

H. Kovács Judit

Egyházi fenntartású szociális intézmények munkatársai körében végzett kompetenciavizsgálat néhány tanulsága

A szociális szolgáltatások minőségének érdekében a fenntartó az általa irányított négy intézmény munkatársai körében kompetencia, az ellátottak esetében pedig elégedettségi és szükségletfeltáró vizsgálatot végzett.⁴⁰ Tanulmányom a munkatársak kompetenciavizsgálatára fókuszál, ezen belül is a módszertan bemutatására, valamint a megállapítások összegzésére.

*Kulcsszavak: szociális intézmények, kompetenciavizsgálat
JEL kód: H55*

A kompetencia fogalmi megközelítései

A mai köznyelvben a kompetencia szónak kettős jelentése van⁴¹: illetékesség, hatáskör, jogosultság, hozzáértés, alkalmasság. A kompetencia szó jelentését megközelíthetjük az ellentéte, az inkompetencia jelentésének az értelmezésével is, mely a következőket jelenti: illetéktelenség, hatáskör nélküliség, jogosulatlanság (az illetékesség, a hatáskör, a jogosultság hiánya); szakszerűtlenség, alkalmatlanság (szakmai hozzá nem értés).

„Megkülönböztetünk személyes, speciális és szociális kompetenciákat. Az általános kompetenciák (a személyes, a szociális és a kognitív) mindazoknak a pszichikus komponenseknek a készletei, amelyek az egyes emberek mindennapi egyéni és szociális létéhez szükségesek. Az egyes emberek általában csak néhány speciális kompetenciát sajátítanak el. A speciális kompetenciák sajátos motívumok és tudások (speciális képességek, szokások, készségek és ismeretek) rendszerei. A speciális kompetencia funkciója, hogy az ember saját és mások érdekében valamilyen állapotváltozást, produktumot hozzon létre. Valamennyi speciális kompetencia sajátos produktumainak első példányai tág értelemben vett alkotás eredményei, ennél fogva valamennyi speciális kompetenciának a tág értelmében vett alkotóképesség az általános alapja.”

A kompetencia nem szinonimája a képességnek (skill), hanem képesség (ability) komplex feladatok adott kontextusban történő sikeres megoldására. A fogalom magában foglalja az ismeretek mobilizálását a kognitív és gyakorlati képességeket, a szociális és magatartási komponenseket, attitűdöket, érzelmeket és az értékeket egyaránt.

1. táblázat: Kulcskompetenciák kategóriái (DeSeCo – program szerint)⁴²

autonóm cselekvéssel	eszközök interaktív használatával	szociálisan heterogén környezetben való működéssel
elsajátítható kompetenciák		
saját (élet)tervek, személyes elképzelések kialakítása, önálló vezetés; jogok, szükségletek, érdekek érvényesítése, védelme	ismeretek, információk interaktív használata; technológia interaktív használata; nyelv, szimbólumok, szövegek interaktív kezelés	másokkal való kapcsolatépítés; csoportmunkában való együttműködés; konfliktuskezelés és megoldás

Forrás: OECD/ DeSeCo, 2003.

⁴⁰ A felmérésben közreműködött dr. Kabai Imre, dr. Kabainé Tóth Klára, H. Kovács Judit.

⁴¹ A kompetencia szó a latin *competentia* szóból származik, jelentése illetékesség.

⁴² V.ö.: OECD/DeSeCo (Defining and Selecting Key Competencies) program 1997-2002; Key DeSeCo publication. s Key competencies for a successful life and a well-functioning society 2003, D.S. Rychen and L.H. Salganik (eds.)

A kompetencia, mint hasznosuló, hasznosítható készség, tudás manapság sokféle értelemben használható a mindennapi beszédben és a tudományos értekezésekben is.

Korszerű értelmezések szerint a lényeg nem csupán a tudás birtoklása, hanem a megszerzett tudás *új helyzetekben való alkalmazásának, az újabb és újabb tudások megszerzésének képessége, azaz sokak megfogalmazása szerint kompetenciái.*

Az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák egy-egy adott helyzetben megfelelő ismeretek, készségek és attitűdök összességét foglalják magukba. Különösen szükségesek a személyes önmegvalósításhoz és fejlődéshez, a társadalmi beilleszkedéshez, az aktív polgársághoz és a foglalkoztatáshoz (Kocziszky, V. Somosi, 2017).

A kulcskompetenciák megléte elengedhetetlen a tudásalapú társadalmakban, és biztosítja a munkaerő olyan mértékű rugalmasságát, amely lehetővé teszi az állandó változásokhoz való mind gyorsabb alkalmazkodást az egyre nagyobb mértékben globalizálódó világban. Fontos tényezői továbbá az innovációnak, a termelő- és versenyképességnek, valamint hozzájárulnak a dolgozók motivációjához és elégedettségéhez, a munka minőségéhez.

Az Európai Parlament és a Tanács 2006/962/EK ajánlása⁴³ alapján váltak a közgondolkodásban ismertté az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák, amelyek valamennyi szakma és foglalkozás, valamint a társadalmi élet alapját adó készségek.

A kulcskompetenciákat (anyanyelven és idegen nyelveken folytatott kommunikáció, matematikai és alapvető kompetenciák a természet- és műszaki tudományok terén, a digitális kompetencia, a tanulás módszertanának elsajátítása, a szociális és állampolgári, valamint kezdeményező-készség és a vállalkozói kompetencia, valamint a kulturális tudatosság és kifejező-készség) a következő csoportoknak kell elsajátítaniuk:

- A fiataloknak a tankötelezettség végéig, felvértezve őket ezzel a felnőttkorra, különös tekintettel a munkába állásra, egyszersmind alapot képezve a további tanuláshoz;
- A felnőtteknek egész életük során, készségeik fejlesztésével és frissítésével.

A kulcskompetenciák elsajátítása összhangban áll az esélyegyenlőség és az általános hozzáférés elvével. Ez a referenciakeret alkalmazandó azokra a hátrányos helyzetű csoportokra is, amelyek tanulási képességeik terén támogatásra szorulnak. Az ilyen csoportokra példaként említhetők a gyenge alapkészségekkel rendelkező emberek, a korai iskolaelhagyók, a tartós munkanélküliek, a fogyatékkal élők, a bevándorlók stb.

A kulcskompetenciák megléte elengedhetetlen és egyre inkább azzá válik a világ minden országában, az európai gazdasági övezetben pedig kiváltképp. Ezek a kulcskompetenciák kölcsönösen függenek egymástól, és a hangsúly minden esetben a kritikus gondolkodáson, a kreativitáson, a kezdeményező-készségen, a problémamegoldáson, a kockázattértekélen, a döntéshozatalon és az érzelmek konstruktív kezelésén van. A kulcskompetenciák megléte, illetve funkcionális működése teszi lehetővé a generikus és speciális kompetenciák kifejlesztettségét.

A generikus kompetenciák elsajátítása nem köthető egyetlen speciális tárgyhoz, a munka világában valamennyi szervezet valamennyi munkakörére, minden olyan emberi tevékenységre, amely kapcsolatba hozható munkatevékenységgel, általánosan vonatkozó viselkedés-együttes. Ilyen generikus kompetencia a racionális szervezés, idővel és erőforrásokkal való gazdálkodás, a problémaközpontú gondolkodás, amely számba veszi az alternatív megoldási lehetőségeket, összehasonlítja azokat és lényeglátóan, döntésképesen választ közülük. A többi szereplővel együttműködésre törekvő, a szándékok és igények megfogalmazásában kezelésében kommunikatív viselkedésmód, illetve az innovativitás és a kreativitás is ide tartozik. A funkcionális kompetenciák egy-egy munkakör vagy feladat sikeres ellátásához szükséges viselkedés-repertoár elemeit foglalják magukba, ezek forrásuk szerint lehetnek képességek, tanulás útján elnyert tudáselemek, illetve a gyakorlás útján létrejött rutin.

⁴³ Az Európai Parlament és a Tanács 2006/962/EK ajánlása (2006. december 18.) az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról [Hivatalos Lap L 394., 2006.12.30.].
http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_hu.htm.

A kompetenciamérés folyamata

A vizsgálat előkészítésére 2018. májusában, a tényleges felmérésére pedig 2018. június-július hónapokban került sor. A vizsgálat un. „*kompetencia-párbeszéd*” kérdőív segítségével történt. Ennek során a szociális ápoló - gondozó munkakör esetében az un. szakmai kompetenciáik, a közép - és felsővezetői munkakörben dolgozók vezetői készségei kerültek felmérésre.

A kompetenciasorokat (kérdőíveket) az érintett intézmények vezetőinek és a szakértők együttes véleményének figyelembevételével, közösen alakítottuk ki. Ennek eredményeként négy, (két-két összefüggő) un. „*tükör-kérdőívet*” készült. A két (munkatársi és vezetői) szint azonos számú és tartalmú kompetenciát tartalmaz.

A vezetői kör megkérdezéséhez a középvezetők magukról és az őket irányító intézményvezetők pedig róluk töltötték ki. A munkatársak kérdőívei, amelyeket ők magukról, illetve vezetők róluk kitöltöttek, huszonöt (négy csoportba sorolt) kompetenciát tartalmazott, amelyeket két szempont szerint kellett értékelniük: az adott munkakör eredményes betöltéséhez a szóban forgó kompetencia *mennyire szükséges*, ill. az érintett *mennyire rendelkezik* vele. Mindkét szempont esetében ötfokozatú skálán kellett az értékelést megadni.

Így kialakult az un. kettős diszkrepancia-térkép, amelyben egyrészt felismerhetőek a munkatársak egyéni kompetenciahiányai, esetleg többletei. Másrészt a vezetőknek a közvetlen általuk irányított munkatársakkal kapcsolatos kompetencia megítélésük jeleníthető meg.

A felmérésbe bevont intézmények vezetőit és munkatársait kommunikációs terv segítségével értük el. A kapcsolattartás során kölcsönös megértésre és arra törekedtünk, hogy az információk pontosan jussanak el az érintettekhez, ne okozzunk zavart a munkavégzésben, ne váltson ki konfliktust vagy gyanakvást a felmérés. Érzékeltetni kívántuk, hogy a folyamat munkájuk jobbá tételéről, örömtelivé és tudatosá válásáról szól. A felmérés anonim volt, azonosításra alkalmas adatokat nem tartalmaz, intézményi és csoport szinten összesített adatok kerültek rögzítésre. Személyesen és írásban is többször találkoztunk valamennyi érintettel, így joggal állítható, hogy a statisztikai feldolgozás nyomán keletkező eredmények lényegre törő, egyénekre és intézményekre szabott fejlesztés alapjául szolgálnak. A vizsgálat során nyert megállapítások alapját képezik a munkáltató és a munkavállaló közötti eredményes és izgalmas „*párbeszédnek a kompetenciák nyelvén*”, továbbá ötleteket és eszközöket szolgáltat egy képzési terv kidolgozásához és egy szervezetfejlesztési folyamathoz is.

A kompetencia-vizsgálathoz speciális kompetencia-szótárt állítottunk össze, amit a megrendelő munkatársaival együttműködve alakítottunk ki, részint azokból a kompetenciaelemekből, amelyeket a szakirodalom a generikus és a funkcionális kompetenciák körébe sorol, részint pedig felhasználtuk korábbi kutatásaink elemeit is. A kompetencia-szótár huszonöt kompetencia-elemet tartalmaz tematikus összerendezésben, vannak közöttük olyanok, amelyeket „szakmai kompetenciáknak” minősítettünk, vannak személyes és személyközi jellegűek, valamint kommunikációs készségek.

A kompetencia-vizsgálatok eredményei

A kutatásba - a megrendelő szándékai szerint – a négy intézmény (AM., BG., CE., Y.) munkatársai teljes létszámban részt vettek. A telephelyek szerint vizsgálva azt találtuk, hogy a válaszok lefedik a gondozói munkakörben foglalkoztatottak populációjának döntő részét mind az önportrék, mind pedig a vezetői értékelések esetében. A kutatás végső elemszámát 360 főben állapítottuk meg, ami az önmagukról portrét rajzolók számát illeti. Az önmagáról nyilatkozó 360 munkatárs demográfiai leírására három szempontot vettünk figyelembe. Egyrészt fontosnak találtuk a válaszadó nemét, másrészt az intézményt, ahol dolgozik, illetve azokat a munkaeveket, amelyeket jelenlegi munkakörében idáig eltöltött, a munkatársak beosztása nem szolgált ebben a kutatásban „*magyarázó változóként*”. A megjelölt 360 munkatárs döntő része, 83 százaléka nő, csak 15 százaléka férfi.

A munkahelyen eltöltött évek. Az években (vagy hónapokban) megadott munkaviszony-időtartamokat öt kategóriába soroltuk, amely alapján azt láttuk, hogy nagyjából egynegyed azok aránya, akik két éve vagy ennél rövid ideje (18,2%) dolgoznak a különböző intézményekben, 17,5%-uk 2-5 éve, 21,4% 6-10, 13,3% 11-15 éve, és 21,1% 16 éve vagy régebben. Néhányan erre a kérdésre nem válaszoltak (1,2%).

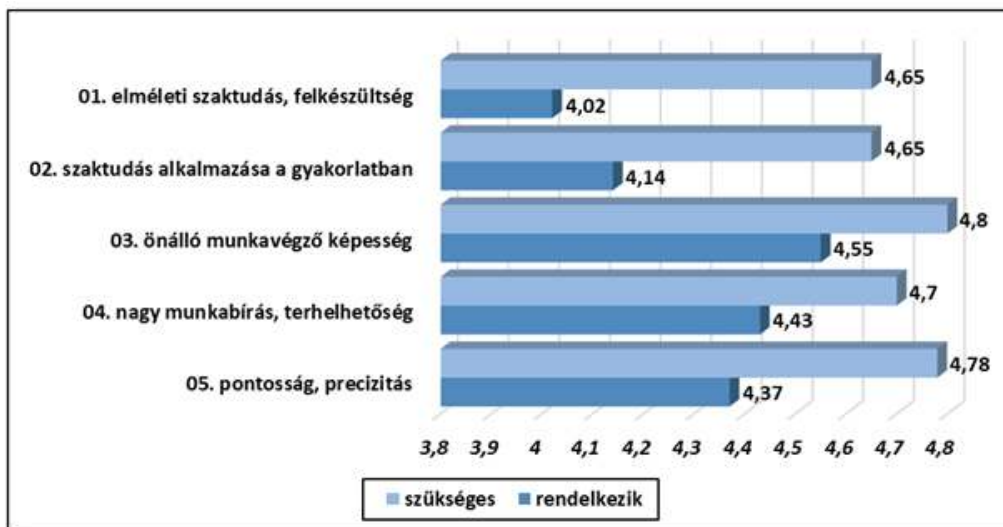
A fenti változók között, amelyeket a továbbiakban „magyarázóknak” tekintünk, statisztikai jellegű összefüggéseket nem találtunk, leszámítva azt, hogy a hosszú, 11-15, illetve 16 vagy több éves munkaviszony ezen a munkahelyen, ebben a munkakörben a nők körében inkább jellemző, kevésbé a férfiaknál.

A munkavállalók önmagukról alkotott véleménye

A kutatás elsődleges célja az elvárásoknak („percepcionált diszkrepanciáknak”) és a tényleges munkahelyi teljesítmény közötti eltéréseknek a feltárása volt.

Kérdőívünk huszonöt kompetenciát sorolt fel, amelyek négy csoportba rendezve jelentek meg, szakmai, személyiség-, személyközi és kommunikációs jegyek kerültek egy-egy csoportba. A szakmainak nevezett kompetencia-sorban az *elméleti szaktudás, a szaktudás alkalmazása a gyakorlatban, az önálló munkavégző képesség, a nagy munkabírás, terhelhetőség, valamint a pontosság, precizitás* kapott helyet.

Amennyiben a felsorolt készségeket aszerint vizsgáljuk, hogy azok mennyire fontosak, szükségesek a válaszadóink szerint, akkor a két legfontosabbnak az *önálló munkavégző képességet* (4,8 az ötfokú skálán), illetve a *pontosságot, precizitást* (4,78) tekintik. A felsorolt kompetenciákban abból a szempontból, hogy azzal mennyire, milyen mértékben rendelkeznek, magukat az *önálló munkavégző képesség* tekintetében ítélték meg a legjobbnak (4,55), míg a legkevésbé annak az *elméleti szaktudás, felkészültség* területén (1. ábra). Ennek a kompetenciacsoportnak az átlaga 4,72 a szükségesesség, 4,30 pedig a rendelkezésre állás szempontjából.



1. ábra: Szakmai készségek

Forrás: FENNTARTÓ munkatársai kompetencia vizsgálata, N=360

Az átlagok mögött szinte valamennyi itt felsorolt készség esetében találunk eltéréseket, amelyek megmutatják, hogy jelentős különbségek fedezhetők fel a magyarázó változók mentén végzett mélyebb elemzés során⁴⁴.

Az *elméleti szaktudást, felkészültséget* az átlagnál szignifikánsan fontosabbnak ítélik a Y kollégák (4,74) és a CE Idősek Otthona dolgozói (szintén 4,74), valamint a pályán legalább 16 éve dolgozók (4,81). Ez a készség kevésbé szükséges az AM (4,45) és a BG munkatársai számára (4,41; az F-próba elfogadási valószínűsége: $P=0,001$) és azoknak, akik 3-5 éve dolgoznak ebben a munkakörben (4,44; $P=0,015$). Ha ezt a kompetenciát aszerint vizsgáljuk, hogy mennyire rendelkeznek vele a válaszadók, a 4,02-os átlag mögé tekintve egyetlen eltérést látunk: a 0-2 éves munkaviszonnal rendelkezők saját elméleti felkészültségüket 3,80-ra, a 6-10 évvel pedig 4,17-ra értékelték, $P=0,007$ mellett.

A *szaktudás alkalmazása a gyakorlatban* a Y alkalmazottai (4,73), a nők (4,68) és a leghosszabb, legalább 16 éves munkatapasztalattal bírók (4,80) számára az átlagnál szignifikánsan szükségesebb kompetenciák. E csoportokkal szemben kevésbé fontos ez a BG munkatársai (4,44; $P=0,019$), a férfiak (4,42; $P=0,046$) és azok számára, aki három-öt éve dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön (4,52; $P=0,008$).

Az *önálló munkavégző képesség* kapcsán a válaszadók úgy vélik, ez a legfontosabb készség ebben a kompetenciacsoportban mind a „szükséges”, mind pedig a „rendelkezik vele” oldalon, ezt mutatják a magas átlagértékek. Ha megnézzük, hogy magyarázó változóink mentén vannak-e releváns eltérések, akkor erős szignifikancia - szint mellett találjuk meg azokat. Az *önálló munkavégző képesség* fontosabb a nők (4,82), mint a férfiak (4,68; $P=0,046$) számára, a 15 év feletti munkaviszonnal rendelkezők (4,87), mint a három - öt éves munkatapasztalattal rendelkezők számára (4,70; $P=0,089$). Itt a CE munkatársai (4,85) véleménye a BG munkatársai véleményével összehasonlítva (4,53; $P=0,043$). Ami a rendelkezésre állást illeti, az *önálló munkavégző képesség* a leginkább az CE (4,67) munkatársait jellemezi a saját véleményük szerint, szemben a BG (4,18; $P=0,052$) válasz adóival. Az, hogy a 0 - 2 éves munkaviszonnal rendelkezők ezt alacsonyabbra (4,28) értékelik, természetes, de a leginkább önállónak ezen a területen magukat azok tartják, akik 6-10 éves munkaviszonyt tudnak maguk mögött (4,73; $P < 0,005$).

A *nagy munkabírás, terhelhetőség* az a kompetencia, amelyre a kapott válaszok szinte nem is térnek el aszerint, hogy kiktől és melyik intézményből kaptuk. Egyetlen kivétel van, a „szükséges” oldalon a nők 4,75-öt, a férfiak pedig 4,55-öt mondanak, $P=0,014$ mellett.

A *pontosság, precizitás* esetében nem volt eltérés sem abban, hogy mennyire szükségesek, sem pedig a rendelkezésre állás terén, azt az egyetlen kivételt tekintve, hogy ezt a kompetenciát a legrövidebb munkaviszonnal rendelkezők kevésbé (4,69), a leghosszabbal pedig nagyon fontosnak (4,88; $P=0,098$) értékelik aszerint, hogy az mennyire szükséges.

A kompetenciák második, legnagyobb csoportját azok a beállítódások, személyiségjegyek alkotják, amelyek az előző csoport átlagaihoz képest némileg magasabb értéket mutatnak: a válaszadóink 4,79-os átlagpontot adtak arra, hogy ezek mennyire szükségesek, és 4,46-ot, hogy mennyire állnak rendelkezésre, melyet a 2.sz ábra szemléltet.

Az *etikus magatartás* esetében az eltérés a „kell” és a „van” között negyed osztályzatnyi (0,25). Körülbelül ez a helyzet akkor is, ha a magyarázó változóink mentén vizsgáljuk a kérdést, mindössze egyetlen szempontból találtunk eltérést. Az Y intézmény munkatársai szerint ez na-

⁴⁴ A variacia-analizist (vagy *szórásélemzést*) alkalmaztuk, amelynek lényege: ha a függő változónk magas mérési szintű, míg a független változó alacsony, a függő változó szóródását két részre bonthatjuk: a csoportosított kategóriák közötti és az azon belüli szórásra. Az előbbi a független változó által „magyarázott”, míg az utóbbi a „nem magyarázott” szórása a függő változónak. A „teljes varianciát” e két elem összegeként definiálhatjuk. A „külső” és a „teljes” varianciák hányadosát E-négyzetnek nevezzük (a magyarázó változó által „megmagyarázott hányad” - a százszorosa a magyarázott szórás százalékarányával egyenlő). Az F-próba teszt-statisztika révén dönthetjük el, hogy a magyarázott hányad elég nagy-e ahhoz, hogy „szignifikáns összefüggésről”, magyarázatról beszéljünk. (Lásd erről: Székelyi-Barna, 2002: 166-175.)

gyon fontos (4,93) és az átlagot szignifikánsan meghaladó mértékben rendelkeznek is vele (4,63). A másik véglet a BG munkatársaitól érkezett: ők ezt kevésbé lényegesnek (4,65; $P=0,001$) ítélik, és kisebbnek gondolják a rendelkezésre állását is (4,35; $P=0,012$).

Az *empátia* esetében szignifikáns eltérés nem volt kimutatható. A *tolerancia* vizsgálatokor mindössze egyetlen területen találtunk eltérést: a női válaszadók véleménye szerint az átlagnál szignifikánsan több kell ebből a készségből (4,87), szemben a férfiak véleményével (4,72, $P=0,011$). Amikor azt néztük meg, hogy mennyire rendelkeznek a válaszadóink ezzel a kompetenciával, akkor azt láttuk, hogy az eltérés mindössze egyetlen századnyi (4,41, illetve 4,42).

Az *előítélet-mentesség* eltérése a telephelyek szerint vizsgálva az Y intézmény munkatársai úgy gondolják, hogy erre az átlagot szignifikánsan meghaladó mértékben szükség van (4,88) és ugyanúgy rendelkeznek is vele (4,54), míg a CE munkatársai ezt kisebb mértékben érzik szükségesnek (4,63; $P=0,029$), és a meglévő kompetenciaszintet is alacsonyabbra teszik (4,26; $P=0,086$). Nemek szerint vizsgálva az látható, hogy az előítélet-mentességnek a nők (4,85) szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szükséglet szintjén, mint a férfiak (4,71; $P=0,051$), miközben a meglévő kompetenciaszint között csupán kétszázadnyi eltérést vélnek (4,51 és 4,49).



2. ábra: Személyiségjegyek

Forrás: FENNTARTÓ munkatársai kompetencia vizsgálata, N=360

A munkában töltött idő alapján szintén vannak szignifikáns különbségek: míg abban, hogy ez a kompetencia nagyon szükséges, a 6-10 éve dolgozók a legbiztosabbak (4,94), míg a legrövidebb ideje dolgozók a legkevésbé (4,48; $P=0,033$). Ha a meglévő készségszintről nyilatkoznak, akkor az átlagot szignifikánsan meghaladóan előítélet-mentesnek mondják magukat a legrégebbi, a „15+ os” dolgozók (4,81) és legkevésbé annak azok, akik 3-5 éve dolgoznak ebben a munkakörben (4,68; $P=0,093$).

A *stressztűrés* esetében a legnagyobb, egyharmad osztályzatnyi az eltérés a „szükséges” és a „rendelkezésre áll” válaszok között, tehát itt a legnagyobb a diszkrépancia, meglepően kevés eltéréssel az egyes magyarázó változók mentén. Stressztűrésre az átlagot szignifikánsan meghaladó mértékben szükség van a Y válaszadók véleménye szerint (4,80), de kevésbé a BG alkalma-

zottai esetében (4,65; $P=0,022$), a nők (4,78), mint a férfiak (4,62; $P=0,065$) szerint. A stresszt a vizsgálatunk eredménye szerint a legjobban a 6-10 éve dolgozók (4,26), legnehezebben a legtöbb munkaévekkel rendelkezők (3,99; $P=0,13$) tudják kezelni.

A *felelősségvállalás, elkötelezettség a munkavégzésben* összefoglaló kompetencia esetében a magyarázó változók mentén szignifikáns eltérés nem mutatható ki.

A *fejtelem, a szabályok követése* terén azt láttuk, hogy ez a készség kiemelkedően fontos az Y intézmény munkatársai (4,85) számára, ha azt kérdeztük, hogy ez mennyire fontos. Ugyanerre a kérdésre a CE alkalmazottai átlagosan 4,76-ot adtak, $P=0,066$ mellett.

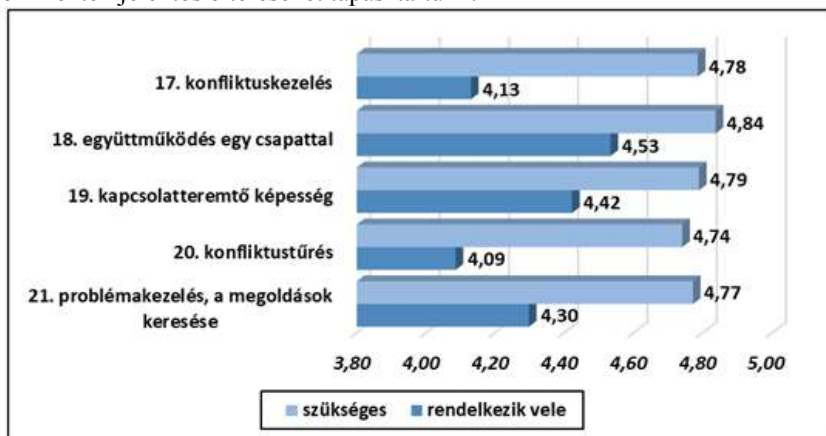
A *kitartás* erénye csak a szükséglet szintjén mutat eltérést a magyarázó változók mentén: az Y intézményben (4,84) úgy gondolják, hogy ez nagyon fontos kompetencia, míg a BG alkalmazottai (4,59; $P=0,037$) szerint kevésbé. Más eltérés nem volt kimutatható.

A *fejlődés, önfejlesztés* terén szintén csak az intézmények között van különbség, és ott is csak abban, hogy ez a kompetencia mennyire szükséges: ismét a Y munkatársak gondolják azt, hogy ez nagyon fontos (4,65), míg a BG alkalmazottai (4,24; $P=0,025$) számára nem ilyen mértékben.

A *megbízhatóság* és a *rendszerező gondolkodás* olyan személyiségjegyek, amelyeket egyformán fontosnak éreznek a válaszadók mind a „szükséges”, mind pedig a „rendelkezésre áll” megítélésében. A *megbízhatóság* az a készség, amely ebben a csoportban legmagasabb értéket kapta akkor, amikor azt ítélték meg a válaszadók, hogy szerintük mennyire kell megbízhatónak lenniük, 4,91 pontot. Ezen belül szignifikánsan magasabb értéket adtak a 6-10 éves munkaviszonnyal rendelkezők (4,99), a területen pályakezdők (0-2 éve) pedig alacsonyabban (4,84; $P=0,035$).

Rendszerező gondolkodásra szükség inkább a nők (4,77), mint a férfiak (4,60; $P=0,033$) szerint van, és ekként vélekednek a legrégebbi alkalmazottak (4,87) is, szemben a pályakezdőkkel (4,57; $P=0,036$). Amikor arra válaszolnak, hogy mennyire vannak birtokában ennek a kompetenciának, szintén a „15+ os” munkavállalók véleménye haladta meg szignifikánsan az átlagot (4,64), szemben a 0-2 éves munkaviszonnyal rendelkezőkével (4,29; $P=0,100$).

A személyközi készségek kompetenciacsoportban, melyet a 3.sz ábra szemléltet, nagyon magas annak az átlaga, hogy mennyire szükséges készségekről beszélünk (4,78), és viszonylag nagy hiányról is számoltak be a válaszadók, miután a rendelkezésre állás szintjét mindösszesen 4,29-ra értékelték. Ezen belül mind az egyes felsorolt készségek szerint, mind pedig a magyarázó változók mentén jelentős eltéréseket tapasztaltunk.



3. ábra: Személyközi készségek

Forrás: FENNTARTÓ munkatársai kompetencia vizsgálata, N=360

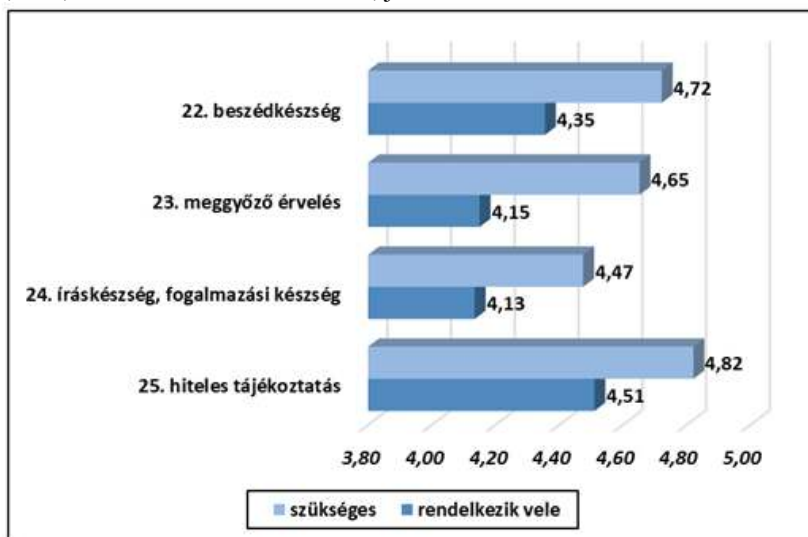
A *konfliktuskezelés* készsége nagyon fontos az Y válaszadók számára (4,84), de kevésbé a CE és BG intézmény dolgozóinak (CE: 4,52 és BG: 4,56; $P=0,001$), valamint a nőknek (4,81),

szemben a férfi válaszolókkal (4,64; $P=0,015$). Nem láttunk abban különbséget, hogy milyen mértékben rendelkeznek a megkérdezettjeink a konfliktuskezelés képességével egyetlen magyarázó változó mentén sem. *Együtműködés egy csapattal* és a *kapcsolatteremtő képesség* sem a szükséges, sem a rendelkezésre állás területén nem volt megosztó a válaszadók különböző csoportjai között. Egyedül a Y válaszadók (4,89) mondták azt, hogy *együtműködni egy csapattal* az átlagot szignifikánsan meghaladó mértékben szükséges kompetencia, szemben a BG munkatársai véleményével (4,71; $P=0,020$). Az elemzések nem mutattak ki további különbségeket egyik kérdésnél sem, bármely szempont szerint (magyarázó változók, szükséges-><-rendelkezésre áll) vizsgáltuk.

A *konfliktustűrés* terén ismét az Y munkatársai (4,80) ítélték úgy, hogy ez az átlagot szignifikánsan meghaladó mértékben szükséges kompetencia lenne, szemben a CE és BG két intézmény pontosan megegyező véleményével (4,56; $P=0,022$).

A *problémakezelés, a megoldások keresése* ismét csak Y intézményben fontosabb az átlagnál (4,84), míg az CE munkatársai ezt ellenkezőleg látják (4,58; $P=0,008$). Azok, akik a legrégebben, 16 éve vagy annál is régebben dolgoznak ezen a munkahelyen, szintén az átlagot szignifikánsan meghaladó mértékben (4,80) tartják szükséges kompetenciának ezt, szemben a kezdők (0-2 év) véleményével (4,67; $P=0,084$).

A kompetenciák utolsó csoportja (4.sz ábra) a kommunikációs készségeket foglalja magába, amely közül a *beszédkészség* és az *íráskészség* két olyan kulcskompetencia, amelyek a társadalmi beilleszkedés alapvető készségei, míg a másik kettő olyan speciális kompetencia, amely a hivatás speciális kompetenciája. A válaszadók ebben a csoportban 4,67-ra értékelték azok szükségességét, és 4,29-ra a rendelkezésre állását, jelentős eltérések mellett.



4. ábra: Kommunikációs készségek

Forrás: FENNTARTÓ munkatársai kompetencia vizsgálata, N=360

A *beszédkészség* szükséges voltát az Y dolgozói 4,82-ra, a CE alkalmazottjai pedig 4,48-ra értékelték, $P=0,034$ mellett. Azok, aki legfeljebb két éve dolgoznak az intézménynél, 4,59-ot, a 6-10 éve itt dolgozók 4,83-ot adtak erre ($P=0,034$). A *beszédkészség* rendelkezésre állása átlagosan 4,35 az ötfokú skálán, és egyetlen magyarázó változó mentén se látunk eltérést.

A *meggyőző érvelést* szükségesebbnek érzik a nők (4,68), mint a férfiak (4,51; $P=0,064$), de nem látnak statisztikai különbséget abban, hogy mennyire birtokolják ezt a készséget. A meggyőzés igénye szignifikánsan magasabb az Y munkatársak esetében (4,72), mint az AM esetében (4,52; $P=0,036$) között. Abban, hogy milyen mértékben áll rendelkezésre ez a kompeten-

cia, szintén nem látunk statisztikai különbségeket. Az *íráskészség, fogalmazási készség* területén szintén kicsik az eltérések, és ismét csak a „szükséges” oldalon láthatóak. Így a férfiak (4,30) ezen a területen kevesebb kompetencia-igényt látnak, mint a nők (4,50; $P=0,061$), a BG alkalmazottai (4,29), mint a Y munkatársai (4,59; $P=0,001$). A *hiteles tájékoztatás* esetében a magyarózó változók mentén szignifikáns eltérés nem mutatható ki.

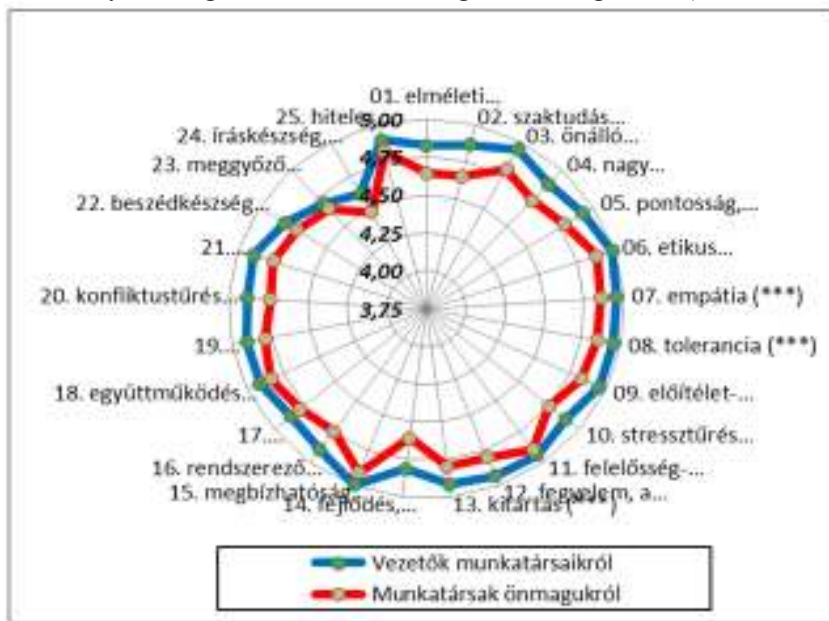
A vezetők a munkatársakról

A vezetők által a munkatársakról kitöltött kérdőívek száma 353, az arányok mindhárom „magyarózó változónak” nevezett kérdés esetében szinte megegyeznek a „munkavállalók önmagukról, kérdőív kitöltőinek demográfiai jellemzőivel, tehát nagyjából ugyanannyi női válasz érkezett, mint nőről készült válasz stb.

Az első kérdéscsoportba azok a készségek kerültek, amelyeket szakmai kompetenciáknak nevezünk. A vezetők véleménye szerint az ezekkel a készségekkel szembeni elvárás 4,89 az öt-fokú skálán, a munkatársak által nyújtott teljesítmény pedig 4,25.

1. A munkatársak önmagukról és a vezetőkről alkotott véleménye

Az egyesített adatbázis eredményeit bemutató 5.sz ábráról leolvasható, hogy a szükséges kompetenciák tekintetében a munkáltatói elvárások kivétel nélkül magasabbak annál, mint amit a munkavállalók önmagukkal szemben követelményként megfogalmaznak. Az átlagos eltérés 0,12, tehát összességében a munkavállalók ennyivel kevesebb kompetenciaszükségletet érzékelnek. A legnagyobb eltérések a véleményekben a *szaktudás gyakorlati alkalmazásánál* (a vezetők szerint 4,86, a dolgozók szerint pedig 4,65 a szükséges készségszint) 0,21 az eltérés, a *fejlődés, önfejlesztés* terén 0,20 az *elméleti szaktudás esetében* 0,18 század az a különbség, amellyel a vezetők többet várnak el annál a szintnél, amelyet a dolgozók önmagukkal szemben felállítottak. A legkisebb eltérést a *felelősségvállalás, elkötelezettség a munkavégzésben* (0,04; 5. sz. ábra).

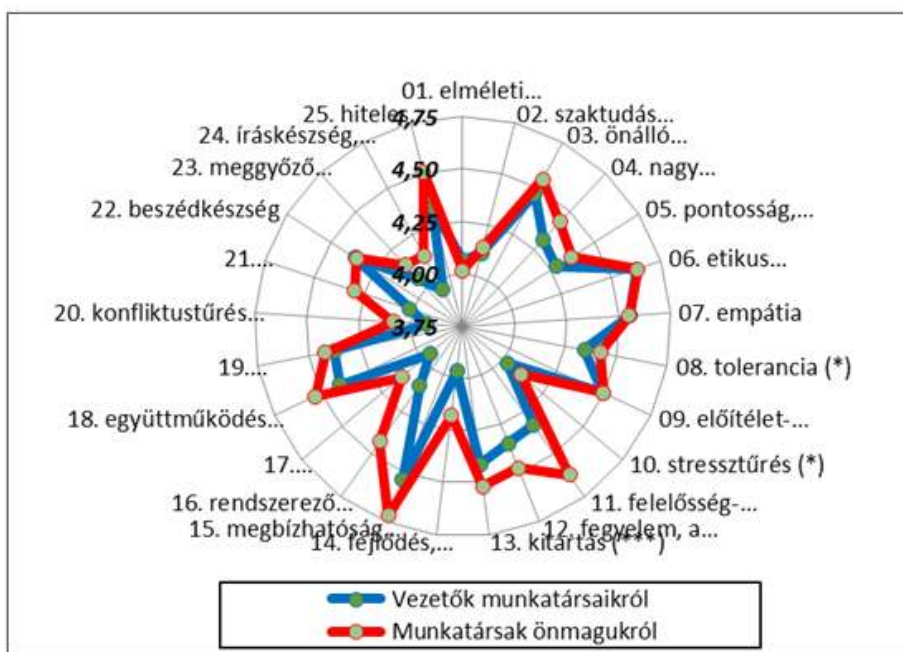


5. ábra: „Mennyire szükségesek az Ön (munkatársa) munkájához, mindennapi tevékenységeihez a felsorolt készségek, kompetenciák?”

Forrás: Fenntartó munkatársai kompetencia vizsgálata és a vezetők véleménye a munkatársakról, N=713

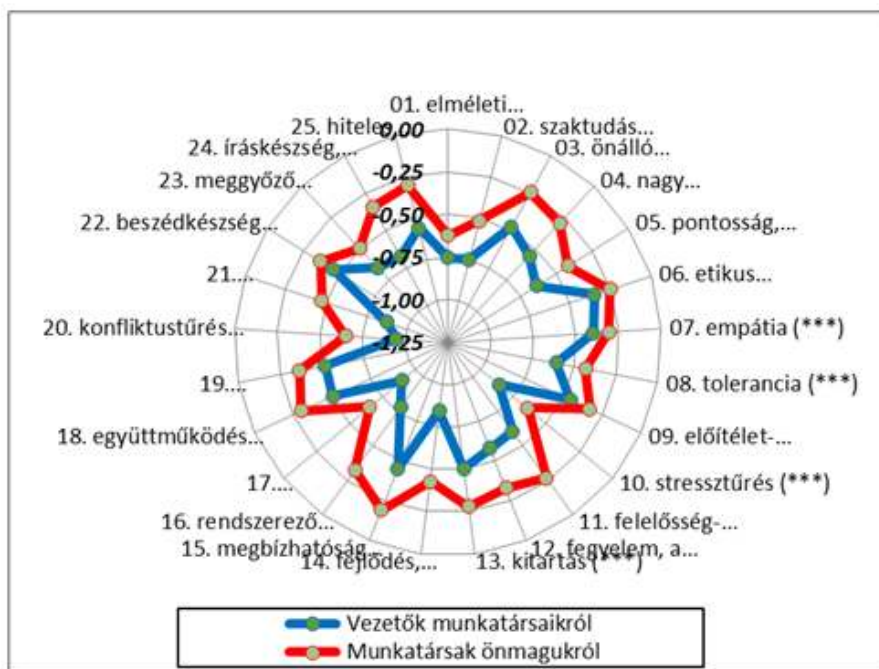
A kompetenciák rendelkezésre állásának mértékét a 6. sz. ábra foglalja össze abban az összehasonlításban, hogy egy ábrán jelenítjük meg ismét a munkatársak önmagukról rajzolt portréját azaz a képpel, amelyet a vezetők alkottak róluk. A meglévő készségszintet a vezetők mindösszesen 4,25-ra, a munkavállalók pedig 4,37-ra taksálják, tehát az eltérés jelen esetben pontosan ugyanannyi, mint a szükséges kompetenciáknál volt. A legnagyobb eltérések a *felelősségvállalás, elkötelezettség a munkavégzésben* (0,30), a *problémakezelés, a megoldások keresése* terén (0,28), valamint a *megbízhatóságban, a konfliktuskezelésben*, ahol egyaránt 0,18-dal jobb teljesítményt gondolnak magukról nyújtani a munkatársak, mint ahogy azt a vezetők látják.

A kompetenciahiányokról általánosságban két megállapítást tehetünk. Az egyik, hogy a meglévők szintjét összevetve a szükségesekkel, az mindkét elemzésben hiányt mutat. Ez természetes, hiszen nincs olyan munka, amit ne lehetne mindig egy kicsit jobban csinálni, egy morzsányi többlet-odafigyeléssel, erőfeszítéssel megtámogatni. A másik megállapítás az, hogy a jelen kutatásban állt elő az a jelenség, hogy a vezetők minden kompetencia esetében nagyobb hiányt mondanak, mint amit a munkatársak magukról érzékelnek.



6. ábra: „Milyen mértékben rendelkezik (az) Ön (munkatársa) ezekkel jelenleg?”

Forrás: Fenntartó munkatársai kompetencia vizsgálata és a vezetők véleménye a munkatársakról, N=713



7. ábra: Kompetenciák hiánya

Forrás: Fenntartó munkatársai kompetencia vizsgálata és a vezetők véleménye a munkatársakról, N=713

Összegzés

A szociális szolgáltatók szakmai fejlődése, a minőségi szolgáltatások biztosítása érdekében az érintett szociális intézmények munkatársai körében kompetencia elégedettségi felmérésekre került sor. A vizsgálatok részint megerősítették azokat az ismereteket, amelyek az intézmények és fenntartók vezetői előtt ismertek voltak, másrészt új összefüggéseket tártak fel a munkatársi, középvezetői, és nem utolsó sorban az ellátotti gondolkodásnak, érdekek és értékek mentén való cselekvésnek. A kompetenciaterkép sohasem lehet alapja a megbélyegzésnek, elítélésnek, hanem alapja annak, hogy az érintettek egymással olyan párbeszédet folytassanak, amely a kompetenciák nyelvére, jelenlétére fordítja le a munkakörök sikeres betöltéséhez szükséges készségeket. Ez előrevetíti a szervezet munkaerő gazdálkodásának a tudatosságát is. A felmért tanulságok felhasználása hozzájárul az egyéni és intézményi fejlesztés megalapozásához. A vizsgálat során nyert adatok relevánsak, alapját képezik a munkáltató és a munkavállaló közötti „párbeszédnek a kompetenciák nyelvén”, eredményes és izgalmas továbbképzési tematikák, szervezetfejlesztési tervek építhetők.

A vizsgált intézményfenntartó egyház által fenntartott négy (AM., BG., CE., Y.) intézmény dolgozói és vezetői körében elvégzett, kompetenciaalapú felmérés nyomán elkészült elemzés alapján beavatkozási területként javaslatokat fogalmaztunk meg, melyeket az alábbiakban foglalnunk össze:

A munkatársak esetében:

- Szakmai kompetenciák frissítése – egészségügyi – ápolási-, szociális -, módszertani, készségek;
- Jó gyakorlatok, jó példák, jó megoldások, tanuljunk egymástól. – tapasztalatcsere;
- Gyakorlati bemutatók, látogatások;
- Önismereti tréningek;

- Identitás megerősítés;
- Szervezeti célokkal azonosulás - bevonódás;
- Konfliktuskezelés, hogyan adunk visszajelzést?
- Stressztűrés, stresszkezelés;
- Érzékenyítő tréningek – miért jó itt dolgozni? Mi a szolgálatom, mi a munkám? értelme? „Keresztény házban dolgozom” című tematika fejlesztés és bevezetése;
- Csapatépítés - célok, egyéni, közösségi célok megfogalmazása, tudatosítása;
- Szakmai elkötelezettség erősítése – hol a helyem és miért?
- Szervezeti átláthatóság, a „saját helyem” megtalálása
- Önkéntesség – az intézmények környezetéből, a gyülekezetekből önkéntesek bevonása, felkészítése és együttműködés az önkéntesekkel;
- Asszertív kommunikáció
- Kedvcsinálás – hogyan tud azonosulni az intézmény céljaival, hogy tudja követni a hitteles vezetőt;
- Életpálya modell – miért fontos a munkám minden területe;
- Csoportos szupervízió;
- Írás - fogalmazáskészség;
- Problémakezelés, a megoldások keresése;
- Felelősség - vállalás, elkötelezettség a munkavégzésben;

Vezető – középvezető munkatársak esetében:

- Elhívástudat, az elhívás által kapott cél(tudatosság) megosztása a munkatársakkal;
- Szervezeti rendszer korszerűsítése, a komfortzóna elhagyása – alázat és magabiztosság;
- Hogyan fogadjam a visszajelzést;
- Életpálya modell – vezetőképzés, vezetői utánpótlás nevelés;
- Vezetői készségek – helytállás a vezetésben;
- A vezetők célkitűzéseinek végig vezetése, mentorlás – rövid és középtávon;
- Vezetői egyéni coaching;
- Team-coaching;
- Szervezetfejlesztés, szinergiák erősítése;
- Munkaerő kapacitás megosztása, központi HR gazdálkodás;
- Szakmai alázat, szolgáló vezetés; stressz-, konfliktus-, (esetleg: monotónia) - tűrés;
- Önismeret, önkritika, sebezhetőség;
- Csapatépítés, csoportfejlesztés; fegyelem, szabálykövető magatartás;
- Döntéshozás, proaktivitás; motiválás, bátorítás;
- A gondolkodás és a viselkedés rugalmassága;
- Következetesség, kitartás célok és értékek mellett;

Felhasznált irodalom

Az Európai Parlament és a Tanács 2006/962/EK ajánlása (2006. december 18.) az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról [Hivatalos Lap L 394., 2006.12.30.].

http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_hu.htm.

KOCZISZKY GY. - VERESNÉ SOMOSI M. (2017): Opportunities for Increasing Efficiency by Public Utility Organisations. European Journal of Economics and Business Studies. Nr. 1. pp.136-147.

- NAGY J. (1996): Nevelési kézikönyv személyiségfejlesztő pedagógiai programok készítéséhez. Mozaik Oktatási stúdió. Szeged. p. 206.
- OECD/DeSeCo (Defining and Selecting Key Competencies) program 1997-2002; Key DeSeCo publications Key competencies for a successful life and a well-functioning society 2003, D.S. Rychen and L.H. Salganik (eds.).