

# TSI 2024

## DIGITÁLIS TUDÁSTÉRKÉP

### *Digitális kompetenciafelmérés a NAV-ban*

### *Az eredmények kivonata*

2025.09.24.

Tóth Péter, elnöki főtanácsadó



Már ma is az adatok jelentik a NAV működésének egyik alapkövét, és a jövőben, minden területen egyre fontosabb lesz a bennük rejlő értékek kiaknázása.

**DIGITÁLIS TUDÁSTÉRKÉP**

**A TE TUDÁSOD IS SZÁMÍTI!**

Akár dolgozol adatokkal, akár nem, akár profi vagy ebben, vagy akár még nem is foglalkoztál ilyesmivel, akár örülsz az új lehetőségeknek, akár tartasz tőlük, segíteni szeretnénk abban, hogy lépést tarthass a digitális megoldások fejlődésével. Ahhoz, hogy a számodra hasznos tudást megszerezd a NAV-ban, tudnunk kell, milyen témákban, formában és mélységben van szükséged képzésre. Ez csak úgy derül ki, ha kitöltöd kérdőívünket:

**[tudasterkep.intranet.nav.gov.hu](https://tudasterkep.intranet.nav.gov.hu)**

Válaszd a tudást, és láss hozzá,  
**február 25. és március 10. között** tiéd a felület!

**TE SE MARADJ LE A TÉRKÉPRŐL!**

Tudábbi információ az Elnöki Kabinet felületén:  
[belsoportalt.intranet.nav.gov.hu/kozponti\\_iranyitas/elnoki-kabinet/dokumentumok/tsi2024/tudasterkep](https://belsoportalt.intranet.nav.gov.hu/kozponti_iranyitas/elnoki-kabinet/dokumentumok/tsi2024/tudasterkep)

NAV KI Elnöki Kabinet



Nemzeti Adó-  
és Vámhivatal

# Az adatalapú működés feltételrendszere:

Adat + Infra + Adatmenedzsment + Humán kompetencia

Az adatalapú működés  
nem VALAKI jellemzője,  
hanem MINDENKÉ!

Az adatalapú működéshez szükséges, hogy a szervezetben

- **Minden területen legyen elegendő szakember**, aki képes az adott szakterület adatigényeit kielégíteni, az igények felmerülésekor autonóm módon dolgozni, és hatékonyan használni a központilag biztosított adatkezelő eszközöket.
- **Minden területen legyen olyan szakember**, aki mélységében ismeri az ott használt adatokat – azok minőségét, korlátait és lehetőség szerint a feldolgozási folyamataikat is.
- **Egyre több helyen legyenek olyan munkatársak**, akik multidiszciplináris csapatokban is képesek együttműködni, és aktívan részt venni komplex elemzési, modellezési vagy vizualizációs feladatokban.
- **Középtávon mindenki rendelkezzen a feladataihoz szükséges digitális készségekkel**, és magabiztosan használja az adatfeldolgozási és elemzési eszközöket

Ha ezek a célok megvalósulnak:

- A szakmai területek a korábbinál magasabb szinten és hatékonyabban tudják használni az adatokat, és aktívan érvényesíthetik szakmai szempontjaikat az elemzések és fejlesztések során.
- A szervezet szélesebb körben és gyorsabban lesz képes adatkiaknázási és fejlesztési feladatokat ellátni – csökkentve a külső erőforrások bevonásának szükségességét, és növelve az önálló innovációs képességet.

# A Digitális Tudástérkép céljai

A cél nem az értékelés vagy minősítés, hanem egy őszinte, reális kép kialakítása a szervezet digitális készségeiről. Az eredmények három szinten támogatják a fejlődést és a döntéshozatalt:

## Rövid távon – Képzési terv és helyzetfelmérés

- A felmérés segít meghatározni, milyen **humánfejlesztési lépésekre van szükség** ahhoz, hogy elérjük az adatalapú működés céljait.
- Nem verseny, **nincs rossz eredmény** – az őszinteség az elsődleges, hiszen csak így érthetjük meg, hol van szükség támogatásra, milyen képzésekre, milyen formában és milyen volumenben.

## Középtávon – Munkaszervezés és tehetségazonosítás

- Az eredmények segítenek abban, hogy a megfelelő emberek a megfelelő helyen dolgozhassanak, akár **projektek támogatásában, akár egyes szakmai területek erőforrás-gazdálkodásában**.
- Lehetőséget ad arra is, hogy **azonosítsuk a szervezet kiemelkedő tudással rendelkező munkatársait**, akár olyanokat is, akikről eddig nem tudtunk.

## Hosszú távon – Fejlődés nyomon követése és stratégiai tervezés

- A tervünk az, hogy **időszakosan visszamérjük** a kompetenciákat (pl. kétévente), hogy értékeljük a képzési programok hatékonyságát.
- A felmérés hozzájárulhat a **toborzási és erőforrástervezési** stratégiákhoz is, hogy a szervezet hosszú távon fenntartható fejlődési pályára álljon.

# Megközelítésünk: Gyakorlatias és rugalmas módszertan

## Fókuszban a digitális kompetenciák

- A jelenlegi felmérés kizárólag a digitális készségeket méri, hogy célzottan támogassa az adatalapú működés fejlesztését.

## Példák alapján, de NAV-ra szabva

- Nemzetközi és hazai jó gyakorlatok alapján készült, de a szervezet igényeire személyre szabva, hogy egyszerűen és hatékonyan használható legyen.

## Nem statikus rendszer

- Az első tapasztalatok alapján a felmérés később bővíthető és továbbfejleszthető, hogy még jobban támogassa a szervezet fejlődését.

### 4 témakör

- Felhasználói kompetenciák
- Kiaknázó/elemző eszközök
- Adathasználati módszerek
- Adatismeret

### Témakörönként 10-18 kompetencia (összesen 56)

- Gyakorlatias és a NAV-ban releváns elemekre fókuszálva, relatíve egyszerűen tartva

### „Nincs” + 4 szinten mérve

- Önbevallás alapon
- Részletes szótár segít

### A fejlődés igénye külön paraméter

- Kompetenciánként
- 4 elkötelezettségi szint

# A felület - tudasterkep.intranet.nav.gov.hu

Digitális Tudástérkép [Kezdő oldal](#) [Témakörök](#) [Leírások](#) T000100

1.) Felhasználói kompetenciák 2.) Adatismeret 3.) Adathasználati módszerek 4.) Kiaknázó/elemző eszközök

Mentés mind Mégsem Téma lezárása 1 - 16 (Összesen 16) 20

Kompetencia	Kompetencia szint	Törekvés
<input type="checkbox"/> Felhőalapú csoportmunka-eszközök (pl. SharePoint)	★★★★★	★★★★★
<input type="checkbox"/> Információbiztonsági alapok	★★★★★	★★★★★
<input type="checkbox"/> Outlook (email, naptár)	★★★★★	★★★★★

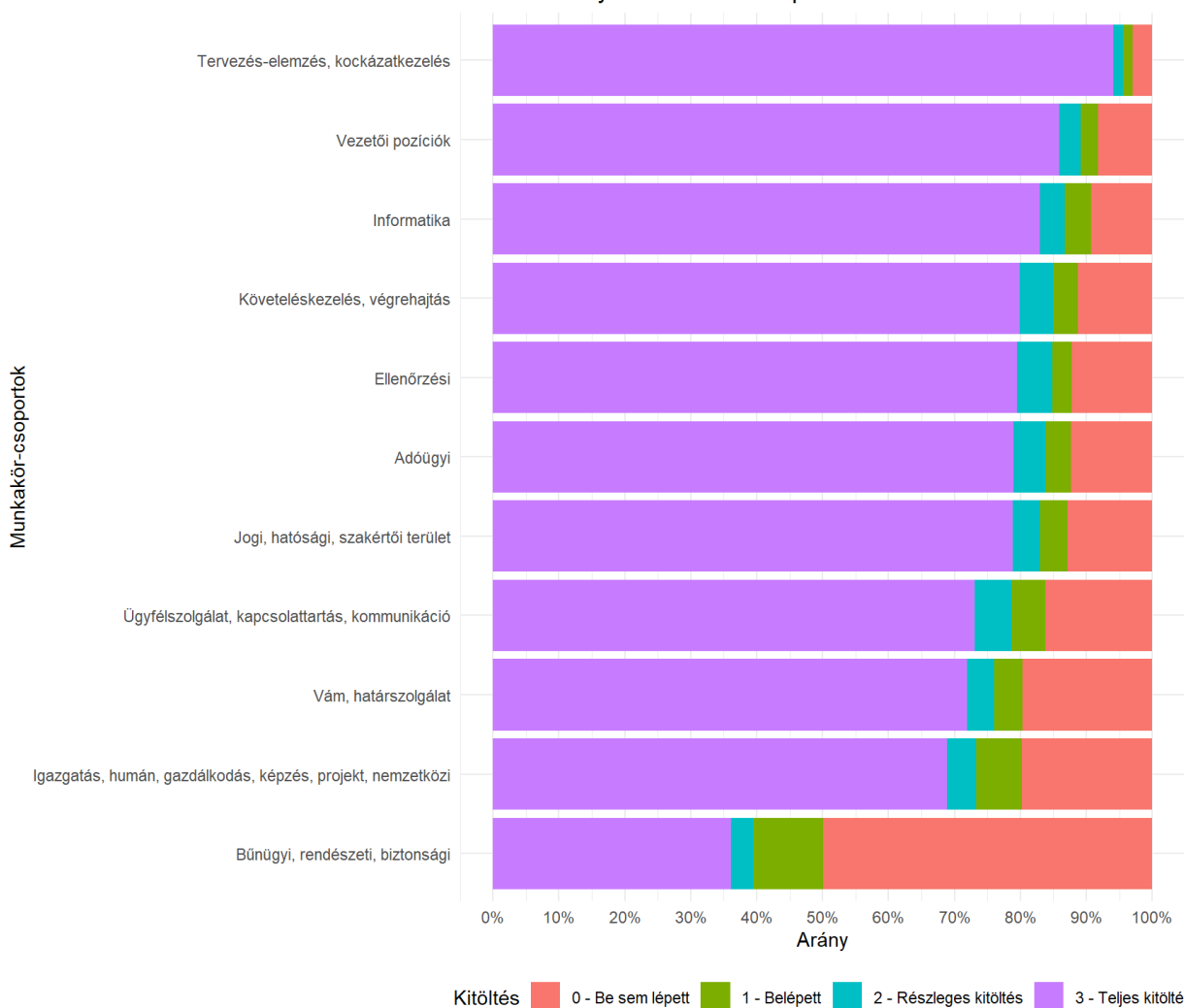
Kompetencia magyarázat 1 - 1 (Összesen 1)

Kompetencia megnevezése	Alapszint	Alkalmazó	Gyakorlott	Mester
Outlook (email, naptár)	<ul style="list-style-type: none"><li>Képes e-maileket írni és olvasni, fájlokat csatolni mellékletként, valamint alapvető naptári bejegyzéseket létrehozni.</li><li>Ismeri az e-mailek alapvető protokollját, például a tárgy megadásának és a címzettek megfelelő kiválasztásának fontosságát.</li></ul> <p><b>Példafeladat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Küldjön egy e-mailt az osztályvezetőjének, amelyben egy értekezlet összehívását kezdeményezi, és csatolja az Ön által javasolt témavázlatot.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Képes összetettebb funkciók használatára, például címkézés, szűrők létrehozása és értekezletek ütemezése.</li></ul> <p><b>Példafeladat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Hozzon létre egy értekezlet-meghívót az adóellenőrzési osztály tagjai számára, amely tartalmazza a helyszínt, az időpontot és a napirendi pontokat.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Magabiztosan használja az Outlook fejlett funkcióit, alkalmazza a szabályok beállításának lehetőségét, például: automatikus válaszok beállítása és csoportos naptárkezelés.</li></ul> <p><b>Példafeladat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Állítson be egy szabályt, amely az ellenőrzési jelentéseket tartalmazó e-maileket automatikusan egy dedikált mappába helyezi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Magabiztosan használja az Outlook legösszetettebb funkcióit, például több postafiók kezelését, szabályok és automatizációk létrehozását, valamint a naptár testreszabását.</li><li>Képes hatékonyan testre szabni az Outlook felületét, például a gyorsműveletek konfigurálásával és a különböző nézetek beállításával.</li></ul> <p><b>Példafeladat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Hozzon létre egy automatizált rendszert az e-mailek prioritás szerinti rendezésére, például egyéni szabályok alkalmazásával, és állítson be több időzónát a naptárban a nemzetközi értekezletek kezelése érdekében.</li></ul>

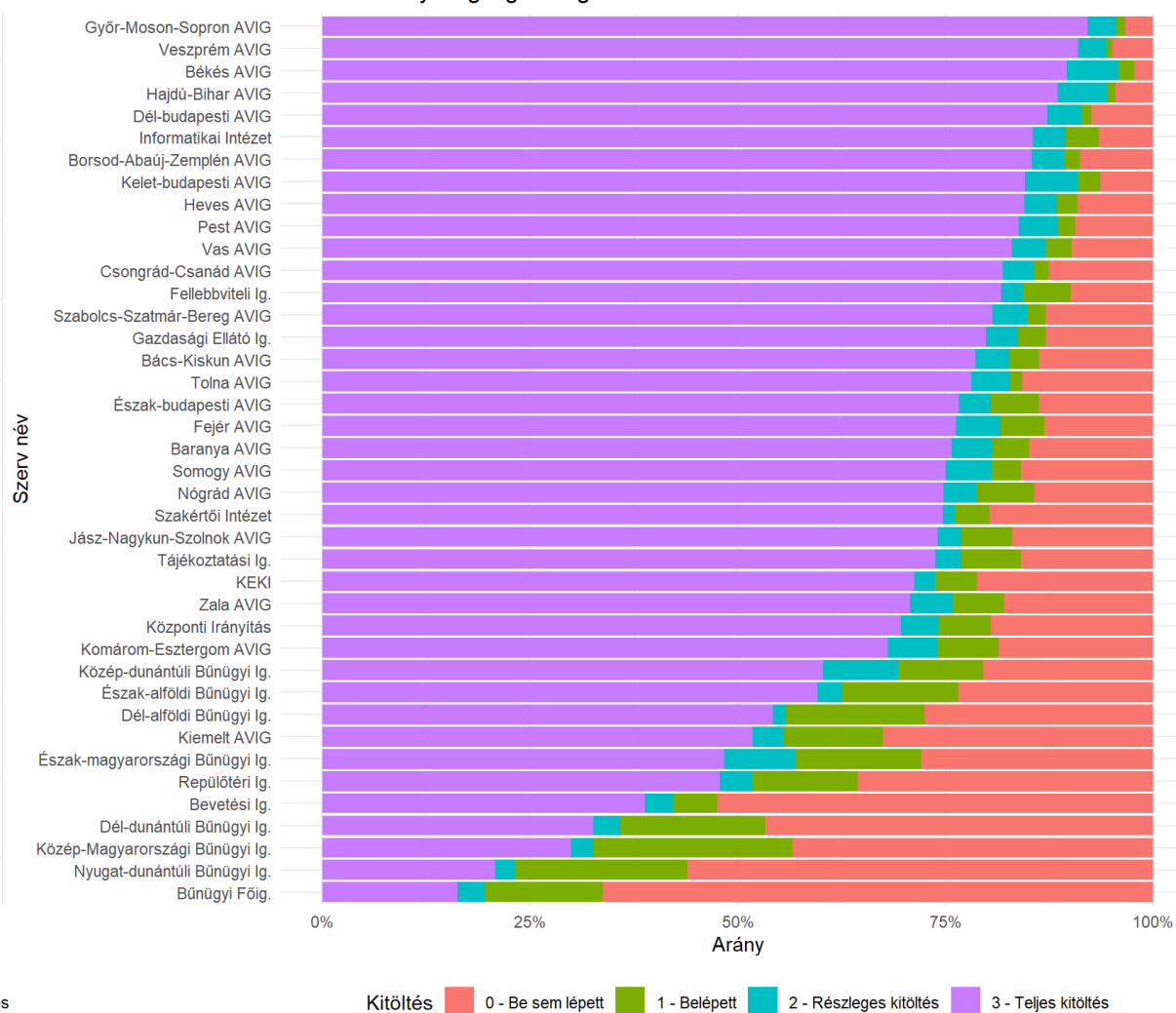
<input type="checkbox"/> Online meeting eszközök (Teams)	★★★★★	★★★★★
<input type="checkbox"/> Word (szövegszerkesztés)	★★★★★	★★★★★
<input type="checkbox"/> PowerPoint (prezentációkészítés)	★★★★★	★★★★★

# Erős kitöltöttség, főként az adatintenzívebb területeken

Kitöltési arányok munkakör-csoportok szerint



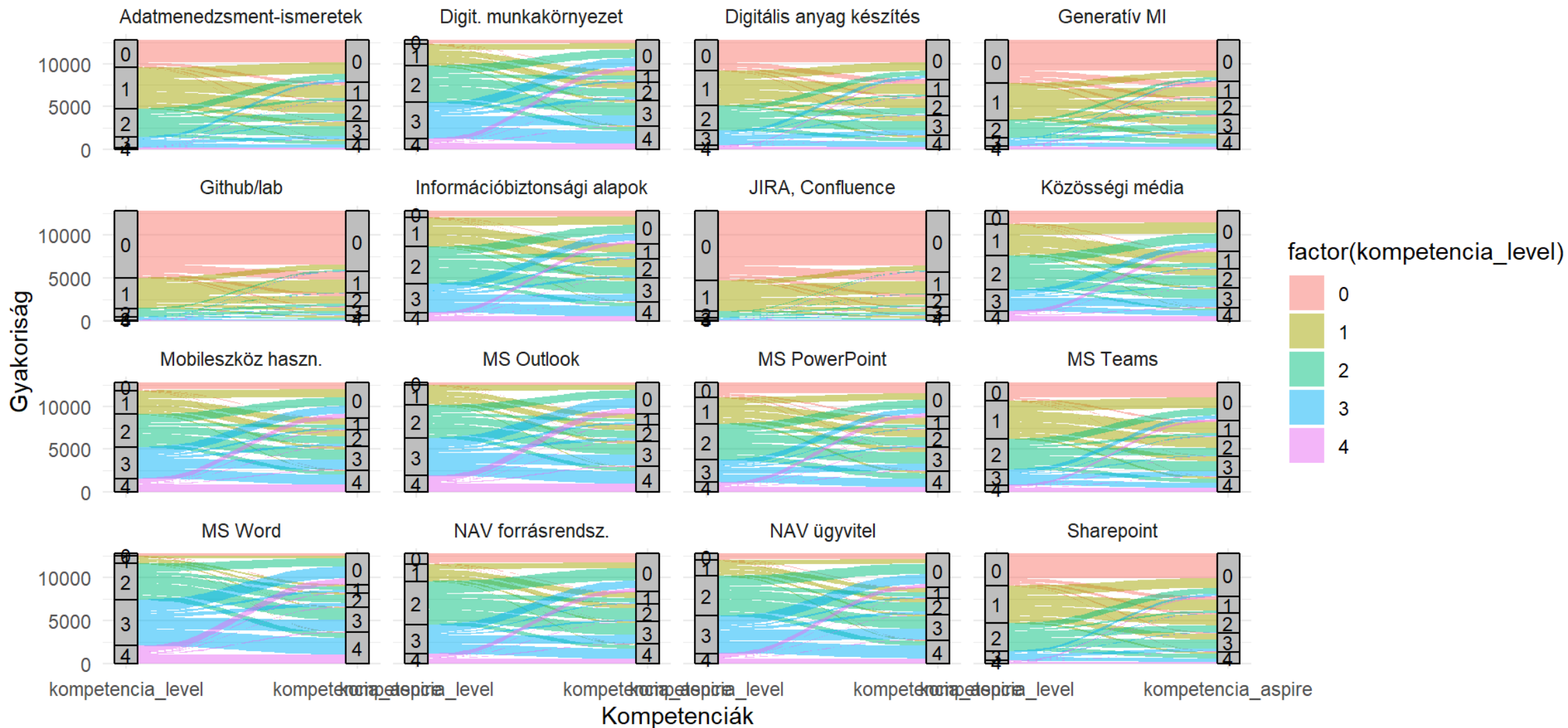
Kitöltési arányok igazgatóságok szerint



Kitöltés: február 25. – március 26. között **13.704** válasz érkezett, ami **szervezet 78,3%-a**

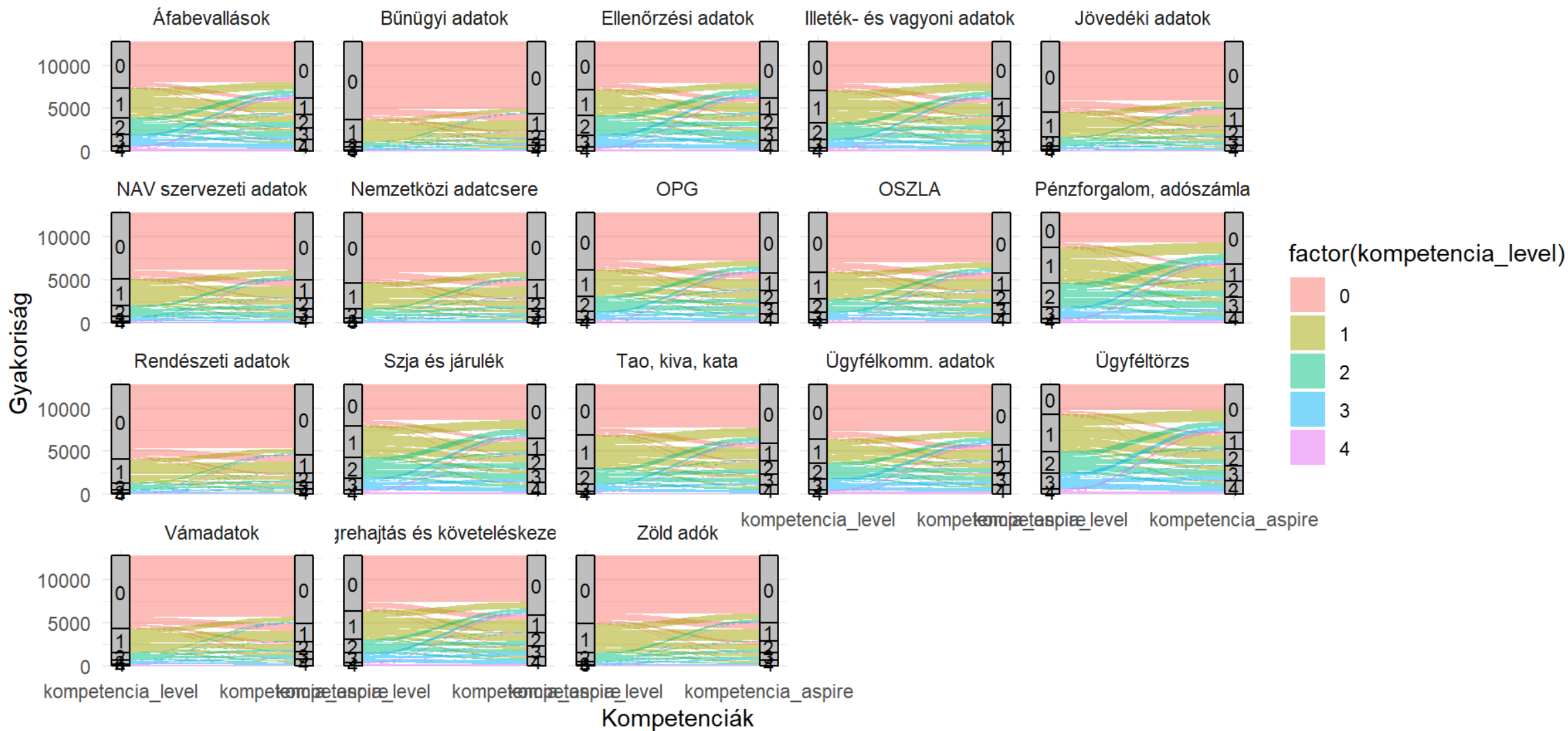
# Felhasználói: szélesebb körű tudás, de jelentős érdeklődés is

## Tudás-Érdeklődés átmenetek - Felhasználói



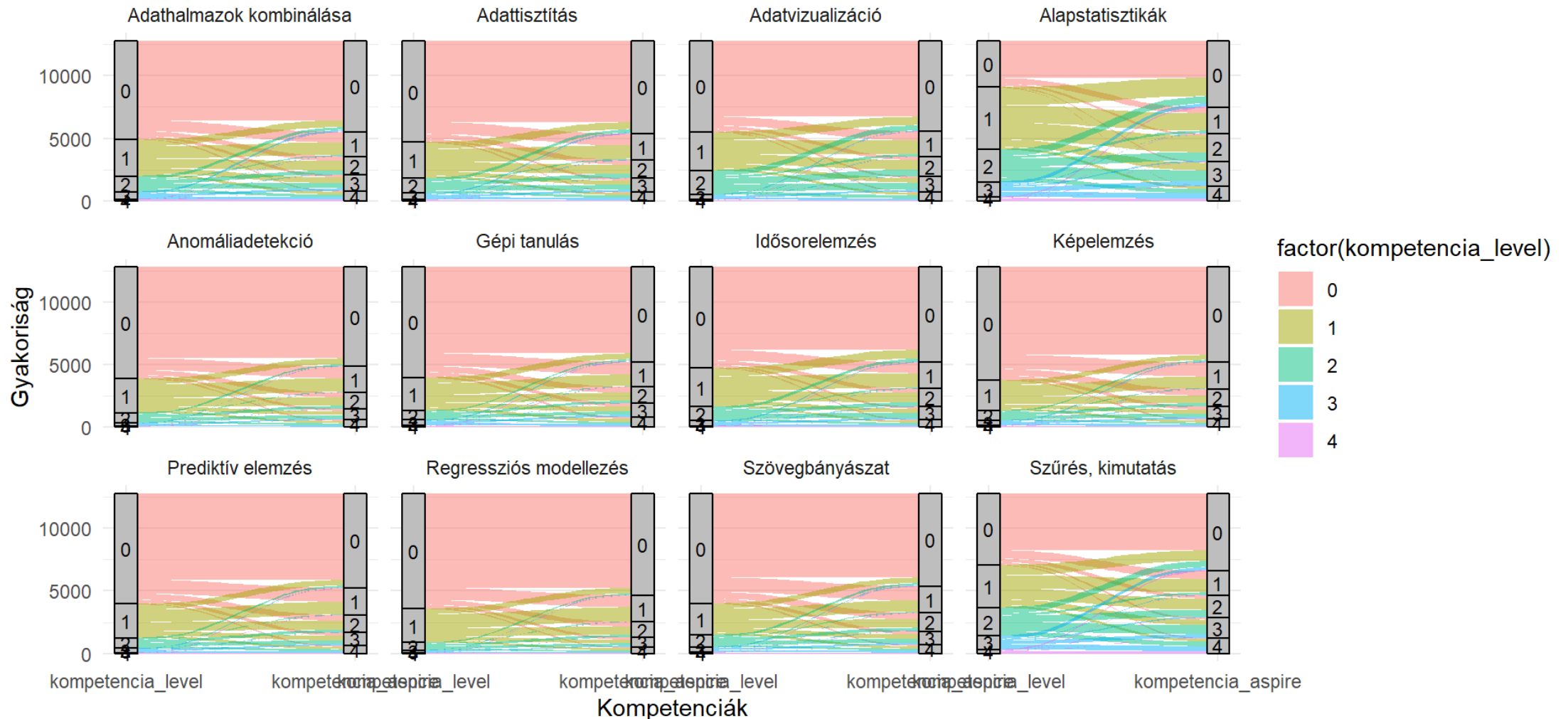
# Adatismeret: Magabiztos tudás 10% körül, párszáz kiemelkedő

## Tudás-Érdeklődés átmenetek - Adatismeret



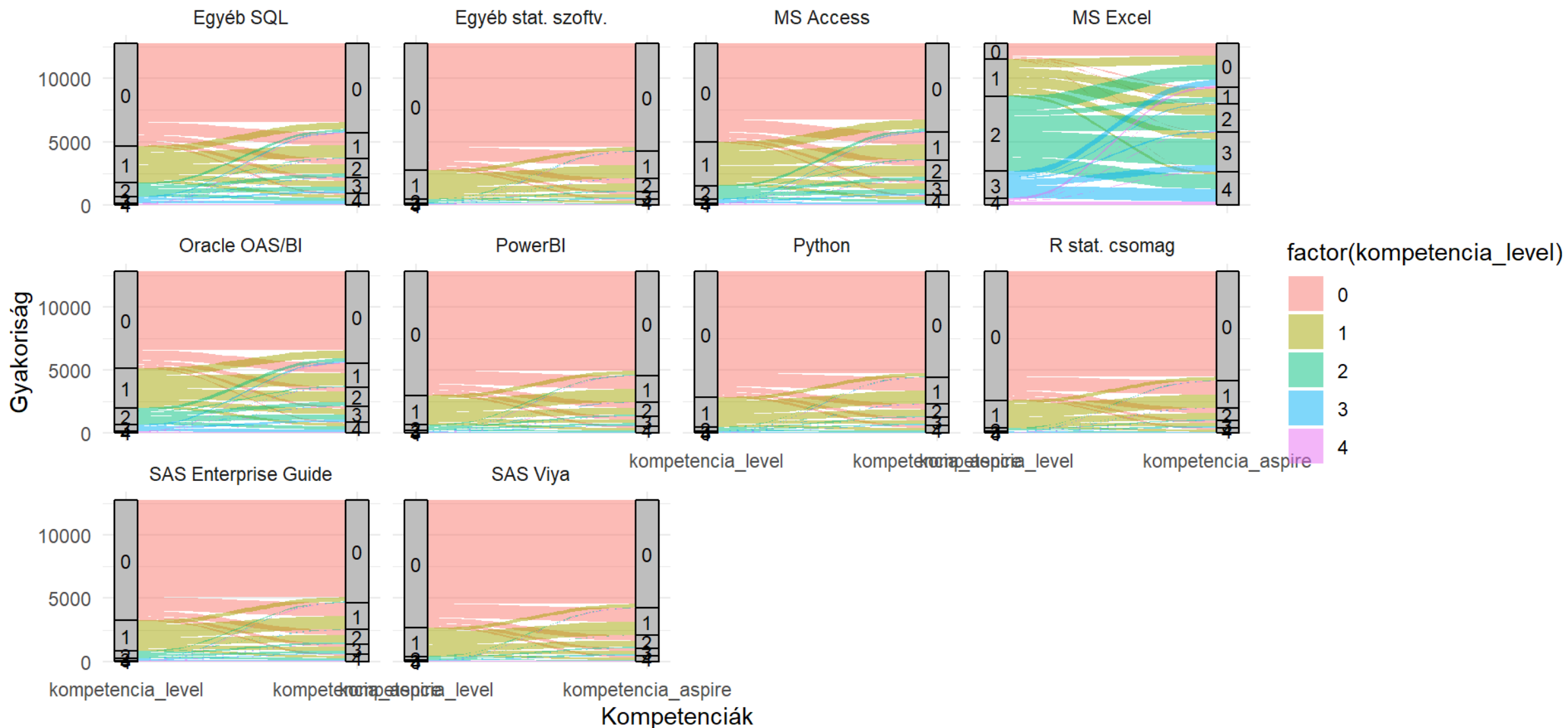
# A legegyszerűbb módszerek sem általánosak, nagyon kevés a magabiztos, de komoly az érdeklődés

Tudás-Érdeklődés átmenetek - Módszerek



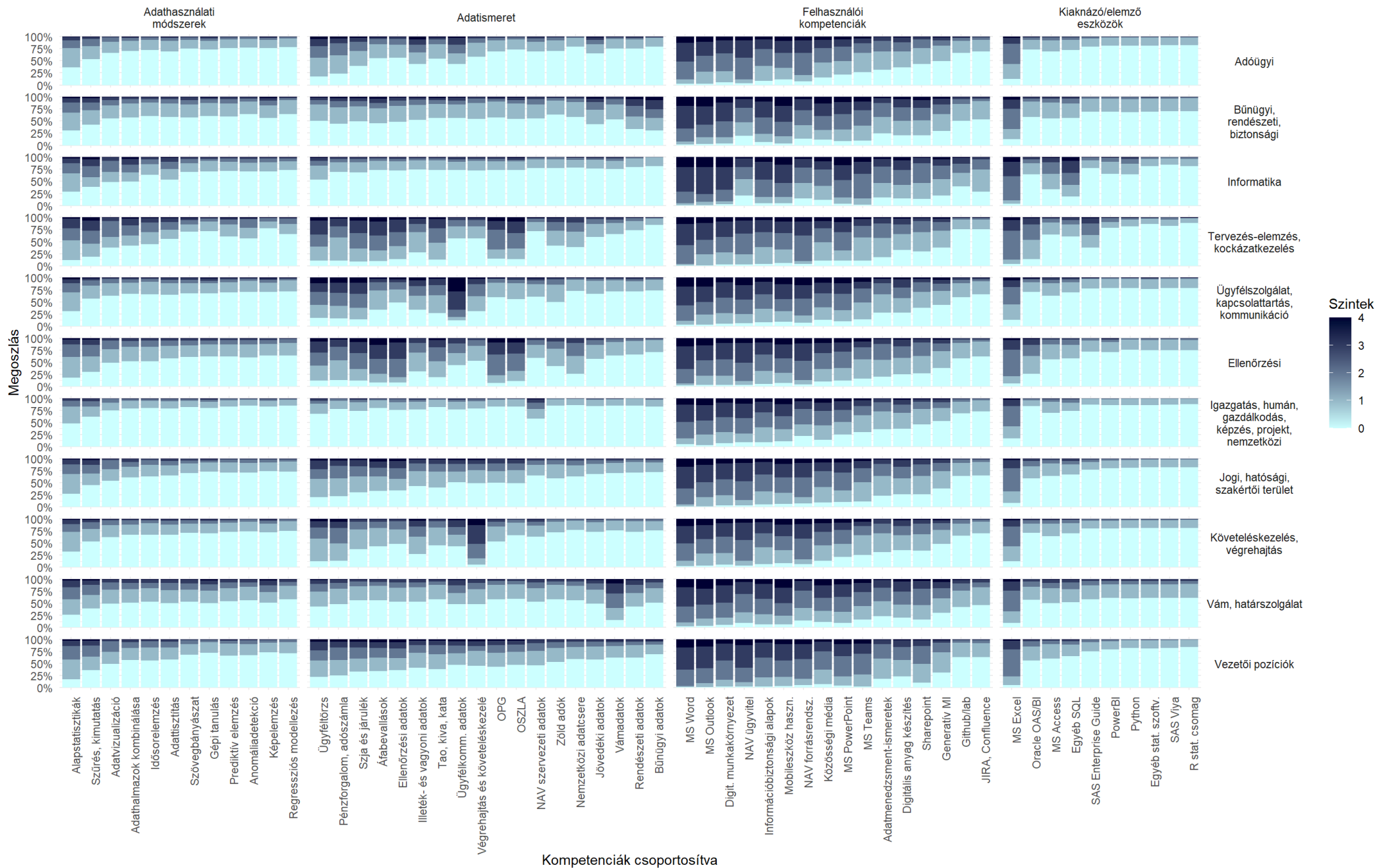
# Kiaknázás: Excelen túl nagyon kevés, de jelentős érdeklődés

Tudás-Érdeklődés átmenetek - Kiaknázó eszközök



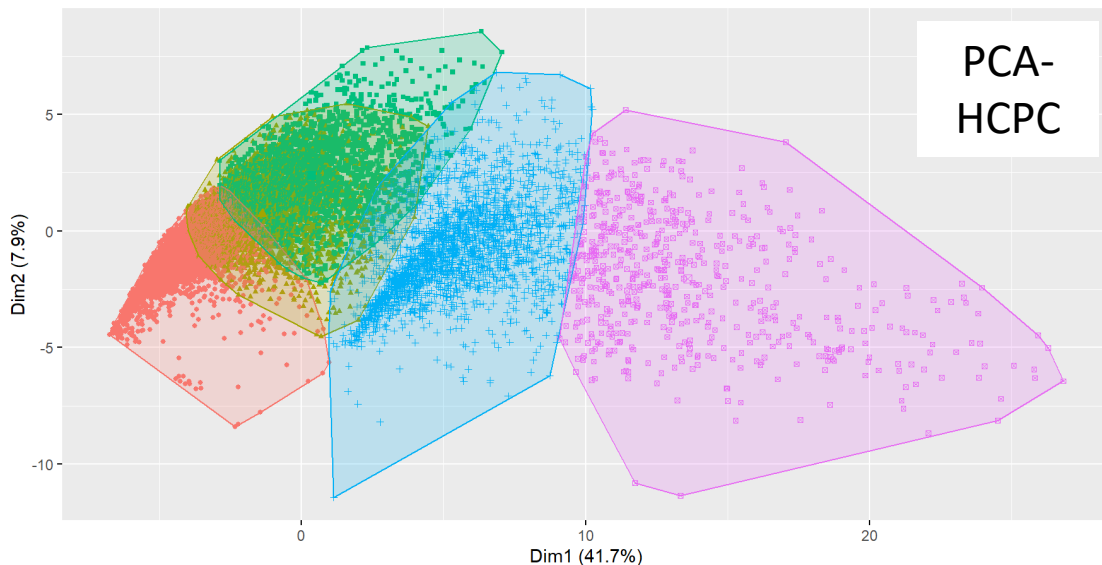
# Nem meglepő mintázat, de sok területen jelentős hiányok

Kompetenciaszintek gyakorisága munkakörök szerint az adott munkakörben dolgozók %-a szerinti hőtérkép

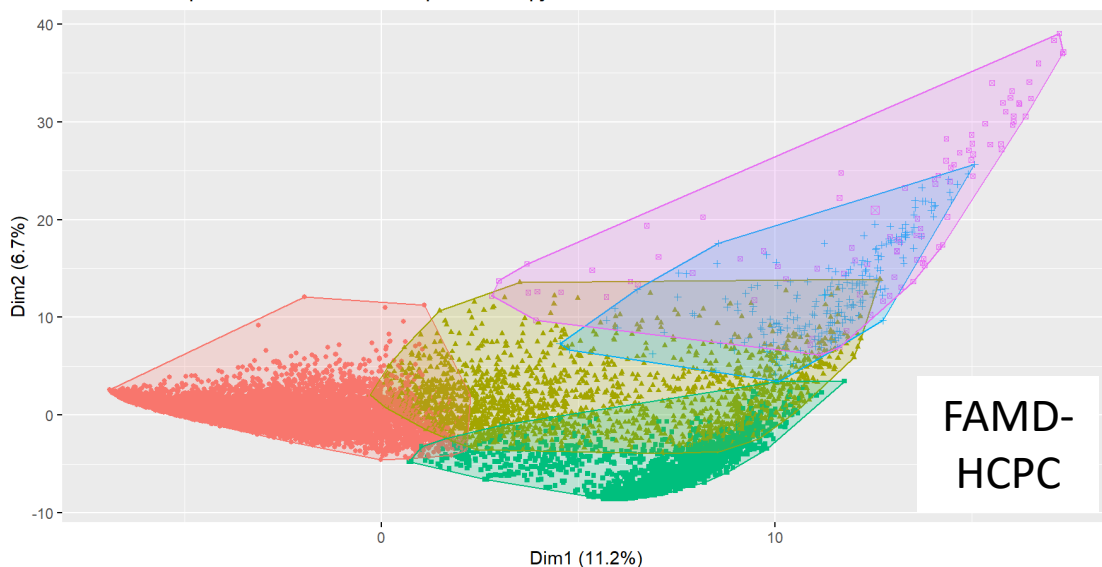


# Kétirányú klaszterelemzés

Klaszterterkép az első két főkomponens alapján



Klaszterterkép az első két FAMD komponens alapján



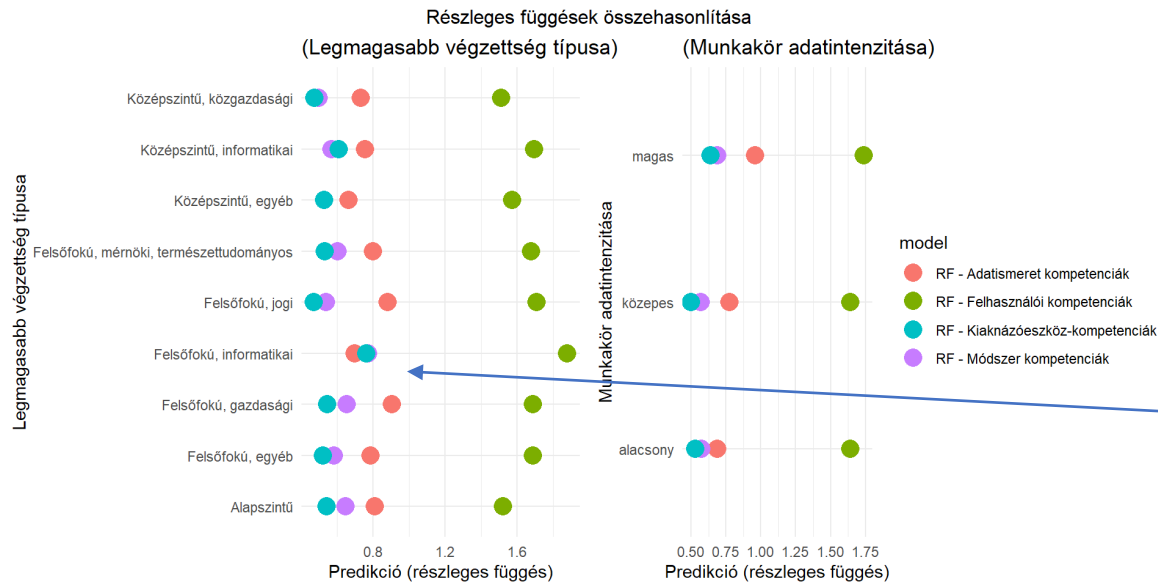
Klaszterek keresztábrája

Klaszter (PCA-HCPC)	Klaszter (FAMD-HCPC)					Total
	1	2	3	4	5	
1	4,645 (36%)	0 (0%)	19 (0.1%)	0 (0%)	0 (0%)	4,664 (36%)
2	2,495 (20%)	117 (0.9%)	47 (0.4%)	0 (0%)	0 (0%)	2,659 (21%)
3	1,651 (13%)	627 (4.9%)	109 (0.9%)	0 (0%)	2 (<0.1%)	2,389 (19%)
4	12 (<0.1%)	785 (6.1%)	1,666 (13%)	8 (<0.1%)	9 (<0.1%)	2,480 (19%)
5	0 (0%)	302 (2.4%)	0 (0%)	214 (1.7%)	83 (0.6%)	599 (4.7%)
Total	8,803 (69%)	1,831 (14%)	1,841 (14%)	222 (1.7%)	94 (0.7%)	12,791 (100%)

- Nagyon alapszintű felhasználói képességek és semmi más
- Valamilyen módszertani/kiaknázási képességek megléte
- Erős adatos képességek
- A többiek főként felhasználói képességek, célzott adatismereti alapokkal

# Regressziós elemzés a magyarázó tényezőkről

Véletlen erdő ábrák

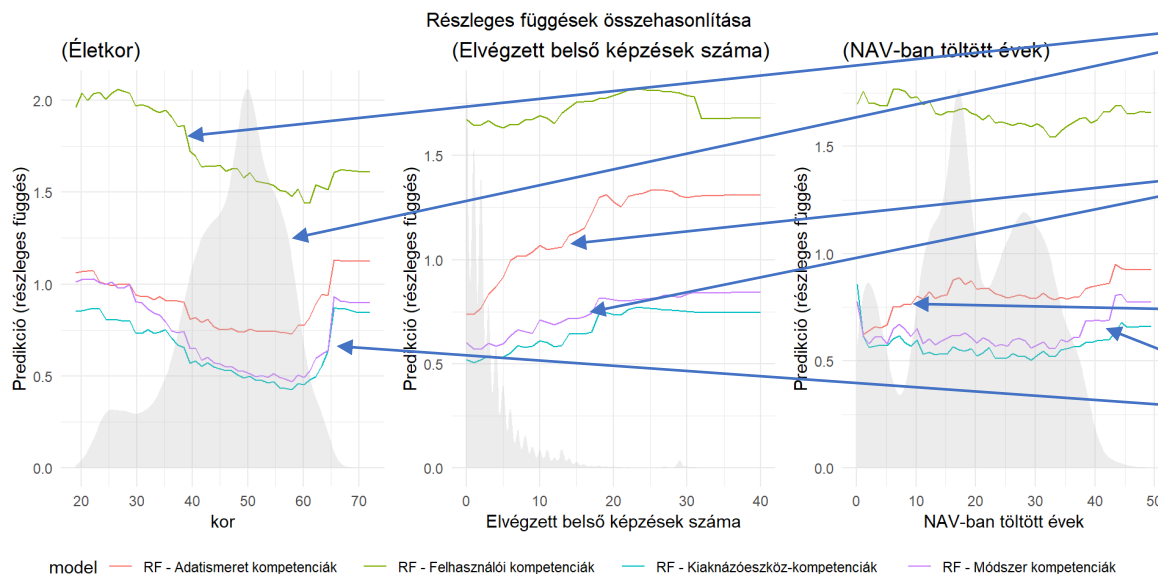


## 3 módszertan

- lineáris regresszió (OLS)
- általánosított additív modell (GAM)
- **véletlen erdő**

## Egybecsengő eredmények

- A legerősebb magyarázó elem a végzettség. Informatikai, gazdasági, természettudományos végzettségek erősebb adatos kompetenciákkal járnak
- Jól látszik a fiatalabbak előnye a digitális kompetenciákban. De az állomány legnagyobb része 40 feletti.
- A belső képzések is hatásosak. Adatismeretben már kevés is, kiaknázásban, módszertanban lassabb a fejlődés
- A NAV-on belüli tapasztalat hatása inkább csak az adatismeretben jön ki
- Látszik a nagyon tapasztalt idősebb kollégák egy kisebb csoportja, de ők hamar nyugdíjba mehetnek.



# Belső képzések

## Módszer

- Lineáris regressziók kompetenciánként
- Online és jelenléti külön kiértékelése

## Felhasználói

- Nem teljes a képzéskínálat
- Powerpoint és Outlook hatásos
- De sokkal nagyobb a végzettség szerepe

## Adatismeret

- Széles kínálat
- Szinte mindegyik hatásos
- Az online is (de gyengébb)
- Végrehajtás és vám kiemelkedően erős

## Módszertanok

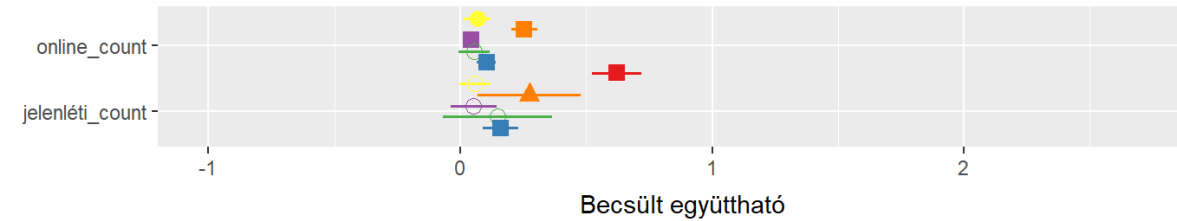
- Nagyon kevés képzés
- Nem kimutatható hatásosság

## Kiaknázók

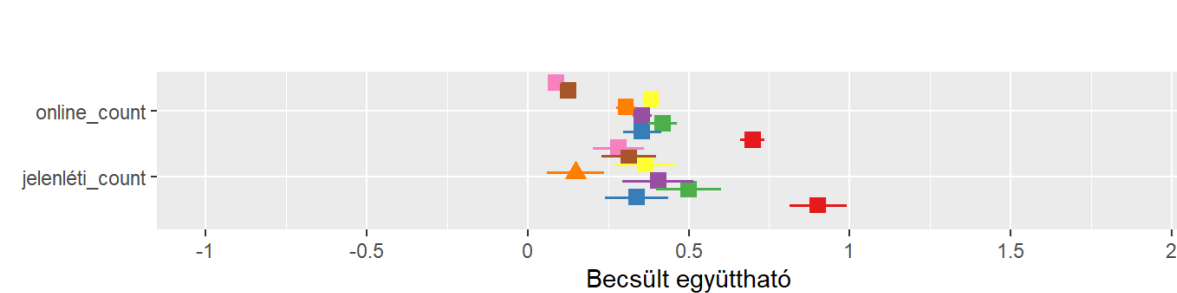
- Nagyon kevés képzés, de hatásosak
- A SAS kiemelkedően erős

## Kompetenciánkénti OLS modellek - (csak a képzési változók)

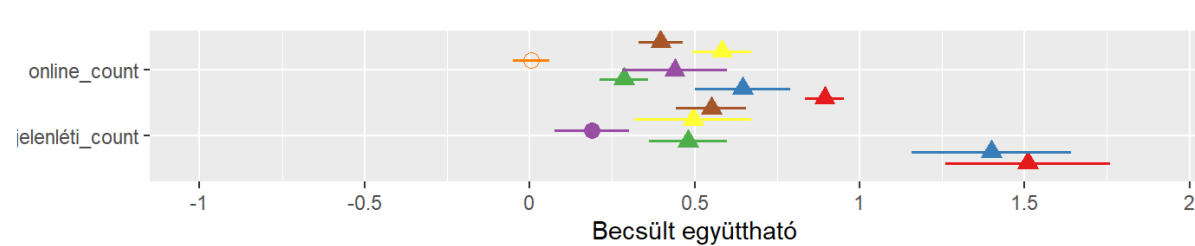
### Felhasználói



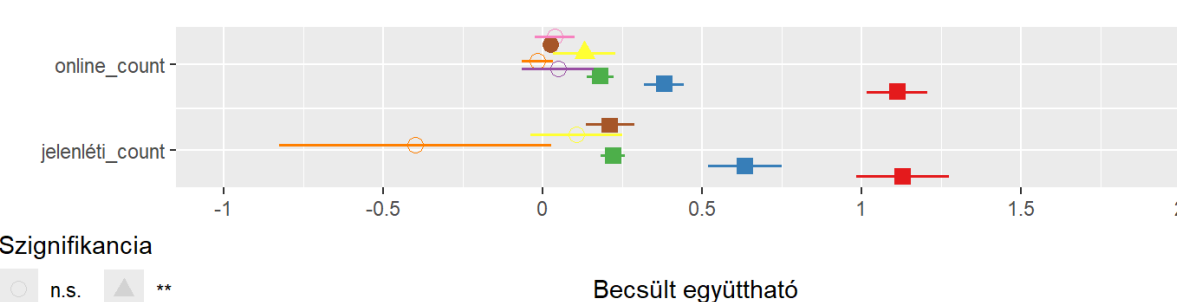
### Adatismeret



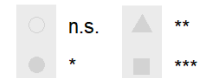
### Adatismeret



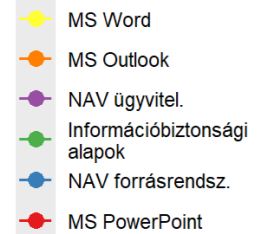
### Módszertanok és kiaknázó eszközök



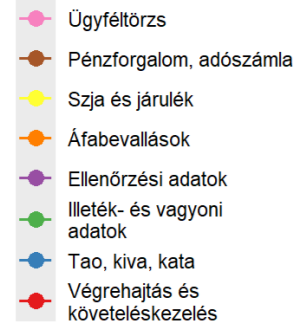
### Szignifikancia



### Modellek



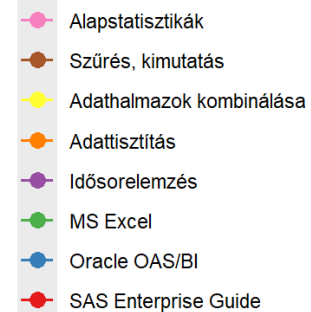
### Modellek



### Modellek



### Modellek



# Az eredmények főbb tanulásagai - összefoglalás

## Kitöltési arányok és mintázatok

- 13 ezer értékelhető kitöltés („formális” kitöltések szűrése)
- Heterogén kitöltési arányok, de erős vezetői kommunikációval nem csak nagyszámú, de tartalmilag is érdemi kitöltés volt elérhető

## Az önértékelés nyers eredményei

- A vártnak megfelelő mintázatok,
- Igazán magas szintű képesség szinte mindenből nagyon kevés
- Átfogó tudás adatismeretből is korlátos
- Nagyon jelentős igény és hajlandóság a fejlődésre. Témánként 1000-3000 közti jelenlétire és még egyszer ennyi online-ra

## Szervezetten belüli eloszlások

- Minden területen előfordulnak (önértékelésük alapján) erős képességekkel bírók, de
- Nagyjából a várt mintázat látszik munkakörönként és földrajzilag is
- Egyes kompetenciák magasabb szintjei teljesen hiányoznak sok helyen

## Klaszterelemzés

- Max 25% rendelkezik bármilyen szintű elemzési és kiaknázási képességgel
- ebből legfeljebb 2,5%p gyakorlott, összetett feladatokra képesek 1%p alatt
- 45% jó felhasználói és szűk egyéb ismeret
- Kb. 30% csak nagyon alapszintű digitális képességek és semmi adat-ismeret

## Regressziós elemzés

- A hozott tudás szerepe erős
- A fiatalok előnye látható
- Tapasztalatból adódó fejlődés csak adatismereti kompetenciákban és nagyon adatintenzív munkakörökben látszik
- A belső képzések is hatásosak, de kevés van belőlük

## Nemzetközi benchmark

- A digitális kompetencia nem kiegészítő tudás, hanem alapfeltétel
- Nem elég a toborzás, a meglévő állomány felkészítése nélkül nem megy
- A vezetők fejlesztése is kulcs
- Kevés adatspecialista és sok adatpolgár együtt kell az adatalapú működéshez



Nemzeti Adó-  
és Vámhivatal

