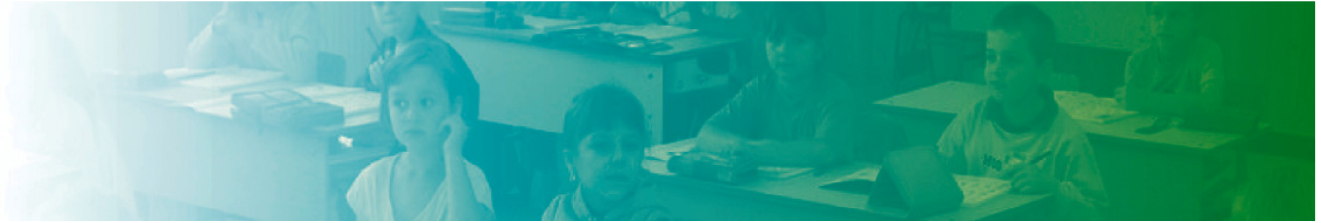


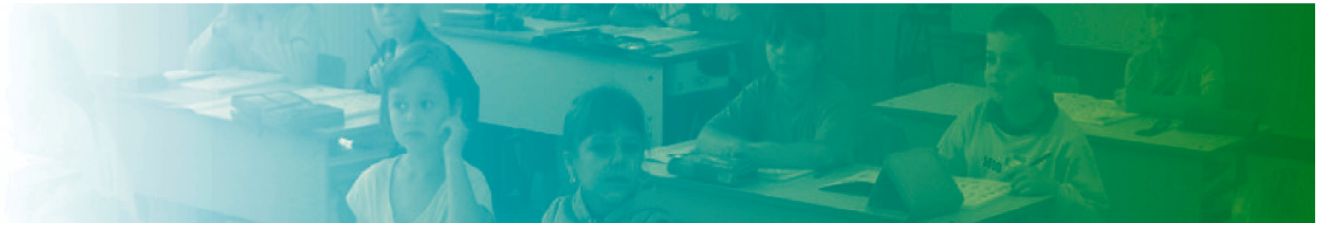


TÁRKI-TUDOK  
Tudásmenedzsment és Oktatáskutató  
Központ Zrt.



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

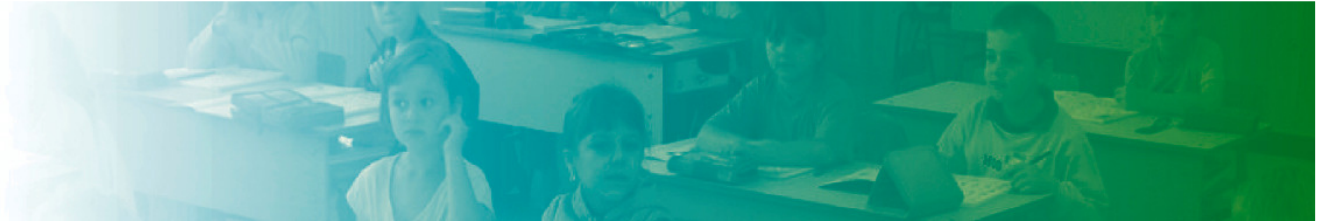
Lannert Judit előadása  
2011 május 12.  
Corvinus egyetem



## A kutatás célja

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

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



## Megválaszolandó kérdések

Az új kormányzás, a hatékony közszolgáltatás biztosítása milyen feladatok elvégzését igényli az ilyen szolgáltatásokat nyújtó intézmények fenntartóitól?

Ezek a feladatok milyen típusú kompetenciákat igényelnek?

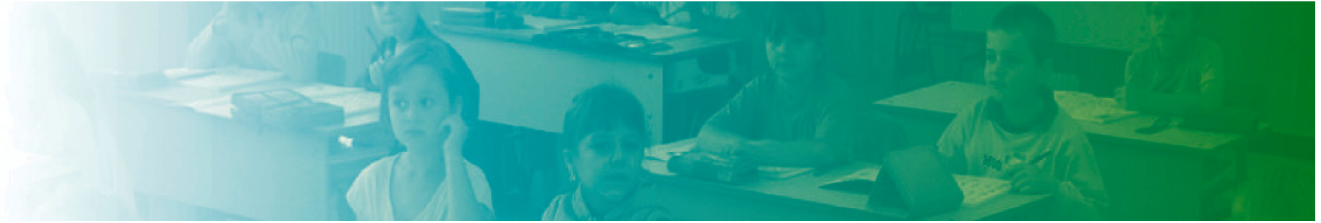
A hatékony szolgáltatásokat megszervezni tudó önkormányzati és nem önkormányzati fenntartók jó gyakorlata mögött milyen típusú feladatköröket és kompetenciákat találunk? Hogyan lehet ezeket fejleszteni?

Vajon az elkövetkező években milyen kompetenciákra lesz igény ezen a területen?

Ezek az igények mit jelentenek a szaktudás, képességek és attitűdök szintjén?

A jelenlegi jó gyakorlatok és a jövőbeli igények milyen képzési-fejlesztési elvárásokat támasztanak?

Mik azok a generikus kompetenciák, ismeretek, amelyek minden szakterületre jellemzőek, és vannak-e szakterületi specifikumok, amelyeket érdemes figyelembe venni az MA képzés kialakításánál?



## Alkalmazott módszerek/kompetenciaműhely- fókuszcsoport

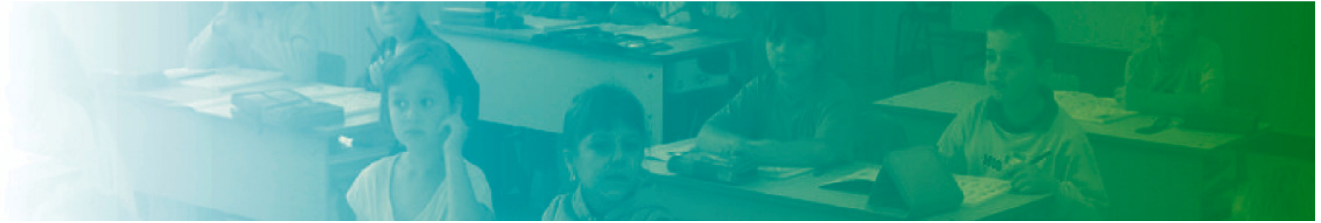
A kompetencia műhelyen olyan szakemberek vettek részt, akik jól reprezentálták a felmérésben szereplő munkaköröket, valamint célszerű volt a később megfigyelt kör szereplői mellett a közigazgatásra és fejlesztéspolitikára rálátó szakemberek és a nagyobb méretű intézmények vezetői köréből is meghívni résztvevőket.

Első lépésként összegyűjtöttük, hogy milyen **feladatai** vannak az adott munkakörben dolgozó munkatársnak - milyen tevékenységekkel tölti egy napját munkakezdéstől a munka befejezéséig -, és ezekről a feladatokról listát készítettünk.

A lista alapján megbeszéltük, és csoportosítva összegyűjtöttük, hogy ezeknek a feladatoknak a lehető legjobb ellátásához milyen **készségekre, képességekre** van szükség.

Ezután azt vizsgáltuk, hogy ezek a készségek illetve képességek **milyen viselkedésekben** jelennek meg.

A műhely eredményeképpen olyan **feladat, illetve kompetencia-listát** kaptunk, ami a munkakör-elemzés alapját képezi, amelynek során a csoportosított készségek-képességekből létrejött kompetencia lista elemeit részletesen definiáltuk



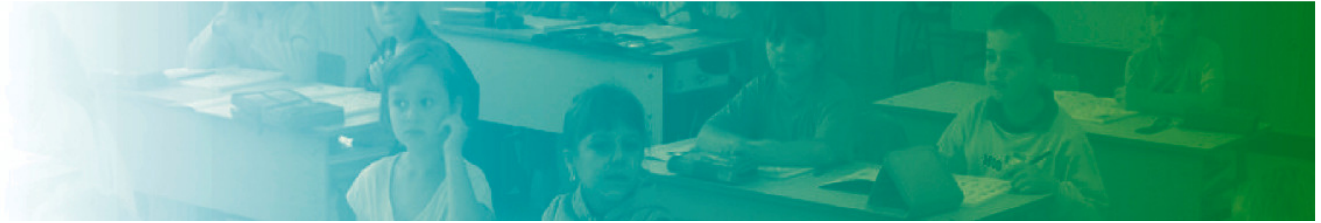
## Alkalmazott módszerek/strukturált telefonos interjú

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

A kutatás célcsoportja a következő **6 intézménytípus** volt:

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

Az ebből a mintakeretből kiválasztott minta országosan, településtípus és régió szerint reprezentatív, valószínűségi minta, ami többlépcsős, arányosan rétegzett kiválasztással készült. A telefonos kérdőívre összesen 169-en válaszoltak



## Alkalmazott módszerek/20 jó gyakorlat

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

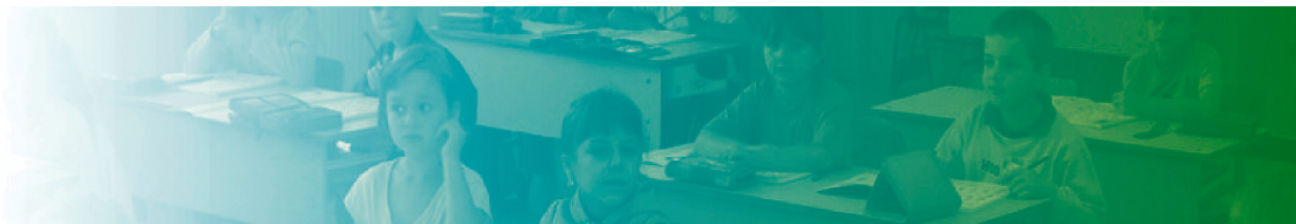
### Módszerek:

- **Egész napos megfigyelés** : Az egész napos megfigyeléshez a fókuszcsoportos eredmények alapján kérdezői segédanyagot hoztunk létre. A megfigyelőket egy szakavatott tréner készítette fel. Az egész napos megfigyelés végén egy rövid interjút is készítettek a megfigyelők a megfigyelttel.
- **360 fokal elemzés**: Ehhez egy olyan szoftvert (Scope360) használtunk, amely lehetővé teszi a munkatársak hatékony, több szempontú, objektív értékelését meghatározott, munkakör-releváns dimenziók mentén. Mindegyik jó gyakorlatot képviselő munkatárs vezetőjét, két munkatársát és két kliensét (például fenntartott intézmény vezetője) megkérdeztük ilyen módszerrel.

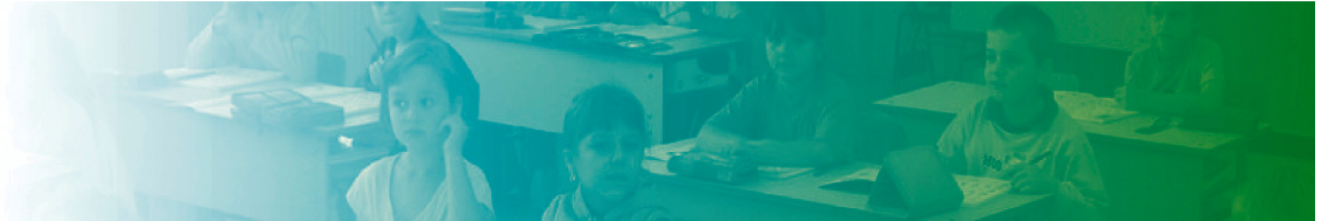


TÁRKI-TUDOK

Tudásmenedzsment és Oktatáskutató  
Központ Zrt.



<p>Ágazati jogász, kulturális referens Aktív eszköz koordinátor Aljegyző Bölcsöde vezető, kuratóriumi tag Civil szervezet elnöke Egyesületi elnök Egyházi tanács elnöke Ellátási ügyintéző Elnök Elnök (vezető óvónő) Elnök, projekt manager ESZA koordinátor Fejlesztési menedzser Főtanácsos Gazdálkodási ügyintéző Gazdasági főelőadó Gyermekvédelmi főosztály vezető Gyülekezeti lelkész Hatósági irodavezető helyettes Humán előadó, koordinátor Humán politikai vezető Humánszolgáltató (osztályvezető) Ifjúsági referens Igazgató Igazgatóhelyettes Intézményvezető Iskola fenntartó, lelkipásztor Iskolaigazgató Jegyző Kirendeltség vezető Kistérségi irodavezető Körjegyző</p>	<p>Közoktatási főtanácsos Közoktatási referens Közoktatási ügyintéző Közösségi koordinátor Főosztályvezető Kulturális és szociális referens Kulturális osztályvezető Kulturális referens Kuratóriumi elnök Kuratóriumi tag, önkéntes Lelkész Mentor, egyesületi elnök Művelődési és egészségügyi osztályvezető helyettes Művelődési ügyintéző Művelődésügyi osztályvezető Művelődésügyi osztályvezető helyettes Népjóléti csoport vezetője Népjóléti referens Oktatási és kulturális irodavezető Oktatási és kulturális osztály vezetője Oktatási osztályvezető Oktatási referens Oktatási referens, osztályvezető helyettes Oktatási-közművelődési vezető főtanácsos Oktatásügyi referens Osztályvezető Osztályvezető helyettes Otthonvezető, elnök Óvodavezető Parókus lelkész Polgármester Polgármester, társulásvezető</p>	<p>Projekt asszisztens Projekt manager, elnök Projektvezető Református lelkész Szakmai főtanácsadó Szakmai vezető Szociális csoportvezető Szociális és egészségügyi osztályvezető Szociális osztályvezető referens Szociális referens Szociális referens (családvédelmi osztályvezető) Szociális referens, irodavezető Szociális szakreferens Szociális szervező Szociális ügyintéző Szociális, kulturális referens Tagintézményvezető TÁMOP 1.1 kirendeltségi megvalósító Társulás igazgatója, elnöke Társulásvezető Titkár Ügyintéző Ügyvezető Ügyvezető elnök Vezető Vezető helyettes Vezető lelkész Vezető lelkész, vallástanár Vezető óvónő Vezető tanácsos</p>
--	--	--

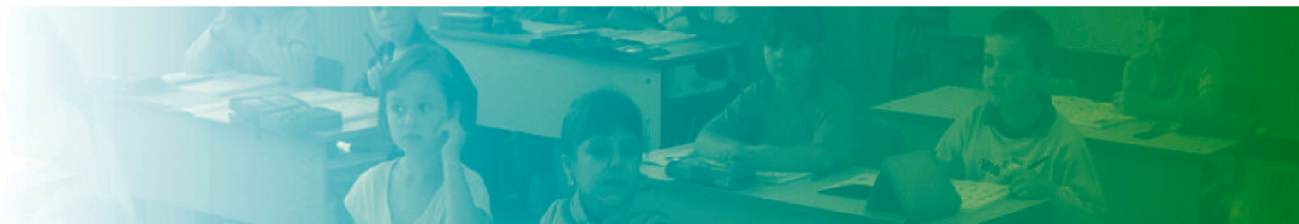


## Munkakörök

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

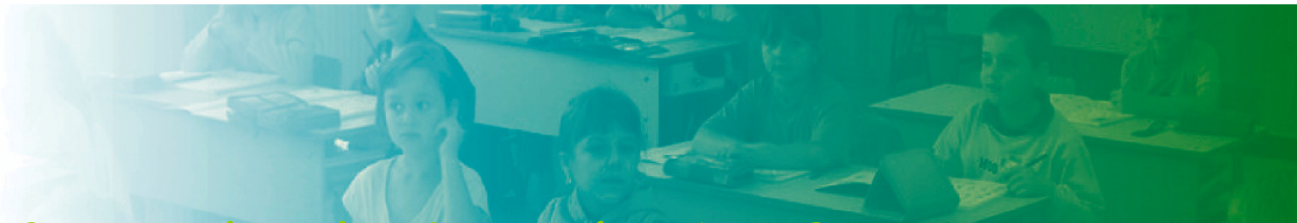
- (szak)referensek a közigazgatásban, akik jellemzően egy, ritkán két szektort is felügyelnek
- vezető / fő- / tanácsosok a közigazgatásban
- koordinátorok – kis számban több kategóriában is
- ügyintézők és asszisztensek
- projektmenedzserek / -vezetők
- projektek szakmai megvalósítói



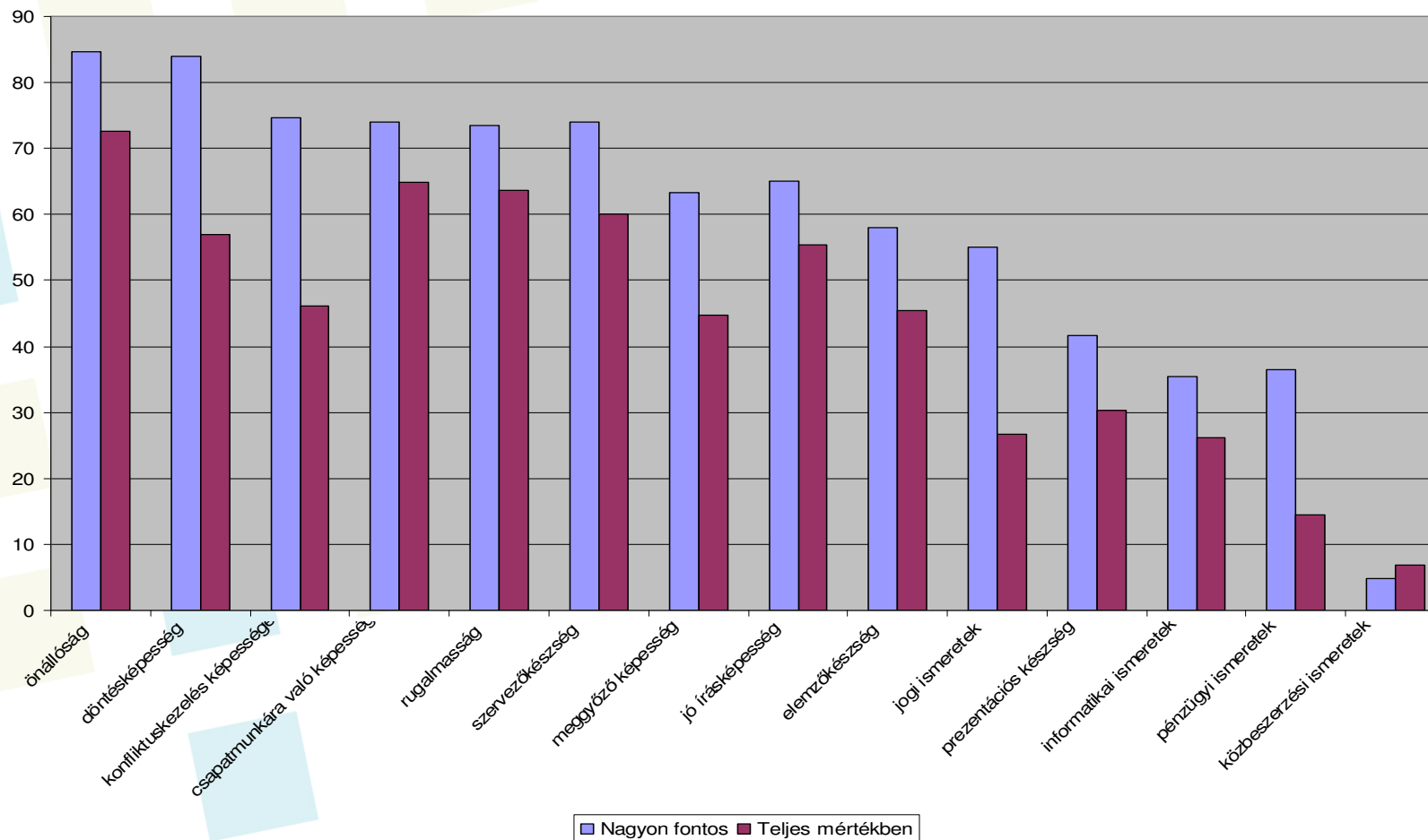


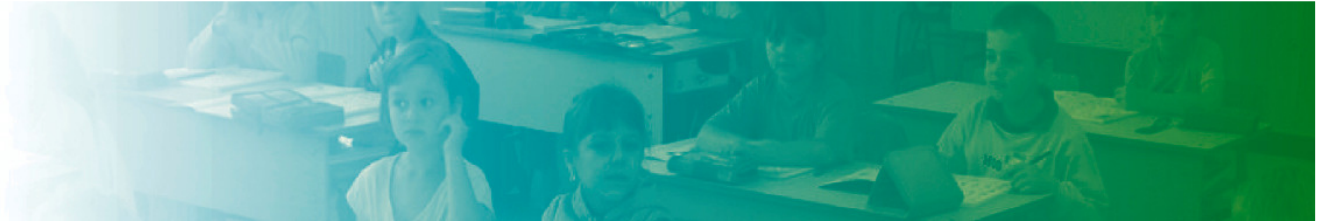
## Gyakran végzett feladatok (telefonos kérdezés)

	Pályázat keresés	Pályázat írás	Stratégiai anyagok készítése	Feladatok kiosztása számonkérés	Költségvetés készítése	Jogszabály alkalmazás	Idegen nyelven olvasni tárgyalni
<b>Megyei önkormányzat</b>	32	36	64	55	32	100	0
<b>Települési önkormányzat</b>	42	32	61	71	46	90	15
<b>Önkormányzati társulás</b>	57	54	68	82	71	93	7
<b>Egyház</b>	41	18	47	88	69	88	65
<b>Nonprofit</b>	75	73	68	98	76	73	10
<b>Munkaügyi</b>	19	10	38	71	62	100	5
<b>Összesen</b>	48	41	60	79	60	89	14



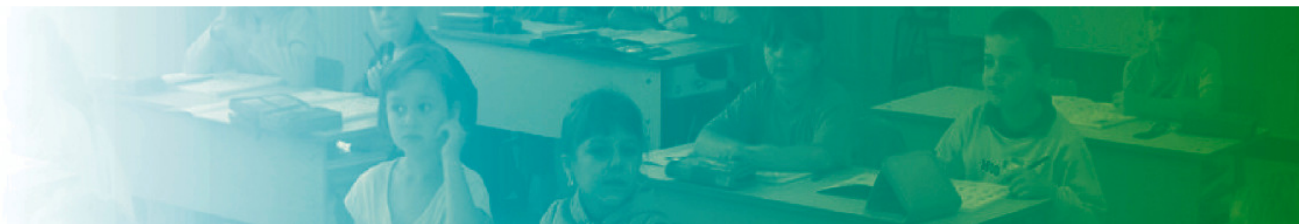
## A kompetenciák fontossága és birtoklása (telefonos kérdezés)





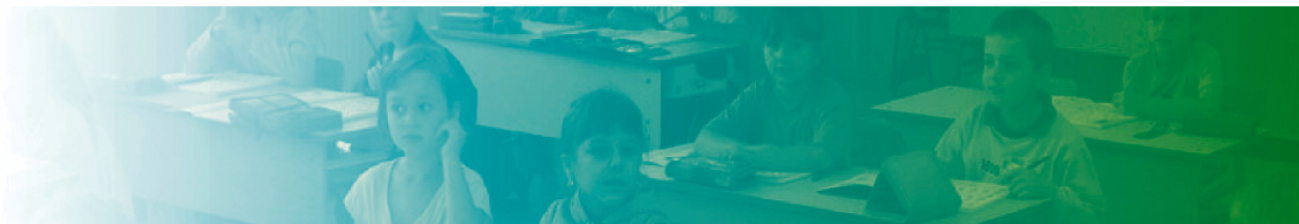
## Észlelt kompetenciahiányok (egésznapos megfigyelés)

- feladatdelegálás
- időgazdálkodás
- a jogszabályok ismerete és értelmezése
- motiválás
- stratégiai látásmód
- kommunikációs problémák (a hierarchiában lefelé hatékony, felfelé problémás kommunikáció)
- belső információáramlás biztosításának gyengesége
- IKT-kultúra és nyelvtudás hiánya



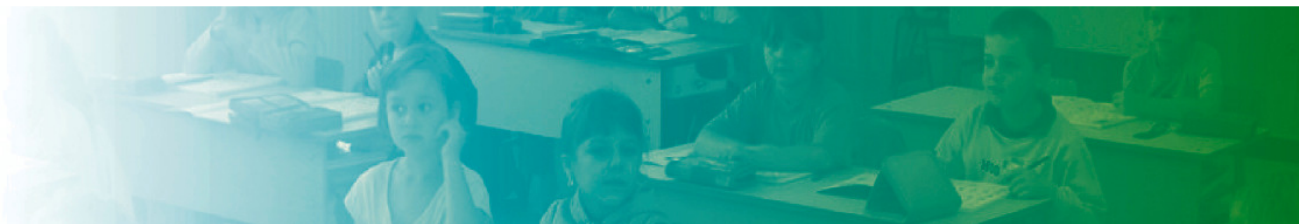
## Kompetenciák (360 fokos megfigyelés)

	Kompetenciák					
	Szakmai	Teljesítmény	Személyiség jegyek	Társas	Személyes	Vezetői
<b>Önjellemzés</b>	3,21	3,28	2,89	2,88	2,99	2,83
<b>Beosztott</b>	3,35	3,19	3,11	2,93	2,80	2,88
<b>Partner</b>	3,61	3,27	2,86	2,98	2,82	2,71
<b>Vezető</b>	3,58	3,11	3,04	3,00	2,84	2,74
<b>Egyéb</b>	3,56	3,25	2,98	3,03	2,78	2,68
<b>Átlag</b>	3,46	3,22	2,97	2,97	2,84	2,77



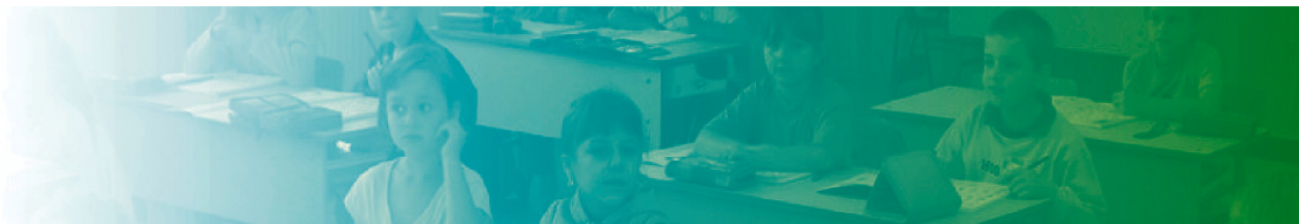
## Személyes kompetenciák (360 fokos elemzés)

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

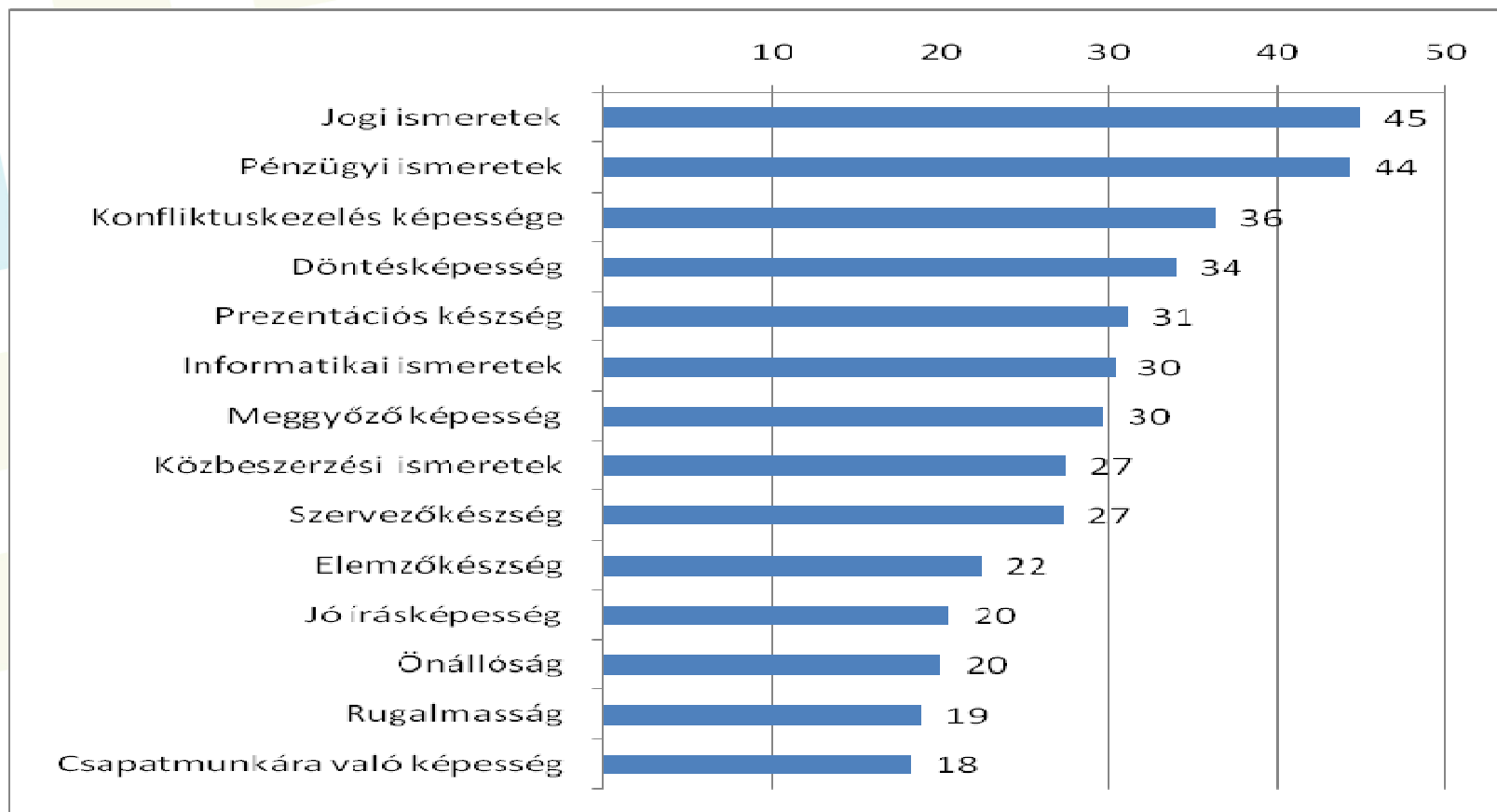


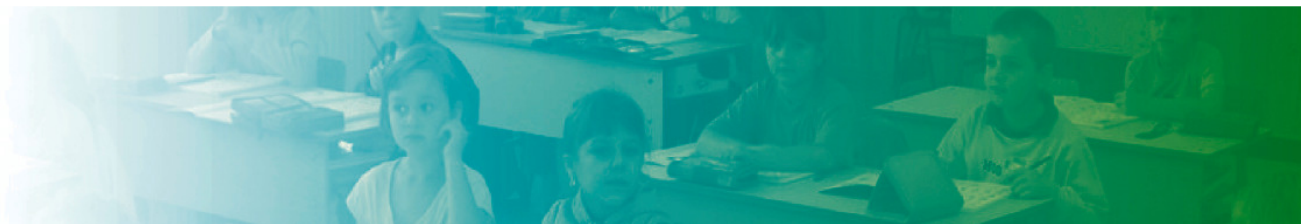
## Vezetői kompetenciák (360 fokos elemzés)

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

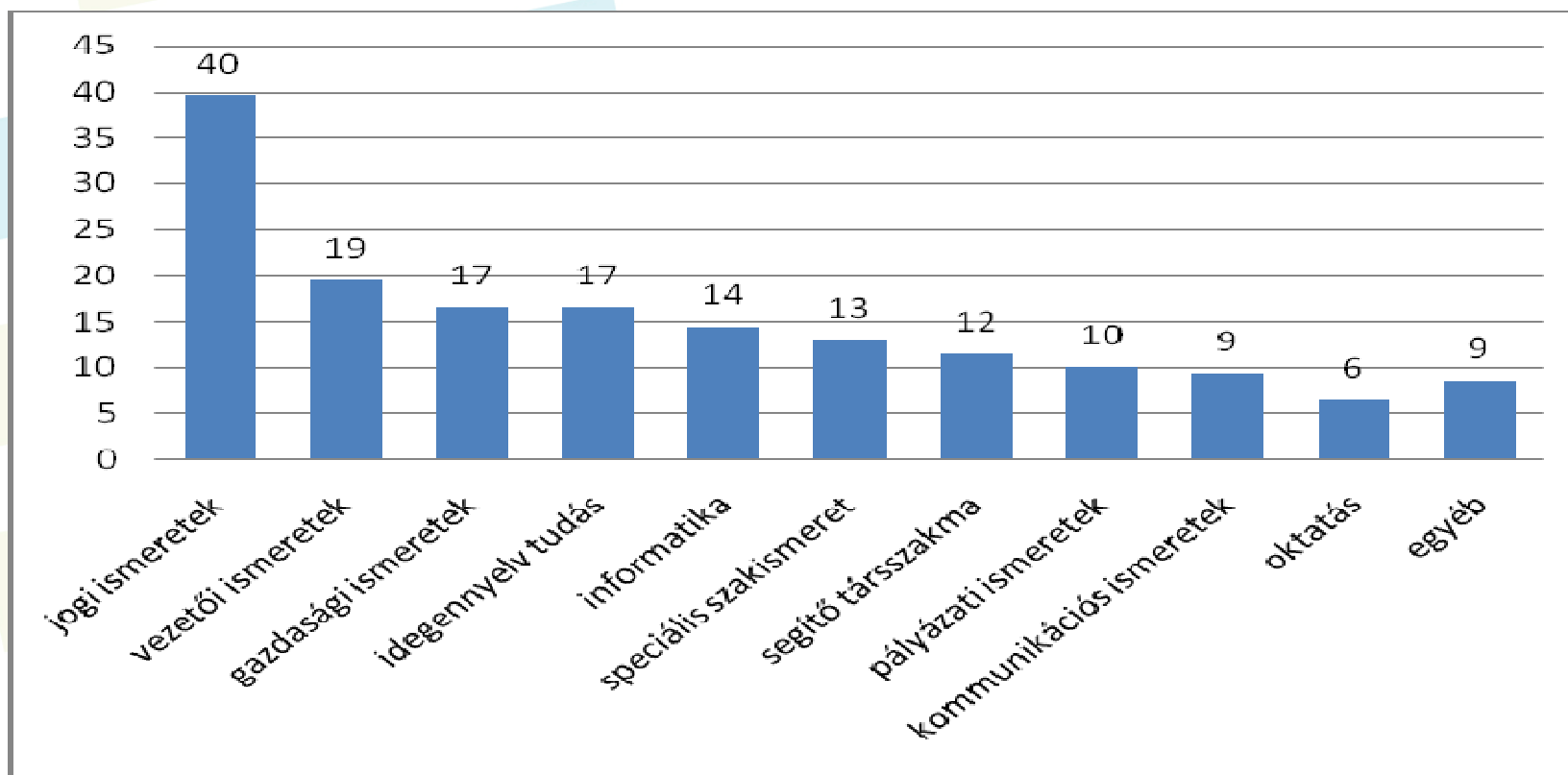


## Kompetenciahiányok (telefonos kérdezés)

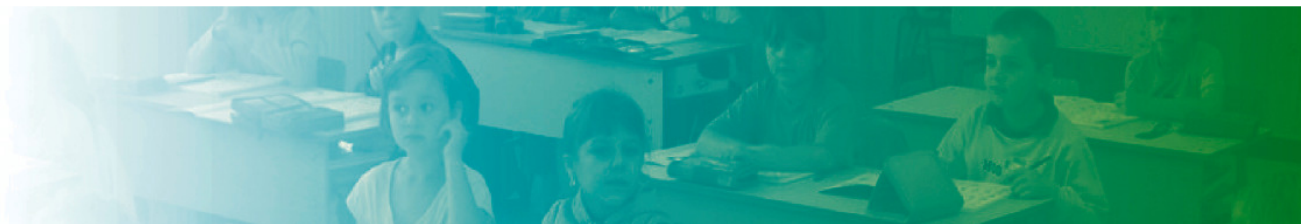




## Képzési igények (telefonos kérdezés)

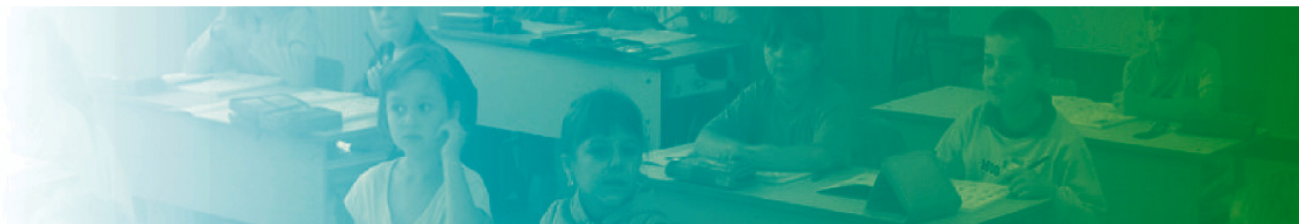






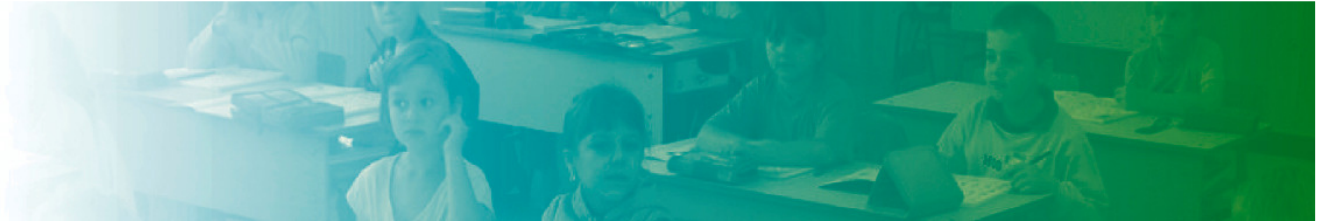
## Képzési igény szektorok szerint (telefonos kérdezés)

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



## Képzési igény fenntartó szerint (telefonos kérdezés)

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



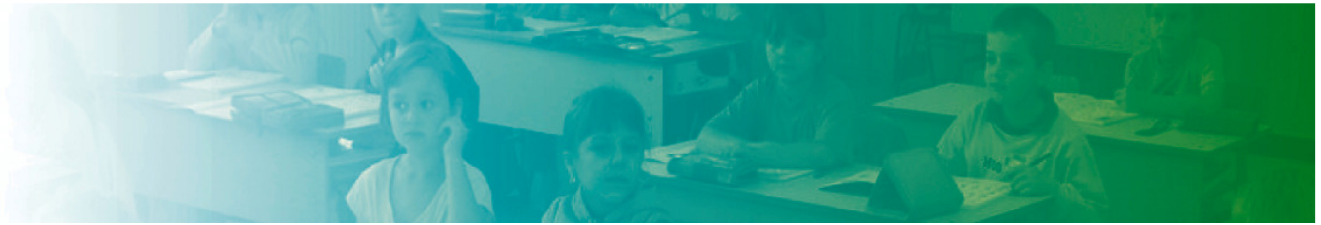
## Javaslatok a képzési modulokra

### Ismeretmodul javasolt elemei

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

### A fejlesztőmodul fő tematikai egységei:

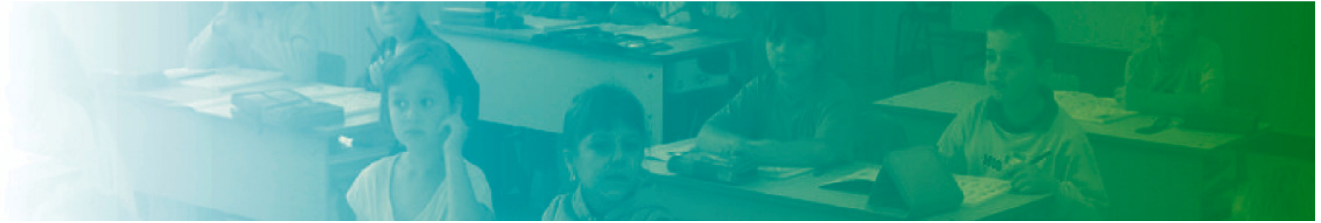
- Személyiség-fejlesztés: személyes fejlesztés, önismert, társismeret
- Társas kapcsolatok: kommunikáció, konfliktuskezelés, együttműködés
- Vezetésfejlesztés: leadership és menedzsment, meggyőzés, csapatmunka, motiváció és delegálás
- Projektmegvalósítás: csoportos problémamegoldás és változáskezelés. Szintetizálás.



## Javaslat a módszertanra

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

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



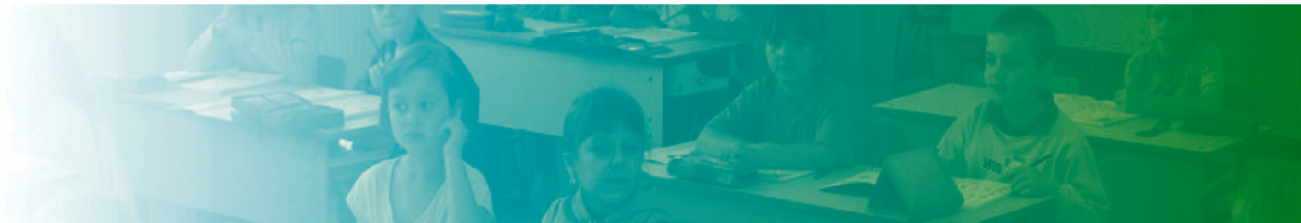
## Egyéb javaslatok

A terepen dolgozók zöme közigazgatási vagy bölcsész-szociális jellegű diplomával rendelkezik. Jellemzően kevesen dolgoznak ezen a terepen elsődleges jogi diplomával, éppen ezért is merül fel dominánsan e körben a jogi ismeretekben való elmélyülés igénye.

A már meglévő közigazgatási kar, a jogtudományi képzések és a vezetőképzés mellett kell ennek a szaknak egy olyan kínálatot nyújtania, amely vonzóvá teszi a versenytársak mellett is. Ezt leginkább három módon tudja megvalósítani:

- jóval gyakorlatorientáltabb képzést nyújt mint a többi
- kompetenciafejlesztő tréninget is beépít a kínálatba
- szabadon választható tárgyak körében széles kínálatot nyújt a kissé aluldimenzionált társadalomtudományi tárgyakból is, mint politikatudomány, szociológia, filozófia, etika

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



## A célcsoport szektorális különbségei

Munkaügyi  
szervezetek

Állami

Önkormányzatok

**Kliens**

**központú**

Egyházi és alapítványi  
szociális ellátó,  
karitatív szervezetek

**Piaci**

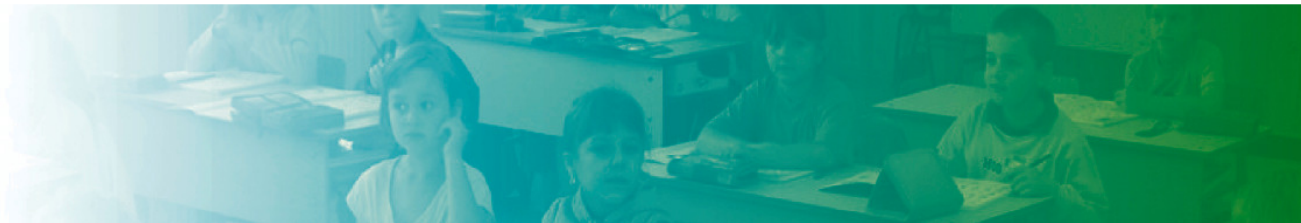
Egyházi intézmény  
fenntartó

**Intézmény**

**fenntartói**



TÁRKI-TUDOK  
Tudásmenedzsment és Oktatáskutató  
Központ Zrt.



# Elérhetőségek

[www.tarki-tudok.hu](http://www.tarki-tudok.hu)

Köszönöm a figyelmet!