Kompetencia alapú alkalmazása stratégiai kérdés, amely lényeges szemléletváltást jelent a gyakorlati lehetőségein keresztül.

A munkakör 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 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 kompetencia alapú fogalomrendszer megteremtése a stratégiai szempont.

## **6. Bérezési rendszer, kompenzáció és javadalmazás**

A kompetencia alapú 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 kompetencia igények alapján minősítenek.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> BÁBOSIK MÁRIA - MOHÁCSI GABRIELLA: *Stratégiai ösztönzés és kompetencia alapú közéletés*, Személyügyi Hírlevél 1998. 09.szám, forrás: <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=293> (letöltés ideje: 2014. május 8.)

## **7. Kilépés a szervezetből – outplacement**

Olyan kompetencia alapon 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 kompetencia alapú kiáramlás politikájának a kulcsa.

A szervezetből való kiáramlás eszköze az ún. exit interjú 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.

### **3.6 Összefoglaló – ellenőrző kérdések**

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Mi a célja a kompetencia-menedzsmentnek a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszerekben?
- Milyen dimenzióit ismerjük a kompetenciáknak felhasználásuk során?
- Mit jelent a kompetencia szótár?
- Mit jelent a kompetencia térkép?
- Milyen összefüggést mutat a kompetencia-menedzsment az egyes humánfunkciókkal?
- Milyen folyamata van a kompetencia-modell kialakulásának a gyakorlatban?
- Milyen alkalmazási lehetőségei vannak a kompetenciáknak a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszerekben?
- Milyen összefüggést mutat a kompetencia-menedzsment és a toborzás, kiválasztás, beillesztés (beválás) humán folyamata?
- Milyen alkalmazási lehetőségei vannak a kompetenciáknak a karrier és utódlástervezés, és a szervezeti előmenetel rendszerében?
- Milyen kompetencia alapú megoldásokkal lehet megvalósítani a szervezeti és egyéni fejlesztéseket?



- Milyen alkalmazási lehetőségei vannak a kompetenciáknak a teljesítménymenedzsment humánfolyamatában?
- Milyen módon kapcsolódik a kompetencia elvű 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?

## 4. Kompetencia-menedzsment a közszféra általános HR rendszerében

### 4.1 Kompetenciák iránti igény

A külső környezeti változások és a szervezeti struktúra sajátosságai napjainkra új kompetenciák iránti igényt indukáltak a közszférában is. Ennek okai a következőkben foglalható 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 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 tanuló szervezet építőeleme a kompetencia, azaz valakinek a tudása, a valamire való képesség és hajlandóság együttese. Ez termeli az új tőkének, az intellektuális tőkének a nagy részét.
- Meg lehet különböztetni szervezeti kompetenciákat, de a kompetencia fogalma elsősorban az egyénhez kötődő jellemző.

A kompetencia alapú rendszer alkalmazásának célja, hogy pontosan meghatározhassuk az egyes munkakörök betöltőitől elvárt tulajdonságokat. A kompetenciákhoz egyértelmű mérési skálák tartoznak, amelyek segítségével nem csak meghatározhatjuk, de össze is hasonlíthatjuk az egyes beosztottak értékelési eredményeit, kifejezzük a szervezetben a jó/kiváló teljesítményt előidéző tulajdonságokat. A kompetenciák meghatározásához elsőszámú kiinduló pont lehet a szervezet stratégiája, jövőképe és a kívánatos kultúra értékei. Figyelembe véve a Magyary Program<sup>41</sup> célkitűzéseit, a jól kialakított és megfelelően definiált kompetenciák, illetve kompetencia szintek az egyes közszolgálati szervezetek közötti átjárást is jelentős mértékben megkönnyítik.

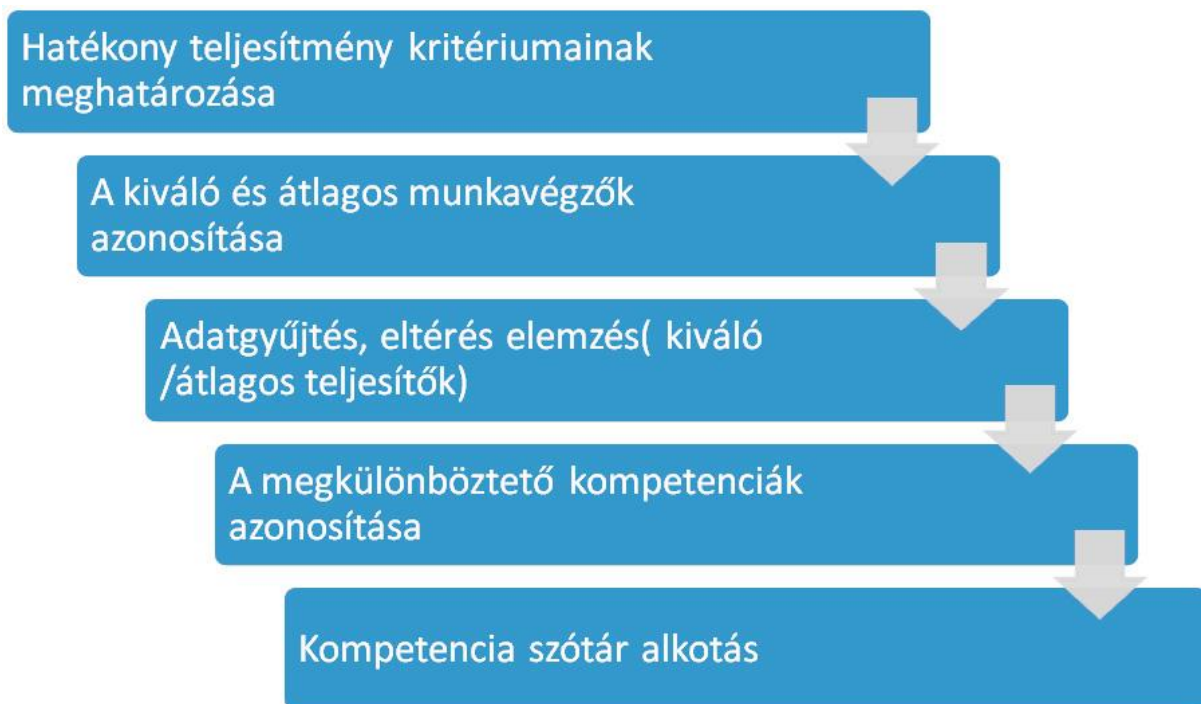
---

<sup>41</sup> <http://magyaryprogram.kormany.hu/>

## 4.2 A közszolgálat kompetencia térképe

Ma már a kompetencia fogalom kezd teljesen beépülni a köztudatba és elkezdtek azt használni. 10 – 15 évvel ezelőtt, még csak említés szintjén sem ismerte a gyakorlat a fenti jelenségek kört. 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 számon tartja, 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 közszolgálati szervezeten múlik, hogy milyen kompetencia szótárral és térképpel dolgozik. A kompetencia szótár elkészítése során elsődleges prioritásként szerepel, hogy a későbbiekben azonosíthatóak legyenek a kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkavállalók.



### 7. ábra: Kompetencia szótár alkotásának folyamata<sup>42</sup>

Amíg a kompetencia szótár az egész közszolgálatra vonatkozó kompetenciákat foglalja magában, addig a kompetencia-térkép egy-egy pozíció, munkakör sikeres betöltéséhez szükséges kompetenciákat foglalja egységes keretbe.

<sup>42</sup> <http://www.hrportal.hu/hr/a-kompetencia-alapu-ter-kialakitasanak-lepesei-20100705.html> (letöltés ideje: 2014. április)

A korábbiakban már definiáltuk, hogy a kompetencia-térkép használható munkakör-elemzés, toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, karriertervezés, képzés – fejlesztés vagy bármilyen más cég specifikus feladatra.

A közszolgálat kompetencia térképe:

	KOMPETENCIA NEVE	KOMPETENCIA MEGHATÁROZÁSA
1.	<b><i>Szakmai ismeretek alkalmazásának szintje</i></b>	A munkakör betöltéséhez szükséges elméleti és gyakorlati szakmai tudás alkalmazásának szintje
2.	<b><i>Az információkezelés és feldolgozás szintje</i></b>	Információk kezelésének, használatának és feldolgozásának szintje
3.	<b><i>Vezetői szerep elfogadtatása</i></b>	A beosztottak tiszteletének kivívása, tekintély megszerzése, együttműködésük megnyerése.
4.	<b><i>Döntési készség</i></b>	A helyzetből adódó legjobb megoldás kiválasztása. A kidolgozott alternatívák közül, a rendelkezésre álló információk alapján a helyzet súlyának megítélése logikus gondolkodással.
5.	<b><i>Együttműködési készség</i></b>	A munkafeladatok elvégzését támogató, segítő viszony, kooperáció, segítőkészség, a munkacsoportba való beilleszkedés és pozitív, konstruktív hozzáállás.
6.	<b><i>Konfliktuskezelés</i></b>	A felmerült nézeteltérések, konfliktusok okozta feszültségek csökkentése, megszüntetése.
7.	<b><i>Felelősségtudat</i></b>	Azon jellemzők összessége, melyek meghatározzák a cselekedetek, kijelentések, következményeiért történő felelősségvállalást.
8.	<b><i>Fegyelmezetttség</i></b>	A munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszer betartása.
9.	<b><i>Pszichés terhelhetőség</i></b>	Pszichés nyomás alatt, stresszhelyzetben is stabil munkateljesítmény.
10.	<b><i>Fizikális terhelhetőség</i></b>	Azok a képességek, amelyek lehetővé teszik a fizikai terheléssel (statikus, dinamikus) járó munkavégzést.
11.	<b><i>Teljesítmény, orientáltság</i></b>	A teljesítmény elérésének fontossága, a munkafeladat elvégzésében megnyilvánuló igényesség.
12.	<b><i>Önállóság</i></b>	A közvetlen irányítás, útmutatás nélküli munkavégzés, a saját tevékenység megszervezése, időgazdálkodás.

13.	<b>Problémára való nyitottság</b>	Az új problémák észrevétele, felfedezése, ezek befogadása és megértése, amely megoldásokra való törekvéssel párosul.
14.	<b>Motiváció, lelkesedés</b>	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.
15.	<b>Kreativitás</b>	Az újszerű alternatívák, megoldások kidolgozása, ötletgazdagság az általános és a speciális szakmai ismeretek gyakorlati alkalmazása, illetve a probléma megoldási alternatívák kidolgozása során.

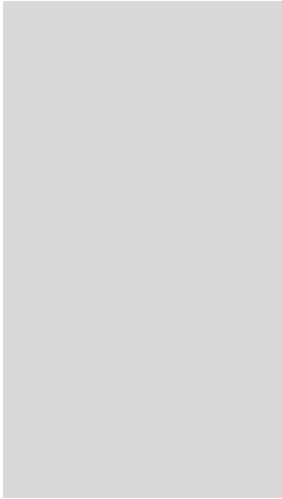
### 8. ábra: Kompetencia térkép a közszolgálatban<sup>43</sup>

Fenti kompetenciákat használják a közszolgálati munkakör alapú rendszerek és a teljesítményértékelő rendszerek is.

Az egyes kompetenciáknál 1 – 5-ig határozták meg a fokozatokat, és minden fokozatnak meghatározták a kompetencia szint leírását, melyet az alábbi példa szemléltet:

SZ.	KOMPETENCIA NEVE	KOMPETENCIA FOKOZAT MEGHATÁROZÁSA	KOMPETENCIASZINT LEÍRÁSA
	<b>Szakmai ismeretek alkalmazásának szintje</b>	A munkakör betöltéséhez szükséges elméleti és gyakorlati szakmai tudás alkalmazásának szintje	<b>1</b> A munkakör betöltéséhez nem szükséges szakmai tudás.
			<b>2</b> Megszerzett ismereteit a gyakorlatban szűk körűen, de többnyire megfelelő hatásfokkal alkalmazza.
			<b>3</b> Megszerzett ismereteit a gyakorlatban jó szinten és minden esetben megfelelő hatásfokkal alkalmazza.

<sup>43</sup> MUNKAKÖR ELEMZÉSI KÉZIKÖNYV, Munkakör alapú rendszer kialakítása almodul, ÁROP 2.2.17 Humánerőforrás gazdálkodás a központi közigazgatásban, Budapest, 2013. február, forrás: BOKODI MÁRTA



- 4 Megszerzett ismereteit a gyakorlatban kiváló szinten és hatásfokkal alkalmazza.
- 5 Megszerzett ismereteit a gyakorlatban újító, alkotó módon és kimagasló hatásfokkal alkalmazza, és ezzel mások munkáját is segíti.

### 9. ábra: Teljesítménykövetelmények – kompetenciák és magyarázata, példa <sup>44</sup>

#### 4.3 *Kompetencia alapú rendszerek napjaink közszolgálati HR gyakorlatában*

A kompetenciák viselkedésekre bontják le a közszolgálat által fontosnak ítélt értékeket, célokat és ezzel járulnak hozzá a szervezeti célok megvalósításához:

##### **Kompetencia alapú munkaköri rendszerek**

Kompetencia alapon a munkakörök elemezhetők, értékelhetők, ez által egyfajta kompetencia alapú bérrendszer is kialakítható. Az elmúlt évtizedben a központi közigazgatásban, a rendvédelem és a honvédelem intézményeinél már elkezdtek kidolgozni munkakör alapú rendszerek létrehozására és működtetésére szolgáló különböző megoldásokat.<sup>45</sup>

Korábban a Belügyminisztérium – már 1999-2000-ben - a hozzá tartozó szervezetek vonatkozásában a „Forrás program” keretében saját munkakör-elemzési rendszert dolgozott ki.<sup>46</sup>

Az elemzésekre alapozva kidolgozásra került:

- az egységes munkaköri leírás rendszer,

---

<sup>44</sup> SZAKÁCS GÁBOR C.SC. - BOKODI MÁRTA - SZAKÁCS ÉDUA: A közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszere, Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó értékelő vezetők részére, Az Államreform Operatív Program -2.2.5.-2008-001 támogatásával kiadja: A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Személyügyekért Felelős Helyettes Államtitkárság, Budapest, 2012. február 29.

<sup>45</sup> Jelenleg is folyamatban vannak a munkakör alapú rendszerek kialakításra vonatkozó kutatások.

<sup>46</sup> A Magyar Köztársaság Rendőrsége Munka- és magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyve (készítette: RTF RVTKI, SZAKÁCS GÁBOR – BOKODI MÁRTA), Budapest, 2002,

- a szervezetek kompetencia rendszere, amely kiválasztási, teljesítményértékelési, vertikális és horizontális karriertámogatási rendszerműködtetési feltételeinek megteremtésének lehetőségét eredményezte.

Az egyes munkakörök kompetencia specifikumainak ismeretében szükséges differenciálni a kiválasztási követelményeket, a képzési igényeket, szervezni a közszolgálati pályák közötti karrier-utakat, és a teljesítményértékelő rendszerek működését.

Fontos, hogy a közszféra a humánerőforrás-gazdálkodási és fejlesztési rendszerének fejlesztéséhez rendelkezzen információkkal a munkakörökről és azok szervezeten belüli „értékéről”. A munkakör elemzési és értékelési rendszer alapozza meg valamennyi humánpolitikai feladat színvonalas, eredményes ellátását. Alkalmazása stratégiai kérdés, amely lényeges szemléletváltozást hoz alkalmazási lehetőségein keresztül. Átjárható közszolgálati életpálya modell és komplex humánerőforrás gazdálkodási rendszer nem képzelhető el nélküle.<sup>47</sup>

### **Kompetencia alapú teljesítményértékelő rendszerek**

A kompetencia szótárban rögzítésre kerülő viselkedésformákkal és magatartásjellemzőkkel leírt képességek és készségek a teljesítménycélok elérésének a hogyanjára is választ adnak. A kompetencia alapú humán rendszerben az egyéni munkavállalói teljesítményértékelő rendszer is kialakítható.

A teljesítményértékelés rendszerében a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés összekapcsolására van szükség. Az egyéni teljesítményértékelésnek épülnie kell az egyes munkakörcsaládokra vonatkozó kompetenciákra.

A közszolgálat megújuló egyéni teljesítményértékelési rendszerét a Magyar Zoltán Közigazgatás - Fejlesztési Program stratégiai céljainak, operatív feladatainak, valamint a Kormány Személyzeti Stratégiájában foglaltaknak megfelelően alakították ki és működtetik.<sup>48</sup> A közszolgálati teljesítményértékelés rendszerének fenti működését a jogszabályi keretek rögzítik.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> MUNKAKÖR ELEMZÉSI KÉZIKÖNYV, Munkakör alapú rendszer kialakítása almodul, ÁROP 2.2.17 Humánerőforrás gazdálkodás a központi közigazgatásban, Budapest, 2013. február

<sup>48</sup> SZAKÁCS GÁBOR C.SC. - BOKODI MÁRTA - SZAKÁCS ÉDUA: A közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszere, Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó értékelő vezetők részére, Az Államreform Operatív Program -2.2.5.-2008-001 támogatásával kiadja: A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Személyügyekért Felelős Helyettes Államtitkárság, Budapest, 2012. február 29.

<sup>49</sup> A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény, továbbá a közszolgálati tisztviselők teljesítményértékelésének, minősítésének a rendjére, eljárására és szintjeire vonatkozó Korm. rendelet határozza meg.

#### **4.4 Összefoglaló – ellenőrző kérdések**

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Mely tényezők indukálták a kompetenciák iránti igényt a közszférában?
- Milyen lépésekből áll a kompetencia szótár megalkotása?
- Hogyan épül fel a közszołgálat kompetencia térképe? Milyen kompetenciákat tartalmaz?
- Hogyan határozzák meg az egyes kompetenciáknál a fokozatokat?
- Mi jellemzi a kompetencia alapú rendszereket napjaink közszołgálati HR gyakorlatában?
- Mutassa be a kompetencia alapú munkaköri rendszerek jelentőségét!
- Mutassa be a kompetencia alapú teljesítményértékelő rendszerek jelentőségét!



## 5. Innovatív kompetencia értelmezések a közszféra gyakorlatában

### 5.1 *Az érzelmi intelligencia (EQ) és az érzelmi kompetencia (EK) jelentősége és lehetőségei*

A gyakorlatban a sikeresség, így az eredményesség fogalmát egy új kompetencia-együttesel magyarázza a szakmai élet. Ez az érzelmi kompetencia (EK), amely kompetencia együttes 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 kompetencia-együttesnek 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 munkavállalónak, egy adott pozícióban pontosan milyen elvárásoknak kell, hogy megfeleljen:

- Munkaköri leírás tartalma:
  - általános információk,
  - munkakör tartalma,
  - munkavégzés körülményei,
  - munkakör betöltési követelményei.
- Munkakör betöltésének követelményei:
  - iskolai végzettség (állami, szakmai);
  - egyéb feltételek (spec. ismeretek, nyelvvizsga, idegen nyelv, vezetővé képzés, szakvizsga, kötelező alkalmasság vizsgálat);
  - tapasztalatok, kompetenciák (ami nélkül a munkakör nem tölthető be, például: vezetői kompetencia, csapatszellem, kreativitás, tolerancia, monotónia-tűrés, 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 egyéb a XXI. századra jellemző kompetenciák kapcsán. Ezek a kompetenciák pedig az érzelmi kompetencia együttes mentén írhatók le.

### *5.1.1. Az EQ és az EK definíciós megközelítései*

Elsősorban Goleman nevéhez köthetjük az érzelmi intelligenciát, mint fogalmat, aki amerikai újságíróként adatokat gyűjtött és kísérleti eredményeket elemzett, pszichológiai, agykutatási tanulmányokba ásta magát. Évtizedekig foglalkozott azzal, hogy milyen készségek, képességek kellenek a sikerhez. Daniel Goleman 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.<sup>50</sup>

Az érzelmi intelligencia (EQ) az intelligencia vagy a képességek azon fajtája, ami 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 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 munkaszpecifikus készségek összessége. Mindkettő az életkorral, a tudással, a tapasztalással gyarapszik, vagyis kevésbé függ a genetikai adottságoktól, a gyermekkori élményektől, mint a hagyományos értelemben használt intelligencia-hányados.

---

<sup>50</sup> GOLEMAN, DANIEL: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen* EDGE 2000 Kiadó, Budapest, 2004,

### 5.1.2. 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:<sup>51</sup>

1) A **személyes kompetenciák** határozzák meg, hogyan tudunk saját magunkkal bánni.

Ennek alkotóelemei a következők:

- *Én-tudatosság*: 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 információval szemben.
- *Motiváció*: olyan érzelmi jellegű törekvések, amelyek serkentik és irányítják a kitűzött célok elérését.
  - *Teljesítmény-motiváció*: a kiválóság fejlesztésére vagy egy adott szintjének elérés 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 kompetencia együttes az alábbi meghatározó elemekből tevődik össze:

- *Empátia*: mások érzéseinek, szükségleteinek és meggyőződéseinek ismerete.

---

<sup>51</sup> GOLEMAN, DANIEL: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Edge 2000. Kiadó, Budapest, 2004.

- 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 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.
  - Csapatpszellel: a munkacsoport összhangjának megteremtése a közös célok elérése érdekében.

### *5.1.3. Az érzelmi kompetencia lehetőségei a közszolgálat gyakorlatában*

A kompetencia-fogalom fenti felfogása szerint a kompetencia és a teljesítmény között összefüggés van, azaz a közepes és a kiváló munkaerőt az érzelmi kompetenciájuk szintje különböztetheti meg 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 értelmi 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 kompetencia alapú munkaerő-tervezésben, a teljesítményértékelésben és az erre épülő személyzetfejlesztésben is az érzelmi kompetenciára fókuszálhat a gyakorlat.

## ***5.2 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 kompetencia-menedzsment gyakorlata és a gondoskodó szervezeti kultúra szempontjából is meghatározó.

### ***5.2.1. Az életminőség jelentősége napjainkban***

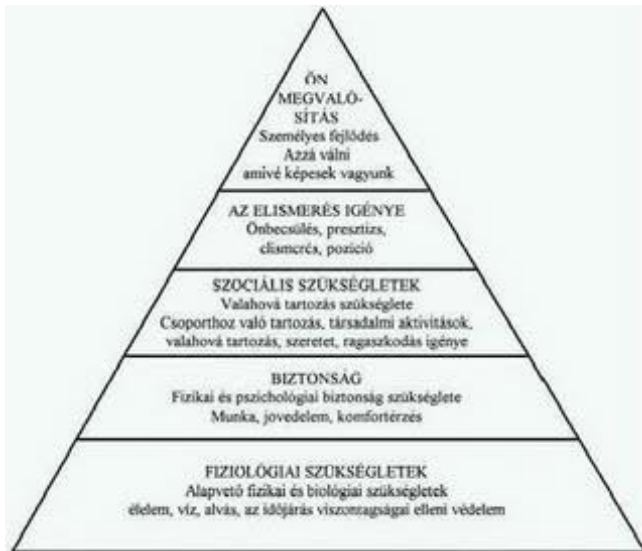
Az életminőség fogalma nem véletlenül a XX. század második felében látott napvilágot, hiszen jelentősége a modern társadalmakban központi kérdéssé vált. Elsősorban a gazdasági verseny és növekedés, valamint a munkaerőpiaci szereplőkre gyakorolt hatások összefüggésében vizsgálták. Ezt alapozza meg az 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? Ezen kérdésekre adható válaszok pedig minden korban más és más tartalmat eredményeztek.<sup>52</sup>

A XX. századot megelőzően – Arisztotelész munkásságát alapul véve<sup>53</sup> – elsősorban pszichológiai és filozófiai szempontból vizsgálták a fenti kérdéskört. Ez a gondolkodásmód napjainkban a Maslow-féle szükséglet piramis modellhez hasonlít a legjobban.

---

<sup>52</sup> KOPP MÁRIA, SKARBSKI ÁRPÁD: *Magyar lelkiállapot az ezredforduló után*, [http://www.tavlatok.hu/86/86kopp\\_skrabski.pdf](http://www.tavlatok.hu/86/86kopp_skrabski.pdf)

<sup>53</sup> Arisztotelész: *Nikomachosi etika*



10. ábra: Maslow szükséglet hierarchia<sup>54</sup>

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.



11. ábra: Életminőség összetevői a XXI. században

<sup>54</sup> KLEIN SÁNDOR – KLEIN BALÁZS: *A szervezet lelke*, EDGE 2000 Kiadó, Bp., 2006.

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

### 5.2.2. 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 órákor is bent ülnek az irodában.

A „hagyományos” felfogások szerint a munka és a magánélet összhangba hozása nagyrészt a szervezetek feladata lenne. Az egyes intézmények vezetőinek gondoskodnia kéne arról, hogy a családok elég időt tudjanak gyermekeikkel tölteni, a fiataloknak pedig legyen elég ideje a kikapcsolódásra. Erre a célra alakították ki a „családbarát munkahelyek” filozófiáját és intézményét, ami évek óta sikerrel működik a hazai munkaerőpiacon.<sup>55</sup>

Az új, vagy „innovatív” felfogás szerint a menedzsment irodalom 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 mértékben befolyásolják a magánéletet. Vizsgálták ennek hatását fordítva is. Napjainkra leginkább arra kezdik szűkíteni a fogalmat, hogy azokat az embereket sorolja ide, akiknek van beleszólási lehetősége 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, és mindig elérhetőek vagyunk on-line üzemmódban, vagy telefonon, stb.), ezért mind egyéni, mind szervezeti szinten paradigmaváltásra és innovatív gondolkodásmódra van (lesz)

---

<sup>55</sup> 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.fidesz.hu/index.php?Cikk=184915> (letöltés ideje: 2014. május)

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, szervezeti kultúrával.

### *5.2.3. Egyéni és szervezeti aspektusok*

A XXI. század munkaerőpiacán új karrier kihívásokkal kell szembesülni a munkavállalóknak és a munkaadóknak egyaránt. Az élhető élet fogalma átértékelődik, és új tartalommal telítődik, a munkaadók érdekeit előtérbe helyezve a munkaorientáció erősen prioritizálttá válik a családorientáció helyett. Változnak a szerepek és a családmodellek. Emellett a női karrier-utak is rögzössé válnak, hiszen a család és a karrier összhangja nehezen megteremthető, valamint kevésbé (sokszor sajátosan) támogatott a szervezetek által.

A sajátos makro-környezeti hatótényezők változása is nehezíti a már korábban bemutatott harmónia (munka és magánélet egyensúlya) kialakulását és meglétét. Mindezek figyelembe vételével 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 egy új megközelítést igényel a munkavállalói hatékonyság fokozására. Ezen látásmód eszköze a kompetencia alapú gondolkodás, és az érzelmi kompetencia fókuszba állítása a szervezeti struktúrában és a mindennapi működésben. A humán stratégia részévé kell tenni, képezze alapját, járja át az egész működési mechanizmust.

Felidézve a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás rendszermodellre látható, hogy kiemelt jelentőségű a humán stratégia szerepe a szervezeti struktúrában. Még hozzá úgy, hogy összhangban van az egyéni és a szervezeti érdekekkel. Már a toborzás és kiválasztás folyamatában fókuszál az érzelmi kompetencia együttesre; majd a beillesztés, teljesítményértékelés, javadalmazás, munkaügyi kapcsolatok, személyzetfejlesztés, 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. Nem csak aszerint ítélnék 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, lényeges, hogy az ember a képességeivel, képzettségével adekvát munkát és munkahelyet, 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 első rendű a munkatársi kapcsolat. A kölcsönös megbecsülés, egymás személyiségének tiszteletben tartása megtartó erő, fejleszti a szervezetet és magát a munkát is. A szembenállás, intrika, a pozícióharc, a megoldatlan konfliktusok halmozódása megkeseríti az életet, előbb-utóbb stresszes állapothoz, hatékonyság veszteséhez, 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-önbizalom, a folyamatos identitásfejlődés, az autonómia, a realitások elfogadása, alkalmazkodás, szociális érzékenység, az érzelmek egyensúlya, a probléma-megoldás, stb. Így a munka világában is mind nagyobb érdeklődésre tart számot. Ezzel pedig egyértelműen a szervezeteknek is kell foglalkozni, azaz az új kompetencia együttes mentén, a HR stratégia részévé kell tenni. 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.

### **5.3 A flow élmény**

Az érzelmi kompetencia és a munka – magánélet egyensúlyának gyakorlati megjelenéséhez hozzátartozik egy, a XXI. század „fejlett munkaerőpiacaira” jellemző, hazánkban azonban még kevésbé definiált jelenségkör. Csíkszentmihályi Mihály nevéhez fűződik az úgynevezett „flow élmény” meghatározása.<sup>56</sup> A szerző szerint, amikor az emberek arról beszélnek, hogy miként érznek, amikor az életük a legizgalmasabb, a legélvezetesebb,

---

<sup>56</sup> Csíkszentmihályi Mihály (Fiume, Olaszország, 1934. szeptember 29. –) Széchenyi-díjas pszichológus, pedagógus, egyetemi tanár, az MTA külső tagja, szakterülete a fejlődés- és neveléslélektan, valamint a kreativitás- és tehetségkutatás.

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.<sup>57</sup>

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.

A közszolgálatban nagy jelentősége lenne a fenti gondolkodásnak, hiszen 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.

#### **5.4 Összefoglaló – ellenőrző kérdések**

Az alábbi kérdések megválaszolásával foglaljuk össze a fejezet tartalmát:

- Milyen innovatív kompetencia-értelmezéseket 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 szükséglet piramis 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 kompetencia felfogásokkal?

---

<sup>57</sup> CSÍKSZENTMIHÁLYI MIHÁLY: *A Flow, Az áramlat, A tökéletes élmény pszichológiája*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001. pp. 10 – 12.

- Milyen lehetőségei lennének az innovatív kompetencia-modelleknek az egyes hivatásrendek tekintetében?

## **Összefoglalás**

A stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás gyakorlatában, napjainkban kiemelkedő jelentősége van a kompetencia alapú gondolkodásnak. A kompetencia-menedzsment eszköztárának alkalmazása paradigmaváltást jelenthet a közszolgálati szervezeti kultúra és a beosztotti állomány számára.

## Bibliográfia

- 1) Átalakuló emberi erőforrás menedzsment (szerk.: POÓR – KAROLINY – BERDE – TAKÁCS), Complex Kiadó, Bp., 2012
- 2) BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. ISBN 963 224 543 1
- 3) BAKACSI GYULA: Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest, 2001.
- 4) BAKOS FERENC: Idegen szavak és kifejezések szótára. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1974.
- 5) BÁBOSIK MÁRIA - MOHÁCSI GABRIELLA: Stratégiai ösztönzés és kompetencia alapú közelítés, Személyügyi Hírlevél 1998. 09.szám  
<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=293>
- 6) CSÍKSZENTMIHÁLYI MIHÁLY: A Flow, Az áramlat, A tökéletes élmény pszichológiája, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001.
- 7) GOLEMAN, DANIEL: Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge 2000. Kiadó, Budapest, 2004.
- 8) GYÖKÉR IRÉN: Emberi erőforrás menedzsment, Műszaki Kiadó, Bp., 2005.
- 9) Emberi Erőforrás menedzsment kézikönyv (szerk.: KAROLINYNÉ – POÓR J.), Budapest, Complex Kiadó, 2010. ISBN 978 963 295 108 9
- 10) Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban – módszertani kézikönyv (szerk.: KAROLINYNÉ, LÉVAI Z., DR. POÓR J.), Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2005., ISBN: 9789637163821
- 11) HENCZI LAJOS – ZÖLLEI KATALIN: Kompetencia-menedzsment, Perfekt Kiadó, Budapest, 2007, ISBN: 978 963 394 710 4
- 12) KOPP MÁRIA, SKARBSKI ÁRPÁD: Magyar lelkiállapot az ezredforduló után,  
[http://www.tavlatok.hu/86/86kopp\\_skrabski.pdf](http://www.tavlatok.hu/86/86kopp_skrabski.pdf)
- 13) KLEIN BALÁZS – KLEIN SÁNDOR: A szervezet lelke, EDGE 2000 Kiadó, Budapest, 2006. ISBN 963 869 27 3 1

- 14) MOHÁCSI GABRIELLA: Kompetencia-modell nemzetközi környezetben 1–2. rész. Humánpolitikai Szemle 1996/11–12. szám
- 15) NEMESKÉRI GYULA – PATAKI CSILLA: A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Budapest, 2007. ISBN: 978-963-06-3038-2
- 16) POÓR JÓZSEF – KAROLINY MÁRTONNÉ – BERDE CSABA – TAKÁCS SÁNDOR: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2012. ISBN 978 963 295 083 9
- 17) SZABÓ SZILVIA: Gyakorlatorientált, kompetencia elvű oktatás a HR jövőjének kulcsa in Dr. Poór József – Karoliny Mártonné Dr. – Dr. Berde Csaba – Dr. Takács Sándor Átalakuló emberi erőforrás menedzsment, Complex, Bp., 2012. 165 – 175 p.
- 18) SZABÓ SZILVIA: A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében című doktori értekezés alapján, ZMNE, Budapest, 2008.
- 19) SZABÓ SZILVIA: A rátermett, kompetens vezető értelmezése és megjelenése a gyakorlatban In Humánpolitikai Szemle XXII. évfolyam 1. szám 2011. január és február
- 20) SZAKÁCS GÁBOR: Konceptió és stratégiai intézkedések a Belügyminisztériumhoz tartozó szervezetek oktatási rendszerének korszerűsítésére. Budapest, 2005.
- 21) SZAKÁCS GÁBOR – BOKODI MÁRTA: Kompetenciák a teljesítményértékelésben, Bp., 2012.
- 22) SZELESTEY JUDIT: Kompetencia-modell kidolgozásának elméleti háttere, tudományos munkája alapján saját szerkesztés (kézirat), BM, Budapest, 2005.
- 23) VERESNÉ SOMOSI MÁRIA: Alapvető képesség: a szervezeti és egyéni képesség fejlesztése. Magyar Minőség, 2010 – 2011/5.
- 24) <http://magyaryprogram.kormany.hu/> Magyary Program

## Fogalomtár

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

**Kompetenciaközpontú** – az egyéni képességeket és készségeket helyezi a középpontba. (A képesség velünk született, 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 tudás/képesség/és személyiségvonások összességét, melyek szükségesek a hatékony teljesítményhez, és mint ilyen használható a kiválasztás, a képzés, a fejlesztés, az értékelés és a tervezés során.

**Kompetencia-térkép** - egy-egy foglalkozás sikeres üzéséhez szükséges kompetenciákat írják le, vagyis azon kompetenciák összessége, amelyek egy adott munka hatékony elvégzéséhez szükségesek. A kompetencia-térkép használható toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, karriertervezés vagy bármilyen más szervezet specifikus feladatra. (kompetencia-tükör)

**Kompetenciakészlet** - azon készségek, képességek összessége, amely az egyén rendelkezésére áll, amelyek megtalálhatók nála, amelyekben erős. Ezek a készségek, képességek teszik őt alkalmassá bizonyos feladatok elvégzésére, különböző helyzetekben való megfelelő reagálásra, cselekvésre.

**Kompetencia profilok** - egy-egy munka (szerep) hatékony elvégzéséhez szükséges kompetenciákat tartalmazzák.

**Kompetencia potenciál** - azokat az emberi tulajdonságokat nevezzük kompetencia potenciálnak, amelyek általában a kívánatos viselkedéshez vezetnek (amelyek előretelezhetik 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.

**Keret (generikus) kompetenciák** - olyan kompetenciák, melyeket a szervezet (vagy annak egy része) minden tagjától elvár.

**Küszöb kompetenciáknak** nevezzük azokat a viselkedéseket, amelyekre feltétlenül szükség van a munka ellátásához.

**Speciális kompetenciák** - az egyes munkakörök sikeres ellátásakor szükséges viselkedés-repertoárt nevezzük.

**Kompetencia listák** - ezek pusztán felsorolják a szükséges kompetenciákat és így az előző három kompetencia-leírás alapját adják.

**Teljesítmény kompetenciáknak** - nevezzük azokat a viselkedéseket, amelyek a kiválóakat megkülönböztetik az alacsonyan vagy átlagosan teljesítőktől.

**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 háttérét jelentő tényezők adják, amit a képzőintézmények alakítanak ki.

**IQ intelligence quotient** - (azaz intelligenciahányados) egy viszonyító szám, amelynek segítségével kimutatható, hogy a vizsgált személy pillanatnyi értelmi képessége (értsd: intelligenciája) és az 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, személyes stílust, kisugárzást. Az érzelmi kompetencia az érzelmi intelligenciára (EQ) támaszkodó tanult képesség, amely kiemelkedő munkateljesítményt eredményez. "Az IQ fontos, hogy munkát kapj, az EQ pedig az előléptetéshez kell."

**Szervezeti kultúra** – a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet

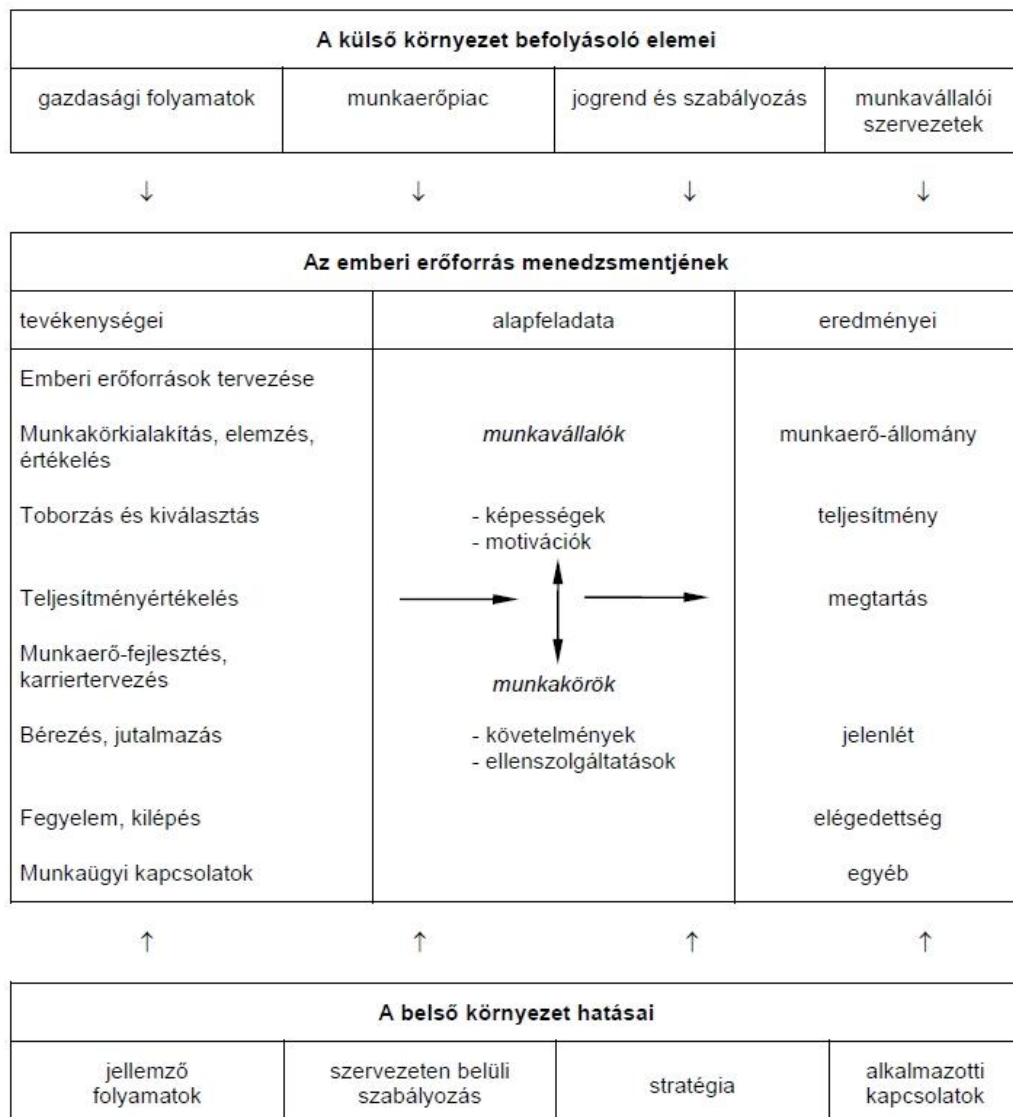
tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódokat.



## Ábrák jegyzéke

1. ábra: Kompetencia definíciók a szakirodalomban .....	8
2. ábra: Egyéni és szervezeti kompetenciák rendszere .....	12
3. ábra: OECD kompetenciák.....	15
4. ábra: Nemzetközi vezetői köztisztviselői kompetenciák .....	16
5. ábra: A kompetenciát alkotó komponensek kapcsolódása .....	22
6. ábra: A kompetenciák és a humán funkciók kapcsolatrendszere .....	27
7. ábra: Kompetencia szótár alkotásának folyamata .....	35
8. ábra: Kompetencia térkép a közszolgálatban .....	37
10. ábra: Teljesítménykövetelmények – kompetenciák és magyarázata, példa .....	38
11. ábra: Maslow szükséglet hierarchia .....	46
12. ábra: Életminőség összetevői a XXI. században.....	46

# Az EEM modellje



(forrás: GYÖKÉR IRÉN: Emberi erőforrás menedzsment, Műszaki Kiadó, Bp., 2005.)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszecsenyiterv.gov.hu](http://www.ujszecsenyiterv.gov.hu)  
**06 40 638 638**



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