



**Magasvári Adrienn – Szakács Édua**

---

## **Pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a közszolgálatban**

### **Competence expectations on entrants in the civil service**

#### **Absztrakt**

Az utóbbi évek kiemelt kormányzati stratégiai célkitűzései között szerepel a közszolgálat személyi állományának megfelelő utánpótlás-biztosítása, a jól felkészült, elkötelezett és elhivatott munkatársak foglalkoztatása. Az utánpótlás-biztosítást támogatja, ha tudjuk, hogy a szervezetek pontosan mit is várnak a pályakezdő munkaerőtől, vagyis definiáljuk a velük kapcsolatos szervezeti kompetencia követelményeket.

Tanulmányunkban a KÖFOP 2.1.5. keretében elvégzett empirikus kutatás rész-eredményeinek értelmezésével mutatjuk be, hogy a közszolgálati szervezeteknek milyen alapvető elvárásai vannak az újonnan belépő pályakezdőkkel kapcsolatban. Az empirikus kutatás során interjú és kérdőíves módszerrel dolgoztunk. Az adatgyűjtés eredménye azt mutatja, hogy a megkérdezett válaszadók szerint a szervezetek leginkább a szabálykövetés, a hatékony munkavégzés és a pszichés terhelhetőség kompetenciáját várják el a pályakezdőktől. Kiderült az is, hogy a rendvédelem, a központi közigazgatás és az önkormányzati igazgatás kompetenciaelvárásai között több esetben szignifikáns eltérés van. Ki kell emelnünk továbbá, hogy a megkérdezett válaszadók véleménye szerint a pályakezdők tényleges kompetenciaszintje szinte mindig elmarad a szervezeti elvárásoktól.

Kutatási eredményeink alapján fontosnak tartjuk, hogy a közigazgatási és rendészeti szervek kiemelt figyelmet fordítsanak a kompetenciák meghatározására, fejlesztésére, a munkaerő kiválasztásában való alkalmazására, azaz a kompeten-  
ciamenedzsment működtetésére. Hangsúlyozva emellett azt is, hogy ha a szervezeti elvárások és a fiatal generáció igényei nem egyeztetetők össze megfelelően, ha nem találkoznak, az nemcsak a munkaerő beillesztésének és megtartásának akadályát vetíti előre, hanem a pályára irányítás, a generációváltás és a közszolgálat versenyképességének problémáját is felveti.

**Kulcsszavak:** utánpótlás, kompetenciamenedzsment, generációk, közszolgálat vs. magánszektor

## **Abstract**

In recent years, one of the government's key strategic objectives has been to recruit adequate staff for the civil service and to employ well-prepared, committed and dedicated staff. For this it is necessary to know exactly organizational expectations regarding the entrants and to define the competence requirements.

In our study, we present the partial results of an empirical research (KÖFOP 2.1.5. project) on the basic expectations of public service organizations in relation to new entrants. In the research we used an interview and questionnaire method. The results show that organizations expect compliance, effective work, and psychological resilience from career starters. It also turned out that there are significant differences between the competence requirements of law enforcement, central administration and local government in several cases. It should be emphasized that, the actual level of competence of career starters almost always falls short of organizational expectations.

Our results show that public administration and law enforcement organizations must pay special attention to the definition and development of competencies, their application in the selection of the workforce, and the operation of competency management. Emphasizing also that the mismatch between organizational expectations and the needs of the younger generation hinders the integration and retention of the workforce and raises the issue of career management, generational change and the competitiveness of the civil service.

**Keywords:** recruitment, competency management, generations, public service vs. private sector

## **Bevezetés**

*„A tudományos emberfő mennyisége a nemzet igazi hatalma [...] Nem termékeny lapály, hegyek, ásványok, éghajlat tesz a közerőt, hanem az ész, mely azokat józanon használni tudja” (Széchenyi, 2002).* Ahogyan ez a Széchenyi István által írt gondolat alapján látható, az állam, a közszolgálat erejét alapvetően az emberi erőforrás, annak fejlettsége, képessége, képzettsége, tehetősége határozza meg; amelyek révén minőségi előrehaladást érhet el (Balassa, 2016). Felismerte ennek jelentőségét az utóbbi években a kormányzat is,

hiszen a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014–2020) kiemelt célkitűzései között szerepel a közigazgatásban és a rendvédelem területén a megfelelően felkészült, elkötelezett és elhivatott személyi állomány biztosítása, megtartása, illetve a hasonló kompetenciákkal bíró munkaerő közszolgálati pályára vonzása (OECD, 2017).

A jövő közszolgálatának hatékonysága és versenyképessége tehát döntően attól függ, hogy a közszféra szervezetei képesek-e a kvalifikált, tehetséges fiatalokat a közszolgálatba vonzani, és hosszú távon meg is tartani őket. A megtartást nagyban segíti, ha tudjuk, hogy a szervezetek pontosan mit is várnak a pályakezdő munkaerőtől, vagyis definiáljuk a velük kapcsolatos szervezeti kompetenciakövetelményeket. A kompetenciakövetelmények egzakt meghatározása egyben alapja lehet a példamutatásnak mint szervezeti elvárásnak is (Balassa, 2009). Tanulmányunkban a KÖFOP 2.1.5. projekt keretében elvégzett empirikus kutatás részeredményei alapján azt mutatjuk be, hogy a közigazgatási és rendészeti szervek milyen alapvető elvárásokat támasztanak az újonnan belépő pályakezdőkkel szemben. Foglalkozunk továbbá ezen eredmények és a versenyszektorban végzett hasonló kutatások eredményeinek összevetésével annak érdekében, hogy kiderítsük, milyen különbségek vannak a két terület pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárásai között.

Ennek megfelelően munkánk első részében ismertetjük a magánszektorban elhelyezkedő pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárásokat, majd bemutatjuk a közszolgálati pálya iránt érdeklődőktől megkövetelt belépési kompetenciákat, végül pedig saját empirikus kutatási eredményeink alapján beszélünk arról, hogy a szervezetben elvárt és a pályakezdők valós kompetenciái milyen kapcsolatban állnak egymással.

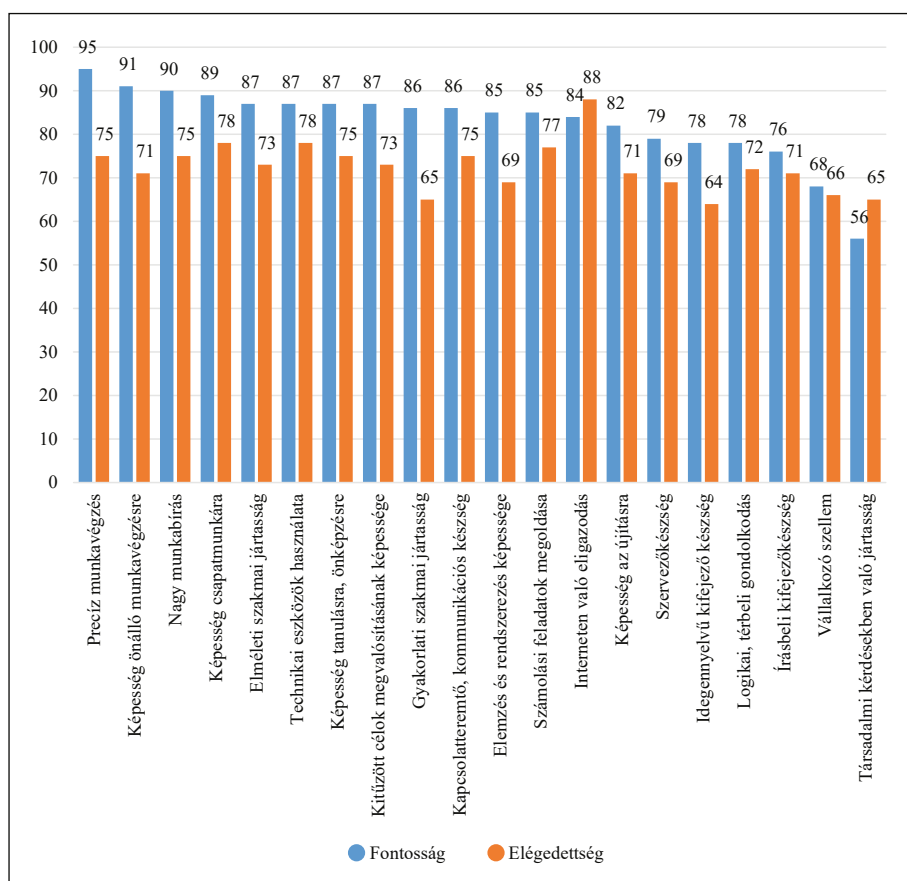
## **A pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a versenyszektorban**

Az elmúlt években több olyan empirikus adatgyűjtést is végeztek, amelyek a diplomás pályakezdőktől elvárt kompetenciák feltérképezését szolgálják. Ezek közül három kutatás eredményeit összegezzük a következőkben.

Az első az MKIK Gazdasági és Vállalkozáskutató Intézet (MKIK GVI) 2011-es évre vonatkozó vizsgálata, amelyben 1313 vállalkozást kérdeztek meg a friss diplomások kompetenciáival kapcsolatos elvárásaikról, illetve a pályakezdők készségeivel, képességeivel való elégedettségükről (Várhalmi & Tóth, 2012). A kutatási eredmények alapján a négy leginkább elvárt kompetencia a precíz munkavégzés, az önálló munkavégzésre való képesség, a nagy munkabírás és

a csapatban dolgozás képessége, a legkevésbé fontosnak pedig az idegennyelvi kifejezőkészséget, az írásbeli kifejezőkészséget, a vállalkozó szellemet és a társadalmi kérdésekben való jártasságot ítélték a válaszadók. Kifejezetten érdekes, hogy az elvárt kompetenciák és a velük való elégedettség aránya hogyan alakult a kutatásban. Az elvárt kompetenciák közül a precíz munkavégzés, a képesség önálló munkavégzésre és a nagy munkabírás esetében a leginkább elégedetlenek a megkérdezettek, míg a kevésbé fontosnak értékelt idegennyelvi kifejezőkészség, vállalkozó szellem és társadalmi kérdésekben való eligazodás kompetenciák vonatkozásában – a válaszadók szerint – „túlteljesítenek” a friss diplomások.

**1. számú ábra:** Diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások és a megfelelés mértéke – MKIK GVI 2011-es felmérése



Forrás: Várhalmi & Tóth (2012).

A második kutatást, amely jelen tanulmányunk szempontjából releváns, az Óbudai Egyetem Gazdálkodástudományi Karának kutatói végezték (Tóthné Téglás & Hlédik, 2014). A vizsgálat során a nagyvállalatok műszaki és gazdasági végzettséggel rendelkező pályakezdőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárásait mérték fel. A kutatásban 30 kompetenciát vizsgáltak, amelyek csak részben fedik a MKIK GVI előzőkben említett vizsgálatában megjelenő kompetenciákat. A megkérdezettek a legfontosabbnak az alábbiakat tartották:

- problémamegoldó képesség,
- önálló, pontos munkavégzés,
- kezdeményező képesség,
- másokkal való együttműködés,
- etikus viselkedés,
- folyamatos tanulás iránti elkötelezettség,
- felelősségvállalás,
- idegennyelv-tudás.

A kutatók ezeket a kompetenciákat a jelenbeli teljesítményt meghatározó kompetenciáknak nevezték el, mivel ezek a legszükségesebbek ahhoz, hogy a pályakezdő munkavállaló már az első munkanaptól kezdve hatékony teljesítményt nyújtson.

A harmadik, általunk ismertetni kívánt kutatás az előbbiekhöz képest új szemléletet hoz abban, hogy nemcsak azt méri fel, hogy a munkáltatók szerint milyen fő kompetenciák befolyásolják a munkavállalók sikerét és versenyképességét a munkaerőpiacon, hanem a végzős hallgatók, leendő munkavállalók véleményét is megkérdezi erről (Varga, Szira, Boda & Hajós, 2017). Összesen 33 kompetenciát vizsgáltak meg 525 magyar munkaadó és 745 hallgató megkérdezésével. A vizsgálat – témánk szempontjából releváns – eredményeként a kutatók azonosították azt a kilenc kompetenciát, amelyeket a munkaadók legalább 50%-ban úgy értékelték, hogy a kiválasztásban betöltött szerepük az utolsó években megnőtt. Az idegennyelvi kommunikáció, illetve az informatikai, számítógépes ismeretek mellett olyan személyes értékek kerültek előtérbe, mint a terhelhetőség, a problémamegoldás, a tanulási képesség, a rugalmasság és az önfejlesztés, de elengedhetetlennek tartják a kommunikációs készség meglétét és a kitartást is. A hallgatói oldal ezzel szemben a terhelhetőséget, az önfejlesztést, a rugalmasságot és a kitartást a rangsor végén helyezte el.

A fenti eredmények alapján összességében arra a következtetésre jutottunk, hogy a versenyszféra munkáltatói olyan pályakezdőket várnak, akik terhelhetőek, önálló munkavégzésre képesek, nem igényelnek szoros irányítást, és igényük van arra, hogy fejlesszék, képezzék magukat. Ahogyan Szakács ezt korábbi

tanulmányában megfogalmazta, „önjáró” szakembereket keresnek (Szakács, 2015). Ezzel szemben azonban a fiatalok ezeket a készségeket, képességeket kevésbé tartják fontosnak, és ennek megfelelően – a munkáltatói vélemények szerint – nem is mindig képesek megfelelni ezeknek a követelményeknek.

## Alapkompetenciák a közszolgálatban

Sokáig nem létezett olyan vizsgálat, amely kifejezetten a közszférában elhelyezkedő pályakezdőkkel szemben támasztott kompetenciaigényeket mérte volna fel, ahogyan erre egy, a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodást vizsgáló kutatás rá is világított (Szakács, 2014). A vizsgálat szerint hiányzik a közszférában az alapvető kompetenciák egységes elvek mentén történő meghatározása, definiálása, valamint nem léteznek kompetenciatérképek, amelyek tartalmazzák mindazon kompetenciák körét, amelyek szükségesek az egyes szervezeteknél rendszeresített munkakörök betöltéséhez.

Részben ennek a problémakörnek a megoldását célozza a KÖFOP 2.1.5-VE-KOP-16-2016-0001. számú, „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt, amelynek fontos részét képezi – többek között – a kompetenciaalapú kiválasztási és képzési rendszer alapjainak letétele. A projekt az utánpótlás biztosítása érdekében célul tűzte ki a közszolgálati pálya iránt érdeklődők belépési kompetenciáinak egységes meghatározását. Ennek végrehajtása érdekében alakult meg az Alapkompetencia Kutatócsoport (Malét-Szabó et al., 2017).

A kutatócsoport elvégezte az alapkompetenciák feltárását célzó szakirodalmi elemzést és a szervezeti tapasztalatok megismerését. Ezt követően – az egységes közszolgálati alapkompetenciák meghatározása érdekében – a félig strukturált interjú és a kérdőíves adatfelvétel, illetve a fókuszcsoporthoz egyeztetés módszerét alkalmazták. A felmérés kiterjedt mind a közigazgatási szervek, mind a rendvédelmi szervek vezetőinek, illetve irányítói feladatokat ellátó munkatársainak megkérdezésére. A kompetenciarendszerrel kapcsolatos korábbi szervezeti tapasztalatok feltárása, illetve az interjúk tapasztalatai alapozták meg a kérdőíves kutatás konkrét vizsgálati szempontjait. Az interjúk tartalom-elemzését követően egy 19 elemű kompetencialista állt össze, amelyhez a kutatók kompetenciánként 3–6 viselkedési jegyet társítottak. Ez képezte alapját a későbbi online kérdőíves adatgyűjtésnek, amelyre 1443 érvényes válasz érkezett. A kérdőíves adatgyűjtés eredményeként egy tíz kompetenciát és ezek megnyilvánulási formáit tartalmazó kompetencialista-javaslatot készítettek a kutatók. Ez a javaslat került a fókuszcsoporthoz, ahol a cél a kompetenciák

definiálása, a viselkedéses jegyek kiegészítése, módosítása volt. A fókuszcsoportban zajló beszélgetések alapján végül egy 12 kompetenciát és ezek definióit tartalmazó lista született.

**1. számú táblázat: Egységes közszolgálati alapkompenciák**

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

*Forrás: Malét-Szabó et al. (2017).*

## **Pályakezdők kompetenciái a közszolgálatban**

A közszolgálat pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciakövetelményeit vizsgáltuk „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt másik alprojektje, a „*Pályakezdők beillesztését segítő mentori rendszer*” keretében is. Ennek a felmérésnek az alapvető célja a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők munkahelyi beillesztésének és szervezeti szocializációjának segítése, karrierjük, illetve pályán tartásuk támogatása volt, de a kutatásban kitértünk a szervezetek pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásainak felmérésére is.

A kutatási célok elérése érdekében a rendvédelem, az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás ágazataiban vizsgálódtunk, félig strukturált interjúval, valamint kérdőíves adatgyűjtéssel dolgoztunk. Az interjúk részben összesen 41 rendvédelmi és közigazgatási vezetőt kérdeztünk meg arról, hogy vajon a felkészültség, az elkötelezettség és a közszolgálati értékekkel való azonosulás mellett melyek azok az egyéni és szociális kompetenciák, amelyek szükségesek ahhoz, hogy hosszú távon megtarthassuk az érintett célcsoportot a közszférában. Az interjúk válaszadók 12%-a az önkormányzati igazgatás területéről érkezett, kicsivel több mint egyharmada (34%) a rendészeti igazgatás szervezeteitől, míg az interjúalanyok több, mint fele (54%-a) az államigazgatáson belül dolgozik. A kérdőíves felmérés során 1967 választ kaptunk. A kérdőívet kitöltők megoszlása ugyanúgy alakult, mint az interjúk esetében. Mind az interjúk, mind a kérdőíves felmérés során foglalkoztunk a pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti kompetenciaelvárásokkal, valamint az ezeknek való tényleges megfeleléssel.

A felmérés interjúk szakaszában nyitott kérdésként vizsgáltuk a témát, vagyis az interjúalanyok szabadon sorolhatták fel és definiálhatták azokat a kompetenciákat, amelyeket szerintük a szervezetek elvárnak a pályakezdőktől. Az interjúk megerősítették az alapkompentencia-kutatás eredményeit, vagyis a válaszadók többsége ugyanazoknak a kompetenciáknak a jelentőségét emelte ki. Ugyanakkor új kompetenciák is megjelentek az eredményekben. Ilyenek voltak: a közszolgálat iránti elkötelezettség, a rugalmasság, az önfejlesztés, a kreativitás, a nyitottság és a digitális kompetenciák.

Az interjúk során megfogalmazódott válaszok alapján dolgoztuk ki a kérdőív faktorait, amelyek a pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti kompetenciaelvárásokra, valamint az ezeknek való tényleges megfelelésre vonatkoztak. A kérdőíves felmérésben már célirányosan kérdeztünk rá az alapkompentencia-kutatásban meghatározott kompetenciákra, illetve ezeket kiegészítettük az interjúk során említett egyéb kompetenciákkal. Összesen tehát az alábbi tizenhét kompetenciát vizsgáltuk:

- együttműködés,
- érzelmi intelligencia,
- felelősségvállalás,
- határozottság,
- hatékony munkavégzés,
- kommunikációs képesség,
- konfliktuskezelés,
- önállóság,
- problémamegoldó képesség,
- pszichés terhelhetőség,

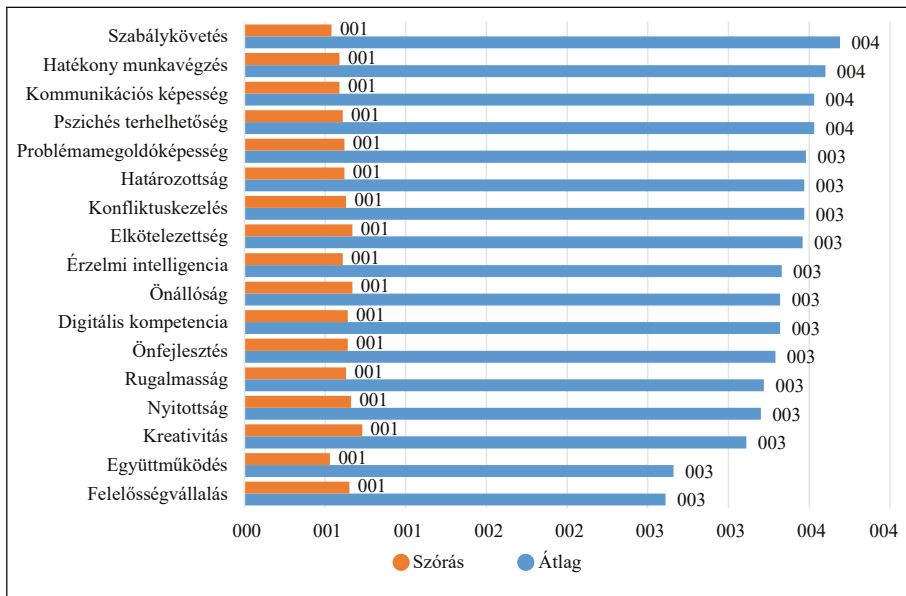


- szabálykövetés,
- elkötelezettség,
- rugalmasság,
- önfejlesztés,
- kreativitás,
- nyitottság,
- digitális kompetenciák.

A fentebb ismertetett módszertani leírásnak megfelelően az interjúk kutatási rész eredményeit elsősorban a kérdőíves kutatás során vizsgálandó kompetenciák meghatározására használtuk, ezért a továbbiakban csak a kérdőíves szakasz eredményeinek részletes bemutatására koncentrálnunk.

A kérdőíves vizsgálatunk elején arra voltunk kíváncsiak, hogy a részt vevők szerint a közszolgálati szervezetek mennyire várják el az előző pontban felsorolt tizenhét kompetenciát a pályakezdőktől. Az érintett kompetenciákat egy négy fokozatú Likert-skálán kellett pontozniuk a megkérdezetteknek. A skála legalacsonyabb értéke az 1-es, a legmagasabb értéke pedig 4-es volt. A kapott eredmények átlagát a 2. számú ábra foglalja össze:

**2. számú ábra:** *A szervezetek által elvárt pályakezdői kompetenciák átlaga a válaszadók megítélése alapján*



*Forrás:* A szerzők saját szerkesztése.

Az eredmények alapján a kompetenciák közül egyértelműen kiemelkedik a szabálykövetés és fegyelmezettség (átlagérték: 3,69), a hatékony munkavégzés (átlagérték: 3,6), a kommunikációs képesség (átlagérték: 3,53) és a pszichés terhelhetőség (átlagérték: 3,53) szerepe.

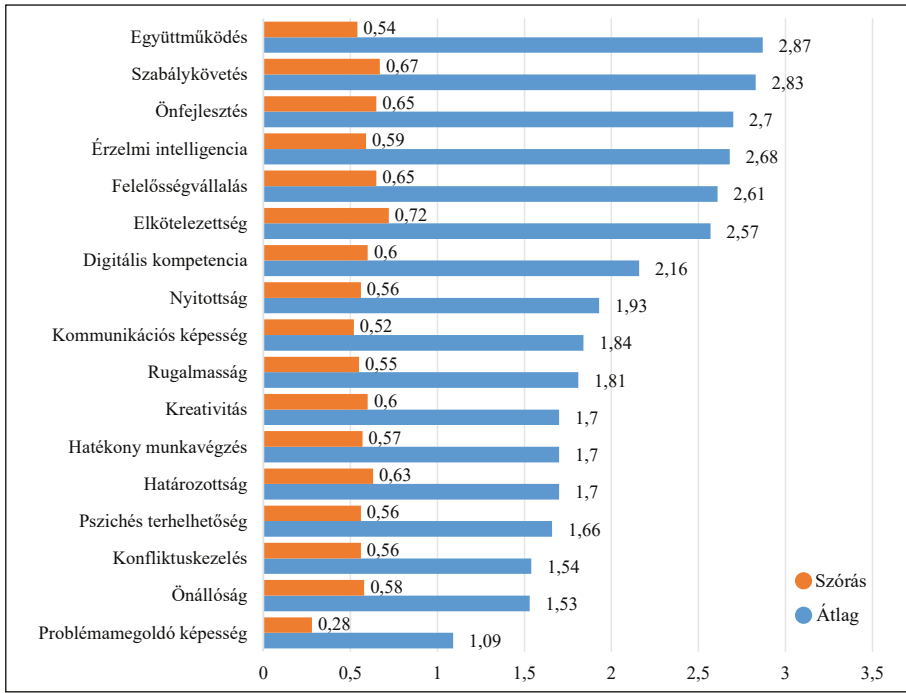
A kitöltők átlagosan fontosnak tartották:

- a problémamegoldó képességet (átlagérték: 3,48),
- konfliktuskezelési képességet (átlagérték: 3,47),
- a határozottságot (átlagérték: 3,47),
- az elkötelezettséget (átlagérték: 3,46),
- az érzelmi intelligenciát (átlagérték: 3,3),
- a digitális kompetenciákat (átlagérték: 3,3),
- az önállóságot (átlagérték: 3,32),
- az önfejlesztést (átlagérték: 3,29),
- a nyitottságot (átlagérték: 3,2),
- a rugalmasságot (átlagérték: 3,2),
- a kreativitást (átlagérték: 3,11).

A legkevésbé elvárt kompetenciák közé a felelősségvállalást (átlagérték: 2,61) és az együttműködési készséget (átlagérték: 2,66) sorolták, de még ezek átlagos megítélése is a „kevésbé fontos”, illetve a „fontos” fokozatok közé esik. A fenti eredmények mindenképp érdekesnek tekinthetők, ugyanis miként Erdős (2011) megfogalmazza, a felelősség a produktív emberi együttműködés egyik alappillére, és egyúttal a közösség igazgatásának is elengedhetetlen része.

A kérdőíves vizsgálat során nemcsak azt szeretnénk volna megtudni, hogy a szervezetek mely kompetenciákat várják el a pályakezdőktől, hanem azt is, hogy az érintettek mennyire rendelkeznek a szóban forgó kompetenciákkal. Ez utóbbi kérdéssel kapcsolatos válaszok átlagát a 3. számú ábra szemlélteti.

**3. számú ábra:** A pályakezdők valós kompetenciáinak átlaga a válaszadók megítélése alapján

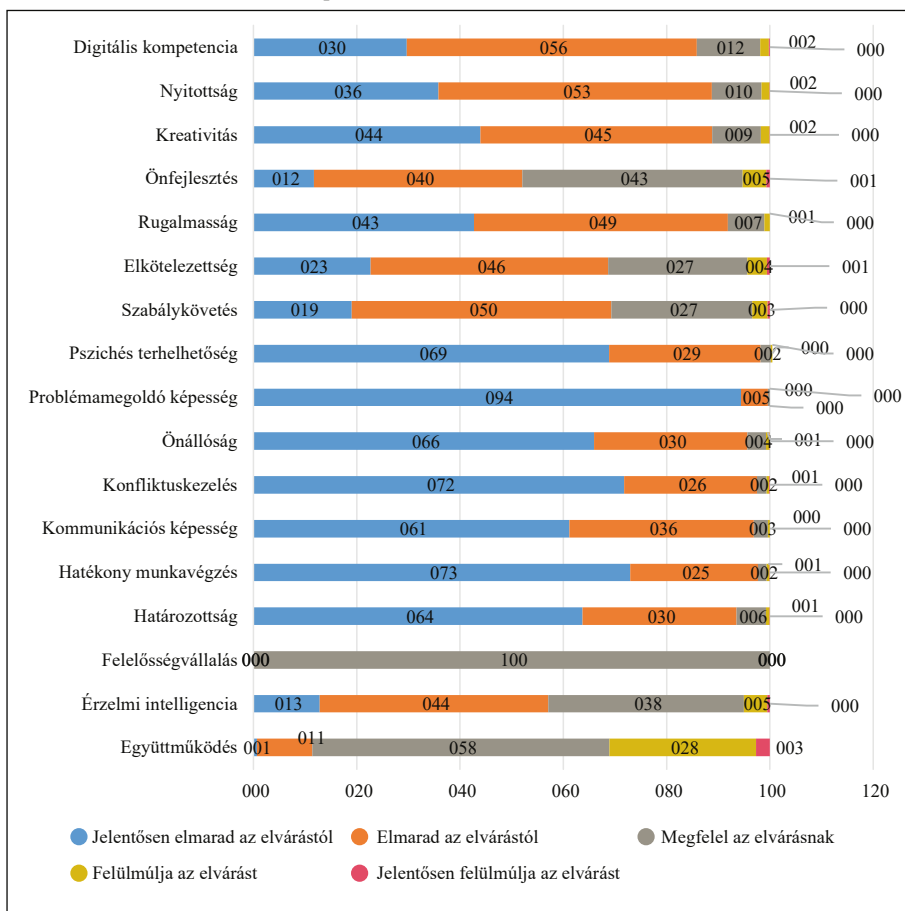


Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A fenti diagram egyértelműen mutatja, hogy a megkérdezettek szerint a kompetenciák többségével a pályakezdők egyáltalán nem vagy kevésbé rendelkeznek. A legpozitívabban értékelt kompetenciák az együtműködés (átlagérték: 2,87), a szabálykövetés (átlagérték: 2,83) és az önfejlesztés (átlagérték: 2,7) voltak, ám még ezek átlaga sem érte el a négyfokozatú Likert-skálán a hármas, azaz a „jellemző” szintet. A felmérésben részt vevők véleménye szerint a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők a legkevésbé a problémamegoldó képesség (átlagérték: 1,09), az önállóság (átlagérték: 1,53) és a konfliktuskezelő képesség (átlagérték: 1,54) kompetenciájával rendelkeznek.

Annak érdekében, hogy még összetettebb képet kapjunk a pályakezdők kompetenciáiról, az „elvárt” és a „rendelkezik” kérdések eredményeit kivontuk egymásból, így megkaptuk azt is, hogy az egyes kompetenciákkal kapcsolatban mennyire felelnek meg a pályakezdők a velük szemben támasztott elvárásoknak. Ennek az eredményét a 4. számú ábra szemlélteti.

**4. számú ábra:** A pályakezdőktől elvárt és a pályakezdők valós kompetenciáinak összehasonlítása 1.



*Forrás:* A szerzők saját szerkesztése.

A diagramon feltüntetett eredmények több érdekes, elgondolkodtató kérdésre is ráirányítják a figyelmünket. Először is egyértelműen látszik, hogy a megkérdezettek véleménye szerint egyedül – az egyébként legkevésbé fontosnak tartott – felelősségvállalás kompetenciájában egyeznek meg a valós és az elvárt értékek. Másrészt a legtöbb kompetencia esetében nem, illetve alig gondolják úgy a részt vevők, hogy a pályakezdők kevésbé vagy jelentősen felülmúlják a szervezeti kompetenciaelvárásokat. E tekintetben az együttműködés, az érzelmi intelligencia és az önfejlesztés bizonyultak a legerősebb kompetenciáknak,

vagyis ezeknél a részt vevők viszonylag magas százaléka ítélte úgy, hogy a pályakezdők kompetenciái megfelelnek vagy felülmúlják az elvárásokat. Végül a diagramok alapján megállapíthatjuk, hogy a legtöbb kompetenciában a kitöltők szerint a pályakezdők elmaradnak vagy jelentősen elmaradnak az elvárásoktól. A legerősebb kompetenciahiány a részt vevők szerint a problémamegoldás, a hatékony munkavégzés, a konfliktuskezelés, a pszichés terhelhetőség, az önállóság, a határozottság és a kommunikációs képesség esetében van. Fontos kiemelnünk, hogy ezek a kompetenciák a legfontosabbnak tartottak között szerepeltek a szervezeti elvárásokra vonatkozó kérdésre adatott válaszok alapján. A legjelentősebbnek tartott „szabálykövetés” esetében azonban kisebb az elmaradás mértéke.

A pályakezdők kompetenciáiról kialakuló képet tovább árnyalhatjuk, ha megnézzük, hogy ágazati összehasonlításban hogyan alakult a kompetenciaelvárásoknak való megfelelés. Ezt szemlélteti a 2. számú táblázat.

**2. számú táblázat:** *A pályakezdőktől elvárt és a pályakezdők valós kompetenciáinak összehasonlítása a vizsgált közszolgálati ágazatokban a válaszadók megítélése alapján*

		Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Együttműködés	Jelentősen elmarad az elvárástól	0,47%	1,32%	0,63%
	Elmarad az elvárástól	9,59%	10,86%	12,63%
	Megfelel az elvárásnak	57,16%	58,88%	57,47%
	Felülmúlja az elvárást	30,06%	26,64%	26,53%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	2,72%	2,30%	2,74%
Érzelmi intelligencia	Jelentősen elmarad az elvárástól	11,23%	16,67%	13,18%
	Elmarad az elvárástól	43,26%	45,42%	45,40%
	Megfelel az elvárásnak	40,19%	33,99%	36,19%
	Felülmúlja az elvárást	4,96%	3,59%	4,39%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,35%	0,33%	0,84%
Felelősségvállalás	Megfelel az elvárásnak	100,00%	100,00%	100,00%
Határozottság	Jelentősen elmarad az elvárástól	59,20%	64,43%	71,75%
	Elmarad az elvárástól	32,97%	28,86%	24,72%
	Megfelel az elvárásnak	7,19%	6,04%	2,65%
	Felülmúlja az elvárást	0,60%	0,67%	0,88%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,12%	0,00%	0,00%
Hatékony munkavégzés	Jelentősen elmarad az elvárástól	74,69%	79,47%	65,58%
	Elmarad az elvárástól	22,76%	19,21%	31,81%
	Megfelel az elvárásnak	2,42%	0,33%	1,31%
	Felülmúlja az elvárást	0,12%	0,99%	1,09%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,00%	0,22%
Kommunikációs képesség	Jelentősen elmarad az elvárástól	59,14%	65,23%	62,12%
	Elmarad az elvárástól	37,65%	32,45%	34,42%
	Megfelel az elvárásnak	2,97%	1,66%	3,03%
	Felülmúlja az elvárást	0,24%	0,66%	0,43%

		Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Konfliktuskezelés	Jelentősen elmarad az elvárástól	69,70%	77,51%	71,74%
	Elmarad az elvárástól	28,48%	19,80%	24,78%
	Megfelel az elvárásnak	1,70%	1,68%	2,17%
	Felülmúlja az elvárást	0,12%	0,67%	1,09%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,34%	0,22%
Önállóság	Jelentősen elmarad az elvárástól	66,87%	72,01%	60,18%
	Elmarad az elvárástól	29,65%	22,18%	34,78%
	Megfelel az elvárásnak	3,10%	4,78%	3,66%
	Felülmúlja az elvárást	0,37%	1,02%	1,14%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,00%	0,23%
Problémamegoldó képesség	Jelentősen elmarad az elvárástól	94,18%	96,28%	93,50%
	Elmarad az elvárástól	5,83%	3,11%	5,63%
	Megfelel az elvárásnak	0,00%	0,62%	0,87%
Pszichés terhelhetőség	Jelentősen elmarad az elvárástól	65,57%	68,82%	73,18%
	Elmarad az elvárástól	32,36%	28,81%	24,18%
	Megfelel az elvárásnak	2,08%	1,69%	1,98%
	Felülmúlja az elvárást	0,00%	0,68%	0,66%
Szabálykövetés	Jelentősen elmarad az elvárástól	17,84%	22,55%	18,83%
	Elmarad az elvárástól	51,42%	51,63%	47,49%
	Megfelel az elvárásnak	27,90%	21,90%	29,50%
	Felülmúlja az elvárást	2,84%	3,59%	2,93%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,33%	1,26%
Elkötelezettség	Jelentősen elmarad az elvárástól	21,51%	30,40%	19,87%
	Elmarad az elvárástól	48,11%	47,06%	41,63%
	Megfelel az elvárásnak	26,71%	18,30%	32,85%
	Felülmúlja az elvárást	3,55%	3,59%	4,39%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,12%	0,65%	1,26%
Rugalmasság	Jelentősen elmarad az elvárástól	39,45%	43,84%	47,73%
	Elmarad az elvárástól	51,80%	46,51%	46,20%
	Megfelel az elvárásnak	8,03%	8,97%	4,12%
	Felülmúlja az elvárást	0,72%	0,66%	1,95%
Önfejlesztés	Jelentősen elmarad az elvárástól	10,16%	13,07%	13,60%
	Elmarad az elvárástól	39,24%	42,16%	41,21%
	Megfelel az elvárásnak	44,80%	41,18%	39,75%
	Felülmúlja az elvárást	5,20%	3,27%	4,39%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,59%	0,33%	1,05%
Kreativitás	Jelentősen elmarad az elvárástól	41,26%	46,42%	47,20%
	Elmarad az elvárástól	45,72%	42,32%	45,19%
	Megfelel az elvárásnak	11,22%	8,87%	6,49%
	Felülmúlja az elvárást	1,81%	2,39%	0,89%
Nyitottság	Jelentősen elmarad az elvárástól	33,85%	38,20%	37,82%
	Elmarad az elvárástól	54,51%	51,16%	51,28%
	Megfelel az elvárásnak	9,98%	9,30%	9,19%
	Felülmúlja az elvárást	1,66%	1,33%	1,50%

		Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Digitális kompetenciák	Jelentősen elmarad az elvárástól	27,70%	33,12%	30,90%
	Elmarad az elvárástól	57,07%	55,63%	54,94%
	Megfelel az elvárásnak	13,32%	10,60%	11,59%
	Felülmúlja az elvárást	1,78%	0,33%	2,36%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,12%	0,33%	0,21%

*Forrás: A szerzők saját szerkesztése.*

A kiemelt mezők azt mutatják, hogy hat kompetencia – vagyis az együttműködés, az érzelmi intelligencia, a felelősségvállalás, az önfejlesztés, a nyitottság és a digitális kompetencia – esetében nincs szignifikáns eltérés a három ágazat pályakezdői között. Úgy tűnik azonban, hogy a határozottság, a rugalmasság és a pszichés terhelhetőség esetében a rendvédelemben elhelyezkedő pályakezdők jobban elmaradnak a szervezeti elvárásoktól, mint a másik két terület pályakezdői. Ugyanakkor a hatékony munkavégzés kompetenciájában a rendvédelmi pályakezdők a másik két ágazat pályakezdőihöz képest szignifikánsan kevésbé maradnak el az elvárt szervezeti szinttől. Az eredmények alapján az önkormányzati igazgatásban dolgozó pályakezdők több kompetenciában is szignifikánsan erőteljesebb elmaradást mutatnak a rendvédelmi és a közigazgatási pályakezdőkhöz képest. Ezen kompetenciák a következők: kommunikációs képesség, konfliktuskezelő képesség, önállóság, problémamegoldó képesség, szabálykövetés, elkötelezettség. A közigazgatásban elhelyezkedők a pszichés terhelhetőség kompetenciájában szignifikánsan kevésbé, a kreativitásban viszont szignifikánsan jobban megfelelnek a szervezeti elvárásoknak, mint a másik két ágazat pályakezdői.

## **Az eredmények megvitatása, konklúziók**

Kutatásunk eredményeiből előremutató következtetéseket vonhatunk le mind önmagában a közszolgáltatásra, mind a közszolgálat és a versenyszféra összehasonlítására vonatkozóan. Elsőként nézzük meg, hogy mely konklúziókra érdemes odafigyelni, ha a közszférát önmagában tekintjük!

Meglátásunk szerint a kutatás egyik legfontosabb tapasztalata, hogy a megkérdezettek véleménye szerint a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők – egy kivétellel (felelősségvállalás) – a vizsgált kompetenciák mindegyikében elmaradnak vagy jelentősen elmaradnak a szervezeti elvárásoktól. Úgy tűnik, ez a jelenség független az ágazatoktól, hiszen a rendvédelem, a központi közigazgatás és az önkormányzati igazgatás esetében is elmaradásról nyilatkoztak

a kutatás részt vevői, igaz, az egyes területeken más kompetenciák voltak erősebben érintettek. Mindebből arra következtethetünk, hogy fontos lenne a jelenleginél célirányosabban foglalkozni nemcsak az újonnan belépő pályakezdők elméleti és gyakorlati szakmai tudásának megalapozásával, hanem a munkahelyi beilleszkedést, valamint a munkavégzést támogató egyéni szociális kompetenciák fejlesztésével is. Ez a fejlesztés beépülhet egyrészt a felső- és középfokú szakmai képzésekbe, másrészt megvalósulhat a szervezeti beilleszkedést támogató ösztöndíjas, illetve mentori programok által. Utóbbi lehetőség jelentőségét fokozza az a tény, hogy a belépő pályakezdők jó része nem részesül célirányos iskolai képzésben, vagyis az „utcáról” kerül be a szervezetekbe. Ennek megfelelően esetükben még fontosabb, hogy a munkavégzésbe épített fejlesztésekkel, támogatásokkal minél hamarabb elérjék a szervezetek által elvárt kompetenciaszinteket.

Összevetve a magánszektor és közszféra munkáltatóinak pályakezdőkkel szemben támasztott elvárásait megállapítható, hogy a leginkább elvárt egyéni és szociális kompetenciák között jelentős átfedések vannak.

Mindkét szektorban fontos a pályakezdők hatékony és precíz munkavégzése, terhelhetősége, teljesítőképességük fenntartása, valamint kommunikációs képességeik. Ugyanakkor a közszférában kiemelkedő jelentőséggel bír a szabálykövetés és a fegyelmezettség kompetenciája, amely a versenyszférában a kevésbé jelentős elvárások között szerepel. Fontos különbség továbbá, hogy a versenyszektorban nagyobb szerepet tulajdonítanak a pályakezdők önállóságának, önfejlesztési képességének, együttműködésének, kreativitásának és rugalmasságnak, mint a közszektorban. Ezek az eltérések valószínűleg a vizsgált szervek feladatrendszeréből, a hatósági munka jellegéből, illetve a hierarchikus struktúrából következnek. Mindazonáltal érdemes elgondolkodni azon is, hogy ha a közszoigálati szervezetek kompetenciaelvárásaiban nem következik be változás, akkor mennyire várható a változásokra nyitott, az új helyzetekhez rugalmasan alkalmazkodni képes, az élethosszig tartó tanulás mellett elkötelezett humán erőforrás kialakulása.



## Felhasznált irodalom

---

- Balassa B. (2009). Rendőrség és társadalom – Egy elhibázott viszony rövid története. *Rendvédelmi Füzetek*, 10(2), 77–89.
- Balassa B. (2016). The Importance of the International Cooperation in the Light of the Experience of the „International Staff Week” by Nups. *Kritische Zeiten*, 7(1), 2–21.
- Erdős Á. (2011). Felelősség a rendvédelemben, múltban és jelenben. *Magyar Közigazgatás*, 61(2), 118–121.
- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E. & Ivaskevic K. (2017). Rendőri alapkompeticenciák az egységes közszolgálati alapkompeticenciák tükrében. *Rendőrségi Szemle*, 1(1), 14–73.
- OECD (2017). *Hungary: Public Administration and Public Service Development Strategy, 2014-2020*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264286535-en>
- Szakács É. (2015). Az egyéni és a szociális kompetenciák szerepe a karrierindításban. *Hadtudomány*, 25(elektronikus különszám), 85–91. [https://www.mhht.eu/hadtudomany/2015/2015\\_elektronikus\\_kulonszam/15\\_SZAKACS\\_EDUA.pdf](https://www.mhht.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus_kulonszam/15_SZAKACS_EDUA.pdf)
- Szakács G. (2014). *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban – „Közszolgálati Humán Tükör 2013”*. (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- Széchenyi I. (2002). *Hitel (1828-1829)*. Neumann Kht. <https://mek.oszk.hu/06100/06132/html/index.htm>
- Tóthné Téglás T. & Hlédik E. (2014). Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? In Nagy I. Z. (Szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: IV. tanulmánykötet* (pp. 387-408). Óbudai Egyetem. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22\\_TothneTeglasTunde\\_HledikErika.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_TothneTeglasTunde_HledikErika.pdf)
- Varga E., Szira Z., Boda H. & Hajós L. (2017). A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák relevanciájának összehasonlító elemzése a munkáltatók és a felsőoktatásban végzős fiatal munkavállalók aspektusából. *Studia Mundi Economica*, 4(1), 82–93. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2017.04.01.82-93>
- Várhalmi Z. & Tóth I. J. (2012). Diplomás pályakezdők a versenyszektorban – 2011. Várható kereslet, kompetenciák, toborzási nehézségek és intézményi presztízs. *MKIK GVI Kutatási Füzetek*, 2. 1-39. [http://real.mtak.hu/80995/1/kut\\_fuz\\_12\\_2\\_diploma\\_2011\\_120130\\_.pdf](http://real.mtak.hu/80995/1/kut_fuz_12_2_diploma_2011_120130_.pdf)

## A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

---

- Magasvári A. & Szakács E. (2021). Pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a közszolgálatban. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1411-1427. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.6>