

**SZENT ISTVÁN EGYETEM**

**A SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK ÁTÉRTÉKELŐDÉSE  
AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÉS  
A GAZDASÁGI FELSŐOKTATÁS SZEMSZÖGÉBŐL**

**DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

**Varga Erika**

Gödöllő

2014

**A doktori iskola megnevezése:** Szent István Egyetem  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

**A doktori iskola tudományága:** gazdálkodás- és szervezéstudományok

**A doktori iskola vezetője:** Dr. Lehota József  
egyetemi tanár, az MTA doktora  
Szent István Egyetem, Gödöllő  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete

**Témavezető:** Dr. Langer Katalin  
egyetemi docens  
Szent István Egyetem, Gödöllő  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete

.....

az iskolavezető jóváhagyása

.....

a témavezető jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>1</b>
<b>1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....</b>	<b>11</b>
1.1. A kompetenciák szerepe és jelentősége .....	11
1.2. A kompetenciagazdálkodás kialakulásának rövid történelmi háttere	13
1.3. A kompetencia fogalmi meghatározása.....	15
1.3.1. Kompetencia meghatározások a külföldi szakirodalomban.....	17
1.3.2. Kompetencia értelmezések a magyar szakirodalomban.....	21
1.4. A kompetencia általános jellemzése.....	25
1.4.1. Kompetenciák jellemző, megkülönböztető jegyei .....	25
1.4.2. A kompetencia típusai .....	26
1.4.3. A kompetencia fogalmának elemei, összetevői .....	35
1.5. Szükség van-e kompetenciamodellekre? Azaz kompetenciák pro és kontra.....	37
1.5.1. Érvek a kompetenciamodellek mellett .....	37
1.5.2. Érvek a kompetenciamodellek ellen .....	39
1.6. A kompetenciák felhasználási területei .....	41
1.6.1. Kompetencia modellek és szerepük az emberi erőforrás menedzsment folyamatokban, különös tekintettel a kiválasztásra.....	41
1.6.1.1. Kompetenciamenedzsment.....	41
1.6.1.2. A kompetenciák mérése az emberi erőforrás menedzsmentben... 43	
1.6.1.5. A kompetenciák modellezése: konkrét példák .....	49
1.6.2. Kompetencia modellek és szerepük az oktatásban: Élethosszig tartó tanulás (Lifelong Learning, LLL) .....	52
1.6.2.1. Az oktatás rendszerével szemben megfogalmazott kritika és elvárások.....	53
1.6.2.2. Javaslatok az oktatás átalakítására.....	55
1.6.2.3. Mérföldkövek és a jövő útja .....	56
<b>2. ANYAG ÉS MÓDSZER .....</b>	<b>61</b>
2.1. Szekunder kutatás .....	61
2.2. Primer kutatás .....	62
2.3. Adatgyűjtés és mintavétel.....	62
2.4. A választott statisztikai módszerek használatának indoklása.....	63
2.5. A saját kérdőív elkészítése és feldolgozása.....	64

2.6. Módszertani összefoglalás.....	66
<b>3. EREDMÉNYEK .....</b>	<b>68</b>
3.1. Alapozó kutatások .....	68
3.1.1. Nyelvi kompetenciamérés .....	68
3.1.2. A képzési és kimeneti követelményekben megfogalmazott kompetenciaképzés (kompetencia kínálat) és az álláshirdetéseiben megmutatkozó kompetenciaigény (kompetencia kereslet) összehasonlító elemzése .....	70
3.1.3. A 2009-es alapozó kutatás rövid bemutatása .....	80
3.2. Az 2014-es primer fázis bemutatása.....	84
3.2.1. A fókuszcsoportos megkérdezés eredményei.....	84
3.2.2. A nappali tagozatos hallgatók kérdőívének kiértékelése.....	86
3.2.3. A levelező tagozatos hallgatók kérdőívének kiértékelése.....	96
3.2.4. A munkáltatók kérdőívének kiértékelése .....	107
3.2.5.1. Összefüggés-vizsgálatok a vállalati jellemzőkkel .....	117
3.2.5.2. Összefüggés-vizsgálatok a hallgatók szocio-demográfiai háttérjellemeivel .....	119
3.2.5.3. Kompetenciák körének csoportosítása: faktoranalízis .....	121
3.2.5.4. Klaszterelemzés a munkáltatói kérdőív alapján .....	123
3.2.6. Az eredmények összefoglalása: Kérdéscsoportok kiértékelése ....	127
3.3. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	133
<b>4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK .....</b>	<b>136</b>
<b>5. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>144</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>148</b>
<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>152</b>
M1 Irodalomjegyzék .....	153
M2 Ábrák és táblázatok jegyzéke.....	177
M3 Az Európai Tanács referenciakerete .....	180
M4 Az EQUAL kutatás főbb megállapításai .....	182
M5 Az OECD munkahelyi kompetenciái .....	183
M6 Az érzelmi kompetencia szerkezete.....	185
M7 Személyes készségek, önfejlesztés listája.....	187
M8 Az Európai Unió kompetenciái .....	188
M9 Otto Klemp kompetencia modellje .....	189
M10 A Hay/McBer modell .....	190

M11 A WOW modell.....	191
M12 Példa a kompetencialistára .....	192
M13 DPR felmérés.....	195
M14 A 2009-es nappali tagozatos kérdőív.....	196
M15 A 2009-es levelező tagozatos kérdőív .....	199
M16 A 2009-es munkáltatói kérdőív .....	203
M17 A 2014-es nappali tagozatos kérdőív.....	207
M18 A 2014-es levelező tagozatos kérdőív .....	212
M20 Félig strukturált interjú vázlat.....	224
M21 A fókuszcsoportos interjúk kiértékelése.....	226
M22/A Összefüggés a vállalat tulajdonosi többsége és a vizsgált kompetenciák karrierben betöltött szerepének megítélése között.....	233
M22/B Összefüggés a vállalat (alkalmazotti szám szerinti) mérete és a vizsgált kompetenciák karrierben betöltött szerepének megítélése között.....	238
M22/D A nem és a kompetenciák közti összefüggés levelező tagozatos hallgatók esetében .....	254
M22/E A nem és a kompetenciák közti összefüggés nappali tagozatos hallgatók esetében .....	257
M22/F Az életkor és a kompetenciák közti összefüggés levelező tagozatos hallgatók esetében .....	259
M22/G Az életkor és a kompetenciák közti összefüggés nappali tagozatos hallgatók esetében .....	262
M22/H: A karrierépítéshez szükséges kompetenciák klaszteranalízise ..	264
M22/I: Kompetenciák megítélésének változása az utóbbi 5 évben .....	265
M22/J: A kompetenciák klaszteranalízise vállalati forma szerint.....	266
<b>KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....</b>	<b>267</b>

*„ A kompetencia tehát semmit sem, és mindent is jelent”.  
(Polónyi István, 2007)*

## **BEVEZETÉS**

*A téma időszerűsége, a témaválasztás indoklása*

Kutatási területként az emberi erőforrás menedzsment egyik szegmensét, a munkaerő- toborzás és kiválasztás gyakorlatát és módszereit, azon belül a személyes kompetenciák szerepét és át-, illetve felértékelődését választottam.

Témám aktualitását az adja, hogy napjainkban az emberi erőforrás elengedhetetlen szerepet játszik a gazdasági szervezetek erőforrás-rendszerében, hiszen a többi erőforrás hatékonysága nagyrészt a vállalatokat működtető és előrevivő humán tényezőtől, illetve annak hatékonyságától függ.

Kutatási témám interdiszciplináris jellegű, amely közgazdaságtudományi, szociológiai, pszichológiai, marketing, PR, pedagógiai, vezetéselméleti és andragógiai aspektusokat is tartalmaz az emberi erőforrás gazdálkodás keretein kívül.

Manapság a kompetencia a személyügy kulcsfontosságú fogalmává nőtte ki magát, mivel segít annak a kérdésnek a megválaszolásában, hogy milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy a vállalatoknak kiválóan, az átlag felett teljesítő, kompetens dolgozók (és így hatékony szervezeteik) legyenek. Míg az Egyesült Államokban vagy az Európai Unióban már régóta elismert és használatos ez a fogalom, a kompetencia szó megjelenése és elterjedése hazánkban elsősorban a rendszerváltáshoz és az uniós politika hatásaira vezethető vissza.

A gyakorlat terén a piaci versenyben résztvevő multinacionális szervezeteknél jelent meg először az emberi erőforrás vetületében, míg elméleti, módszertani gyökerei az andragógiában keresendők. Az andragógia jeles képviselői (pl. UDVARDI-LAKOS 2002, NAGY 2005, DARA et al., 2006) szerint a kompetencia azért népszerű, mert szemben a régen domináns konvencionális tudással és a munkakörrel, napjainkban előtérbe kerültek a gyakorlat során megnyilvánuló személyiségjellemzők.

Az általam olvasott szakirodalmi források szerzőinek mindegyike egyetért abban, hogy a kompetenciák feltérképezése és vizsgálata kitüntetett szerephez jut felvételtkor. Míg a jelentkező képességeiről vagy személyiségjegyeiről már a motivációs levélből vagy az önéletrajz segítségével képet kaphatunk, a beválási esélyek növeléséhez speciális kompetenciamérő tesztekre van szükség. Többféle kompetencia modellel találkozhatunk, amelyek közül a cég kiválasztja a specifikus szervezeti céljaihoz leginkább megfelelőt.

A vállalatok a kompetenciákat többek között a kiválasztás, tréning, teljesítményértékelés és kompenzáció (jutalmazás) integrálására használják a humán erőforrás gazdálkodáson belül. A kompetenciák a költségkontrollban és a vásárlói elégedettség növelésében is fontos szerepet játszhatnak.

A kompetencia szimbiózisban él a szervezeti kultúrával, a vállalati eredményekkel és az egyéni teljesítményekkel; továbbá segíti a munkakör pontos elhatárolását azzal, hogy átfogóbb képet ad a konkrét feladatokról.

A kompetencia elterjedésének egyik oka a régi tudományos kultúra hanyatlása és ezzel párhuzamosan a tömeges felsőoktatási rendszerek elterjedése a posztmodernizmus világában (SCOTT, 1998). A munkavégző környezete folyamatosan átalakul. Ehhez kapcsolódóan a „korábban konstansnak tetsző tudásmagvak” egy évtized alatt is megváltoznak, ami a tömegoktatás formáit és a munkaerőpiac kapcsolatrendszerét is megkérdőjelezi (BORBÉLY-PECZE, 2005). Ez az ingergazdagság a kompetenciák megfelelő kialakítását is veszélyezteti. A felhasználók (munkáltatók) igénye állandóan változik, az egyén (munkavállaló) hosszabb ideig él (viszont emellett kevesebb a születések száma is) és a vállalatok érdeke a munkavállalók minél hosszabb ideig történő munkában tartása a betanítás után. Ehhez viszont a vállalat bizonyos feltételeket támaszt, így például a diploma megszerzését, hogy szervezeti céljainak eléréshez minél kvalifikáltabb munkaerőt alkalmazzon.

A humánpszichológiai aspektusok, a motiváció, teljesítmény, ösztönzés, pénz és munka közgazdaságtani jelentőséggel is bírnak, illetve az állandó tanulás, képzés, felnőttképzés, továbbképzés, személyiségfejlesztő tréningek és az élethosszig tartó tanulás jelentős hangsúlyt kapnak a vállalati versenyképesség megtartásában és így a közgazdaságtan paradigmájában is.

Vizsgálódásom tárgyaként többek között arra keresem a választ, hogy a kompetencia hogyan segíti, támogatja a vállalati versenyképességet. A továbbiakban elemezni kívánom még a kompetenciák szerepét a jelöltek kiválasztásában.

#### *A kutatás előzményei*

Mivel az értekezés tartalmi és terjedelmi korlátai, valamint a sok elemszám miatt egyszerre lehetetlen az összes kompetenciát megvizsgálni, ezért választásom a személyes kompetenciák egyik szegmensére és az EU egyik szakbizottsága által 2006-ban kijelölt 8 kulcskompetenciára esett <sup>1</sup>. Ezek a következők: anyanyelvi, idegen nyelvi, matematikai, természettudományi és műszaki, információs és telekommunikációs, vállalkozói, szociális és állampolgári kompetenciák, kezdeményezőkézség, kulturális tudatosság és kifejezőkézség, valamint a tanulás kompetenciája.

Azért döntöttem e kompetencia portfólió vizsgálata mellett, mert az EU 8 kulcskompetenciáját már a 2009-es alapozó kutatásomban is vizsgáltam egy olyan kompetencia portfólióval együtt, amelyeket személyes megítélésem és érdeklődésem alapján vizsgálni szerettem volna az emberi erőforráson belüli relevanciájukat feltételezve. Bár főleg a millennium óta Magyarországon is megjelentek a szakmaspecifikus általános – és kulcskompetenciák

---

<sup>1</sup> 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.].

gyűjteményei<sup>2</sup>, a személyiség-kompetenciák sok esetben nincsenek kiemelve, és nem kapják meg a szükséges figyelmet az egyes alkalmazási területeken.

A személyes kompetenciák és a személyiségjegyek túl általánosan kerültek meghatározásra a munkaköri leírásban, ezért célszerű lenne testre szabni és aktualizálni őket az oktatási rendszerrel összhangban. Ezért esett választásom erre a csoportra, illetve ezért döntöttem úgy, hogy a kérdőívem 2009-es változatát a személyes kompetenciák vizsgálatával bővíttem ki. Ugyanakkor az EU-s kulcskompetenciák vizsgálatával a kompetenciák másik fontos, szakmafüggetlen körének reprezentativitása is biztosított, továbbá elemezhető az a kérdés, miszerint a magyar vállalatok követik-e az Uniós kompetencia elvárásokat; és ha igen, megfelelnek-e azoknak.

Oktatóként számomra különös figyelmet érdemel az oktatás és a gazdaság viszonya, vagyis az a kérdés, hogy az oktatás milyen mértékben vértézi fel eredményesen a fiatalokat olyan kulcskompetenciákkal, amelyek a sikeres gazdasági és társadalmi integráció zálogai (1.6.2. fejezet).

Eddigi kutatásaim során egyaránt alkalmaztam feltáró (kvalitatív, kvantitatív) és leíró módszereket. Az átfogó művek, dokumentumok, esettanulmányok elemzésén, tanulmányozásán kívül az összegyűjtött releváns primer és szekunder adatokat előzetes koncepció szerint kiértékeltem, hipotéziseket fogalmaztam meg és konklúziót vontam le a kvantitatív adatok (a kérdőív adatainak) SPSS programcsomag- alapú feldolgozásán túl.

A témában történő elmélyülésem szolgálta egy alapozó kutatás, amelyet kérdőíves felmérés (14.,15.,16. sz. *melléklet*) formájában 300 fő bevonásával 2009 májusában végeztem Heves megyében, Gyöngyösön a Károly Róbert Főiskola hallgatóinak megkérdezésével. A célcsoportot levelező és nappali tagozatos hallgatók adták, bár manapság szinte mindegyik nappali tagozatos hallgató is rendelkezik munkatapasztalattal, mivel részidőben tanulás mellett dolgoznak vagy épp gyakornoki idejüket töltik, illetve nyári munka keretén belül foglalkoztatják őket.

A minta szocio-demográfiai elemzésén (nem, életkor, lakóhely, végzettség, jövedelem stb.) túl megvizsgáltam, hogy a jelenleg foglalkoztatottak az egyes EU által javasolt kompetenciákat (anyanyelvi, személyközi, informatikai, vállalkozói, idegen nyelvi, matematikai, kulturális kompetencia és a tanulás tanulása) milyen mértékben tartják fontosnak ma egy sikeres karrierhez. A megkérdezettek szerint a leglényegesebb ismeretek a kommunikáció, az idegen nyelv és a tárgyalási technikák.

Meglepő módon a műszaki és az EU-s ismeretek háttérbe szorultak, ahogyan a kulturális ismereteket és a szociális érzékenységet sem minősítették a többi ismerethez képest nagyon mérvadónak a mintatagok (3.1.3. sz. fejezet).

Mivel azt is szerettem volna megtudni, hogy a munkatapasztalattal bíró válaszadók milyen kompetencia-mixet társítanak egy-egy gazdasági ágazathoz (mezőgazdaság, építőipar, kereskedelem, logisztika, oktatás, rendvédelem, pénzügy), kérdéseim egy része erre a témára is irányult.

---

<sup>2</sup> FEOR-08, 2011 <http://eletpalya.munka.hu/foglalkozasok>



A kutatás különböző fázisai, etapjai alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a szakirodalomból megismert kompetencia modellek egy része nem teljesen alkalmazható a magyar viszonyokra, mivel országonként maga a munkaerőpiac is más. Azon túl, hogy a kompetenciák általában felülértékelték, a munkaerőpiaci különbségekre is oda kell figyelni (POÓR, 2009).

Alapozó kutatásom másik részében tartalomelemzést végeztem, melynek keretében a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar szakjainak a képzési és kimeneti követelményekben megjelenő kompetencia kínálatát vetettem össze a szakok elvégzésével járó képesítésnek megfelelő álláshirdetések kompetencia keresletével (3.1.2. sz. fejezet). Egy kisebb kitérőként saját megfigyelés és adatrögzítés alapján 2007-től folyamatosan figyelemmel kísértem a hallgatók idegen nyelvi kompetenciájának összetételét, fejlesztendő területeit és erősségeit (3.1.1. sz. fejezet).

A tartalomelemzés során megvizsgáltam, hogy mennyire felel meg a kar kompetencia kínálata (portfóliója) a keresleti oldalnak és mennyire van szinkronban az oktatói kompetenciamodellel és az új oktatási koncepcióval (1.6.2.2, 1.6.2.3. fejezet).

LANGER (2009/A) szerint az egyetemi oktatók tudatos bevonódása a kompetenciaalapú oktatásba fejleszti az ő kompetenciájukat is. Számos kutatás<sup>3</sup> konklúziójaként fogalmazódott meg az a tény, hogy a magyar hallgatók nagy része jelentős képességihiánnyal rendelkezik a kognitív, gondolkodási, absztrakciós, szövegértési-elemzési és aritmetikai területeken. Nehézséget okoz számukra a megfelelő tanulási stratégiai kiválasztása és alkalmazása is, azaz magának a tanulásnak a képessége. A tömeges felsőoktatás megjelenésével új utakat kell találni a minőség fejlesztésére és annak biztosítására.

Ennek egyik módja a kompetenciamérés és az arra épülő hallgatói képességfejlesztés.

Az oktatás gazdasági növekedésre gyakorolt pozitív hatását támasztja alá az európai egyetemek együttműködése során készített Tuning-projekt. A projekt keretein belül a munkaadók a felsőoktatásban dolgozó oktatókkal karöltve határozták meg az egyetemi karrier során legfontosabbnak ítélt kompetenciákat<sup>4</sup>.

Az oktatás gazdaságra gyakorolt pozitív szerepét erősíti meg az is, hogy a Világgazdasági Fórum (World Economic Forum, WEF) 2014/2015-ös versenyképességi indexe alapján<sup>5</sup> az oktatás Magyarország egyik legversenyképesebb területe, így szükséges a munkaerő-piac szerepének megerősítése az át- és továbbképzések számának növelésével. ÁDLER – STOCKER (2010) úgy véli, hogy a munkaerőpiac válhat reális ösztönző

---

<sup>3</sup> lásd Herz et al.(2013): Hallgatói kompetenciaértékelés és modellkutatás, PISA-vizsgálatok 1997-től. *Felsőoktatási Műhely*, (1), 83-97. p.

<sup>4</sup> A Tuning-projektben háromféle általános kompetenciát különböztetnek meg:

- *instrumentális kompetenciák* (kognitív, módszertani, technológiai és nyelvi képességek);
- *interperszonális kompetenciák* (önkifejezés, együttműködés és más társas készségek);
- *rendszer szintű kompetenciák* (kombináció képessége, rész-egész viszonyaira, az egész rendszert átalakító változtatásra vonatkozó képességek). (KISS, 2010)

<sup>5</sup><http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=HUN>

tényezővé az oktatás számára, ami a sikert az egyéni képességek, kompetenciák és motivációk elismerésével vagy elutasításával validálhatja.

A kvantitatív fázis, tehát a standardizált kérdőív összeállítására előtt szóbeli megkérdezést alkalmaztam a kompetenciastruktúra előtesztelése, valamint a hipotézisek körvonalazása és megfogalmazása végett.

Kvalitatív alapoató kutatást végeztem, melynek keretén belül szakértői interjúkat bonyolítottam le félig strukturált interjúvázlat segítségével. Mini fókusz csoportos vizsgálatot folytattam, ahol vállalati méret szerint heterogén csoportokban folyt az irányított megkérdezés. Így méret szerint is különböző cégek képviselőiből (nagyvállalat/multinacionális vállalat, kis-és középvállalatok, mikrovállalkozások) a téma interdiszciplináris jellege miatt pedig több tudományterületről rekrutáltam az alanyokat. Félig strukturált interjúvázlat segítségével, irányított beszélgetés keretében elemeztem a vizsgálandó kérdésköröket (3.2.1. sz. fejezet és 20., 21. sz. *melléklet*). A minta összeállításánál a szokásos demográfiai (életkor, jövedelem, munkahely, iskolai végzettség) ismerveken túl pszichografikus és magatartás-jellemzőket is figyelembe vettem.

Primer kutatásomban három síkot (az egyetem, az egyén /hallgatók/ és a vállalatok szintjét) vizsgáltam és szintetizáltam. Földrajzi régióként az alapoató kutatásomban már említett észak-magyarországi Heves megyét (Gyöngyös térségét) és Közép-Magyarországot (Pest megye, Gödöllő és Budapest) jelöltem ki. A kérdőíveket eljuttattam a SZIE békéscsabai karára is, ahol a hallgatók és oktatók szintén nagy segítségemre voltak a kitöltésben, illetve annak megszervezésében.

A standardizált kérdőív összeállításánál törekedtem valamennyi mérési szinthez (nominális, ordinális, intervallum és arányskála) kérdéseket hozzárendelni, melyek elsősorban zárt kérdések. Az adatok feldolgozása során a megfelelő, illetve megengedett statisztikai mutatókat számoltam ki a leíró statisztikák mellett két- és többváltozós módszerekkel.

Mivel mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldalt bevontam vizsgálódásom tárgyaként, a primer kutatásomhoz szervesen kapcsolódó, előtesztelt kérdőívet (17., 18., 19. sz. *melléklet*) 2014 márciusában készítettem el és a nyár folyamán kiértékeltem (3.2.2, 3.2.3, 3.2.4. sz. fejezet). A munkavállalói oldalon ismét a nappali és a levelező tagozatos egyetemi hallgatók szerepeltek.

A vállalati szféra bevonását azért tartom fontosnak, hogy ily módon az ő álláspontjukat is megismertem, s eddigi eredményeiket, tapasztalataikat a kutatásba beépítettem, hogy végül a valóságnak megfelelő megállapításokat tudjak tenni. A munkáltatói oldalról vizsgálat alá vontam azt a kérdést is, hogy a munkaadó és munkavállaló milyen kompetenciákat tart fontosnak a toborzás, szelekció és alkalmazás során, illetve milyen személyiségjegyek gyakorolnak erőteljes hatást a döntési mechanizmusokra. A szervezet rugalmasságáról az is információt szolgáltat számunkra, hogy a munkaerő-és kompetenciaszükségletek terén a vállalat milyen gyorsan követi a munkaerő-piaci és a (felső-) oktatás és képzés rendszerében végbemenő változásokat.

## *A kutatás fő célkitűzései*

Az elmúlt időszakban a kompetenciákhoz és a HR tudományághoz szervesen kapcsolódó nyomtatott és elektronikusan megjelent publikációkat tanulmányoztam, az eddig megjelent kompetencia-értelmezéseket, meghatározásokat, kompetencia alapú és toborzási modelleket. Körbejártam a toborzás, a szelekció és az élethosszig tartó tanulás kérdéskörét, illetve a kompetenciák szerepének felértékelődését napjaink felgyorsult világában-kitekintve az aktuális munkaerő-piaci helyzetre.

Empirikus összehasonlításaim jelentős mértékben a cégek toborzási és kiválasztási gyakorlatának adataira, valamint azokban az emberi tényező szerepére és fontosságára alapulnak. Értekezésemben arra is szeretnék többek között rávilágítani, hogy melyek azok a kulcsfontosságú üzleti kompetenciák, amelyek a munkavállalók sikerességét és munkaerő-piaci versenyképességét növelik és növelhetik.

Többek között arra a kérdésre is keresem a választ, hogy hogyan alakult át a kompetenciák, hogyan értékelődött át és fel szerepük, és melyek azok a készségek, képességek, amelyek ma már nem szükségesek a sikerhez a munkaerőpiacon, valamint melyek azok a készségek és képességek, amelyek régebben nem kellettek, de mára már elengedhetlenné váltak. A szervezetek szintjén további céloom annak vizsgálata is volt, hogy a cégek kompetencia modellje mennyire tükrözi az Európai Unió elvárásait.

Céljaim között szerepelt a téma szakirodalma alapján egy önálló, magyarországi munkaerő-piaci helyzetre és sajátságokra alkalmazható kompetenciastruktúra létrehozása és tesztelése.

Ennek a struktúrának a tesztjét jelentette az első, alapozó, kvalitatív kutatási fázis. A kompetenciastruktúra tesztelése mini fókuszcsoporthoz interjúk során történt félig strukturált interjútechnikát alkalmazva, amely a hipotézisek körvonalazásában és megfogalmazásában is segített.

A második kutatási fázisban, a kvantitatív adatfeldolgozás során már ezt az előtesztelt, véglegesített kompetencia struktúrát elemeztem, validáltam és faktoranalízis segítségével rámutattam a kompetenciák közti kapcsolatra.

Azt feltételezem, hogy lesznek olyan kompetenciák, melyek a megkérdezettek véleménye, meglátása szerint egymással összefüggnek és önálló kompetencia csoportot alkotnak. Ezen egyszerűsített kompetencia-struktúra segítséget jelenthet a képzések, tréningek eredményesebbé tételében, relevánsan felhasználható az oktatásban is.

A kutatás primer fázisában azt tapasztaltam, hogy a faktorszámától függetlenül bizonyos kompetenciák rendre egy csoportba kerültek, ami arra enged következtetni, hogy ezek a készségek a munkáltatók szerint valamilyen okból kifolyólag összekapcsolódnak, összekötődnek, egy egységet alkotnak. A kompetenciák ilyen jellegű összekapcsolódását a félig strukturált interjúk eredményei alapján is lehetett sejteni, de ezek statisztikai igazolására a kvantitatív fázisban kerülhetett sor (3.2.5.1, 3.2.5.2. és 3.2.5.3. sz. fejezetek).

Kompetencia struktúráról azért újszerű, mert jelenleg ilyen összetételben (személyes-és kulcskompetenciák) Magyarországon még nem vizsgálták őket. Az is újszerű vizsgálatomban, hogy a kompetenciák vállalati mérethez, profilhoz, tulajdonformához és a munkavállalók személyes jellemzőihez való kapcsolata statisztikailag még szintén nem túl gyakran vizsgált összefüggés. Újszerűsége továbbá abban is kimutatható, hogy a feltárt összefüggések az eredmények alkalmazására, a kompetenciák fejlesztésére fókuszál a felsőoktatás gyakorlatában.

Az egyik OKJ-s rendelet (2006)<sup>6</sup> már a kompetencia alapú, moduláris szerkezetű szakképzés gyakorlati megvalósítását célozza a szakképző iskolákban. Egy 2012-ben kiadott Nemzetgazdasági Minisztériumi rendelet<sup>7</sup> melléklete, amely 2014-től hatályos, tartalmazza az egyes szakmacsoportok tekintetében a szakképzés megkezdéséhez szükséges bemeneti kompetenciák felsorolását. Ez egy példaértékű kezdeményezés arra nézve, hogy alapkompenciákról vagy általánosságban kompetenciákról beszélni nem célravezető. Helyzettől függően vizsgálni kell a szakmaspecifikus és a szakmától független (generikus) kompetenciákat is <sup>8</sup>.

Oktatóként megvizsgáltam a tanárképzéshez kötődő képesítési követelményeket is<sup>9</sup> és azt találtam, hogy itt is a személyiségkompetenciák háttérbe szorulnak, mivel a dokumentum jórészt a szakmai felkészültség komponenseinek, a tudásnak, az attitűdöknek/nézeteknek és a képességeknek szentel nagyobb figyelmet.

Az általam tanulmányozott személyes kompetenciák és EU-s kulcskompetenciák relevanciáját, magyarországi viszonyokra történő alkalmazhatóságát a szakértőkkel folytatott vizsgálataim is igazolták.

A megkérdezett munkáltatók oldaláról közelítve szerettem volna megtudni azt, hogy manapság a magyar munkaadók milyen kompetencia térképben gondolkodnak.

Szakirodalmi kutatásaim alapján feltételezem, hogy nem célszerű általánosságban beszélni a kompetenciákról, inkább szakmákon, szakmacsoportokon belül adott munkakörre érdemes megvizsgálni az adekvát kompetenciaprofil, portfóliót. A kompetencia térkép (tükör) állandó változásnak van kitéve, hisz a tudomány-technika vívmányai és maga az innováció is folyamatos megújulást tesz lehetővé, így a kompetenciák a munkakörön kívül az időszaktól is függenek.

A vállalati specifikumokhoz és a munkáltatókhoz kötődő kompetenciák vizsgálatán felül még olyan kompetencia csoportokat is elemeztem, amelyek

---

<sup>6</sup> 1/2006.(II.17.) OM rendelet az (OKJ) az OKJ és az OKJ-betörtendő felvétel és törlésseljárásai rendjéről

<sup>7</sup> 27/2012. (VIII. 27.) NGM rendelet a nemzetgazdasági miniszter hatáskörébe tartozó szakképzések szakmai és vizsgakövetelményeiről, 3. sz. melléklet

<sup>8</sup> [http://www.mesterember.org/Libraries/K%C3%A9pz%C3%A9si\\_lehet%C5%91s%C3%A9gek/Modul%C3%A1ris\\_tematika.sflb.ashx](http://www.mesterember.org/Libraries/K%C3%A9pz%C3%A9si_lehet%C5%91s%C3%A9gek/Modul%C3%A1ris_tematika.sflb.ashx)

<sup>9</sup> [http://www.tpf.hu/document.php?doc\\_name=tudaskozpont/Oktataseskepzes2010/tanulasi\\_eredmenyek/reszletes\\_kompetenciak\\_ELTE\\_20060205.doc](http://www.tpf.hu/document.php?doc_name=tudaskozpont/Oktataseskepzes2010/tanulasi_eredmenyek/reszletes_kompetenciak_ELTE_20060205.doc)

általánosságban fontosak Magyarországon mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára.

Jelen elemzés főleg a vállalati méret/tulajdonforma/profil és a (személyes) kompetenciák összefüggés-vizsgálatát tartalmazza. További vizsgálódás tárgyát képezheti a jövőben az általam vizsgált szűkebb személyiségkompetenciák szakmaspecifikus vagy munkakörre lebontott analízise.

A szakirodalom tanulmányozása során olyan különleges (vagy egyedülálló) álláspontokat is megismertem, hogy igazából (kulcs-) kompetenciák nincsenek, illetve nem szükségesek, csupán „divathóbort” (DALTON, 1997). Kutatásom elején ezt a felvetést is elemzem, hogy valóban szükség van-e a kompetenciákra, főleg az emberi erőforrás menedzsment területén.

Hipotéziseimnek megfelelően négy kutatási célt tűztem ki dolgozatomban, melyek közül kettő a szakirodalmi feldolgozáshoz és kettő pedig az empirikus kutatáshoz kapcsolódik.

#### A szakirodalmi áttekintéshez kapcsolódó célok:

- C1 a kompetencia fogalmának feltárása, bemutatása, rendszerezése, szintézise
- C2 a kompetencia szerepének vizsgálata különös tekintettel az emberi erőforrás menedzsmentre és az oktatásra

#### Az empirikus fázishoz kapcsolódó célok:

- C3 kompetenciák rendszerezése saját összeállítású kompetenciastruktúra alapján
- C4 a személyes kompetenciák átértékelési és aktualizálási modelljének megalkotása különös tekintettel a kiválasztásra és a beválásra, valamint a rugalmasság problematikájára az oktatásban

Az első kutatási céлом (továbbiakban C1) a kompetencia fogalmának feltárása, szintetizálása, rendszerezése és egy, a kutatásaimban, majd a kialakított modellemben is használható munkadefiníció meghatározása volt. Összegyűjtöttem a külföldi és hazai szakirodalom meghatározásainak némelyikét természetesen a teljesség igénye nélkül, hangsúlyt fektetve a kulcsfontosságú forrásokra. Bemutattam a kompetencia főbb fajtáit és összetevőit is.

Második célként (C2) a kompetencia szerepének vizsgálatát jelöltem meg főleg az emberi erőforrás menedzsmentben és az oktatáson belül, kapcsolódási pontjaik és összefüggésrendszerük feltárásával. Vázoltam azokat a területeket, ahol a kompetencia jelenléte létfontosságú, illetve ahol elősegíti és elősegítheti a szervezetek működését.

Célkitűzéseim harmadik pontjaként (C3) az empirikus vizsgálataim eredményein alapuló kompetenciák rendszerezését, csoportosítását jelöltem meg. Az osztályozás alapját képezte a három célcsoport (nappali- és levelező tagozatos hallgatók, valamint HR szakemberek, mint a munkáltató képviselői) válaszainak egybevetéséből formálódó kép a ma legfontosabb kompetenciákról, illetve azok hiányáról és a kompetenciák szerepének átértékelődéséről.

Végezetül, negyedik célként (C4) egy integratív, személyes kompetencia alapú modell alkotását jelöltem meg, amely rámutat átértékelődésükre és aktualizálásuk fontosságára a vállalati elvárások és a felsőoktatás gazdasági képzéseinek relációjában. Első lépéseként abból a feltételezésből indultam ki, hogy lehetséges egy olyan komplex modellt létrehozni, amelyben a munkaterületenként aktualizált személyes kompetenciák segíthetnek a bevalás valószínűsítésében. A modell- alkotás konzekvenciái újabb lehetőséget nyújtanak az emberi erőforrás-gazdálkodás piackutatásában és a modell szemléletváltást fogalmazhat meg a szakemberek számára. Az elemzés ismeretében lehetőség nyílik ajánlást tenni a vállalati és az oktatási szektor felé a jövő várható trendjeinek tükrében.

Összegezve kutatási problémámat, a következő kérdésekre kerestem a választ:

Miért szükséges a kompetenciák szerepével, értelmezésével, alkalmazásával és változásaival foglalkozni?

Valóban csak átmeneti “divathóbort”-ról beszélünk vagy egy olyan beágyazott fogalmi rendszerről, amit nem lehet figyelmen kívül hagyni, ha a felsőoktatásban a versenyképes munkaerő képzéséről beszélünk?

Összeegyeztethető-e a vállalati, üzleti HR mindennapi gyakorlata a felsőoktatás kompetencia értelmezésével?

A fenti kérdések tisztázása többek között azért is kulcsfontosságú, mert, ahogy SZÚCS (2008) is rámutat, a sikeres kutatás záloga a jól megfogalmazott kutatási probléma.

A kutatás előzményeképpen a célkitűzésekhez és a kutatás témájához kapcsolódóan a következő hipotéziseket, feltevéseket fogalmaztam meg:

- H1** A kompetencia fogalmi meghatározása tudományterületenként, alkalmazási területenként változik, mint ahogyan a tudás, a készségek és képességek szerepének, fontosságának megítélése is.
- H2** A versengő kompetencia elméletek alapján különböző kompetenciákat emelünk ki, azonban a vállalkozások által támasztott kompetencia-elvárásoknál is megmutatkozik a személyes kompetenciák szerepe és jelentősége.
- H3** Bár a kompetencia mindig szakmaspecifikus és munkakörhöz is kötődik, a vállalati méret (alkalmazotti létszám szerint), tulajdonforma és profil függvényében bizonyos hangsúlyeltolódások fedezhetők fel a (személyes) kompetenciákon belül.
- H4** A munkaerőpiacra készülő hallgatók kompetencia elképzelései jelentős mértékben függenek a háttérváltozóktól (nem, életkor, tagozat, képzési terület).
- H5** A támogató vállalati környezet, szervezeti kultúra és a hatékony HR folyamatok elősegíthetik a személyes és a kulcskompetenciák fejlesztését.

- H6** Az oktatás nem mindig a munkaerőpiacon legfontosabbnak számító kompetenciákat fejleszti, viszont a kompetenciafejlesztés nem csupán az oktatás feladata. Szükség van a HR/ munkaerő-piaci igények és az oktatás összhangjára nem csak a képzések, hanem a kompetenciafejlesztés terén is. A munkáltatók (HR szakemberek) és a hallgatók kompetencia elképzelései között eltérések vannak, viszont ezek harmonizálása és egymáshoz közelítése szükséges.
- H7** Egyes kompetenciák felértékelődnek, míg mások háttérbe szorulnak, de összességében a kompetenciák szerepe a jövőben még hangsúlyosabb lesz mind a kiválasztásban, majd az azt követő beválásban, mind pedig a szakemberek képzésében.

### *A dolgozat szerkezeti felépítése*

A dolgozat a fentebb vázolt célkitűzések és hipotézisek alapján a következő főbb fejezeteket tartalmazza:

A *Bevezetés* említést tesz a téma időszerűségéről, megindokolja a témaválasztást és felvázolja az előzményeket. Ezen felül magába foglalja még a célkitűzéseket, a kutatási problémát és a hipotéziseket. Az *Első fejezet* a hazai és nemzetközi (főleg angol nyelven publikált) szakirodalmi áttekintést, a témában született számtalan mű közül egy pár elemzését, vizsgálatát tartalmazza, így az első fázisban átfogó jellegű tudományos műveket és különböző szakirodalmi cikkeket vizsgáltam.

Már a dolgozat elején fontosnak tartom a történeti visszatekintés után az eddig megjelent legfontosabb kompetencia értelmezések és fogalom meghatározások rendszerező bemutatását. Mivel a kompetencia fogalmának egységes meghatározása a mai napig nem létezik a szakirodalomban, véleményem szerint azonban egy konszenzusos/munkadefiníciós elnevezésre mindig szükség van, amellyel épp dolgozunk, legyen az egy tudományterület vagy egy alkalmazás valamely szervezeti környezetben. A kompetenciák jellemzőinek, típusainak és fogalmi alkotóelemeinek bemutatása után a kompetencia modellek előnyeit és hátrányait taglalom. A fejezet végéhez érve bemutatom a kompetenciák felhasználásának területeit, különös tekintettel az emberi erőforrás menedzsmentre és az oktatásra.

A *Második fejezet* bemutatja az alapozó kutatásokat és a 2014-es kutatás anyagát, módszereit, a mintavétel folyamatát és az értékelés szempontjait. A *Harmadik fejezetben* esik szó a kutatás eredményeiről, amelyeket szemléltető eszközök segítségével prezentálok. A kutatás új és újszerű eredményeit a *Negyedik fejezet* tartalmazza. A következtetések és javaslatok a hipotézisek bizonyításával együtt az *Ötödik fejezetben* olvashatók, míg a dolgozat legfontosabb eleminek összefoglalása a *Hatodik fejezetbe* került.

# 1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

## 1.1. A kompetenciák szerepe és jelentősége

Napjainkban a kompetencia kulcsfogalommá vált, mivel dimenzióival egy olyan keretet ad, amihez viszonyítva a jelenlegi és a jövőbeli teljesítményt mérni lehet. A kompetencia különleges termelési tényező: piaci értékkel rendelkezik, és mivel kompetitív (verseny-) előnyhöz juttatja a vállalatot, harc folyik érte. Bár a vállalati vagyongimutatásban nem látható elem a cégkompetencia, a „tudásvállalatok” (BODA, 1996) kompetenciavagyona jelentős függetlenül a profiljuk tartalmától.

Bár a munkapiacnak vannak hasonlóságai, főleg eltérései találhatók a többi termelési tényezőhöz képest. Mivel a munka a társadalom legfontosabb erőforrása, a munka végzője, az ember, nem tárgy, hanem alanya a társadalmi-gazdasági folyamatoknak (FARKASNÉ – MOLNÁR, 2006). A munkavállaló munkaszolgáltatásait kínálja fel a piacon, az őt foglalkoztató pedig a munkáltató.

Sok közgazdászt, köztük pl. Smith-et<sup>10</sup>, foglalkoztatott a munka és érték fogalma. Szerinte a munka a gazdagság forrása. Bár az ipari forradalom korában a tőke került előtérbe, ez csak megsokszorozta a munka hatékonyságát. Ricardo munkaérték-elmélete szerint a munka a javak értékét is meghatározza, bár a használati értéket nem tudja szétválasztani az értéktől. Szerinte érték az áruba bocsátott munka mennyisége, így az érték forrása a munka<sup>11</sup>.

A neoklasszikusok (pl. Walras, Menger, Jevons, in: FARKASNÉ – MOLNÁR, 2006) a szubjektív értékítélettel<sup>12</sup> kimondták, hogy egy jószág értékét a hasznossága szabja meg, ezzel az ár-érték különválik. Marx korában születik meg az elidegenedés fogalma: ennek oka, hogy a bérmunkás és a tulajdonos személye elválik, a bérmunkás nem lesz érdekelt a termelésben.

Az előbb említett kompetitív előny megszerzése és fenntartása minden gazdálkodó szervezet számára létfontosságú a piacokon és a piacokért folytatott versengés során. PORTER könyvében, melynek címe: Nemzetek versenyelőnye (The Competitive Advantage of Nations, 1998), megalkotta a kompetitív előny definícióját, miszerint a tartósan fenntartható és nem ellensúlyozható tényezők határozzák meg a versenytársakkal szemben meglévő előnyt. A 2006-ban kiadott Versenystratégia c. könyvében megalkotta az öttényezős modellt, melyben az öt erő meghatározza a verseny intenzitását egy adott piacon (PORTER, 2006). A porteri öt erő közül három a horizontális versenyre vonatkozik: a helyettesítő termékek és szolgáltatások, a versenytársak és az új belépők fenyegetése, kettő pedig a vertikális versenyre: a szállítók és a vevők alkuereje. Gyémánt (vagy rombusz) modelljében<sup>13</sup> négy, egymással szorosan összefüggő tényezőt emel ki, amelyek szerephez jutnak a versenyképesség analízisének: tényezőellátottság, keresleti viszonyok, támogató és kapcsolódó iparágak, vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás.

---

<sup>10</sup> A nemzetek gazdagsága, 1776.

<sup>11</sup> lásd munkaérték-elmélet.

<sup>12</sup> lásd határhaszon-elmélet

<sup>13</sup> Porter (1998): The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.



Az első elem, a tényezőellátottság kapcsán megjegyzi, hogy a legfontosabbakat mindig létre kell hoznunk, mivel nem állnak rendelkezésünkre. (pl. természeti erőforrások, infrastruktúra, emberi erőforrások, tudásbázis). A második elem, a (belföldi) keresleti viszonyok, feltételek meghatározhatják a nemzetközi sikert a globális piacon. A harmadik elem, a vállalati stratégia, ami a piaci verseny szempontjából is fontos, hisz a versenyző vállalatok a belföldi piacokon szerzik meg tapasztalataikat. A modell az eddig megvizsgált tényezők mellett tartalmaz további két makro környezeti elemet is, úgymint a támogató és kapcsolódó iparágakat negyedik elemként, valamint megvizsgálja a kormányzat szerepét is.

BOZSIK (2011) rámutat arra a tényre, hogy a Ricardo elméletével ellentétben a termelési tényezők önmagukban nem képesek meghatározni az országok közötti kereskedelmet. A nemzetek új erőforrásokat teremthetnek a speciális szaktudás révén, így versenyelőnyt lehet kovácsolni egy erőforrás hiányából innovatív gondolkodással és innovatív megoldások révén.

Mivel az információ megszerzése és feldolgozása maga a tudás, a tudás hasznosítása pedig a kompetenciák segítségével történik, az információ és a kompetenciák egymás szinonimáiként használatosak. Nem meglepő az a tény sem, a kommunikációhoz kapcsolódó kompetenciák köre szinte minden szakterületen a kulcskompetenciák közé sorolandó.

Az emberi erőforrások –más néven humánpotenciál – az összes erőforrás alkotója, hordozója, alkalmazója, így maga a kompetencia- vagy a szervezeti kultúra hatásmechanizmusán keresztül az értékteremtés fontos komponense (PARLIER, 2000).

A kompetencia kutatások fellendülésének következménye, hogy különböző tudományterületek egyre növekvő számú kompetenciát tartanak nyilván. A jövőre nézve az egyik legfontosabb kezdeményezés a (munkahelyi) kompetenciák fogalmi meghatározása, mivel maga a fogalom sem egységes.

A kompetenciák három szinten nyilvánulnak meg: egyéni, csoportos és szervezeti szinten (CZOBOR, 2003). Az egyéni kompetenciák megléte, összefüggésrendszere és tartalma a szervezet innovációs alapfeltétele, mivel az erőforrások átalakításának eredményességét, a szervezeti hatékonyságot, a rugalmasságot és így a versenyképességet döntő módon befolyásolja (FEHÉR KÖNYV, 1993). Az egyéni kompetenciavagyon meglévő erőforrásai a kompetenciák és a készségek, az adottságok és a képességek.

A csoportos kompetenciák a szervezetben, mint innovációt generáló tényezők vannak jelen, míg a szervezeti szinten azonosított kompetenciák az innováció feltételeinek megteremtésében, hasznosításában játszanak szerepet<sup>14</sup>. A szervezetek kompetenciái DAVENPORT – PRUSAK (2001) értelmezésében nem más, mint amit a szervezet egésze jobban csinál, mint a versenytársak. Azonban a kompetencia fogalom mégis elsősorban az emberek egyedeihez kötődik.

A szervezetek többségénél a kiválasztása alapja gyakran a felszíni tudás és készség, miközben az újoncoktól megkülönböztető motivációs és jellemvonás

---

<sup>14</sup> Az Első Cselekvési Terv az Innovációért Európában, 1997.

kompetenciákat remélnék, holott ennek ellenkezője sokkal költséghatékonyabb lenne (BARRETT –DEPINET,1991).

Megítélésem szerint, amelyet empirikus kutatásom eredményei is igazolnak, a vállalatoknak az alapvető motivációs és jellemvonás kompetenciák alapján kellene inkább szelektálniuk és utána jöhetne az adott szakmához tartozó tudás és készségek megtanítása.

Az összetettebb intellektuális munkakörökben a kompetenciák szerepe sokkal fontosabb a jobb teljesítmény előre vetítésében, mint a feladathoz kötött készségek, intelligencia vagy ajánlólevelek, hisz ami a jobban teljesítőket megkülönbözteti, az a motiváció, személyközi készségek és képességek, amely mind kompetenciának minősül (BERGER – BERGER, 2003). Ezek alapján a kompetenciavizsgálatok költséghatékony módjai e munkakörök betöltetésének (ARMSTRONG, 2000).

A munkapiac manapság az tapasztalható, hogy a változások gyorsan követik egymást. EMERY (2002) szerint a változásokhoz történő alkalmazkodás és maga a rugalmasság, mint kulcsfontosságú elem a dinamikus és változékony munkahelyi környezetben az alkalmazottakkal szemben is egyre nagyobb elvárást támaszt a munkakörnek való megfelelés és karrierjük egyengetése tekintetében (LANGER, 2001). A munka és a karrier sikeres menedzselése érdekében tehát fontos a megfelelő erőforrások birtoklása és a karrierkompetenciák megléte (ULRICH et al., 2009). A karrier kompetenciák olyan tudás-, készség- és képességelemek, amelyek központi szerepet töltenek be a karrierfejlesztés szempontjából, és amelyeket az egyén befolyásolhat (AKKERMANS et al., 2013).

A kompetenciák *átértékelődésére* egy paradigma-váltás is utal, mely során a pénz helyett a tudás vált hangsúlyossá (ILLÉS – SZIRMAI, 2002). A 21. században újabb erőforrások váltják fel a pénzt és kerülnek előtérbe, mint például az emberi információ, tudás, képzelőerő, intuíció, kompetencia (BAKACSI, 2004). A kompetenciának több elnevezése is létezik: humán/emberi tőke, tudástőke, intellektuális tőke, humán/emberi erőforrás, immateriális javak, nem tárgyi eszközök, szellemi vagyon/tőke/erőforrás. Kutatásom során először is a kompetenciakutatások történetét, majd a hazai és a nemzetközi szakirodalom kompetencia meghatározásait vettem górcső alá.

## 1.2. A kompetenciagazdálkodás kialakulásának rövid történelmi háttere

A jobb munkaszervezésnek, valamint az üzleti folyamatok és az ügyfélszolgálati tevékenység hatékonyabbá tételének köszönhetően az 1900-as években a vállalatok kompetitív előnyre tettek szert. A fejlődés nemzetközi együttműködések, kapcsolatok és integráció kialakulásához vezetett, ugyanakkor a nemzetközi versenyt is kiélezte. A 20. század második felének radikális társadalmi-gazdasági változásai mögött nagymértékben a globalizáció és annak kulturális, politikai, társadalmi, gazdasági és környezetvédelmi manifesztációja húzódik meg. Az új kihívásokra adott válaszként az országok a tudást és az intellektuális tőkét jelölték ki a gazdasági növekedés letéteményesének (ZÖLD KÖNYV, 1995).

A hagyományos munkaerő-szemléletet felváltotta az emberi erőforrás koncepciója, amely az össz-szervezeti humán erő értékre koncentrált. A teljes szervezeti érték magába foglalta a szakmai érdemek mellett a szociális teljesítményt is (FEHÉR, 2013). Ez utóbbi fogalomkörébe tartoznak megítélésem szerint többek között a személyes kompetenciák is. Nemes Ferenc különbséget tesz a „stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás” és a „képzettség alapuló humánmenedzsment” között, Ez utóbbira jellemző, hogy az egyéni képzettségnek összhangban kell lennie a szervezet szakértelem szükségletével (NEMES, 1995. in: Nemes, 2009. 83; In: FEHÉR, 2013. 170.) MONDY és szerzőtársa szerint folyamatos képzés és fejlesztés szükséges a kompetenciák és a teljesítmény fejlesztésére (MONDY – MONDY, 2012. 200. In: FEHÉR, 2013. 171.)

Az ipari forradalom felgyorsította magát az oktatási- képzési és tanulási folyamatot is (BALOGH, 2013). A kompetenciák terminus egyrészt a menedzsmentelmélettel, másrészt az emberi erőforrás-gazdálkodás elméletekkel került előtérbe a 20. század első felében. Egyes szerzők (HORTON et al., 2002) a középkori céhekből eredeztetik a kompetenciát, ahol az inas a mester mellett szerzett jártasságot. A mai értelemben vett kompetenciák térnyerése a II. világháború utáni időszakra tehető. Mint ahogy előzőleg már utaltam rá, az USA-ban vagy az Egyesült Királyságban nagy népszerűségnek örvend ebben az időszakban is már, Magyarországra csak a rendszerváltással ér el és az Európai Unióhoz történő csatlakozás után jut jelentősebb szerephez.

A munkapszichológusok mindig is elkötelezettek voltak az iránt, hogy a munkaerő kiválasztásánál megtalálják a kiváló teljesítményt legmegbízhatóbb módon megjósoló faktorokat azért, hogy a cég a lehető legjobb munkaerőt szerezzék meg, s hogy a későbbi befektetések a munkaerő fejlesztésébe megtérüljenek (CZOBOR, 2003). Az iskolai bizonyítványok nem mindig mutattak egyértelmű korrelációt a kiváló teljesítménnyel, ezért úgy gondolták, hogy a magatartás a kulcsváltozó. Végtelen hosszúságú személyiségi teszteknek vetették alá a jelentkezőket, melyek szintén nem bizonyultak megbízható előrejelzésnek.

Ekkor McClelland harvardi professzor, a kérdést megfordítva azt kezdte vizsgálni, hogy mi teszi a kiválóan teljesítőket jobbá az átlagosan teljesítőktől. A kompetencia mozgalom az 1973-ban publikált „Testing for competence rather than intelligence” (McClelland, D.C. (1973), *American Psychologist*, 28,1-14.) című művével kezdődött. LINDER (2005) szerint McCLELLAND (1994) azt állította, hogy a hagyományos vizsgák és tesztek nem alkalmasak a bevételek előrejelzésére. A munkaköri kompetenciák és nem az intelligencia tesztek, iskolai eredmények jósolják meg a sikeres teljesítményt. A kompetencia szó a szűkebb tartalmat takaró képességek helyett alkotta meg, amelyeket még kiegészített viselkedésszerű jellemzőkkel és technikai készségekkel (HORTON et al., 2002, HOOD – LODGE, 2004).

A másik állítás szerint a munkahelyen elfogultság tapasztalható a kisebbséggel, a nőekkel és az alacsonyabb társadalmi-gazdasági osztályból származókkal szemben. McClelland a kutatás eredményeinek alapján azt tűzte ki célul, hogy egy olyan kompetencia modellt alkosson, amely előrevetíti a munkahelyi teljesítményt és előítéllettől mentes.

A modell egyik alapelve a sikeres és a kevésbé sikeres munkavállalók jellemzőinek beazonosítása volt a munkahelyi magatartás, viselkedés figyelembe vételével. A vizsgálatok következtetéseként egyike az volt, hogy a spontán gondolatok és a strukturálatlan szituációk a legjobb mutatói annak, amit egy személy megtehet vagy tenni fog a jövőben.

McClelland kutatását Boyatzis és Spencer és Spencer munkássága is alátámasztották. Ők négyen a kompetenciamozgalmak úttörőinek tekinthetők, akik tudományos elméleteikkel megalapozták és méltó helyre emelték a manapság oly divatos kompetenciakutatást.

BOYATZIS műve (The Competent Manager, 1982) az első empirikus, kutatásokkal alátámasztott könyv a kompetencia modell kifejlesztéséről. A teljesítményt befolyásoló három tényező, a munkaköri elvárások, a szervezet környezete és az egyéni kompetencia között lévő kapcsolatra világított rá. Elsősorban a vezetői készségeket, tulajdonságokat és viselkedési kereteket azonosította. Boyatzis arra kívánt rámutatni, hogy mi az, ami egy vezetőt kiemelkedővé tesz. Szerinte muszáj figyelembe venni a szervezeti jellemzőket, így cégenként saját kompetencia keretet kell kidolgozni, melyek a szervezeti célok megvalósításához kapcsolódnak.

SPENCER – SPENCER (1993) olyan konkrét módszereket, eljárásokat adtak gyakorlatias megközelítéssel, amely a legátfogóbb módon tartalmazza a kompetenciamodell kialakításának elméleti háttérét és kutatási alapjait. Munkájuk elsősorban azzal kapcsolatosan ad útmutatást, hogy mely magas értékkel bíró munkakörökre alakítsák ki a modellt. Kutatásaik nyomán ULRICH (1997) tovább bővítette a szervezeti alapképességek fogalmát a szervezeti képességek (organisational capabilities) fogalmának bevezetésével, ami azt jelenti, mit és hogyan képes a szervezet megteremteni. Míg Spencerék szerint három kompetencia klaszter építi fel a modell 80-98%-át, nevezetesen a teljesítményorientáció, befolyás, személyes hatékonyság, KAPLAN – NORTON (2005) Mintzberg nyomán az információk, interperszonális és döntési készségekre helyezi a hangsúlyt.

### 1.3. A kompetencia fogalmi meghatározása

A téma minden kétséget kizárólag átfogó szakirodalmi háttérrel rendelkezik, hiszen ha csak a kompetencia-fogalom előfordulását keressük a hagyományos, nyomtatott publikációkban vagy az elektronikus művekben az Interneten, szembesülünk azzal az óriási adathalmazzal, ami a terminussal kapcsolatban létrejött. Alig találunk olyan szakirodalmi forrást, amely a kutatásról, fejlesztésről és képzésről úgy írna, hogy közben a kompetencia fogalma, illetve annak alkalmazása ne kerülne említésre.

Éppen ezért meglepő az a dolog, hogy a szerzők a fogalomnak milyen eltérő értelmezésével szolgálnak. Ahány forrás, annyi értelmezés, tehát jól érzékelhető módon nem alakult még ki konszenzus a definíciót illetően sem a hazai, sem a nemzetközi szakirodalomban. Magyarázható ez azzal a ténnyel, hogy ahány kutató, annyi megközelítés. Minden kutató a saját céljainak megfelelő kompetencia fogalmat használ, esetenként újat alkot, így saját témájának,

nézőpontjának, szempontrendszerének megfelelően értelmezi és csoportosítja a kompetenciákat.

Rohamosan változó világunkban, szűkebb és tágabb környezetünkben egyre bővült és tudományos tartalommal telítődött a kompetens személyiségről alkotott nézet. Gyakorlati oldalról a piaci versenyben szerepet vállaló multinacionális szervezeteknél jelent meg az emberi erőforrás vetületében<sup>15</sup>, míg elméleti, módszertani gyökereit az andragógia, mint multidiszciplináris tudományág foglalja magába.

Az Európai Bizottság által „az egész életen át tartó oktatás és tanulás európai évében” kiadott FEHÉR KÖNYV (1996) is elismeri a kompetenciákat. A mai modern információs társadalom jellegénél fogva a kompetencia megszerzése, kialakítása egy aktív folyamat, hiszen mindenkinek személyre szabott kompetenciái vannak, mellyel képesek vagyunk a mindenkori szituáció befolyásolására, irányítására és érdekeinkhez igazítására.

A munka világában a kompetencia fogalma az emberi erőforrás menedzsment valamennyi területén alkalmazható, nevezetesen a munkaköri követelmények meghatározásában, a toborzásban és kiválasztásban, a teljesítmény-értékelésben, az ösztönzés-menedzsmentben, a karrier- és utánpótlás-tervezésben és a személyzetfejlesztésben (ELBERT et al., 2000). Mivel szerepe van a változásokban és a változások kezelésében, a változásmenedzsmentben is, így tehát a szervezeti stratégia részeként megfogalmazott és annak megvalósításához szükséges kritikus kompetenciák valamennyi emberi erőforrás rendszerben megjelennek (DOBÁK, 2001).

Mint ahogy az előbb utaltam rá, a kompetencia fogalmát széles körben használják a szakirodalomban, egységes definíció nem áll mögötte. Meg kell jegyezni azonban, hogy a kompetenciák egzakt definiálása csupán részleges sikerre számíthat, mivel a szüntelen társadalmi-gazdasági változások hatást gyakorolnak a tanulási/tanítási célokra és állandó interakcióban vannak a kompetenciák kialakulásával.

A pontos definiálásnál zavar forrása lehet két angol fogalom párhuzamos használata is (BOKOR et al., 2005). A *competence* egy konkrét munka sikeres elvégzéséhez szükséges tudás, képesség alkalmazása (hard, technikai), azaz munkakészség, ami arról ad információt, hogy *mit* kell mérni egy munka során. A másik fogalom a *competency*, viselkedési jellemzőkkel leírható tulajdonság (soft, kontextus független), amely meghatározza a teljesítményt és arról szól, hogy a célokat *hogyan*, milyen magatartás segítségével érhetjük el. Mivel a kompetencia a megfigyelhető viselkedésben nyilvánul meg, meghatározásához először is a viselkedésformákat kell definiálni, leírni és mérni.

Összefoglalva tehát a kompetenciák az emberek megkülönböztető tulajdonságai, amelyek a viselkedésmódot, gondolkodásmódot, különböző helyzetekben történő általánosítást jelzik és nagyon hosszú időn keresztül megmaradnak.

---

<sup>15</sup> Európa megalkotása az oktatáson és képzésen keresztül. Jelentés, 1996.

### 1.3.1. Kompetencia meghatározások a külföldi szakirodalomban

BELLIER (1998) művében azt írja, hogy 1980-1990 között frankofon és spanyol nyelvterületen hivatkoznak először a kompetenciára a 80-as években a szakképzés és a HR terén. Az angolszászoknál ma is preferáltabb *a képesség, készség, jártaság, know-how, kvalifikáció* elnevezés. Mint fentebb utaltam rá, köznyelvi meghatározása ma is zavaros, több jelentése van: feladat, képesség, alkalmasság vagy potencialitás, tudás, attitűd, viselkedés.

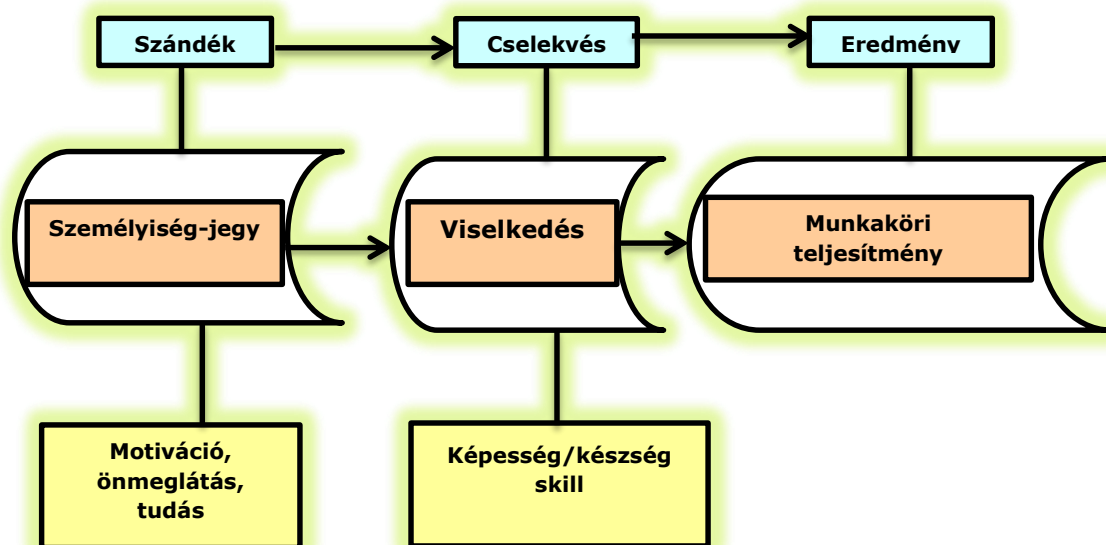
A történeti visszatekintésben megismert BOYATZIS műve (The Competent Manager, 1982) mind a mai napig kimeríthetetlen tárháza a kompetencia profiloknak és példáknak, mely a vezetőnek szán kulcsszerepet. Boyatzis szerint a kompetencia egy személy olyan tulajdonsága (motivátor, személyiségjegye, készség, tudás vagy énkép), amely hatékony és/vagy kiváló munkahelyi teljesítményhez vezet.

Hasonlóan hasznos kézikönyv a 10 évvel később megjelent SPENCER – SPENCER (1993) által elemzett mintegy 1500 kompetenciamodell, melyeknek eredményeként gyorsan áttekinthető kompetencia-profilok születtek egyes foglalkozásokra. A kompetencia fogalmának értelmezése során Spencer és Spencer nyomán a következő, széles körben elfogadott definícióra támaszkodunk: „Alapvető személyes tulajdonságok, amelyek eredményeként adott munkakörben egy munkatárs magatartási alapon értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt nyújt. ... A kompetencia az egyén *megkülönböztető tulajdonsága*, amely *okági kapcsolatban* áll egy *kritériumhoz kötött* hatékony és/vagy jobb teljesítményhez egy munkakör vagy szituáció kapcsán.” (SPENCER – SPENCER, 1993 9. p.)

A *megkülönböztető tulajdonság* arra utal, hogy a kompetencia a személyiség mélyen gyökerező és attól elválaszthatatlan része, mely előre vetítheti a viselkedést számos élethelyzet kapcsán. Az *okági kapcsolat* alatt azt értjük, hogy a kompetencia a viselkedés és a teljesítmény kiváltó oka vagy annak előre jelzője.

A *kritériumhoz kötött* pedig azt jelenti, hogy a kompetencia megjósolja, ki teljesít rosszul vagy jól egy speciális kritériumhoz/feltételhez/normához képest. A kiváló teljesítményszint a standard eltérés az átlagostól fölfelé, a hatékony teljesítés pedig a munkavégzés minimálisan elfogadható szintjét jelenti.

Az 1. ábra a kompetenciák okozati összefüggéseit mutatja be a Spencer házaspár által kidolgozva.



1. ábra A kompetenciák okozati kapcsolata  
 Forrás: Spencer és Spencer (1993) nyomán: Langer (2009/A)

David McClelland a kompetenciát így jellemzi: „... a kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez.” (McCLELLAND, 1973 13. p.)

Tovább vizsgálódva, a nemzetközi szakirodalomban a következő meghatározásokat találjuk:

„A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy a tanulás során fejleszt ki magában” – írja COOLAHAN, az európai tanács szakértője 1996-ban<sup>16</sup>(14. p.).

PAGE – WILSON (1994) 337 forrás áttanulmányozása után a kompetenciákat a következőképpen definiálja: „... azon képesség, készség és személyes tulajdonság összessége, melyekkel a hatékony vagy jó vezetőnek rendelkeznie kell.” (11. p.)

Számos szervezet is szolgált fogalmi meghatározással, definícióval a kompetencia kapcsán.

Az Amerikai Menedzsment Szövetség szerint a kompetencia nem más, mint „... az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők.” (In: SZABÓ, 2010)

Az OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) a Svájci Szövetségi Statisztikai Hivatal, és az Egyesült Államok Oktatási Minisztériuma,

<sup>16</sup> <http://ktnye.akti.hu/index.php/kompetencia>

illetve az USA Oktatás- Statisztikai Központja közreműködésével a kulcskompetenciák azonosítására, osztályozására és elemzésére elindított egy DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) elnevezésű programot, amelyet 1998-2002 közt bonyolítottak le (magyar nyelven: *Kompetenciák meghatározása és kiválasztása: Elméleti és fogalmi alapok, 2001*<sup>17</sup>).

A legfontosabb megválaszolendő kérdések a program során a következők voltak: Melyek a különféle kompetencia megközelítések közös jellemzői? Melyek azok a fogalmi vagy teoretikus elemek, amelyek segítségével a kulcskompetenciák meghatározhatók és kiválaszthatók? Mennyire alkalmazhatók ezek az elméleti és módszertani modellek a gyakorlatban?

Következtetések szerint a készség és kompetencia nem szinonimák. Előbbi az egyén összetett motoros és/vagy kognitív cselekvések könnyed és változó feltételekhez való alkalmazkodóképességét jelenti, míg utóbbi olyan összetett cselekvési rendszer, mely tartalmazza a kognitív készségeket, attitűdöket és egyéb nem kognitív összetevőket.

A DeSeCo definíciója szerint a kompetencia olyan képesség, amelynek révén egy adott feladat elvégzése sikeresen megvalósítható, s amely mind a kognitív, mind a non-kognitív dimenziókból tevődik össze (In: SZ. TÓTH, 2004).

A kilencvenes évek elején az OECD szakértői két, egymástól különböző kategóriát állítottak fel: a curriculum-alapú ismeretek és készségek kizárólag az iskolai tanulás hatására, a nem-curriculum alapú szocio-kulturális ismeretek és készségek viszont az egyén személyes élete során, az őt érő egyéb hatások eredményeképpen fejlődnek ki. Ezután került sor a PISA (Programme for International Student Assessment) felmérésekre.

A PISA felméréssorozat három területen (alkalmazott matematikai műveltség, alkalmazott természettudományi műveltség és szövegértés) vizsgálja a tizenöt éves tanulók képességét háromévenként. Először 1997-ben, ezt követően 2003-ban, majd 2006-ban volt mérés. Az egyes mérések alkalmával egy-egy terület hangsúlyosabb, mint a többi: 2000-ben a szövegértés, 2003-ban a matematika, 2006-ban a természettudomány volt kiemelve, majd 2009-ben ismét a szövegértés és 2012-ben a matematika került a figyelem középpontjába. Az OECD PISA programja szerint a kompetencia több mint csak tudás vagy készség. Valójában az a képességünk, hogy mozgósítsuk pszicho-szociális erőforrásainkat (beleértve az ismereteket és készségeket) annak érdekében, hogy komplex elvárásokkal és feladatokkal megbirkózzunk (OECD, 2012<sup>18</sup>).

Az OECD Miniszteri Tanács javaslata nyomán 1996-ban végeztek el egy kutatást, amely az emberi erőforrásokba történő beruházásokról nyújt összehasonlító elemzést nemzetközi szinten. Munkahelyi kompetencia struktúrájukat az 5. sz. melléklet tartalmazza. Ebben a dokumentumban fogalmazódott meg egyébként az emberi erőforrás máig használatos definíciója is, mely szerint ez nem más, mint „olyan ismeretek, készségek, kompetenciák és

---

<sup>17</sup> Defining and Selecting Key Competencies (DeSeCo). Edited By Dominique Simone Rychen, Laura Hersch Salganik, 2001.

<sup>18</sup> [http://www.oktatas.hu/cimke\\_lista?keyword=PISA](http://www.oktatas.hu/cimke_lista?keyword=PISA)



egyéb, az egyénekben megtestesülő jellegzetesség, melyek nagyon fontosak a gazdasági tevékenység szempontjából”.

A lisszaboni stratégia alapján (2010-2020) az Európai Unió is létrehozott az egész életen át tartó tanulás elősegítésére kompetencia definíciókat és fejlesztési irányokat, amelyek alkalmazhatók a munkaerő-piaci elhelyezkedés segítésére<sup>19</sup>. A jövőbeli produktivitás fokozása érdekében a tagállamoknak fontolóra kellene venniük oktatási rendszereik modernizációját, beleértve az *élethosszig tartó tanulást*, a Stratégiát követve egy tudásalapú társadalom és gazdaság kiépítése érdekében (HAJÓS et al., 2012). A kompetencia alapú képzés tekintetében azért volt fontos ez az intézkedés, mert elindított egy egységes felsőoktatást és deklarálta a magas szintű foglalkoztatás szükségét.

Az Európai Unió élethosszig tartó tanulással kapcsolatos ajánlása (2006) szerint kompetencia alatt a következőket kell érteni: „Az egyén bizonyított képessége ahhoz, hogy tudását (készségeit, szakképzettségét) képes mind a szokványos, mind a változó szakmai környezetben alkalmazni” (In: GAÁL (szerk.) 2008, 15. p.). A kompetencia tulajdonképpen az adott közegben való eredményes tevékenységhez szükséges ismeretek, elméleti és gyakorlati készségek, attitűdök, érzelmek, értékek és etikai jellemzők, valamint motivációk összessége.”

Az egyik EU-s szakbizottság még 2003-ban konszenzusra jutott a 8 legfontosabb kulcskompetencia meghatározásáról (3. sz. *melléklet*). Az értekezés tartalmi és mennyiségi korlátai miatt az összes kompetencia vizsgálata a primer kutatás során nem lehetséges. Dolgozatomban a személyiség-kompetenciák legfontosabbjai mellett ezt a 8 kulcskompetenciát is vizsgálom.

További definíciókat találunk a kompetenciáról CASTILLO – PASTOR: Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico (McGraw-Hill, Madrid 2003) című könyvében.

- Ismeretek, készségek, képességek, motivációk, hiedelmek, értékek és érdekek kombinációja (FLEISHMAN, 1995 in: CASTILLO – PASTOR, 2003) 102.p.
- A magas munkateljesítményhez kapcsolható ismeretek, készségek, képességek vagy tulajdonságok (MIREBLE 1997, LUCIA és LESPIGER 1999 in: CASTILLO – PASTOR, 2003) 103.p.
- A munkacélkitűzések megvalósításához alkalmazott mérhető magatartások és személyes képességek (GREEN, 1999 in: CASTILLO – PASTOR, 2003) 103.p.
- A szervezet által kívánatos eredmények eléréséhez használt mérhető képességek (MARELLI, 1999 in: CASTILLO – PASTOR, 2003) 103.p.
- Képesség egy megadott környezetben és adott kritériumoknak megfelelő cselekedetre, kiválasztva és mozgósítva az erőforrásokat az előre meghatározott célok megvalósítása érdekében (BOTERF, 2002 in: CASTILLO – PASTOR, 2003) 104.p.
- Egy személy bizonyított képességeinek összessége, amelyek az ügyfél elégedettségének, a folyamatok minőségének és a szervezet

---

<sup>19</sup> [www.cedefop.europa.eu.int/transparency](http://www.cedefop.europa.eu.int/transparency)

hatékonyságának növelése érdekében mozgósíthatók (ISO 9001:2000 in: CASTILLO – PASTOR, 2003) 104.p.

- Személyes jellemző, amelynek eredményeként az egyén magas teljesítménnyel dolgozik (MANSFIELD, 1999 in: CASTILLO – PASTOR, 2003). 105.p.
- Az egyéni erőfeszítés eredményeinek, illetve az eredmények megvalósítási módjának meghatározója (RANKIN, 2002 in: CASTILLO – PASTOR, 2003) 105.p.

COLLIS – MONTGOMERY (1995) művében a kompetencia építőkö szerepet tölt be, miszerint az a cég értékteremtő folyamatának egyik központi eleme; olyan készség, képesség, amely segíti a céget célja elérésében. Klasszikusnak számító cikkében HAMEL – PRALAHAD (1996) a magkompetencia elmélet kapcsán a kompetenciát a fa gyökereként jellemzi. Más szerzők szerint a kompetencia a munka során elért teljesítménnyel definiálható (BARTRAM 2005 és KURZ-BARTRAM 2002), így a kompetencia nem maga a viselkedés vagy a teljesítmény, hanem képességek, tevékenységek, folyamatok és válaszok széles skálája, melyek segítségével a munkavégzés sokkal hatékonyabbá tehető egy pár ember esetében.

SVEIBY (2001) szerint „... a kompetencia eszmei vagyon. ... Azt a képességet foglalja magába, hogy az emberek sokféle szituációban közreműködve dologi és eszmei vagyont hoznak létre” (5. p.). CADIN et al. (2012) is egyetért azzal, hogy a kompetencia olyan sikert garantáló tényező együttes, amely a pozíció jó színvonalú ellátásához szükséges, amely mozgósítható a különféle szituációkban, a helyzet és a problémák felismerésére, megoldására, a kiutak megjelölésére.

Találkozunk tehát egyrészt a kompetenciát leegyszerűsítő megközelítéssel, másrészt a kompetencia tartalmi elemeit feltáró törekvéssel. Ennek ellenére mindezek megítélésem szerint azt támasztják alá, hogy a kompetenciaértelmezéseknek és alkalmazásoknak egységes tartalmú fogalomra van szüksége az állandóan változó környezet és gazdasági-társadalmi folyamatok ellenére is.

### 1.3.2. Kompetencia értelmezések a magyar szakirodalomban

A Magyar Értelmező Kéziszótár<sup>20</sup> (1972) szerint a kompetencia illetékeséget, alkalmasságot, hozzáértést jelent. A definíció a fogalmat további elemekre, összetevőkre bontja, és azok felsorolásával magyaráz: ismeret, adottság, képesség, készség.

*Az ismeret* tapasztalat, tények, fogalmak összessége, tájékozottság. *Az adottság* egyedi sajátosságok és külső-belső személyiségjegyek együttese; attitűd, szokás, értékrend, viselkedés. Olyan meghatározó jegy, mely nehezen változtatható. *A képesség* az egyén pszichikus tulajdonsága, mely valamely tevékenység gyakorlása során fejlődik ki. Az a feltárt és feltáratlan kompetenciaforrás, mely együttesen kiaknázható lehetőségalmazt ad. *A készség* a tanulás során

---

<sup>20</sup> Juhász-Szöke-O. Nagy- Kovalovszky (1972): Magyar Értelmező Kéziszótár A-Zs. Akadémiai Kiadó.

begyakorolt szekvenciális művelet, s mivel részben tudattalan, a munkavégző rugalmas alkalmazkodását biztosítja. Más szóval: kibontakoztatott képességek, gyakorlás és tapasztalat ötvöződése a képességgel.

A Felnőttképzési Lexikon (2002)<sup>21</sup> a kompetenciát kognitív- emocionális tényezőként írja le. A kompetencia élmény sikerélménnyel jár együtt, míg a kompetencia érzés hiánya vezet el a munkaképesség elvesztéséhez vagy tartós csökkenéséhez.

A Felnőttképzési Törvény (A felnőttképzésről szóló 2001. évi CI. törvény, 29.§) megfogalmazásában "... a kompetencia olyan komplex tudás, amely ismereteken, készségeken, képességeken és hozzáálláson alapszik, aminek egy része velünk született, ám jelentős része tanulás során elsajátítható és fejleszthető. A kompetencia alkalmassá teszi az egyént egy feladat eredményes elvégzésre, helyzetek sikeres kezelésére". „... A kompetencia a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére."

Számos kutatás irányult már eddig is a kompetenciákra.

Az egyik andragógiai témájú kutatás szerint<sup>22</sup> a kompetencia, mint az ember cselekvésre való képessége kétféle szemlélet alapján közelíthető meg. A megközelítések egyike szerint a kompetencia a jártasságok, a készségek, az egyszerű és komplex képességek továbbá a motívumok hierarchikusan felépített rendszere. A kompetencia egy meghatározott funkció teljesítésére való alkalmasság. Ez esetben gyakran használják a kompetencia szinonimájaként a „szakértelem” megnevezést (NAGY, 2005). NAGY (2005) szerint a kompetencia olyan pszichikus komponensrendszer, amelynek közvetlen felsőbb komponensrendszere a személyiség, és amelynek alsóbb pszichikus komponensrendszerei a motívumrendszer és a tudásrendszer, valamint az öröklött komponensek és a tanult komponensek<sup>23</sup>. Egy komponensrendszer csak akkor kompetencia, ha motívumrendszer és tudásrendszer egysége, valamint öröklött és tanult komponensekkel rendelkezik (DREJER, 2000). A személyiség legátfogóbb összetevői a személyiség alaprendszere és a kompetenciák.

A másik szemlélet képviselői (pl. UDVARDI-LAKOS, 2002) szerint a kompetencia olyan teljesítményképes tudásként értelmezhető, amely az elsajátított tudás és a meglévő adottságok, készségek valamely konkrét, életszerű környezetben való alkalmazásának képességét jelenti.

JUHÁSZ (2004) a racionális (top-down) megközelítés esetében azt írja, hogy a szervezet határozza meg, kikre és milyen kompetenciákra van szüksége, tehát a munkakör-elemzésre épül, és nem veszi figyelembe a tapasztalatot, így kontextus-független, túl absztrakt és általános. A magyarázó (bottom-up) megközelítés esetében ezzel ellentétben az átélt tapasztalaton, a dolgozók

---

<sup>21</sup> Benedek et al. (2002): Felnőttoktatási és - képzési lexikon.

<sup>22</sup> [https://www.nive.hu/kutatas\\_fejlesztas/felnottkepzes\\_kutatas\\_20032007/fktanulmanyok/andragogia.pdf](https://www.nive.hu/kutatas_fejlesztas/felnottkepzes_kutatas_20032007/fktanulmanyok/andragogia.pdf) 79. p.

<sup>23</sup> [www.iskolakultura.hu/kultura-folyoirat/documents/2010/2010-7-8.pdf](http://www.iskolakultura.hu/kultura-folyoirat/documents/2010/2010-7-8.pdf)

munkához való hozzáállásán és értelmezésén van a hangsúly, tehát gyakorlatias és célszerű, mivel az alkalmazottak meglévő kompetenciakészletével számol.

A TÁMOP 2008-as kutatásában<sup>24</sup> leszögezi, hogy szükséges egy olyan közös definíciós alap meghatározása, ami alatt a projekt minden érintettje ugyanazt érti. Ez a közös kompetencia definíció a következőképpen hangzik. „A kompetencia olyan komplex tudás, amely ismereteken, készségeken, képességeken és hozzáálláson alapszik, aminek egy része velünk született, ám jelentős része tanulás során elsajátítható és fejleszhető. A kompetencia alkalmassá teszi az egyént egy feladat eredményes elvégzésre, helyzetek sikeres kezelésére” (12. p.). Ez a meghatározás a fentebb már említett Coolahan-definíció (1996) alapjain nyugszik.

A Szent István Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar Vezetéstudományi Tanszékének 2001-es kutatási tapasztalata alapján (BAJOR et al., 2001)<sup>25</sup> a kompetencia egy személy szakértelmének, személyes képességeinek, készségeinek és motivációinak együttesét jelentik, amelyek ok-okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel. A kutatás egyébként feltérképezte a hazai munkáltatók munkavállalókkal szembeni kompetencia elvárásait és 400 hazai vállalatra terjedt ki, magába foglalva két önállóan is vizsgálható regionális mintát (Nyugat-Dunántúl és Dél-Alföld).

POÓR (2006, 110. p.) értelmezésében „...a kompetencia a munkát végző ember tudásának, munkavégző képességének kifejezője. Körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében hasznosul”.

FEHÉR (2011, 43. p.) szerint „a személy kompetenciája legátfogóbb értelemben nem más, mint egyfajta sikerjegy, azaz magas fokú teljesítméssel összefüggő, viselkedési (illetve viselkedésben is kifejeződő) tényező”.

Laáb a következőket írja: „A kompetencia az embertől elidegeníthetetlen, régi/új mozgósító termelési tényező” (LAÁB, 2010 5. p.). Köznapi értelemben a kompetencia egyenlő a tudással, szakértelemmel, készségekkel, attitűdökkel, valamint képességekkel, viszont akár két szóban is meghatározható a fogalom lényege: hozzáértés és jártasság. A hozzáértés alkalmasságot és jogosultságot is jelent, így több pusztán a problémamegoldó képességnél. A jártasság ismeret, felkészültség, hozzáértés, tapasztalat. A kompetencia viszont mindezek egyedi kombinációja, egyediségében lemásolhatatlan és utánozhatatlan.

KLEIN B. – KLEIN S. (2012 a) és MOHÁCSI (1996 a és 2004) értelmezésében a kompetencia az, ami megkülönbözteti az adott munkára alkalmas munkatársat az alkalmatlantól, illetve a kiválót az átlagostól. A kompetencia fogalma és tartalma tehát különböző megközelítésekben jelenik meg a szakmai kommunikációban, publikációkban. Az egyik megközelítésben a kompetencia olyan általános felkészültség, amely tudásra, tapasztalatokra, értékekre, beállítódásra épül. A másik megfogalmazásban készségek, képességek

<sup>24</sup> <http://www.kepzesevolucioja.hu/index.php/component/content/article/38-meres>

<sup>25</sup> [www.tpf.iif.hu/newsite/tka/keszseg.htm](http://www.tpf.iif.hu/newsite/tka/keszseg.htm) (készségigény-felmérés)

rendszerét értik alatta. A kompetencia mindig cselekvések sorozatában jelenik meg, vagyis a kompetencia cselekvés nélkül nem értelmezhető (LÉVY – LEBOYER, 2000).

KRAICINÉ (2006) szerint, míg a kvalifikáció személytől független, tudáshoz kötődő külső dolog, a kompetencia szubjektum-központú, a konkrét egyén önszervező készségét, gondolkodási és cselekvési diszpozícióit jelenti<sup>26</sup>. A kompetencia közösségekben formálódik, de egyéni képességeket jelent. Arra ad választ, hogy egy adott személy milyen feladat ellátására képes és hogyan tudja azt alkalmazni hasonló, vagy más komplex, gyorsan változó helyzetekben (SEBŐK, 2002). Cselekvőképességet jelent, illetve azoknak a személyes tulajdonságoknak a meglétét, amelyek az önszervezést lehetővé teszik (GOLEMAN, 1998).

CZOBOR (2003) a kompetenciát, mint a tudásalapú gazdaság egyre gyakrabban emlegetett fogalmát, eszköztét, építőelemét írja le, azaz valaminek a tudása, a valamire való képesség és hajlandóság együttese. VERES et al. (2009) szerint a kompetencia alkalmasság, ügyesség, illetékesség, képességfedezet, tudás, készség, (szak) ismeret, know-how. MIHÁLY (2003) kompetencia definíciója a következő: „... az a képességünk és hajlandóságunk, hogy a bennünk lévő tudást (ismereteket, készségeket és attitűdbeli jellemzőket) sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsuk” (12. p.).

KAUCSEK – SIMON (2000 a) kompetencia alatt azt a képességet értik, amely lehetővé teszi, hogy a munka és életkörülményekből származó és állandóan változó követelményeknek fizikai és pszichikai károsodás nélkül meg tudjunk felelni. A munkavállalóknak egy dolog végrehajtásának képessége a sikerhez, míg a munkaadóknak az a tulajdonság, mely megkülönbözteti a hatékony dolgozót a kevésbé hatékonytól.

Egyes szerzők szerint a kompetencia, készség, képesség, tudás a szocializációban alakul ki. BUDA (2001) álláspontja szerint a kompetencia részben öröklött jellegzetesség, részben pedig a környezet alakítja ki. A kompetencia így azon szempontok gyűjteménye, amelyek a jövőbeli, hatékony, sikeres teljesítményt jelzik előre (JUHÁSZ, 2006).

A felnőttképzés szakemberei is foglalkoznak a kompetencia fogalom értelmezésével. DARA et al. (2006) szerint a kompetenciák az egyén olyan meghatározó, egymással összefüggő jellemzői, melyek hozzáértést, alkalmazható tudást és konstruktív magatartást biztosítanak a munkahelyi, tanulási vagy társadalmi tevékenység gyakorlásához. A kompetenciák tehát személyiségjellemzők, melyek ok-okozati kapcsolatban állnak a szociálisan értékes és az egyén szempontjából is eredményes teljesítménnyel. Olyan sajátosságok, melyeket a legjobban teljesítők a leggyakrabban, a legtöbb helyzetben, a legjobb eredménnyel tesznek, vagyis másképpen közelítve: megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagostól.

---

<sup>26</sup>[www.kraicineszokolymaria.hu/wpcontent/uploads/2012/12/A\\_kompetencia\\_fogalomrol\\_2006.K.pdf](http://www.kraicineszokolymaria.hu/wpcontent/uploads/2012/12/A_kompetencia_fogalomrol_2006.K.pdf)

CSAPÓ (2002) kompetencia értelmezésének kiindulópontja Noam Chomsky, aki a kompetenciát a nyelvi kifejezőképességgel és a nyelvi teljesítménnyel kapcsolta össze. CHOMSKY (1985) szembeállította a nyelvi rendszer ismeretét (kompetencia) és felhasználását (performancia). A kompetencia fejlődése nagyrészt természetes módon, a környezettel való spontán interakció révén megy végbe (CSAPÓ, 2004). A kompetencia fejlettsége függ az interakció minőségétől, mennyiségétől, gyakoriságától és attól, hogy mennyire válik szervezett, hatékony rendszerré.

HENCZI et al. (2005) szerint a kompetenciák állandó megmérettetést, szakmai fejlődési utakat jelentenek a munkavállalónak, míg a munkáltató a kompetenciakészlet birtokában reális vállalati stratégiát és teljesítménymenedzsmentet alakíthat ki.

FARKASNÉ (2001) véleménye az, hogy „... sokkal változékonyabbak, sokkal több rétegűek vagyunk, sokkal bonyolultabbak annál, mintsem valamely tulajdonságok skáláin kimutatott egyetlen értékkel kifejezhetőek, megérthetőek lehessünk” (16. p.). A személyiségkompetencia az ő értelmezésében a képességek, ismeretek, hajlandóságok megvalósítása. A személyiség nem állapotok összessége, hanem az új tapasztalatok által folyamatosan változó kompetenciarendszer, létezésünk folyamatosága. Születéskor a személyiség végtelen kompetencia-lehetőség, ami megvalósulásokban realizálódik. Minden nap önmagunk ismétljük, de hozzáadjuk az új nap tapasztalatait is. Ez az újratermelő spirál a „kompetenciamező”.

Összefoglalva tehát a kompetencia abban tér el a munkaköri követelményektől, hogy egy adott szervezeti kultúrában szükséges beválási kritériumokat ragadja meg, ezért a kompetencia modell alapja a szervezet stratégiája, jövőképe és kultúrája. Kompetencia lehet egy adott feladathoz (munkakörhöz, tevékenységhez) szükséges ismeret, szaktudás, és az ennek alkalmazásához nélkülözhetetlen készség, képesség, motiváció, személyiség-tulajdonság, attitűd és érték is, ami a magatartásban, viselkedésben azonosítható, fejleszhető és összefügg a jó/kiváló teljesítménnyel. Kompetencia az, amit képesek vagyunk mások viselkedésében észlelni, megfigyelhető elemekre bontani, esetleg mérni és fejleszteni is szervezeti keretek között. Megítélesem szerint azért létezik olyan sok kompetenciamodell, mivel függ a vezetési stílustól, a hozzáállástól és a szervezeti kultúrától, amely szintén sokszínű.

#### 1.4. A kompetencia általános jellemzése

##### 1.4.1. Kompetenciák jellemző, megkülönböztető jegyei

DARA et al. (2006) művében kifejti, hogy a kompetenciák megléte általában viselkedés/magatartás formájában figyelhető meg (pl. interjú, értékelő- fejlesztő központok segítségével). A különböző módszerekkel megfigyelt magatartások értékelhetők (pl. zárt kompetenciaskálával, melyben az állapotot kifejező pontértéket használnak), valamint a kompetenciák fejleszthetők (pl. formális, informális, nem formális képzéssel, tréninggel, megfigyeléssel, egyéni tapasztalatszerzéssel, helyzetgyakorlással, mentori rendszerrel, ösztöndíjprogrammal stb).

LAÁB (2010) a kompetenciavagyon sajátosságának tekinti azt, hogy kompetenciáról valójában csak folyamatos hasznosítás esetén beszélhetünk. A kompetencia mindig egyedi, tulajdonosától el nem választható, nehezen utánozható és monopolizálható. Forrása elapadhatatlan, bár a kompetenciavagyon nagyon kis részét hasznosítjuk. A pénzzel ellentétben, ha megosztjuk, értéke nő, de ha nem használjuk, az értéke csökken.

KORPÁTSY (2001) a kompetenciavagyon (szellemi vagyon) sajátosságai között tartja számon a következő jellemzőket:

1. Nem a szűkösség, hanem a bőség jellemzi.
2. A kompetenciavagyon tőkeoldalának elemei összegződés helyett megsokszorozódnak.
3. A kompetenciavagyon értékmérője nem a pénz, hanem az energia és fokmérője pedig a fizikai, lelki, szellemi erőnléti állapot, az egészség.

BELLIER (1998) kompetenciafogalmának jellemzői között találjuk az átláthatóságot, beazonosíthatóságot, objektivitást. A kompetenciákat nem lehet katalogizálni, akkreditálni, elismerni, igazolni vagy értékelni másképp, csak tárgyalásos, konszenzusos úton (társadalmi értéke és gazdasági legitimitása van). DOLAN – SCHULER (1995) szerint transzferábilisak, azaz nem egy eszközhöz, tantárgyhoz kötődnek, hanem az alkalmazkodóképességet, teljesítményt segítik elő.

#### 1.4.2. A kompetencia típusai

A különböző kutatások a kompetencia eltérő kategóriáit állították fel.

SZABÓ (2010) az Európai Unió (2006) kategóriáit alapul véve megkülönböztet alap-és kulcskompetenciákat, valamint generikus és speciális (funkcionális) kompetenciákat.

Az alapkompentenciák, báziskompentenciák alatt azokat a személyiség-jellemzőket értjük, amelyek gyakran alkalmazunk az élet legkülönbözőbb területein. Ezek szolgálnak alapul a kulcskompetenciák, a generikus és a funkcionális kompetenciák kialakításának (pl. az írás, az olvasás, a számolás, a szövegértés). LAÁB (2010) értelmezésében is az alapvető/törzskompetencia (core competence) nem más, mint termék, szabadalom, ügyfélkapcsolat, cégkultúra, jó légkör, önfejlődés, valamint a cég tanulási készsége. Olyan kompetencia, amelyben kiváló, utánozhatatlan valaki, ezáltal tartós értéket képvisel.

A kulcskompetenciák egy szervezet és/vagy egyén stratégiai céljait támogató kompetenciák, amelyek kiegészítik az előbbi kategória elemeit (HAMEL, 1994). Ezek a kompetenciák nemcsak egy adott tevékenység kapcsán alkalmazhatók, hanem széles körben transzferálhatók egyéb területekre.

A generikus kompetenciák olyan független kompetenciák, amelyek nem köthetők semmilyen speciális tárgyhoz. A munka világában valamely szervezet valamennyi munkakörére, vagy egy-egy munkaköri csoportjára vonatkozó viselkedés-együttes. A legfontosabbnak tartott generikus kompetenciák pl. egy

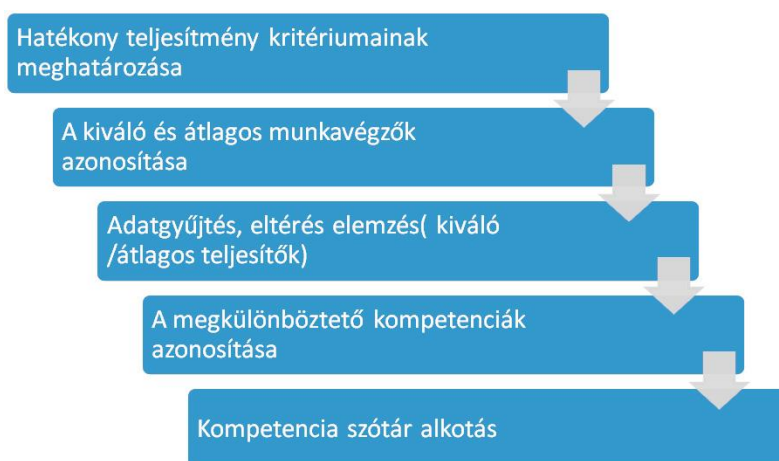
munkafolyamat racionális megszervezése (takarékoság az idővel, az energiával és az anyaggal), problémamegoldás, az alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása, a lényeglátás, a döntésképeség, az együttműködés, a kommunikációs készség, valamint az innováció és a kreativitás.

A speciális vagy funkcionális kompetenciák egy bizonyos munkakör sikeres ellátásához szükséges viselkedés-repertoárt jelentik, a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukba, melyeket csak egy meghatározott képzési folyamatban lehet megtanulni (pl. villanyszerelés).

JAKÓ (2004) ugyanakkor a kompetenciáknak csak három csoportját különbözteti meg: általános, funkcionális és kulcskompetenciák. Az általános és kulcskompetenciák azok, amelyek alkalmassá tesznek egy pályázót az adott munkakör betöltésére és egy bizonyos feladat ellátására.

Meg kell határozni, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek egy-egy munka hatékony elvégzéséhez szükségesek. Ez a kompetencia-térkép (egyese a szakirodalomban, például Poór Ferenc, kompetenciatükörnek említik). Ennek egyik eleme azoknak a szakmai és kapcsolódó általános ismereteknek köre, amely a munkakör (feladat) ellátásának nélkülözhetetlen feltételét jelenti. Meg kell határozni továbbá azt is, hogy az adott tevékenység ellátásához milyen szakmai képzettség (szakképzettség, iskolai végzettség) szükséges és mennyi az az időtartam, amelyet egy-egy szakterületen végzett tevékenységgel töltött el a pályázó korábbi munkahelyén (munkahelyein).

A kompetenciák másik csoportját a személyiségjellemzők köre képezi. A munkakörhöz tartoznak olyan jellemvonások és képességek, amelyeket a kompetencia jegyzéknek (térképnek) tartalmaznia kell. A kompetencia térképek igaz, vállalatonként eltérőek, de kialakításukra általános jellemzőket találunk. Ezeket a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra Kompetencia térképek kialakításának folyamata  
Forrás: [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu) (Letöltve: 2014.augusztus 25.)

Az OECD-DeSeCo a (kulcs) kompetenciát ily módon definiálja: „Kompetencia az a képesség, hogy az egyén meg tudja felelni az elvárásoknak és sikeresen meg tudja oldani feladatokat”. A kulcs/alap/lényegi kompetenciák „... valamennyi egyén számára szükségesek és hasznosak, melyek lehetővé teszik,



hogyan az egyén sikerrel integrálódjon a társadalomba és mivel a gazdasági, társadalmi körülmények folyamatosan változnak. A kulcskompetenciáknak azt is lehetővé kell tenniük az egyének számára, hogy folyamatosan megújítsák ismereteiket és készségeiket, hogy lépést tudjanak tartani a változtatásokkal, és önálló, céltudatos, felelősségteljes és sikeres életet élhessenek”.

2000-ben az Európai Unió tagállamai Lisszabonban azt tűzték ki célul, hogy 2010-re a világ legversenyképesebb tudás alapú társadalmává váljon az európai közösség<sup>27</sup>.

Az EU munkacsoport olvasatában a kulcskompetenciák funkciója az, hogy a tudásalapú társadalomban növeljék a foglalkoztathatóságot (azaz minden ember képes legyen tisztességes munkához jutni a munkaerőpiacon), a társadalmi kohéziót (az egyén aktív állampolgárként felelősséget vállaljon és beilleszkedjen a társadalomba) és a személyes karriert (tehát az egyén képes legyen élete során személyes célok kitűzésére, majd azok elérésére, és mindez a személyes fejlődés, folytonos tanulás iránti vágygal egészüljön ki).

Az EU referenciakerete (2006) által meghatározott nyolc kulcskompetencia az anyanyelvi, idegen nyelvi, matematikai, természettudományi és műszaki, információs és telekommunikációs, szociális és állampolgári kompetencia, kezdeményezőkézség és vállalkozói kompetencia, kulturális tudatosság és kifejezőkézség, valamint a tanulás kompetenciája.

A Bizottság 2006. szeptember 5-én fogadta el a LLL (Lifelong Learning, azaz az élethosszig tartó tanulás) létrehozásáról szóló európai parlamenti és tanácsi ajánlás tervezetét. A magyar szabályozásban, a 243/2003. (XII. 17.) Kormányrendeletben (A Nemzeti Alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról) a DeSeCo kulcskompetencia megfogalmazásától csak csekély mértékben eltérő definíciók találhatók.

A kulcskompetenciáknak van egy olyan köre, ami kifejezetten a hatékony és eredményes munkavégzéssel áll kapcsolatban. Ezeket nevezzük munkaerő-piaci kulcskompetenciáknak. Munkaerő-piaci szempontból akkor fontos egy kulcskompetencia, hogy ha az elengedhetetlen a munkaerő piaci boldoguláshoz, vagyis szükséges a megfelelő munkakörbe való eredményes bejutáshoz, illetve annak hatékony ellátásához. Ebből a szemszögből mindegyik kulcskompetencia fontos az egyén számára, csak hogy a munkakörtől függően eltérő módon. Az 5. *melléklet* az OECD munkahelyi kompetenciáit és 13. *melléklet* pedig a DPR kutatás szemszögből fontos munkahelyi kompetenciák leírását adja.

Hazánkban az EQUAL Program<sup>28</sup> (2008) keretében készült egy komoly, átfogó tanulmány, amely három munkaerő-piaci kulcskompetenciára koncentrált: az anyanyelvi kommunikációra, a tanulás tanulására és az interperszonális kompetenciára, és ezeknek a szerepét, jelentőségét vizsgálja a munkaerő-piacon. A fenti tanulmány megállapítása szerint „a kulcskompetencia megléte képessé teszi az egyént arra, hogy új tudásra tegyen szert, illetve hogy tudását az új követelményekhez hozzáigazítsa, tudását, készségeit a szervezetek követelményeihez igazítsa és hozzájáruljon a szervezetek kibontakozóban lévő új formáihoz, alkalmazkodjon a változó életpálya-kilátásokhoz, s az egész életen

---

<sup>27</sup> [www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/jir\\_council\\_final.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/jir_council_final.pdf)

<sup>28</sup> [http://www.equalhungary.hu/main.php?folder\\_ID=1042&objectID=5002799](http://www.equalhungary.hu/main.php?folder_ID=1042&objectID=5002799)

át tartó tanulás révén növelje a mobilitását.” (16. p.) A tanulmány főbb következtetéseit a 4. sz. melléklet foglalja össze.

A 2007-2008-as Gazdaságfejlesztési Operatív Program Akcióterve a munkaerőpiaci kulcskompetenciákat a következőképpen definiálja:

1. Világnyelv: idegennyelv-tudás
2. Világháló: felhasználói szintű informatikai ismeretek, elsősorban az internet használatához szükséges készségek
3. A vállalkozók világa: gazdasági ismeretek, a vállalkozás indításához és működtetéséhez kapcsolódó ismeretek
4. A magad világa: önismereti, konfliktuskezelő és –megoldó képesség, menedzsment és önmenedzselési kompetenciák
5. Kiegészítő kompetenciák: anyanyelvi, kommunikációs készségek, számolás, tanulás kompetenciái.

Ezeknek a kompetenciáknak az országos hatókörű fejlesztését célozza meg a fenti Akcióterv a magyar felnőtt lakosság körében, kifejezett hangsúllyal a régi iskolarendszerben végzettekre.

GOLEMAN (1998) rendszerében két alapvető csoportba sorolhatók a kompetencia elemei, mégpedig a személyes kompetencia és a szociális-közösségi kompetencia csoportjába. Személyes kompetenciákon saját, belső állapotunkat, potenciális erőforrásainkat érti és kiemeli az önismeretet, kontrollt és a motivációt, melyek irányítják, szabályozzák a viselkedésünket (GOLEMAN, 2008). Azok az emberek, akik pozitív érzelmekkel bírnak, jobb és kedveltebb munkatársak is egyben. A biztos pozitív énképpel rendelkező embert nehéz felbosszantani és az ellene irányuló kritikát is jobban kezeli (CSÍKSZENTMIHÁLYI, 2010). A személyes kompetenciák határozzák meg, hogyan tudunk saját magunkkal bánni, míg a szociális kompetenciák társas kapcsolataink kezelésében nyújtanak segítséget (CANDLER, 2014). Modellje a személyes és szociális kompetenciákat öt fő csoportba sorolja (GOLEMAN et al., 2003):

- én-tudatosság (önismeret, önértékelés, önbizalom)
- önszabályozás (önkontroll, megbízhatóság, alkalmazkodás)
- empátia (mások megértése és fejlesztése, szükségleteinek felismerése, sokszínűség értékelése, érzelmi feszültségek érzékelése)
- motiváció (kezdeményezőkézség, optimizmus, elköteleződés, teljesítményösztönzés)
- társas készségek (befolyásolás, kommunikáció, konfliktuskezelés, irányítás, kapcsolatépítés, együttműködés, csapatszellem).

Az amerikai modellek a személyes és szociális képességeket hangsúlyozzák, míg az angol megközelítés a funkcionális képességek szerepét hangsúlyozza. A német szakképzés modelljei a személyes és szociális kompetenciákat szakmai és a módszertani-tanulási kompetenciákkal egészítették ki (TÓTHNÉ-HLÉDIK, 2014)<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> [www.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22\\_TohtneTeglasTunde\\_HledikErika.pdf](http://www.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_TohtneTeglasTunde_HledikErika.pdf)

Goleman 1998-ban még érzelmi intelligenciáról, 2003-ban pedig már érzelmi kompetenciáról tesz említést. Az *érzelmi intelligencia* (EQ) az intelligencia vagy a képességek azon fajtája, ami a saját és mások érzelmeinek érzékelésével, kezelésével és pozitív befolyásolásával kapcsolatos. Az *érzelmi kompetencia* (EK) olyan tanult készség, amely a kiválók egyéni teljesítményét és így a szervezetek eredményességét is döntően meghatározza (MOHÁCSI, 2000). (Bővebb információt az érzelmi kompetenciáról a 6. sz. melléklet tartalmaz).

Az érzelmi kompetencia annyiban tér el az érzelmi intelligenciától, hogy közelebb van a gyakorlati élethez. Már a kiválasztás folyamatában az értelmi intelligenciára és a szakmai tudásra helyezik a hangsúlyt egy jelölt munkaköri megfelelésénél. Ezzel szemben az érzelmi kompetencia közelebb áll a gyakorlati szituációkhoz, hiszen az a hatékonyabb munkavégzéshez vezet (CROQUETTE, 2000). Az EQ az egyén általános jellemzője, az EK viszont munka specifikus készségek összessége. Mindkettő az életkorral, a tudással, a tapasztalással gyarapszik, vagyis kevésbé függ a genetikai adottságoktól és a gyermekkori élményektől, mint a hagyományos értelemben használt intelligencia-hányados (IQ).

COSTA – MCCRAE (1992) (In: JUHÁSZ, 2004) a Big Five alapú személyiségdiagnosztikai kérdőívben a személyiséget a következő öt nagy faktor mentén írja le: I. Neuroticitás, II. Extraverzió, III. Nyitottság a tapasztalatra, IV. Barátságosság, V. Lelkiismeretesség.

A kompetencia skála a Lelkiismeretesség faktor részét képezi. A szerzők a kompetencia alatt képességet, alkalmasságot, érettséget, tapasztaltságot, óvatosságot és hatékonyságot értenek. A Lelkiismeretesség faktor összes skálái közül a Kompetencia skála az, amely leginkább kapcsolatban van az önbecsüléssel és a belső kontrollal. Az önmagát kompetensnek tartó személyek jó interperszonális (soft skill) készséggel rendelkeznek, akik hatékonyan kezelik az emberi kapcsolatokat (dominancia, határozottság, szociabilitás).

Másrészt kiegyensúlyozott, stabil, pozitív énképpel rendelkeznek (jó közérzet, én-erő, energikusság). A viselkedésük kontrollált, szabályozott, kötelességtudó emberek. A szélsőségesen magas érték nehézkes, beszabályozott embert takar, akivel rugalmatlansága miatt nehéz együtt dolgozni. Az önmagát kompetensnek tartó személyek jó interperszonális (soft skill) készséggel rendelkeznek, akik hatékonyan kezelik az emberi kapcsolatokat (dominancia, határozottság, szociabilitás).

CRISTOL (2000) szerint a személyes kompetencia az ember elsődleges létfunkcióját, az egyén túlélését szolgálja (testi-lelki egészség, a szervezet, a személyiség optimális működése, amely a személyiség fejlődése az életkörülmények javítása által valósul meg). A személyes érdekeket szolgáló döntéseket szolgáló legfontosabb motívumok a biológiai szükségletek, a komfortszükséglet, a mozgás és élményszükséglet, az önvédelem és szuverenitás, az önértékelés motívumai, az egyéni világtudat és az én-tudat. Alapvető személyes képességek az önkiszolgálási és önkifejezési képesség, önvédelmi, önfejlesztő, önkifejezési, önreflektív és önmegismerő, önértékelő képesség. A személyes kompetencia eredményes működését szokások, minták, készségek és ismeretek készletei segítik.

A kutatásomban általam legfontosabb vélt személyes kompetenciák az éntudatosság, érzelmi tudatosság, pontos önértékelés, önbizalom, önszabályozás, önkontroll, megbízhatóság, lelkiismeretesség, alkalmazkodás, innováció, motiváció, teljesítménymotiváció, elköteleződés, kezdeményezőkézség és optimizmus. További személyes kompetenciákat és fogalmi meghatározásukat a 7. és a 12. sz. melléklet tartalmaz. A 8. sz. melléklet az Európai Unió személyes kompetenciáinak egy részét írja le a munkahelyi kompetenciák részeként.

Az információs technológia és a szolgáltatóipar előretörése és az IT szakszókincs elterjedése miatt a munkahelyi teljesítményt feladatorientált kompetencia (hard) és az érzelmi alapú (soft) kombinációjaként is jellemzik (GARRETT, 2007). „Kemény” kompetenciák (competence) azok a tevékenységek, amelyeket a dolgozónak el kell tudnia végeznie megfelelő színvonalon, amire alkalmas, míg a „lágy” kompetenciák (competency) a kompetens teljesítményt lehetővé tevő viselkedésformákra utal, melyek háttérben a tudás, a képesség, a személyiség, a motiváció húzódik meg.

A munkahelyen jórészt a hard, technikai kompetenciák vannak túlsúlyban (GOLEMAN et al. , 2003). Könnyebb felismerni és azonosítani őket, mert objektívek, jól mérhetőek, viszont specifikusak (más munkakörben nem mindig alkalmazható), így nehezen transzformálhatóak. A soft kompetenciák a szociális kompetenciák. Szubjektívebbek, nehéz mérni, definiálni őket, mivel az emberi interakcióban figyelhető meg, de nehéz őket tudatosan észrevenni.

JUHÁSZ (2006) szerint a munkahelyek kezdik felismerni a szociális kompetenciák (soft skillek) munkahelyi viselkedésben betöltött szerepét, amelyek előrejelzik és meghatározzák a dolgozók munkakapcsolatainak minőségét, sőt egyenesen a munkateljesítményt. A kompetenciák nemcsak a munkavégzést, hanem az egyéni és közösségi működést is stimulálják.

2006-ban megváltozott a szakképzés és felnőttképzés szereplőit is érintő 1993-ban létrehozott Országos Képzési Jegyzék (OKJ) (1/2006.(II.17.) OM rendelet az (OKJ) az OKJ és az OKJ-be történő felvétel és törlés eljárási rendjéről). Az új OKJ a kompetenciákat a munkafeladat elvégzésére való alkalmasságként határozza meg, melynek során két dimenziót értelmez: a foglalkozáshoz/munkakörhöz kapcsolódó elvégzendő feladatok listája (feladatprofil) és a munkavállaló személyéhez kötődő tulajdonságkészlet (tulajdonságkompetencia profil).

Az OKJ a FEOR-ban (Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere, 2013<sup>30</sup>) szereplő munkakörelemzés alapján négy kompetenciakategóriát (repertoár) használ:

- szakmai: szakmai ismeretek, készségek és alkalmazások
- személyes: adottság (fizikai, fiziológiai, pszichológiai képességek) és jellemvonás (ösztönzi, szervezi és regulálja az értékes és eredményes munkavégzést)
- társas: együttműködés, kommunikáció, konfliktuskezelés és

---

<sup>30</sup> FEOR-08, 2011 <http://eletpalya.munka.hu/foglalkozasok>

- módszerkompetenciák: gondolkodás (kognitív kompetenciaelemek, absztrakció, összefüggés, ellentmondás, ötletesség), problémamegoldás, munkamódszer, munkastílus (célorientált, normakövető, környezettudatos).

Ezzel a négy szintű kompetenciamodellel találkozhatunk egyes cégek gyakorlatában is<sup>31</sup>.

A TÁMOP (2008) kissé eltérő kategorizálása szerint a kompetencia magába foglalja:

- a kognitív kompetenciát, amely kiterjed az elmélet és a fogalmak, valamint a tapasztalatai úton szerzett, informális passzív tudás alkalmazására (lásd még: TÓT 2006),
- a funkcionális kompetenciát (készségek vagy know-how) amelyre egy konkrét (munkahelyi, tanulási vagy társadalmi) tevékenység gyakorlásához van szükség,
- a személyes kompetenciát, amely magába foglalja annak ismeretét, hogyan viselkedjünk egy bizonyos helyzetben, és
- az etikai kompetenciát, amely bizonyos személyes és szakmai értékeket foglal magába.

DRUCKER (2005) szerint a kreativitás, problémamegoldó készség, ismeretátadás, lelkesedés, sikerbe vetett bizalom, új iránti fogékonyság különösen fontos. FARKAS et al. (2008) értelmezésében is több szintje van a kompetenciának: alap (core), ami egy adott munkakörhöz szükséges és másodlagos, amelyek nem minden munkakörben fontosak. A vállalatok számára általános tanács az, hogy olyan kompetenciát fejlesszünk, ami iránt nagy az érdeklődésünk, elköteleződésünk.

FORGACS et al. (2002) önkitaltós kérdőíves felméréssel négy kompetenciát azonosított:

1. szakmai kompetencia: képesség, ismeret, jártasság
2. módszertani: kreatív gondolkodást közvetíti
3. társas (szociális): együttműködés és kommunikációs készség
4. személyi: a jellemző tulajdonságokat tömöríti.

A 3. ábra Forgacs modelljét szemlélteti, ugyanakkor a közismert Jéghegy-modellt is ábrázolja. A Jéghegy-modell (SPENCER et al. 1994, In: Mohácsi, 1996 b) szerint a tudatos szinten az ismeretek, tudás; készségek, jártasságok; szociális szerepek, én-kép, személyiségvonások helyezkednek el, míg a motivációk kevésbé tudatos vagy tudattalan szintek, amelyek a legkevésbé alakíthatók. A legtudatosabbak a vízszint fölött vannak, láthatóak és könnyen fejleszthetőek, míg a kevésbé tudatos vagy tudattalan jellemzők a víz alatt vannak és a jéghegy láthatatlan részei.

---

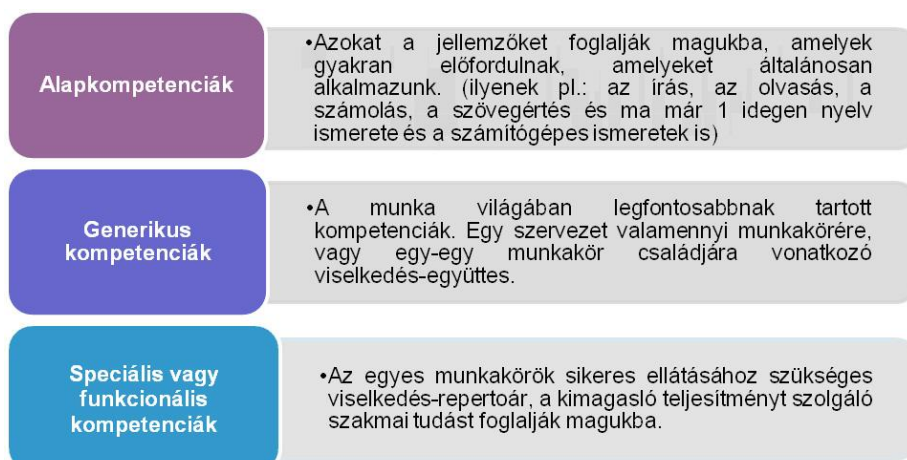
<sup>31</sup> [www.gtpersonum.hu/kompetencia\\_menedzsment](http://www.gtpersonum.hu/kompetencia_menedzsment)



3. ábra Forgács kompetencia modellje a Jéghegy-moddelllel ötvözve  
 Forrás: Spencer et al. (1994) alapján (In: Meisinger, 2005):  
[www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu) (Letöltve: 2014.augusztus 25.)

KISS (2010) és MIHÁLY (2003) szerint a kompetenciákat több szempontból is két-két csoportra szokták osztani. Az egyik dimenzió a generikus vs. speciális kompetencia, míg a másik a küszöb-és a teljesítménykompetencia. A vezetők által produkált viselkedés-repertoár (vállalattól függetlenül) a generikus kompetencia. A tanácsadó cégek alaposan kidolgozott, szervesenként összehasonlítható és általában véve megbízható modelljei erre épülnek. Speciális kompetenciáknak az egyes munkakörök sikeres ellátásakor szükséges viselkedés-repertoárt nevezik. A küszöb kompetenciákra feltétlenül szükség van a munka ellátásához. A teljesítmény (megkülönböztető, differenciáló) kompetenciák pedig azok, amelyek a kiválókat megkülönböztetik az alacsonyan vagy átlagosan teljesítőktől.

A kompetenciák fenti csoportosítását a 4. ábra szemlélteti.



4. ábra Kompetenciák osztályozása MIHÁLY (2003) szerint  
 Forrás: [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu) (Letöltve:2014.augusztus 25.)

FARKASNÉ (2011) a kompetenciákat három típusra osztja:

1. szervezeti kompetenciák: normák és elvárások által meghatározott alkalmassági kritériumok,
2. üzleti kompetenciák: a piaci prioritások alapján meghatározott beválási kritériumok, ahol a személyes tulajdonságok hangsúlyosak, és a
3. kollektív kompetenciák: elveken és értékeken alapuló együttműködés, folyamatos értékkeresés jellemzi őket.

KAUCSEK–SIMON (2000 b) szerint a kompetenciának négy tartománya van: szakmai, módszertani, személyes és szociális.

KONCZ (2007) értelmezésében a következő kompetencia csoportok alakíthatók ki a teljesítményszint, fontosság, és az alkalmazás köre alapján:

1. teljesítményszint szerint: küszöb és megkülönböztető kompetenciák,
2. fontosság szerint: mag (nem helyettesíthető) és kiegészítő kompetenciák (hasznos, de nem nélkülözhetetlen)
3. alkalmazás köre szerint: általános (szervezettől és munkától független, jobb mobilitási esélyt kínál) és specifikus (adott szervezetben, munkakörben hasznosítható). Az előbbiekből készülnek a kompetencia szótárak.

A TÁMOP 2008-as kutatása szerint léteznek személyes kompetenciák (pl. konstruktív önkritika, produktív és proaktív hozzáállás), tevékenységi és cselekvési kompetenciák (pl. a tudás elsajátításának képessége, kommunikációs készségek, a személyes értékek aktív alkalmazása és integrálása más kompetenciákkal), technikai és módszertani kompetenciák (pl. problémák kreatív kezelése), valamint szociális-kommunikatív kompetenciák (pl. személyes vélemény megfogalmazása másokkal folytatott vitában, kreatív együttműködés és kommunikáció).

Az Európai Unió szakértők egy 5 éven át tartó kutatás eredményeként 2006-ban 23 kompetenciát azonosítottak, melyeket három csoportba soroltak: kulcs-, munka- és vezetői kompetenciák. A munkakompetenciák további két részre oszthatók: személyes és személyközi kompetenciákra. A munkakompetenciák az általános és szakmai, technikai készségeket kiegészítik, teljesebbé teszik (pl. problémamegoldás, a csapatmunka képessége, a vezetői készség, az analitikus beállítottság és attitűdök stb.), s manapság különösen felértékelődtek a tudás alapú társadalmakban<sup>32</sup>.

BROCKBANK-ULRICH 2003-as kutatása szerint (In: MEISINGER, 2005) a kiváló teljesítményt nyújtó cégek HR szakembereinek legalább öt kompetenciát kell birtokolniuk:

- stratégiai hozzájárulás, vagyis a szervezeti kultúra megteremtése, összpontosítás a külső vásárlók igényeinek kielégítésére, gyors változások, stratégiai döntéshozatal, a piaccal és az üzleti környezettel való kapcsolattartás és információk közvetítése,
- személyes hitelesség a vonalbeli vezetőkhez és saját HR-es munkatársaik felé, valamint kiváló írás- és szóbeli készségek,

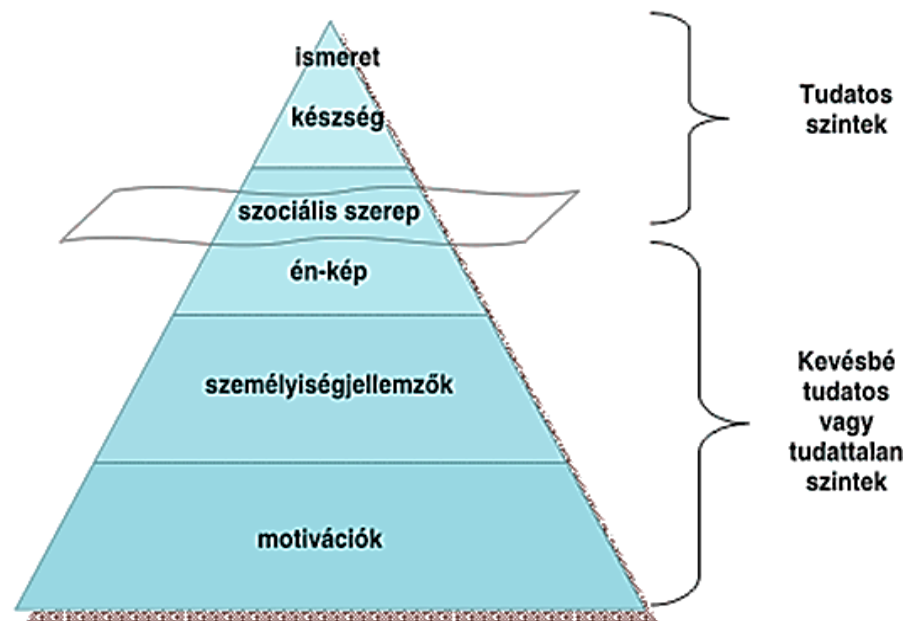
---

<sup>32</sup> <http://www.erak.hu/szemelvenyek/kompetenciafogalom.pdf>

- HR feladatok (ezen belül személyügyek, fejlesztés, teljesítménymenedzsment, globális HR hatások kezelése és mérése),
- üzleti tudás (azaz válasz az iparág kihívásai) és
- HR technológiai tudás (elektronikus és web alapú csatornák használata).

#### 1.4.3. A kompetencia fogalmának elemei, összetevői

A kompetenciákat felhasználó, fentebb bemutatott Jéghegy-modell (5. ábra) illusztrálja a kompetencia összetevőit, alkotóelemeit is. A modell esetében a kihívást az jelenti, hogy a kevésbé látható kompetenciákat nyilvánvalóvá kell tenni és alkalmazni kell a humán erőforrások területén.



5. ábra A Jéghegy-modell

Forrás: Spencer-McClelland-Spencer (1994) nyomán: [www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu)  
(Letöltve: 2014. augusztus 25.)

SPENCER et al. (1994) a kompetencia jellemzőinek öt típusát írja le:

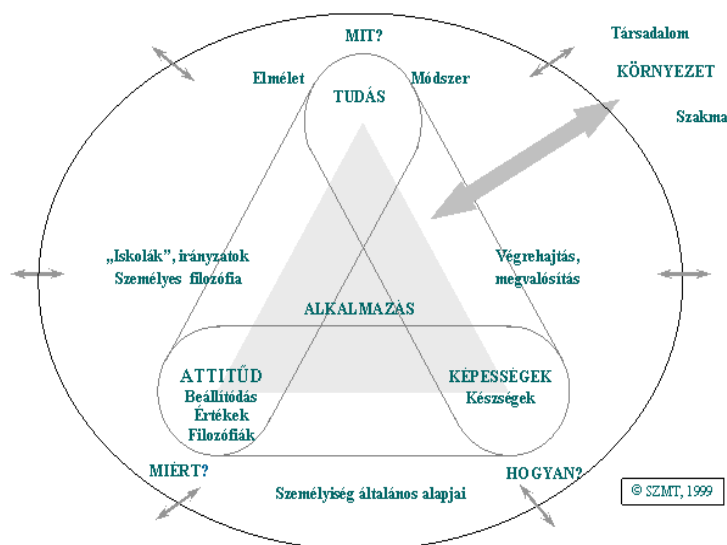
1. motiváció, mely az egyént cselekvésre, célok elérésére sarkallja.
2. jellemvonások, azaz személyiség-és fizikai jellemzők, következetes válaszok bizonyos helyzetekre (pl. reakcióidő, éleslátás) Az első csoporttal együtt megjósolják, hogy hosszú távon az emberek mire viszik szakmájukban szoros felügyelet nélkül.
3. én-kép, attitűd, értékek, mint pl. az önbizalom.
4. tudás, amely egy specifikus tárgykörben megszerzett információhalmaz. Komplex kompetencia, amely gyakran nem tükrözi a munkateljesítményt. A tudás a legjobb esetben azt mondja meg, mit tehet meg valaki, nem pedig azt, hogy mit fog megtenni.
5. készség, mely képesség egy bizonyos fizikai vagy szellemi feladat elvégzésére.



A személy kompetenciakészletét erre az öt részhalmazra bontja HENCZI et al (2005) és KONCZ (2013) is. Koncz számára a kompetencia hierarchiájában alap a képesség, erre rakódik a tanult és begyakorolt ismeret-és készségtár.

SVEIBY (2001) szerint a kompetencia részei a tények (tárgyi, explicit tudás), jártasság/ hogyanok (know- how), tapasztalat, értékítélet és a társadalmi-szervezeti közeg.

A 6. ábra az egri Eszterházi Károly Főiskolán a HEFOP keretében végzett 2006-os kutatás eredményeként egy lehetséges kompetencia modellt mutat be a tudás-attitűdök-képességek vonatkozásában a kompetenciák főbb tartalmi területeinek illusztrálásával.



6. ábra A kompetenciák főbb tartalmi területei

Forrás: [www.hefop.ektf.hu](http://www.hefop.ektf.hu) (Letöltve: 2014. augusztus 25.)

A rendszerként felfogott kompetencia alrendszerei az általános képességek, elemei pedig az ismeretek, (műveleti) készségek, érték (attitűdök) (KÁLMÁN, 2005).

HENCZI-ZÖLLEI (2007) a kompetencia összetevőinek 5 szintjéről számol be, amelyek a következők:

- kognitív komponensek (átfogó konceptuális rendszerek és szakma specifikus ismeretrendszerek),
- jártasság (know-how komponensek),
- készség (know-how),
- képesség (intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális),
- konstruktív elemek (érték, beállítódás, önértékelés, önismeret, társismeret, én-kép, empátia, érzelmek, etikai sajátosságok, esztétikai igényesség stb.)

Az első három szint a viselkedésben, tanulásban nyilvánul meg, könnyen fejleszthető, látható és tudatos szint. A negyedik szintén fejleszthető, látható, tudatos, míg az ötödik nehezen fejleszthető, személyiségbe integrált, szituatív, dominánsan tudatos szint, amely befolyásolja az egyéni eredményességet és a vállalati hasznosságot.

## 1.5. Szükség van-e kompetenciamodellekre? Azaz kompetenciák pro és kontra

### 1.5.1. Érvék a kompetenciamodellek mellett

A gazdasági életben zajló gyors változások, az információs és kommunikációs technológiák (IKT módszerek) rohamos elterjedése azt eredményezte, hogy a munkaviszonyban állók a munka mellett, vagy magával a munkatevékenységgel sajátítanak el új ismereteket. Ezek között napjainkra lényeges mértékben megnövekedett a nem formális tanulással megszerzett tudásmennyiség szerepe. A figyelem középpontjában az áll, hogy a munka során milyen kompetenciák megszerzése szükséges a munkavállalók részéről, illetve a képzési folyamat eredményeként mely készségek ismertethetők el<sup>33</sup>.

A technikai változások, a globalizálódó verseny és a még stratégiai emberi erőforrás menedzsment iránti igény a kompetenciák szerepének erősödéséhez vezetett. FARKAS (1999) szerint a globalizálódó gazdaságban a versenyképesség és sikeresség (szellemi tőke hasznosítása a szervezeti célok elérése érdekében) kulcsa a tudás, mely a 21. század szervezeteinek legfontosabb vagyontárgya, a hosszú távú siker megalapozója. A kompetencia az egyén szellemi vagyona, olyan hatalomforrás, amely a kívánatos pozíciók elnyerését garantálja.

Az EQUAL 2008-as kutatása szerint napjainkban a kompetencia meglehetősen divatos fogalom. Bár számos tudományterületen használják, azonban fel kell ismerni, hogy sok különböző meghatározás létezik párhuzamosan egymás mellett. Ezek a definíciók két dologban azonosak: egyfelől a kompetenciákat valamilyen viselkedéssel, magatartásmóddal leírható tulajdonság-együttesként kezelik, másfelől általában a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükséges jellemzőkhöz kötik. Az Equal kutatása rávilágított arra, hogy a munkáltató és munkavállaló másképp értékeli a kompetenciát: az előbbi hajlamos alulértékelni az adott munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák fontosságát.

A kompetenciák térnyerését igazolja az a tény is, hogy a hagyományos munkakörelemzést felváltja a kompetencia modell, melyet a vállalatok 75-80%-a használ az USA-ban (SIOP felmérés, 1997-1999 In: SCHIPPMANN et al.,2000). Amíg a munkakörelemzés feladat- és munkakör centrikus (középpontjában az áll, hogy MIT végeztek el), a kompetencia modellnél a dolgozó áll a középpontban (és az a kérdés, hogy HOGYAN végezték)<sup>34</sup>. A modell kiváló alapot teremt a tréningezésnek és fejlesztésnek, képzésnek, míg a munkakör-elemzés a szelekció, teljesítményértékelés és HR döntéshozás kérdéseiben segít eligazodni.

Míg a hagyományos munkakör alapú humán erőforrás területén a kompetenciamodell célja a személy-munkakör megfelelése, addig a kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment ezt magasabb szintre emeli: a jövőbeli változásokat is szem előtt tartja, illetve a jelenben rendelkezésre álló kompetenciák hatékony felhasználását tűzi ki célul. A szervezet hagyományos alkotóeleme a munkakör, de ez az előnyökön, vagyis a stabilitáson és előreláthatóságon túl a szervezet alkalmazkodását, rugalmasságát is csökkenti.

<sup>33</sup> [www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/basic-skills\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/basic-skills_en.pdf)

<sup>34</sup> <http://www.siop.org/WhitePapers/Visibility/HighPotentials.pdf>

A kompetencia alapú HR rugalmasabb, mert kétirányú megközelítést eredményez. Nem csak a munkakörből, hanem a szervezet jellemzőiből vezeti le a kompetenciaigényt és ehhez illeszti a dolgozói kompetenciákat a kiválasztás, beilleszkedés, személyzetfejlesztés, karriertámogatás segítségével (BARACSKAI – VELENCEI, 2004).

ZINGHEIM – SCHUSTER (2009) szerint a munkaköri leírások merevek és elavultak, mivel csak múlt-jelen dimenziójuk van, szemben a kompetenciák jelen-jövő szemléletével. Azok a cégek, amelyek lecserélték a munkaköri leírást a kompetencia modellel, sikeresebbekké váltak a kommunikáció, jutalmazás és karriermenedzsment tekintetében. Bár a váltás nem egyszerű, de megéri, viszont szükséges hozzá a felsővezető támogatása (CAMPION et al., 2011).

A kompetencia modell információi alapján egybevethető a munkakör által támasztott követelményrendszer és az alkalmazottak képessége, ezzel a csúcsteljesítmény elválasztható az átlagtól. A kompetencia profil előnye az, hogy megfigyelhető, valós és munkakör- specifikus leírást ad, valamint egyértelmű definíciókkal segít a munkafolyamatok optimalizálásában<sup>35</sup>. Alkalmazásával a belső helyettesítés eredményesebb; az objektív mérések révén összehasonlíthatóságot tesz lehetővé és a kompetencia változások nyomon követése is lehetséges (KLEIN B.-KLEIN S., 2012 a). Bár a modell nem jelent gyógyírt a szervezet emberi erőforrás problémájára, alkalmazása sok vesződést takaríthat meg a vezetésnek.

MOHÁCSI (1999) szerint a modell előnye, hogy kapcsolódik a szervezeti stratégiához (munkakörre és szervezetre szabott) és egységes a nyelvezete. Könnyű alkalmazni a modellt, így az bevezethető az emberi erőforrás menedzsment bármely területén<sup>36</sup>. KLEIN (2004) művében azt írja, hogy csak akkor érezhető jótékony hatása, ha a szervezet egészét átfogó szemléletté válnak. A kompetencia ily módon interfész a dolgozók és a szervezet között. Alkalmazása költségtakarékos (hiszen kulcspozícióba juttatja az arra legmegfelelőbb személyeket), a viselkedésre objektívan koncentrálnak és széles körű összehasonlítást tesz lehetővé.

BENCSIK (2004) szerint a kompetencia alapú stratégiai gondolkodás és szervezetépítés birtokában a cégnek lehetősége van egy tanulószervezet kialakítására, tudásmenedzsmentre, rugalmas szervezeti kultúrára és az emberi erőforrás szerepét hangsúlyozó, elégedett munkatársakat foglalkoztató, minőségi munkát végző, versenyképes szervezeti működés biztosítására. A kompetencia alapú megközelítés azért is előnyös a cégek számára, mert az a stratégia megvalósulást elősegíti, a vezetői feladatok ellátását megkönnyíti, egységes nyelvet teremt és költséghatékony.

Egyes szerzők (pl. DARA et al., 2006) szerint a kulcskompetenciák, vagyis a teljesítményt meghatározó személyiségjellemzők azért értékelődnek fel, mert nehezen fejleszthetőek. SCHIPPMANN (2000) véleménye, hogy hét-kilenc kompetencia szükséges egy munkaköri leíráshoz és a hozzá készülő kompetencia modell felállításához. DUBOIS – ROTHWELL (2004) is azt

<sup>35</sup> [www.freeweb.hu/moe/kompetencia08.pdf](http://www.freeweb.hu/moe/kompetencia08.pdf)

<sup>36</sup> [http://kompetencia.gyulaovoda9.eu/dl/Elmeleti\\_anyagok/osszegzo\\_tablalatkompetenci\\_kulcs\\_kompetenciak.pdf](http://kompetencia.gyulaovoda9.eu/dl/Elmeleti_anyagok/osszegzo_tablalatkompetenci_kulcs_kompetenciak.pdf)

állítja, hogy a kompetencia modellek segítik a szervezetet a HR rendszerek egységesítéséhez. KONCZ (2013) szerint a kompetencia fogalom széles körű bevezetése a sikertényezőket magyarázó törekvések legfőbb állomása. BELLIER (1998) számára a kompetencia központi összetevő, amely a decentralizált, liberális országokban az oktatásban és a gazdaságban is érvényesül. Szerinte a kompetencia informális képességek együttese, mely cselekvéshez és konkrét személyhez kapcsolódik és egy adott szituációban nyilvánul meg, és befolyásolja a teljesítményt.

BORBÉLY-PECZE (2009) azt írja, hogy a kompetencia olyan gyakorlati fogalmat ad a kezünkbe, amely egységes platformra képes hozni a képzés és a munka mára egymástól eltávolodott világait. FARKAS (1999) szerint a kompetencia kettős vetületű: a kompetencia követelmények a munka világában és a társadalmi környezetben fogalmazódnak meg, míg a kompetencia készlet az egyéni viselkedésre jellemző diszpozíció.

BOKOR et al. (2007) a növekvő gazdasági kihívás és a versenyképességre törekvés miatt tartja fontosnak a kompetenciát. KAPOSI (2003) a módszer előnyének tartja, hogy a dolgozó elégedettebb a munkahelyével és fizetésével. Lényeges szempont azonban, hogy az emberi erőforrások alapvető szerepét minden szervezet felismerje.

NEMESKÉRI – PATAKI (2007) egyetértenek a fentiekkel azt állítva, hogy az eredményes és céljának megfelelő HR munka nem más, mint a szervezetek kompetenciakészletének, vagyis a tudásnak a biztosítása és fejlesztése. A kompetencia alapú HR alapvető feltétele, hogy a szervezetben az alkalmazók (vagyis a vezetők és a HR szakemberek) munkájukhoz egy egységes és jól értelmezhető kompetencia-fogalmat alkossanak meg, és ezt képesek legyenek következetesen alkalmazni a különböző HR tevékenységekben.

KAPOSI (2003) értelmezésében a kompetencia olyannyira elválaszthatatlan a szervezettől, mint az érem két oldala. A kompetencia legalább annyira fontos a cselekvéshez, mint a szakértelem. JANOVICS (2002) a kompetenciamodell kidolgozását azzal indokolja, hogy a munkáltatói munkaerőigény jelentkezésekor a verseny, valamint a hatékonyság miatt a legmegfelelőbbeket kell alkalmazni. A kompetencia-modell előre jelezheti a beválás sikerét és a szükséges viselkedésformákat egy állás kapcsán. Költségmegtakarítást és hatékonyságnövelést eredményez, így hosszú távon olcsóbb a kiválasztásra többet fordítani és az így megtalált munkaerőt képezni. A kiválasztást a fluktuáció és a jövőbeli teljesítmény igazolja.

### 1.5.2. Érvék a kompetenciamodellek ellen

Az eddigi kompetencia-értelmezésekkel szemben kritika is megfogalmazódott, mely szerint csupán tudást, cselekvési képességet fogalmaz meg, és nem foglalkozik a személyiségvonásokkal, valamint nem tekinti a tudás részének a munkavégzéshez szükséges kondíciót sem. Mivel a kompetencia környezetfüggő, szituatív, egy új környezetben elveszíthetjük (pl. helyismeret, kapcsolatok). MIHÁLY (2003) egyetért abban, hogy a kompetenciák soha nem statikusak, s ha egyik-másik el is veszíti társadalmi jelentőségét, mindig vannak és lesznek mások, amiket az új szükségletek előhívnak.

KOLTAI (1994) kritikája szerint, mivel Magyarországon a magánszférában az esetek jelentős részében redukált a kvalifikációs igény, a többszakmás, alkotó és gondolkodó ember helyett viszont a monotónia-tűrő, együttműködő személyiséget választják ki. PINTÉR (In: Koltai, 1994) megfogalmazása, miszerint „... a vállalatok szárnyaló pegazust igénylenek, de valójában igáslovat akarnak” jól tükrözi a fenti álláspontot.

DALTON (1997) a kompetenciát csak örületként, hóbortként tekinti: 80% használja, de sokszor túl költséges és olyan metodológiát tartalmaz, ami csak a jelenre íródott és nem a jövőre, így nem mindig követi a változásokat.

GERGELY (2004) Kulcskompetenciák pedig nincsenek című cikkében úgy látja, hogy „...hiba lenne a kulcskompetenciákról, mint önmagukban létező, elkülöníthető képességekről gondolkodni...” A szerző arra az érdekes megállapításra jut, hogy kulcskompetenciák, mint önmagukban létező, elkülöníthető képességek nincsenek. Bár logikailag szét lehetne választani a rendszert alkotó kompetenciákat, a kulcskompetencia fogalmának használata csak zavart okoz. Ha egy munkavállaló jó alapkészségekkel rendelkezik, feltételezhetően a speciális, funkcionális kompetenciái is megfelelnek. A személy szintjén nincs értelme a személyiséget elválasztani a munkától, hisz a kettő egyszerre, együtt van jelen. Azonban Gergely szerint is fontos a kompetenciák vizsgálata, hisz a tevékenység alkotóelemei és a tanulótervezés-szervezés (tanterv) szempontjából meghatározóak, viszont nincs értelme ezeket kulcskompetenciáknak nevezni.

ADORJÁNI (2012) szintén kritikát fogalmaz meg a kompetenciarendszerrel szemben. Szerinte a kompetenciák a hosszú távú beválást a karakterjellemzők alapozzák meg, amitől a szervezettel történő azonosulás, beilleszkedés is függ. Hibája, hogy a kompetencia alapú kiválasztás a tulajdonságokat egymástól függetlenül kezeli, és kölcsönhatásukat nem veszi figyelembe. Mivel nincs lehetőség a személyes kompetenciák objektív mérésére, összehasonlításuk sem lehetséges.

Sokáig érvényesült az a nézet, mely szerint a személyiségvonások, az öröklött és szerzett tulajdonságok garantálják az egyén munkahelyi eredményességét és a sikeres karriert. Ennek megfelelően kiemelt figyelmet kaptak az ember biológiai, lelki és társadalmi helyzetét kifejező olyan személyiségvonások, mint például a kezdeményezőkézség, a kommunikációs készség, az extroverzió-introverzió, az érzelmi stabilitás, a temperamentum, a spontaneitás, a feladat-központúság vagy például a gyakorlatiasság<sup>37</sup>.

Napjainkra ez a felfogás megdőlt, mert a kutatások nem támasztják alá, hogy a személyiségrepertoár és a munkateljesítmény közt szoros összefüggés lenne, csak 25-40%-os a kapcsolat (HENCZI et al., 2005). A személyiségvonások sokak szerint vagy kudarcot vallottak, vagy a diszkrimináció eszközeivé váltak.

---

<sup>37</sup>[http://kompetencia.gyulaovoda9.eu/dl/Elmeleti\\_anyagok/Kompetenciak\\_\\_kulcskompetenciak.pdf](http://kompetencia.gyulaovoda9.eu/dl/Elmeleti_anyagok/Kompetenciak__kulcskompetenciak.pdf)

A kompetencia modell hátrányai közé tartozik a drága és időigényes fejlesztés, a bevezetéséhez szükséges előkészítés, a vezető elkötelezettsége, az érintett bevonása és persze a kommunikáció folytonossága. Hatása csak később mutatkozik meg, valamint a vezetők elkötelezettsége és a dolgozók motivációja szükséges a bevezetéséhez (HERZBERG, 2003).

Véleményem szerint a kompetenciafogalom még nem kapta meg az általános elismertséget és a széles körben elfogadottságot Magyarországon. Ugyanez a helyzet az informális képzés és a szakmai tapasztalat elismerésével is. Az iskolarendszerű és a munkaerő-piaci szakképzés összehangolása a munkaerőpiac valós igényeivel az oktatási rendszeren belül azért lenne fontos, mert együttesen határozzák meg azokat a feltételeket, amelyek közepette a kvalifikáció alternatív formáit elismerik-e vagy sem. Lényeges kérdés tehát, hogy a munkaerőpiac és a vállalatok elfogadják-e, befogadják-e és honorálják-e az elismert kompetenciát, ugyanúgy értékelik-e és ugyanabban az árban, mint a minősítést és a diplomát?

A kompetenciakutatások abban újak, hogy az alkalmasság és siker kritériumait, vagyis a munkakör betöltéséhez szükséges tulajdonságokat vizsgálatokkal igazolják. A munkavállaló felelőssége egyre nő és akár másokat is irányít, így állandó továbbképzésre van szükség.

A kompetencia azonban egzaktan nem meghatározható, ezért olyan pszichológiai módszereket használnak mérésére, mint például a kérdőív, interjú, írásanalízis. A kompetencia, mint általános, objektív kategória valóban nem létezik, hiszen mindig kötődik a megoldandó konkrét feladathoz és a problémamegoldó individuum tudásához. A pszichológiában a kompetencia akcióra vonatkozik, mely egyszerre irányul a környezet megváltoztatására és az ahhoz való alkalmazkodásra. Az emberi erőforrással gazdálkodók számára egy olyan alap, melynek segítségével a munkatársak teljesítménye előre jelezhető és mérhető. A kompetencia szigorú értelemben csak a munkahelyi viselkedés alapján ítéltető meg. Ez azonban gyakran túl késő és túl költséges, ezért a szervezetek olyan hatékony eszközöket keresnek, amellyel a kompetencia potenciál megbízhatóan mérhető.

Az OECD DeSeCo projektje azt sugallja, amit egyébként a történelem maga is tanít, hogy a kompetenciák mindenfajta meghatározása és értelmezése csak átmeneti lehet, és maga a jelenség folyamatosan kész a módosításra. Amikor pedig bármilyen változásnak eljön az ideje, ki fognak alakulni azok az eszközök is, amelyek alkalmasak lesznek az új kompetenciák feltérképezésére (MIHÁLY, 2002)

## 1.6. A kompetenciák felhasználási területei

### 1.6.1. Kompetencia modellek és szerepük az emberi erőforrás menedzsment folyamatokban, különös tekintettel a kiválasztásra

#### 1.6.1.1. Kompetenciamenedzsment

A történeti visszatekintésből kiderül, hogy a vállalati elvárások szerint kompetens munkaerőről az 1990-es évektől beszélhetünk. A pszichológusok körében vitát vált ki, hogy a kompetenciamodell valóban újdonságnak számít-e.

Az alkalmazott pszichológia mintegy 40 éve ismeri a kompetencia fogalmát (pl. McClelland, 1973) és a modell számos aspektusát használja a munkaköri leírás elkészítésekor. Az új elem az, ahogy a kompetenciamodellezés összesíti a legjobb gyakorlatokat (best practices) egy programba. Az eredmény a hagyományos munkaköri leírásnál jóval eredményesebb hatás a szervezetre. Míg a korábbi években a munkaköri leírás jelentette a kiválasztás meghatározó forrását, elvétve akadt olyan munkaköri térkép, amely a legfontosabb ismertek körét, a személyiséggel kapcsolatos elvárásokat is megfogalmazta. Napjainkban viszont erre van (lenne) szükség.

A kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment alkalmazások új területeket jelentettek az 1990-es években (FARKAS, 1999). A kompetencia modell lényege, hogy megfelelés legyen a munkakör által megkövetelt kompetenciák és a munkakört betöltő személy kompetenciái között. BAKACSI et al. (2000) szerint a kompetencia modellek használatának nagy előnye, hogy nem csak az általános szerepterületek azonosíthatók be, hanem azok a kritikus viselkedésminták is, amelyek révén elkülöníthető az elvárttól elmaradó, az azokat teljesítő, illetve meghaladó eredmények háttérében álló okok megértése.

A 7. ábra a kompetenciák (készségek, képességek) HR rendszerekben elfoglalt helyét szemlélteti.



7. ábra A kompetenciák (készségek, képességek) helye a HR rendszerekben  
 Forrás: www.tankonyvtar.hu (Letöltve: 2014. augusztus 25.)

A kompetenciamenedzsment (kompetenciagazdálkodás) olyan vállalatgazdaságtani folyamat, amely által a megfelelő kompetencia jelenléte biztosított a megfelelő helyen és a megfelelő időben. A kompetenciákkal történő gazdálkodás magában foglalja az elvárások és az egyéni készlet folyamatos összehangolását, fejlesztését, melynek során a követelmények megismerése után megtervezzük a kompetenciafejlesztést (személyes kompetenciafejlesztési terv), biztosítjuk az erőforrásokat (idő, pénz stb.) és értékeljük az eredményeket.

A kompetencia menedzsment modelljeinek olyan előfeltételei vannak, melyek hasonlítanak más változásmenedzselési projektek sikertényezőihez (MOHÁCSI, 1999):

- A kompetencia meghatározását az üzleti stratégiához kell illeszteni.
- Az egyéni kompetencia fejlesztése a kulcskompetenciák alapján célszerű.
- A felső vezetés támogatása kulcskérdés.
- Az emberi erőforrás specialisták és vonalbeli vezetők együttműködése szükséges.
- A kompetencia modelleket célszerű párhuzamosan alkalmazni a teljesítménymenedzsment kialakításával/megváltoztatásával.
- Megfelelő kommunikációs eszközök kellene a kompetencia menedzsment hitelességéhez.

Az EQUAL Hungary 2008-as kutatása szerint a kompetenciagazdálkodás lényege abban áll, hogy igyekszünk a saját és mások potenciális kompetenciavagyonából feltárni olyan egyedi kulcskompetenciákat, amelyek fejlesztése, hasznosítása előmozdítja azok áttemelését a tényleges kompetenciavagyon tartományába. A kompetencia a specifikus, szakmai elvárásokhoz való illeszkedést és az egyéni kompetenciakészlet vállalati követelményekhez való illesztését jelenti, amely biztosítja a teljesítménykövetelményeknek való sikeres megfelelést. Kompetenciarendszerek (adatbázis, szótár stb.) segítségével hajtják végre a vállalati (stratégiai, piaci, szervezeti, szakmai) törekvések egyéni célokká való átalakítását, melyhez való alkalmazkodás a (további) foglalkoztatás feltétele.

A kompetenciakövetelmények a munkakör- jellemzők és a teljesítményszint-elvárások alapján fogalmazódnak meg. A kompetenciakövetelmények a munkában és a társadalomban fogalmazódnak meg, míg a kompetenciakészlet (portfólió) az egyén viselkedésére jellemző diszpozíció. A kettő eltérése a kompetenciadeficit, mely a fejlesztés és képzés irányát és tartalmát is megadja (HENCZI et al., 2005).

#### 1.6.1.2. A kompetenciák mérése az emberi erőforrás menedzsmentben

Manapság a munkáltatók az általános pszichológiai felmérések helyett inkább a kompetenciateszteket preferálják a kompetenciák meghatározására<sup>38</sup>. A gyakorlatban való beválás valószínűsége nagy, ha a jelölt kompetensnek bizonyul az adott munka-és feladatkör ellátására<sup>39</sup>. A kompetenciatesztek viszont csak a munkakör szempontjából releváns kompetenciákat vizsgálják és előrejelzik a munkateljesítményt és a számszerű adatok alapján a jelöltek eredményei összehasonlíthatók (BOROSS – GYÖKÉR, 1999). A tesztek megbízható, megismételhető és standardizált eszközök<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> [www.asystems.as.hu/kompetencia-meres-0](http://www.asystems.as.hu/kompetencia-meres-0)

<sup>39</sup> [www.nive.hu/Downloads/vizsga/...kompetencia/DL.php?Modszertani\\_utmutato\\_a\\_bem\\_komp\\_meresehez-pdf](http://www.nive.hu/Downloads/vizsga/...kompetencia/DL.php?Modszertani_utmutato_a_bem_komp_meresehez-pdf)

<sup>40</sup> [http://merig.org/trainsme/toolkit/toolkit/hu/download/210\\_hu.pdf](http://merig.org/trainsme/toolkit/toolkit/hu/download/210_hu.pdf)



A mérés alapelvei közé tartozik az, hogy mivel a viselkedés konkrét helyzetre és személyre vonatkoztatva megfigyelhető, így fokozatba is rendezhető, mérhető és fejleszhető<sup>41</sup>. A verbális-és non-verbális üzenetek ok-okozati kapcsolatba hozhatók a cselekedetekkel (MEIGNANT – BURGHELLE, 2000).

A mérés főbb módszerei

- a kritikus helyzetek vizsgálata (CIT (critical incident technique, kritikus esemény technika), amikor szakemberek példákat állítanak össze a siker szempontjából helyes és helytelen munkahelyi viselkedésből.
- ismételt összehasonlítások (repertoár-teszt, REP (Repertory Grid)). Eredetileg George Kelly pszichológus a személyes attitűd és hiedelemvilág mérésére javasolta, felvázolva így a tulajdonságok hálózatát. A munkakört jól ismerőket kérik öt jól és öt gyengén teljesítő alkalmazott megnevezésére, akiket kártyára írnak fel. Húznak hármat és meg kell határozni azt a tulajdonságot vagy jellegzetességet, ami a három személy egyikét a másik kettőtől megkülönbözteti, majd ismét húznak, egészen az újabb jellegzetességek kitalálásáig.
- kérdőíves vizsgálatok. A mérés legnépszerűbb, leggyakoribb módja, melyeket számítógépes szakértői rendszerrel elemeznek (pl. az SHL-nél a Work Profiling System, WPS). Ennek eredményeképpen a munkaköri célok, feladatok, készségek, személyiségvonások és kompetenciák áttekinthetők.
- a felvételi elbeszélgetés (interjú) gyenge láncszem, hisz a korlátolt erőforrások következménye. Az alkalmasságot önkényesen kiragadott jellemző alapján méri (pl. intellektus, kommunikáció, személyiség, motiváció etc.).
- a másik interjúfajta a viselkedésinterjú. A viselkedésinterjút (Behaviour Event Interview, BEI) Flanagan kritikus incidens módszeréből fejlesztette ki McClelland, melynek során megkérlik az embereket, meséljenek a legkritikusabb helyzetről eddigi munkájuk során, mi volt a konkrét feladat, kik vettek részt, mit tett az illető és mi lett a kimenetel/eredmény. McClelland módszere túlmutat FLANAGAN (1954) módszerén, mert adatot szolgáltat a személyiségről és a kognitív stílusról is, azaz mit gondoltak, érzetek vagy szerettek volna megvalósítani a helyzet során. Az interjúkészítő ily módon bizonyos kompetenciákat mérhet, pl. motiváció, gondolkodás és problémamegoldás logikus menete. Flanagan azonosítja a munkakör aspektusait, míg McClelland modellje azokat a kompetenciákat is, amelyek a munkakör eredményes betöltéséhez szükségesek.
- Értékelő- Fejlesztő Központok (Assessment Centre, AC), amikor életszerű helyzeteket kreálva és a kívánatos kompetenciákat felszínre hozva vizsgálják, hogy ki a legalkalmasabb a pozíció betöltésére a reakciók alapján.

A kiválasztási modell megalkotása során, mely az egyén és a munkakör megfeleltetésén alapul, a munkakörelemzés (munkaköri követelmények), alkalmasság vizsgálat (személyes kompetenciák, képességek, ismeret, jártasság, személyiség jellemzők és motiváció) valamint az Értékelő-Fejlesztő Központok strukturáltan vizsgálják a hosszú távú bevalásra utaló viselkedést és magatartást, célorientált. Az AC-vel szemben

---

<sup>41</sup> [www.webcompetence.com](http://www.webcompetence.com)

megfogalmazott kritika szerint pénz- és időigényesek és a feladatok nem életszerűek.

A kompetenciák többsége a jelenleg rendelkezésre álló eszközökkel csak korlátozott mértékben mérhető (BARACSKAI, 2007). Vannak mérőeszközök, mint például a PISA vagy az IALS, melyek képet adnak az írás-olvasási és a számolási készség szintjéről. Az idegennyelv-tudás szintjeinek leírása megtalálható az Európa Tanács által kidolgozott Közös Európai Nyelvi Referenciakeretben (Common European Framework, CEF), és a tanulás tanulásának mérése terén is folytak kutatások. Emellett többféle nemzeti mérőeszköz van, amelyek a különböző szintű szakpolitikák kidolgozásának céljából kívánják meghatározni az alapkészségek elsajátításának megfelelő szintjét<sup>42</sup>. Tehát nem mindegyik kulcskompetencia mérhető. A referenciakeret segítségével a mérhető kompetenciák a még nehezebben mérhető, ám ugyanolyan fontosságú általános és keresztantervi kompetenciák kontextusába helyezhetők.

### 1.6.1.3. A kompetenciaszintek meghatározása

NEMESKÉRI-PATAKI (2007) szerint a modellalkotásnál a kompetenciaigényeknek különböző fokozatai vannak, melyeket definiálni kell. A kompetencia szintet meghatározhatjuk számokkal (maximum 5, minimum 3) vagy szövegesen, pl. alacsony, közepes, magas vagy elégtelen, elégséges, közepes, jó, kiváló.

Azonban a modellalkotás során vigyázni kell az elemszámmal. SÁPI (2010) szerint a modell terjedelme lehet átfogó (min. 20 darab kompetenciával), szelektív (10-20 között) vagy vegyes/ hibrid (4-5 kulcskompetencia és egy speciális kompetencia)<sup>43</sup>.

CSIRSZKA (1985) a mérés kapcsán a követelmények három fokozatát különbözteti meg a munkaalkalmasság mélységi tagozódását vizsgálva:

1. „alapvetően fontos” képességek, személyiségjegyek, melyek hiánya kizárja az alkalmasságot,
2. „megfelelő” személyiségjegyek: egy-kettő hiánya nem zárja ki az alkalmasságot,
3. „járulékos” (felszínes, nem meghatározó) személyiségjegyek: meglétük előnyt jelent, és
4. leírással meghatározott, merev szintek, pl. a kommunikáció (nyelv).

---

<sup>42</sup> <http://sek.nyne.hu/szki/ki/Kiadvanyok/kompetencia%20kutat%C3%A1s.pdf>

<sup>43</sup> [www.szrfk.hu/rtk/folyoirat/2010\\_0/2010\\_1\\_Sapi\\_Lajos\\_2.html](http://www.szrfk.hu/rtk/folyoirat/2010_0/2010_1_Sapi_Lajos_2.html)

#### 1.6.1.4. Kompetenciaterületek az emberi erőforrásokban

A kompetenciaelvárások viselkedésre, tulajdonságokra bontják le a vállalati üzleti törekvéseket és értékeket, mivel a munkakörök többségének nincs számszerűsíthető teljesítménymutatója. A legtöbb modellben megtalálhatók az ügyfél-orientációra, minőségre és a folyamatos tökéletesítésre irányuló kompetenciaelemek. Mérhető mutatók hiányában a munkavállaló adott munkakörben tanúsított viselkedése (aktivitása és gondolkodása) lesz a teljesítmény megítélésének alapja.

Manapság a követelményprofil összetétele változik meg, így megnő a különbség a munkaerő-piaci igények minősége és a kínálati struktúrák alapjellemzői között. A különbség növekedése a nem szakma specifikus készségek és képességek (az általános vagy kulcskompetenciák) felértékelődésével magyarázható.

SPENCER – SPENCER (1993) a kompetenciák használatának főbb területeit az emberi erőforrás menedzsment területén belül a következőképpen határozza meg:

1. **kiválasztás**, vagyis kiértékelés és a munkakörök emberekhez illesztése a toborzás, munkakör besorolás, megtartás és előléptetés céljából: A kiválasztás az a folyamat, melynek során az embereket és a munkaköröket összepárosítják akár a szervezeten kívül (toborzás és az újoncok kiválasztása) vagy belül (besorolás, előléptetés). A kompetencia alapú kiválasztási módszerek alapja a következő hipotézis: „Minél jobban illeszkedik a munkakör által támasztott igény és a munkakört betöltő kompetenciája, annál magasabb lesz a munkahelyi teljesítmény és elégedettség” (CALDWELL – O'REILLY, 1990).

FARKAS (1999) szerint a sikeres illeszkedés az egyéni kompetenciák pontos értékelésén, a munkakörök kompetencia modelljein és az értékelési módszer sikerességén múlik. NEMESKÉRI (2013) a kiválasztás felé a következő kritériumokat támasztja: megbízhatóság (azaz a munkakörhöz szabott kiválasztási eljárás alkalmazása), gazdaságosság (csak a szükséges eljárások alkalmazása, a költségei nem haladják meg a későbbi hasznot, a teljesítménnyel létrehozott termelési értéket), eredményesség (azaz beválás: a felvett dolgozó teljesíti a vele szemben támasztott kritériumokat) és hatékonyság (a folyamat szakszerű és nem tartalmaz felesleges elemeket). Bármennyire is fontos szempont a gazdaságosság, a fő cél azonban mindig az eredményesség, azaz a tartós és sikeres beválás.

A kompetencia alapú kiválasztási rendszerben a modellek kifejlesztését az értékelési módszerek kiválasztása és fejlesztése, az értékelők módszertani kiképzése, a jelöltek kompetenciáinak értékelése, az illeszkedési döntések meghozatala, a szelekciós rendszer validálása, és végezetül a kompetencia alapú munkakör és egyén adatbázis és illeszkedési rendszer kifejlesztése követi.

Bármennyire is szeretnénk teljes mértékben megismerni a kompetenciákat, el kell fogadnunk, hogy megismerésük korlátozott és a rájuk alapuló kiválasztás

csak valószínű összefüggéseket mutathat ki a tudás magatartás, személyiség és a jövőbeli teljesítmény között, így validitása limitált (FARKAS et al., 2008).

NEMESKÉRI (2013) szerint nincs tökéletes módszere a kiválasztásnak, hisz számtalan fajtát (pl. IQ teszt, interjú, munkapróba, önértékelés, referencialevél, AC szimulációs feladatok) az érvényesség, korrektség, használhatóság és költség dimenziói mentén mérve hol az egyik, hol a másik használata a célravezetőbb és ezek a módszerek gyakran egymással nem helyettesíthetők.

Azonban a kompetenciamérés általában véve problematikus. Egyrészt az emberi tulajdonságoknak mindig csak egy szűk területére terjed ki a kompetenciamérés, másrészt pedig ezek megítélése általában szubjektív jellegű. HUBBARD (2011) szerint „... a mérés a bizonytalanság csökkentésének mennyiségi formában való kifejezése”. A mérés célja tehát nem a bizonytalanság teljes kiküszöbölése, hanem annak csökkentése. Nem számít a mérés pontossága, ha általa több információhoz jutunk.

A kompetenciaértékelő módszerek sorába tartozik a fentebb említetteken kívül a BEI, a különféle alkalmassági tesztek, önéletrajzi adatok, a teljesítményértékelési jelentés átnézése, a felettes, kolléga és beosztott, ügyfél, belső szakértők, akár a családtag értékelése, vagyis a 360 fokos értékelés. A 360 fokos vizsgálat során a jelölt viselkedéséről különböző nézőpontokból szerzünk információt (TÖRÖK, 2005).

A kiválasztási folyamat gazdaságosságának kritériuma, hogy a ráfordított költségek (toborzás, kiválasztás, a vezetők időráfordítás, felkészítése, a beilleszkedés költségei képzések stb.) alacsonyabbak legyenek a kiválasztás eredményeinél, azaz a megtermelt értéknél, vagyis a haszonnál (megfelelő munkahelyi teljesítmény, magatartás, a nem megfelelő alkalmazottak távoltartása a szervezettől stb.) Minél nagyobb a hozzáadott érték, annál inkább kifizetődőbb a megbízható, de gyakran költségesebb eljárások alkalmazása, például a magas tudásigényű pozíciókban, vagy ha a munkaköri követelmények és a jelentkezők kompetenciái között nagy az eltérés (NEMESKÉRI, 2013)

2. **utódlás:** a kompetens személyek kiválasztása a kulcspozíciókba a szervezeten belül, amennyiben üresedés lesz. Sikerének mutatói: egy vagy két alkalmas ember is akad a kulcspozíciók betöltésére, kevesen hagyják el lehetőség hiánya miatt a szervezetet a kiválóan teljesítők közül és sikeres a besorolás/előléptetés.
3. **fejlesztés és karriertervezés,** amely magába foglalja a formális tréningprogramokat, fejlesztőközpontok visszajelzéseit, számítógép-vagy interaktív video-alapú utasításokat, munkaköri feladatokat és a mentorálást. A kompetencia alapú rendszerek célja az egyén és a szervezet által elvárt kompetenciák összehangolása, hogy az egyén minden olyan kompetenciával rendelkezzen, ami a munkakör betöltéséhez szükséges. Ez történhet úgy, hogy már eleve olyan személyt vesznek fel, aki rendelkezik a szükséges kompetenciákkal, vagy képzéssel, egyénre szabott fejlesztéssel közelítik egymáshoz azokat. Az egyén kompetenciatérképe nem tekinthető

statikusnak, hiszen a piaci változásokra és igényekre folyamatosan reagálnia kell a szervezetnek.

A kompetenciák fejlesztéséhez alapot adhatnak a képzési igények, a képzési célokat pedig a munkafeladatból kiindulva, annak célirányos elemzése alapján határozzák meg. A kompetenciaalapú képzés hatékonysága abban rejlik, hogy a folyamatot a munkakör alapján célirányosan tervezik meg. A modulrendszerű felépítésnek köszönhetően a kompetenciaalapú képzések jobban strukturálhatók, a modulok rugalmasan alakíthatók, figyelembe vehető a résztvevők haladási üteme.

Fontos továbblépési lehetőség a szakmai gyakorlat. További lehetőségként iskolai vállalkozás indítása (*school-based enterprise*), munkahelyi képzés (*on-the-job training*) és a szakmai gyakorlataik korai integrációja (*internships*) ajánlható<sup>44</sup>.

4. **teljesítményértékelési rendszer** (TÉR), melynek során a vezető megtervezi a teljesítményt, elvárásokat és feladatokat; segít és támogat a cél elérésében, majd értékeli a teljesítményt. A TÉR támogatja még a további funkciókat: bérezés, utódlás, fegyelem, fejlődés, karriertervezés. Manapság a hangsúly a viselkedés és teljesítmény tárgyáról (eredmény: több haszon, termelékenység, s ezekért jutalom, bónusz) annak módjára tevődött (hangsúly a múlt helyett a jövőn és a kompetenciafejlesztésen van, a készségeket fizetik meg). A kompetenciaalapú teljesítményértékelés folyamán a dolgozó arról kap visszajelzést, hogy a szervezeti célok eléréséhez szükséges lényeges kompetenciákkal rendelkezik-e, és ha igen, milyen szinten. A kompetencia szintjei egy tanulási folyamatot írnak le, melyen az egyén fokozatosan halad előre.

Előzetesen ehhez a vállalat részéről rögzíteni kell a teljesítmény kritériumait, illetve azokat a kompetenciákat, amelyek a kiváló teljesítményt definiálják. Meg kell határozni az értékelők körét és sorrendjét, azaz hogy ki kit fog értékelni. Értékelőlapok segítségével szükséges az eredmények, megállapodások rögzítése annak érdekében, hogy az adatok összehasonlíthatók legyenek korábbi vagy későbbi adatokkal.

5. **bérezés**: A kompetencia alapú fizetés az egyéni tulajdonságokért jár, valamint a készségekért vagy kompetenciáért, amelyekre a szervezet igényt tart. Demográfiai tényezők (pl. szenioritás, vagyis az ott eltöltött évek száma) vagy a kompetenciák (tapasztalat, kreativitás, vállalkozó kedv, lojalitás, folyékony idegen nyelv használata) eredményezhetik a magasabb bért. Sok kompenzációt vizsgáló tudós azt állítja, hogy a szervezet elveszíti az irányítást a bérezés felett, ha a kompetenciáért is fizetni kezd és ez a korrupció megjelenéséhez vezet. De hogy lehet az egyik kompetenciát értékesebbnek ítélni a többinél?
6. **integrált humán erőforrás vezetői információs rendszerek**: A vállalat erőforrás tervezési rendszerek olyan digitális rendszerek, melyeknek célja, hogy lefedjék egy vállalat / üzlet működésének teljes egészét. Fő feladataik:

---

<sup>44</sup> Munkaerőpiac-orientált felsőoktatás. Ötletek, bevált gyakorlatok az „Új készségek és munkahelyek” nevű európai kezdeményezéshez (2012):  
[http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/egyeb/munkaeropiac\\_orient\\_beliv.pdf](http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/egyeb/munkaeropiac_orient_beliv.pdf)

az információáramlás könnyedebbé tétele, a vállalat ágainak / funkcióinak koordinálása, a folyamatok automatizálása (pl. SAP, Nexon, DACUM, Oracle). Jelentős időt takaríthatnak meg az automatizálást használó cégek azzal, hogy frissíteni tudják külső és belső karrieroldalaikat. Az automatizáláshoz használt eszközök előnyöket nyújtanak a toborzók és a HR menedzserek számára. Az automatizálás szintén kulcsfontosságú előnye, hogy lehetővé válik az integráció a toborzási folyamatok, a munkafolyamatok és a HR más területei között.

7. **társadalmi alkalmazások:** A kompetencia alapú munkaerő tervezés tartalmazza a motivációt, én-képet, és a kognitív, valamint a személyközi kompetenciákat a hagyományos demográfiai és készség változókkal a munkapiaci előrejelzések érdekében.

A 8. ábra a kompetencia-menedzsment összefüggéseit mutatja be többek között a fent említett területekkel is.



8. ábra A kompetenciagazdálkodás főbb területei  
 Forrás: www.tankonyvtar.hu (Letöltve: 2014.augusztus 25.)

#### 1.6.1.5. A kompetenciák modellezése: konkrét példák

1981-ben Richard Boyatzis kollégájával, McBer-rel tette a korai kísérletek egyikét a kompetenciák szintezésére vonatkozóan. A generikus kompetenciák beazonosítása után 1989-ben az összes kompetenciát górcső alá vették, melyeket több mint 200 munkakörben azonosítottak. Kompetencia modellek születtek a tanulmányaik és jelentéseik alapján, melyek az adott munkakörben kiváló teljesítményt nyújtók tulajdonságainak kvalitatív elemzését szolgálták. Az 50-es évek elején McClelland tanácsadó cége, a McBer több évtizedes munkáját Spencerék részletesen ismertették 1993-ban, majd a Hay/McBer 1996-ban egy kompetencia szótárban korszerűsítve és sűrítve adta közre (HAY/MCBER, 1996). Modelljüket a 10. sz. melléklet tartalmazza.

A leggyakrabban használt kompetencia-szótár a fentebb hivatkozott SPENCER –SPENCER (1993) nevéhez fűződik, melyben 21 alapkompenciát határoztak meg. A csoportokban általában 2-5 kompetencia található egy jellegzetes

példával és 3-6 viselkedési indikátorral, vagyis specifikus viselkedési módokkal, melyek az adott munkakör kompetenciáit demonstrálják. Mind a kompetenciáknak, mind a hozzájuk tartozó szinteknek van egy meghatározása, mely alapján azonosítani lehet azt, hogy ki milyen szinten rendelkezik az adott kompetenciával. A magas szintnek való megfelelés feltételezi az alacsonyabb szintek folyamatos teljesülését is. A legtöbb jelentésszisztematikus szignifikancia *t*-próbát is tartalmazott kompetenciánként. A kompetencia modellek teljes mintájának elemzése a viselkedési indikátorokon alapult, melyek a megfigyelés legkisebb egységei.

Chris Argylis, a Harvard Egyetem pszichológusa (ARGYLIS – SCHON, 1974) mutatta ki először, hogy az emberek nem fedik fel igazi indítékaikat és képességeiket, azt mondják, amit a kérdező hallani akar. A kompetencia alapú megközelítés alaptétele az, hogy amit az emberek gondolnak vagy mondanak az indítékaikról vagy készségeikről, az nem hihető, csak az, amit valójában tesznek vagy szembesültek a legkritikusabb incidens során.

Vizsgálták több mint 60 nagy nemzetközi cég kompetenciamodelljét.(KLEMP, In: (RAVEN-STEPHENSON (eds): *Competence in the learning society*, 2001). E szerint a leginkább elvárt vezetői kompetenciák az emberek fejlesztése, eredmények elérése, törődés az ügyfelekkel, kommunikáció, célkitűzés, üzleti kapcsolatok kiépítése, döntéshozás, teljesítményértékelés, a szervezet befolyásolása.

A leginkább kívánatos vezetői tulajdonságok az integritás, őszinteség, erkölcs, teljesítménymotiváció, tanulásra való beállítottság, irányítókészség, befolyásolási képesség, stratégiai gondolkodás, értelmesség (fogalmi gondolkodás), flexibilitás, alkalmazkodóképesség, önbizalom, üzleti érzék és ambíció voltak. Klempe e tevékenységekből és tulajdonságokból épített ki egy 9-tényezős vezetői modellt (9. melléklet), ami leírja, hogy mivel kell rendelkeznie és mit kell tennie a jó vezetőnek.

BARTRAM (2005) és KURZ – BARTRAM (2002) szerint a kompetencia a munka során elért teljesítménnyel definiálható, így a kompetencia nem maga a viselkedés vagy a teljesítmény, hanem a képességek, tevékenységek, folyamatok és válaszok széles skálája, melyek segítségével a munkavégzés sokkal hatékonyabbá tehető egy pár ember esetében. Kurz World of Work (WOW) elnevezésű kompetenciamodellje a 11. sz. mellékletben található.

Az Ulrich-féle kompetenciamodell (ULRICH, 1997) bemutatja, hogy a vezetők, illetve a HR-esek mely kompetenciákat tartották a legfontosabbnak. Az átlag szerinti sorrendben az első nyolc között több a „puha” (interperszonális vagy személyes jellemző) kompetencia – így például az Etikusság, Hitelesség Felelősségvállalás, Döntésképeség. A szakirodalom által „keménynek” tartott (üzleti, vezetési-szervezési) kompetenciák – mint a Tervezés, Iparág- és piacismeret, Belső folyamatok ismerete, Projektmenedzsment – inkább a fontossági lista végén helyezkedtek el. Az átlagok vizsgálatát a 36 kompetenciában nyújtott teljesítmény értékelésének főkomponens-elemzésével egészítették ki. Ez a módszer lehetőséget ad olyan kompetenciatérkép kialakítására, amely a kompetenciák mintázatainak feltárásán túl azok jelenleg észlelt prioritására is választ ad. Sikertelt felállítani egy olyan kompetenciamodell, amely – további vizsgálatok után – alapját jelentheti a HR

területen dolgozók képzésének és fejlesztésének. A vizsgálatba bevont mind a 36 kompetencia relevánsnak tekinthető a HR területen dolgozók számára.

LOVRETTITY (2013) értelmezésében a személyzeti munka már többször is paradigma- és névváltoztatáson ment át. A HR küzdelmet folytatott azért, hogy az üzleti szféra által elismert és mérhető hozzáadott-értéket teremtsen és ezzel stratégiai tényezővé váljon.

Ulrich és munkatársai modellje jól tükrözi a HR fázisváltásait is. Az 1997-es alapmodelljük három fő tényezőn alapult (üzleti tudás, HR gyakorlatok bevezetése és változásmenedzsment), míg 1992-re a HR-es szakemberek személyes hitelessége válik döntővé. A fentebb említett 1997-es modellben a szervezeti kultúra menedzselése a kulcskérdések egyike. 2002-ben a kompetencia csoport kiegészül a stratégiai hozzájárulással, míg a szaktudás és személyes hitelesség mellett a HR technológiák alkalmazása jut fontos szerephez. A 2007-es modell külső üzleti igényeket ötvöz a belső változásokkal, tehát az emberi erőforrás mellett az üzletet is menedzseli egy sikeres HR-es vezető/szakember. Ulrichék 2012-es kutatása alapján létrehozott modell (ULRICH et al., 2012 a) három körben (egyéni, szervezeti és külső kontextus) már hat kompetenciát foglal magába (hiteles HR aktivista, a változás támogatója, szervezeti képességfejlesztő, új technológiák ajánlója, HR fejlesztő és integrátor, stratégiapozicionáló). A modell legfontosabb egyéni kompetenciái között megtalálhatjuk a szavahihetőséget, a határidőt betartó pontosságot, kezdeményezőkézséget, míg a szervezeti körbe a szervezeti képességek fejlesztése tartozik és a külső kontextus szintjén szociális, gazdasági, politikai, környezeti, technológia és demográfiai tényezőket találhatunk.

A University of Michigan's School of Business által végzett „Human Resource Competency Study” kutatásában 241 különböző iparágban tevékenykedő szervezet 71 ezer alkalmazottja vett részt felölelve a világ különböző országait. A tanulmány a 360 fokos visszajelzési modellen alapul, amely magába foglalja a HR-résztvevők önértékelését, a HR-munkatársak, valamint a nem HR-es belső ügyfelek által készített értékelést (BROCKBANK-ULRICH, 2003).

Az eredmények alapján öt alapvető HR kompetenciaterület különíthető el:

- stratégiai hozzájárulás (vállalati kultúra formálása, gyors változás, stratégiai döntéshozatal és piacvezérelt elérhetőség),
- hitelesség (kapcsolattartási készségek, az elvállalt feladatok teljesítése és kommunikációs készségek),
- HR szakértői tudás (munkaerő-felvétel, teljesítménymenedzsment, képzés-fejlesztés, szervezetfejlesztés),
- üzleti folyamatok ismerete (vállalati érték-képzés ismerete, munkaügyi kapcsolatok ismerete), valamint
- e-HR (HR tevékenységek információs technológiájának ismerete).

A szervezet valamennyi munkakörére tekintettel szükséges a releváns kompetenciák meghatározása, valamint a kizáró kompetenciáké is. A világos meghatározásra azért van szükség már a toborzás előtt, hogy biztosítható legyen a munkakörre valóban alkalmas jelöltek jelentkezése. A fontos szempontokat a munkáltató már az álláshirdetésben megfogalmazza.



A legfontosabbnak ítélt kompetenciaterületek a következők: (Mit díjazna a munkáltató?)

- Szervezés és tervezésen belül: célkitűzés / prioritizálás / időmenedzsment
- Kommunikáción belül: szövegértés / tárgyalástechnika / idegen nyelvek használata / gondolatok strukturált közlése
- Professzionizmuson belül: felelősségvállalás / kitartás / precizitás / minőségi munkára való törekvés
- Csapatmunkán belül: alkalmazkodóképesség / csoportos gondolkodás / kompromisszumkészség
- Problémamegoldáson belül: analitikus, elemző képesség, logikus gondolkodás / proaktivitás, kezdeményezőkézség/ lényegre látás, probléma átlátása (KÁDEK, 2012<sup>45</sup>)

Összegzésképpen elmondhatjuk, hogy a kompetencia területek illeszkednek a korábban ismertetett szerepmoделlekhez, hiszen tükrözik a HR terület szakértői tevékenysége mellett a szervezeti működés és változásvezetés területén betöltött szerepeket is. Az emberi erőforrás menedzsment értéket teremt, amikor az egyént vagy a szervezetet jobb teljesítményre sarkallja a jelenlegi szintnél. A kompetencia módszerek célja a mérhető és fejleszhető emberi jellemvonások beazonosítása, melyek megjósolják a kiváló munkatelsítményt és elégedettséget nemre, fajra, korra, kultúrára vagy referenciára való tekintet nélkül. A kompetencia megközelítés igazságosabb, szabadabb és hatékonyabb. A kompetencia a közös nyelv és módszer, amely integrálja az összes emberi erőforrás funkciót és szolgáltatást azért, hogy segítse az egyént, szervezetet és még a társadalmat is abban, hogy produktívabbak legyenek az elkövetkezendő, kihívásokkal teli évek során.

1.6.2. Kompetencia modellek és szerepük az oktatásban: Élethosszig tartó tanulás (Lifelong Learning, LLL)

A technológiai fejlődéssel párhuzamosan egyre kevesebb gyakorlati lehetőség áll a képzésben résztvevők rendelkezésére, így egyre kisebb az esélye a szakmai kompetenciák megszerzésének. A munkaadók által elvárt kompetenciák színvonala is nőtt és a szükséges kompetenciák köre kibővült az elmúlt évtizedek alatt (KELEMEN, 2002). Jelenleg az egyik legfontosabb, és folyamatosan napirenden levő kérdés a tagállamokban a képzési rendszer átalakítása, a pályaaorientáció kérdésének megoldása, valamint az iskola és munkahely közötti átmenet zökkenőmentessé tétele<sup>46</sup>.

Az EU 2020 stratégia<sup>47</sup> a versenyképesség és hatékonyság követelményeként határozza meg a pályaaépítés, karriermenedzsment tudatosságának fokozását és a kezdeményezőkézség erősítését. Az egyén előtt álló fontos feladatok egyike a képességek, készségek reális felmérése és továbbfejlesztése, amely alapján kiderül, ki milyen feladat elvégzésére alkalmas.

---

<sup>45</sup> in: [http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/egyeb/munkaeropiac\\_orient\\_beliv.pdf](http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/egyeb/munkaeropiac_orient_beliv.pdf)  
Munkaerőpiac-orientált felsőoktatás. Ötletek, bevált gyakorlatok az „Új készségek és munkahelyek” nevű európai kezdeményezéshez (2012).

<sup>46</sup> [www.internet.afsz.hu/engine.aspx?page=full\\_kulfoldi\\_palyaor\\_eu\\_elgpn](http://www.internet.afsz.hu/engine.aspx?page=full_kulfoldi_palyaor_eu_elgpn)

<sup>47</sup> [www.ec.europa.eu/dgs/secretariat\\_general/eu2020/docs/com\\_2009\\_647\\_hu.pdf](http://www.ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/eu2020/docs/com_2009_647_hu.pdf)

### 1.6.2.1. Az oktatás rendszerével szemben megfogalmazott kritika és elvárások

„Az ország hosszú távú gazdasági növekedésének egyik legfontosabb motorja az állampolgárok kognitív képessége, amelyet az oktatási rendszeren keresztül tudunk leghatékonyabban képezni, ezért nagyon fontos, hogy az oktatási rendszer a szükséges kompetenciák képzését „szállítani” tudja (ÁDLER – STOCKER, 2010, 14. p.). Ahhoz, hogy a munkaerőpiac fogyasztói igényekkel tudjon fellépni, outputorientált oktatási rendszerre lenne szükségünk. Jelenleg ugyanis az oktatásban push stratégia érvényesül és „... a végzés után az oktatás már nem foglalkozik tovább az egyénnel” (op.cit., 15. p). A hallgatók is elsősorban az érdeklődés és nem a munkaerő-piaci kereslet alapján választanak szakot<sup>48</sup>.

ÁDLER – STOCKER (2010) szerint az outputorientált oktatási rendszerben pull stratégiaként a munkaerőpiac húzza a megfelelő végzettségű frissdiplomásokat. Aki nem rendelkezik a szükséges kompetenciákkal, át kell képezni, motiválni kell, vagy ellenkező esetben munkanélkülivé, inaktívvá válik. Fontos, hogy a rendszer standardizált legyen, azaz az objektív mérést garantálja a záróvizsgák, érettségik, szakvizsgák és kimentői általános iskolai vizsgák egységesítésével.

A fenti összefüggésben természetesen a figyelem az oktatási rendszer irányába terelődik (CSERMELY, 2009). Az oktatási rendszer teljesítményét értékelő elemzések újra és újra azt igazolják, hogy az oktatási rendszer részlegesen alkalmazkodott az úgynevezett munkaerő-piaci elvárásokhoz (ANTALOVITS, 2005). Az oktatás ugyanis bizonyos (strukturális) fáziskéséssel követi a gazdasági viszonyaiban és értékrendjében folytonosan változó társadalom mozgását. A fenti feszültség feloldására két megoldás kínálkozik: az oktatási rendszer fejlesztése, vagy a régi oktatási rendszerben tanult felnőttek hiányos kompetenciáinak pótlása a felnőttoktatás segítségével.

A hazai oktatási, elsősorban felnőttképzési rendszer két típusba sorolható: az egyik része iskolarendszeren belül zajlik, másik része iskolarendszeren kívül. Mindkét oktatási rendszer célja a képzésben résztvevők munkaerő-piaci értékének növelése, és a munkaerőpiac igényeinek kiszolgálása. A különbség abban rejlik, hogy az iskolarendszeren belüli felnőttképzés közvetlen kimenete új, magasabb szintű végzettség, általános műveltség, míg az iskolarendszeren kívüli felnőttképzés elsősorban a szakmai tudás és a szakképzettség átadására fókuszál (KISZTER, 2005).

A magyar képzésekre – legyenek iskolarendszeren belüli vagy azon kívüliek – a poroszos vonások jellemzőek: tudományágak felől felépített képzési tematikák, akadémiai megközelítés, „alulról felfelé” építkezés, az ismeretanyagok dominanciája, készségek, képességek és az ún. „soft-skill”-ek alulreprezentáltsága.

Az IBM munkája (IBM, 2009) megemlíti, hogy a Magyarországon működő külföldi cégek –bár olcsónak és jó szellemi tőkének tartják a magyar munkaerőt

---

<sup>48</sup> [www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod/=kompetencia-16\\_egyseg](http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod/=kompetencia-16_egyseg)

– hiányolják azt, hogy az oktatás (felsőoktatás és felnőttképzés) nem szolgálja ki igazán a munkaállítók igényeit, mivel nem méri fel azokat<sup>49</sup>.

Ez egybeesik a TÁMOP (2010)<sup>50</sup> kutatási eredményeivel, amely szerint az oktatási rendszer nem helyez kellő hangsúlyt a munkaerő-piaci kompetenciák és a hosszú távú szakképzettség fejlesztésére, valamint a piaci igények kielégítésére.

A magyar közoktatás válságáról tanúskodnak a következő adatok (SIMONFALVI, 2005):

- Az európai országok ranglistáján Magyarország az utolsó helyen áll az idegen nyelvek tanításában.
- A diákok általános olvasás utáni megértés-készsége nem kielégítő.
- Az általános iskolát elvégző diákok mintegy 30%-a funkcionális analfabéta több mint 7000 kontakt-óra után.
- Az általános iskolások mintegy 25%-a különböző tanulási nehézségekkel küszködik, melyeket a tanárok sokszor nem ismernek fel.

Ez alapján látható a korábbi, nem kompetencia alapú, hagyományos oktatási rendszer hiányosságai. Ezeknek a területeknek fejlesztése azért kiemelten fontos, mert a világ, a társadalom és a gazdaság is változik, így új képességekre, készségekre van szükség<sup>51</sup>

Gyorsan és rugalmasan kell reagálni a változásokra, így a globalizálódó világban és a tudás- és információ alapú társadalomban a nyelvtudásnak (TÓTH, 2009), az írás-olvasásnak, a folyamatos tanulásnak stratégiai szerepe lett nemcsak a szervezetek és vállalkozások, hanem az egyének életében is (FALUS, 2006).

KISS szerint<sup>52</sup> 2010-ben a legfontosabb kompetenciák a frissdiplomásokkal szemben a vállalkozó szellem és az idegennyelvtudás voltak. Érdekes módon az új felsőoktatási törvény vitájában az előterjesztések arról is szóltak, hogy töröljék el a diplomák megszerzéséhez szükséges nyelvvizsga-követelményt! A vállalkozó szellem kialakítását nagyban elősegítené a porosz, nagy létszámú frontális oktatás helyett a kiscsoportos, projektmunka-alapú vagy páros munka, ahol a hallgatók megtanulnák a felelősségvállalást és az önállóságot.

A kompetenciák értelmezésében két oldal különül el: az egyik az egyén áll a maga munkavégző képességével (tudástökéjével), a másik a munkaadó, a maga elvárásaival (JAKÓ, 2004). A két fél sikeres (azaz gazdasági hasznot hozó)

---

<sup>49</sup>[http://www.nepfoiskola.hu/MNT\\_hu/dokumentumok2010/muvelt-nep-emelkedo-orzso-belso.pdf](http://www.nepfoiskola.hu/MNT_hu/dokumentumok2010/muvelt-nep-emelkedo-orzso-belso.pdf)

<sup>50</sup>[http://munkaeropiac.szofportal.hu/images/primer/munkaadok\\_kompetencia\\_elvarasainak\\_fel tarasa\\_kutat2.pdf](http://munkaeropiac.szofportal.hu/images/primer/munkaadok_kompetencia_elvarasainak_fel tarasa_kutat2.pdf)

<sup>51</sup> [http://74.125.77.132/search?q=cache:pjmadcofwtwj:www.fatcat.hu/tiki-download\\_file.php%3ffileid%3d1+kompetenciafejleszt%3ca9s+tudatos%3ca1g%3ca1ra&hl=hu&ct=clnk&cd=6&gl=hu](http://74.125.77.132/search?q=cache:pjmadcofwtwj:www.fatcat.hu/tiki-download_file.php%3ffileid%3d1+kompetenciafejleszt%3ca9s+tudatos%3ca1g%3ca1ra&hl=hu&ct=clnk&cd=6&gl=hu)

<sup>52</sup> in: Adler J.-Stocker M. (2010): Kompetencia alapú, output-orientált oktatás az ideális foglalkoztathatóság érdekében. TM 60. sz. műhelytanulmány a TAMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt keretében.

találkozásának alapfeltétele az egyén megfelelő kompetencia szintje – azaz, hogy az egyén azt tudja, amit a munka során elvárnak tőle<sup>53</sup>.

A már hivatkozott SZIE-GTK Vezetéstudományi Tanszéke által végzett 2001-es kutatás<sup>54</sup> konklúziója az, hogy a munkaerőpiac (vállalatok) és az oktatás közti kommunikáció hiánya, illetve alacsony szintje a következők miatt áll fenn tartósan:

- A munkaerőpiacon nincs olyan rendszeres adatgyűjtés, amiből következtetni lehetne a releváns kompetenciákra.
- A kompetenciákról rendelkezésre álló információkat senki nem fordítja le az oktatás nyelvére, azaz nincsenek tantervbe integrálva.
- Az oktatási rendszer nem fordít kellő figyelmet arra, hogy a feladat nem egyszerűen a kiművelt emberfők, hanem az eladható munkaerő megteremtése is.

A szerzők szerint mediátorok beiktatása lehetne a megoldás, akik a munkaerőpiacra kilépők és a munkahelyek közé ékelődve koordinálják a kompetenciakészletet. A kutatás azt állítja, hogy a szakképzés valószínűleg generalistát igyekszik képezni, a munkahely specialistát kér. Hirdetéseikben a cégek „szárnyaló pegazust” óhajtanak, ugyanakkor valójában igáslovat akarnak<sup>55</sup>. Ugyanakkor a bérteher csökkentésének egyik módja az alacsonyabban kvalifikált és kevesebb kompetenciával rendelkező munkavállalók alkalmazása<sup>56</sup>.

Az oktatás rugalmatlan a piaci igények gyors változásával szemben, hisz a képzés hosszú átfutási idejének következtében 3-5 évvel korábbi munkaerőpiaci-igényekhez alkalmazkodik és a munkaadók is nagyvonalakban tudják előre jósolni képzési igényeiket (ÁDLER – STOCKER, 2010). A munkaerő-piacon tehát a szakképzettség alapvető, de annak irányát a munkaerő-piaci kereslethez kellene hozzáigazítani. Bár a diplomás munkanélküliség is emelkedik<sup>57</sup>, mégis itt a legalacsonyabb a ráta, mivel rugalmasabbak az elvégzendő feladatok irányába, tovább képezhetők és jobban alkalmazkodnak az új elvárásokhoz.

#### 1.6.2.2. Javaslatok az oktatás átalakítására

Az (elsősorban állami) szervezetek megpróbálják beazonosítani azokat a munkaköröket, amelyeket az ország gazdasága ajánlani tud a jövőben és ezeket figyelembe véve tervezik az oktatást és képzést. A munkapiaci tanulmányokat eredményező fő gazdasági témakörök a következők: az ipariról az információs társadalomra való áttérés (új üzletágak megjelenése), a verseny növekedése, gyors technológiai változások, demográfiai változások, az új generáció oktatása, változás az üzleti struktúrában és a szervezeti értékekben a magasabb dolgozói részvétel, felelősség és kezdeményezés<sup>58</sup>. Ezen tényezők mindegyike új

<sup>53</sup> <http://www.oki.hu/printerfriendly.php?tipus=cikk&kod=integralt-03-szemelyiseg>

<sup>54</sup> Bajor et al., 2001

<sup>55</sup> [http://vati.szie.hu/datadir/content/file/jegyzetek\\_segedletek/ma/vsz\\_msc/szemvez\\_jegyzet\\_20110826.pdf](http://vati.szie.hu/datadir/content/file/jegyzetek_segedletek/ma/vsz_msc/szemvez_jegyzet_20110826.pdf)

<sup>56</sup> <http://www.tavmunka.org/content/view/617/235/>

<sup>57</sup> A KSH jelenti: 2014. I. II. negyedév: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel1406.pdf>

<sup>58</sup> [www.nive.hu/ntf/dokumentumtar/3.2.1\\_osszefoglalo\\_leiras-pdf](http://www.nive.hu/ntf/dokumentumtar/3.2.1_osszefoglalo_leiras-pdf)

tudással, készségekkel és kompetenciákkal felvértezett munkaerőt igényel (KARCSICS, 2007).

Az elmélet-gyakorlat egyensúlyának biztosítását, a gyakorlati képzés erősítését szolgálja az új, duális rendszerű, gyakorlatorientált felsőoktatási képzés tervezete, melyet 2015 szeptemberétől vezetnek be<sup>59</sup>. A diploma értékét a munkaerőpiac mondja majd meg, de ezt valamilyen módon előre kell jelezni, viszont ehhez szükséges a gazdaság szereplőivel az együttműködés (KARCSICS, 2012). A felsőoktatás szerepköre ily módon az oktatás-kutatás-tanácsadás biztosításán túl szakmai gyakorlati képzések szervezésével bővülne ki.

A munkaerő-piaci kereslet alapján célszerű lenne a humán-és társadalomtudományi, gazdasági, kereskedelmi és jogi képzés mérséklése és a műszaki, informatikai, egészségügyi képzés erősítése (BALOGHNÉ, 2006).

BODA (1996) gazdaságfejlesztési modellje rámutat arra, hogy a jelenlegi oktatási rendszer a gazdaságfejlesztést és növekedést csak a foglalkoztatás növelésével oldhatja meg, amely a piacon igényelt kompetenciák ki-és átképzésével érhető el az inaktívak visszaintegrálásán, családpolitikai intézkedéseken és a nyugdíjkorhatár növelésén túl.

KOMOR (2011) szerint tovább színezi a képet az oktatási intézmények és a vállalatok kompetencia felfogása közötti különbség. Amíg a képző intézmény valamilyen értékelhető, meghatározott szakmai referenciakeretbe illeszkedő tudást ért kompetencia alatt, addig a vállalatok inkább műveleti, cselekvő, tevékenységben és eredményben megjelenő tudást szeretnék kompetenciaként elfogadni.

A kompetenciaalapú oktatás lényege tehát az alkalmazható tudás kialakítása (HAVAS, 2009). Párbeszéd létrehozása szükséges a felhasználói szférával és rendszeres kapcsolat a gyakorlóléhelyekkel és a partnercégekkel<sup>60</sup>. A tőlük kapott információk elemzése után a tananyagot szelektálják és súlyozzák. Új módszerek alkalmazásával a hallgatóknál fejleszthetők a szükséges jártasságok és készségek. Az is fontos, hogy tisztában legyenek meglévő képességeikkel, azok erős és gyenge pontjaival. A gyakorlati képzést szervezesebben kell beépíteni a tanulmányokba és tanítani kell az álláskeresést, az önéletrajz-írást, az interjúkra való felkészülést és folyamatosan kutatni kell, hogy mit igényelnek a cégek<sup>61</sup>.

### 1.6.2.3. Mérföldkövek és a jövő útja

2000 márciusában a lisszaboni Európai Tanács új stratégiai célt határozott meg az Európai Unió számára, mely szerint az EU-nak arra kell törekednie, hogy a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudás alapú gazdasága legyen, amely nagyobb arányú foglalkoztatást, jobb munkahelyeket és erősebb

<sup>59</sup> EMMI: Támogatja az MKIK a duális képzés bevezetését a felsőoktatásban: <http://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/felsooktatasi-felelos-allamtitkarsag/hirek/tamogatja-az-mkik-a-dualis-kepzes-bevezeteset-a-felsooktatásban> Lekérdezés ideje 2014. 08.29.

<sup>60</sup> [www.oh.gov.hu](http://www.oh.gov.hu)

<sup>61</sup> [www.njt.hu/cgi\\_bin/nkt\\_doc.cgi?docid=154038.260788](http://www.njt.hu/cgi_bin/nkt_doc.cgi?docid=154038.260788)

társadalmi kohéziót biztosítva képes a fenntartható növekedésre. A cél eléréséhez a tudás alapú társadalom követelményeinek megfelelő, a magasabb szintű és színvonalú foglalkoztatás igényét kielégíteni képes oktatási és képzési rendszerekre van szükség.

2001-ben a stockholmi Európai Tanács elfogadta az oktatási és képzési rendszerek konkrét jövőbeli céljairól szóló jelentést. Ezt követően a barcelonai Európai Tanács 2002 februárjában elfogadott egy részletes munkaprogramot a közös célok és célkitűzések 2010-es elérésére. Az Európai Tanács barcelonai következtetései ugyancsak hangsúlyozták az alapkészségek magasabb szintű elsajátítását biztosító fellépés szükségességét. Ennek kapcsán különösen a digitális műveltségre és az idegen nyelvekre hívta fel a Tanács a figyelmet. Elengedhetetlennek ítélte továbbá az európai dimenzió szerepének erősítését az oktatásban és annak beépítését a tanulók alapkészségei közé 2004-ig.

A kulcskompetenciákkal foglalkozó munkacsoport 2001-ben látott munkához. Fő feladata az új készségek meghatározása és tantervekbe építése volt. Az előrehaladásról szóló időközi jelentésében (2002 februárjában) a munkacsoport bemutatott egy keretrendszert, amely nyolc kulcskompetenciát tartalmazott, és az azokhoz tartozó ismereteket, készségeket és attitűdöket is meghatározta. A 2004-es közös időközi jelentés a nemzeti politikákat támogató közös európai referenciakeret<sup>62</sup> és elvek alkalmazására is felszólít. Az egyik ilyen javasolt referenciakeret a mindenki által elsajátítandó és a későbbi tanulás sikerének alapját képező kulcskompetenciákat érinti. Az OECD Kompetenciák meghatározása és kiválasztása című projektje (DeSeCo projekt) vizsgálta azt, hogy milyen kulcskompetenciákra van szükség az egyéni sikerhez és a jól működő társadalom megteremtéséhez.

A kötelező oktatásban használt tantervekkel kapcsolatosan az Eurydice vizsgálata (2005) azt az eredményt hozta, hogy a társadalomban való sikeres integrációhoz szükséges kulcskompetenciák kérdéskörét nagy érdeklődés övezi. Általában az egyén saját tanulásának irányításával, társas és személyközi kapcsolataival és kommunikációjával állnak kapcsolatban, és a tanítástól a tanulás felé történő általánosan megfigyelhető hangsúlyeltolódást tükrözik.

Az eredményes tanuláshoz szükséges átfogó kompetenciák elsajátításának fontosságára mutattak rá a PISA nemzetközi vizsgálatok is. A szövegértés és a matematika terén nyújtott teljesítmény mellett a vizsgálat általános kompetenciákat is értékelt, mint például a tanulók motivációja, attitűdjei és a tanulás szabályozására való képessége. Ezeknek a fejleményeknek a fényében nemcsak arra kellett választ adni, hogy mik azok a kompetenciák, amelyek nélkülözhetetlenek a tudás alapú társadalomban, hanem arra is, hogy milyen összetevőkből állnak és vajon meghatározható-e, mit takar egy kompetencia alapszintű elsajátítása<sup>63</sup>.

Az előbb hivatkozott 2009-es IBM tanulmány szerint „az Európai Unióban egyre inkább a magasan képzett, a gazdasági és technológiai változásokra gyorsan reagálni képes munkavállalókra lesz igény, hiszen a magas szintű végzettséget igénylő állások aránya 2020-ra el fogja érni az összes munkahely körülbelül

---

<sup>62</sup> [http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/source/framework\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/source/framework_en.pdf)

<sup>63</sup> [www.gvi.hu/data/research/szakiskola\\_2009\\_rfk\\_b\\_dontesek\\_090307.pdf](http://www.gvi.hu/data/research/szakiskola_2009_rfk_b_dontesek_090307.pdf)

egyharmadát, míg a középfokú végzettséget igénylők aránya az 50 százalékot. Éppen ezért a tanulásra, az új ismeretek megszerzésére törekvő egyéni stratégiák szolgálhatják a leghatékonyabban a társadalom, a gazdaság immunitását a fejlődéskilengésekkel szemben”.

Az IBM elemzése alapján a következő kép rajzolódik ki az ideális munkavállalóról:

- Kimagasló szakmai tudással rendelkezik.
- Ismeri a szakma és más gazdasági ágazatok egymásra épülését.
- Gyakorlatban használható aktív kommunikációs és szakmai nyelvtudása van.
- Képes az informatika és az IKT alkalmazásokat a munkája során eredményesen használni.
- Gazdasági, vállalkozási ismeretekkel rendelkezik.
- Jól kommunikál.
- Jellemző rá az önállóság, a kiváló önismeret (erősségek-gyengeségek), a csapatmunka, a pontosság, ötletesség, igényesség és az életfogytig tartó tanulás igénye.

Magyarország csak abban az esetben tud javítani jelenlegi nemzetközi megítélésén és válik vonzóvá a befektetők számára, ha rendelkezik megfelelő humán erőforrással. A rendszerváltás idején különösen nehéz, de nagyon fontos feladat volt az emberi erőforrás menedzsment szakma újjáélesztése, amely az ország versenyelőnyeként számon tartott magasan képzett és tapasztalt munkaerő vezetésére összpontosított (POÓR et al., 2014). A jól képzett szakemberek értéke azonban jelentősen csökken, ha csak szakmai ismeretekkel rendelkeznek, de a kulcskompetenciákkal nem<sup>64</sup>.

DARA et al. (2006) szerint az egész életen át tartó tanulás jelenti a munkaerőpiacra és a szociálisan értékes közösségekbe való belépés és bent maradás kulcsát és az egyre gyorsabban változó kompetenciakövetelményeknek való megfelelést. Permanensen vagy időszakosan szükség van a kompetenciakészlet felújítására, a deficit csökkentésére vagy teljes kicserélésre<sup>65</sup>.

Az LLL új fogalommal is kiegészül: az élet teljes körére kiterjedő tanulással (LWL) nem formális és informális körülmények közt is (pl. munka során, szabadidőben, családban, magántanulóként vagy közösségi tevékenység során). CZOBOR (2003) álláspontja szerint ma Magyarországon nagy probléma az, hogy az oktatási intézmények nem a munkaerőpiac által megkívánt tudást és készségeket tanítják. A jövőbeni munkavállalók igényeinek jobb ismerete a megoldás. Ezt ismernie kell az oktatási intézmény vezetésének, a tanároknak és ismernie kell a hallgatóknak is. Az oktatók felelőssége a hallgatók felkészítése, a hallgatók felelőssége saját kompetenciáik és a vágyott karrier által megkívánt kompetenciák ismerete, valamint a hiányzó kompetenciák fejlesztése. Ez azonban nemcsak magyar probléma. Szükség van tehát az állandó párbeszédre, az igények folyamatos felmérésére, és az igényekhez igazodó, azokat hatékonyan, mérhető módon teljesítő oktatásra.

<sup>64</sup> [www.mkik.hu/download.php?id=8449](http://www.mkik.hu/download.php?id=8449)

<sup>65</sup> <http://www.okm.gov.hu/main.php?folderid=2085&articleid=230427&ctag=articlelist&iid=1>

NEMESKÉRI – PATAKI (2007) a kompetencia alapú képzés kapcsán többek között felveti azt a kérdést, hogy mely kompetenciák azok, amelyek a képzéssel fejleszthetők, és amiket érdemes is fejleszteni, illetve melyek csak részben, ill. gazdaságtalanul fejleszthetők.

ZACHÁR (2008) a következőkben foglalja össze a kompetencia alapú oktatás lényegét:

- a képzés hatékonyabb, mivel a tanítás-tanulási folyamatot az adott munkakör alapján tervezik;
- a képzés gazdaságosabb, mivel a célirányos képzés gyakran rövidebb, hiszen csak olyan időtartamú, amely a megfelelő kompetenciák kialakításához szükséges;
- a képzés résztvevőinek nagyobb az érdekeltsége (motiváltsága), mivel a képzési modulok tartalma és „kimeneti követelményei” nyilvánosak;
- a program képes alkalmazkodni a résztvevő haladási üteméhez.

ROIZEN – JEPSON (1985) rámutattak, hogy a munkáltatók kezdeményező-készséggel, problémamegoldó képességgel rendelkező egyéneket vesznek fel, akik értik szervezetüket és a társadalmat, valamint aktív részt vállalnak benne.

FLANAGAN (1978) szerint a kompetenciák miatt mondják az emberek, hogy az oktatásnak segítenie kellett volna fejlődésüket és ahol fejlődtek (tanórán kívüli tevékenységhez köthető bizottsági munka pl.), az a legfontosabb előnye az oktatásnak.

MARRIS (1964), akinek a nevéhez egy jelentős összehasonlító tanulmány fűződik a brit főiskolák és egyetemek közt, arra a következtetésre jutott, hogy az egyetemeknek három szerepet kell megkülönböztetniük: naprakész speciális tudás átadása rövid modulok során; általános magas szintű kompetenciák fejlesztése és olyan kurzusok tartása, melyek lehetővé teszik az embereknek, hogy az őket érdeklő dolgokkal foglalkozzanak.

A tudástársadalomra jellemző oktatás, kutatás és innováció háromszöge nélkül nem lehet sikeres egy vállalkozás, egy ország, de az EU és a világ sem (ULRICH et al., 2012 b). Ezért van szükség mindhárom terület folyamatos fejlesztésére, mert ez biztosíthatja Magyarországon az értékteremtő gazdasági és társadalmi modernizáció megvalósulását (MAGDA et al., 2008).

Az oktatási reform gátja nem a pénz-, erőforrás-vagy időhiány, hanem inkább a megfelelő eszköz hiánya, ami segítené az oktatókat az összetett, egyénre szabott, kompetencia-orientált oktatási programok kezelésében (BARBER – MOURSHED, 2007). Nem tudják beazonosítani az egyes hallgatók motivációit vagy értékeit, így egyéni fejlesztési programot sem tudnak elindítani és megismertetni a tantestületet a tehetséggondozás koncepcióival. KLEIN (2012 b) szerint tanuló-társadalomra lenne szükség, melyben mindenki hozzáférhet információkhoz egy olyan keretrendszerben, amely tanulásra ösztönöz.

Az Európai Tanács lisszaboni stratégiájának célja, hogy az EU a világ legversenyképesebb és dinamikusabb tudásalapú gazdaságává váljon, amely képes a fenntartható gazdasági fejlődésre több és jobb munkahely teremtésével és nagyobb társadalmi kohézióval. Ezen célkitűzés elérésének érdekében az új



alapvető készségeket definiáló európai keretrendszer bevezetésére került sor az élethosszig tartó tanulás keretein belül, melynek elemei az IKT, technológiai kultúra, idegen nyelv, vállalkozói és társas kompetenciák<sup>66</sup>.

A bolognai folyamatban átalakult magyar felsőoktatás nehezen alkalmazkodik a munkaerő-piaci elvárásokhoz: a képzési struktúra és a nemzeti sajátosságok összehangolása nehezíti az egységes európai keretrendszer kialakulását (FAZEKAS et al., 2008). A magyar egyetemeket és főiskolákat összekötő MELLearn Felsőoktatási Hálózat az Életen át tartó tanulásért Egyesület a felsőoktatás és a gazdaság jobb összehangolására vállalkozott. Az egyesület célja, hogy a felnőttképzés a felsőoktatás szerves részévé váljon.

Az egyre erősödő dinamizmus, a növekvő elvárások, a rohamos tudományostechnikai-gazdasági változások sajátos kihívások elé állítják a jelen munkavállalóit és munkáltatóit egyaránt. A gyors reagálás, proaktivitás és rugalmas alkalmazkodás olyan alapvető elvárásokká váltak a munkaerőpiacon, amelyek nélkül boldogulni szinte lehetetlen (ZARÁNDY, 2002). Napjaink munkahelyei felelősségteljes, öngondoskodó attitűdöt várnak el dolgozóiktól, és arra törekcszenek, hogy a dolgozók azonosuljanak a szervezeti értékekkel és célokkal. Egyre kevesebb az olyan munkakör, ahol a dolgozók csak egyféle feladatot látnak el. A generalista szemlélet és az önálló munka képessége nagyon fontos azzal együtt, hogy egy bizonyos területen szakértő legyen a munkavállaló. Nem várható természetesen az el, hogy valaki mindenhez értsen, viszont képesnek kell lennie a megfelelő módszer és eszköz kiválasztására a cél elérése, a feladat megoldása érdekében.

A szükséges speciális készségek összességét meta-készségeknek nevezték el. Ilyenek például a gyors tanulás képessége, a releváns információk szelektálása nagy információhalmazból is („információs túlterheltség kezelése”), strukturált, jó kérdésfeltevés, jó helyzetfelismerő képesség, praktikus-proaktív gondolkodás, gyors helyzetelemzés, gyors alkalmazkodás<sup>67</sup>.

Az intézmények egyik fontos feladata lesz a jövőben a munkaerőpiacra történő kilépést támogató programok szervezése és végrehajtása. A felsőoktatási fejlesztések során az uniós fejlesztésekkel történő összehangolás érdekében ajánlatos lenne a nemzeti fejlesztési programok keretében egy egységes európai kompetencia-katalógus (European Skills, Competencies and Occupations Taxonomy – ESCO) alkalmazása, amely a már létező listákat (pl. DeSeCo8, DISCO9 kulcskompetencia referenciakeret) felhasználva lehetővé tenné a különböző intézmények képzési programjainak egységes szerkezetű bemutatását.

A fogyasztói kereslet közvetlenül és rövidtávon határozza meg a keresletet, míg a munkaerőpiac szervezeti kereslete a végzést követően jelenik meg. A kereslet időbeli kettőségéből eredő problémát az intézmények csak úgy tudják áthidalni, ha képzési struktúrájukat a munka-erőpiaci elvárásokhoz igazítja.

---

<sup>66</sup> [www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green\\_paper](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper)

<sup>67</sup> [http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/egyeb/munkaeropiac\\_orient\\_beliv.pdf](http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/egyeb/munkaeropiac_orient_beliv.pdf)

Munkaerőpiac –orientált felsőoktatás. Ötletek, bevált gyakorlatok az „Új készségek és munkahelyek” nevű európai kezdeményezéshez (2012).

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Eredményeim bemutatása előtt mindenképpen fontos bemutatni az empirikus kutatás során alkalmazott logikai koncepciót és gondolatmenetet, ami jelen fejezet részét képezi.

MAJOROS (2004) véleménye szerint a kutatómunka eredményességét a tervszerűség, a céltudatosság és a megfelelő módszertani megközelítés határozza meg. A következő részben bemutatom az általam végzett kutatás menetét, anyagát és a kutatás módszereit.

A kutatás folyamata a kutatási probléma felmerülésével kezdődik, majd a célok meghatározásával és a hipotézisek megfogalmazásával folytatódik. A kutatómunka során fontos szerepe van a méréseknek, amelyeket csak megfelelő adatok birtokában lehet elvégezni. Releváns információval az adatszoportok szolgálnak, melyek a minta szerepét töltik be (FIDY-MAKARA, 2005). Az adatgyűjtés következtetések levonására szolgál, tehát az adatszoport (minta) adataiból a teljes sokaság (populáció) tulajdonságaira következtethetünk (FODOR, 2006).

A kutatás megtervezésének fázisában választani kell a mintavételi tervek közül és megtervezni magát a folyamatot a megfelelő mérőeszközökkel (például kérdőív-szerkesztés). Az adatfelvételt adatelemzés és az eredmények kiértékelése követi.

Eddigi kutatásaim során egyaránt alkalmaztam feltáró (kvalitatív, kvantitatív) és leíró módszereket. Egyetértek HOFFMANN et al. (2000), MASON (2005) és LANGER (2009/B) véleményével, miszerint kvalitatív kutatást akkor érdemes végezni, ha a válaszadók gondolkodását, véleményalkotási folyamatát és attitűdjeit, szokásait is szeretnénk megismerni. LEHOTA (2001) a kvantitatív kutatásokat olyan kutatási módszerként határozza meg, melyek során statisztikai módszerekkel elemezhető, „...a sokaság egészére vonatkozó, megbízható és általánosítható eredményekhez juthatunk”.

### 2.1. Szekunder kutatás

Az értekezés szakirodalmi elemzéssel vezeti be a vizsgált kutatási témát. Szekunder kutatásom hazai és nemzetközi átfogó művek, tudományos cikkek, szakkönyvek, dokumentumok, esettanulmányok elemzésére, tanulmányozására és ütköztetésére épült. A kutatás első, elemző részében a kompetencia fogalmának értelmezését és megközelítéseit gyűjtöttem egybe a nemzetközi és hazai szakirodalomból, majd egy kis történeti kitekintést nyújtva vizsgáltam a kompetencia összetevőit és fajtáit, különös tekintettel a címben is szereplő személyiség-kompetenciákra. A modellek bemutatása után a kompetenciák szerepére világitottam rá az emberi erőforrás menedzsment diszciplínájában és az oktatásban. Az összegyűjtött, releváns primer és szekunder adatokat előzetes koncepció szerint kiértékeltem, hipotéziseket fogalmaztam meg és konklúziót vontam le a kvantitatív adatok (a kérdőív adatainak) SPSS programcsomag-alapú feldolgozásán túl.

## 2.2. Primer kutatás

A primer vizsgálati módszerek közül, mint például a megkérdezés, megfigyelés, kísérlet, a megkérdezést választottam, melynek mérési eszközeként standardizált kérdőíveket szerkesztettem.

A megkérdezés az egyik legáltalánosabb és legnépszerűbb eljárás, mely akkor szolgál megbízható eredményekkel, amennyiben nagyszámú sokaságtól nyert információval rendelkezünk. A témának alkalmasnak kell lennie a megkérdezésre, valamint a cél legyen pontos és egyértelmű és biztosítva legyen a megkérdezettek kompetenciája. A kutatási tervem szerint felépített kérdőív szerkezete szerint lehetőség nyílik a lakossági klaszterek vizsgálatára, osztályozására, a véleménykülönbségek és kapcsolatok, összefüggések megállapítására.

SCIPIONE (1994) szerint a kérdőívek elemzésére többféle módszer létezik:

- leíró statisztikák: maximum, minimum, kiterjedés, átlag, szórás, módusz, medián és szignifikancia vizsgálat,
- egyváltozós és keresztábrák: gyakoriság (egyváltozós), keresztábrák (kétváltozós), valamint
- többváltozós elemzési technikák: korreláció, regresszió, diszkriminancia elemzés, trendelemzés, kanonikus elemzés, faktoranalízis, klaszteranalízis, varianciaanalízis, többdimenziós skálázás és conjoint analízis.

A kérdőív feldolgozása során a leíró statisztikák mellett a többváltozós eljárások közül a faktoranalízist használtam, keresztábra elemzést, T- és F- próbát végeztem, továbbá a mérési szinteknek megfelelően varianciaanalízist és Kétféle próbát a feltételezett összefüggések statisztikai vizsgálata érdekében.

## 2.3. Adatgyűjtés és mintavétel

A témában történő elmélyülésem szolgálta egy alapozó kutatás, amelyet kérdőíves felmérés (14., 15., 16. sz. melléklet) formájában 300 fő bevonásával 2009 májusában végeztem. A célcsoportot levelező és nappali tagozatos hallgatók adták, bár manapság szinte mindegyik nappali tagozatos hallgató is rendelkezik munkatapasztalattal, mivel részidőben tanulás mellett dolgoznak vagy épp gyakornoki idejüket töltik, illetve nyári munka keretén belül foglalkoztatják őket.

A minta szocio-demográfiai elemzésén (nem, életkor, lakóhely, végzettség, jövedelem stb.) túl megvizsgáltam, hogy a jelenleg foglalkoztatottak az egyes EU által javasolt kompetenciákat milyen mértékben tartják fontosnak ma egy sikeres karrierhez (3.1.3. sz. fejezet).

Mivel azt is szerettem volna megtudni, hogy a munkatapasztalattal bíró válaszadók milyen kompetencia-mixet társítanak egy-egy gazdasági ágazathoz (mezőgazdaság, építőipar, kereskedelem, logisztika, oktatás, rendvédelem, pénzügy), kérdéseim egy része erre a témára is irányult.

A kutatás különböző fázisai, etapjai alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a szakirodalomból megismert kompetencia modellek egy része nem teljesen

alkalmazható a magyar viszonyokra, mivel országoként maga a munkaerőpiac is más. Azon túl, hogy a kompetenciák általában felülértékelték, a munkaerőpiaci különbségekre is oda kell figyelni.

Alapozó kutatásom másik részében tartalomelemzést végeztem, melynek keretében a Szent István Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar szakjainak a képzési és kimeneti követelményekben megjelenő kompetencia kínálatát vettem össze a szakok elvégzésével járó képesítésnek megfelelő álláshirdetések kompetencia keresletével (3.1.2. sz. fejezet). Megvizsgáltam, hogy mennyire vág egybe a kar kompetencia kínálata (portfóliója) a keresleti oldallal és mennyire van szinkronban az oktatói kompetenciamodellel és az új oktatási koncepcióval (1.6.2.2. fejezet).

A 2014-es kvantitatív fázis előtt kvalitatív kutatást is végeztem, mivel céljaim között szerepelt a téma szakirodalmi alapján egy önálló, magyarországi munkaerő-piaci helyzetre és sajátságokra alkalmazható kompetenciastruktúra összeállítása és validálása a mintatagok véleménye alapján. Félig strukturált interjúvázzlat segítségével mini fókuszcsoporthoz vizsgálatot folytattam, ahol vállalati méret szerint heterogén csoportokban folyt az irányított megkérdezés. Így méret szerint is különböző cégek képviselőiből (nagyvállalat/multinacionális vállalat, kis- és középvállalatok, mikrovállalkozások) a téma interdiszciplináris jellege miatt pedig több tudományterületről rekrutáltam az alanyokat. A minta összeállításánál a szokásos demográfiai (életkor, jövedelem, munkahely, iskolai végzettség) ismérveken túl pszichografikus és magatartás-jellemzőket is figyelembe vettem.

A fókuszcsoporthoz megkérdezését 2014 márciusának elején bonyolítottam le saját szervezésben. Szűrési szempontként meghatároztam, hogy a válaszadók a vállalati szféra kiválasztási, HR-es szakemberei lehetnek, a vállalati méret függvényében 6, 5. illetve 4 fő a multinacionális nagyvállalatok, a kis- és középvállalkozások és a mikrovállalkozások képviselőiben. Az interjúk helyszínéül a Szent István Egyetem gödöllői campusa, az egyetem Budapesti Képzési Helye és a gyöngyösi Károly Róbert Főiskola szolgáltak. Az adatfelvétel átlagos hossza 90 perc volt csoportonként, melyhez vezérfonalként a 20. sz. melléklet kérdéssorát használtam. A kiírást követően az elemzést hagyományos tartalomelemzési módszerrel végeztem számítógépes program segítségével (21. sz. melléklet). A résztvevők főleg 25-59 év közötti férfiak és nők voltak, lakóhely szerint Pest és Heves megyéből 4 vidéki és 11 fővárosi lakossal.

A kvalitatív fázishoz kapcsolódóan hét kutatási hipotézist fogalmaztam meg, melyeknek a célokkal való módszertani kapcsolatát az 1. sz. táblázat tartalmazza.

A második kutatási fázisban, a kvantitatív adatfeldolgozás során már egy előtesztelt, véglegesített kompetencia struktúrát elemeztem és faktoranalízis segítségével rámutattam a kompetenciák közti kapcsolatra.

#### 2.4. A választott statisztikai módszerek használatának indoklása

SZŰCS (2008) rámutat arra a tényre, hogy a tudományos kutatások a kutatók szubjektív állításainak, feltevéseinek igazolására, illetve cáfolatára alapoznak. A

kutatók által megfogalmazott következtetések, javaslatok gyakorlati alkalmazhatóságának feltétele az objektív statisztikai módszerek alkalmazása. A társadalmi kutatások módszertanában ezért van fontos szerepe a matematikai statisztikának.

Kutatásom a változók közötti oksági kapcsolatok feltárására irányult. Azt kívántam meghatározni, hogy hogyan befolyásolja az egyik mutató megváltozása a másik mutató megváltozását. SZÚCS (2008) szerint a változók közötti kapcsolat jellegét tekintve többféle lehet. „Amikor az egyik tényező változása egyértelműen meghatározza a másik tényező megváltozását, a kapcsolat függvénytípusú, amikor az egyik tényező hat a másik alakulására, de a hatás véletlenszerű, akkor sztochasztikus jellegű a kapcsolat, és természetesen van egy harmadik eset, amikor a mutatók között nincs semmiféle összefüggés”.

A kvantitatív adatok feldolgozásakor azért az SPSS 20.0 programcsomag alkalmazása mellett döntöttem, mert az SPSS-programmal gyors döntéselőkészítés végezhető, az adatokat könnyen tudjuk értelmezni és vizualizálni (SAJTOS-MITEV, 2007). Leggyakrabban a felmérések kiértékelésénél használjuk e programcsaládot az emberi cselekvés, magatartás és attitűd pontosabb elemzése érdekében.

## 2.5. A saját kérdőív elkészítése és feldolgozása

A 2014-es kutatás kvantitatív fázisában standardizált, előtesztelt kérdőívet alkalmaztam. A standardizáció biztosította a válaszok statisztikai kiértékelhetőségét. A standardizált kérdőív összeállításánál törekedtem valamennyi mérési szinthez (nominális, ordinális, intervallum és arányskála) kérdéseket hozzárendelni, melyek elsősorban zárt kérdések. Az adatok feldolgozása során a megfelelő, illetve megengedett statisztikai mutatókat számoltam ki a leíró statisztikák mellett két- és többváltozós módszerekkel.

A kérdőív 2014 tavaszán nyerte el végleges formáját. Megszerkesztésénél SCIPIONE (1994) javaslatait követtem. A kérdőív tárgya egy kompetencia-mix, azon belül az EU kulskompetenciák és a személyes kompetenciák egy csoportjának vizsgálata volt három síkon: a nappali és levelező tagozatos hallgatók körében, illetve a vállalati szféra bekapcsolásával a munkáltatók szintjén (17., 18., 19. sz. melléklet). A válaszadók személyes adataira később kérdeztem rá. A 2009-es alapozó kutatás és a 2014-es felmérés kérdőívének kérdései csak részben fedik egymást, mivel a kutatás előre haladásával lineárisan folyamatosan bővültek tapasztalataim és ismereteim, amely szükségszerűvé tett bizonyos módosításokat.

A kérdőív írásbeli megkérdezésen alapult, hiszen ebben az esetben egy szóbeli megkérdezés idő- és költségigényes folyamat lett volna. Viszont a szakértői találkozó során, amikor a kiválasztásban és toborzásban jártas szakembereket kérdeztem, mindenképp a szóbeliség volt célravezető, hisz az írásbeli megkérdezés során az attitűdök, szokások, és a hajlandóság nem került volna ilyen mértékben reflektorfénybe.

A kérdőívet egyrészt hagyományos, papíralapú formában osztottam szét a résztvevők között, másrészt internetes elérést is biztosítottam mind a három

formához, így a válaszadók az esetek többségében szabad választással élhettek a papíralapú vagy az elektronikus verzió tekintetében.

A kérdésformák tekintetében nyitott, zárt és szűrő kérdéseket is alkalmaztam, a zárt kérdéseken belül kétváltozós, többváltozós, szelektív és dialógus kérdéseket. A megfogalmazásnál egyértelmű, világos kérdésekre törekedtem, amelyek nem sugallják a választ. A válaszadókat segítve skálákat használtam: a zárt kérdésekhez névleges, intervallum és arányskálát, valamint mennyiségi mérőskála is szerepelt kérdéseim között.

Kérdéseim a következő témákra terjedtek ki:

1. az ismeretek szerepének fontossága egy sikeres karrier során, a tudás és a kompetencia kapcsolata
2. a támogató szervezeti kultúra és az ideális munkahely
3. a kompetenciák szerepe és használata a munkahelyen, a legfontosabb és leginkább fejlesztendő kompetenciák, valamint az erősségek/gyengeségek
4. a személyes kompetenciák jelentősége
5. a kompetenciák jövőbeli szerepe
6. az oktatás és a kompetenciák közötti kapcsolat, a kompetenciák fejlesztése, valamint a személyes adatok (demográfia).

A kérdőív szerkesztés során a módszertannak megfelelően a személyes kérdések a legutolsó kérdéscsoportba kerültek. A megszerkesztés során ügyeltem arra, hogy az egyes kérdések jól elkülönüljenek egymástól és az utasításokhoz adott magyarázatot dőlt betűvel emeltem ki a szövegből.

A kérdőíveket a 2009-es alapozó kutatásom során előteszteltem, de szűk mintán a kibővített változat is tesztelésre került, melyben a Szent István Egyetem nappali tagozatos hallgatói voltak a segítségemre. A végleges kérdőíveket 2014. március 19-én küldtem ki. A minta véletlenszerű, nem irányított kiválasztáson alapult, és így nem tekinthető tipikusan reprezentatív felmérésnek.

Az anonimitás biztosításával az adatszolgáltatás önkéntes volt. Az alanyok egyrészt felsőoktatásban tanuló hallgatókból, másrészt a munkáltatókból és a kvalitatív fázis során kiválasztott szakemberekből állt.

A kérdőívek beérkezését 2014. június 30-án zártam le. 1291 darab kérdőív érkezett vissza, melyből végül 1264 kérdőív volt értékelhető a kutatás során, míg 27 darabot nem tudtam kiértékelni. A minta elemszáma így 1264 lett (519 munkáltatói, 435 nappali tagozatos és 310 levelező tagozatos kérdőív), melyből 389 darab elektronikusan és 875 darab pedig papíralapon állt rendelkezésre. Földrajzilag 321 származik Heves megyéből, 613 Pest megyéből és 211 Békés megyéből. A fennmaradó 119 darab az ország más megyéiből érkezett.

A feldolgozás első lépéseként kódfát hoztam létre a cellák és a megfelelő formátumok beállításával, majd az adatokat folyamatosan vittem be az adatbázisba. Kódoláskor a válaszok kiegészítésre kerültek a „nem válaszolt”, illetve „egyéb válasz” opciókkal is. A bekódolás után adattisztítást végeztem.

Az adatfeldolgozás során azt tapasztaltam, hogy a faktorszámától függetlenül bizonyos kompetenciák rendre egy csoportba kerültek, ami arra enged következtetni, hogy ezek a készségek a munkáltatók szerint valamilyen okból kifolyólag összekapcsolódnak, összekötődnek és egy egységet alkotnak. A kompetenciák ilyen jellegű összekapcsolódását a félig strukturált interjúk eredményei alapján is lehetett sejteni, de ezek statisztikai igazolására a kvantitatív fázisban kerülhetett sor.

A kvantitatív kutatások eredményeinek feldolgozása során a leíró statisztikák mellett, két- és többváltozós összefüggés-vizsgálatokat végeztem, Khi-négyzet próba, faktor-és variancia-analízis segítségével, ahol a vizsgált összefüggéseknél a szignifikancia- és az F-értékeket vettem figyelembe.

## 2.6. Módszertani összefoglalás

Az alapozó kutatás és a 2014-es primer kutatás során egyaránt törekedtem arra, hogy a kérdőívek a kutatás logikai menetéhez alkalmazkodjanak. Két fő kutatási célkitűzésemhez (a harmadik és a negyedik célhoz, mivel az első kettő az irodalmi feldolgozáshoz kapcsolódik) összesen hét hipotézist rendeltem, melyek közül kettő a kvalitatív kutatáshoz köthető. A hipotézisek négy új és újszerű tudományos eredményt alapoznak meg.

A hipotézisek módszertani kapcsolatát az 1. sz. táblázat foglalja össze

1. táblázat: A kvantitatív kutatás hipotézisei és módszertani kapcsolatrendszere a kutatási célok függvényében

CÉL	HIPOTÉZIS	KÉRDÉSCSOPORT RÖVID LEÍRÁSA	KÉRDÉS	MÉRÉSI SZINT	ELEMZÉS MÓDJA	ÚJ TUD. EREDMÉNY
C2	H1 A kompetencia fogalmi meghatározása tudományterületenként, alkalmazási területenként változik, mint ahogyan a tudás, a készségek és képességek szerepének, fontosságának megítélése is.	1: A kompetencia és a tudás kapcsolata	L 1,3,4,5; N 1,2,3,4; M 1.	metrikus, skálás	leíró statisztika	T2
C2	H2 A versengő kompetencia elméletek alapján különböző kompetenciákat emelünk ki, azonban a vállalkozások által támasztott kompetencia-elvárásoknál is megmutatkozik a személyes kompetenciák szerepe és jelentősége.	5:A személyes kompetenciák szerepe	kvalitatív interjúk, L2	kvalitatív metrikus, skálás	hagyományos tartalomelemzés	T3
C2 C3	H3 Bár a kompetencia mindig szakmaspecifikus és munkakörhöz is kötődik, a vállalati méret (alkalmazotti létszám szerint), tulajdonforma és profil függvényében bizonyos hangsúlyeltolódások fedezhetők fel a (személyes) kompetenciákon belül.	3/B: A szocio-demográfiai (vállalati) mutatók és a kompetenciák kapcsolata	kvalitatív interjúk, M 12,14,15.	kvalitatív nominális	hagyományos tartalomelemzés leíró statisztika variancia-analízis, Khi-négyzet próba	T2
C3	H4 A hallgatók kompetencia elképzelései jelentős mértékben függenek a háttérváltozóktól (nem, életkor, tagozat, képzési terület).	3/A: A szocio-demográfiai (hallgatói) mutatók és a kompetenciák kapcsolata	L 18-22.; N 16-19.	skálás, nominális	leíró statisztika variancia-analízis	T2
C4	H5 A támogató vállalati környezet, szervezeti kultúra és hatékony HR folyamatok elősegíthetik a kompetenciák fejlesztését.	4: A támogató szervezeti kultúra és a kompetencia kapcsolata	L 6, N 5.	skálás, nominális	leíró statisztika variancia-analízis	T4
C4	H6 Az oktatás nem mindig a munkaerőpiacon legfontosabbnak számító kompetenciákat fejleszti, viszont a kompetenciafejlesztés nem csupán az oktatás feladata. Szükség van a HR/ munkaerő-piaci igények és az oktatás összhangjára nem csak a képzések, hanem a kompetenciafejlesztés terén is. A munkáltatók (HR szakemberek) és a hallgatók kompetencia elképzelései között eltérések vannak, viszont ezek harmonizálása, egymáshoz közelítése szükséges.	2: Az emberi erőforrások és az oktatás kapcsolata	L8,10,13,16,17; N 9,11,14,15; M 3,9,10.	skálás, nominális	leíró statisztika, variancia-analízis	T4
C3	H7 Egyes kompetenciák felértékelődnek, míg mások háttérbe szorulnak, de összességében a kompetenciák szerepe a jövőben még hangsúlyosabb lesz mind a kiválasztásban, majd az azt követő beválásban, mind pedig a szakemberek képzésében.	6: A kompetenciák felértékelődése	L7,8,9,14,15; N 6,7,8,12,13; M2,3,4,5,6,7, 8.	skálás, nominális	leíró statisztika variancia-analízis Khi -négyzet próba	T1

Forrás: saját szerkesztés, 2014. (L= levelezős kérdőív, N= nappalis kérdőív, M= munkáltatói kérdőív)



### 3. EREDMÉNYEK

#### 3.1. Alapozó kutatások

##### 3.1.1. Nyelvi kompetenciamérés

A kompetenciák vizsgálatába bevontam a manapság egyik legfontosabbnak vélt elem, az idegen nyelvi kompetencia elemzését. A nyelvi kompetencia a szociokulturális, szociolingvisztikai és szövegkompetenciával együtt a kommunikatív kompetencia alegysége (BÁRDOS, 2000).

A nyelvi kompetencia magába foglalja a lexikai, grammatikai, szemantikai és fonológiai ismereteket, továbbá ezek használatának képességét (BÁRDOS, 2002).

Az idegen nyelvi kompetencia az olvasott és a hallott szöveg értése, a beszédképesség, az írásképesség, valamint a beszéd-és írásközvetítés fejlesztésén keresztül aktiválódik.

A fenti területeket főleg zárhelyi dolgozat és egyéb beadandó feladatok formájában nyelvtanári pályám kezdete óta tesztelem (1995-től) és mérési eredményem 2011 óta tudatosan rögzítésre kerültek, amikor a SZIE Nyelvi Intézetének tanársegédjeként kezdtem el dolgozni és egyben a Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola doktorandusz hallgatója voltam.

Bár a mérés minden évben más hallgatói populáción zajlott, a lentebb részletezett főbb trendek, tendenciák ettől függetlenül érvényesnek tekinthetők a szakirodalmi megállapítások alapján.

Összességében az eddigi tapasztalatok, interjúk és a szakirodalmi feldolgozás tükrében elmondhatjuk, hogy a munkaerő-piaci elvárások tekintetében a legfontosabb összetevő a beszédképesség, hisz a vállalatok nagy része csak idegen nyelven kiválóan kommunikáló munkaerőt vesz fel. Sok esetben nem a nyelvvizsga bizonyítvány, a „papír” megléte a fontos, hanem a mögötte álló tudás, annak átvitele és alkalmazása a mindennapok gyakorlatába, valamint annak kreatív, sokrétű felhasználása.

A nyelvoktatásban sajnálatos módon talán épp ennek a kompetenciának a fejlesztése szenved hányt, hisz a 15-20 fős szemináriumi csoportoknál heti 2-4 órában két féléven keresztül nincs sok idő és lehetőség az egyéni fejlesztésre és az állandó gyakorlásra.

A ranglista második helyén a szóbeli készség egy másik összetevője, a hallott szöveg értése áll, mivel az üzleti élet igen gyakran igényli személyes, találkozók, megbeszélések, videó konferencia vagy telefonbeszélgetés formájában tárgyalások lebonyolítását.

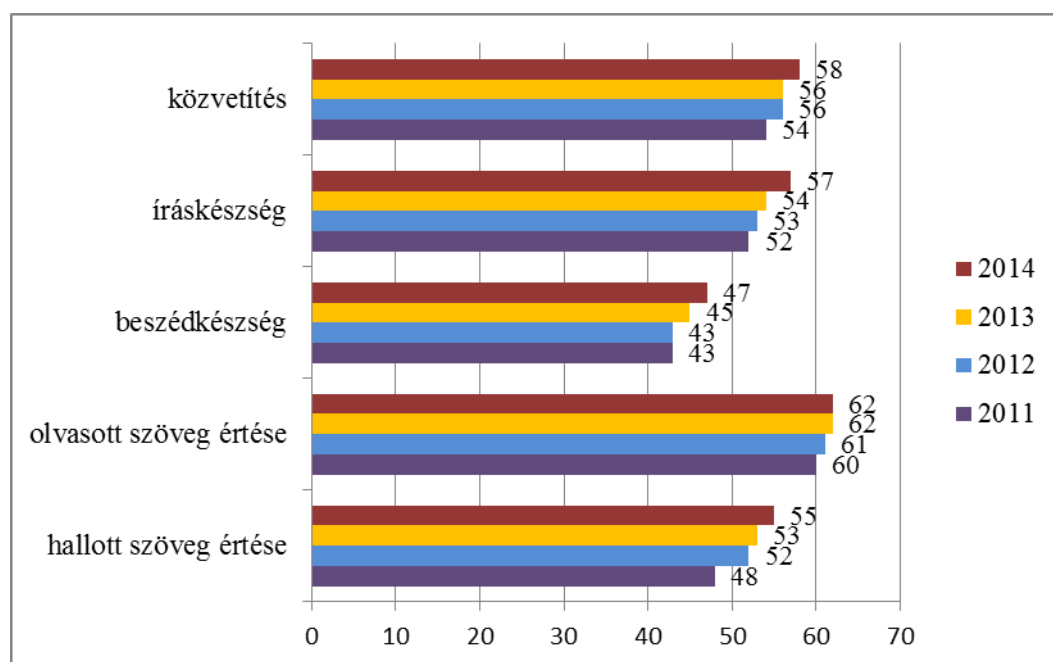
A beszéd- és írásközvetítés a harmadik a rangsorban. A vállalatok részéről gyakran van igény a munkavállaló irányban arra, hogy idegen nyelvű írott vagy hallott szöveget (pl. konferenciák előadása, rádió-vagy televíziós interjúk,

szakmai cikkek) anyanyelvén összegezzem, összefoglaljon, vagyis elmondja a lényegét.

Az íráskészség szerepe kevésbé jelentős, mivel az üzleti élet interakciói jórészt szóban zajlanak manapság, de azért természetesen szükség lehet rövidebb feljegyzések készítésére, jelentések, szakcikkek és üzleti levelek, e-mailek megírására.

Ennek az aktivitásnak a passzívabb megfelelője az utolsó helyen álló olvasott szöveg értése, amikor a mások által készített írásbeli műfajok értelmezésén, megértésén van a hangsúly.

A 9. ábrán a 2011-2014 között a SZIE Gazdaság-és Társadalomtudományi Karán tanuló turizmus-vendéglátás, gazdálkodási-és menedzsment, kereskedelem- és marketing, pénzügy-és számvitel, emberi erőforrás alapszakos hallgatók, valamint külföldi hallgatók (FAO<sup>68</sup> és SWB<sup>69</sup>) nyelvi kompetenciamérési eredményeit látjuk összesítve és elemeire bontva az Üzleti nyelv I. és II. tárgy keretében írt zárthelyi dolgozatok alapján, a maximális pontszámot 100%-nak véve alapul.



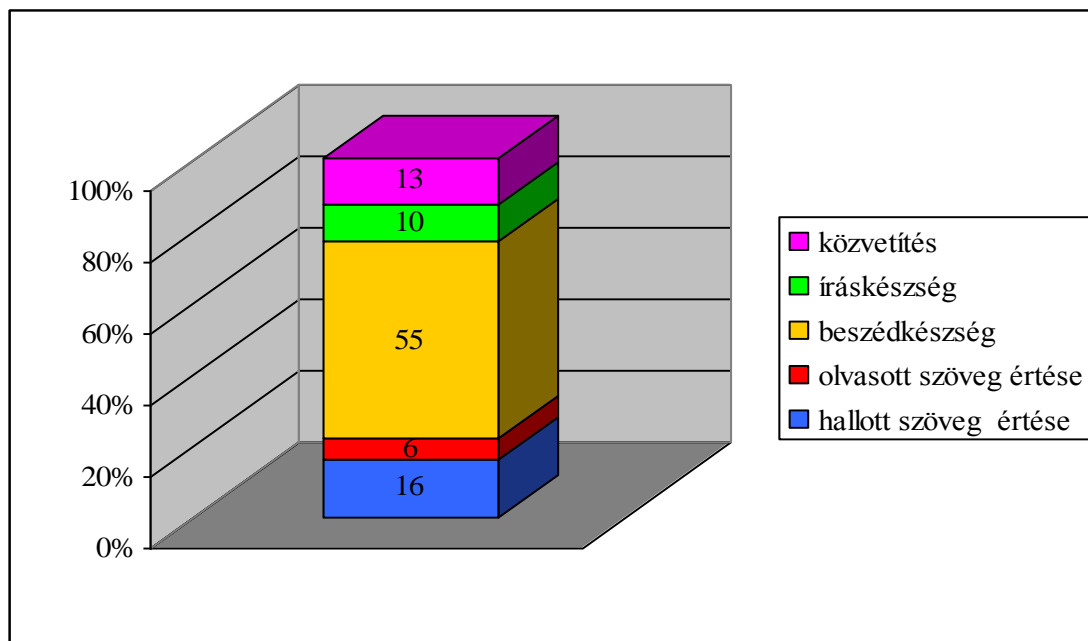
9. ábra A SZIE-GTK karon tanuló magyar és az MKK karon tanuló külföldi hallgatók nyelvi kompetenciamérésének eredménye 2011-2014 között (100 pontot alapul véve-a teljesítési minimum nyelvvizsgákon a 60 pont, azaz 60%)

Forrás: saját szerkesztés, 2014.

<sup>68</sup> Food and Agriculture Organisation (ENSZ) 2011-2013 között a program keretében a SZIE-MKK-ra látogató külföldi diákok a világ számos országából

<sup>69</sup> Science Without Borders: 2012-2013 között a program keretében a SZIE-MKK-ra érkező brazil hallgatók

Bár a fenti területeken mindenhol kismértékű fejlődés, javulás tapasztalható, a nyelvórák számának csökkenése, kötelező tárgyként történő kivezetése, valamint a nyelvórákon kívüli egyéb készségfejlesztés hiánya miatt továbbra is fejlesztendő terület különösen a beszédkészség és a beszédértés, ami napi szintű gyakorlást, társalgást igényel. A következő (10.) ábra a munkaerő-piac igényeit mutatja be a nyelvi kompetenciák tekintetében.



10. ábra Munkaerő-piaci idegen nyelvi kompetencia igények (100%-ot elosztva)

Forrás: saját szerkesztés, 2014 (a 2014-es felmérés kvalitatív fázisának szakértői megkérdése alapján).

A felmérés eredményei is azt tükrözik, hogy a munkaerő-piacon legfontosabbnak számító készség, a beszéd-készség (idegen nyelvi kommunikáció) fejlesztése és hangsúlyosabbá tétele abszolút prioritást élvez és a legfontosabb feladatnak számít.

A többi aspektust tekintve elfogadható, relatíve jónak tekinthető a helyzet.

3.1.2. A képzési és kimeneti követelményekben megfogalmazott kompetenciaképzés (kompetencia kínálat) és az álláshirdetéseiben megmutató kompetenciaigény (kompetencia kereslet) összehasonlító elemzése

2011 szeptemberétől, amikor Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának oktatója lettem, figyelemmel kísérem a Kar legfőbb képzési formái által nyújtott kompetenciakészlet a képzési és kimeneti követelményekben (kkk) megfogalmazott kompetenciakészlet változását, azok összecsengését a munkaerő-piaci követelményekkel<sup>70</sup>.

<sup>70</sup>[http://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/Frissdiplomasok\\_2012\\_zarotanutmany\\_es\\_modszertan/Frissdiplomasok\\_2012.pdf](http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/Frissdiplomasok_2012_zarotanutmany_es_modszertan/Frissdiplomasok_2012.pdf)

A Kar alapszakjai (Emberi erőforrások, Gazdálkodás és menedzsment, Kereskedelem és marketing, Pénzügy és számvitel, Turizmus- Vendéglátás, Gazdasági és vidékfejlesztési agrármérnök BA) által kínált végzettség, szakképzettség pontos megnevezése: közgazdász. Az alapszakok a gazdaságtudományi képzési terület üzleti képzési ágához tartoznak.

A sort kezdve az *Emberi erőforrás alapszakkal*, amelynek munkaerő-piaci elnevezése humán erőforrás-menedzser, a kkk szerint a hallgatók tanulmányaik során megismerkednek a kompetenciák fejlesztésének az egyéni és szervezeti képességekre gyakorolt hatásával, valamint az emberi tőkebefektetések és hozamok vizsgálatával. Az emberi erőforrások szakon végzett szakemberek számára fontos a jó kommunikációs készség, egy idegen nyelv legalább középfokú szinten való ismerete és a problémafelismerő és megoldó készség. Mivel munkaerő-kiválasztással is foglalkoznak, nélkülözhetetlen az emberismeret és az empátia, olykor a diplomáciai érzék sem hátrány.

Az alábbi felsorolás összefoglalja a főbb kínált készségeket, képességeket a leendő humán erőforrás-menedzsereknek:

- gördülékenyen kommunikál
- kompromisszumra kész
- határozott
- jó emberismerő
- empatikus
- ismeri a motivációs technikákat
- diplomáciai érzékkel rendelkezik
- tárgyalóképes magyar és angol nyelven
- csapatjátékos
- multikulturális munkakörnyezetben jártas
- ötleteit, mondanivalóját képes prezentációs formában megjeleníteni.

A *Gazdálkodás-és menedzsment* szakos hallgatóknak a Kar azokat a kompetenciákat kínálja, amelyek akár saját vállalkozás létrehozásához és működtetéséhez is nélkülözhetetlenek. A közgazdaságtani, szervezeti, üzleti és társadalomtudományos ismeretek mellett olyan készségekkel is felvértezik őket, mint például a konfliktusmegoldás, a hatékony alkalmazkodás a környezeti változásokhoz, az informatikai eszközök használata vagy az idegen nyelven folytatott üzleti kommunikáció.

A friss diplomások által a szakon megszerezett képességek listája a következő:

- menedzsment szemlélet
- kritikai, kutató, és elemző gondolkodás
- kreatív problémamegoldás és konfliktuskezelés
- hatékony prezentációs, tárgyalási és kommunikációs készségek
- vezetői, döntéshozatali készségek
- együttműködés és hatékony csoportmunka
- kiváló önmenedzselés és önértékelés
- kezdeményezőkézség és dinamizmus
- folyamatos önfejlesztés igénye
- lényeglátás, rendszerszemlélet, és logikus gondolkodás.

A *Kereskedelem-és marketing* szakon minimális elvárás az angol nyelv ismerete, hiszen a „business” nyelve elsősorban az angol. Ezen az alapszakon nem elég megérteni a nyelvet, a lényeg a kommunikáción van. A további igényelt képességek gyakorlatias jellegűek, és elsősorban az emberek közötti kommunikációra építenek. Ennek tükrében legfontosabb a jó kommunikációs és kapcsolatteremtő készség magyar és idegen nyelven egyaránt, a problémamegoldó készség. Az is előnyös, ha a szakember diplomáciai készség mellett kellő toleranciával és empátiával rendelkezik.

A kereskedelmi és marketing szakember az alábbi munkaerőpiacon hasznos képességekre tesz szert:

- kiemelkedő kommunikációs és íráskészséggel rendelkezik
- kreatív, proaktív
- rugalmas, stressztűrő
- problémamegoldó gondolkodású
- fejlett az analitikus készsége
- gyorsasággal és a problémamegoldó készséggel rendelkezik és
- a sikeres csapatmunkához szükséges toleranciával és empátiával.

A *Pénzügy és számvitel* alapszak elvégzéséhez és a majdani munkavégzéshez fontos tulajdonság a precizitás és az alaposág, a jó tárgyalási, kommunikációs készség, a meggyőző szakmai érveléstechnika és a kellő affinitás a korszerű informatikai eszközök használatához.

Az alapfokozat birtokában a pénzügy és számvitel alapképzési szakon végzettek képesek

- precíz, felelősségteljes munkavégzésre
- dinamikusak, alkalmazkodók
- jól kommunikálni
- nagyfokú önállóságra
- analitikus gondolkodásmódra
- meggyőző szakmai érvelésre
- a nemzetgazdasági ágak helyzetét, fejlődésük fő törvényszerűségeit összefoglalni
- a vállalati gazdálkodás céljait, szabályait összehangolni
- gazdálkodási, likviditási és hatékonysági követelmények összehangolására
- tárgyalási és prezentációs technikák alkalmazására
- meggyőző szakmai érvelésre
- korszerű informatikai eszközök használatára.

A *Turizmus-vendéglátás* alapszakon a kiemelkedő idegen nyelvi ismeret (két nyelvvizsga, amelyekből az egyik vagy szakmai középfok és a másik általános felsőfok, vagy két szakmai középfok) mellett közös elvárás az adott szervezettípusnak megfelelő emberi és szociális készség, az együttműködési képesség.

A képzés végén a hallgatók a következő képességeket birtokolják:

- a turisztikai vállalkozásoknál vezetői feladatok ellátása
- a nemzetközi turizmussal kapcsolatos feladatok megoldása több nyelven és

- a turizmusban használatos tárgyalási, prezentációs, információszervezési és meggyőzési technikák alkalmazása
- az informatikai eszközök napi szintű használata
- intenzív kapcsolattartás az ügyfelekkel és
- az eltérő kultúrák közötti esetleges konfliktus-helyzetek kezelése
- nyitott más kultúrák iránt
- diplomáciai érzékkel bír
- mobilis
- csapatjátékos
- jó szervező és problémamegoldó képesség
- rugalmasság
- önálló, felelősségteljes munkavégzés.

A *Gazdasági és vidékfejlesztési agrármérnök* alapszakon végzetek mezőgazdasági szakértelmük mellett vezetési és irányítási kompetenciákkal is rendelkeznek. Az elsajátított ismeretek birtokában képesek a termeléssel, szolgáltatással, szaktanácsadással összefüggő szervezési és irányítási feladatok ellátására, valamint a mezőgazdasági termelés, feldolgozás, az ipar és kereskedelem feladatainak integrálására.

További hasznos megszerzett képességeik:

- együttműködő és kapcsolatteremtő képesség
- jó kommunikációs készség
- magas fokú minőségigény
- felelősségtudat
- logikus, gyakorlatias gondolkodás
- jó problémamegoldó és elemző készség
- nyitottság és rugalmasság
- társadalmi érzékenység, közösségi felelősségérzet
- csoportban való hatékony munkaszervezés és munkavégzés
- kiváló vezetői-szervezői készségek
- folyamatos önfejlesztés igénye és képessége
- környezettudatosság.

A fenti kompetencialistákból kiválasztva a közös elemet, amelyek az összes szak leírásában megtalálhatók, az alábbi elemeket kapjuk:

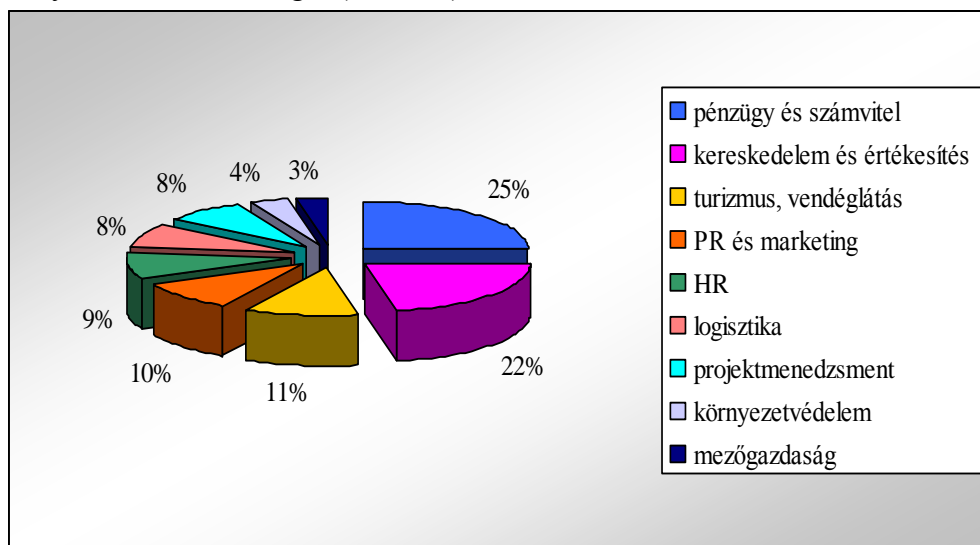
1. gördülékeny kommunikáció (hatékony prezentációs, tárgyalási és kommunikációs készségek, információszervezési és meggyőzési technikák alkalmazása)
2. kritikai, kutató, logikus és gyakorlatias gondolkodás
3. kreatív problémamegoldás és konfliktuskezelés
4. kiváló kapcsolatteremtő készség
5. együttműködés és hatékony csoportmunka
6. precíz, felelősségteljes, önálló munkavégzés
7. vezetői, szervezői, döntéshozatali készségek
8. menedzsment szemlélet
9. motivációs technikák ismerete
10. diplomáciai érzék
11. csapatjátékos, csoportban való hatékony munkaszervezés és munkavégzés
12. kezdeményező-készség és dinamizmus

13. kiváló önmenedzselés és önértékelés
14. folyamatos önfejlesztés igénye
15. lényeglátás, rendszerszemlélet, és logikus gondolkodás
16. kreativitás, proaktivitás
17. rugalmasság, stressztűrés
18. gyorsaság, dinamizmus, mobilitás
19. tolerancia
20. kompromisszumkészség
21. határozottság
22. jó emberismeret
23. empátia
24. alkalmazkodókészség
25. multikulturális munkakörnyezetben jártasság
26. korszerű informatikai eszközök napi szintű használata
27. nyitottság más kultúrák iránt
28. társadalmi érzékenység, közösségi felelősségérzet
29. környezettudatosság.

2011 és 2014 között kigyűjtöttem a közgazdász végzettséggel betölthető internetes álláshirdetésekből megfogalmazódó kompetencia igényeket, elvárásokat is. A felkeresett állásportálok a következők voltak: CareerJet, CV Online, Expressz, Frissdiplomás, Jobinfo, Jobline, Jobmonitor, Jobrapido, Közigállás, Monster, Openjobs, Profession, TopJob, Workania, Workline.

A munkáltatók igényeiket két, egymástól jól elkülöníthető részben hozzák nyilvánosságra a hirdetés keretein belül. Az első blokk a képzettség, végzettség, gyakorlati tapasztalat, nyelvtudás, számítógépes ismeretek, gépjárművezetői engedély stb. Ezek az ún. kritérium jellegű kompetencia elvárások, melyek hiányában a pályázat sikertelen. A második csoport az eddig beadott pályázati anyagból még ki nem derülő készségeket, képességeket, személyiségvonásokat tartalmazza, melyeket kompetencia elvárásokként definiálhatunk (pl. kreativitás, kommunikációs képesség, rugalmasság stb.).

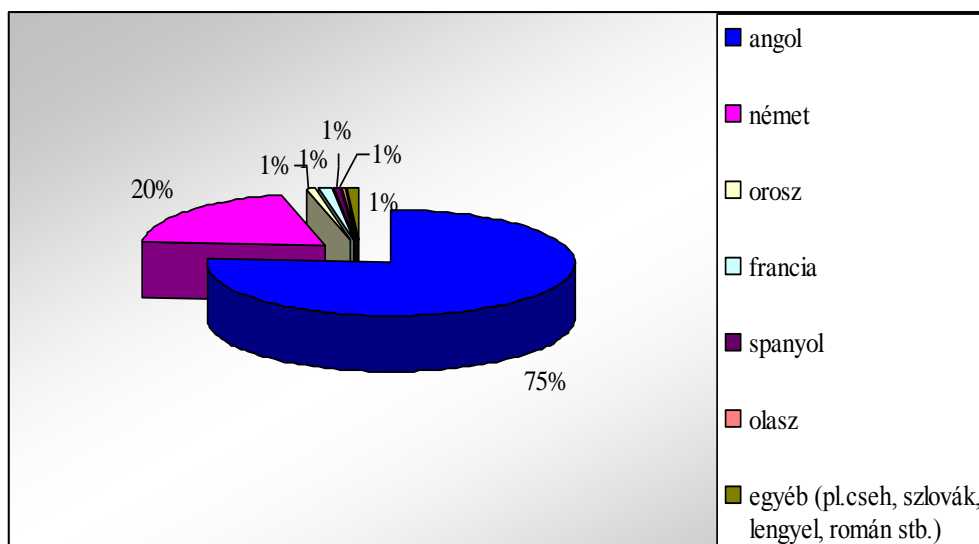
Az álláshirdetések (957 db) a következő nemzetgazdasági ágakba kínáltak elhelyezkedési lehetőséget (11. ábra):



11. ábra Állásajánlatok gazdasági áganként  
Forrás: saját szerkesztés, 2014.

Mivel a hirdetések legtöbbjét is angolul fogalmazták meg, az első és legfontosabb kritérium egy konkrét idegen nyelv (általában az angol, elvétve a német, orosz, francia, spanyol, olasz nyelv) ismerete.

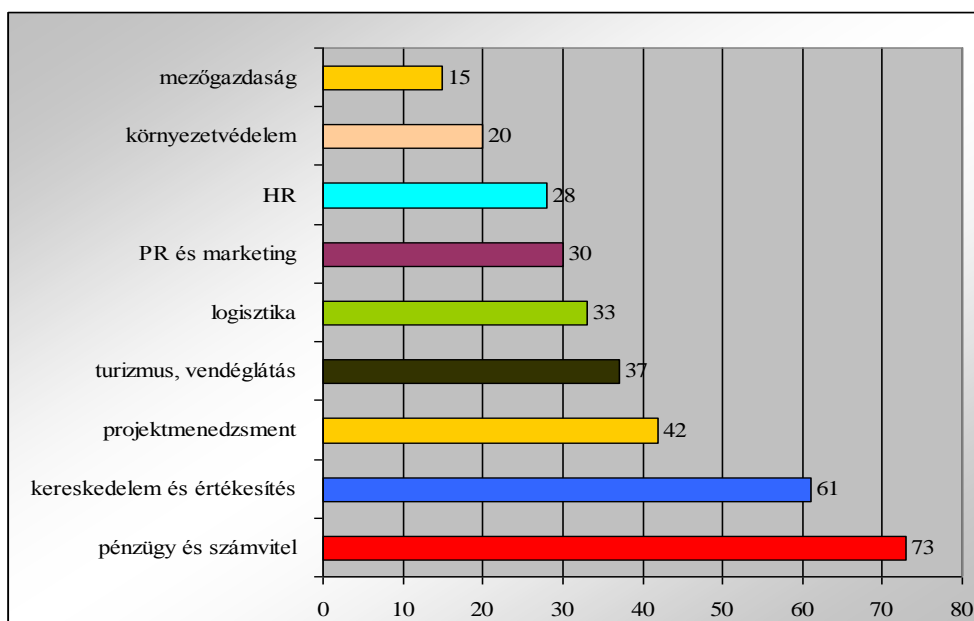
A nyelvi kritérium szerinti megoszlást a 12. ábra szemlélteti (a 957 db. álláshirdetést 100%-nak véve):



12. ábra Az idegen nyelv ismeretének szerepe a munkaerő-piacon

Forrás: saját szerkesztés, 2014.

A képzettség-végzettség tekintetében a legtöbb munkáltató az egyetemi végzettséget preferálta (81%) a főiskolaival szemben. A képzettség a legjelentősebb szerephez a pénzügy és számvitel területén jut (73%), szemben az agráriummal, ahol a legalacsonyabb (csupán 15%) ennek jelentősége (relatív gyakoriság százalékában). Az arányokat a 13. sz. ábra szemlélteti.



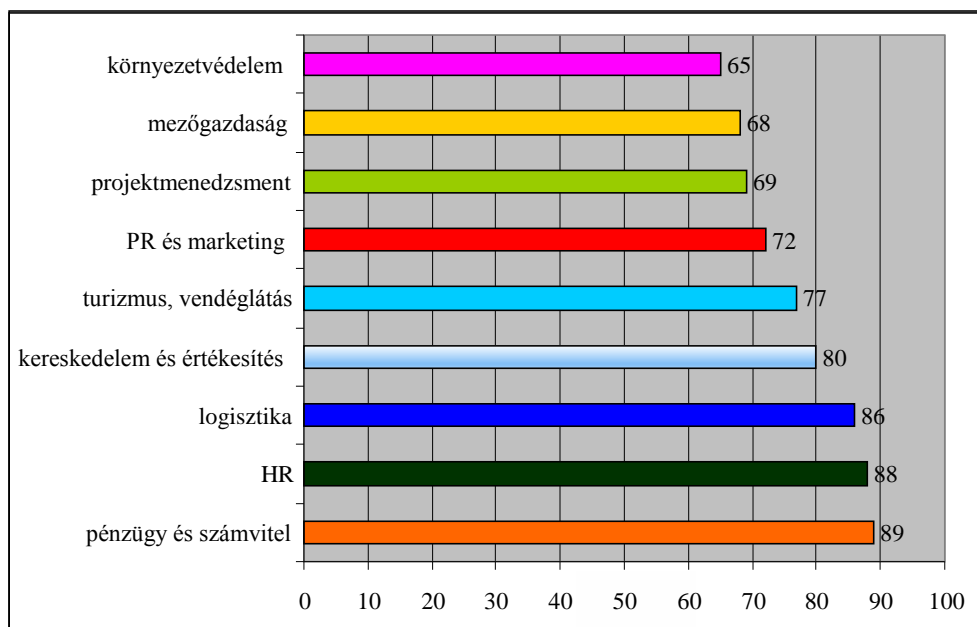
13. ábra A végzettség szerepe nemzetgazdasági áganként.

Relatív gyakoriság (%)

Forrás: saját szerkesztés, 2014.



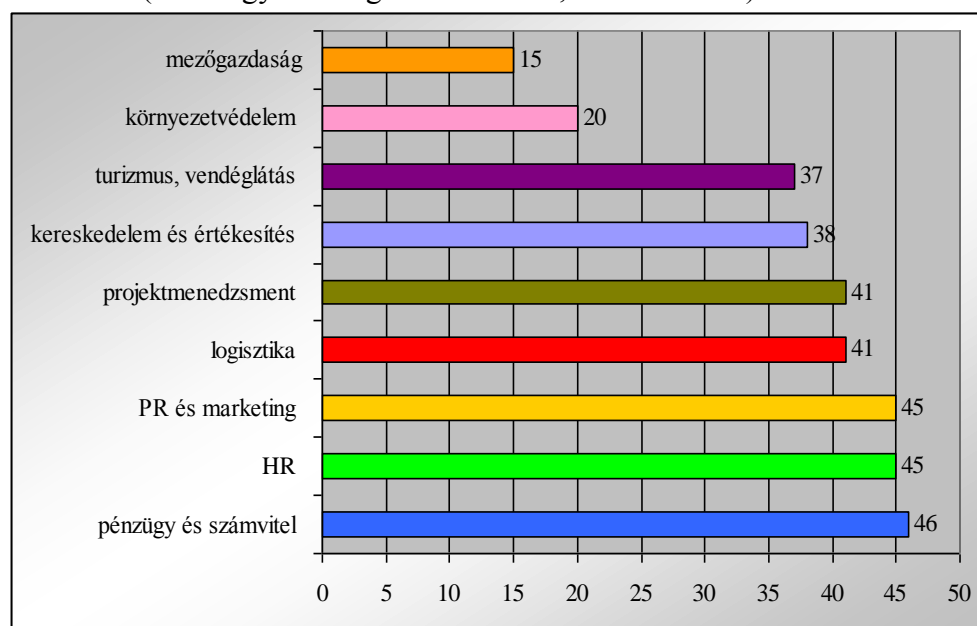
A szakmai gyakorlat szükségességét általában (60-80%) kikötik a hirdetések, de annak hosszára és/vagy jellegére többnyire nem tesznek utalást. Ismét a pénzügy-számvitel területe az, ahol legtöbbször megjelenik a gyakorlatra vonatkozó megkötés (89%), míg legkevesebbet (65%) a környezetvédelem terén kerül megemlítésre (relatív gyakoriság százalékában). Az adatokat a 14. ábra tükrözi.



14. ábra A szakmai gyakorlat szerepe nemzetgazdasági áganként  
Relatív gyakoriság (%)

Forrás: saját szerkesztés, 2014.

A számítástechnikai készségek és ismeretek, mint kompetencia kritérium megjelenése és fontossága tekintetében a lista a következőképpen alakul a fenti területeken (relatív gyakoriság százalékában, lásd 15. ábra.)



15. ábra A számítástechnikai készségek és ismeretek szerepe nemzetgazdasági áganként. Relatív gyakoriság (%)

Forrás: saját szerkesztés, 2014.

Listában rendezve az álláshirdetések második blokkjában előforduló legfontosabb kompetenciaelvárások pedig a következők voltak (az említések százalékában):

1. kommunikációs és tárgyalástechnikai készség (beleértve az íráskészség, meggyőző készség, prezentációs képességet) (28,78%),
2. önállóság (12,5%),
3. szervezési készség, koordinációs képesség (11,67%),
4. csapatmunkában való munkavégzés képessége, együttműködési készség (10,11%),
5. teljesítmény/siker/eredmény/célorientált üzleti szemlélet (9,61%),
6. vezetői kvalitások (8,83%),
7. dinamikus egyéniség (7,89%),
8. határozott fellépés, jó megjelenés (7,00%),
9. átlagon felüli munkabírás, terhelhetőség (6,78%),
10. kreativitás (6,44%),
11. problémamegoldó képesség (5,72%),
12. rugalmasság, flexibilitás (5,11%),
13. kapcsolatteremtő/ ápoló képesség (5,06%).

SPENCER -SPENCER (1993) modellje alapján a kompetenciák az alábbi csoportokba sorolhatók be:

- a személyes hatékonyság kompetenciái,
- a befolyásolás kompetenciái,
- a teljesítmény és cselekvés kompetenciái,
- kognitív kompetenciák,
- a vezetés kompetenciái,
- támogatás és mások segítése kompetenciái.

A csoportok közül a személyes hatékonyság kompetenciái állnak az első helyen (az esetek 72%-ában ezeket kérik), ezen belül pedig az önálló munkavégzés és megbízhatóság jut kiemelt szerephez.

A teljesítmény és cselekvés kompetenciái (pl. kezdeményezőkészség, proaktivitás, precizitás) az említés gyakorisága tekintetében közel egy szinten állnak a befolyásolással (52, illetve 45%). Az utóbbi csoport tagja pl. a kommunikáció, tárgyalási technikák, írásbeli kifejezőkészség, prezentáció és kapcsolatteremtés.

A kognitív kompetenciák (pl. kreativitás) jelentősége 35%. A területek közül kitüntetett szerepe a marketing és a PR területén van.

A vezetés kompetenciáinak jelentősége -csupán 22%- legmarkánsabban a projektmenedzsmentben nyilvánul meg, míg a támogatás és mások segítése (empátia, agilitás, munkabírás, megbízhatóság, precizitás) kompetenciacsoport érdekes módon az utolsó helyet foglalja el a maga 17%-ával.

A kritériumjellelű kompetenciák feldolgozásához hasonlóan megvizsgáltam, hogy a különböző évekből származó minták különböznek-e, vagy kezelhetők-e összevontan. A homogenitás vizsgálat szerint az adatok a mérlegelendő jellegű

kompetenciák esetén sem különböznek szignifikánsan egymástól. A vizsgálat következő lépéseként a kompetencia elvárások rangsorait hasonlítottuk össze. Rangsoruk között rendkívül erős a korreláció, vagyis esetükben is összevontan kezelhetjük az eredményeket.

A tartalomelemzés vizsgálati eszközével élve összehasonlítottam a kompetencia kínálati és keresleti oldalát. A főbb megállapítások a következők:

A Kar által nyújtott kompetencia mix részletesebb volt, mint a leggyakrabban megemlített kompetencia elvárások. Többlet elemszámot jelentettek az alábbiak:

1. kritikai, kutató, logikus és gyakorlatias gondolkodás
2. kreatív problémamegoldás és konfliktuskezelés
3. precíz, felelősségteljes, menedzsment szemlélet
4. motivációs technikák ismerete
5. diplomáciai érzék
6. kiváló önmenedzselés és önértékelés
7. folyamatos önfejlesztés igénye
8. lényeglátás, rendszerszemlélet,
9. tolerancia
10. kompromisszumkészség
11. jó emberismeret
12. empátia
13. alkalmazkodókészség
14. multikulturális munkakörnyezetben jártasság
15. korszerű informatikai eszközök napi szintű használata
16. nyitottság más kultúrák iránt
17. társadalmi érzékenység, közösségi felelősségérzet
18. környezettudatosság.

Ugyanakkor a kompetencia keresleti oldalán kielégítetlen igényként jelentkeztek az alábbiak:

1. koordinációs képesség
2. teljesítmény/siker/eredmény/célorientált üzleti szemlélet
3. átlagon felüli munkabírás, terhelhetőség
4. rugalmasság, flexibilitás.

Ezek a kompetenciák is természetesen megtaníthatók és fejleszthetők, de mindenképp a figyelembe vételük és a tantervbe való bevonásuk javasolt.

Összegzésképp megállapítható, hogy a kompetencia keresleti és kínálati oldalának listája nem teljesen fedi egymást. Mivel a (felső) oktatási intézményeknek hatékony munkaerőt kell képezni, egy gyakorlatorientáltabb képzésre van szükség, amely figyelembe veszi a kompetenciafejlesztést is azzal a céllal, hogy a munkavállaló a társadalom és a közösség érdekeit is szolgálni tudja. Az oktatási intézményeknek figyelemmel kell kísérniük a változásokat és rugalmasnak kell lenni az azokra történő reagálásban. Fel kell ismerniük, hogy mi az, ami a munkaerő-piacon valóban szükséges, mire van kereslet hosszú és rövid távon egyaránt.

Ha csupán a rövid távú munkaerő-piaci igényeket szolgálja az oktatás, a tudás csak a „pillanatnyi” érvényesüléshez elegendő. *A szervezeteknek azonban társadalmi felelősségük kapcsán mindenképpen a hosszabb távú egyéni és társadalmi érdekeket kell szolgálnia.* Bár a cél eléréséhez vezető úton sok a nehezítő tényező, mint például a változó, kiszámíthatatlan környezet, a szociális, politikai és gazdasági intézkedések, változások és annak hatásai, az oktatás és a vezetőképzés, az emberi erőforrás menedzsment együttes érdeke a munkaerő-piaci kompetenciák kialakítása és állandó fejlesztése az aktuális igényeknek megfelelően.

### 3.1.3. A 2009-es alapozó kutatás rövid bemutatása

Kutatásom célja volt megvizsgálni, hogy milyen módon ítélik meg az egyes kulcskompetenciák jelentőségét az általam megkérdezett foglalkoztatottak, a megkérdezettek szerint milyen kompetencia-struktúra jellemzi az egyes ágazatokat, hogyan látják a mindennapok munkafolyamataiban az elméleti és gyakorlati tudás hasznosíthatóságát, továbbá hogyan ítélik meg az egyes kulcskompetenciák hasznosíthatóságának mértékét a munkavégzés folyamatában.

A kutatás során előtesztelt standardizált kérdőívet alkalmaztam. A kérdőívben helyet kaptak a kompetenciák megítélésére, gyakorlati hasznosíthatóságára és fejlesztésének irányára vonatkozó kérdések a szocio-demográfiai ismérveket vizsgáló kérdések mellett.

A kutatás 2009 áprilisában zajlott, mely során tudatos mintavételt alkalmaztam. Feltétel volt ugyanis, hogy a kérdőív kitöltője aktív és jelenleg is iskolai rendszerű képzésben résztvevő személy legyen.

#### *A minta szocio-demográfiai jellemzői*

300 felnőtt aktív dolgozót kérdeztem meg, akik közül jelenleg 53% társadalomtudományi 41% gazdasági, 4% műszaki és 2% jogi-közigazgatási területen folytat tanulmányt.

A minta nem és életkor szerinti összetételét a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: A minta nem és életkor szerinti összetétele (%)

nem/életkor	18-24 év	25-29 év	összesen (%)
<b>Férfi</b>	30	10	<b>40</b>
<b>Nő</b>	52	8	<b>60</b>
<b>Összesen (%)</b>	<b>82</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Forrás: saját kutatás 2009, N= 300

A válaszadók legmagasabb iskolai végzettségét tekintve elmondható, hogy legtöbben (45%) gimnáziumi érettségivel rendelkeznek, a minta 25%-a szakközépiskolai érettségit tett, 15-15% az OKJ és a főiskolai oklevéllel rendelkezők aránya.

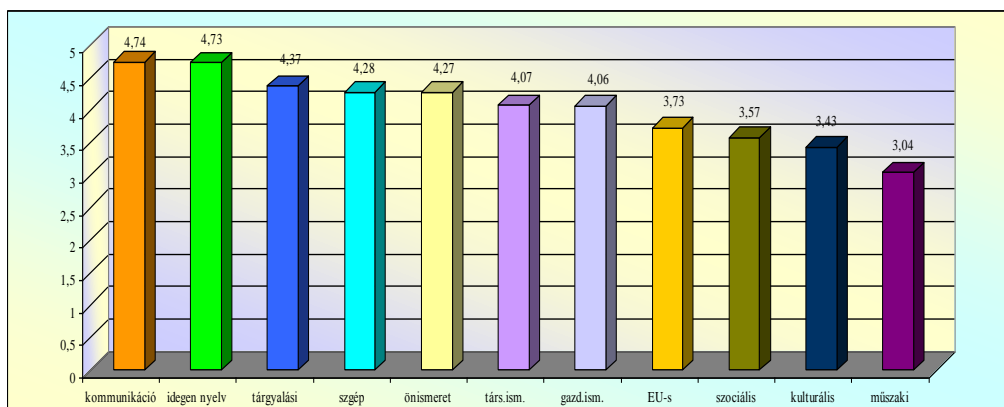
A mintatagok többsége (72%) városban él, lakhely szerint Heves (31%), Pest (27%), Borsod-Abaúj-Zemplén (21%) megye lakóinak aránya volt kimagasló a mintában.

A válaszadók jelentős része (41%) 65-120 ezer Ft havi nettó egy főre eső jövedelemből gazdálkodik, 21%-pedig 120-200 ezer Ft-ból. Azok aránya is viszonylag nagy volt (38%), akik családjában a havi nettó jövedelem 60 ezer Ft alatt van.

## Eredmények

Kutatásom alapvető célkitűzése volt annak megismerése, hogy a jelenleg foglalkoztatottak az egyes kompetenciákat milyen mértékben tartják fontosnak ma egy sikeres karrierhez. A megkérdezettek szerint leglényegesebb ismeretek a kommunikáció, az idegen nyelv és a tárgyalási technikák.

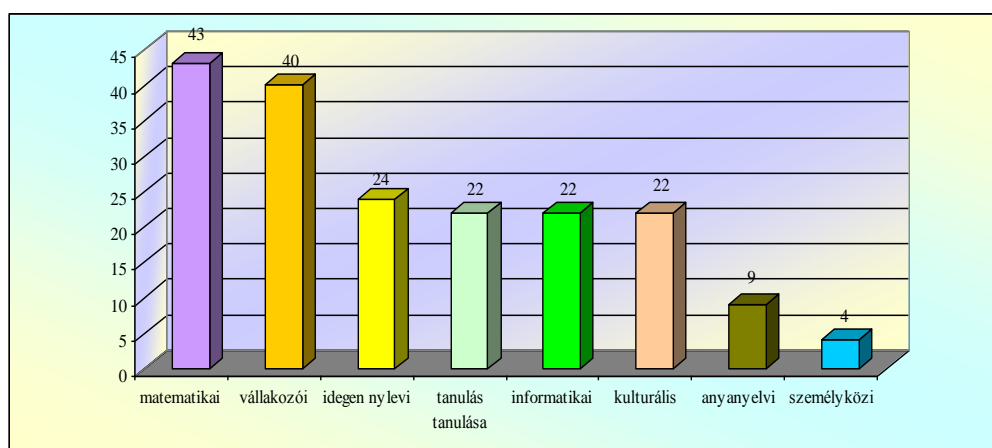
Meglepő módon a műszaki és az EU-s ismeretek háttérbe szorultak, ahogyan a kulturális ismereteket és a szociális érzékenységet sem minősítették a többi ismerethez képest nagyon mérvadónak a mintatagok (16. ábra).



16. ábra: Egy sikeres karrier megvalósításához szükséges kompetenciák fontosságának megítélése

Forrás: saját kutatás 2009, N=300 (mérési szint: intervallum skála, 1=egyáltalán nem fontos; 5= leginkább fontos; érték=átlag)

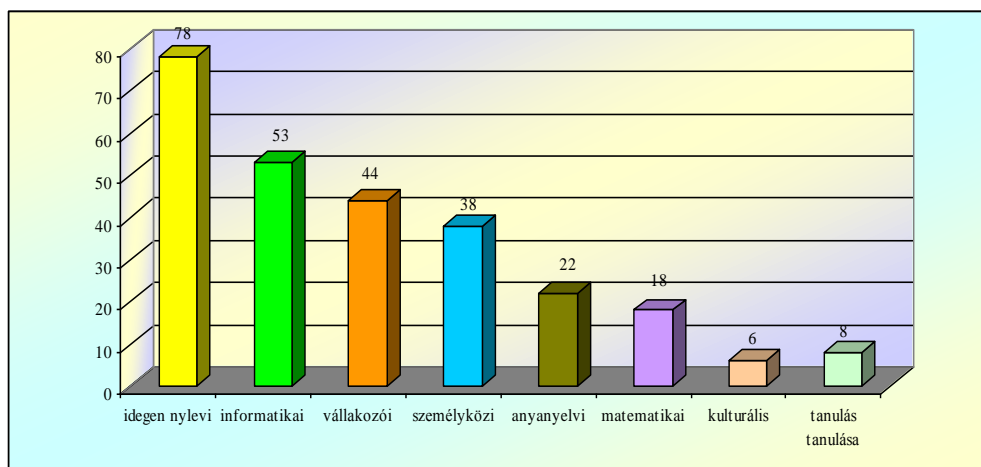
Annak ellenére, hogy az idegen nyelv ismerete megítélésük szerint elengedhetetlen ma egy sikeres karrierhez, a többség mégis ebben érzi magát legkevésbé felkészültnek. Az idegen nyelv mellett a matematikai ismeretek és a vállalkozói kompetenciák voltak azok az elemek, melyekről a válaszadók azt állították, hogy ezekben a leggyengébbek (17. ábra).



17. ábra: A leggyengébbnek tartott kompetenciák köre (%\*)

Forrás: saját kutatás 2009, N=300 (\*relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

Ezzel összhangban áll azon képességek struktúrája, melyeket a leginkább fejleszteni törekszenek a válaszadók. Ebben a csoportban ugyanis élen végeztek az idegen nyelv, az informatika és a vállalkozói készség (18. ábra).



18. ábra: Leginkább fejlesztendő kompetenciák köre (%\*)

Forrás: saját kutatás 2009, N=300 (\*relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

Kutatási céloknak megfelelően azt is megvizsgáltam, hogy jelenlegi munkavégzés során ki milyen kompetenciát és milyen mértékben hasznosít.

Nem meglepő módon az anyanyelvi kompetencia végzett az abszolút első helyen, ez az a képesség melyet egyetlen területen sem lehet nélkülözni. A szociális készségeket is igen jelentős mértékben hasznosítják mindennapi munkájuk során a válaszadók, ahogyan az informatikai és a kommunikációs készséget is. A vállalkozói kompetencia is sokuk munkájához nélkülözhetetlen kulcskompetencia.

Az általam megadott – az EU által definiált kulcskompetenciák – közül a megkérdezettek nyilatkozata szerint legkevésbé a mindennapok munkafolyamataiban a kulturális tudatosság és a tanulás tanulása kulcskompetenciák játsszák a legkisebb szerepet (3. táblázat).

3. táblázat: Kompetenciák hasznosíthatóságának mértéke

kompetenciák	hasznosítás mértéke (átlag érték %-ban)
anyanyelvi	56,78
személyközi	19,13
informatikai	15,30
vállalkozói	14,84
idegen nyelvi	13,56
matematikai	11,79
tanulás tanulása	8,65
kulturális	6,62

Forrás: saját kutatás 2009, N=300

Szerettem volna azt is megtudni, hogy a munkatapasztalattal bíró válaszadók milyen kompetencia-mixet társítanak egy-egy ágazathoz. A válaszok elemzése során a személyes kompetenciákra helyeztem a hangsúlyt.

Eszerint a mezőgazdaság-halászat terén a legfontosabb az együttműködés, a rugalmasság és a kitartás.

Az építőiparban a válaszadók szerint a leglényegesebb három kompetencia a pontosság, az együttműködés és a megbízhatóság.

A kereskedelem és marketing területen dolgozóknak a meggyőzés, a rugalmasság és az együttműködés terén kell professzionálisnak lenniük a válaszadók szerint.

A logisztika, szállítmányozás területén a pontosság, megbízhatóság és a problémamegoldás a legfontosabb kompetenciák, ahogyan a turizmus vendéglátás esetében a rugalmasság, a kezdeményezőkézség, illetve együttműködés és a motiválás.

Az oktatási és pedagógiai munka a minta véleménye szerint jó stressztűrő képességet igényel, továbbá az önfejlesztés és együttműködés képességét.

A rendvédelem, honvédelem ágazathoz is a stressztűrő képességet rendelték hozzá legnagyobb arányban a kitartás és együttműködés mellett.

A pénzügyi-banki feladatok ellátása a megkérdezettek szerint megbízhatóságot, meggyőzést és pontosságot igényel.

Összegzésképpen ismét elmondható, hogy a mai nemzetközi munkaerőpiacon a versenyképességhez nélkülözhetetlenek az itt említett kompetenciák, köztük egy vagy több idegen nyelv ismerete is.



### 3.2. Az 2014-es primer fázis bemutatása

#### 3.2.1. A fókuszcsoporthoz megkérdezés eredményei

##### *A minta szocio-demográfiai jellemzése*

Mint arra már az Anyag és módszer c. fejezetben is utaltam, a kvantitatív fázis megalapozásaként kvalitatív kutatást, fókuszcsoporthoz megkérdezést végeztem 15 szakember részvételével. A kiválasztási folyamat résztvevője mind a 15 fő, ebből 12 HR-es, de csak 5-en fő döntéshozók a kiválasztás folyamatában.

Az interjúalanyok cégei főbb tevékenység szerint igen sokszínűek voltak. A következő vállalati profilok képviselték magukat a mintában:

- oktatás
- fejevadász (executive search firm)
- orvosi műszergyártó cég
- autóiipari beszállító
- villamosenergia-termelő
- IT/telekommunikáció
- gyógynövény feldolgozó
- befektetési és pénzügyi tanácsadó
- személyzeti és vezetői tanácsadás, vezető kiválasztás, szervezetfejlesztés, képzések
- kommunikációs ügynökség.

Az alanyok vagy HR-es pozíciót töltöttek be (például HR felelős, HR vezető, HR specialista, HR generalista, humánpolitikai munkatárs, HR toborzó, HR igazgató, HR titkár), vagy cégvezetők voltak (ügyvezető igazgató), illetve tanácsadói minőségben dolgoznak.

A cégek döntő többsége (12 db.) legalább 20 éve van jelen a magyar piacon, tehát a rendszerváltást követő években jelentek meg. Két állami tulajdonú cég pedig több mint 40-50 éves múltra tekint vissza. A legfiatalabbak 12, 10, illetve 7 éves múlttal rendelkeznek.

Az interjúalanyok munkaviszonya igen eltérő hosszúságú: az 1 hónapostól kezdve 27 éves munkaviszonyig mindenre találtam példát. (A középérték 10-12 év körül mozgott).

##### *A beszélgetés előtti elvárásaim és az ehhez kapcsolódó hipotézisek*

A szakértőkkel folytatott félig strukturált interjúk készítése elé várakozással tekintettem, mivel két előfeltételezés beigazolódását is vártam tőle a kérdőívben használt kompetenciastruktúra előtesztelésén túl. A szakértőket három, méret szerint különböző vállalati típusból toboroztam. Hatan a nagyvállalatokat (több mint 250 fő összdolgozói létszámmal) képviselték, öten jelentek meg a kis- és középvállalkozások (50-249 fő között) képviselőiben, míg a mintába csupán 4 mikrovállalkozás került, amely kevesebb, mint 10 főt foglalkoztat. A dolgozói létszám alapján történő vállalati osztályozás a munkáltatói kérdőíves

felmérésben is megjelent, viszont a vállalati tulajdonformát csak ott, a kérdőív egyik kérdésében (15. kérdés) vizsgáltam.

A 2. hipotézisem szerint a vállalkozások által támasztott (és a munkáltatói kérdőív eredményéből körvonalazódó) kompetencia-elvárások kiemelik a személyes kompetenciák szerepét. A kérdéscsoportonkénti kiértékelés című részből (3.2.5. fejezet) világosan látszik, hogy e feltevés beigazolódott, hisz a főbb kérdésekben (az oktatás fejlesztési feladatai, a kompetenciák felértékelődése, a támogató szervezeti kultúra szerepe az egyéni/személyes fejlesztésben, a személyes kompetenciák felértékelődése) a két csoport egyetértett. Természetesen magukban a kompetencia listákban, portfóliókban eltérések adódtak, de volt olyan eset is, amikor a halmazok elemei teljesen jól lefedték egymást.

A 3. hipotézisem szerint a (személyiség-) kompetenciák és a munkavállalókkal szemben támasztott kompetencia elvárások elemei között a hangsúly a vállalati méret, tulajdonforma és tevékenység (profil) függvényében eltolódik a szakmaspecifikusságon (munkakörtől való függésen) túl. Sajnos, ezt a hipotézist a későbbiekben részben el kellett vetnem (3.2.2, 3.2.3. és 3.2.4. fejezet), mert az alkalmazottak száma szerinti méret, tulajdonszerkezet és tevékenységi kör, valamint a kompetenciák között összefüggés statisztikailag nem volt kimutatható (3.2.5. fejezet). [Viszont a szakirodalmi feldolgozás során bizonyítást nyert az a tény, hogy a kompetenciák munkakörtől függenek, tehát szakmaspecifikusak, így az előfeltevésem egy része bizonyítást nyert].

Ennek ellenére, és a hipotézis második részének igazolására, mégis úgy gondoltam, hogy érdemes megvizsgálni az eltéréseket szakmai szempontból. A kitarás például erőteljesen a külföldi vállalatok által preferált kompetencia, míg a problémamegoldást az állami tulajdonú cégek, önkormányzatok tartották lényegesnek, hasonlóan a rugalmassághoz. Ezzel szemben látható, hogy nyelvi ismereteket nem részesítik előnyben az önkormányzati munkaadók.

Úgy tűnik, ezen a területen a több feladatot ellátni képes, generalista embereket keresik, feltételezem azért is, mert minden egyes szakmacsoportra külön szakembert alkalmazni nem tudnak az anyagi korlátok miatt. Velük szemben a multinacionális nagyvállalatok a specialisták képzésére törekednek. Mivel jellemzően az országon belüli kapcsolatok dominálnak, így nem meglepő, hogy a nyelvismeret nem olyan priorizált egyik vállalati formánál sem.

Összességében úgy tűnik tehát, hogy állami, önkormányzati szinten a tradicionális kompetenciák dominálnak jobban, míg a külföldiek körében a „modernebb” kompetenciáké a főszerep.

A fenti pontosításokkal, finomításokkal a 3. hipotézist részben igazoltnak tekintetem az előbb részletezett hangsúly eltolódások miatt, a statisztikailag nem kimutatható összefüggés ellenére.

A fókuszcsoportos interjúk válaszainak kiértékelése a *21. sz. mellékletben* található.

### 3.2.2. A nappali tagozatos hallgatók kérdőívének kiértékelése

#### *A minta szocio-demográfiai ismérvei*

A legmagasabb iskolai végzettség szerint szakközépiskolát és gimnáziumot végzett, vagy felsőfokú szakképzésben tanult hallgatók kerültek a mintába legnagyobb arányban (4. táblázat).

4. táblázat: A válaszadók megoszlása iskolai végzettség szerint

<b>válaszok</b>	<b>%</b>
szakmunkásképző	12
szakközépiskola	37
gimnázium OKJ vagy felsőfokú akkreditált okleveles képzés	35
főiskola	8
egyetem	7

Forrás: saját kutatás 2014, N= 435

A legtöbb válaszadó az agrárterületen tanul jelenleg, őket a bölcsész, a kereskedelem, marketing és közgazdászok részét vevők követték, mint ahogy azt az 5. táblázat adatai is tükrözik.

5. táblázat: Jelenlegi tanulmányok területe

*(% relatív gyakoriság, több válasz volt adható)*

<b>tanulmány területe</b>	<b>% relatív gyakoriság (több válasz volt adható)</b>
agrár	20
kereskedelem, marketing	16
közgazdaságtan	16
bölcsészettudományi	13
társadalomtudományi (pl. HR)	10
természettudományi	5
műszaki-informatikai	8
jogi-közigazgatási	2
egészségtudományi	1
logisztika, szállítmányozás, fuvarozás	2
pedagógiai	3
pénzügyi, számviteli	4

Forrás: saját kutatás 2014, N= 435

Nem szerint 35% férfi és 65% női válaszadó töltötte ki a kérdőívet (lsd. 6. táblázat).

6. táblázat: A minta nem szerinti összetétele

<b>férfi</b>	35
<b>nő</b>	65

Forrás: saját kutatás 2014, N= 435

Életkor tekintetében a legnagyobb arányt a 18-24 éves válaszadók tették ki, mint ahogy azt a 7. táblázat is mutatja.

7. táblázat: A minta életkor szerinti összetétele

<b>életkora</b>	<b>%</b>
18-24 év	62
25-29 év	17
30-39 év	11
40-49 év	8
50-59 év	1
60 év felett	1

Forrás: saját kutatás 2014, N= 435

A családjában az egy főre eső havi nettó átlagjövedelem szerint a minta több mint fele (51%) nem rendelkezik rendszeres jövedelemmel. 17% 100000 Ft alatt, 13% pedig 100001 - 150000 Ft-ból gazdálkodik havonta.

A jelenlegi képzések helye szerint a legtöbb válaszadó Pest (52%) megyében tanul, őket követték a fővárosban (29%), illetve a Békés megyében tanulók (14%).

Állandó lakhely tekintetében a legtöbb válaszadó Pest megyében él, kicsit kisebb arányban voltak jelen a főváros lakosai (21%) és a Békés megyében (11%) élők.

A legtöbb válaszadó városban él, szinte azonos arányban voltak jelen a főváros és a községek lakosai a mintában. Az eredményeket a 8. táblázat jeleníti meg.

8. táblázat: A minta összetétele állandó lakhely szerint

<b>állandó lakhelye</b>	<b>%</b>
főváros	21
város	56
község	23

Forrás: saját kutatás 2014, N= 435

Kutatásom során megvizsgáltam, hogy a nappalis hallgatók miként vélekednek az egyes kompetenciák fontosságáról, azok karrierben betöltött szerepéről és arról, hogy az iskolai képzések során, mely készségek fejlesztésére lenne szükség a diákok szerint.

A nappalis hallgatók véleménye szerint ma egy sikeres karrierhez jó kommunikációs készségre, számítógépes és idegen nyelvi ismeretekre van a legnagyobb szükség. Maga az eredmény nem meglepő, hisz mind a kommunikáció, beleértve az idegen nyelvi kompetenciát, mind a számítógépes, informatikai készségek (mai, ismertebb nevén IKT, azaz információs és kommunikációs technológiák) nélkülözhetetlenek a mai világban az élet minden területén, nem csak a munkaerő-piacon és így „modern” kompetenciának számítanak.

Az IKT-t, akárcsak a munkáltatói kérdőív feldolgozásánál, a hozzá szorosan kapcsolódó, beszédközpontú tárgyalási technikák után az önismeret, mint személyes kompetencia elem követi. Érdekes módon a kulcskompetenciák mellett ez az egyetlen olyan személyes kompetencia-elem, ami bekerült a listába és egyből a rangsor felső részébe.

A 9. sz. táblázat bemutatja a sikerhez szükséges elemek fontosságát.

9. táblázat: Egy sikeres karrier megvalósításához szükséges ismeretek fontossága

(*átlag, 1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos*)

<b>kompetenciák</b>	<b>átlag</b>
idegen nyelv	4,5
számítógépes ismertetek	4,4
társadalmi ismeretek	3,5
gazdasági ismeretek	3,8
szociális érzékenység	3,2
műszaki ismeretek	3,2
kommunikáció	4,6
tárgyalási technikák	4,3
EU-s ismeretek	3,2
önismeret	4,2
kulturális ismeretek	3,2

Forrás: saját kutatás 2014, N=435; szórásértékek: 0,6-1,05

A sikeres karrier zálogát a jövő munkaereje abban látja, hogy megszerzett tudását hasznosítani legyen képes. A munkaerő-piaci elvárásokhoz illeszkedő, adekváтан beilleszthető és gyakorlati értelemben is jól hasznosítható tudásra van szükség jelenleg a hallgatók szerint. Az alapkészségek és kompetenciák fejlesztését szintén nagyon fontos célként és elvárásként fogalmazzák meg a (felső-) oktatási intézmények felé és szinte ugyanolyan prioritást élvez a rangsorban a személyiségjegyek, a személyes kompetenciák továbbfejlesztése is (10. táblázat).

10. táblázat: Válaszadók véleménye a sikeres karrier zálogáról

(*átlag, 1= egyáltalán nem értek egyet, 5= teljes mértékben egyetértek*)

<b>készségek</b>	<b>átlag</b>
egy versenyképes diploma	3,5
egy olyan végzettség, amivel rövid időn belül el lehet helyezkedni	3,8
a megszerzett tudás hasznosítása	4,4
a személyiségjegyek továbbfejlesztése	3,9
alapkészségek, kompetenciák, majd ezek fejlesztése	4,1

Forrás: saját kutatás 2014, N=435; szórásértékek: 0,6-0,7

A hallgatók úgy vélték, hogy a sikerhez az is fontos manapság, hogy mindig új ismeretekre tegyenek szert. Ez is igazolja az élethosszig tartó és az élet teljes területére kiterjedő (LLL és LWL) tanulás koncepciók életképességét, és azt, hogy most már a diákok attitűdjében is benne van, hogy folyamatosan megfrissülő, megújuló és az aktuális elvárásokat kielégíteni képes tudásra, készségekre van szükség, ha valaki sikeres szeretne lenni a szakmájában. Ennél a pontnál is megmutatkozik a készségek és képességek szerepének, illetve továbbfejlesztésének fontossága. A hallgatók álláspontját a 11. táblázat mutatja be szemléletesen.

1. táblázat: Vélemények a leendő (vagy eddigi) munka során alkalmazott készségekről

(*átlag, 1 = egyáltalán nem értek egyet, 5 = teljes mértékben egyetértek*)

<b>készségek</b>	<b>átlag</b>
a felsőoktatásban szerzett tudásomra támaszkodom	3,1
mindig új ismereteket kell szereznem	4,4
készségeim, képességeim használok	4,3
az általam elsajátított, és az iskolában nem tanított ismeretanyagra támaszkodom	3,6
régebbi tapasztalatomra támaszkodom	3,6

Forrás: saját kutatás 2014, N= 435; szórásértékek: 0,6-0,7

A kérdésekre adott válaszok szerint ezeknek a piacképes, aktuális ismereteknek megszerzésében nagy szerepe van a felsőoktatási intézményeknek, mivel a hallgatók azt nyilatkozták, hogy ezekben az intézményekben szerzett tudásukat használják leginkább saját készségeik, képességeik mellett a legnagyobb arányban a munkájuk során.

Ez azt igazolja, hogy nagy szerepe és felelőssége van a felsőoktatási intézményeknek abban, hogy diákjaik számára a lehető legjobb mértékben előkészített tudást adják, igazodva a piaci kihívásokhoz, trendekhez, igényekhez a szakmaiság és a tudományos mércék mellett. Az új ismeretek megszerzésének fontossága ismét előkelő helyen végzett (12. táblázat).

12. táblázat: Az eddigi munkatapasztalat során használt ismeretek aránya (*átlag %-ban*)

<b>ismeretek</b>	<b>átlag (%)</b>
a felsőoktatásban szerzett tudásomra támaszkodom	21
mindig új ismereteket kell szereznem	20
készségeim, képességeim használok	22
általam elsajátított, és az iskolában nem tanított ismeretanyagra támaszkodom	16
régebbi tapasztalatomra támaszkodom	17

Forrás: saját kutatás 2014, N= 435

Kíváncsi voltam arra is, hogy mit gondolnak a hallgatók egy, a számukra ideális munkahely jellemzőiről. Az eredmények szerint a jó kollegiális viszony, csapatmunka, a jó munkahelyi légkör és a személyes fejlődés lehetőségének biztosítása a legfontosabb a jövő munkavállalói számára.

Mindez jól mutatja azt az attitűdváltozást, melynek lényege, hogy az anyagi motivációk mellett előtérbe kerülnek az egyéni, személyhez kötődő elvárások kielégítésének kérdései.

Ez fontos információ lehet a munkaadók számára, hogy tudják azt, milyen eszközökkel, milyen módon, milyen feltételek biztosításával tudják aktivizálni, jobb munkavégzésre ösztönözni munkatársukat támogatván ezzel személyes fejlődésüket és milyen módon tudják munkavállalóik lojalitását erősíteni. A 13. táblázat egy vonzó munkahely jellemzőit mutatja be.

13. táblázat: A vonzó munkahely jellemzői  
(*átlag, 1= egyáltalán nem értek egyet, 5= teljes mértékben egyetértek*)

<b>jellemzők</b>	<b>átlag</b>
szabályozott, kiszámítható környezet és kollégák	3,8
dinamikus, mozgásban lévő szervezet, új kihívások	3,8
az emberek teljesítményorientáltak és versenyszelleműek	3,3
a kollegialitás, kölcsönös segítségnyújtás jellemző	4,5
a vezetőség támogatja és ösztönzi a versengést és a kockázatvállalást	3,3
a vezetőség a dolgozók személyes fejlődését ösztönzi és támogatja	4,3
a siker alapja az emberi erőforrás és a csapatmunka fejlesztése az, elköteleződés	4,4

Forrás: saját kutatás 2014, N=435; szórásértékek: 0,8-0,9

Kíváncsi voltam a hallgatók véleményére a kompetenciákon belül tapasztalható hangsúly-eltolódások tekintetében is.

A hallgatók véleménye szerint a műszaki, gazdasági ismeretek és vállalkozói készségek, a tanulás a hibákból és a körültekintés azok a kompetenciák, melyek jelentősége leginkább megnövekedett az elmúlt 5 évben. Az eredményeket a 14. táblázatból láthatjuk.

14. táblázat: A kompetenciák (készségek, képességek) jelentőségének megítélése az utóbbi 5 évben (*említések %-ban*)

<b>kompetencia</b>	<b>nőtt</b>	<b>nem változott</b>	<b>csökkent</b>
együttműködő készség	30	33	37
kitartás	38	27	35

tanulás a hibákból	60	12	28
megbízhatóság	40	30	30
motiválás	35	28	37
pontosság	48	20	32
problémamegoldás	35	14	51
önfejlesztés	26	14	60
rugalmasság	32	14	54
stressztűrő képesség	22	20	58
kezdeményezőkézség	49	16	35
meggyőzés	50	8	42
elhivatottság, elkötelezettség	45	26	29
önállóság	35	19	46
felelősségtudat	42	22	36
kockázatvállalás	35	21	44
önfegyelem	53	25	22
precizitás	44	25	31
szervezőkézség	45	12	43
szorgalom, igyekezet	49	25	26
terhelhetőség	21	15	64
türelmesség	32	45	24
döntésképeség	44	19	37
körültekintés	55	22	23
tanulási képesség	47	12	41
idegen nyelvi kommunikáció	20	8	72
informatika, számítógépes ismeretek	16	1	83
vállalkozói készségek	50	10	40
kommunikációs készség	33	5	62
EU-s ismeretek	49	9	42
műszaki ismeretek	57	8	35
gazdasági ismeretek	60	6	34
szociális érzékenység, empátia	41	41	18

Forrás: saját kutatás 2014, N= 435

Ennek megfelelően a sikeres vállalkozóvá váláshoz elengedhetetlen kompetenciák (rugalmasság, döntésképeség, körültekintés, kockázatvállalás, kitartás) fejlesztéséről nyilatkoztak úgy a hallgatók, hogy fejlesztésükre leginkább szükség lenne a felsőoktatásban. A megbízhatóságot ismét kissé különálló elemnek tekinteném a fenti csoporttól hangsúlyozva ezzel annak különleges jellegét, mivel a bizalom és diszkréció a munkáltatói és munkavállalói oldal felől nézve is óriási fontossággal bír. A kompetenciák munkaerő-piaci jelentőségéről és azok oktatási intézményi rendszerben történő fejlesztéséről a 15. táblázat szolgáltat információt. A táblázat adataiból kiderül, hogy a megbízhatóság, a rugalmasság és a döntésképeség a három leginkább szükségesnek vélt személyes kompetencia az informatikai és számítógépes ismeretek mellett a minta alanyainak véleménye szerint. Ugyanakor úgy vélik,



hogy ezek közül csak a megbízhatóságot fejlesztette az oktatás és a többi elem, amit az oktatás fejleszt (EU-s és gazdasági ismeretek), nem játszik olyan fontos szerepet a munkaerő-piacon. Megítélésük szerint itt is eltérés tapasztalható a kompetenciafejlesztés területei és a munkaerő-piaci kompetencia elvárások között.

15. táblázat: Az alábbi kompetenciák (készségek, képességek) fontossága a munkaerőpiacon (említések %-ban, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

<b>kompetencia</b>	<b>szükséges a munkaerőpiacon</b>	<b>az oktatás fejleszti (fejlesztette)</b>
együttműködő készség	35	43
kitartás	28	51
tanulás a hibákból	40	36
megbízhatóság	38	58
motiválás	33	49
pontosság	31	43
problémamegoldás	38	34
önfejlesztés	32	33
rugalmasság	38	51
stressztűrő képesség	28	45
kezdeményező-készség	41	41
meggyőzés	35	45
elhivatottság, elkötelezettség	33	53
önállóság	31	33
felelősségtudat	34	34
kockázatvállalás	32	57
önfegyelem	45	28
precizitás	31	38
szervező-készség	31	35
szorgalom, igyekezet	35	31
terhelhetőség	22	47
türelmesség	59	29
döntésképesség	38	45
körültekintés	35	43
tanulási képesség	28	20
idegen nyelvi kommunikáció	45	40
informatika, számítógépes ismeretek	38	46
vállalkozói készségek	40	29
kommunikációs készség	39	30
EU-s ismeretek	23	61
műszaki ismeretek	28	55
gazdasági ismeretek	28	60
szociális érzékenység, empátia	23	16

Forrás: saját kutatás 2014, N= 435

A hallgatók nyilatkozata szerint a kommunikációs és informatikai (IKT) ismeretüket használják leginkább a munkavégzés (szakmai gyakorlat, nyári munka) és tanulás során. Ez nem meglepő, mivel ezekről a kompetenciákról nyilatkoztak úgy, hogy egy sikeres karrierhez szükségük van, és ezek jelentősége bizonyítottan meg is nőtt az elmúlt években. Saját tapasztalataik is ezeket a tendenciákat igazolják a felmérés szerint (16. táblázat).

16. táblázat: Jelenlegi munkavégzés során felhasznált kompetenciák aránya (átlag %)

<b>kompetenciák</b>	<b>átlag (%)</b>
anyanyelvi kommunikáció	31
idegen nyelvi kommunikáció	10
matematikai, számítási ismeretek	12
informatika és kommunikációs technológiák	18
személyközi, interkulturális, szociális készségek	15
vállalkozói készségek	6
kulturális tudatosság, multikulturalitás iránti fogékonyság	6
a tanulás tanulása	11

Forrás: saját kutatás, 2014, N= 435

Jelenlegi tanulmánya során az elméleti és gyakorlati kompetenciák fejlesztésének aránya a hallgatók szerint erősen az elmélet irányába hajlik: elmélet: 65%; gyakorlat: 35%.

Megítélésem szerint ezen érdemes lenne változtatni, mivel elmondásuk szerint az elméleti tudás sikeres gyakorlati alkalmazására van igény és szükség a munkaerőpiacon.

A három leginkább fejlesztendő kompetenciának a megkérdezettek az alábbiakat jelölték meg (*említések %-ban, relatív gyakoriság, több válasz volt adható*):

- anyanyelvi kommunikáció (46%),
- idegen nyelvi kommunikáció (36%)
- matematika, számítástechnika (9%).

Ugyanakkor érdekes módon magukról azt gondolják, hogy leginkább kommunikációs készségük és szociális készségeik a legerősebbek. Mivel a nyelv, mint a kommunikáció egyik eszköze, állandó fejlődésen, megújuláson, lexikai gazdagodáson megy keresztül, ezért gondolom, a fenti látszólagos ellentmondás feloldható. Bár kommunikáció terén erősnek gondolják magukat (és az oktatási intézmény is egyik célként a prezentációs készségek és a tárgyalástechnika erősítését jelöli meg), mégis itt állandó fejlesztésre van szükség az IKT területekhez hasonlóan.

Kiemelném itt is a személyközi, interkulturális és szociális készségek szerepét, mivel a multikulturalitás és globalizáció velejárója mai, modern világunknak, így a „globális falunkban” e készségek is elengedhetetlenek a hallgatók szerint. (Sőt, ezt már egyetemünkön is megtapasztalhatják, hiszen számos külföldi hallgató integrálódik be és válik mindennapjaik részévé). A matematikai és számítástechnikai ismeretek a nyelvi és kommunikációs kompetenciához hasonlóan erősek, napi szinten szükségesek, azonban itt is állandó fejlesztés, megújulás és megújítás szükséges, folyamatos alkalmazkodást feltételezve modern, felgyorsult világunkhoz és annak munkaerő-piaci szükségletéhez.

A legerősebbnek tartott készségek kapcsán az alábbiakat említették *(említések %-ban, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)*:

- anyanyelvi kommunikáció (60%)
- informatika és kommunikációs technológiák (27%)
- személyközi, interkulturális, szociális készségek (27%)
- matematikai, számítási ismeretek (11%)

A hallgatókat arról is megkérdeztem, hogy mely területen érzik magukat a leggyengébbnek, mert úgy gondolom, ez kijelöli azokat a leginkább fejlesztendő területeket, melyekre a felsőoktatásban, a továbbképzéseken, a posztgraduális képzések során leginkább érdemes a hangsúlyt fektetni.

A leggyengébbnek tartott készségek az alábbiak voltak *(említések %-ban, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)*:

- idegen nyelvi kommunikáció (40%)
- vállalkozói készségek (33%)
- informatika és kommunikációs technológiák (25%)
- matematikai, számítási ismeretek (25%)

A válaszadó diákok szerint a néhány esetben lehet jelentősége annak, hogy a felsőoktatási intézmény segítségével történik-e a szükséges kompetenciák fejlesztése.

Ez az eredmény azt gondolom, jól rámutat arra, hogy a megkérdezett hallgatók jelentős része úgy véli, hogy nem mindig feltétlenül szükséges a formális, intézményi „klasszikus” tanulási forma, hanem lehet informálisan, nem felsőoktatási képzéshez kötődve is fejleszteni a szükséges kompetenciákat. A véleményeket a 17. táblázat mutatja be.

17. táblázat: A munkaerőpiacon előnyt jelent-e, ha a jelenlegi felsőoktatási intézmény segítségével fejleszti kompetenciáit?

<b>válaszok</b>	<b>%</b>
igen, minden esetben	19
igen, néhány esetben	38
talán, nem tudom megítélni	41
semmi esetben sem	2

Forrás: saját kutatás 2014, N= 435

Ezzel összhangban úgy nyilatkoztak a hallgatók, hogy önálló projektfeladatok segítségével tudják leginkább fejleszteni szükségesnek vélt kompetenciájukat. Ez az eredmény is megerősíti, hogy mennyire fontosak és milyen jelentősek azok az önálló, csoportos feladatok, melyeket számos felsőoktatási intézményben igyekeznek integráltan beépíteni az oktatási munkafázisba (18. táblázat).

1. táblázat: Vélemények a kompetenciafejlesztés módjáról  
(% relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

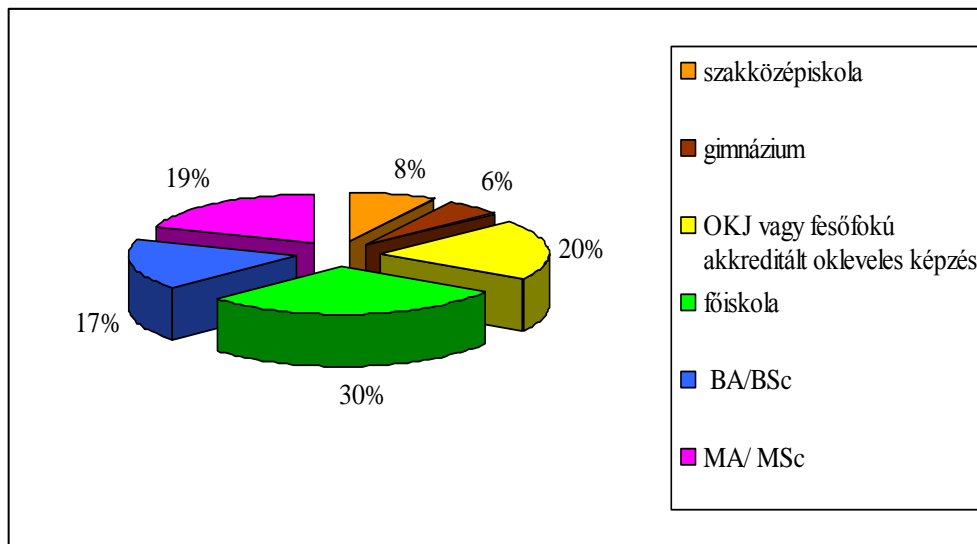
<b>válaszok</b>	<b>%</b>
tanórákba integrálva	19
külön, erre a célra szánt órák keretein belül	25
<b>önálló (projekt) feladatokkal</b>	<b>32</b>
szakmai gyakorlat során	22
kompetenciafejlesztő tréning keretein belül	2

Forrás: saját kutatás, 2014, N= 435

### 3.2.3. A levelező tagozatos hallgatók kérdőívének kiértékelése

#### A minta szocio-demográfiai ismérvei

A legmagasabb iskolai végzettség szerinti összetétel látható a következő, 19. ábrán.



19. ábra A legmagasabb iskolai végzettség szerinti mintaösszetétel (%)

Forrás: saját kutatás, 2014. N=310

A legtöbb válaszadónak főiskolai, illetve OKJ képzés a legmagasabb végzettsége.

A legmagasabb iskolai végzettség tudományterületét illetően agrár, műszaki és informatikai ismeretekkel rendelkezett a legtöbb válaszadó (19. táblázat).

19. táblázat: A legmagasabb végzettség tudományterülete

tanulmány területe	% relatív gyakoriság (több válasz volt adható)
agrár	15
kereskedelem, marketing, közgazdaságtan	9
bölcsészettudományi	8
társadalomtudományi (pl. HR)	10
természettudományi	4
műszaki-informatikai	20
jogi-közigazgatási	6
egészségtudományi	6
logisztika, szállítmányozás, fuvarozás	9
pedagógiai	4
pénzügyi, számviteli	9

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 310

A kitöltők 25%- a férfi, 75%-a nő volt (20. táblázat).

20. táblázat: A minta nem szerinti összetétele

férfi	25
nő	75

Forrás: saját kutatás, 2014, N= 310.

Az életkor szerinti összetétel tekintetében a válaszadók többsége 30-39 év között volt a 21. táblázat adatai szerint.

21. táblázat: A minta életkor szerinti összetétele

életkora	%
18-24 év	12
25-29 év	24
30-39 év	35
40-49 év	23
50-59 év	6
60 év felett	1

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 310.

A jelenlegi beosztást tekintve a legtöbben (37%) irodai alkalmazottként és beosztott értelmiségiként (24%) dolgoznak.

A minta tagjai főállásban az alábbi vállalattípusoknál dolgoznak:

- állami/önkormányzati vállalat (42%)
- külföldi tulajdonban lévő cég (multinacionális vállalat) (19%)
- magyar privát cég (38%)
- egyházi tulajdonban lévő intézmény (1,5%).

A megkérdezett vállalata a magyar piacon

- kevesebb, mint 5 éve: 14%
- 5-10 éve: 13%
- több mint 10 éve: 19%
- több mint 20 éve: 55% van jelen.

A legtöbben oktatás, pedagógia (20%), illetve kereskedelem-marketing (12%) területen dolgoznak, amint azt a 22. táblázat is szemlélteti.

22. táblázat: A mintatagok munkahelyének megoszlása nemzetgazdasági áganként

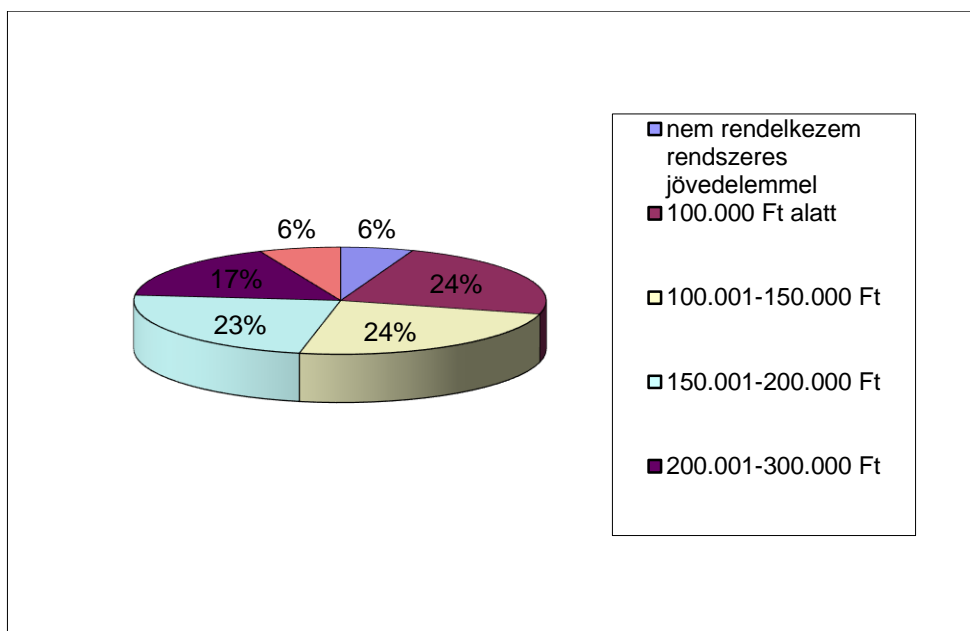
Nemzetgazdasági ág	%
mezőgazdaság, halászat	5
építőipar	12
kereskedelem, marketing, értékesítés	13
logisztika, szállítmányozás	4
turizmus-vendéglátás	4
oktatás, pedagógiai feladatok	18
rendvédelem, honvédelem	4
pénzügyi-banki tevékenység, ingatlanügyletek	6
egyéb	35

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 310.

A minta legnagyobb részének (24%) átlagos havi jövedelme 100-150 ezer Ft. A családjában az egy főre eső havi nettó átlagjövedelem szerint a válaszadók elenyésző része (6%) nem rendelkezik rendszeres jövedelemmel. 24% 100000

Ft alatt, 23% 150-200 000 Ft között, 23% pedig 200 000 Ft felett gazdálkodik havonta.

A jövedelmi viszonyokat a 20. ábra mutatja be.



20. ábra A mintatagok jövedelmi viszonyai

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 310.

A jelenlegi képzések helye szerint a legtöbb válaszadó Pest (52%) megyében tanul, őket követték a fővárosban (29%), illetve a Békés megyében tanulók (14%).

Állandó lakhely tekintetében a legtöbb válaszadó Pest megyében él, kicsit kisebb arányban voltak jelen a főváros lakosai (21%) és a Békés megyében (11%) élők.

A minta 49%-a városban él, 19% községben, 32% pedig a fővárosban.

A levelezős hallgatók véleményét is megkérdeztem arról, hogy megítélésük szerint az általam összeállított kompetencia struktúrából melyeknek van a legfontosabb szerepe egy sikeres karrierben. Ők már munkatapasztalattal rendelkező hallgatók, akik iskolai képzésben munka mellett vesznek részt és aktív munkavállalóként jelennek meg, így fontosnak tartottam a nappali tagozatos hallgatók mellett az ő véleményük megismerését is.

Az eredmények szerint a kommunikációs készségek, a számítógépes ismeretek itt is a legmértékesebbek, az idegen nyelv, a tárgyalási készség és az önismeret úgyszintén a lista elején végzett kompetenciák voltak. A 23. táblázatból láthatók a vélemények.

23. táblázat: Egy sikeres karrier megvalósításához szükségesnek vélt kompetenciák

(*átlag, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos*)

<b>kompetenciák</b>	<b>átlag</b>
idegen nyelv	4,4
számítógépes ismertetek	4,5
társadalmi ismeretek	3,5
gazdasági ismeretek	3,7
szociális érzékenység	3,1
műszaki ismeretek	3,2
kommunikáció	4,6
tárgyalási technikák	4,4
EU-s ismeretek	3,2
önismeret	4,4
kulturális ismeretek	3,2

Forrás: saját kutatás 2014, N=310 szórásértékek:0,5-0,8

Külön kérdéskörben megvizsgáltam azt is, hogy miként vélekednek a megkérdezettek arról, hogy az egyes kompetenciáknak mekkora szerepe volt a jelenlegi beosztására, munkájára történő kiválasztás során.

A munkavállaló hallgatók szerint leginkább a megbízhatóság, felelősségtudat, valamint az önfegyelem és pontosság voltak a legmeghatározóbb készségek, melyek miatt a munkáltató az ő kiválasztásuk mellett döntött.

Látható ezen eredményből is a személyes kompetenciák szerepének felértékelődése, mely összecseng a nappali tagozatos hallgatók véleményével és később a munkáltatók által megfogalmazottakkal egyaránt. Az eredmények a 24. táblázatban tekinthetők meg.

24. táblázat: Vélemény a kompetenciák szerepéről a jelenlegi munkakörbe/beosztásra történő kiválasztás során  
(*átlag, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos*)

<b>kompetencia</b>	<b>meghatározás</b>	<b>átlag</b>
együttműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében	4,1
kitartás	Elkötelezett, akaratát a feladatra összpontosítja huzamos ideig	4,2
tanulás a hibákból	Erőfeszítést tesz a hibák kijavítása érdekében	3,7
megbízhatóság	Az utasításoknak megfelelően jár el	4,7
motiválás	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz	4,0
pontosság	Minőségi munkát végez határidőre	4,5
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra és meg is oldja azokat	4,3
önfejlesztés	Ismeri erősségeit/gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit	3,6
rugalmasság	Képes alkalmazkodni a megváltozott feltételekhez	4,1
stressztűrő képesség	Képes nyomás alatt dolgozni	4,1
kezdeményezőkézség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit	3,5



meggyőzés	Gondolatait, véleményét eredményes érveléssel teszi közzé	4,1
elhivatottság, elkötelezettség	Inspirálja munkája, azonosul a szervezet céljaival és értékeivel	4,2
önállóság	Képes egyénileg is elvégezni a feladatot	3,7
felelősségtudat	Viseli cselekedeteinek következményeit	4,7
kockázatvállalás	Képes a bizonytalanság melletti cselekvésre	4,0
önfegyelem	Képes érzelmeit kontrollálni stressz alatt	4,5
precizitás	Képes a közel hibátlan munkavégzésre	4,3
szervezőkészség	Képes saját vagy mások munkatevékenységének megszervezésére	3,6
szorgalom, igyekezet	Keresi az új és a plusz feladatokat	4,1
terhelhetőség	A feladat által igényelt erőfeszítést megteszi és fenntartja	4,1
türelmesség	Bizonyos helyzeteket nyugodtan kezel	3,5
döntésképeség	Objektíven értékeli és mérlegeli a különféle szempontokat	3,9
körültekintés	Elővigyázatos	3,8
tanulási képesség	Hajlandó és képes az önképzésre	4,0

Forrás: saját kutatás 2014, N=310 szórásértékek: 0,8-1,0

A megkérdezett levelező hallgatók szerint a sikeres karrier záloga a megszerzett tudás hasznosításán és az alapkompenciákon múlik leginkább, mint ahogy azt a 25. táblázat is tükrözi.

25. táblázat: Egy sikeres karrier zálogai

<b>tényezők</b>	<b>átlag (ahol 1=egyáltalán nem fontos)</b>
egy versenyképes diploma	3,4
egy olyan végzettség, amivel rövid időn belül el lehet helyezkedni	3,7
a megszerzett tudás hasznosítása	4,3
a személyiségjegyek továbbfejlesztése	4,0
alapkészségek, kompetenciák, majd ezek fejlesztése	4,1

Forrás: saját kutatás 2014, N=310 szórásértékek: 0,82-1,0

A hallgatók véleménye szerint eddigi munkájuk, illetve leendő munkájuk során leginkább jellemző, hogy új ismereteket kell elsajátítaniuk, ami megerősíti, hogy a folyamatos lépéstartás az új, újszerű technológiákkal, innovációkkal ma szinte

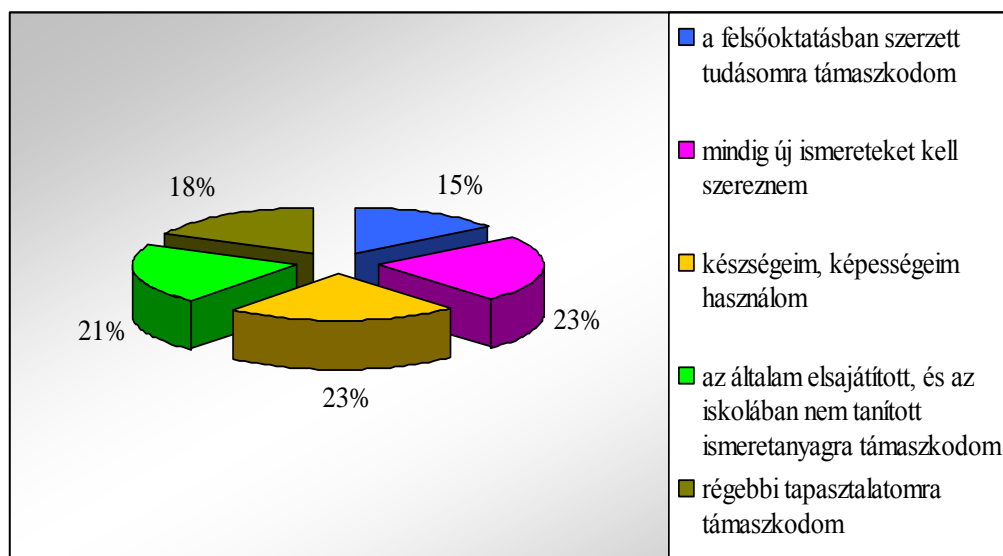
minden munkakörben mérvadó. A válaszok szerint emellett a készségek, képességek megfelelő használata is mindennapi munkavégzésükben jellemző (26. táblázat).

26. táblázat: Az ismeretek, készségek és képességek szerepe munkavégzés során

tényezők	átlag (ahol 1=egyáltalán nem ért egyet)
a felsőoktatásban szerzett tudásomra támaszkodom	2,8
mindig új ismereteket kell szereznem	4,2
készségeim, képességeim használom	4,3
az általam elsajátított, és az iskolában nem tanított ismeretanyagra támaszkodom	3,7
régebbi tapasztalatomra támaszkodom	3,8

Forrás: saját kutatás 2014, N=310 szórásértékek: 0,7-1,0

Ugyanez az eredmény született ezen kompetenciák prioritizálása során, amikor a hallgatókat arról kérdeztem, hogy munkájuk során mely kompetenciákat használják leginkább. Az eredményt a 21. ábra mutatja be.



21. ábra Az eddigi munkatapasztalatok során felhasznált kompetenciák mértéke (átlagban)

Forrás: saját kutatás, 2014, N=310 szórásértékek: 0,7-1,0

A válaszadókat arról is megkérdeztem, hogy szerintük hogyan jellemezhető egy jó munkahely.

Az eredmények szerint leginkább a kollegialitás és a személyes fejlődés ösztönzése a legfontosabb szempontok, melyek egy munkahelyi környezetet vonzóvá tesznek (27. táblázat).

27. táblázat: Egy vonzó munkahely jellemzői átlagban (ahol, 1= egyáltalán nem értek egyet, 5= teljes mértékben egyetértek)

<b>tényezők</b>	<b>átlag</b>
szabályozott, kiszámítható környezet és kollégák	3,9
dinamikus, mozgásban lévő szervezet, új kihívások	3,7
az emberek teljesítményorientáltak és versenyszelleműek	3,1
a kollegialitás, kölcsönös segítségnyújtás jellemző	4,5
a vezetőség támogatja és ösztönzi a versengést és a kockázatvállalást	3,0
a vezetőség a dolgozók személyes fejlődését ösztönzi és támogatja	4,4

Forrás: saját kutatás 2014, N=310 szóráseértékek: 0,6-1,0

A levelezős hallgatókat is megkérdeztem arról, hogy miként vélekednek az általam összeállított kompetencia-struktúra jelentőségének megváltozásáról. A számítógépes ismeretek, az önfejlesztés, stressztűrő képesség és a kommunikáció azok a kompetenciák, melyekről a válaszadók jelentős többsége úgy nyilatkozott, hogy jelentőségük megnőtt az utóbbi időben. A számítógépes ismeretek olyan kulcskompetencia, amelyről senki nem vélekedett úgy, hogy jelentősége csökkent volna. Ilyen erősen egyik kompetenciát sem preferálták a hallgatók. Az eredmények a 28. táblázatban láthatók.

28. táblázat: Kompetenciák jelentőségének megítélése  
(% relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

<b>kompetencia</b>	<b>nőtt</b>	<b>nem változott</b>	<b>csökkent</b>
együttműködő készség	43	36	21
kitartás	49	35	16
tanulás a hibákból	35	57	9
megbízhatóság	36	48	16
motiválás	38	36	26
pontosság	33	55	12
problémamegoldás	56	39	5
<b>önfejlesztés</b>	<b>60</b>	32	8
rugalmasság	56	34	10
<b>stressztűrő képesség</b>	<b>66</b>	21	13
kezdemenyezőkészség	30	54	16
meggyőzés	31	57	12
elhivatottság, elkötelezettség	24	46	30
önállóság	47	42	11
felelősségtudat	34	50	16
kockázatvállalás	33	45	22
önfegyelem	31	54	15
precizitás	30	57	13
szervezőkészség	43	50	7
szorgalom, igyekezet	26	54	20
terhelhetőség	76	19	5

türelmesség	28	47	25
döntéskéesség	40	50	10
körültekintés	22	70	8
tanulási képesség	52	38	10
idegen nyelvi kommunikáció	67	28	5
informatika, számítógépes ismeretek	77	23	0
vállalkozói készségek	38	40	22
kommunikációs készség	60	34	6
EU-s ismeretek	27	62	11
műszaki ismeretek	26	62	18
gazdasági ismeretek	31	61	8
szociális érzékenység, empátia	24	33	43

Forrás: saját kutatás, 2014. N=310

A műszaki, gazdasági és EU-s ismeretek mellett az önfejlesztésről és a tanulási készségekről nyilatkoztak úgy a legtöbben, hogy az oktatás ezeket fejleszti. A munkaerőpiacon pedig a stressztűrő képesség, együttműködő képesség, terhelhetőség kompetenciáira van leginkább szükség.

A munkaerő-piaci elvárások és az oktatás által előnyben részesített kompetenciafejlesztés között némi eltérés ez esetben is tapasztalható volt, ami jól felhasználható megítélés szerint az iskolai kompetencia fejlesztés újragondolásához, hogy megmutassa az arányok eltolódását, és azt, hogy milyen képességek fejlesztésére kell a hangsúlyt helyezni a munkaerő-piaci elvárások tükrében. A munkaerő-piacon elengedhetetlen kompetenciákat és az intézményesített keretek között történő fejlesztésüket foglalja össze a 29. táblázat.

Az adatokból látszik, hogy a terhelhetőség, stressztűrő képesség és együttműködő készség élvez prioritást véleményük szerint, miközben az oktatási intézménytől főleg a kevésbé lényeges műszaki és gazdasági ismeretek fejlesztését kapják a személyes kompetenciák fejlesztése helyett.

29. táblázat: A kompetenciák megítélése  
(% relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

<b>kompetencia</b>	<b>szükséges a munkaerőpiacon</b>	<b>az oktatás fejleszti (fejlesztette)</b>
együttműködő készség	55	16
kitartás	48	21
tanulás a hibákból	41	30
megbízhatóság	48	3
motiválás	54	24
pontosság	42	26
problémamegoldás	49	28

önfejlesztés	30	46
rugalmasság	56	9
stressztűrő képesség	62	16
kezdeményezőkézség	42	20
meggyőzés	44	23
elhivatottság, elkötelezettség	54	18
önállóság	49	23
felelősségtudat	34	22
kockázatvállalás	47	13
önfegyelem	35	30
precizitás	56	18
szervezőkézség	42	28
szorgalom, igyekezet	33	34
terhelhetőség	63	17
türelmesség	40	13
döntéskézség	48	25
körültekintés	40	24
tanulási képesség	27	52
idegen nyelvi kommunikáció	43	33
informatika, számítógépes ismeretek	40	47
vállalkozói készségek	47	29
kommunikációs készség	40	35
EU-s ismeretek	16	75
műszaki ismeretek	22	66
gazdasági ismeretek	26	70
szociális érzékenység, empátia	25	30

Forrás: saját kutatás, 2014. N=310

Jelenlegi munkájuk során leginkább az anyanyelvi és az informatikai kompetenciákat használják a megkérdezettek, amint az a 30. táblázatból látható.

30. táblázat: A jelenlegi munka során felhasznált kompetenciák

<b>tényezők</b>	<b>átlag</b> (% <i>, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)</i>
anyanyelvi kommunikáció	33
idegen nyelvi kommunikáció	8
matematikai, számítási ismeretek	11
informatika és kommunikációs technológiák	20
személyközi, interkulturális, szociális készségek	16
vállalkozói készségek	5
kulturális tudatosság, multikulturalitás iránti fogékonyság	6
a tanulás tanulása	9

Forrás: saját kutatás, 2014. N=310

A válaszadó hallgatók legutóbbi tanulmányuk során megszerzett elméleti tudásukat átlagosan 31%-ban hasznosítják jelenlegi munkavégzésük során.

A kitöltők között a legtöbben műszaki-informatikai (15%) társadalomtudományi (14%), agrár (11%); közgazdaságtan (11%) és kereskedelem, marketing (8 %) területen folytat tanulmányt.

Jelenlegi tanulmányainak célja 37%-nál önképzés, 30%-nál munkahelyi előmenetel és 20% nyilatkozott úgy, hogy munkaszerzés érdekében folytat jelenleg ezen a területen tanulmányt.

A leginkább fejlesztendő kompetenciáknak az alábbiakat ítélték a válaszadók (*% relatív gyakoriság, több válasz volt adható*):

- anyanyelvi kommunikáció (32%)
- idegen nyelvi kommunikáció (28%)
- informatika és kommunikációs technológiák (27%)
- személyközi, interkulturális, szociális készségek (24%).

Legerősebbnek az alábbi készségeket, képességeket érezték a hallgatók (*% relatív gyakoriság, több válasz volt adható*):

- anyanyelvi kommunikáció (65%)
- informatika és kommunikációs technológiák (27%)
- személyközi, interkulturális, szociális készségek (12%)
- idegen nyelvi kommunikáció (12%).

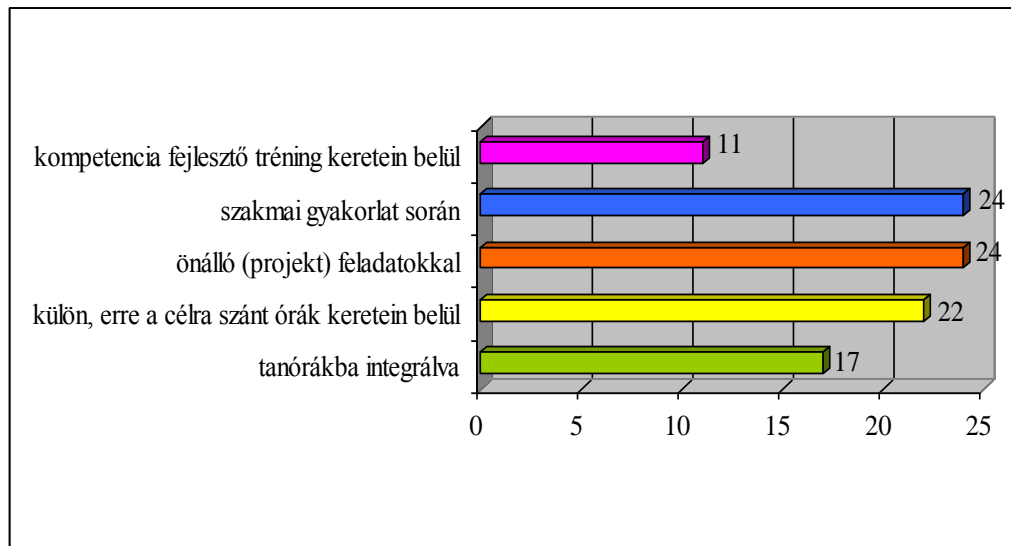
Az előző kérdésre adott válaszokkal összevetve ezen eredményt, úgy tűnik, hogy ezek a kompetenciák hiába erősek, fejlesztésükre folyamatosan törekednek.

A leggyengébbnek vélt készségek, képességek köre (*% relatív gyakoriság, több válasz volt adható*):

- idegen nyelvi kommunikáció (52%)
- matematikai, számítási ismeretek (21%)
- vállalkozói készségek (43%)
- kulturális tudatosság, multikulturalitás iránti fogékonyság (15%).

A válaszadók 36%-a szerint minden esetben, 34% szerint pedig néhány esetben előnyt jelent, ha a jelenlegi felsőoktatási intézmény segítségével fejleszti kompetenciáit.

A leghatékonyabb kompetenciafejlesztést a legtöbben itt is projekt feladatok és szakmai gyakorlat során képzelnék el (22. ábra).

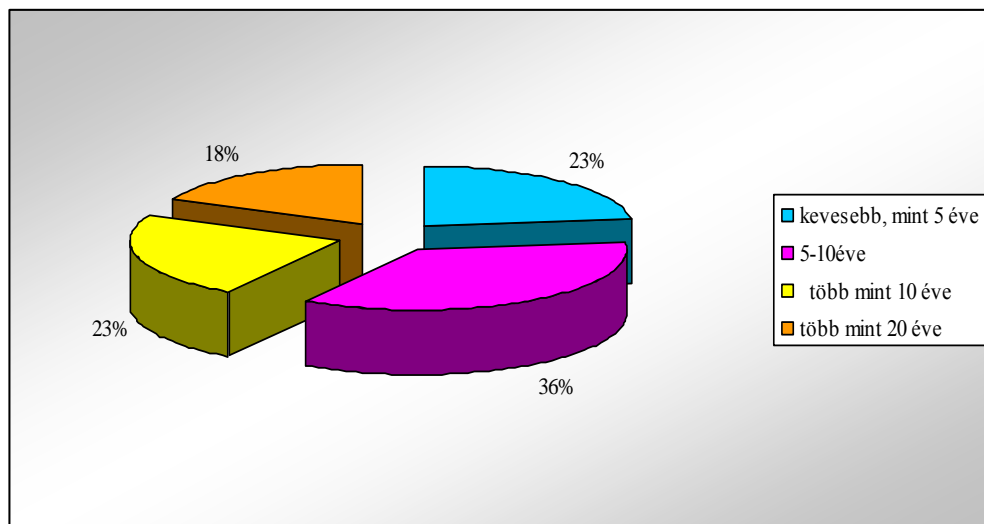


22. ábra Kompetenciafejlesztésre vonatkozó elképzelések  
 (% relatív gyakoriság, több válasz volt adható)  
 Forrás: saját kutatás, 2014. N=310

### 3.2.4. A munkáltatók kérdőívének kiértékelése

#### A minta szocio-demográfiai ismérvei

A mintába a legnagyobb arányban az 5-10 éve működő vállalatok kerültek, a legkisebb arányt a 20 évnél régebben jelen lévő vállalatok adták (23. ábra).



23. ábra A válaszadó vállalatok magyar piacon való jelenléte (%)

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519

Ágazat szerint a legtöbb válaszadó a kereskedelem, marketing területén tevékenykedik, míg a rendvédelem, honvédelem munkaadói voltak a legkisebb arányban jelen a mintában (31. táblázat).

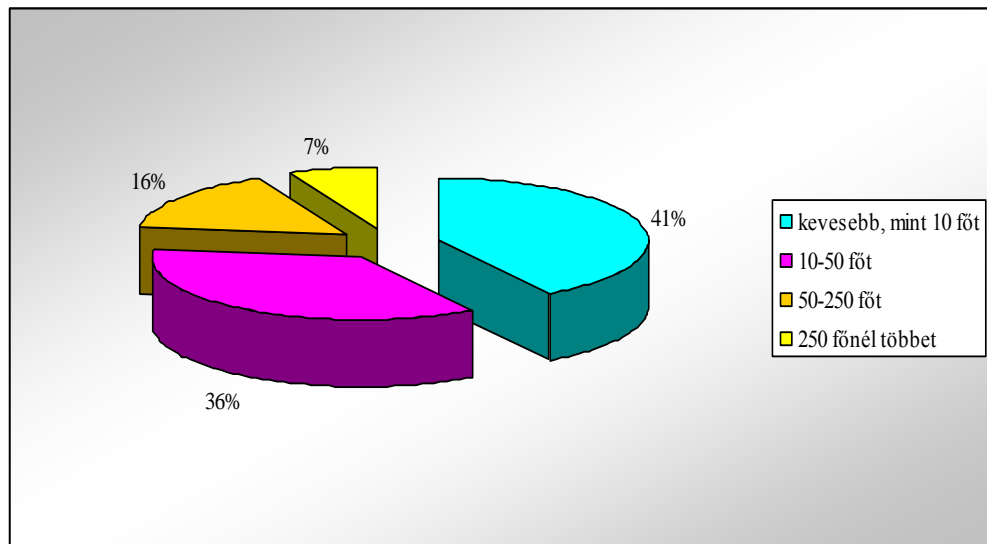
31. táblázat: A minta összetétele ágazati tevékenység szerint (%)

ágazat	említések %-ban (relatív gyakoriság, több válasz volt adható)
Mezőgazdaság, halászat	5
Építőipar	13
Kereskedelem, marketing, értékesítés	32
Logisztika, szállítmányozás	5
Turizmus-vendéglátás	14
Oktatás, pedagógiai feladatok	2
Rendvédelem, honvédelem	1
Pénzügyi –banki tevékenység, ingatlanügyletek	10

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519

A minta 41%-a budapesti és Pest megyei székhelyű vállalkozás volt, a foglalkoztatottak számát tekintve a legtöbben 10 fő alatti személyzettel működnek (24. ábra).





24. ábra A vállalatok mérete a foglalkoztatottak száma alapján (%)

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519

A többségi tulajdonosi szerkezet alapján a legnagyobb arányban magyar privát cégek, valamint állami és önkormányzati vállalatok munkaadói válaszoltak a kérdéseimre (72, illetve 13-13 %-ban). Kisebb arányban voltak jelen a külföldi tulajdonban lévő cégek (2%) és mindössze egy egyházi tulajdonban lévő intézményi munkaadó töltötte ki a kérdőívet.

Kutatásom egyik fontos célkitűzéseként a munkáltatók vélekedését vizsgáltam az egyes kompetenciák sikeres karrierben betöltött szerepéről. Az elemzés egy 519 főből álló mintán készült.

Az eredmények szerint a foglalkoztatók az idegen nyelvek ismeretét, a jó kommunikációs készséget és számítógépes tudást tartják a legfontosabbnak. A tárgyalási technikák és az önismeret, mint személyes kompetencia szerepe itt sem lebecsülendő, melyet a szintén kulcskompetenciaként definiált társadalmi és gazdasági ismeretek követnek. A válaszok szerint a legkisebb szerepet egy jó karrier megvalósításában jelenleg az EU-hoz kötődő ismeretek adják a kulturális és műszaki ismeretekkel együtt. A véleményeket a 32. táblázat összesíti.

32. táblázat: Egy sikeres karrier megvalósításához szükséges ismeretek értékelése

(ahol 1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos)

Kompetenciák	átlag
idegen nyelv	4,53
számítógépes ismertetek	4,17
társadalmi ismeretek	3,71
gazdasági ismeretek	3,71
szociális érzékenység	3,36
műszaki ismeretek	3,12
kommunikáció	4,52
tárgyalási technikák	4,05
EU-s ismeretek	3,04
önismeret	3,85
kulturális ismeretek	3,12

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519 szórásértékek: 0,7-0,9 között

Kíváncsi voltam arra is, hogy a munkaadók szerint miként változott az általam vizsgált kompetenciák jelentősége az elmúlt 5 évben. A válaszok a 33. táblázatból olvashatóak ki.

33. táblázat: Kompetenciák jelentőségének változása az utóbbi 5 évben (említések %-ban)

<b>kompetencia</b>	<b>nőtt</b>	<b>nem változott</b>	<b>csökkent</b>
együttműködő készség	44	43	13
kitartás	50	34	17
tanulás a hibákból	40	53	7
megbízhatóság	43	39	18
motiválás	43	38	18
pontosság	38	46	15
problémamegoldás	50	39	9
önfejlesztés	51	37	11
rugalmasság	51	40	9
stressztűrő képesség	48	28	23
kezdemenyezőkészség	32	49	19
meggyőzés	42	45	13
elhivatottság, elkötelezettség	30	47	23
önállóság	45	38	17
felelősségtudat	30	50	20
kockázatvállalás	30	44	26
önfegyelem	22	57	21
precizitás	36	50	13
szervezőkészség	45	46	9
szorgalom, igyekezet	42	42	16
terhelhetőség	58	26	16
türelmesség	22	51	26
döntésképeség	30	47	22
körültekintés	34	53	13
tanulási képesség	52	32	16
idegen nyelvi kommunikáció	71	20	9
informatika, számítógépes ismeretek	69	28	3
vállalkozói készségek	42	48	10
kommunikációs készség	50	45	5
EU-s ismeretek	33	56	11
műszaki ismeretek	33	49	18
gazdasági ismeretek	36	53	11
szociális érzékenység, empátia	23	42	35

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519

A minta alanyai szerint leginkább a kitartás, a rugalmasság, problémamegoldó készség és önfejlesztés kompetenciák jelentősége értékelődött fel. Ez utóbbi kapcsolatban állhat és kötődhet az élethosszig tartó tanulással kapcsolatos elvárásokhoz és érdemes itt megjegyezni, hogy a fentiek mind kivétel nélkül a személyes kompetenciák halmazába tartoznak, tehát szerepük felértékelődött, mivel fontosabbnak ítélik meg őket a kulcskompetenciáknál.

A legtöbben úgy vélték, hogy ma már a stressztűrő képességnek és az elhivatottságnak kisebb szerepe van. A vizsgálat eredménye ebből a szempontból kissé ellentmond várakozásaimnak, melyek szerint én a stressztűrő képességnek nagyobb fontosságot tulajdonítottam volna. A hibákból való tanulás, kezdeményezőkézség, elhivatottság és meggyőző készség olyan kompetenciák, melyek szerepe, jelentősége változatlanul fontos, így akár standard elvárásnak is tekinthetjük ezeket egy munkavállaló oldaláról.

Megvizsgáltam azt is, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyeknek fejlesztésére nagy hangsúlyt fektetnek a munkaadók. Az eredmények szerint az ún. standard elvárások, azaz a korábbi kérdésnél változatlanul fontos kompetenciák fejlesztésére törekednek leginkább az egyes vállalatok, amelyek nevezetesen az önfejlesztés, megbízhatóság, felelősségtudat, elhivatottság. Ezen elemek mindegyike a személyes kompetenciák körébe tartozik, tehát ismét megerősítést nyert az az állítás, hogy a személyes kompetenciák szerepe vitathatatlanul fontos, ezért fejlesztésükre tudatosan törekedni kell és amennyiben mód és lehetőség nyílik rá, intézményesített keretek között történjék meg a fejlesztés. A vállalati kompetenciafejlesztésről bővebb információt a 34. táblázat nyújt.

34. táblázat: Kompetenciák fejlesztésére történő törekvés a vállalatoknál  
(ahol 1= legfontosabb, 5= legkevésbé fontos)

<b>kompetencia</b>	<b>átlag</b>
együtműködő készség	2,75
kitartás	3,08
tanulás a hibákból	3,44
megbízhatóság	2,44
motiválás	2,59
pontosság	3,09
problémamegoldás	3,06
önfejlesztés	2,54
rugalmasság	3,44
stressztűrő képesség	2,50
kezdeményezőkézség	3,80
meggyőzés	2,78
elhivatottság, elkötelezettség	2,23
önállóság	3,10
felelősségtudat	2,23
kockázatvállalás	2,78
önfegyelem	3,01
precizitás	3,34
szervezőkézség	4,33
szorgalom, igyekezet	2,66
terhelhetőség	3,00
türelmesség	3,28
döntésképeség	3,31
körültekintés	3,55
tanulási képesség	3,57
idegen nyelvi kommunikáció	2,90
informatika, számítógépes ismeretek	3,60

vállalkozói készségek	3,57
kommunikációs készség	2,83
EU-s ismeretek	2,71
műszaki ismeretek	2,75
gazdasági ismeretek	3,66
szociális érzékenység, empátia	3,83

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519 szórásértékek: 0,9-1,4 között

Vizsgálatom tárgyát képezte a munkaadók által legfontosabbnak tartott készségek és képességek feltérképezése is. Az eredmények a 35. táblázatban láthatók.

A legfontosabb kompetenciák az együttműködő készség, a megbízhatóság és a műszaki ismeretek az alanyok véleménye szerint. Ez egybeesik a munkaerőpiaci elvárásokkal, ahol azt tapasztaljuk, hogy a műszaki ismeretekkel, mérnöki végzettséggel rendelkező alanyok iránt nagy igény mutatkozik és többször is elhangzik a munkáltatók részéről az a fontos elvárás, hogy a munkavállaló tudjon együttműködni, csapatban dolgozni és megbízhatóan lássa el feladatát. Ugyanakkor szakirodalmi kutatásaim során talákoztam azzal az állítással, miszerint a vállalatok elsősorban a megbízhatóságot és a bizalmat tekintik kulcsfontosságúnak a kiválasztási folyamat során, tehát a dolgozó vállalat iránti elkötelezettsége és az a tény, hogy megbízhatnak-e a dolgozóban, kiemelt szerephez jut. Kvalitatív kutatásom eredményei –szakértői interjúk - és a szekunder adatgyűjtésem - állásajánlatok elemzése- is megerősítik e kompetenciák jelentőségének tényét.

35. táblázat: Készségek, képességek meglétének fontossága a munkavállalók esetében

(ahol 1= legfontosabb, 5= legkevésbé fontos)

<b>kompetencia</b>	<b>átlag</b>
együttműködő készség	2,43
kitartás	2,72
tanulás a hibákból	2,97
megbízhatóság	2,20
motiválás	2,51
pontosság	2,92
problémamegoldás	3,01
önfejlesztés	3,35
rugalmasság	3,38
stressztűrő képesség	2,93
kezdeményezőképeség	2,33
meggyőzés	2,90
elhivatottság, elkötelezettség	2,96
önállóság	3,62
felelősségtudat	3,46
kockázatvállalás	4,28
önfegyelem	3,45
precizitás	3,10
szervezőképeség	4,09
szorgalom, igyekezet	3,27

terhelhetőség	2,90
türelmesség	3,92
döntésképeség	3,33
körültekintés	2,83
tanulási képesség	3,35
idegen nyelvi kommunikáció	2,80
informatika, számítógépes ismeretek	3,44
vállalkozói készségek	3,00
kommunikációs készség	3,47
EU-s ismeretek	3,25
műszaki ismeretek	1,50
gazdasági ismeretek	4,66
szociális érzékenység, empátia	3,42

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519 szórásértékek: 0,7-1,7 között

A prioritizált kompetenciák mellett kíváncsi voltam arra is, hogy melyek azok a kompetenciák és ismeretek, amelyeket a jelenlegi munkaadók nem olyan fontosként aposztrofáltak.

Az eléggé szoros versenyben a válaszadók az EU-s ismeretek meglétét ítélték legkevésbé fontosnak, folytatva a sort a számítógépes ismeretekkel, ahol véleményem szerint inkább magasabb szint, programozói készségekre gondoltak, hiszen manapság a felhasználói szintű informatikai jártasság alapkövetelménynek számít. A sort a szociális érzékenység és empátia zárja meglepő módon, hiszen megítélésem szerint e szociális kompetencia is kulcsfontosságúnak számít napjaink egyre inkább csapatmunkára épülő és multikulturális környezetében. Ez utóbbi megállapítás érdekes módon a szakértői interjúk során is napvilágot látott. A legkevésbé fontos kompetenciákról információt a 36. táblázatban találunk, ahol az együttműködő készség és önfejlesztés dominanciája ismét látható.

36. táblázat: A legkevésbé fontosnak vélt készségek és képességek a munkavállalók esetében

(ahol 1 = legkevésbé jelentéktelen, 5 = legjelentéktelenebb)

<b>kompetencia</b>	<b>átlag</b>
együttműködő készség	2,25
kitartás	3,00
tanulás a hibákból	3,10
megbízhatóság	2,80
motiválás	3,16
pontosság	3,33
problémamegoldás	3,33
önfejlesztés	2,78
rugalmasság	2,93
stressztűrő képesség	2,20
kezdemenyezőképeség	3,19
meggyőzés	3,15

elhivatottság, elkötelezettség	2,35
önállóság	3,53
felelősségtudat	2,85
kockázatvállalás	2,50
önfegyelem	3,15
precizitás	2,87
szervezőképesség	2,66
szorgalom, igyekezet	2,12
terhelhetőség	3,33
türelmesség	2,05
döntésképeség	3,36
körültekintés	3,05
tanulási képesség	3,00
idegen nyelvi kommunikáció	2,75
informatika, számítógépes ismeretek	3,33
vállalkozói készségek	2,91
kommunikációs képesség	2,90
EU-s ismeretek	3,54
műszaki ismeretek	2,77
gazdasági ismeretek	3,25
szociális érzékenység, empátia	3,25

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519 szórásértékek: 0,9-1,5 között

Lényegesnek tartottam azt is elemezni, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyekről úgy ítélik meg a munkaadók, hogy a leginkább fejlesztésre szorulnak.

Az együttműködő készség, a tanulás a hibákból és a kitartás azok a tulajdonságok, ismeretek, amelyekben a legnagyobb hiányosságot látták az alanyok. Úgy tűnik, megítélésük szerint ezeknek a készségeknek a fejlesztésére általános igény mutatkozik a magyar munkaerőpiacon. Az eredményeket a 37. táblázat szemlélteti.

37. táblázat: A készségek és képesség hiányának vizsgálata munkavállalók esetében

(ahol 1= legjobban hiányzó és 5= legkevésbé hiányzó)

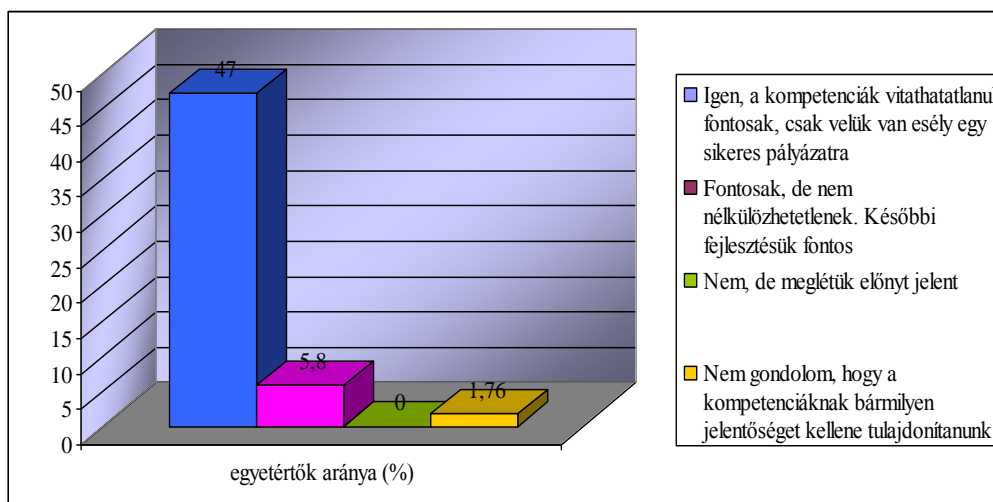
<b>kompetencia</b>	<b>átlag</b>
együttműködő készség	1,78
kitartás	2,05
tanulás a hibákból	2,31
megbízhatóság	2,51
motiválás	3,40
pontoság	3,43
problémamegoldás	2,90
önfejlesztés	2,61
rugalmasság	3,20
stressztűrő képesség	3,05

kezdeményezőkézség	2,77
meggyőzés	3,20
elhivatottság, elkötelezettség	2,85
önállóság	2,74
felelősségtudat	2,90
kockázatvállalás	3,40
önfegyelem	3,42
precizitás	3,42
szervezőkézség	3,41
szorgalom, igyekezet	2,90
terhelhetőség	3,33
türelmesség	3,81
döntéskézség	3,69
körültekintés	3,63
tanulási kézség	3,30
idegen nyelvi kommunikáció	3,11
informatika, számítógépes ismeretek	2,91
vállalkozói kézségek	3,25
kommunikációs kézség	2,73
EU-s ismeretek	2,81
műszaki ismeretek	3,60
gazdasági ismeretek	3,57
szociális érzékenység, empátia	3,13

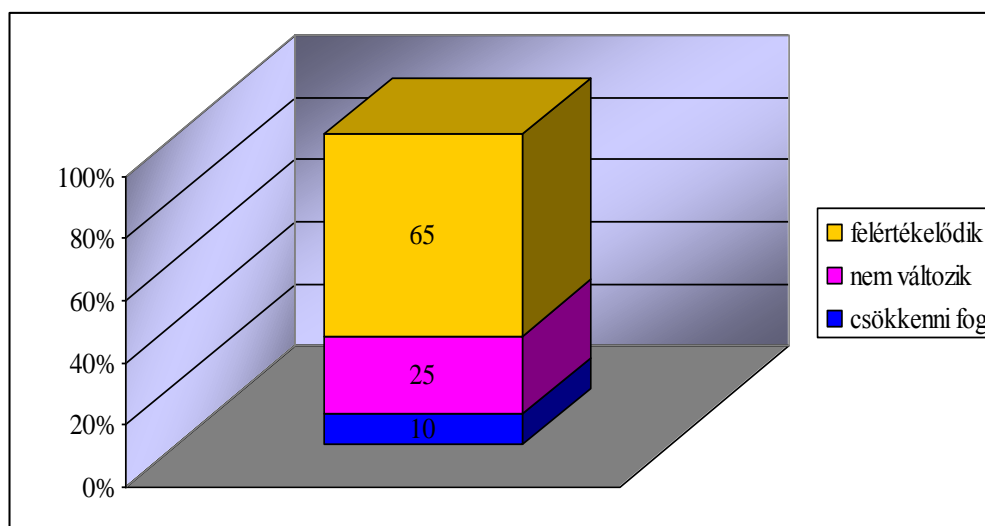
Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519 szórásértékek: 1,3-1,6

A fontosabban ítélt kompetenciák meglétét egy szellemi munkakör esetében vitathatatlanul lényegesnek tartották a munkaadók.

Vizsgálatom tárgyát az is képezte, hogy megkérdezzem a szakértők véleményét a kompetenciák munkahelyen betöltött szerepéről (25. ábra), illetve hogy ez a szerep a jövőben felértékelődik, nem változik vagy csökkenni fog (26. ábra). A többség úgy ítélte meg, hogy a kompetenciák fontossága a jövőben még inkább felértékelődik.



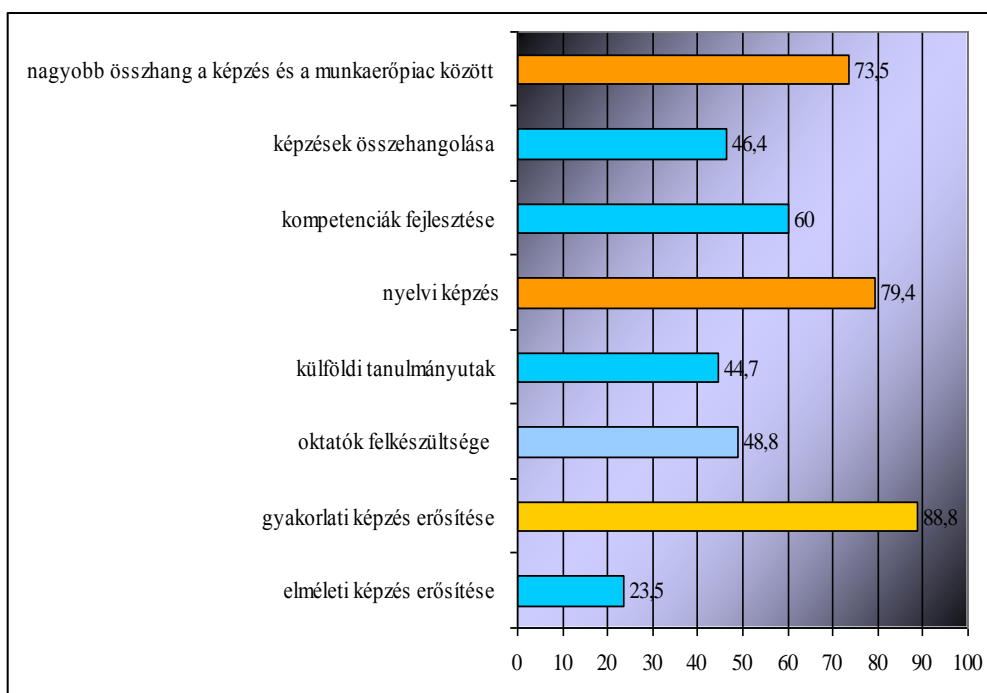
25. ábra Az előző kérdésben fontosnak tartottak kompetenciák megléte egy sikeres pályázathoz szellemi munkakörben  
 Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519



26. ábra A kompetenciák jövőbeli szerepének megítélése (%)  
 Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519

Nagyon fontos célnak tartottam annak vizsgálatát, hogy a munkaadók miként vélekednek arról, hogy az oktatásban milyen kompetenciák fejlesztésére lenne szükség, illetve milyen változtatásokat tartanának fontosnak, indokoltnak. A leginkább fejlesztendő terület a munkaadók szerint a magyar oktatásban a gyakorlati képzés. Ezt követően, úgy gondolták, hogy a nyelvi kompetenciák fejlesztésére is nagyobb gondot kellene fordítani és azt is jobban szem előtt kellene tartani, hogy legyen nagyobb összhang az munkaerő-piaci elvárások és az oktatásban nyújtott tudásanyag között. A 27. és a 28. ábra szemlélteti a kapott eredményeket.

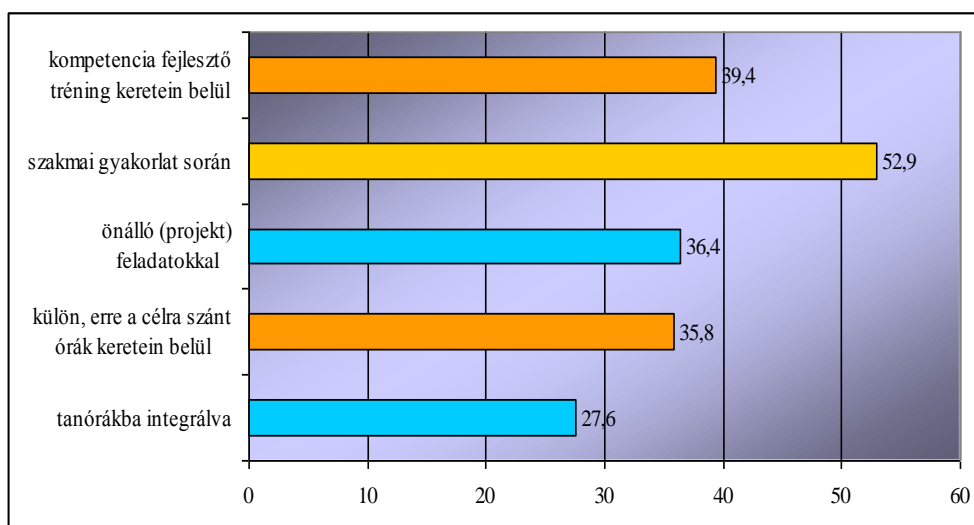




27. ábra Az oktatás tekintetében javasolt változások  
(említések %-ban, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519

A munkaadók szerint ezekhez a változtatásokhoz több szakmai gyakorlatra, kompetencia-fejlesztő tréningekre és speciális órákra van szükség.



28. ábra A kompetenciafejlesztés formáinak megítélése  
(említések %-ban, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519

### 3.2.5.1. Összefüggés-vizsgálatok a vállalati jellemzőkkel

#### *A. Kompetenciák fontossága a többségi tulajdonosi szerkezet alapján*

Külön megvizsgáltam azt is, hogy az egyes kompetenciák fontosságának megítélése milyen mértékben differenciált a vállalatok tulajdonosi szerkezte szerint.

Statisztikailag igazolható összefüggést nem tapasztaltam a két vizsgált változó szerint (a szignifikancia szint 0,005 felett volt) a variancia-analízis során.

#### *B. Kompetenciák megítélése és a vállalatok mérete (alkalmazottak szerinti szám) közötti összefüggések*

A kompetenciák karrierben betöltött szerepének megítélése és a vállalat alkalmazotti létszáma közötti összefüggés-vizsgálat eredménye szerint sem találtam statisztikailag igazolható összefüggést. A szignifikancia érték a variancia-analízis során mindenütt meghaladta a 0,005 –et.

#### *C. Kompetenciák jelentősége a vállalat nemzetgazdasági ágban elfoglalt helye (profil) alapján*

Ugyanez az eredmény született a nemzetgazdasági ág szerinti tevékenységi kör (profil), valamint a kompetenciák karrierben betöltött szerepének megítélése közötti összefüggés-elemzése során is, tehát statisztikailag igazolható összefüggés itt sem volt.

A varianciaanalízis One-way ANOVA táblái a 22/A, B és C mellékletben található.

Ennek ellenére mégis úgy gondoltam, hogy érdemes megvizsgálni az eltéréseket szakmai szempontból. A kitarás például erőteljesen a külföldi vállalatok által preferált kompetencia, míg a problémamegoldást az önkormányzatok tartották lényegesnek, hasonlóan a rugalmassághoz. Ezzel szemben látható, hogy nyelvi ismereteket nem részesítik előnyben az önkormányzati munkaadók.

Úgy tűnik, ezen a területen a több feladatot ellátni képes, generalista embereket keresik megítélésem szerint azért, minden egyes szakmacsoportra külön szakembert alkalmazni nem tudnak az anyagi korlátok miatt a nagyvállalatokkal ellentétben. Mivel jellemzően az országon belüli kapcsolatok dominálnak, így nem meglepő, hogy a nyelvismeret nem olyan prioritizált.

A vizsgálatból úgy tűnik, hogy állami, önkormányzati szinten a tradicionális kompetenciák dominálnak jobban, míg a külföldiek körében a „modernebb” kompetenciáké a főszerep.

A kompetenciák és a tulajdonosi szerkezet közötti kapcsolatot mutatja be a 38. táblázat.

38. táblázat: Készségek és képességek meglétének fontossága a munkavállalók esetében a vállalat tulajdonosi szerkezete alapján  
(ahol 1= legfontosabb, 5= legkevésbé fontos)

<b>kompetencia</b>	<b>külföldi (2%)</b>	<b>állami (13%)</b>	<b>önkor- mányzati (13%)</b>	<b>belföldi (72%)</b>
együttműködő készség	2,0	2,2	3,3	2,3
kitartás	1,0	3,5	2,7	2,7
tanulás a hibákból	2,0	2,6	4,0	3,0
megbízhatóság	2,0	2,4	1,7	2,2
motiválás	3,0	1,3	2,0	2,6
pontosság	2,2	3,0	2,0	3,0
problémamegoldás	4,0	2,6	1,0	3,1
önfejlesztés	4,2	4,0	5,0	2,8
rugalmasság	4,7	4,0	1,0	3,2
stressztűrő képesség	4,0	2,0	3,0	2,9
kezdeményezőkézség	3,0	1,0	Na	2,3
meggyőzés	2,0	Na	4,0	2,7
elhivatottság, elkötelezettség	3,3	4,0	2,5	2,8
önállóság	3,5	3,7	4,5	3,4
felelősségtudat	4,0	3,3	2,5	3,6
kockázatvállalás	3,0	4,0	4,0	4,7
önfegyelem	Na	4,0	3,0	3,5
precizitás	3,2	3,0	2,8	3,1
szervezőkézség	Na	5,0	4,3	3,6
szorgalom, igyekezet	4,0	4,6	3,6	3,0
terhelhetőség	na	3,0	2,5	2,9
türelmesség	3,6	4,0	Na	4,0
döntésképeség	4,0	5,0	Na	3,1
körültekintés	3,0	2,0	3,0	3,0
tanulási képesség	2,0	2,3	2,0	3,8
idegen nyelvi kommunikáció	2,0	2,0	5,0	3,3
informatika, számítógépes ismeretek	3,2	3,5	Na	3,1
vállalkozói készségek	4,0	Na	1,0	2,5
kommunikációs készség	3,6	5,0	Na	3,5
EU-s ismeretek	1,6	Na	Na	4,2
műszaki ismeretek	1,0	Na	Na	2,0
gazdasági ismeretek	5,0	5,0	Na	4,5
szociális érzékenység, empátia	na	1,0	Na	3,8

Forrás: saját kutatás, 2014. N= 519 szórásértékek: 0,7-1,7 között

### 3.2.5.2. Összefüggés-vizsgálatok a hallgatók szocio-demográfiai háttérjellemezőivel

A kompetenciák és a hallgatók háttérváltozói (nem, életkor, tagozat, képzési terület) között a következő vizsgálatokat végeztem el: kereszttábla elemzés, T- és F- próba, korreláció, szignifikancia, ANOVA- vizsgálat.

A levelező tagozatos hallgatóknál a sikeres karrierhez szükséges 11 kompetencia szint és a nem kapcsolatát ANOVA vizsgálattal néztem meg, a Tukey próbával, ahol a szignifikancia szint 0,05, mivel nem reprezentatív mintával dolgoztam.

A 11 kompetencia területet vizsgálva elmondhatjuk, hogy a levelezős hallgatóknál a legmagasabb szignifikancia szintet a nemek és az önismeret között találtunk, ahol a szignifikancia szint kifejezetten magas (0,853). A műszaki ismeretek és a tárgyalási technikák közel azonos szintet 0,423 és 0,426 mutatnak, vagyis kimutatható az kapcsolat a nemek és a két kompetencia között. Érezhető még a kapcsolat a kommunikáció és a számítógépes ismeretek között, bár ez alacsony szintű. A többi kompetencia területen kapcsolat nem mutatható ki.

A nappali tagozatos hallgatók esetében elemeztem a csoportok közötti és a csoporton belüli eredményeket és itt is a szignifikancia szinteket a Tukey vizsgálati kritériumokra állapítottam meg. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy a nappalis hallgatóknál az EU-s ismeretek kompetenciája mutat kapcsolatot a nemekkel. A 11 kompetenciából 5 eredménye nagyon alacsony, tehát itt nincs kapcsolat a kompetenciák és a nemek között. Ezek alapján kijelenthetjük, hogy a nemek és a kompetencia választások összefüggése a nappalis hallgatóknál nem tekinthető igazoltnak.

Az életkor és a kompetencia közötti összefüggés a levelezős hallgatóknál a szignifikancia szint szerint változó eredményeket hozott. A csoportok közötti eredmények és a csoporton belüli eredmények eltérőek, ami abból adódik, hogy itt életkori csoportokat különböztettünk meg, és az egyes életkori csoportok nem egyforma arányban vettek részt a kérdőív kitöltésben, vagyis nem reprezentatív a minta. A kapott eredmények tükrében megállapíthatjuk, hogy egyedül a gazdasági ismeretek kompetenciája esetében mutatható ki valamilyen kapcsolat. A nappali tagozatos hallgatóknál is ANOVA vizsgálatot végeztem az összehasonlíthatóság érdekében. Megállapíthatjuk, hogy a kapcsolat a kompetenciák és az életkor között a nappalis hallgatóknál már nagyobb eltérést mutat, mint a nemek esetében. Az eloszlás nagysága: 0,806 és 0,001, vagyis vannak olyan kompetencia területek, amik kifejezetten erősen hatnak az egyes életkorban, míg mások szinte egyáltalán nem.

A legkevésbé erős kapcsolatot a számítógépes ismeretnél találtam, itt a szignifikancia szint 0,001, tehát szinte egyáltalán nem érzékelhető közöttük bármilyen összefüggés. Ehhez képest a kulturális ismeretek, az idegen nyelv ismerete erős kapcsolatot mutat, (0,806 és 0,770). Erősnek tekinthető még a kapcsolat a gazdasági ismeretek és a szociális érzékenység tekintetében is.

A képzési terület és a kompetenciák közötti összefüggés kimutatása céljából is vizsgálatot végeztem. A levelezős hallgatók kérdőívében több tudományterületet is meg lehetett jelölni, ezért az elemzéshez több sorban vettem fel az adatokat. Az eddig használt ANOVA vizsgálatot ebben a formában nem használhattam, így helyette multivariancia analízissel értékeltem ki az adatokat. A statisztikai mutatók változóak voltak attól függően, hogy milyen területet választottak. Itt

több területen is erős kapcsolatot mutattam ki a kompetenciák és a tudományterület között, ahogy vártam is a hipotézis alapján. Az egyes kompetenciákra lebontva a következő szignifikancia szinteket kaptam (a legmagasabbat figyelembe véve a normál eloszlás kritériuma alapján csökkenő sorrendben):

Társadalmi ismeret: 0,961  
Tárgyalási technikák: 0,958  
Műszaki ismeret: 0,947  
Gazdasági ismeret: 0,720  
Idegennyelv ismeret: 0,683  
Önismeret: 0,653  
Kulturális ismeret: 0,639  
EU-s ismeretek: 0,454  
Számítógépes ismeretek: 0,266  
Szociális érzékenység: 0,123  
Kommunikáció: 0,092

Ez alapján elmondható, hogy erős szignifikancia van a társadalmi ismeret, a műszaki ismeret, a tárgyalási technikák kompetenciái és a jelenlegi tanulmányai között. A legalacsonyabb a kapcsolat a kommunikációs kompetencia értéke, valamint a szociális érzékenység esetében. Összességében elmondhatjuk, hogy kifejezetten erős kapcsolat van a kompetenciák és a választott tanulmányok között a levelezős hallgatók között.

A nappali tagozat esetében is multivariancia analízist végeztem, és a legtöbb kompetencia és a választott tudományterület között erős kapcsolatot találtam szinte minden esetben.

Az egyes kompetencia területek és a szignifikancia szintek itt a következőképpen alakultak:

Szociális érzékenység: 0,987  
Kommunikáció: 0,879  
Társadalmi ismeret: 0,826  
Kulturális ismeretek: 0,794  
Gazdasági ismeret: 0,757  
Önismeret: 0,713  
EU-s ismeretek: 0,585  
Idegennyelv ismeret: 0,389  
Tárgyalási technikák: 0,379  
Műszaki ismeret: 0,281  
Számítógépes ismeret: 0,266

A legerősebb kapcsolat a szociális érzékenység esetében mutatható ki, amely majdnem eléri az 1-et. Erős kapcsolat mutatható ki a kommunikáció és a társadalmi ismeretek kompetencia területei és a választott szakirányok között. Minden 0,5 feletti értékű kompetenciánál kimutatható valamilyen erős összefüggés a választott szak és a kompetencia között.

Az ide kapcsolódó ANOVA táblák a 22/D, F, E és G mellékletben találhatók.

### 3.2.5.3. Kompetenciák körének csoportosítása: faktoranalízis

Annak érdekében, hogy megtudjam, melyek azok a kompetenciák, amelyek a válaszadók véleménye szerint egy “csokorba”, egy egységbe tartoznak, faktoranalízist végeztem.

A különböző faktorpróbák eredményét a 39. 40. és 41. táblázatok szemléltetik.

A különböző faktorpróbák alkalmával azt tapasztaltam, hogy egyes tényezők (kompetenciák) faktorszámától függetlenül együtt mozogtak. Ez azt jelenti, hogy köztük erős kohézió van, tehát a munkaadók szerint ezek a tulajdonságok szorosan összekötődnek.

Ellenben voltak olyan kompetenciák, amelyek „vándorelemként” viselkedtek és a faktorszámától függően hol az egyik, hol a másik csoportba kerültek. Ezek meglehetősen instabil elemek, amelyek az eredmények szerint a munkaadók véleménye alapján nem kötődnek szorosan egyetlen csoporthoz sem. A 39. táblázat a háromfaktoros próba rotált faktor mátrixát mutatja be.

39. táblázat: Háromfaktoros próba rotált faktor mátrixa

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
tárgyalási technikák	0,798	-0,017	-0,085
kommunikációs készség	0,777	0,038	0,041
idegen nyelv	0,569	0,253	0,207
önismeret	0,433	0,281	0,096
EU-s ismeretek	0,413	0,280	0,315
műszaki ismeretek	-0,213	0,858	-0,007
kulturális ismeretek	0,356	0,721	0,026
társadalmi ismeretek	0,101	0,220	0,059
szociális érzékenység	-0,149	-0,026	0,842
számítógépes ismeretek	0,464	0,167	0,519
gazdasági ismeretek	0,463	0,125	0,479

Forrás: saját kutatás, 2014. N=519. Varimax módszer KMO=0,737;  
összvariancia=49,9%

A fenti táblázatból látható, hogy az első faktorcsoportot alkotó tárgyalási készség, kommunikáció, idegen nyelv és az EU-s ismeretek, mint “multikulturalizmus attribútumok” együtt mozognak, hisz mindegyik a kulturális nyitottságra és a kommunikációtudomány fontosságára mutat rá. Érdekes módon az önismeret is ide tartozik. Megítélésem szerint az önismeret a kommunikációs megnyilvánulás és önkifejezés egyik alapkövének tekinthető.

A második faktorcsoportot a műszaki, kulturális és társadalmi ismeretek alkották, mint az EU egyik bizottsága által meghatározott nyolc kulcskompetencia halmazának elemei, rávilágítva a tudás és az ismeretek, jártasságok szerepének fontosságára.

A harmadik faktorba tartozó elemek a szociális érzékenység, számítógépes ismeretek és gazdasági ismeretek voltak, amelyek közül az első kettő a

munkaadók által nem olyan fontosként aposztrofált kompetenciaelem jelent meg a kérdőív elemzése során. A gazdasági ismeretek a számítógépes, informatikai tudáshoz hasonlóan pedig napi szinten frissítésre, fejlesztésre szorulnak, ugyanakkor az elemi (alap-) szintű gazdasági és informatikai ismeret, tudás nélkül a világban boldogulni lehetetlen.

A 40. táblázat a négyfaktoros próba rotált faktor mátrixáról szolgáltat információt.

40. táblázat: Négyfaktoros próba rotált faktor mátrixa

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
tárgyalási technikák	0,788	-0,081	-0,136	0,060
kommunikációs készség	0,769	-0,038	-0,011	0,122
idegen nyelv	0,619	0,222	0,178	-0,012
számítógépes ismeretek	0,523	0,136	0,493	-0,003
EU-s ismeretek	0,476	0,263	0,296	-0,031
gazdasági ismeretek	0,450	0,022	0,438	0,326
műszaki ismeretek	-0,122	0,892	0,022	-0,008
kulturális ismeretek	0,400	0,671	0,008	0,196
szociális érzékenység	-0,098	-0,029	0,849	0,013
társadalmi ismeretek	-0,051	0,021	0,013	0,897
önismeret	0,390	0,166	0,055	0,419

Forrás: saját kutatás, 2014. N=519. Varimax módszer; KMO=0,737;  
összvariancia=59,0%

A négyfaktoros próba elvégzése során a tárgyalási technikák, kommunikációs készség, idegen nyelv, és az EU-s ismeretek korábbi „együttmozgását” tapasztaltam, melyekhez társult a háromfaktoros elemzés során szintén együtt előforduló gazdasági és számítógépes ismeretek.

A műszaki ismeretek érdekes módon a kulturális ismeretekkel került egy faktorba, holott véleményem szerint a kulturális ismeretek (érzékenység) inkább a szociális érzékenység részének tekinthető, amely külön egységet alkotott.

A társadalmi ismeretek és az önismeret együtt mozgása magyarázható azzal, hogy az egyén a társadalomba integrálódva él, a szocializáció során a közösségben mintegy felolvad, miközben meg is őrzi identitását.

A 41. táblázatban pedig az ötfaktoros próba eredményét láthatjuk.

41. táblázat: Ötfaktoros próba rotált faktor mátrixa

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
tárgyalási technikák	0,719	0,312	-0,111	-0,170	-0,104
kommunikációs készség	0,706	0,345	-0,069	-0,047	-0,044
önismeret	0,633	-0,047	0,229	0,181	0,186
gazdasági ismeretek	0,511	0,234	0,032	0,459	0,159
idegen nyelv	0,217	0,756	0,085	-0,078	0,049
számítógépes ismeretek	0,175	0,714	0,021	0,275	0,029
EU-s ismeretek	0,098	0,705	0,137	0,056	0,042
műszaki ismeretek	-0,162	0,122	0,877	-0,018	0,011
kulturális ismeretek	0,493	0,142	0,691	0,050	0,010
szociális érzékenység	-0,046	0,073	0,000	0,890	-0,060
társadalmi ismeretek	0,042	0,087	0,011	-0,025	0,974

Forrás: saját kutatás, 2014. N=519. Varimax módszer; KMO=0,737,  
Összvariancia=67,8%

Az ötfaktoros próba során a tárgyalási és kommunikációs készség a gazdasági ismereteken kívül az önismerettel került egy csoportba, mely azzal magyarázható, hogy az önismeret a kommunikáció, mint az önkifejezés egyik eszközeinek alapjául szolgál.

Az EU-s ismeretek részben megkövetelik az idegen nyelv ismeretét is, hisz az EU-ba történő integrációnk során elkerülhetetlen a magyaron kívül egy másik idegen nyelv ismerete, mint a kommunikáció egyik alapvető eszköze. A számítógépes ismeretek (főleg az internet segítségével) pedig szintén segítenek önmagunkat elhelyezni a világban és kulturálisan nyitottá válni.

A műszaki és a kulturális ismeretek egyedi, érdekes kombinációja a négyfaktoros próbánál is megfigyelhető volt az előbb szintűgy, mint a szociális érzékenység különállása.

Az ötödik, szintén magában álló elem a társadalmi ismereteké, amely a műszaki és kulturális ismeretekkel, illetve az önismerettel korrelált a három- és négyfaktoros próbák során.

Véleményem szerint a társadalmi ismeretek inkább a gazdasági ismeretekkel együtt kezelendők integratív egységet alkotva, valamint az önismerethez is köze lehet a fentebb említett egyén és társadalom szerep részleges összemosódása miatt a szocializáció során.

#### 3.2.5.4. Klaszterelemzés a munkáltatói kérdőív alapján

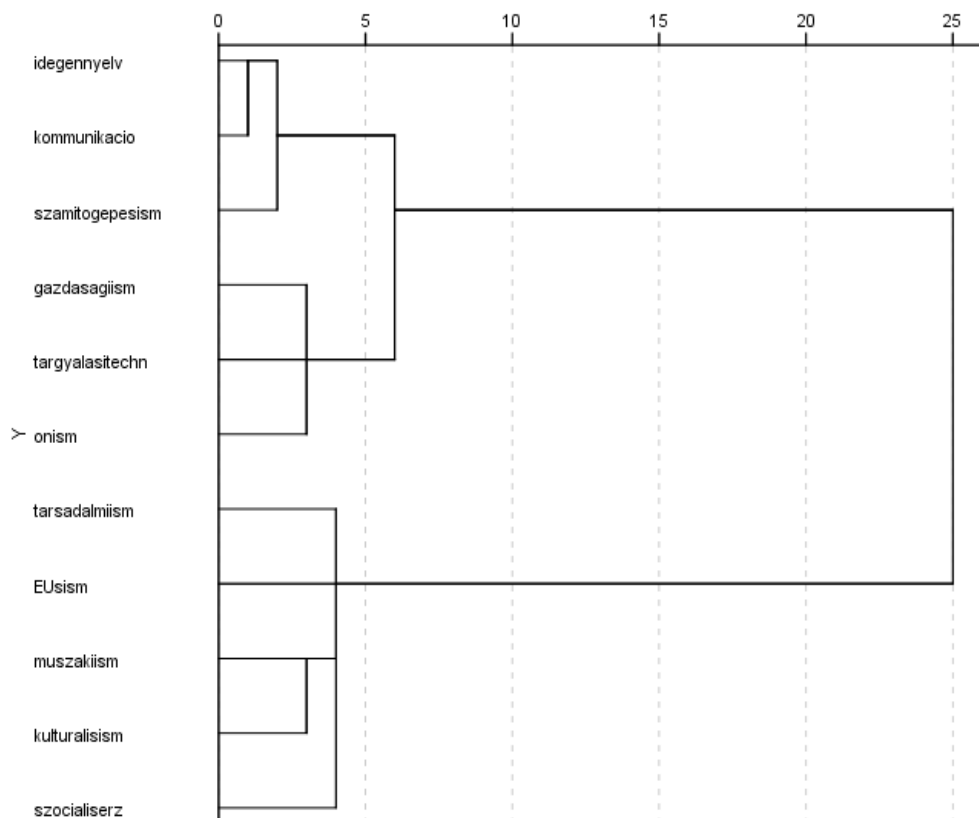
A munkáltatók véleményét megkérdeztem azzal kapcsolatban is, hogy a 11 alap kompetencia közül melyek a legfontosabbak. Ezeket a szempontokat összehasonlítottam és a minta elemzéséhez a hierarchikus klaszteranalízist végeztem négyzetes matematikai távolsággal.

Megvizsgáltam azt is, hogy milyen kompetenciákat tartanak a legfontosabbnak a munkáltatók a *karrier szempontjából*. A legfontosabbnak az idegen nyelv és a kommunikációs ismeretet, valamint a számítógépes ismeretet tartották. A dendrogramból (29. ábra) látható, hogy az idegen nyelv ismerete és a kommunikációs ismeretek szoros egységet alkotnak és hozzájuk a legközelebb a számítógépes ismeretek állnak.

A gazdasági ismeretek kompetenciája a tárgyalási technikákkal és az önismerettel áll szoros kapcsolatban, míg a társadalmi ismeretek az EU ismeretekkel, a műszaki ismeretek a kulturális ismeretekkel alkot egy egységet és hozzájuk kapcsolódik a szociális érzékenység is.

A klaszterelemzésből kitűnik, hogy a munkaadók szerint az *egyes kompetencia csoportokra jobban szükség van külön, mint együttesen*, vagyis a munkaadók úgy vélik, hogy egy sikeres karrierhez a jó kommunikációs kompetenciák fontosak.





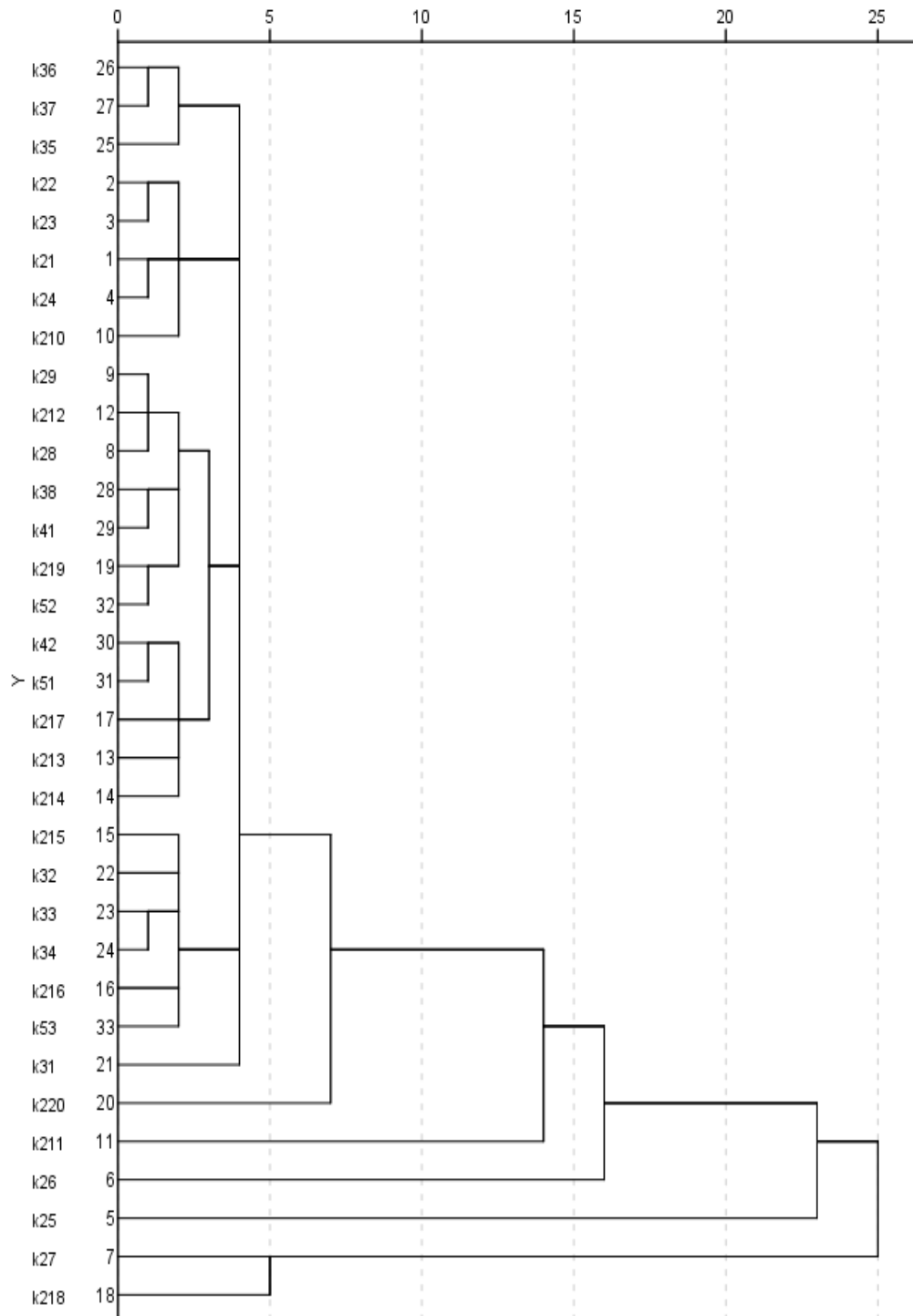
29. ábra A karrierépítéshez szükséges kompetenciák klaszteranalízise  
 Forrás: saját szerkesztés, 2014. N= 519.

Azt a kérdést is megvizsgáltam, hogy a munkáltatók megítélése szerint *mely kompetenciák szerepe változott az utóbbi 5 évben* (30. ábra). A kompetenciák köre itt 33-ra bővült, melyekben ugyanúgy megtalálható az Európai Unió által javasolt 8 alap kompetencia, illetve a korábban vizsgált 11 elem.

Megállapíthatjuk, hogy itt is találhatóak együtt mozgó kompetencia területek, mint például az idegen nyelvi ismeretek, tanulási készség és az informatikai ismeretek, valamint a kitartás és a tanulás a hibákból, és az együttműködési készség, megbízhatóság és a stressz tűrő készség.

A legkevésbé beilleszthető kompetenciák a probléma megoldás, az önfejlesztés, motiváltság, pontosság, precizitás, kezdeményező készség és a szorgalom.

Összességében elmondható, hogy a hagyományosnak tekinthető értékek szerepe megváltozott és nem annyira felelnek meg az újabb kor elvárásainak, mint a technikai és a kommunikációs kompetenciák.



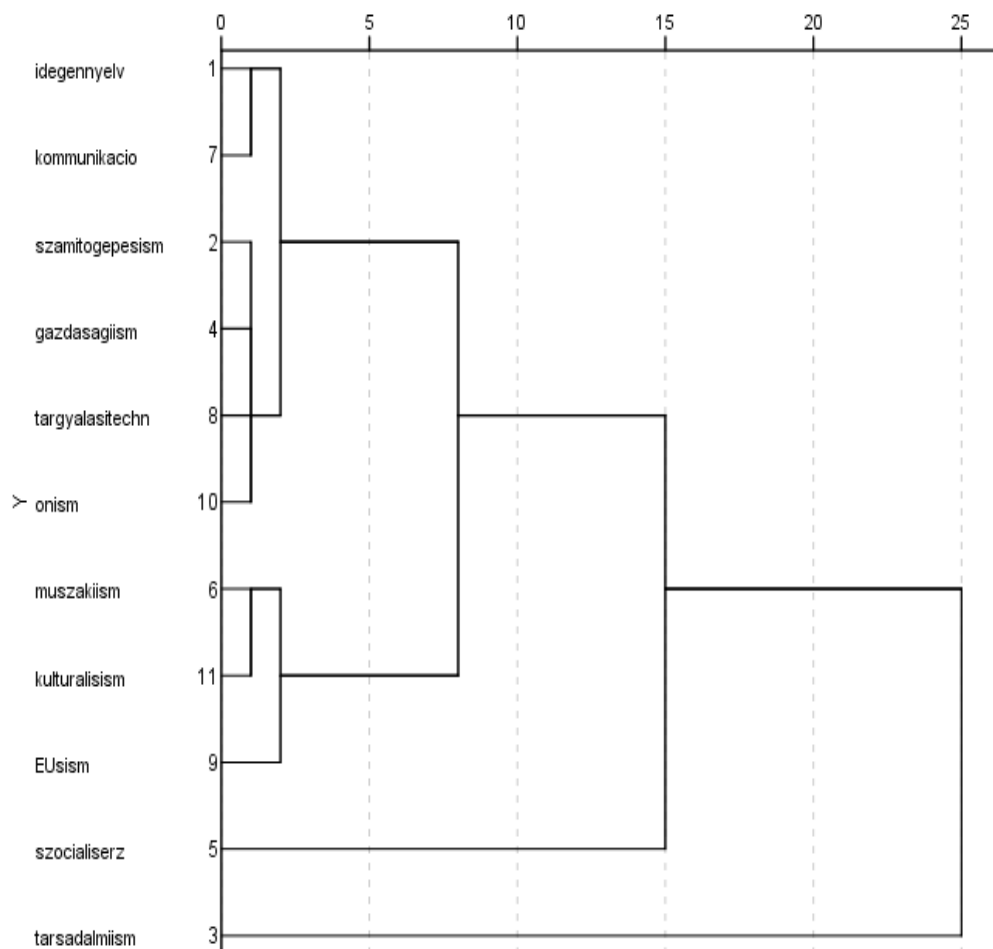
30. ábra Kompetenciák megítélésének változása az utóbbi 5 évben  
 Forrás: saját szerkesztés, 2014. N= 519.

A kompetenciák klaszterelemzését *vállalati formák szerint* is elvégeztem (31. ábra).

Ebben az esetben azt vizsgáltam meg, hogy vannak-e olyan kompetenciák, amelyek a tulajdonosi formák alapján alkothatnak egy csoportot. A korábbi táblázattal összehasonlítva itt is megállapíthatjuk, hogy a kommunikációs

kompetencia és az idegen nyelv ismerete szoros kapcsolatban áll, míg a számítógépes ismeret, a gazdasági ismeret, a tárgyalási technikák és az önismeret szintén egy csoportot alkotnak. A leginkább félreeső kompetencia a társadalmi ismeret és a szociális érzékenység.

Ezzel az előző eredmény is megerősítést nyert, miszerint *a hagyományos kompetenciák szerepe csökkent és nem annyira fontosak, mint a modernnek.*



31. ábra A kompetenciák klaszteranalízise vállalati forma szerint.  
 Forrás: saját szerkesztés, 2014. N= 519.

### 3.2.6. Az eredmények összefoglalása: Kérdéscsoportok kiértékelése

Értekezésem Anyag és módszer c. fejezetében öt kérdéscsoportot alakítottam ki.

Az első a kompetenciák (készségek, képességek) és a tudás viszonyát, egymáshoz mért fontosságát mutatja be (levelezős kérdőív 1, 3, 4, 5. kérdés, nappalis kérdőív 1, 2, 3, 4. kérdés és munkáltatói kérdőív 1. kérdés).

A második kérdéscsoport a munkaerő-piaci humántőke igények és az oktatás kapcsolatát elemzi (levelezős kérdőív 8, 10, 13, 16, 17. kérdés, nappalis kérdőív 9, 11, 14, 15. kérdés, munkáltatói kérdőív 3, 9. és 10. kérdés, valamint a kvalitatív fázis).

A harmadik kérdéskör egyik része (3/A) a vállalati szocio-demográfiai jellemzők (méret, tulajdonforma, profil) míg a másik része (3/B) a hallgatói szocio-demográfiai háttérváltozók (nem, kor, tagozat, képzési terület) és a kompetenciák közti összefüggésre világít rá – megalapozva ezzel a H3 és H4 hipotézist. (3/A részhez a kvalitatív fázis, valamint a 3/B részhez: nappalis kérdőív 16-19. kérdései, a levelezős kérdőív 18-22. kérdései és a munkáltatói kérdőív 12,14, 15. kérdése)

A negyedik kérdéskör a támogató szervezeti kultúra és a kompetenciafejlesztés viszonyát taglalja (levelezős kérdőív 6. kérdés, nappalis kérdőív 5. kérdés).

Az ötödik kérdéscsoport a kompetenciákon belül a személyes kompetenciák fontosságára, szerepére kérdez rá (levelezős kérdőív 2. kérdés).

Végezetül, a hatodik kérdéskör a kompetenciák jövőbeli szerepét és várható felértékelődését vizsgálja (levelezős kérdőív 7, 8, 9, 14, 15. kérdés, nappalis kérdőív 6, 7, 8, 12, 13. kérdés, munkáltatói kérdőív 2, 3, 4, 5, 6, 7. és 8. kérdés).

#### **1. kérdéscsoport: A kompetencia és a tudás viszonyát vizsgáló kérdések kiértékelése**

A nappali tagozatos hallgatók a sikeres karrierhez az IKT készségeket (informatikai és (idegen nyelvi) kommunikációs kompetencia), valamint a tárgyalástechnikát jelölték meg. A kompetenciák halmazának ezen elemeit már a 2009-es alapozó kutatás során is kimutattam. E fenti készségeken és képességeken kívül megjelent az önismeret, mint az egyedüli, ebben a rangsorban szereplő személyes kompetencia is.

A nappali tagozatos hallgatók vélekedése egyértelmű egyezést mutat a levelező tagozatos hallgatók és a munkáltatók véleményével, akik szintén a fenti készségek és képességek meglétét tartják a sikeres karrierhez elengedhetetlen összetevőknek.

A sikeres karrier zálogaként a nappali és levelező tagozatos hallgatók egyaránt a megszerzett versenyképes tudás hasznosításán túl az alapkészségek és kompetenciák fejlesztését tekintik. Az állandó ismeretszerzésen, naprakész információk megszerzésén túl meglévő képességeik és készségeik használatára törekednek. Az ismeretszerzés folyamatában kiemelkedő szerephez jutnak a felsőoktatási intézmények, melyeknek egyik legfontosabb feladata a jól hasznosítható tudás és ismeretanyag nyújtása. Kiemelt szerephez jutnak azonban az élethosszig tartó tanulás és az élet egész területét átfogó tanulás koncepciói is (LLL, illetve LWL).

#### **2. kérdéscsoport: A munkaerő-piaci humántőke igények és az oktatás kapcsolatát vizsgáló kérdések kiértékelése**

A nappali tagozatos hallgatók a felsőoktatás kompetenciafejlesztését inkább elméletiként értékelik (65%) a gyakorlatiasság háttérbe szorításával (35%). A

levelezős válaszadó hallgatók legutóbbi tanulmányuk során megszerzett elméleti tudásukat átlagosan 31%-ban hasznosítják jelenlegi munkavégzésük során.

A fejlesztés kapcsán mind a nappalis, mind a levelezős hallgatók kiemelték az anyanyelvi és idegen nyelvi, valamint a matematikai és számítástechnikai területeket. A felsőoktatási intézményekben zajló kompetenciafejlesztést, mint lehetséges munkaerő-piaci előnyt jelölték meg a válaszadók és ennek legmegfelelőbb formáját az önálló projekt feladatokban látják. A levelező tagozatos hallgatók a szakmai gyakorlatok szerepét is megemlítették. A válaszadók 36%-a szerint minden esetben, 34% szerint pedig néhány esetben előnyt jelent, ha a jelenlegi felsőoktatási intézmény segítségével fejleszti kompetenciáit.

Az oktatás szemléletváltására és módszertani változtatására vonatkozó fenti igények egyébként már a 2009-es alapozó kutatás során is megfogalmazódtak.

A munkaerő-piaci elvárások és az oktatás által előnyben részesített kompetenciafejlesztés között némi eltérés ez esetben is tapasztalható volt, ami jól felhasználható megítélés szerint az iskolai kompetencia fejlesztés újragondolásához, hogy megmutassa az arányok eltolódását, és azt, hogy milyen képességek fejlesztésére kell a hangsúlyt helyezni a munkaerő-piaci elvárások tükrében.

A munkáltatók válaszaik alapján a vállalati életben az önfejlesztés, megbízhatóság, felelősségtudat, elhivatottság kompetenciákat prioritizálják és ezek fejlesztésére törekednek leginkább. A fenti elemek mindegyike a személyes kompetenciák körébe tartozik, tehát megerősítést nyert itt is az az állítás, hogy a személyes kompetenciák szerepe vitathatatlanul fontos, ezért fejlesztésükre tudatosan törekedni kell és amennyiben mód és lehetőség nyílik rá, intézményesített keretek között történjék meg a fejlesztés. A leginkább fejlesztendő terület a munkaadók szerint mind a kérdőíves felmérés, mind az interjú alapján a magyar oktatásban a gyakorlati képzés. Úgy gondolták, hogy a nyelvi kompetenciák fejlesztésére is nagyobb gondot kellene fordítani és nagyobb összhangot szükséges teremteni az munkaerő-piaci elvárások és az oktatásban nyújtott tudásanyag között. Szerintük is a változásokhoz a változtatásokhoz több szakmai gyakorlatra, kompetencia-fejlesztő tréningekre és speciális órákra van szükség.

### **3. kérdéscsoport: A vállalati és hallgatói szocio-demográfiai háttérváltozók és a kompetenciák kapcsolatának elemzése**

A vállalati jellemzők (méret, tulajdon, profil) és a kompetenciaigények között statisztikailag igazolható összefüggés nem született, viszont meg kell említeni bizonyos hangsúly-eltolódásokat, amelyek a képet árnyaltabbá teszik.

A kitartás például erőteljesen a külföldi vállalatok által preferált kompetencia, míg a problémamegoldást az önkormányzatok tartották lényegesnek, hasonlóan a rugalmassághoz. Ezzel szemben látható, hogy nyelvi ismereteket nem részesítik előnyben az önkormányzati munkaadók.

Úgy tűnik, a kis- és középvállalkozások, valamint a mikrovállalkozások a több feladatot ellátni képes, generalista embereket keresik feltételezése szerint azért, mert minden egyes szakmacsoportra külön szakembert alkalmazni nem tudnak az anyagi korlátok miatt. A nagyvállalatok elsősorban a specialistákat részesítik előnyben.

A vizsgálat másik fontos megállapítása, hogy állami, önkormányzati szinten a tradicionális kompetenciák dominálnak jobban, míg a külföldiek körében a „modernebb” kompetenciáké a főszerep.

A kérdéscsoport másik felében a kompetenciák és a hallgatók háttérváltozói (nem, életkor, tagozat, képzési terület) között végeztem el a következő vizsgálatokat: keresztábra elemzés, T- és F- próba, korreláció, szignifikancia, ANOVA- vizsgálat. A fenti kutatások kimutatták, hogy kimutatható kapcsolat van a képzési területek valamint a kompetenciák között mind a levelezős, mind a nappali tagozatos hallgatóknál. A kapcsolatok minőségében és erősségében van eltérés. Míg a levelezős hallgatók életkorukból, előzetes képzettségükből adódóan más kompetencia igényekkel érkeznek, náluk erősebb a kapcsolat, mint a nappali tagozatos hallgatóknál.

Ezzel ellentétben a nappali tagozatos hallgatóknál a kompetencia területek és a választott szakok között található szorosabb összefüggéseket, melyek a legtöbb esetben jelentősek.

A nemek és a kompetenciák közötti kapcsolat csak a levelezős hallgatóknál mutatható ki, míg a nappalis hallgatóknál ez nem jelentős.

Az életkor és a kompetenciák közötti kapcsolat inkább a nappalis hallgatóknál jelentősebb. A levelezős hallgatóknál ez nem erős tényező.

#### **4. kérdéscsoport: A támogató szervezeti kultúra és a kompetenciafejlesztés viszonyát vizsgáló kérdések kiértékelése**

A nappali tagozatos hallgatók számára egy vonzó munkahely főbb ismérvei a jó kollégák, igazi csapatmunka, kellemes légkör és az önfejlesztés lehetősége, melyet attitűd- és értékrendszerükben még az anyagi ösztönzők, bér és fizetés felé is helyeznek. A vállalati ösztönzés és a támogató szervezeti kultúra a kompetenciafejlesztés lehetőségét megadva segítséget nyújt az önfejlesztésben, önmegvalósításban és ez által a cég iránti elköteleződés, lojalitás kialakulásában is.

A levelező tagozatos hallgatók kérdőívének eredményei szerint is leginkább a kollegialitás és a személyes fejlődés ösztönzése a legfontosabb szempontok, melyek egy munkahelyi környezetet vonzóvá tesznek.

#### **5. kérdéscsoport: A személyes kompetenciák fontosságát és szerepét vizsgáló kérdések kiértékelése**

A levelező tagozatos hallgatók szerint a személyes kompetenciákra óriási szerep hárult akkor, amikor munkáltatójuk őket választotta ki az adott munkakörre. A válaszadók leginkább a megbízhatóság, felelősségtudat, valamint az önfegyelem és pontosság szerepét emelték ki.

Mint ahogy a második kérdéscsoportnál már utaltam rá, a vállalatok képviselői állításuk szerint leginkább az önfejlesztés, megbízhatóság, felelősségtudat, elhivatottság kompetenciák fejlesztését szorgalmazzák melyek mindegyike személyes kompetencia. Jelentőségük ebből kifolyólag újabb megerősítést nyert.

#### **6. kérdéscsoport: A kompetenciák jövőbeli szerepét és várható felértékelődését vizsgáló kérdések kiértékelése**

A nappali tagozatos hallgatók véleménye szerint a műszaki, gazdasági ismeretek és vállalkozói készségek, a tanulás a hibákból és a körültekintés azok a kompetenciák, melyek jelentősége leginkább megnövekedett az elmúlt 5 évben. A munkaerő-piacon a levelezősek szerint pedig a stressztűrő képesség, együttműködő képesség, terhelhetőség kompetenciáira van leginkább szükség. Az EU-s, informatikai és az elengedhetetlen gazdasági ismereteken túl szerintük az üzleti siker titka a rugalmasságon, döntésképeségen, megbízhatóságon, körültekintésen, de ugyanakkor kockázatvállaláson és a kitartáson is múlik. Mindennapjaik során megemlítették, hogy az IKT eszközöket és az anyanyelvi

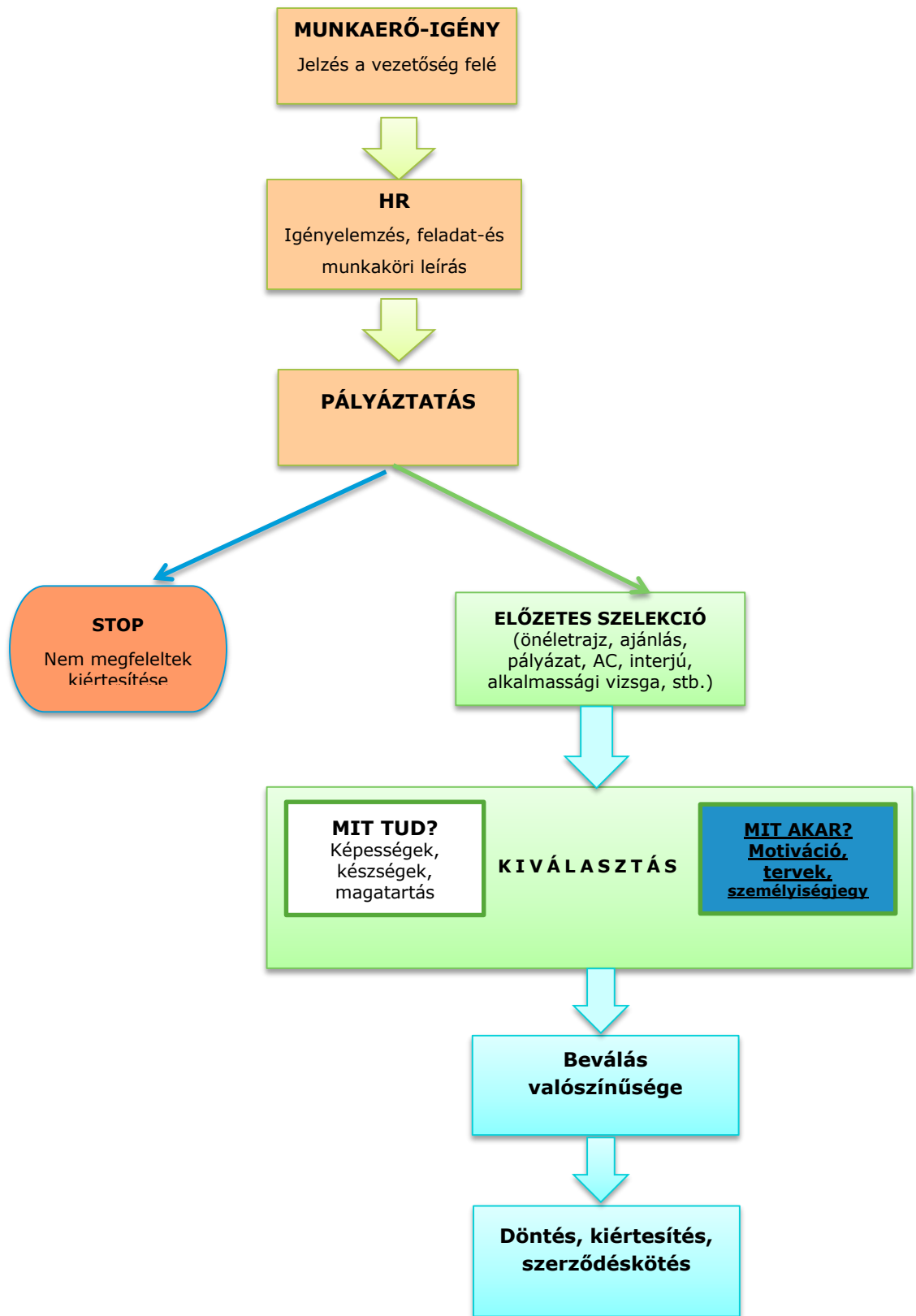
kommunikációt használják a legnagyobb mértékben, de ugyanakkor ezek a leginkább fejlesztendő és egyben a legerősebbnek tartott területek is, hiszen a változás, változtatás itt is szinte percről percre, folyamatosan zajlik. A személyközi, interkulturális és szociális készségeket szintén kompetencia erősségként értékelték, mely betudható a bennünket állandóan erő multikulturális és globális behatásoknak.

A levelező tagozatos hallgatók a műszaki, gazdasági és EU-s ismeretek mellett az önfejlesztésről és a tanulási készségekről nyilatkoztak úgy a legtöbben, hogy az oktatás ezeket fejleszti.

A munkáltatók szerint a legnagyobb mértékben a kitartás, a rugalmasság, a problémamegoldó készség és önfejlesztés kompetenciák jelentősége értékelődött fel, melyek szintén rávilágítanak a személyes kompetenciák fontosságára. A vállalati életben leginkább az önfejlesztés, megbízhatóság, felelősségtudat, elhivatottság fejlesztésére törekednek intézményi keretek között, mivel egy ideális munkavállaló erősségeként tartják számon az együttműködő készség, a megbízhatóság és a műszaki ismeretek meglétét.

A kevésbé fontos kompetenciák kapcsán az eléggé szoros versenyben a válaszadók az EU-s ismereteket említették, folytatva a sort a számítógépes ismeretekkel, ahol véleményem szerint inkább magasabb szintre, programozói készségekre gondoltak, hiszen manapság a felhasználói szintű informatikai jártasság alapkövetelménynek számít. A szociális érzékenység és empátia meglepő módon itt szerepel, holott megítélésem szerint e szociális kompetencia is kulcsfontosságúnak számít napjaink egyre inkább csapatmunkára épülő és multikulturális környezetében. Az együttműködő készség, a tanulás a hibákból és a kitartás azok a tulajdonságok, ismeretek, amelyekben a legnagyobb hiányosságot látták az alanyok. Úgy tűnik, megítélésük szerint ezeknek a készségeknek a fejlesztésére általános igény mutatkozik a magyar munkaerőpiacon. A fontosabban ítélt kompetenciák meglétét egy szellemi munkakör esetében vitathatatlanul lényegesnek tartották a munkaadók. A kompetenciák jövőbeli szerepét tekintve a munkáltatók pozitív képet festenek: 65% szerint a jelentőségük növekedni fog, 25% szerint a szerepük nem változik, míg a minta válaszadóinak csupán 10%-a számít jelentőségcsökkenésre. A fenti eredmény a 2009-es alapozó kutatás egyik konklúzióját is tükrözi.

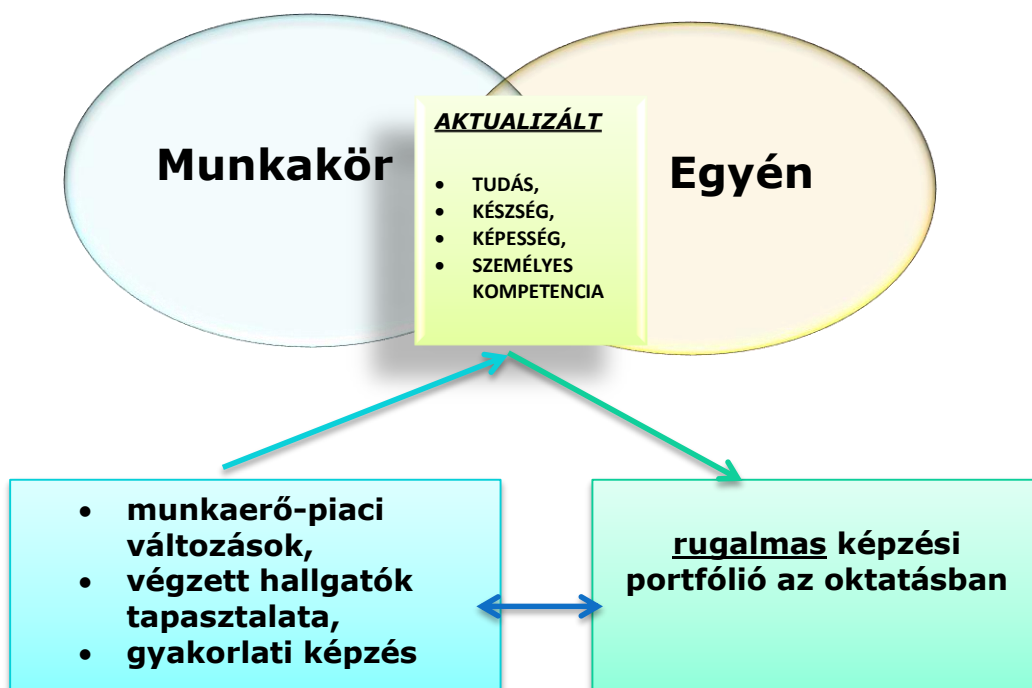
A fenti kiértékelés és a primer vizsgálataim alapján a vállalati szféra irányába azt a javaslatot tenném, hogy a személyes kompetenciák és személyiségjegyek átértékelődésére, jelentőségére is fokozottabban figyeljenek oda a kiválasztási folyamat során, hiszen nem csak a képességek és a készségek fontosak, hanem maga a személyiség a saját motivációs rendszerével, attitűdjeivel és beállítódásaival együtt (lásd 32. ábra).



32. ábra A személyes kompetenciák szerepe a kiválasztás folyamatában  
 Forrás: saját szerkesztés



A következő 33. ábra saját szerkesztésű modelletem mutatja be, amelyben új elemként felhívom a figyelmet és a személyes kompetenciák és személyiségjegyek aktualizálásának fontosságára a munkakör és az egyén megfelelő illeszkedésének vizsgálata során, valamint arra is, hogy milyen fontos szerep hárul a végzett hallgatók munkatapasztalatának és a gyakorlat során szerzett tapasztalatának visszacsatolására a képzések tartalmi elemeinek összeállításakor. E fenti két tényező a munkaerő-piaci változások követésével együtt nagyban elősegítheti a kínált képzési struktúra rugalmasságát az oktatásban.



33. ábra A személyes kompetenciák átértékelődési-aktualizálási modellje a vállalati elvárások és a felsőoktatás gazdasági képzéseinek relációjában

Forrás: saját szerkesztés

### 3.3. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Értekezésemben a tudományos szakirodalmi háttér munkával megalapozott szekunder és primer kutatásaim alapján az alábbi új és újszerű tudományos eredményeket tártam fel.

1. Vizsgálataim során egy egyedi kompetencia-mixet társítottam a munkavállalók (levelező tagozatos hallgatók), munkáltatók (vállalati szféra és a kiválasztási szakemberek) és a leendő munkavállalók (nappali tagozatos hallgatók) kérdőíves felmérésében, valamint a szakértői interjúk során (T1). Tudomásom szerint a kompetenciák ilyen összetételű portfóliójának vizsgálatát még nem végezték el, melynek során vizsgáltam a személyes kompetenciák kiválasztásban betöltött szerepét és az EU kulcskompetenciáihoz való viszonyulást, konformitást egyaránt. Ily módon teljesítettem második célkitűzésem (C2).
2. Bár a kompetencia mindig munkakörhöz kötődik, a vállalati méret (alkalmazotti létszám), tulajdonforma és profil függvényében (H3), valamint a vállalati és hallgatói szocio-demográfiai jellemzők kapcsán (H4) bizonyos hangsúlyeltolódások fedezhetők fel a kompetenciák halmazán belül (T2). Bár harmadik hipotézisemnek (H3) megfelelően vállalati méret, tulajdonforma, profil és a kompetencia közötti egyértelmű statisztikai kapcsolatot, függést nem sikerült kimutatnom, bizonyos különbségekre mégis fény derült, így részben igazoltam ezt a feltevést. A negyedik hipotézist (H4) teljes mértékben bizonyítottam a választott szakok tekintetében, viszont a nemek és az életkor erősen változik a képzési formától, így ezt részben igazoltnak tekintem. Kutatásom során a faktoranalízis segítségével elkülönítettem együtt mozgó kompetenciákat, melyek között mind generikus, mind speciális kompetenciák is találhatóak. A munkaadók és a leendő munkavállalók számos esetben ugyanazt a kompetenciát, kompetencia-mixet tartották fontosnak, melyek egy része az ún. vállalkozói kompetencia. Ezzel a harmadik célkitűzés is teljesítettnek tekinthető (C3).
3. Vizsgálataim rámutattak a személyes kompetenciák szerepének átértékelődésére, változásainak és változtatásainak aktualizálására, amelyhez egy támogató szervezeti kultúra jelentősen hozzájárul (T3). A (leendő) munkavállalók is egyetértettek ezek fontosságával, hisz kulcskompetenciaként, vagy fejlesztendő kompetenciaként nagyrészt személyes kompetenciákat jelöltek meg és szerepüket legalább olyan fontosnak ítélték meg, mint a tudást és a szakmai ismeretet (H1). Ezzel az eredménnyel a második hipotézis (H2) igazoltnak tekinthető. Egy tudományterületenként egységesített kompetencia fogalom a felsőoktatás rugalmasságát nagyban elősegítené, hisz ha egyértelmű az, hogy mit ért kompetencia alatt a vállalati szféra (különösen az emberi erőforrásokon belül a kiválasztás és a beválás), akkor könnyebb a képzések tartalmát is összhangba hozni a munkaerő-piaci elvárásokkal és ez nagyban elősegítené az oktatás és a munkaerő-piac közötti párbeszédet. A fentiek az ötödik és hetedik hipotézisem (H5, H7) is igazolják.

4. A kutatás során elkészített és a negyedik célkitűzésben (C4) felvetett új, integratív modell javaslatokat és ajánlásokat fogalmaz meg a kompetenciafejlesztés szükségességét illetően, valamint felhívja a figyelmet a személyes kompetenciák aktualizálásának fontosságára (T4), azaz a munkaerő-piaci kompetencia igények állandó, folyamatos monitoringjára és a végzett hallgatók, továbbá a jelenlegi hallgatók tapasztalatainak és javaslatainak visszacsatolására egy rugalmasabb képzési portfólió összeállítás érdekében. A fentiek igazolják hatodik hipotézisem (H6).

A kutatás céljainak és hipotéziseinek összefüggésrendszerét az új és újszerű tudományos eredményekkel a 42. táblázat mutatja be.

Az első célkitűzés a szakirodalmi feldolgozás során teljesült. A második, harmadik és negyedik célkitűzések elérését tükrözi a fentebb hivatkozott táblázat, amelyből látható, hogy a hét hipotézis és a négy új és újszerű tudományos eredmény mindegyike a fenti célokhoz kapcsolódott.

Az 1. hipotézis igazolását a leíró statisztika eszközeivel végeztem. Ehhez a hipotézishez a három célcsoport kérdőíves felmérésének metrikus és skálás kérdései szolgálták mérőeszközként.

A 2. hipotézist szintén ennek a mérési szintnek az alkalmazásával, valamint kvalitatív interjúk segítségével igazoltam a hagyományos tartalomelemzés eszközével élve, melyeknek segítségével fogalmaztam meg a 3. új és újszerű tudományos eredményem.

A 3. és 4. hipotézist részben igazoltam a kérdőívek skálás és nominális mérési szintjének, a leíró statisztikai eszközöknek, a variancia-analízisnek, valamint a Khi-négyzet próbának segítségével a kvalitatív interjúkon túl. Ezek a hipotézisek az 1. hipotézissel együtt szolgálták alapul a 2. új és újszerű tudományos eredményemnek.

A leíró statisztika eszközeivel és a variancia-analízissel élve skálás és nominális mérési szint alkalmazásával igazoltam az 5. és a 6. hipotézisem, amelyek a 4. új és újszerű tudományos eredményhez járultak hozzá.

Végezetül a fenti módszertani eszközökön kívül a Khi-négyzet próba bevonásával a 7. hipotézis is igazoltnak tekinthető, amelyből az 1. új és újszerű tudományos eredmény származik.

42. táblázat: A kutatási célok, hipotézisek, valamint az új és újszerű tudományos eredmények kapcsolatrendszer

CÉL	HIPOTÉZIS	I G A Z O L V A	E L V E T V E	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNY
C2	H1 A kompetencia fogalmi meghatározása tudományterületenként, alkalmazási területenként változik, mint ahogyan a tudás, a készségek és képességek szerepének, fontosságának megítélése is.	✓		T2 Bár a kompetencia mindig munkakörhöz kötődik, a vállalati méret (alkalmazotti létszám), tulajdonforma és profil függvényében (H3), valamint a vállalati és hallgatói szocio-demográfiai jellemzők kapcsán (H4) bizonyos hangsúlyeltolódások fedezhetők fel a kompetenciák halmazán belül.
C2	H2 A versengő kompetencia elméletek alapján különböző kompetenciákat emelünk ki, azonban a vállalkozások által támasztott kompetencia-elvárásoknál is megmutatkozik a személyes kompetenciák szerepe és jelentősége.	✓		T3 Vizsgálataim rámutattak a személyes kompetenciák szerepének átértékelődésére, változásainak és változtatásainak aktualizálására, amelyhez egy támogató szervezeti kultúra jelentősen hozzájárul.
C2 C3	H3 Bár a kompetencia mindig szakmaspecifikus és munkakörhöz is kötődik, a vállalati méret (alkalmazotti létszám szerint), tulajdonforma és profil függvényében bizonyos hangsúlyeltolódások fedezhetők fel a (személyes) kompetenciákon belül.	✓	✓	T2 Bár a kompetencia mindig munkakörhöz kötődik, a vállalati méret (alkalmazotti létszám), tulajdonforma és profil függvényében (H3), valamint a vállalati és hallgatói szocio-demográfiai jellemzők kapcsán (H4) bizonyos hangsúlyeltolódások fedezhetők fel a kompetenciák halmazán belül.
C3	H4 A hallgatók kompetencia elképzelései jelentős mértékben függenek a háttérváltozóktól (nem, életkor, tagozat, képzési terület).	✓	✓	T2 Bár a kompetencia mindig munkakörhöz kötődik, a vállalati méret (alkalmazotti létszám), tulajdonforma és profil függvényében (H3), valamint a vállalati és hallgatói szocio-demográfiai jellemzők kapcsán (H4) bizonyos hangsúlyeltolódások fedezhetők fel a kompetenciák halmazán belül.
C4	H5 A támogató vállalati környezet, szervezeti kultúra és hatékony HR folyamatok elősegíthetik a kompetenciák fejlesztését.	✓		T4 A kutatás során elkészített és a negyedik célkitűzésben (C4) felvetett új, integratív modell javaslatokat és ajánlásokat fogalmaz meg a kompetenciafejlesztés szükségességét illetően, valamint felhívja a figyelmet a személyes kompetenciák aktualizálásának fontosságára.
C4	H6 Az oktatás nem mindig a munkaerőpiacon legfontosabbnak számító kompetenciákat fejleszti, viszont a kompetenciafejlesztés nem csupán az oktatás feladata. Szükség van a HR/ munkaerő-piaci igények és az oktatás összhangjára nem csak a képzések, hanem a kompetenciafejlesztés terén is. A munkáltatók (HR szakemberek) és a hallgatók kompetencia elképzelései között eltérések vannak, viszont ezek harmonizálása, egymáshoz közelítése szükségszerű.	✓		T4 A kutatás során elkészített és a negyedik célkitűzésben (C4) felvetett új, integratív modell javaslatokat és ajánlásokat fogalmaz meg a kompetenciafejlesztés szükségességét illetően, valamint felhívja a figyelmet a személyes kompetenciák aktualizálásának fontosságára.
C3	H7 Egyes kompetenciák felértékelődnek, míg mások háttérbe szorulnak, de összességében a kompetenciák szerepe a jövőben még hangsúlyosabb lesz mind a kiválasztásban, majd az azt követő beválásban, mind pedig a szakemberek képzésében.	✓		T1 Vizsgálataim során egy egyedi kompetencia-mixet társítottam a munkavállalók (levelező tagozatos hallgatók), munkáltatók (vállalati szféra és a kiválasztási szakemberek) és a leendő munkavállalók (nappali tagozatos hallgatók) kérdőíves felmérésében, valamint a szakértői interjúk során.

Forrás: saját szerkesztés, 2014.

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatási célom a manapság oly sokszor használt és emlegetett kompetenciák jelentőségének és szerepének feltárása volt egyfelől az emberi erőforrások rendszerén belül, másfelől az oktatásban a közös kapcsolódási pontok feltárásával. Amint értekezésem címe is mutatja, a kompetenciákon belül különös figyelmet fordítottam a személyes kompetenciák szerepének fel-, illetve átértékelődésére.

Témám időszerűségét mutatja egyrészt az a számos forrás, hivatkozás, amely a kompetencia témáját körbeveszi. A források szerzőinek mindegyike egyetért a kompetenciák feltérképezésének és elemzésének fontosságában. Másrészt, napjainkban az emberi erőforrás elengedhetetlen szerepet játszik a gazdasági szervezetek erőforrás-rendszerében, hiszen a többi erőforrás hatékonysága nagyrészt a vállalatokat működtető és előrevívő humán tényezőtől, illetve annak hatékonyságától függ. A kompetencia pedig a személyügyön belül is kulcsfogalomná nőtte ki magát. Interdiszciplináris jellegű kutatásom során négy célkitűzést fogalmaztam meg, melyek közül kettő a szekunder kutatási fázishoz és szintén kettő pedig a primer kutatási részhez kapcsolódott.

A témához fellelhető átfogó szakirodalom elemző összegzése után sikerült az elsőként kitűzött kutatási célom teljesíteni (C1). Hiába olyan „divatos” manapság ez a fogalom, sajnos még mindig többféle interpretációja létezik, ezért a helyzeten egy egységes definíció megalkotása segítene.

A legrelevánsabb külföldi és hazai fogalmi meghatározások egy csokorba gyűjtése után kitértem a kompetencia összetevőinek és legfontosabb típusainak bemutatására is. A kompetenciák szerepét vizsgáltam egyrészt az emberi erőforrások rendszerén belül (kiválasztás, teljesítményértékelés, bérezés, fejlesztés, karriertervezés, utódlás, integrált humán erőforrás vezetői információs rendszerek és egyéb társadalmi alkalmazások), másrészt az oktatásban, illetve közös kapcsolódási pontok feltárásával megítélésem szerint teljesítettem a második kitűzött célt (C2), ami szintén még a szekunder fázishoz kötődik.

Primer kutatásaim során egyrészt alapozó kutatásokat végeztem, amelyek szintén rávilágítottak a téma időszerűségére. 2007 óta egyetemi oktatóként figyelemmel kísérem a nyelvi kompetencia összetevőinek hangsúly eltolódásait, a nyelvi kompetencia alkotóelemeinek erős és gyenge pontjait, fejlesztendő területeit is a hallgatók körében. Alapozó kutatásomhoz tartozott még a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar egyes alapszakjainak képzési és kimeneti követelményrendszerét és a képesítésre vonatkozó álláshirdetések némelyikét vizsgálva a kompetenciakínálat és -kereslet elemzése is, valamint kompetencia struktúráim egy részét már egy másik, 2009-es kutatás során is teszteltem. Az egyedi kompetencia mixet előteszteltem egy kvalitatív fázisban szakértői interjúk során, majd ezt a fázist a lekérdezés követte a nappali és levelező tagozatos hallgatók, valamint a munkáltatók körében 2014-ben.

A 2014-es empirikus kutatásom kvantitatív részében nappali tagozatos hallgatók (mint leendő munkavállalók), levelező tagozatos hallgatók (mint munkavállalók), illetve a vállalati szféra (mint munkáltatók) körében végeztem

kérdőíves megkérdezést. A felmérés folyamán egy egyedi kompetencia mixet társítottam kérdéseimhez, illetve kérdéscsoportjaimhoz. E portfólióban szerepelt egyrészt az EU egyik szakbizottsága által megnevezett nyolc kulcskompetencia, ezzel is tesztelve hazánk EU-konformitását, szabálykövetését, másrészt pedig a személyes kompetenciák körének egy része, mivel itt is rá szerettem volna mutatni jelentőségükre. A kérdőív kompetencia struktúrájának előtesztelése céljából a kvalitatív fázisban a toborzásban részt vevő HR-es szakemberekkel folytatott félig strukturált interjúkat folytattam, megkérdezve őket a manapság nélkülözhetetlen kompetenciákról, a vállalati kompetencia térképük erős és gyenge pontjaikról és fejlesztendő kompetenciák gyűjteményéről, valamint a kompetenciák jövőbeli szerepéről, át- és felértékelődéséről. A kompetenciák rendszerezése, csoportosítása során kimutattam, hogy vannak olyan kompetenciák, melyek az alanyok véleménye, meglátása szerint egymással összefüggnek és önálló kompetencia csoportot alkotnak.

Ezen egyszerűsített (alap- és speciális) kompetencia-struktúra segítséget jelenthet a képzések, tréningek eredményesebbé tételében, relevánsan felhasználható az oktatásban is. A fentiek alapján teljesítettem a harmadik kitűzött kutatási célt (C3) is.

Negyedik kutatási célom (C4) a fenti primer kutatások alapján egy integratív, személyes kompetencia-alapú modell alkotását jelölte ki, amely rámutat átértékelődésükre és aktualizálásuk fontosságára a vállalati elvárások és a felsőoktatás gazdasági képzéseinek relációjában. A modell- alkotás konzekvenciái újabb lehetőséget nyújtanak az emberi erőforrás-gazdálkodásban és a modell szemléletváltást fogalmazhat meg a szakemberek számára. Az elemzés ismeretében lehetőség nyílik ajánlást tenni a vállalati és az oktatási szektor felé a jövő várható trendjeinek tükrében.

**A fenti négy kutatási cél összesen hét hipotézist és négy új és újszerű tudományos eredményt alapoz meg.**

A továbbiakban ismét részletezem hipotéziseim azok igazolásával vagy elvetésével együtt.

CÉL	HIPOTÉZIS	IGAZOLVA	ELVETVE	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNY
C2	H1			T2
	A kompetencia fogalmi meghatározása tudományterületenként, alkalmazási területenként változik, mint ahogyan a tudás, a készségek és képességek szerepének, fontosságának megítélése is.	✓		Bár a kompetencia mindig munkakörhöz kötődik, a vállalati méret (alkalmazotti létszám), tulajdonforma és profil függvényében (H3), valamint a vállalati és hallgatói szocio-demográfiai jellemzők kapcsán (H4) bizonyos hangsúlyeltolódások fedezhetők fel a kompetenciák halmazán belül.

Az **első hipotézist igazoltnak** tekintem a kvantitatív fázis munkáltatói kérdőívének, valamint nappali és levelező tagozatos hallgatóknak készített kérdőív kérdései alapján (L 1,3,4,5; N 1,2,3,4; M 1.). A fentiek rávilágítottak arra, hogy a tudáson és szakértelmen kívül a kompetenciákra is jelentős szerep hárul

a mindennapi munkavégzés során, tehát épp ezért a kiválasztás folyamatában is céltudatosan használni kell őket.

CÉL	HIPOTÉZIS	IGAZOLVA	ELVETVE	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNY
<b>C2</b>	<b>H2</b>			<b>T3</b>
	A versengő kompetencia elméletek alapján különböző kompetenciákat emelünk ki, azonban a vállalkozások által támasztott kompetencia-elvárásoknál is megmutatkozik a személyes kompetenciák szerepe és jelentősége.	✓		Vizsgálataim rámutattak a személyes kompetenciák szerepének átértékelődésére, változásainak és változtatásainak aktualizálására, amelyhez egy támogató szervezeti kultúra jelentősen hozzájárul.

A **második hipotézisem szintén igazoltnak** tekinthető a félig strukturált interjúk, vagyis a kvalitatív fázis eredményei és az erre irányuló munkáltatói kérdőív 3. kérdése alapján. A személyes kompetenciák fontossága többek között már az első kérdésnél is megmutatkozott, ahol a kulcskompetenciának számító idegen nyelv ismerete, kommunikációs és számítógépes ismeretek mellett az egyik elem, nevezetesen az önismeret révén reprezentálták magukat és egyből előkelő helyre kerültek. A munkáltató kérdőív alapján szintén elmondható, hogy a kitartás, a rugalmasság, és önfejlesztés, mint személyes kompetencia elemek-jelentősége felértékelődött és többek között a vállalatok az önfejlesztés, megbízhatóság, felelősségtudat és elhivatottság/elköteleződés fejlesztésére törekednek leginkább.

CÉL	HIPOTÉZIS	IGAZOLVA	ELVETVE	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNY
<b>C2</b> <b>C3</b>	<b>H3</b>			<b>T2</b>
	Bár a kompetencia mindig szakmaspecifikus és munkakörhöz is kötődik, a vállalati méret (alkalmazotti létszám szerint), tulajdonforma és profil függvényében bizonyos hangsúly-eltolódások fedezhetők fel a (személyes) kompetenciákon belül.	✓	✓	Bár a kompetencia mindig munkakörhöz kötődik, a vállalati méret (alkalmazotti létszám), tulajdonforma és profil függvényében (H3), valamint a vállalati és hallgatói szocio-demográfiai jellemzők kapcsán (H4) bizonyos hangsúlyeltolódások fedezhetők fel a kompetenciák halmazán belül.

A kérdésre a választ egyrészt a félig strukturált interjúk és a munkáltatói kérdőív 12.,14. és 15. kérdése alapján reméltem. Habár a kompetenciák és a vállalati tulajdon, méret és profil közti összefüggés statisztikai módszerekkel nem volt bizonyítható, bizonyos hangsúly-eltolódásokat észrevettem. Ezek alapján a **harmadik feltételezést részben el kellett vetnem.**

CÉL	HIPOTÉZIS	IGAZOLVA	ELVETVE	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUUDOMÁNYOS EREDMÉNY
<b>C3</b>	<b>H4</b>			<b>T2</b>
	A hallgatók kompetencia elképzelései jelentős mértékben függenek a háttérváltozóktól (nem, életkor, tagozat, képzési terület).	✓	✓	Bár a kompetencia mindig munkakörhöz kötődik, a vállalati méret (alkalmazotti létszám), tulajdonforma és profil függvényében (H3), valamint a vállalati és hallgatói szocio-demográfiai jellemzők kapcsán (H4) bizonyos hangsúlyeltolódások fedezhetők fel a kompetenciák halmazán belül.

A negyedik hipotézis részben igazolódott a levelező tagozatos hallgatók kérdőívének 18-22. kérdése és a nappali tagozatos hallgatók kérdőívének 16-19. kérdése segítségével. Teljes mértékben bizonyítottam az összefüggést a kompetenciák és a képzési forma (választott szakok) tekintetében, viszont a nemek/életkor és a kompetenciák kapcsolata erősen változik a tagozat függvényében.

CÉL	HIPOTÉZIS	IGAZOLVA	ELVETVE	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUUDOMÁNYOS EREDMÉNY
<b>C4</b>	<b>H5</b>			<b>T4</b>
	A támogató vállalati környezet, szervezeti kultúra és hatékony HR folyamatok elősegítik a kompetenciák fejlesztését.	✓		A kutatás során elkészített és a negyedik célkitűzésben (C4) felvetett új, integratív modell javaslatokat és ajánlásokat fogalmaz meg a kompetenciafejlesztés szükségességét illetően, valamint felhívja a figyelmet a személyes kompetenciák aktualizálásának fontosságára.

A levelező tagozatos hallgatók kérdőívének 6. kérdésére és a nappali tagozatosok kérdőívének 5. kérdésére kapott válaszok alapján a jelenlegi és a leendő munkavállalók egyaránt magasabbra értékelték a materiális ösztönzésnél az önfejlesztés, önképzés, önmegvalósítás fontosságát, mely sok más tényezővel együtt az ideális munkahely ismérve. A kompetenciák fejlesztését szintén hangsúlyosnak ítélték meg, mivel mindennapjaik során tudásukkal együtt ezeket is használják. A fenti megállapítások alapján az ötödik hipotézis beigazolódott.



CÉL	HIPOTÉZIS	IGAZOLVA	ELVETVE	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNY
C4	H6		✓	T4
	<p>Az oktatás nem mindig a munkaerőpiacon legfontosabbnak számító kompetenciákat fejleszti, viszont a kompetencia-fejlesztés nem csupán az oktatás feladata. Szükség van a HR/ munkaerő-piaci igények és az oktatás összhangjára nem csak a képzések, hanem a kompetenciafejlesztés terén is. A munkáltatók (HR szakemberek) és a hallgatók kompetencia elképzelései között eltérések vannak, viszont ezek harmonizálása, egymáshoz közelítése szükségszerű.</p>			<p>A kutatás során elkészített és a negyedik célkitűzésben (C4) felvetett új, integratív modell javaslatokat és ajánlásokat fogalmaz meg a kompetenciafejlesztés szükségességét illetően, valamint felhívja a figyelmet a személyes kompetenciák aktualizálásának fontosságára.</p>

Ennek az összetett előfeltevésnek a tesztelésére számos kérdésre adott választ elemeztem és értékeltem ki statisztikailag mind a levelezős (8,10,13,16,17. kérdések) mind a nappalis kérdőívek (9,11,14,15. kérdés), mind pedig a munkáltatói kérdőív kérdései (9,10. kérdés) közül. A válaszadók mindegyike egyetért a kompetenciafejlesztés fontosságában, és bár természetesen más és más kompetencia mixet jelöltek meg fejlesztendő területként, azonban a személyes kompetenciák itt is kitüntetett szerephez jutottak.

A jobb harmonizáció és egymáshoz közelítés érdekében fontos szerep hárul az oktatásra, képzésre akár annak intézményesített formáját (például felsőoktatás), akár az önfejlesztést (például LLL, LWL) is nézzük. Sajnos, a hipotézis legutolsó részének igaz voltát a félig strukturált interjúk is megerősítették, melyek szerint valóban nagyobb összhangra van szükség a munkaerő-piacon szükséges, fontosnak aposztrofált és a képzés által kínált kompetenciák listájának közelítésére. Valóban, ez a feladat nem könnyű a piac állandó változásai miatt, de ez nem csak az oktatásra, az oktatási feladatokat ellátó intézményekre hárul, hanem magára az egyénre is többek között önképzés, önfejlesztés formájában. A fentiek alapján **a hatodik hipotézist igazoltnak** tekintem.

CÉL	HIPOTÉZIS	IGAZOLVA	ELVETVE	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNY
C3	H7			T1
	Egyes kompetenciák felértékelődnek, míg mások háttérbe szorulnak, de összességében a kompetenciák szerepe a jövőben még hangsúlyosabb lesz mind a kiválasztásban, majd az azt követő beválásban, mind pedig a szak-emberek képzésében.	✓		Vizsgálataim során egy egyedi kompetencia-mixet társítottam a munkavállalók (levelező tagozatos hallgatók), munkáltatók (vállalati szféra és a kiválasztási szakemberek) és a leendő munkavállalók (nappali tagozatos hallgatók) kérdőíves felmérésében, valamint a szakértői interjúk során.

A **hetedik hipotézis** is teljes mértékben **beigazolódott** a levelezős kérdőív (7,8,9,14,15, kérdések), a nappali tagozatos hallgatókkal kitöltött kérdőív (6,7,8,12,13, kérdések) és a munkáltatói kérdőív kérdései (2,7,8. kérdések) alapján. Az interjúk során a válaszadók 80%-a a kompetenciák jövőbeli szerepének felértékelődéséről nyilatkozott, 15% azt állította, hogy szerepük nem változik és csupán 5% volt szkeptikus a felértékelődés kapcsán kifejezve azt az álláspontot, hogy a jelenlegi felfutás, virágzás után a kompetenciákra fektetett hangsúly csökkenni fog.

A következő részben röviden összefoglalom szekunder és primer vizsgálatom legfontosabb **következtetéseit** és az erre adott **javaslataimat**.

Kutatásom során górcső alá vettem a kompetencia fogalmának legfontosabb értelmezéseit, típusait, összetevőit, annak szerepét az emberi erőforrás menedzsmentben és az oktatásban a közös kapcsolódási pontok feltárásával a szakirodalom elemző feldolgozása során. Az az előfeltételezésem, miszerint a kompetenciák, egyéni készségek és képességek legalább olyan fontossággal bírnak, mint a tudás és a szakmai ismeret, bizonyítást nyert. Mivel sem a nemzetközi, sem a hazai szakirodalom sem használ **egységes kompetencia fogalmat**, ennek **szak-és tudományterületenkénti kidolgozása** lenne **javaslataim** egyike.

A szekunder kutatást empirikus vizsgálat követte, amelyben egy sajátos kompetencia struktúrát (nyolc EU-s kulcskompetencia és a személyiség-kompetenciák általam önkényesen kiválasztott köre, amelyekről azt feltételeztem, hogy jól illeszthetők a magyar munkapiaci specifikumokhoz is) teszteltem három oldalról: a munkáltatók, munkavállalók és a leendő munkavállalók szemszögéből nézve. A kérdőívben szereplő minta azonban a kutatás szempontjából nem tekinthető reprezentatívnak. E kompetencia mixben a faktorelemzések során elkülöníthetőek voltak általánosabb és szakmaspecifikusabb körök is. A három oldal között természetesen voltak átfedések, sőt kisebb eltérések is adódtak. A kvantitatív fázis eredményeinek validálása céljából mini fókuszcsoporthoz interjúk formájában kvalitatív kutatást is végeztem. Az interjúk célja elsősorban annak megállapítása volt, hogy Magyarországon milyen specifikumokkal kell számolni a kompetenciák

tekintetében (például EU-konformitás, legerősebb és leggyengébb pontok, fejlesztendő területek tekintetében). Az interjúk során kitértem még az oktatás szerepére a munkaerőpiacon való boldogulás kapcsán.

A nappali tagozatos hallgatók kérdőívének kiértékelése során megmutatkozott az ún. modern vállalkozói kompetenciák (IKT: kommunikáció, idegen nyelv, számítógépes ismeretek) fontossága, ami például tökéletesen összhangban van a vállalati szféra igényeivel. **Javaslatom**, hogy mivel ezeknek a kompetenciáknak a **fejlesztésére** mindkét fél részéről igény mutatkozik, ezeknek intenzívebben meg is kellene jelennie az **iskolarendszerű oktatásban vagy azon kívüli praxisokban**.

Természetesen az egyes kompetencia relevanciájának vagy fejlesztésének kapcsán adódó különbségek magyarázatául szolgál az a tény, hogy a kompetencia a munkakörhöz függ, de kutatásom során bizonyos *hangsúly eltolódásokat* (és természetesen eltérő speciális kompetenciákat) fedeztem fel a vállalat alkalmazotti létszám szerinti nagysága és tevékenységi köre tekintetében.

Mivel a kompetenciák fejlesztését mind a (leendő) munkavállalói, mind a munkáltatói oldal fontosnak véli, **javaslom**, hogy egyes személyes kompetenciák (például önfejlesztés) fejlesztéséhez **a támogató szervezeti kultúra** is járuljon hozzá.

A kompetenciákon belül a személyes kompetenciák szerepének kapcsán mindenképp meg kell említeni, hogy a vizsgálat során bizonyítást nyert az, hogy a munkaadó felvételi tesztje a személyes kompetenciák mérésére is irányul. Természetesen már léteznek a kompetenciák mérésére alkalmas, relatíve jó megbízhatósági fokkal működő kiválasztási tesztek, azonban az is fontos, hogy ezek illeszkedjenek a személyiséghez/habitushoz a munkakörhöz való illeszthetőségen, alkalmazhatóságon kívül. Nagyon fontos **a személyes kompetenciák aktualizálása és kellő hangsúlyozása a képzés tartalmi elemei között**, amely elősegíti a munkaerő-piac és az oktatás (jobb) harmonizációját. Ez az a fontos aspektus, amelyet **új, integratív személyes kompetencia alapú modellemben** is belevettem és ajánlásként fogalmaztam meg a vállalati szféra és az oktatás irányba a kiválasztási folyamat, illetve a képzés során.

A kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsmentet egyre szélesebb körben alkalmazzák hazai vállalatoknál, különös tekintettel a kiválasztásra és a személyzetfejlesztésre, képzési programokra és a teljesítményértékelésre. Vizsgálataim eredményeképpen bizonyítást nyert, hogy a válaszadók többsége a **jövőben a kompetenciák szerepének további felértékelődésére** számít. Véleményem szerint éppen ezért szükséges a munkahelyi kompetenciák szélesebb spektrumának meghatározása és későbbi fejlesztése adott munkakörre vonatkozóan, különös tekintettel a személyes kompetenciákra.

Az Európai Unióhoz történő csatlakozással számos olyan programot alkottak, amelyek az **élethosszig tartó tanulást** megvalósítani kívánó európai uniós célkitűzés mentén csoportosulnak. A legtöbben csak akkor találkoznak az élethosszig tartó tanulással, ha valamilyen tudás vagy készség hiányát érzik (APRÓ et al., 2008).

Eddig is történtek sikeresnek tekinthető lépések ezen a területen, például egyetemi koordináció mellett cégek bevonásával, hazai viszonyokra adaptált általános kompetencia-szótár elkészítése, vagy az oktatás és a vállalati szféra összefonódását elősegítő intézkedések a gyakorlati képzés elősegítése érdekében. Kutatási eredményeim alapján ez utóbbi kérdésében **azt javaslom, hogy szükséges az oktatás gyakorlati oldalának további erősítése és a szakmai és**

**általános készségek és képességek fejlesztése.** Ez azon pontok egyike, ahol az oktatás és a munkaerő-piac közötti párbeszéd javítható.

#### *A kutatás főbb eredményeinek gyakorlati alkalmazhatósága*

Értekezésem reményeim szerint segített rávilágítani arra, hogy melyek azok a kulcsfontosságú üzleti kompetenciák, amelyek a munkavállalók sikerességét és munkaerő-piaci versenyképességét növelik és növelhetik. Többek között arra a kérdésre is kerestem a választ, hogy hogyan alakultak át a kompetenciák, hogyan értékelődött át és fel szerepük és melyek azok a készségek, képességek, amelyek ma már nem szükségesek a sikerhez a munkaerőpiacon, valamint mik azok, amelyek régebben nem kellettek, de mára már elengedhetetlenekké váltak. A szervezetek szintjén további céloom annak vizsgálata is volt, hogy a cégek kompetencia modellje mennyire tükrözi az Európai Unió elvárásait.

Egy sajátos kompetenciastruktúra létrehozásával és tesztelésével három célcsoportot mértem fel: a leendő és jelenlegi munkavállalókat, valamint a vállalati szférát. A szervezet rugalmasságáról az is információt szolgáltat számunkra, hogy a munkaerő-és kompetenciaszükségletek terén a vállalat és az oktatási intézmény milyen gyorsan követi a munkaerő-piaci és a (felső-) oktatás és képzés rendszerében végbemenő változásokat. Modellem a személyes kompetenciák átértékelődésére és aktualizálásának szükségességére hívja fel a figyelmet (különös tekintettel a kiválasztásra és a beválásra, valamint a rugalmasság problematikájára az oktatásban) és releváns javaslatokat fogalmazhat meg a jövő kiválasztási szakemberei számára.

#### *A kutatás további fő irányvonala*

Az értekezés terjedelmi korlátai miatt sajnos nem volt lehetőségem a kutatás bizonyos aspektusainak további vizsgálatára. A jövőben további kutatási célként jelöltem meg a kompetencia és a bérezés összefüggésének vizsgálatát, illetve annak a kérdésnek a megválaszolását, hogy hogyan térül meg a vállalat befektetése a képzésbe, oktatásba és kompetenciafejlesztésbe. Egy komparatív, nemzetközi elemzés az általános és szakmaspecifikus kompetenciákról is nagyon érdekes eredményekkel kecsegtethet. A HR területén egy komplex egyéni javadalmazási stratégia kidolgozása sarkalatos kérdés az elvárt teljesítmény és a pozíció betöltéséhez szükséges készségek, kompetenciák függvényében. Mivel a beosztottól elvárt a feladatok elvégzése és a vállalat számára a hozzáadott érték megteremtése a javadalmazás ellenében, a vezető felelőssége az elvégzett munka minőségével kapcsolatos folyamatos visszacsatolás nyújtása. Az objektivitásra törekvés itt is nagyon fontos szempont, hiszen megfelelő rendszert kell teremteni, melyben meghatározzuk, hogy kit, kinek és pontosan mit is mérünk, értékelünk. Ha a vállalat a hangsúlyt a szubjektivitás kizárására helyezi, az legtöbbször épp a személyközi kapcsolatok eltűnéséhez vezethet, mely minden munkahely és szervezeti kultúra sarokköve.

További vizsgálódás tárgyát képezheti még a multinacionális vállalatok (nagyvállalatok, transznacionális vállalatok) szervezeti kultúrája és a kompetenciák közötti kapcsolat elemzése is.

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatási területként az emberi erőforrás menedzsment egyik szegmensét, a munkaerő-toborzás és kiválasztás gyakorlatát és módszereit, azon belül a személyes kompetenciák szerepét és át- illetve felértékelődését választottam. Témám interdiszciplináris jellegű, amely közgazdaságtudományi, szociológiai, pszichológiai, marketing, PR, pedagógiai, vezetéselméleti és andragógiai aspektusokat is tartalmaz az emberi erőforrás gazdálkodás keretein kívül.

Kutatási témám aktualitását az adja, hogy napjainkban az emberi erőforrás elengedhetetlen szerepet játszik a vállalatok erőforrás-rendszerében. Ezen belül a kompetencia a személyügy kulcsfontosságú fogalmává nőtte ki magát, mivel segít annak a kérdésnek a megválaszolásában, hogy milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy a vállalatoknak kiválóan, az átlag felett teljesítő, kompetens dolgozók (és így hatékony szervezeteik) legyenek. Míg az Egyesült Államokban vagy az Európai Unióban már régóta elismert és használatos ez a fogalom, a kompetencia szó megjelenése és elterjedése hazánkban elsősorban a rendszerváltáshoz és az uniós politika hatásaira vezethető vissza.

A jövő üzleti környezete gyors gazdasági, társadalmi és technológiai változásokból áll, miközben az információs társadalom továbbra is magasan képzett dolgozókat igényel. A globális verseny további erősödése tapasztalható. Ezzel együtt az oktatásnak fel kell készülnie a megfelelő munkaerő kiképzésére. Továbbra is előtérben lesz az innováció, a szolgáltatások fejlesztése, a minőség javítása és a különböző személyiség-típusok vezetése és motiválása. A sikeres szervezetek laposabbak lesznek. A felhatalmazott dolgozók ideiglenesen multidiszciplináris csoportokban végzik majd a munka nagy részét.

Az elmúlt időszakban a kompetenciákhoz és a HR-hez szervesen kapcsolódó nyomtatott és elektronikus jelent publikációkat tanulmányoztam. Körbejártam a kompetencia különféle definíciójának, összetevőinek és típusainak tanulmányozásán túl a toborzás, a szelekció és az élethosszig tartó tanulás kérdéskörét, illetve a kompetenciák szerepének felértékelődését napjaink felgyorsult világában - kitekintve az aktuális munkaerő-piaci helyzetre - teljesítve ezzel a szekunder kutatáshoz kapcsolódó első két kutatási célt. A szakirodalmi források szerzőinek mindegyike egyetért abban, hogy a kompetenciák feltérképezése és vizsgálata kitüntetett szerephez jut felvételkor. Míg a jelentkező képességeiről vagy személyiségjegyeiről már a motivációs levélből vagy az önéletrajz segítségével képet kaphatunk, a beválási esélyek növeléséhez speciális kompetenciamérő tesztekre van szükség.

Többféle kompetencia modellel találkozhatunk, amelyek közül a cég kiválasztja a specifikus szervezeti céljaihoz leginkább megfelelőt. A vállalatok a kompetenciákat többek között a kiválasztás, tréning, teljesítményértékelés és kompenzáció (jutalmazás) integrálására használják a humán erőforrás gazdálkodáson belül. A kompetenciák a költségkontrollban és a vásárlói elégedettség növelésében is fontos szerepet játszhatnak. Ezen kívül a kompetencia szimbiózisban él a szervezeti kultúrával, a vállalati eredményekkel és az egyéni teljesítményekkel; továbbá segíti a munkakör pontos elhatárolását azzal, hogy átfogóbb képet ad a konkrét feladatokról.

További céljaim között szerepelt a téma szakirodalma alapján egy önálló, magyarországi munkaerő-piaci helyzetre és sajátságokra alkalmazható kompetencia-struktúra létrehozása és tesztelése. Kompetencia struktúráról azért újszerű, mert jelenleg ilyen összetételben (személyes-és EU-kulcskompetenciák) Magyarországon még nem vizsgálták őket. Az is újszerű vizsgálatomban, hogy a kompetenciák vállalati mérethez, profilhoz, tulajdonformához és a munkavállalók személyes jellemzőihez való kapcsolata statisztikailag még szintén nem túl gyakran vizsgált összefüggés. Újszerűsége továbbá abban is kimutatható, hogy a feltárt összefüggések az eredmények alkalmazására, a kompetenciák fejlesztésére fókuszál a felsőoktatás gyakorlatában.

Azt feltételezem, hogy lesznek olyan kompetenciák, melyek az alanyok véleménye, meglátása szerint egymással összefüggnek és önálló kompetencia csoportot alkotnak, amelyek segítséget jelenthetnek a képzések, tréningek eredményesebbé tételében és felhasználhatóak az oktatásban is.

Ennek első fázisú tesztjét jelentette az alapozó, kvalitatív kutatási fázis. A második kutatási fázisban, a kvantitatív adatfeldolgozás során már egy előtesztelt, véglegesített kompetencia struktúrát elemeztem és faktoranalízis segítségével rámutattam a kompetenciák közti kapcsolatra. Az eredmények validálása egy újabb kvalitatív fázisban, mini fókuszcsoporthoz tartozó interjúk során történt meg félig strukturált interjútechnikát alkalmazva.

Földrajzi régióként az alapozó kutatásomban már szereplő észak-magyarországi Heves megyét (Gyöngyös térségét) és Közép-Magyarországot (Pest megye, Gödöllő és Budapest) jelöltem ki. A kérdőíveket eljuttattam a SZIE békéscsabai karára is, ahol a hallgatók és oktatók szintén nagy segítségemre voltam a kitöltésben, illetve annak megszervezésében.

Primer kutatásomban mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldalt bevonam vizsgálódásom tárgyaként és a lekérdezés három síkon zajlott (nappalis és levelező tagozatos hallgatók, mint leendő és jelenlegi munkavállalók, illetve a vállalatok, mint a munkáltatók képviselői) vizsgáltam és szintetizáltam. A vállalati szférát azért vontam be, hogy tapasztalataikat az értekezés végén megfogalmazott javaslatokban fel tudjam használni és így a valóságnak megfelelő megállapításokat tudjak tenni.

A munkáltatói oldalról vizsgálat alá vontam azt a kérdést is, hogy a munkaadó és munkavállaló milyen kompetenciákat tart fontosnak a toborzás, szelekció és alkalmazás során, illetve milyen személyiségjegyek gyakorolnak erőteljes hatást a döntési mechanizmusokra. A szervezet rugalmasságáról az is információt szolgáltat számunkra, hogy a munkaerő-és kompetenciaszükségletek terén a vállalat és az oktatási intézmény milyen gyorsan követi a munkaerő-piaci és a (felső-) oktatás és képzés rendszerében végbemenő változásokat. Oktatóként számomra különös figyelmet érdemel az oktatás és a gazdaság viszonya, vagyis az a kérdés, hogy az oktatás milyen mértékben vérteljesíti az eredményesen a fiatalokat olyan kulcskompetenciákkal, amelyek a sikeres gazdasági és társadalmi integráció zálogai.

Negyedik, és egyben utolsó kutatási célként az empirikus vizsgálatra támaszkodva elkészített integratív, kompetencia alapú modellem a személyes kompetenciák átértékelődésére és aktualizálásának szükségességére hívja fel a figyelmet- különös tekintettel a kiválasztásra és a beválásra, valamint a

rugalmasság problematikájára az oktatásban - és releváns javaslatokat fogalmazhat meg a jövő kiválasztási szakemberei számára.

Kutatási céljaim hét hipotézist és négy új -és újszerű tudományos eredményt alapoztak meg.

Kutatásom szekunder fázisának elvégzése után rámutattam egy szak- és tudományterületenkénti egységes kompetencia definíció szükségességére. A kompetenciák jelentőségét tükrözi az empirikus kutatás következtetéseinek egyike, miszerint a kompetencia fogalmi meghatározása tudományterületenként, alkalmazási területenként változik, mint ahogyan a készségek és képességek szerepének, fontosságának megítélése is.

A faktoranalízis segítségével sikerült együtt mozgó generikus és specifikus kompetenciákat azonosítani, melyek külön csoportokba rendeződtek. Ezekben is megmutatkozott a személyes kompetenciák szerepe a manapság divatos IKT mellett.

Értekezésem eredményeként reményeim szerint arra is rávilágítottam, hogy melyek azok a kulcsfontosságú üzleti („vállalkozói”) kompetenciák, amelyek a munkavállalók sikerességét és munkaerő-piaci versenyképességét növelik és növelhetik, és amelyekre ugyanakkor a munkáltatók is szükséges kompetenciaként tekintenek. Bár a kompetencia munkakörfüggő, bizonyos hangsúly eltolódásokat felfedezni véltem a vállalati méret, tulajdonforma és tevékenységi kör függvényében.

Többek között arra a kérdésre is kerestem a választ, hogy hogyan alakultak át a kompetenciák, hogyan értékelődött át és fel szerepük, és melyek azok a készségek, képességek, amelyek ma már nem szükségesek a sikerhez a munkaerőpiacon, valamint mik azok, amelyek régebben nem kellettek, de mára már elengedhetetlenekké váltak. Utóbbiak fejlesztését egy támogató szervezeti kultúrában szintén szükségszerű feladatként jelölték meg mind a munkáltatók, mind a munkavállalók akár az iskolarendszerű oktatás keretein belül vagy akár azon kívül is. Fontos hangsúlyozni azt, hogy az oktatást gyakorlatiasabb szemléletűvé kell tenni, melynek során elvégezhető a szükséges készségek és képességek fejlesztése, de mindig szem előtt kell tartani a munkaerő-piac kompetencia igényeit is és olyan szakembereket muszáj képezni, amikre valóban igény mutatkozik.

Az egyik kutatási célként az empirikus vizsgálatra támaszkodva elkészített integratív, kompetencia alapú modellem a személyes kompetenciák átértékelődésére és aktualizálásának szükségességére hívja fel a figyelmet (különös tekintettel a kiválasztásra és a beválásra, valamint a rugalmasság problematikájára az oktatásban) és releváns javaslatokat fogalmazhat meg a jövő kiválasztási szakemberei számára.

Összességében elmondható, hogy a kompetencia önmagában egyáltalán nem vagy nehezen értelmezhető -inkább csak az olyan élethelyzetekben, ahol az egyén cselekvés és/vagy kommunikáció formájában részt vesz és megnyilvánulásai a viselkedés megfigyelésének módszerével interpretálhatók. Amennyiben nem megfelelő a kiválasztás, nagy a fluktuáció, rossz a szociális klíma, a szervezeti kultúra összetartó ereje nem nyilvánul meg és a munkamotiváció nehéz, a termelési mutatók és a szervezeti hatékonyság is romlanak. Kompetencia módszerekkel, modellekkel sem létezik 100%-os beválás, viszont a hosszú távú, tartós beválás valószínűsíthető.

Az értekezés terjedelmi korlátai miatt sajnos nem volt lehetőségem a kutatás bizonyos aspektusainak további vizsgálatára. A jövőben további kutatási célként jelöltem meg a kompetencia és a bérezés összefüggésének vizsgálatát, illetve annak a kérdésnek a megválaszolását, hogy hogyan térül meg a vállalat befektetése a képzésbe, oktatásba és kompetenciafejlesztésbe. Egy komparatív, nemzetközi elemzés az általános és szakmaspecifikus kompetenciákról, a multinacionális vállalatok szervezeti kultúrája és a kompetenciák közötti kapcsolat is nagyon érdekes eredményekkel kecsegtethet.



## SUMMARY

I have selected one of the segments of human resource management as my PhD research topic, namely the practices and methods of manpower recruitment and selection and within it the role, significance and appreciation of personal competencies. My topic is of interdisciplinary nature incorporating the aspects of economics, sociology, psychology, marketing, PR, pedagogy, management and andragogy outside the framework of human resource management.

The actuality of my topic is stressed by the fact that nowadays the role of human resources has been increasing and within its domain competencies have become the key issue of personnel matters as they help answer the question what factors are necessary for the company to have competent labour force who perform excellently, well above the standard (to make the whole organisation efficient). While the term itself has been used and widely accepted in the United States or the European Union for a long time, it is only from the change of the regime and the impacts of the Union policy that the idea has appeared and spread in Hungary.

The business environment of the future is made up by rapid economic, social and technological changes while our information society still calls for highly qualified employees. The global competition has also been becoming fiercer. Consequently, education also has to be prepared to train the proper labour force. Innovation, improving service and quality as well as managing and motivating different types of people will still prevail. Successful organisations will become flatter. The empowered employees will carry out a great part of their job in multidisciplinary groups temporarily.

Recently I have been studying the press releases and electronic publications that are in close contact with competencies as well as HR. I have also acquainted myself with the study of the different definitions, components and types of competencies in addition to the issues of recruitment selection, lifelong learning and also the appreciation of the role of competencies in our rapidly changing world with a special regard to the current labour market situation to fulfil my first two research objectives connected to the secondary phase. All the authors of the publications studied have agreed that mapping and examining the competencies have a great role in selection. While the letter of application and the resume help create a picture about the abilities or personality traits of the applicant, special competency tests are required to improve the chances of person-job fit.

There are several competence models from which the company can select any one that meets its organisational goals to the greatest extent. Among others, competencies are used in integrating selection, training, performance appraisal and compensation (remuneration) in HR. Moreover, they also have a distinguished role in cost control and customer satisfaction. What is more, competencies live side by side with organisational culture, profits and losses, and individual performance and by giving a more thorough picture about the concrete tasks they also assist in defining the exact position.

My further objectives include creating and testing an independent competence structure suited to the special features of the Hungarian labour market on the basis of the specialist literature on the topic. My competence structure is novel by nature as in such a form (a mixture of personal competencies and EU key competencies) it has not been examined before in Hungary. Also a novel feature in my examination is that the connection between competencies and organisational size (by the number of employees), profile, sectors and the personal features of employees is not a very commonly examined issue in statistics. Furthermore, a new feature also lies in the fact that the explored correlations focus on the application of the results and the development of competencies in the practice of higher education.

I presumed that there would be some competencies that are correlated and move together in a group, which could help make trainings more efficient and useful in education.

The first phase of testing was made up by the qualitative research. In the second phase during the quantitative data processing a pre-tested and finalised competency structure was tested and by means of factor analysis the correlation among competencies was pointed out. Validating the results took place in another qualitative phase in the form of mini focus group interviews by applying the semi-structured interview technique.

I have designated Heves county (the area near Gyöngyös) in North Hungary already appearing during my preliminary research and Central Hungary (Pest county, Gödöllő and Budapest) geographically. The questionnaires were also sent to the Békéscsaba Faculty of Szent István University where I appreciate the assistance of students and teachers alike in filling in the questionnaire and making arrangements for its availability.

As far as my primary research is concerned both employers and employees were involved and the survey was carried out and synthesized on three levels (undergraduate full-time and correspondence students as would-be and current employees as well as enterprises as the representatives of employers). I have included companies so that I would be able to use their implications and experience in my suggestions made at the end of the dissertation and draw relevant conclusions based on reality.

I have also examined what competencies employers and employees regard to be important during recruitment, selection and employment from the part of employers together with the personal features and qualities that make powerful impacts on decision making mechanisms. The fact how fast the organisation can follow the changes on the labour market and in the system of (higher) education in terms of labour and competence needs also discloses information about its flexibility. As a teacher the relationship between education and economy has always been of special interest for me, i.e. the fact to what extent education teaches the young key competencies that serve as collaterals to successful economic and social integration.

To meet my fourth and final research objective on the basis of my empirical research such an integrative competence model was created that draws attention on the re-evaluation of personal competencies as well as the necessity of

updating them with special regards to selection and person-job fit and also can make relevant suggestions for the recruitment specialists in the future.

My research objectives serve as the foundation of seven hypotheses and four new and novel scientific results.

After completing the secondary phase of my research I have pointed out the necessity of a uniform, standardised definition in every special area or scientific branch. One of the conclusions of my empirical research shows that the definition of competencies differ from one branch of science to another similarly to assessing the importance of knowledge, special skills and abilities.

By means of factor analysis I have managed to identify and isolate generic and specific competencies that move together forming a separate group in which also the role of personal competencies was stressed in addition to the 'trendy' information and communication technologies.

I suppose that the results of my paper also managed to highlight what the key business ('entrepreneurial') competencies are that enhance the success of employees and their competitiveness on the labour market and which are also regarded as necessary competencies by the employers and employees alike. Although competencies are related to jobs, some stresses were explored within them depending on the size of the company (per employee), its ownership and scope of activity.

Among others, I was also striving to find an answer how competencies have been transforming, how their role has been re-assessed and appreciated, what the skills and abilities are that are no longer wanted as factors of success on the labour market and also what are the ones that were not necessary before but nowadays they are considered of vital importance. The development of the latter ones was also designated in a supporting organisational culture by both the employees and the employers within the framework of the school system or even outside it.

It is important to emphasise that education must be made more practice-oriented in which the necessary skills and abilities can be developed by considering the competence requirements of the labour market and train such experts for whom there is real need.

In my opinion my integrative, competency-based model on the re-evaluation and necessity of updating personal competencies set as one of my research objectives can help a lot for selection specialists in the future.

To sum up, it can be stated that competence in itself is difficult to interpret if it can be interpreted at all, rather in such situations where the individual is involved either in the form of an action and/or communication and their presence can be interpreted by using the methods of observing patterns of behaviour. If selection is not done properly, fluctuation is high or social climate is bad, the integrating power of organisational culture is not demonstrated, motivation is difficult and the indicators of production together with organisational efficiency are decreasing. Ensuring person-job fit is not 100 per cent sure by using competence methods and models, either, but a long-term permanent person-job fit is likely.

Due to the limitations on the scope of the paper I did not have the opportunity to carry out further research into certain aspects in more details, unfortunately. For the future I have set the examination of the correlation between competencies

and wages/salary as a research objective together with the analysis of how investment from the company's part in training, education and competency development can pay off in the long run. A comparative international analysis on generic and specific competencies as well as the connection between the organisational culture of multinationals and competencies could also supply very interesting results.

## MELLÉKLETEK

M1	Irodalomjegyzék
M2	Ábrák és táblázatok jegyzéke
M3	Az Európai Tanács referenciakerete
M4	Az Equal kutatás főbb megállapításai
M5	Az OECD munkahelyi kompetenciái
M6	Az Érzelmi Kompetencia szerkezete
M7	Személyes készségek, önfejlesztés listája
M8	Az Európai Unió kompetenciái
M9	Otto Klemm kompetenciamodellje
M10	A Hay/McBer modell
M11	A WOW modell
M12	Példa a kompetencia listára
M13	A DPR kutatás
M14	A 2009-es nappali tagozatos kérdőív
M15	A 2009-es levelező tagozatos kérdőív
M16	A 2009-es munkáltatói kérdőív
M17	A 2014-es nappali tagozatos kérdőív
M18	A 2014-es levelező tagozatos kérdőív
M19	A 2014-es munkáltatói kérdőív
M20	Félig strukturált interjúvázlat
M21	A félig strukturált interjú kiértékelése
M22/A	Összefüggés a vállalat tulajdonosi többsége és a vizsgált kompetenciák karrierben betöltött szerepének megítélése között
M22/B	Összefüggés a vállalat alkalmazottak száma szerinti mérete és a vizsgált kompetenciák karrierben betöltött szerepének megítélése között
M22/C	Összefüggés a vállalati profilok (nemzetgazdasági ág szerinti tevékenység) és a vizsgált kompetenciák karrierben betöltött szerepének megítélése között
M22/D	A nem és a kompetenciák közti összefüggés levelező tagozatos hallgatók esetében
M22/E	A nem és a kompetenciák közti összefüggés nappali tagozatos hallgatók esetében
M22/F	Az életkor és a kompetenciák közti összefüggés levelező tagozatos hallgatók esetében
M22/G	Az életkor és a kompetenciák közti összefüggés nappali tagozatos hallgatók esetében

## M1 Irodalomjegyzék

1. Akkermans, J.-Schaufferi, W. B.-Brenninkmeier, V.-Blonk, R. W. B. (2013): The role of career competencies in the Job Demands-Resources Model. *Journal of Vocational Behaviour*, 83 (2013) 356-366. p.
2. Ádler J.-Stocker M. (2010): Kompetencia alapú, output-orientált oktatás az ideális foglalkoztathatóság érdekében. TM 60. sz. műhelytanulmány a TAMOP-4.2.1. B-09/1/KMR-2010-0005 projekt keretében. 45 p.
3. Adorjáni M. (2012): Kompetencia-káosz, avagy a legnépszerűbb zsákutca. *Munkaügyi Szemle*, (2) 75-82. p.
4. Antalovits M. (2005): Továbbképzési modell kidolgozása vállalati oktatók tanári kompetenciáinak fejlesztésére. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest. 94 p.
5. Apró A. Z.-Arnold I.-Csenger G.-Kaposvári A.-Gaál R.-Hargitai D.-Husz J.-Koppány J.-Lovász Gy.-Németh D.-Pálné K. K.-Pintér Cs.-Róthi S.-Szántó D.-Szászvári K.-Várhalmi Z.-Várhegyi V. (2008): Equalhungary.hu: Munkaerőpiaci kulcskompetenciák újszerű megközelítése. Szarvas. 238 p.  
[http://menedek.hu/equal/docs/kulcskompetencia/kompetencia\\_kotet.pdf](http://menedek.hu/equal/docs/kulcskompetencia/kompetencia_kotet.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Equalhungary.  
Lekérdezés időpontja: 2013. június 11.
6. Argylis, C. -Schön, D.A. (1974): Theory in practice: Increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Armstrong, M. (2000): A Handbook of Human Resource Management Practice, 7th Ed., Kogan Page. 957 p.
8. Bajor T.-Berki E.-Erdeiné H. K.-Fekete R.-Kertész J.-Komor L.-Vekerdy I.-Pörzse K. (2001): Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában. Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezetéstudományi Tanszék, Gödöllő. 121 p.
9. Bakacsi Gy.-Bokor A.-Császár Cs.-Gelei A.-Kovács K.-Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Negyedik kiadás. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 357 p.
10. Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó. 344 p.
11. Balogh A.: Posztfordizmus, globalizáció  
[http://www.jgytf.u-szeged.hu/tanszek/foldrajz/okt\\_segedanyagok/alt\\_tarsf\\_gyak/f4.doc](http://www.jgytf.u-szeged.hu/tanszek/foldrajz/okt_segedanyagok/alt_tarsf_gyak/f4.doc)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: globalizáció, ipari társadalom hanyatlása. Lekérdezés időpontja: 2013. augusztus 06.

12. Balogh A-né (2006): A kompetencia fogalma. A szakmai tanárképzés helyzete és korszerűsítése című téma részanyaga. 38 p.  
<http://www.scribd.com/doc/6791350/baloghandrasnetanulmany>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás.  
Lekérdezés időpontja: 2014. augusztus 24.
13. Baracska Z. (2007): Profi Coach. Budapest: Ementor Media Kiadó, Budapest. 156 p.
14. Baracska Z.-Velencei J. (2004): Követő nélkül nincs vezető. Budapest: Myrror Media. 176 p.
15. Barber, M.– Mourshed, M. (2007): Mi áll a világ legsikeresebb iskolai rendszerei teljesítményének hátterében? McKinsey & Company. 56 p.
16. Bárdos J. (2000): Az idegen nyelvek tanításának elméleti alapjai és gyakorlata. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó. 300 p.
17. Bárdos J. (2002): Az idegen nyelvi mérés és értékelés elmélete és gyakorlata. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó. 285 p.
18. Barrett, G. V. - Depinet, R. L. (1991): A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46 (10), 1012-1024.p.
19. Bartram, D. (2005): The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), Nov 2005, 1185-1203. p.  
<http://psycnet.apa.org/psycinfo/2005-14549-01110.1037/0021-9010.90.6.1185>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: competency validation  
Lekérdezés időpontja: 2013. június 21.
20. Bellier, Jean-P. (1998): Kompetenciák, képzés és alkalmazhatóság *Szakképzési Szemle*, 14 (2) 12-20. p.
21. Bencsik A.: Kompetencia alapú gondolkodás és vezetés I. rész, II. rész. *CEO Magazin* (2004/5-6.) 61-64.p.
22. Benedek A.-Csoma Gy.-Harangi L.-Zachár L. (2002): Felnőttoktatási és -képzési lexikon. Budapest: Magyar Pedagógiai Társaság-OKI Kiadó-Szaktudás Kiadó Ház. 568 p.
23. Berger, L., Berger, D. (2003): The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people. Mcgraw-Hill. 466 p.
24. Boda Gy. (1996): A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre. PhD disszertáció. Budapest, BME. 118 p.

25. Bokor A. - Bíró K. - Kovács G. - Takács S. -Toarniczky A. (2005): Humán Tükör: Körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. *Vezetéstudomány* (36) 2005. január. 33-47. p.
26. Bokor A.- Szóts-Kovács K.- Csillag S.-Bácsi K.-Szilas R. (2007): Emberi erőforrás menedzsment HR-szerepek, rendszerek, új tendenciák, vállalati példák Bologna –Tankönyvsorozat. Budapest: Aula Kiadó. 411 p.
27. Borbély-Pecze T. B. (2005): A kompetencia fogalma a szakképzésben és a foglalkoztatáspolitikában. Helyzetértékelés–résztanulmány- „Kompetencia alapú foglalkozási kódrendszer kidolgozása a bejelentett munkaerőigényeknél és az állást kereső személyeknél” HEFOP 1.2-es Intézkedés Szolgáltatásfejlesztés, stratégia, kutatás 1-es komponens 1.2.2-es projecthez 37 p.
28. Borbély-Pecze T. B. – Kiss I. (2009): Európai Pályaorientációs Szakpolitikai Hálózat (ELGPN) 2009. I. féléves Közgyűlés (Beszámoló, összefoglaló a hálózati munkában vállalt magyar feladatokról az NPT számára). Education and Culture Dg, Luxemburg, 2009.  
[http://internet.afsz.hu/engine.aspx?page=full\\_kulfoldi\\_palyaor\\_eu\\_elgp\\_n](http://internet.afsz.hu/engine.aspx?page=full_kulfoldi_palyaor_eu_elgp_n)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, pályaorientáció.  
 Lekérdezés időpontja: 2014.március 02.  
 További művei: <http://www.borbelytiborbors.extra.hu/pg003.html>
29. Boross Z.- Gyökér I. (1999): Kísérlet a szellemi tőke értékének meghatározására. *Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés* (1999/2.) 15-18. p.
30. Boterf, G. (2000): La mise en place d’une démarche compétence quelques conditions réussite. *Personnel*, (412) 35-43.p.
31. Boyatzis, R. E. (1982): *The Competent Manager: A model for effective performance*. New York: Wiley. 328 p.
32. Boyatzis, R. E. - Goleman, D. - Rhee, K. (2000): Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s. In R. Bar-On and J.D.A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 343-362.
33. Bozsik N. (2011): *Nemzetközi gazdaságtan I-II*. Budapest: Saldo. p.188, p.166.
34. Brockbank, W. - Ulrich, D. (2003): *Competencies for the new HR*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
35. Buda B. (2001): Empátia a vezetésben. In: Klein Sándor (Szerk.) (2012): *Vezetés-és szerveztpsychológia*. SHL Könyvek, Budapest: EDGE 2000 Kft. 742 p.



36. Cadin, L.-Guérin, F.-Pigeyre, F. (2012) Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie. 3ème édition. Paris: Dunord. 726 p.
37. Caldwell, D.F.-O'Reilly, C.A. (1990): Measuring person-job fit with a profile comparison process, *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 648-657.p.
38. Candler, L.: Teaching social skills. 3 p.  
<http://ell.nwresd.org/sites/ell.nwresd.org/files/u6/Teaching%20Social%20Skills.pdf>  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: social competencies, skills  
 Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
39. Champion, M. A. – Fink, A. A. – Ruggeberg, B. J. – Carr, L.- Phillips, G.- Odman, R. B. (2011): Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modelling. *Personnel Psychology* (2011/64) 225-262.p.
40. Castillo, M.A.- E.M.Pastor (2003): Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill. 265 p.
41. Chomsky, N. (1985): A generatív grammatika. Budapest: Európa. 154 p.
42. Collis, D.J.-Montgomery, C.A. (2008): Competing on resources. *Harvard Business Review*, July-August 2008. 19 p.  
<http://www.smi.ethz.ch/education/courses/StrategicManagement/Literature/competingonresources>  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: resources, economy, competency.  
 Lekérdezés időpontja: 2012. augusztus 25.
43. Cristol, D. (2000): Gestion des compétences collectives et retours des équipes autonomes. *Personnel*, (412) 60-64.p.
44. Croquette, D. (2000): Se donner les moyens de révéler des compétences caches. *Personnel*, (412) 86-90.p.
45. Czobor Zs. (2003): Kompetencia felmérés: Egy innovatív fejlesztési eszköz az oktatásban. BGF Külkereskedelmi kar, Szakmai füzetek, 13. szám, 8. p. [http://elib.kkf.hu/okt\\_public\\_002.pdf](http://elib.kkf.hu/okt_public_002.pdf)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia felmérés.  
 Lekérdezés időpontja: 2013. november 10.
46. Csapó B. (2002): A tudás és a kompetenciák. In: Monostori Anikó (Szerk): *A tanulás fejlesztése*. Budapest: Országos Közoktatási Intézet, 65-74.p.  
[www.oki.hu/printerfriendly.php?tipus=kiadvany&kod=konf2002](http://www.oki.hu/printerfriendly.php?tipus=kiadvany&kod=konf2002)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, tudás, oktatás.  
 Lekérdezés időpontja: 2014. április 09.
47. Csapó B. (2004): Tudás és iskola. Budapest: Műszaki Könyvkiadó. 287 p.

48. Csermely P. (2009): Szárny és teher –A magyar oktatás helyzetének elemzése. (Háttéranyag a Bölcsék Tanácsa Oktatási Szakértői Bizottságának és a Bizottság által felkért szakértőknek az elemzése) Budapest. 224 p.  
[http://mek.oszk.hu/07900/07999/pdf/szarny\\_es\\_teher.pdf](http://mek.oszk.hu/07900/07999/pdf/szarny_es_teher.pdf)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Magyar oktatás, kompetencia, trendek.  
 Lekérdezés időpontja: 2014. szeptember 04.
49. Csirszka J. (1985): A személyiség munkatevékenységének pszichológiája. Budapest: Akadémiai Kiadó. 349 p.
50. Csíkszentmihályi M. (2010): Flow-Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Budapest: Akadémiai Kiadó. 400 p.
51. Dalton, M. (1997): Are competency models a waste? *Training and Development*, October 1997. 46-49. p.
52. Dara P. - Henczi L. -Szetei T. (2006): Állásvadászlat és karriertervezés. Budapest: Perfekt Kiadó. 247 p.
53. Davenport, T. - Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment. Budapest: Kossuth Könyvkiadó. 196 p.
54. Defining and Selecting Key Competencies (DeSeCo). Edited By Dominique Simone Rychen, Laura Hersch Salganik, 2001. Hogrefe and Huber Publishers (Seattle, Toronto, Bern, Göttingen). 210 p.
55. Dobák M. (2001): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: KJK Kerszöv Kiadó. 264 p.
56. Dolan, S. L.-Schuler, R. S. (1995): La gestion des ressources humaines au seuil de l'an. 2000. Második kiadás. Saint Laurent, Québec. Édition du renouveau pédagogique. 252 p.
57. Drejer, A. (2000): Organisational learning and competence development / *The Learning Organization*, 7 (4), 206-220. p.
58. Drucker, P. F. (2005): Önmagunk menedzselése. *Harvard Business Manager* 1. sz. 10 p.
59. Dubois, D. D.- Rothwell, W. J.(2004): Competency-based Human Resource Management. Davies Black Publishing. 291 p.
60. Elbert, N. F.- Karoliny M.- Farkas F.- Poór J (2000): Személyzeti/Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Közgazdasági És Jogi Könyvkiadó 579 p.
61. Emery, Yves (2002): Added Value in HRM: An analysis of the competency management process, In: *Horton-Hondeghem-Farnham*. 17-30.p.

62. Falus I. (2006): Tanári képesítési követelmények – kompetenciák – szttenderdek. In: Demeter Kinga (Szerk.): A kompetencia. Budapest: Országos Közoktatási Intézet. 299-309. p.
63. Farkas F. (1999): Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. In: *Harvard Business Manager*, 1 (4).6-19-p.
64. Farkas F. - Karoliny M. - László G. - Poór J. (2008): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. 494 p.
65. Farkasné Fekete M. – Molnár J. (2006): Mikroökonómia. Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő, 276 p.
66. Farkas G-né (2011): A személyiség kompetenciamező-elmélete *CEO Magazin* 2 (3) 41-43.p.
67. Fazekas K. – Köllő J. – Varga J. (Szerk.) (2008): Zöld Könyv a magyar közoktatás megújításáért (Green Book for the renewal of Hungarian public education 2008). 57 p.  
<http://oktatas.magyarorszagholnap.hu/images/zktartalom.pdf>  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: magyar oktatás, kompetenciafejlesztés.  
 Lekérdezés időpontja: 2013. március 02.
68. Fehér J. (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó. 249 p. 43. p.
69. Fehér J. (2013): A vezető személyfejlesztő tevékenységének helye és szerepe különböző vezetési koncepciókban. In: Fehér J. – Kollár P. (szerk.): Talentum és értékteremtés: Tanulmányok a vezetés és humánmenedzsment témaköréből Nemes Ferenc 75. születésnapja tiszteletére. 188 p. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó. 169-188. p.
70. Fidy J. - Makara G. (2005): Biostatisztika. Informed 2002 Kft, Budapest. 456 p.
71. Flanagan, J. C. (1954): The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin* 51. 327-335.p.
72. Flanagan, J. C. (1978): Perspectives on improving education from a study of 10,000 30 year –olds. New York: Praeger.
73. Fodor J. (2006): Biomatematika. 15. előadás anyag 2006. nov. 4.  
[www.univet.hu/users/jfodor/biomat/biomat15.pdf](http://www.univet.hu/users/jfodor/biomat/biomat15.pdf)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: stasztika, nemparaméteres próbák.  
 Lekérdezés időpontja: 2014. szeptember 07.

74. Forgacs, J. P. & Williams, K. D. (Eds.) (2002): *The social self: Individual, interpersonal and intergroup perspectives*. New York: Psychology Press. 424 p.
75. Garrett, S. (2007): *Competency Mapping: What is it and how it can be done by individuals*.
- www.careertrainer.com/request.Jsp?Mew=Viewarticle&Article=0!D%3al12409  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: competency map, model.  
 Lekérdezés időpontja: 2012. március 19.
76. Gergely Gy. (2004): Kulcskompetenciák pedig nincsenek. *Új Pedagógia Szemle* (54) 11. 50-58. p.  
<http://epa.oszk.hu/00000/00035/00086/2004-11-ta-gergely-kulcskompetenciak.html>  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kulcskompetencia, kompetencia.  
 Lekérdezés időpontja: 2012. június 13.
77. Goleman, D. (1998): What makes a leader? *Harvard Business Review*, November-December, 1998. 93-102.p.
78. Goleman, D. (2008): *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér Kiadó Kft.454 p.
79. Goleman, D.– Boyatzis, R. E. – McKee, A. (2003): *A természetes vezető*. Budapest: Vince Kiadó. 326. p.
80. Hajós L.-Villányi J.-Singh, M.K.-Vásáry M.-Kumar, A. (2012): Ageing and public finances in the EU: Conditions and future prophecies. *Delhi Business Review* (13) 1, 101-115.p.  
[http://www.delhibusinessreview.org/V\\_13n1/v13n1h.pdf](http://www.delhibusinessreview.org/V_13n1/v13n1h.pdf)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: EU, competencies.  
 Lekérdezés időpontja: 2014.09.09.
81. Hamel, G. (1994): The concept of core competence. 11-33. p. In: G. Hamel and A. Heene (Eds) *Competence-Based Competition*. Chicester: Wiley
82. Hamel, G.- Prahalad, C. K. (1996): *Competing for the future*. Cambridge: Harvard Business School Press. 384 p.
83. Havas P. (2009): A természettudományi kompetenciákról és a természettudományi oktatás kompetencia alapú fejlesztéséről. 1-13 p.  
[http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/kompetencia\\_dbm/6\\_havas\\_pter\\_a\\_terszettudomnyi\\_kompetencikrl\\_s\\_a\\_terszettudomnyi\\_oktats\\_kompetencia\\_alap\\_fejlesztst.html](http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/kompetencia_dbm/6_havas_pter_a_terszettudomnyi_kompetencikrl_s_a_terszettudomnyi_oktats_kompetencia_alap_fejlesztst.html)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: oktatás, kompetencia.  
 Lekérdezés időpontja: 2012. június 13.
84. Hay/McBer (1996): *Scaled Competency Dictionary*. Hay/McBer, Boston.

85. HEFOP 3.3.2-05/1.-2006-04-0012//1.0. Kompetencia alapú tanítási-tanulási programok elterjesztése az egri Eszterházy Károly Főiskolán (2006). Szerk: Dr. Hanák Zsuzsanna.  
[http://www.hefop.ektf.hu/anyagok/kompetencia\\_alapu.htm](http://www.hefop.ektf.hu/anyagok/kompetencia_alapu.htm)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás.  
 Lekérdezés időpontja: 2014. július 20.
86. Henczi L. (Szerk.) (2007): Kézikönyv a szakmai vizsgák szervezéséhez. MKIK-NSZFI, Budapest. 373 p.  
[http://www.isziir.hu/frontend/docs/MKIK\\_NSZFI\\_kezikonyv\\_\(egesz\\_abrakkal\).pdf](http://www.isziir.hu/frontend/docs/MKIK_NSZFI_kezikonyv_(egesz_abrakkal).pdf)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: felnőttképzés, kompetencia.  
 Lekérdezés ideje: 2013. június 20.
87. Henczi L.-Bertalan T.- Rettégi Zs. (2005): Felnőttképzési menedzsment Az intézményvezetők, képzési vezetők, felnőttoktatók, szakértők és tanácsadók kézikönyve. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt. 334 p.
88. Henczi L.- Zöllei K. (2007): Kompetenciamenedzsment. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 316 p.
89. Herz M.-Koltói L.-Pap-Szigeti R. (2013): Hallgatói kompetenciaértékelés és modellkutatás. *Felsőoktatási Műhely*, (1), 83-97. p.
90. Herzberg, F. (2003): One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 81 (1), 3-11. p.
91. Hoffmann M.-Kozák Á.-Veres Z. (2000): Piackutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 398 p.
92. Hood, C.- Lodge, M. (2004): Competency, bureaucracy and public management reform: A comparative analysis. In: *Governance*. 17 (3) 313-333. p.
93. Horton, S. -Hondegheem, A.-Farnham, D. (2002): Competency management in the public sector: European variations on a theme. Netherlands: Iias-Egpa. 189 p.
94. Hubbard, D.W. (2011): Mérjük meg bármit. Budapest: Akadémiai Kiadó. 348 p.
95. Illés K.-Szirmai P. (2002): Az emberi tőke átértékelésének szükségessége. *Vezetéstudomány*, (9) 28-38.p.
96. Jakó M. (2004): A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei. *Humánpolitikai Szemle*,(5) 47-55.p.
97. Janovics L. (2002): A képességek alapján történő munkaerő-kiválasztás. *Munkügyi Szemle*, 46 (9), 37-39 p.

98. Juhász M. (2004): A „soft skillek” szerepe a munkahelyi viselkedésben. *Munkaügyi Szemle*, 48 (2), 8-12 p.
99. Juhász M. (2006): A kiválasztás és a munkaköri alkalmasság pszichológiája. *Munkaügyi Szemle*, (1) 21-25. p.
100. Juhász-Szőke-O. Nagy- Kovalovszky (1972): Magyar Értelemző Kéziszótár A-Zs. Akadémiai Kiadó.
101. Kálmán A. (2005): A felnőttoktatásban és -képzésben alkalmazható kompetenciaelvű módszerek és azok alkalmazhatósága: kutatási zárótanulmány. Budapest: NFI, 2005. Felnőttképzési Kutatási Füzetek, 1787-6982; 13.
102. Kaplan, R. S.-Norton, D.P. (2005): Stratégiai térképek-Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Budapest: Panem Kiadó. 512 p.
103. Kaposi M. (2003): A teljesítményt vagy az egyént ítéljük meg? Egy válasz az értékelés dilemmájára: a kompetencia értékelése. BME OMIKK Humánerőforrás-menedzsment, (11) p. 23-30 p.
104. Karcsics É. (2007): A versenyképes munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon. *Európai Tükör*, 13 (3), 128-140 p.
105. Karcsics É. (2012): Vezetőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci kompetenciaelvárások a Heti Világgazdaság és a The Economist álláshirdetéseink elemzése alapján. *Vezetéstudomány*, 43 (1), 31-45. p.
106. Kaucsek Gy.- Simon P. (2000 a): Kompetencia és vállalati siker OHE konferencián elhangzott előadások III. *Személyügyi Hírlevél* 2000. január, 9-15. p.
107. Kaucsek Gy.- Simon P. (2000 b) : Kompetencia és vállalati siker OHE konferencián elhangzott előadások IV. *Személyügyi Hírlevél* 2000. február, 1-13 p.
108. Kelemen Gy. (2002): The competencies and the education system. Conference of Competence Training and Unified Interpretation of Standards. New York: Rutgers University. 98 p.
109. Kiss J.(2010): Kompetencia-vizsgáló eszközök.  
[www.vezetoitudas.hu/pages/articles.aspx?id=8d72eccc-78de-4b9a-bb8d-3e267c23cd26](http://www.vezetoitudas.hu/pages/articles.aspx?id=8d72eccc-78de-4b9a-bb8d-3e267c23cd26)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetenciamérés.  
 Lekérdezés időpontja: 2013. június 03.
110. Kiszter I. (2005): A felnőttoktatási törvény értelmezése. Egészségügyi Szakképző és Továbbképző Intézet, Továbbképzési Füzetek 63. 32 p.  
<http://mediatar.eti.hu/medialib/CF293768-EEC2-B4F7-1F17-062C01813FF0.pdf>

Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, felnőttképzés.  
Lekérdezés ideje: 2014. augusztus 10.

111. Klein B. – Klein S (2012 a): A szervezet lelke. Budapest: Edge 2000 Kiadó. 924 p.
112. Klein S. (2012 b): Vezetés-és szervezetpszichológia. Budapest: Egde 2000 Kiadó. 742 p.
113. Klein S. (2004): Munkapszichológia. Edge 2000 Kiadó Kft., Budapest. 850 p.
114. Klemp, G. O.- McClelland, D. C. (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers? In: R. J. Sternberg-R. K.Wagner (eds): *Practical Intelligence*. Oxford: Oxford University Press. 237 p.
115. Koltai, D. (1994): A felnőttképzés funkcióváltása. In: Koltai D. (szerk.): Az andragógiai elmélet és gyakorlat útján. Szöveggyűjtemény. Pécs: JPTE. 408-427. p.
116. Komor L. (2011): Személyes vezetés. Egyetemi jegyzet. Gödöllő: SZIE-GTK. 299 p.
117. Koncz K. (2007): Kompetencia alapú személyügyi tervezés. In: Tóthné Sikora Gizella (Szerk.) (2004): Humán erőforrás menedzsment. Miskolc: Bíbor Kiadó. 229-258. p.
118. Koncz K. (2013): A sikeres szervezeti karrierfejlesztés feltételei. *Munkaiügyi Szemle* (4) 32-43. p.
119. Korpátsy S. (2001): Az igazi történelem. Budapest: CET Belvárosi. 39-40.p.
120. Kraiciné Szokoly M. (2006): A kompetencia fogalmáról. Tanulmány a Zempléni NKFP projekt keretében a galántai Társadalomtudományi Intézet számára. 35 p.
121. Kurz, R.-Bartram, D. (2002): Competency and Individual performance: Modelling the World of Work. In: Robertson, I.T.-Callinan,M.-Bartram,D.(Eds.): *Organizational Effectiveness* (The Role of Psychology), New York:Wiley. 226-255.p.
122. Laáb Á. (2010): Kompetenciaga(rá)zdálkodás I. Mennyi élet van éveidben? Budapest: Typotex. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet. 194 p.
123. Langer K. (2001): Karriertervezés. Budapest: Telosz Kiadó. 244 p.
124. Langer K. (2009 a): A komplex fejlesztő hatások érvényesítésének egy lehetséges modellje a gazdasági szakemberek felsőfokú képzésében. In: Egy igazolt praxis felé. Újabb eredmények a pszichológiai és a

- felsőoktatási tanácsadás hazai kutatásaiból (szerk: Puskás-Vajda Zs.-Lisznyai S.) FETA Könyvek 4. Magenta, Budapest. 99-114.p.
125. Langer K. (2009 b): Kvalitatív kutatási technikák. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó. 158 p.
  126. Lehota J. (2001): Marketingkutatás az agrárgazdaságban e-könyv 3. fejezet. Budapest: Mezőgazda Kiadó.  
<http://www.tankonyvtar.hu/marketing/marketingkutas-080905-134>
  127. Lévy-Leboyer, C. (2000): L'évaluation des compétences dans le monde du travail. *Personnel*. (412) 65-70.p.
  128. Linder V. (2005): Kompetencia-menedzsment a közigazgatásban-mint a személyi állomány teljesítőképessége növelésének egyik lehetséges eszköze Magyar Közigazgatás. 55 (9) 537-548.p.
  129. Lovretity Zs. (2013): A HR kompetencia modell változása Dave Ulrich kutatásai alapján (1987-2012) *Munkaügyi Szemle* (2) 4-6 p.
  130. Majoros P. (2004): A kutatómódszertan alapjai. Budapest: Perfekt Nyomda. 6. p.
  131. Magda S.-Dinya L.-Magda R. (2008): Innováció és kutatás-fejlesztés. *Magyar Tudomány*: 2. 192-203. p.
  132. Marris, P. (1964): The experience of higher education. London: Routledge and Kegan Paul. 224 p.
  133. Mason, J. (2005): Kvalitatív kutatás. Jószöveg Műhely Kiadó, Budapest. 208 p.
  134. McClelland, D.C. (1973): Testing for competence rather than for „intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14. p.
  135. McClelland, D.C. (1994). The knowledge-testing educational complex strikes back. *American Psychologist*, 49, 6-9.p.
  136. McClelland, David C.-Boyatzis, Richard E. (1980): Opportunities for counselors from the competency assessment movement. In: *The Personnel and Guidance Journal*, January 1980 368-372. p.
  137. Meignant, A.- Burghelle, N. (2000): Validation des compétences: q'en pensent les salariés eux-mêmes? *Personnel*. (412) 76-79.p.
  138. Meisinger, S. (ed.) (2005): The future of Human Resource Management. New Jersey: Wiley. 448 p.
  139. Mihály I. (2002): Az OECD szakértők a kulcskompetenciákról *Új Pedagógiai Szemle* 2002. június 1-10.p.



140. Mihály I. (2003): Még egyszer a kulcskompetenciákról. *Új Pedagógiai Szemle*, 2003. 6. sz. 103-112.p.
141. Mohácsi G. (1996 a): Kompetencia modell jellemzői és alkalmazása nemzetközi környezetben. In: Poór J. (Szerk) (1996) : *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK-Kerszöv. 132-147. p.
142. Mohácsi G. (1996 b): Kompetencia modell nemzetközi környezetben 1–2. rész. *Humánpolitikai Szemle*, 11–12. szám. 3-11. p., 3-15. p.
143. Mohácsi G. (1999): Kompetencia alapú emberi erőforrás-menedzsment. 14. fejezet. In: Poór (Szerk.): *Személyzeti /Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest.
144. Mohácsi G. (2000): Az érzelmek hatalma: Az emocionális intelligencia. *Munkaiügyi Szemle*, 14 (3) 12-14. p.
145. Mohácsi G. (2004): Kompetencia és érzelmi intelligencia. 13. fejezet. In: Karoliny – Farkas – Poór – László (Főszerk. 1998): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest.
146. Mondy, W. R. – Mondy, J. B. (2012): *Human Resource Management*. Pearson, Edinburgh Gate, Harlow, 456 p.
147. Nagy L. (2005): A kompetencia alapú, moduláris szakképzési struktúra – A Humánerőforrás – Fejlesztési Program 3.2.1 intézkedésének eddigi eredményei In: *Szakképzési Szemle*, 21 (4) Budapest: Nemzeti Szakképzési Intézet.
148. Nemes F. (1995): Munkakörorientált versus képességen alapuló emberi erőforrás gazdálkodás I-II. Személyügyi Hírlevél, 1995. május 11-17.p., 1995. június 9-16.p., in: Nemes F. (szerk.): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Szöveggyűjtemény. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.
149. Nemeskéri Gy. (2013): A kiválasztási eljárások megbízhatósága. *Munkaiügyi Szemle* (4) 80-89. p.
150. Nemeskéri Gy.-Pataki Cs. (2007): *A HR gyakorlata*. Budapest: Ergofit Kft. 321 p.
151. Page, C. -Wilson (1994): *Management Competencies in New Zealand. On the inside looking in*. Wellington. Ministry of Commerce-5. 231 p.
152. Parlier, M. (2000): Reconnaître les compétences dans l'entreprise. *Personnel*, (412) 71-75.p.
153. Polónyi I. (2007): Piac helyett adminisztráció? Oktatás, diplomák és kompetenciák egy új korszakban. *Educatio* (2) 271-284. p.
154. Poór J. (2006): *HR mozgásban-nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: MMPC Kiadó. 344 p. (110. p.)

155. Poór J. (2009): Az emberi erőforrás menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. *Vezetéstudomány* XI. ÉVF. 7-8. sz. 24-35.p.
156. Poór J. – Fehér J. – Portwood, J. D. – Karoliny M-né – Kollár P. – Szabó K. (2014): Human Resource Management Careers- A Hungarian Perspective. *Journal of Human Resource Management* 2014: (1) 4-14. p.
157. Porter, M.E. (1998): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. 91 p.
158. Porter, M.E. (2006): *Versenysztratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei*. Budapest: Akadémiai Kiadó. 356 p.
159. Raven, J. –Stephenson, J. (Eds.) (2001): *Competence in the learning society*, Peter Lang. 535 p.
160. Roizen, J. & Jepson, M. (1985): *Degrees for Jobs: Employer Expectations of Higher Education*. Guildford: SHRE and NFER-Nelson. 435 p.
161. Sajtos L.- Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Budapest: Alinea Kiadó 393.p.
162. Sági L. Z. (2010): A kompetencia fogalmi értelmezése.  
[http://www.szrfk.hu/rtk/folyoirat/2010\\_1/2010\\_1\\_Sapi\\_Lajos\\_2.html](http://www.szrfk.hu/rtk/folyoirat/2010_1/2010_1_Sapi_Lajos_2.html)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, definíció.  
Lekérdezés időpontja: 2014. augusztus 27.
163. Scipione, A. P. (1994): *A piackutatás gyakorlata*. Springer Kiadó, Budapest, 371 p.
164. Schippmann, J. S. – Ash, Ronald A.- Batjtsta, M.- Carr, L.- Eyde, L.D.- Hesketh, B.-Kehoe, J.-Pearlman, K.-Prien, E. P.-Sanchez, J. I. (2000): The practice of competency modelling. *Personnel Psychology* (53) 703-740.
165. Sebők O. (2002): A klasszikus karrier a múlté: az újgazdaságban csak a sokoldalú emberek lesznek sikeresek  
<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=195>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás.  
Lekérdezés időpontja: 2014.április 09.
166. Scott, P. (ed) (1998): *The Globalization of Higher Education in: Massification, Internationalization and Globalization*. Buckingham, Open University Press). 426 p.
167. Simonfalvi L. (2005): *Vitaindító gondolatok*. Budapest: International Language School.
168. Spencer, L.M.-Spencer, S. M. Jr. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Boston: Wiley. 384 p.

169. Spencer, L.M.– McClelland, D. – Spencer, S. M. (1994): *Competency Assessment Methods, History and State of Arts*. Boston: Hay/McBer kutatási munkaanyag. 44 p.
170. Sveiby, K. E. (2001): *Szervezetek új gazdasága: A menedzselt tudás*. Budapest: Akadémiai. 290 p.
171. Sz. Tóth J. (Főszerk.) (2004): *Felnőttképzés az Európai Unióban. Kézikönyv az élethosszig tartó tanulásról II*. Budapest, Magyar Népfőiskola. 571 p.
172. Szabó Sz. (2010): *Kompetenciák a gyakorlatban hallgatói és munkáltatói szemmel. „Szakképzés-Vizsgálatok 2008-2010” ZSKF-TKK Füzetek 8*. 45 p.
173. Szűcs I. (szerk.) (2008): *A tudományos megismerés rendszertana. Gazdálkodás és szervezéstudományok*, Budapest, 2008. 70. p.
174. Tót É. (2006): *A munkavégzéshez kapcsolódó informális tanulás jellemzői, az így szerzett tudás feltárásának és hasznosításának lehetőségei*. 1. és 2. rész. *Munkaiügyi Szemle*, 4-5. sz.
175. Tóth É. (2009): *A szakmai idegennyelv-oktatás helyzete és feladatai az új felsőoktatási képzési rendszerben*. *Periodica Oeconomica*, 2. sz. EKF Eger: Líceum Kiadó. 68-75.p.
176. Tóthné T. T.- Hlédik E. (2014): *Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdektől?* In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (szerk: Nagy Z.) . Óbudai Egyetem, Budapest. 387-407.p.
177. Tóthné Sikora G. (Szerk.) (2004): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Miskolc: Bíbor Kiadó.
178. Török L.G. (2005): *A 360 fokos eljárás alkalmazása kompetencia vizsgálatokban*. *Humánpolitikai Szemle* (4), 3-14. p.
179. Udvardi-Lakos E. (2002): *Lifelong-learning, modul, kompetencia (Tézisek és magyarázatok)* In: *Szakképzési Szemle*, XVIII. évf., 2002/1., 19-38.p.
180. Ulrich, D. (1997): *Organizing around capabilities*. In: Hesselbein, F.- Goldsmith, M.-Beckhard, R. (Eds) *The organization of the future*. San Francisco: Jossey-Bass. 543 p.
181. Ulrich, D. - Allen, J.-Brockbank, W.-Younger, J.-Nyman, M. (2009): *HR transformation. Building Human Resources from the Outside* In. New York: McGraw-Hill. 256 p.
182. Ulrich, D. et al (2012 a): *HR from the Outside* In: *Six competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill. 272 p.

183. Ulrich, D. –Younger, J.- Brockbank, W.-Ulrich, M. (2012 b): Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In. New York: McGraw-Hill. 304 p.
184. Veres P. – Borbély–Pecze T. B. (2009): Összefoglaló az európai pályáorientációs szakpolitika hálózat (ELGPN) 5. hálózati üléséről. Riga  
[http://internet.afsz.hu/engine.aspx?page=full\\_kulfoldi\\_palyaor\\_eu\\_elgpn](http://internet.afsz.hu/engine.aspx?page=full_kulfoldi_palyaor_eu_elgpn)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: pályáorientáció, kompetencia.  
 Lekérdezés időpontja: 2009. február 17.
185. Zachár L. (Szerk.) (2008): Elméleti és gyakorlati fejlesztések a felnőttképzésben – HEFOP 3.5.1 „Korszerű felnőttképzési módszerek kidolgozása és alkalmazása”. Budapest: NSZFI. 250 p.
186. Zarándy Z. (2002): Gondolatok az „európai polgár” kompetenciáiról. *Új Pedagógia*, 52 (11).  
[www.oki.hu/printerfriendly.php?tipus=cikk&kod=2002-11-vt-zarandy-gondolatok](http://www.oki.hu/printerfriendly.php?tipus=cikk&kod=2002-11-vt-zarandy-gondolatok)  
 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: EU, kompetencia.  
 Lekérdezés időpontja: 2014. június 13.
187. Zingheim, P. K.-Schuster, J. R. (2009): Competencies replacing jobs as the compensation /HR foundation. *World at Work Journal*, Third Quarter 18 (3) 6-20. p.

**Európai Unió és egyéb internetes források, rendeletek (a felhasználás sorrendjében):**

1. Növekedés, versenyképesség és foglalkoztatás. Fehér Könyv, 1993.  
 /Growth, Competitiveness, Employment: The challenges and ways forward into the 21st century (1993): Brussels, European Commission (White Paper)  
[http://ec.europa.eu/white-papers/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/white-papers/index_hu.htm)  
 Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.
2. Az Első Cselekvési Terv az Innovációért Európában. 1997.  
[http://halaszg.ofi.hu/download/Oktatas\\_europai\\_integracio.htm](http://halaszg.ofi.hu/download/Oktatas_europai_integracio.htm)  
 Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.
3. Élet és munka az információs társadalomban: Az ember az első helyen. Zöld Könyv, 1995.  
[http://halaszg.ofi.hu/download/Oktatas\\_europai\\_integracio.htm](http://halaszg.ofi.hu/download/Oktatas_europai_integracio.htm)  
 Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.
4. Oktatás-Képzés-Kutatás: Az országok közötti mobilitás akadályai. Zöld Könyv, 1997. Agenda 2000, Az erősebb és szélesebb Unióért  
<http://www.ofi.hu/tudastar/oktatas-europai/oktatas-europai-unio>  
 Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.

5. Európa megalkotása az oktatáson és képzésen keresztül. Jelentés, 1996  
<http://www.ofi.hu/tudastar/oktatas-europai/oktatas-europai-unio>  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.
6. Tanítani és tanulni. A kognitív társadalom felé. Fehér Könyv. Budapest, 1996. Munkaügyi Minisztérium.  
[http://ec.europa.eu/white-papers/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/white-papers/index_hu.htm)  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.
7. The definition and selection of key competencies – Executive summary (2001)  
<http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.
8. <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm>  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.
9. [http://www.oktatas.hu/cimke\\_lista?keyword=PISA](http://www.oktatas.hu/cimke_lista?keyword=PISA)  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.
10. 2001. évi CI. törvény a Felnőttképzésről  
<http://www.complex.hu/kzldat/t0100101.htm/t0100101.htm>  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2012. május 24.
11. Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerőpiaci készségigény-felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában  
<http://www.tpf.iif.hu/newsite/ta/keszseg.htm>  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2012. május 24.
12. 6905/04. sz. Tanácsi Dokumentum. (“Education and Training 2010” The success of the Lisbon strategy hinges on urgent reforms. Joint interim report of the Council and the Commission on the implementation of the detailed work programme on the future objectives of education and training systems in Europe. Council document 6905/04 of 03 March 2004.)  
[http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/jir\\_council\\_final.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/jir_council_final.pdf)  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2012. március 22.
13. European Council. Lisbon European Council 23 and 24 March 2000. Presidency Conclusions.  
[http://ue.eu.int/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm](http://ue.eu.int/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm)  
Keresőprogram Google. Lekérdezés ideje: 2012. május 24.
14. 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](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_hu.htm)  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2012. március 22.
15. 243/2003. (XII. 17.) Kormányrendelet a Nemzeti Alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról)

[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a0300243.kor](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0300243.kor)

Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2012. május 24.

16. <http://www.equalhungary.hu/main.php?folderID=1042&objectID=5002799>

Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2012. március 22.

17. 1/2006.(II.17.) OM rendelet az (OKJ) az OKJ és az OKJ-be történő felvétel és törlés eljárási rendjéről

[https://www.nive.hu/Downloads/.../OKJ/DL.php?f=1\\_2006\\_om.pdf](https://www.nive.hu/Downloads/.../OKJ/DL.php?f=1_2006_om.pdf)

Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.

18. Az Oktatás és Képzés 2010 munkaprogram megvalósítása. Az alapkészségekkel, a vállalkozói készséggel és az idegen nyelvekkel foglalkozó munkacsoport elért haladásról szóló jelentése. 2003. november. (Implementation of “Education and Training 2010” Work Programme, Working group on basic skills, entrepreneurship and foreign languages. Progress Report November 2003.)

[http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/basic-skills\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/basic-skills_en.pdf)

Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2012. március 22.

19. A kompetenciák kezelése. (Összeállította: Kaposi Mária) Meignant, A.: Gestion des compétences- Elle n'existe que mise en oeuvre. Personnel, 2005. 462. sz. jún. 30-34. p. és a [www.webcompetence.com](http://www.webcompetence.com) alapján

Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.

20. A Tanács és a tagállamok kormányainak a Tanács keretében ülésező képviselői által kialakított állásfoglalás (2008. november 21.) a pályaaorientációnak az egész életen át tartó tanulás stratégiáiba való fokozottabb integrálásáról (2008/C 319/02 – az Európai Unió hivatalos lapja – 2008. december 13.)

[http://internet.afsz.hu/engine.aspx?page=full\\_kulfoldi\\_palyaor\\_eu\\_elgpn](http://internet.afsz.hu/engine.aspx?page=full_kulfoldi_palyaor_eu_elgpn)

Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.

21. Bizottsági munkadokumentum – Konzultáció a jövőbeni „EU 2020” stratégiáról. Az Európai Közösségek Bizottsága, Brüsszel, 2009. 11.24. com (2009) 647 végleges,

[http://ec.europa.eu/dgs/secretariat\\_general/eu2020/docs/com\\_2009\\_647\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/eu2020/docs/com_2009_647_hu.pdf)

Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.

22. A kompetencia az ismeretek, képességek és attitűdök egysége. Kerekasztalvita a kompetenciák fejlesztéséről és a kompetencia alapú oktatásról.

[http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-16\\_egyseg](http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-16_egyseg)

Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.

23. Közös Európai Referenciakeret:

[http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/source/framework\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/source/framework_en.pdf)

Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.

24. Az IBM 2009-es felmérése  
[http://www-05.ibm.com/hu/events/magyarorszag\\_versenykepessenek.html](http://www-05.ibm.com/hu/events/magyarorszag_versenykepessenek.html)  
 Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2012. július 1.
25. A kompetencia kérdéskör jelentősége a munka és az oktatás (képzés) világában  
[http://74.125.77.132/search?q=cache:pjmadcofwtwj:www.fatcat.hu/tiki-download\\_file.php%3ffileid%3d1+kompetenciafejleszt%c3%a9s+tudatos%c3%a1g%c3%a1ra&hl=hu&ct=clnk&cd=6&gl=hu](http://74.125.77.132/search?q=cache:pjmadcofwtwj:www.fatcat.hu/tiki-download_file.php%3ffileid%3d1+kompetenciafejleszt%c3%a9s+tudatos%c3%a1g%c3%a1ra&hl=hu&ct=clnk&cd=6&gl=hu)  
 Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. február 28.
26. A szakképzés tartalmi, módszertani és szerkezeti fejlesztése: Új szakképzési szerkezet (összefoglaló leírás) /Nemzeti Szakképzési Intézet Nemzeti Fejlesztési Terv Programiroda.  
[https://www.nive.hu/nft/dokumentumtar/3.2.1\\_osszefoglalo\\_leiras.pdf](https://www.nive.hu/nft/dokumentumtar/3.2.1_osszefoglalo_leiras.pdf)  
 Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
27. A regionális fejlesztési és képzési bizottságok határozatainak feldolgozása a szakképzés irányairól és arányairól 2009.,  
<http://www.oh.gov.hu>.  
 Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
28. 27/2012. (VIII. 27.) NGM rendelet a nemzetgazdasági miniszter hatáskörébe tartozó szakképesítések szakmai és vizsgakövetelményeiről  
 Hatályos: 2014.03.15 –  
[http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=154038.260788](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=154038.260788)  
 A 3. melléklet tartalmazza az egyes szakmacsoportok tekintetében a szakképzés megkezdéséhez szükséges bemeneti kompetenciák felsorolását  
 Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. május 25.
29. Európai Tanács. Stockholmi Európai Tanács, 2001. március 23–24. Az Elnökség Következtetései. (European Council. Stockholm European Council 23 and 24 March 2001. Presidency Conclusions.)  
[http://ue.eu.int/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.%20ann-r1.en1.html](http://ue.eu.int/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.%20ann-r1.en1.html)  
 Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2012. május 24.
30. European Council. Barcelona European Council 15 and 16 March 2002. Presidency Conclusions. Európai Tanács. Barcelonai Európai Tanács, 2002. március 15–16. Az Elnökség Következtetései. (European Council. Barcelona European Council 15 and 16 March 2002. Presidency Conclusions.)  
<http://www.ofi.hu/tudastar/nemzetkozi-kitekintes/egesz-eleten-at-tarto>  
 Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
31. Eurydice, 5. vizsgálat, 2000. október. Kulcskompetenciák. Egy kialakulóban lévő fogalom a közoktatásban. (Key competencies. A developing concept in general compulsory education. Eurydice survey, 5 October 2000.)

<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=Education2003-Bibliography>

Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.

32. A 2008-as RFKB döntések előkészítésének elemzése. Az RFKB döntések, tihanyi javaslatok és munkaerőpiaci előrejelzések összevetése, MKIK GVI, 2009.  
[http://www.gvi.hu/data/research/szakiskola\\_2009\\_rfkb\\_dontesek\\_090307.pdf](http://www.gvi.hu/data/research/szakiskola_2009_rfkb_dontesek_090307.pdf)  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
33. A kamarai szakképzési feladatok megvalósítása, tények, adatok. MKIK, Budapest, 2007.  
<http://www.mkik.hu/download.php?id=8449>  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés ideje: 2012. március 22.
34. Tájékoztató a Térségi Integrált Szakképző Központok jogi szabályozásáról (Information on the legal regulation of regional integrated vocational training centres)/ Ministry of Education and Culture, January 7 2008.  
<http://www.okm.gov.hu/main.php?folderid=2085&articleid=230427&ctag=articlelist&iid=1>  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2014. február 17.
35. Zöld Könyv a vállalkozói magatartásról  
[www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green\\_paper](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper)  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2013. június.02.
36. Magyar Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning Konferencia, 2008. április 17-18. Nyíregyházi Főiskola. Stratégiai háttérdokumentum.  
[www.mellearn.hu](http://www.mellearn.hu)  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.

#### **Egyéb elektronikus források (a felhasználás sorrendjében):**

37. 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](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_hu.htm)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: LLL.  
Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.
38. FEOR-08, 2011 <http://eletpalya.munka.hu/foglalkozasok>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: szakképzés, kompetencia.  
Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.
39. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=HUN>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: oktatás, versenyképesség.  
Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.



40. 27/2012. (VIII. 27.) NGM rendelet a nemzetgazdasági miniszter hatáskörébe tartozó szakképesítések szakmai és vizsgakövetelményeiről, 3. sz. melléklet  
[www.net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1200027.NGM](http://www.net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200027.NGM)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: szakképesítés.  
Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
41. [http://www.mesterember.org/Libraries/K%C3%A9pz%C3%A9si\\_lehet%C5%91s%C3%A9gek/Modul%C3%A1ris\\_tematika.sflb.ashx](http://www.mesterember.org/Libraries/K%C3%A9pz%C3%A9si_lehet%C5%91s%C3%A9gek/Modul%C3%A1ris_tematika.sflb.ashx)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: generikus kompetencia. Lekérdezés időpontja: 2014. január 23.
42. [https://www.nive.hu/kutatas\\_fejleszt/felnottkepzes\\_kutatas\\_2003-2007/fktanulmanyok/andragogia.pdf](https://www.nive.hu/kutatas_fejleszt/felnottkepzes_kutatas_2003-2007/fktanulmanyok/andragogia.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás, felnőttképzés. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
43. [http://www.tpf.hu/document.php?doc\\_name=tudaskozpont/Oktataseskepzes2010/tanulasi\\_eredmenyek/reszletes\\_kompetenciak\\_ELTE\\_20060205.doc](http://www.tpf.hu/document.php?doc_name=tudaskozpont/Oktataseskepzes2010/tanulasi_eredmenyek/reszletes_kompetenciak_ELTE_20060205.doc)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: szakképzés, képzés, kompetencia. Lekérdezés időpontja: 2012. március 22.
44. [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu): 2. és 4. ábra forrása  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia modell. Lekérdezés időpontja: 2014. augusztus 25.
45. [www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu) : 3., 5. és 7. ábra forrása  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia modell. Lekérdezés időpontja: 2014. augusztus 25.
46. [www.hefop.ektf.hu](http://www.hefop.ektf.hu): 6. ábra forrása. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia modell. Lekérdezés időpontja: 2014. augusztus 25.
47. [http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/egyeb/munkaeropiac\\_orient\\_beli\\_v.pdf](http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/egyeb/munkaeropiac_orient_beli_v.pdf) Munkaerőpiac-orientált felsőoktatás. Ötletek, bevált gyakorlatok az „Új készségek és munkahelyek” nevű európai kezdeményezéshez (2012).  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás, versenyképesség. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
48. [http://vati.szie.hu/datadir/content/file/jegyzetek\\_segedletek/ma/vsz\\_msc/szemvez\\_jegyzet\\_20110826.pdf](http://vati.szie.hu/datadir/content/file/jegyzetek_segedletek/ma/vsz_msc/szemvez_jegyzet_20110826.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: személyes kompetencia. Lekérdezés időpontja: 2012. március 02.
49. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel1406.pdf>  
A KSH jelenti: 2014. I-II. negyedév  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: diplomás munkanélküliség. Lekérdezés időpontja: 2014. augusztus 24.
50. <http://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/felsooktatasi-felelos-allamtitkarsag/hirek/tamogatja-az-mkik-a-dualis-kepzes-bevezeteset-a-felsooktatásban>

Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, felsőoktatás. Lekérdezés időpontja: 2014. augusztus 25.

51. [www.oh.gov.hu](http://www.oh.gov.hu)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: oktatás, versenyképesség, szakképzés. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
52. [www.njt.hu/cgi\\_bin/nkt\\_doc.cgi?docid=154038.260788](http://www.njt.hu/cgi_bin/nkt_doc.cgi?docid=154038.260788)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás, versenyképesség. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
53. [http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/source/framework\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/source/framework_en.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás, versenyképesség. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
54. [www.gvi.hu/data/research/szakiskola\\_2009\\_rfkb\\_dontesek\\_090307.pdf](http://www.gvi.hu/data/research/szakiskola_2009_rfkb_dontesek_090307.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás, versenyképesség. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
55. [www.mkik.hu/download.php?id=8449](http://www.mkik.hu/download.php?id=8449)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás, versenyképesség. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
56. <http://www.okm.gov.hu/main.php?folderid=2085&articleid=230427&ctag=articlelist&iid=1>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás, versenyképesség. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
57. <http://ktnye.akti.hu/index.php/kompetencia> Coolahan kompetencia definíciója  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, definíció. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
58. [www.cedefop.europa.eu.int/transparency](http://www.cedefop.europa.eu.int/transparency)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, szakképzés. LLL. Lekérdezés időpontja: 2012. február 22.
59. [http://gtpersonum.hu/hu/kompetencia\\_menedzsment](http://gtpersonum.hu/hu/kompetencia_menedzsment)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: személyes kompetenciagazdálkodás. Lekérdezés időpontja: 2014. április 02.
60. <http://www.erak.hu/szemelvenyek/kompetenciafogalom.pdf>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, meghatározás. Lekérdezés időpontja: 2012. augusztus 07.
61. <http://www.freeweb.hu/moe/kompetencia08.pdf>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: személyes kompetencia, definíció. Lekérdezés időpontja: 2012. március 21.
62. <http://asystems.as.hu/kompetencia-meres-0>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetenciamérés, modell. Lekérdezés időpontja: 2014. február 22.

63. <http://www.iskolakultura.hu/ikultura-folyoirat/documents/2010/2010-7-8.pdf>  
(Nagy József: A személyiség kompetenciái és operációs rendszere)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás, felnőttképzés. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
64. Török B. - Pető B. (2009): Feladatbankok az európai szakképzési rendszerekben. TÁMOP -2.2.1 - 08/1-2008-0002, NSZFI, Budapest  
<http://www.kepzesevolucioja.hu/index.php/component/content/article/38-meres>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: szakképzés, kompetencia. Lekérdezés időpontja: 2011. augusztus 25.
65. [http://kraicineszokolymaria.hu/wpcontent/uploads/2012/12/A\\_kompetencia\\_fogalomrol\\_2006\\_K.pdf](http://kraicineszokolymaria.hu/wpcontent/uploads/2012/12/A_kompetencia_fogalomrol_2006_K.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, definíció. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
66. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22\\_TohtneTeglasTunde\\_HledikErika.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_TohtneTeglasTunde_HledikErika.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: személyes kompetencia, meghatározás. Lekérdezés időpontja: 2014. augusztus 25.
67. <http://www.siop.org/WhitePapers/Visibility/HighPotentials.pdf>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, mérés, teszt. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
68. [http://kompetencia.gyulaovoda9.eu/dl/Elmeleti\\_anyagok/osszegzo\\_tablázat-kompetenci\\_kulcskompetenciak.pdf](http://kompetencia.gyulaovoda9.eu/dl/Elmeleti_anyagok/osszegzo_tablázat-kompetenci_kulcskompetenciak.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kulcskompetencia, nevelés. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
69. [http://kompetencia.gyulaovoda9.eu/dl/Elmeleti\\_anyagok/Kompetenciak\\_kulcskompetenciak.pdf](http://kompetencia.gyulaovoda9.eu/dl/Elmeleti_anyagok/Kompetenciak_kulcskompetenciak.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kulcskompetencia, nevelés. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
70. [http://www.merig.org/trainsme/toolkit/toolkit/hu/download/210\\_hu.pdf](http://www.merig.org/trainsme/toolkit/toolkit/hu/download/210_hu.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, definíció. Lekérdezés időpontja: 2012. április 23.
71. [http://www.nive.hu/Downloads/vizsga/...kompetencia/DL.php?Modszertani\\_utmutato\\_a\\_bem\\_komp\\_meresehez.pdf](http://www.nive.hu/Downloads/vizsga/...kompetencia/DL.php?Modszertani_utmutato_a_bem_komp_meresehez.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetenciamérés. Lekérdezés időpontja: 2014. február 22.
72. <http://sek.nyeme.hu/szki/ki/Kiadvnyok/kompetencia%20kutat%C3%A1s.pdf>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, modell. Lekérdezés időpontja: 2012. március 02.
73. [http://www.szrfk.hu/rtk/folyoirat/2010\\_1/2010\\_1\\_Sapi\\_Lajos\\_2.html](http://www.szrfk.hu/rtk/folyoirat/2010_1/2010_1_Sapi_Lajos_2.html)

Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetenciagazdálkodás  
Lekérdezés időpontja: 2014. augusztus 25.

74. [http://munkaeropiac.szolfportal.hu/images/primer/munkaadok\\_kompetencia\\_elvarasainak\\_feltarasa\\_kutat2.pdf](http://munkaeropiac.szolfportal.hu/images/primer/munkaadok_kompetencia_elvarasainak_feltarasa_kutat2.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetenciaelvárások. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
75. [http://www.nepfoiskola.hu/MNT\\_hu/dokumentumok2010/muvelt-nep-emelkedo-orsz-belso.pdf](http://www.nepfoiskola.hu/MNT_hu/dokumentumok2010/muvelt-nep-emelkedo-orsz-belso.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás, felnőttképzés. Lekérdezés időpontja: 2014. március 02.
76. <http://www.oki.hu/printerfriendly.php?tipus=cikk&kod=integralt-03-szemelyiseg>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: személyes kompetencia.  
Lekérdezés időpontja: 2012. március 02.
77. <http://www.tavmunka.org/content/view/617/235/>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia, oktatás, felnőttképzés. Lekérdezés időpontja: 2012. február 22.
78. [http://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/Frissdiplomasok\\_2012\\_zarotanutmany\\_es\\_modszertan/Frissdiplomasok\\_2012.pdf](http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/Frissdiplomasok_2012_zarotanutmany_es_modszertan/Frissdiplomasok_2012.pdf)  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencialista, képzési és kimeneti követelmények. Lekérdezés időpontja: 2014. február 02.

## A mellékletek forrásai:

- M3:** Proposal for a recommendation of the European Parliament and of the Council on key competencies for lifelong learning. (Az Európai Parlament és a Tanács ajánlása (2006. december 18.) az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról (2006/962/EK).  
[http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/keyrec\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/keyrec_en.pdf)  
Keresőprogram: Google. Lekérdezés időpontja: 2013.március.10.
- M4:** <http://www.equalhungary.hu/main.php?folderID=1042&objectID=5002799>
- M5:** Educational Policy Analysis, OECD 2001 In: Jakó Melinda (2004): A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei Magyarországon, a kompetenciák elismerésére tett kísérletek az Európai Unióban. Humánpolitikai Szemle Vol. 5.
- M6:** Dr. Szabó Szilvia (2010): A rátermett, kompetens vezető értelmezése és megjelenése a gyakorlatban (2. rész) Humánpolitikai Szemle 2011. február p. 3- 12.
- M7:** Antalovits M. (2005): Továbbképzési modell kidolgozása vállalati oktatók tanári kompetenciáinak fejlesztésére. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest.
- M8:**[http://209.85.129.132/search?q=cache:k7oh5eqKwIAJ:www.leonardodavinciprojects.org/prj/4110/prd/1/1/NationalSurvey.doc+kulcs,+munka+és+vezetői+kompetenciák&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=uk&lr=lang\\_hu](http://209.85.129.132/search?q=cache:k7oh5eqKwIAJ:www.leonardodavinciprojects.org/prj/4110/prd/1/1/NationalSurvey.doc+kulcs,+munka+és+vezetői+kompetenciák&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=uk&lr=lang_hu)
- M9:** Klein Balázs-Klein Sándor (2012): A szervezet lelke. Humánpolitikai Szemle. 2004/5. május XV. évf. 30-46. p.
- M10:** Hay/McBer (1996): *Scaled Competency Dictionary*. Hay/McBer, Boston.
- M11:** Klein Balázs-Klein Sándor (2012 a): A szervezet lelke EDGE 2000 Kiadó Budapest.
- M12:** A környezetgazdálkodási mérnöki, illetve a természetvédelmi és vadgazda mérnöki alapképzési (BSc) szakok képesítési követelményeinek kidolgozása, a szakok beindítása. HEFOP- 3.3.1-P.-2004-09-0071/1.0 projekt
- M13:** Ádler J.-Stocker M. (2010): Kompetencia alapú, output-orientált oktatás az ideális foglalkoztathatóság érdekében. TM 60. sz. műhelytanulmány a TAMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt keretében.

## M2 Ábrák és táblázatok jegyzéke

### Ábrák jegyzéke

1. ábra A kompetenciák okozati kapcsolata.....	18
2. ábra Kompetencia térképek kialakításának folyamata.....	27
3. ábra Forgacs kompetencia modellje a Jéghegy-modellel ötvözve.....	33
4. ábra Kompetenciák osztályozása MIHÁLY (2003) szerint.....	33
5. ábra A Jéghegy-modell .....	35
6. ábra A kompetenciák főbb tartalmi területei .....	36
7. ábra A kompetenciák (készségek, képességek) helye a HR rendszerekben .....	42
8. ábra A kompetenciagazdálkodás főbb területei .....	49
9. ábra A SZIE-GTK karon tanuló magyar és az MKK karon tanuló külföldi hallgatók nyelvi kompetenciamérésének eredménye 2011-2014 között .....	69
10. ábra Munkaerő-piaci idegen nyelvi kompetencia igények (100%-ot elosztva).....	70
11. ábra Állásajánlatok gazdasági áganként .....	74
12. ábra Az idegen nyelv ismeretének szerepe a munkaerő-piacon .....	75
13. ábra A végzettség szerepe nemzetgazdasági áganként. ....	75
14. ábra A szakmai gyakorlat szerepe nemzetgazdasági áganként.....	76
15. ábra A számítástechnikai készségek és ismeretek szerepe nemzetgazdasági áganként.....	76
16. ábra: Egy sikeres karrier megvalósításához szükséges kompetenciák fontosságának megítélése .....	81
17. ábra: A leggyengébbnek tartott kompetenciák köre (%*) .....	81
18. ábra: Leginkább fejlesztendő kompetenciák köre (%*) .....	82
19. ábra A legmagasabb iskolai végzettség szerinti mintaösszetétel (%).....	96
20. ábra A mintatagok jövedelmi viszonyai .....	98
21. ábra Az eddigi munkatapasztalatok során felhasznált kompetenciák mértéke (átlagban) .....	101
22. ábra Kompetenciafejlesztésre vonatkozó elképzelések .....	106
23. ábra A válaszadó vállalatok magyar piacon való jelenléte (%) .....	107
24. ábra A vállalatok mérete a foglalkoztatottak száma alapján (%).....	108
25. ábra Az előző kérdésben fontosnak tartottak kompetenciák megléte egy sikeres pályázathoz szellemi munkakörben.....	115
26. ábra A kompetenciák jövőbeli szerepének megítélése (%) .....	115
27. ábra Az oktatás tekintetében javasolt változások .....	116
28. ábra A kompetenciafejlesztés formáinak megítélése.....	116
29. ábra A karrierépítéshez szükséges kompetenciák klaszteranalízise .....	124
30. ábra Kompetenciák megítélésének változása az utóbbi 5 évben .....	125
31. ábra A kompetenciák klaszteranalízise vállalati forma szerint. ....	126
32. ábra A személyes kompetenciák szerepe a kiválasztás folyamatában.....	131
33. ábra A személyes kompetenciák ártértékelődési-aktualizálási modellje a vállalati elvárások és a felsőoktatás gazdasági képzéseinek relációjában .....	132

### Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A kvantitatív kutatás hipotézisei és módszertani kapcsolatrendszer a kutatási célok függvényében.....	67
2. táblázat: A minta nem és életkor szerinti összetétele (%).....	80

3. táblázat: Kompetenciák hasznosíthatóságának mértéke .....	82
4. táblázat: A válaszadók megoszlása iskolai végzettség szerint.....	86
5. táblázat: Jelenlegi tanulmányok területe.....	86
6. táblázat: A minta nem szerinti összetétele.....	87
7. táblázat: A minta életkor szerinti összetétele.....	87
8. táblázat: A minta összetétele állandó lakhely szerint .....	87
9. táblázat: Egy sikeres karrier megvalósításához szükséges ismeretek fontossága.....	88
10. táblázat: Válaszadók véleménye a sikeres karrier zálogáról.....	88
11. táblázat: Vélemények a leendő (vagy eddigi) munka során alkalmazott készségekről.....	89
12. táblázat: Az eddigi munkatapasztalat során használt ismeretek aránya.....	89
13. táblázat: A vonzó munkahely jellemzői .....	90
14. táblázat: A kompetenciák (készségek, képességek) jelentőségének megítélése az utóbbi 5 évben ( <i>említések %-ban</i> ) .....	90
15. táblázat: Az alábbi kompetenciák (készségek, képességek) fontossága a munkaerőpiacon ( <i>említések %-ban, relatív gyakoriság, több válasz volt adható</i> ) .....	92
16. táblázat: Jelenlegi munkavégzés során felhasznált kompetenciák aránya ( <i>átlag %</i> ) .....	93
17. táblázat: A munkaerőpiacon előnyt jelent-e, ha a jelenlegi felsőoktatási intézmény segítségével fejleszti kompetenciáit?.....	94
18. táblázat: Vélemények a kompetenciafejlesztés módjáról .....	95
19. táblázat: A legmagasabb végzettség tudományterülete .....	96
20. táblázat: A minta nem szerinti összetétele.....	97
21. táblázat: A minta életkor szerinti összetétele.....	97
22. táblázat: A mintatagok munkahelyének megoszlása nemzetgazdasági áganként...97	97
23. táblázat: Egy sikeres karrier megvalósításához szükségesnek vélt kompetenciák .98	98
24. táblázat: Vélemény a kompetenciák szerepéről a jelenlegi munkakörbe/beosztásra történő kiválasztás során.....	99
25. táblázat: Egy sikeres karrier zálogai .....	100
26. táblázat: Az ismeretek, készségek és képességek szerepe munkavégzés során....101	101
27. táblázat: Egy vonzó munkahely jellemzői átlagban .....	101
28. táblázat: Kompetenciák jelentőségének megítélése.....	102
29. táblázat: A kompetenciák megítélése .....	103
30. táblázat: A jelenlegi munka során felhasznált kompetenciák.....	104
31. táblázat: A minta összetétele ágazati tevékenység szerint (%).....	107
32. táblázat: Egy sikeres karrier megvalósításához szükséges ismeretek értékelése..108	108
33. táblázat: Kompetenciák jelentőségének változása az utóbbi 5 évben.....	109
34. táblázat: Kompetenciák fejlesztésére történő törekvés a vállalatoknál.....	110
35. táblázat: Készségek, képességek meglétének fontossága a munkavállalók esetében .....	111
36. táblázat: A legkevésbé fontosnak vélt készségek és képességek a munkavállalók esetében .....	112
37. táblázat: A készségek és képesség hiányának vizsgálata munkavállalók esetében .....	113
38. táblázat: Készségek és képességek meglétének fontossága a munkavállalók esetében a vállalat tulajdonosi szerkezete alapján .....	118
39. táblázat: Háromfaktoros próba rotált faktor mátrixa .....	121

40. táblázat: Négyfaktoros próba rotált faktor mátrixa.....	122
41. táblázat: Ötfaktoros próba rotált faktor mátrixa .....	122
42. táblázat: A kutatási célok, hipotézisek, valamint az új és újszerű tudományos eredmények kapcsolatrendszere .....	135



### **M3 Az Európai Tanács referenciakerete**

Az Európai Tanács Referenciakerete (2006) az alábbi nyolc kulcskompetenciát határozza meg:

#### **1. Anyanyelvi kommunikáció**

Szóbeli és írásbeli kifejezés, valamint a megfelelő szintű értelmezés képessége. Megfelelő módon történő nyelvi érintkezésre való alkalmasság a társadalmi és kulturális kontextusok teljes skáláján.

#### **2. Idegen nyelvi kommunikáció**

Nagyjából ugyanazokat a területeket öleli fel, mint az anyanyelvi kommunikáció. Szintje, a nyelvtudás foka az egyén általános és kommunikatív nyelvi kompetenciájára épül, igényeitől, szükségleteitől függő. Olyan készségeket is igényel, mint a közvetítés és a kultúrák közötti megértés.

#### **3. Matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák**

A matematikai kompetencia magában foglalja a négy alapművelet, a százalékok és törtek használatát, fejből és írásban végzett műveleteit, a mindennapi életben való alkalmazásukat. A hangsúly inkább a tevékenységen van, mint az ismereteken. A természettudományi kompetencia a természeti világ magyarázatára szolgáló ismeretek és módszerek használatára való hajlam és képesség. A technológiai kompetencia ennek a tudásnak értő alkalmazása az emberi környezet szükségszerű átalakítása során.

#### **4. Digitális kompetencia**

Az elektronikus média magabiztos és kritikus alkalmazása a munkában, szabadidőben és a kommunikáció során. Logikus és kritikus gondolkodáshoz, magas szintű információkezelési képességhez kapcsolódik. A kompetencia alapvetően a multimédiás technológiájú információk keresését, értékelését, tárolását, létrehozását, bemutatását és átadását, valamint az internetes kommunikációban történő részvétel képességét foglalja magában.

#### **5. A tanulás tanulása**

Az önállóan és csoportban történő ismeretszerzés képességét jelenti. Része a hatékony időbeosztás, a problémamegoldás, az új tudás elsajátításának, feldolgozásának, értékelésének és beépítésének, valamint az új ismeretek és készségek különböző kontextusokban történő alkalmazásának képessége. E kompetencia szintjétől függ, hogy az egyén mennyire képes saját szakmai pályafutásának irányítására.

#### **6. Személyközi és állampolgári kompetenciák**

Mindazok a viselkedésformák, amelyek szükségesek a társadalom életében történő hatékony és konstruktív részvételhez, az esetleges konfliktusok oldásához. Mind a személyes, mind a csoportos érintkezés nélkülözhetetlen részei akár a köz-, akár a magánéletben.

#### **7. Vállalkozói kompetencia**

Egy aktív és egy passzív összetevője van. Magában foglalja egyrészt a változás kiváltására való törekvést, másrészt a már létező újítások elfogadásának,

támogatásának és alkalmazásának képességét. Része az egyén felelőssége saját – pozitív és negatív - cselekedetei iránt, a stratégiai szemléletmód kialakítása, a célok kitűzése és elérése, valamint a sikerorientáltság.

### **8. Kulturális kompetencia**

A gondolatok, élmények és érzések különféle módon történő kreatív kifejezését foglalja magában. Fontos szerepe van a közízlés alakulásában, az esztétikai tényezők mindennapjainkban betöltött szerepének formálásában. Tudatosítja az európai kultúra sokszínűségét, a más kultúrák elfogadása és tisztelete melletti identitástudatot.

Az interperszonális siker érdekében fontos a viselkedési szabályok betartása, magatartás megértése, multikulturális szemlélet, diszkrimináció- mentesség, építő jellegű kommunikáció, tolerancia, együttérzés, stressz kezelés és a személyes-szakmai szféra elválasztása. Az együttműködés, magabiztosság, integritás attitűdjén alapul. Érdeklődjön a társadalmi-gazdasági fejlemények iránt, tisztelje a sokféleséget és másokat, ne legyen előítélete és legyen kompromisszum készsége.

Az interperszonális kompetencia hat részkompetenciája (dimenziója):

1. alkalmazkodás: érdekéről lemond, könnyen meggyőzhető, együttműködőbb.
2. aszertivitás: pozitív önérvényesítés, megbántás nélküli meggyőzés, következetesség, határozottság. Hat a többiekre, elfogadtatja álláspontját.
3. nyitottság: belső és külső világra, új eszmék, értékek, érzések, érzelmek.
4. együttműködő képesség: harmonikus és hatékony közös tevékenység a közös célért, nagyobb produktivitás, figyelem, megértés, nagylelkűség, figyelmesség
5. emocionális stabilitás: kiegyensúlyozott, megfontolt, nyugodt megnyilvánulás, jó feszültség-és stressztűrés, hatékony megoldáskeresés, szélsőségektől mentesség, a negatív kritikát is a maga hasznára fordítja.
6. önismeret: ismeri erősségeit/gyengeségeit, lehetőségeket és a veszélyeket, felvállalja tetteit és azok következményét. Szociálisan magabiztos és hatékony, önelfogadás követi.

Forrás: Az Európai Parlament és a Tanács ajánlása (2006. december 18.) az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról (2006/962/EK).

## M4 Az EQUAL kutatás főbb megállapításai

Az EQUAL Program keretében készült egy komoly, átfogó tanulmány, ami a munkaerő-piaci kulcskompetenciák újszerű megközelítéséről szól.

A tanulmány három kulcskompetenciára koncentrált – az anyanyelvi kommunikációra, a tanulás tanulására és az interperszonális kompetenciára, és ezeknek a szerepét, jelentőségét vizsgálja a munkaerő-piacon.

Az eredmények azt mutatják, hogy van egyfajta inkonzisztencia az egyén saját gondolatvilágában az élethosszig tartó tanulás koncepciójához képest.

Megállapították, hogy:

- az attitűd komponens bír a legkisebb jelentőséggel, legfőképp a kommunikáció és az interperszonális készségek esetében. Ezt azért tartották fontos megállapításnak, mert a szakértők az élethosszig tartó tanulást sokszor szemléletként definiálják.
- kiemelkedőnek tekinthető az ismeretek jelentősége, főleg a kommunikáció terén.
- a vizsgált kompetenciák közül a kommunikáció volt a legkevésbé fontosnak értékelt, és a tanulás tanulása, ill. az interkulturális kompetencia voltak a leginkább jelentősek.
- a szocio-demográfiai tényezőknek, kivételt képez ez alól a kor, alig van szerepe a kompetenciák jelentőségének megítélésében.
- a vállalati oldal az interkulturális kompetenciát tartják a legkevésbé jelentősnek a munkahelyi boldogulást illetően.
- a szakértői tevékenységet, szellemi munkát végzők körében tartják a vizsgált három kompetenciát a leginkább fontosnak.
- érdekes, hogy a fizikai munkák esetében a munkaadók alulértékelték a munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciákat.
- a megkérdezettek többsége szerint „a magyar társadalomban – egy szűk, fiatal, magasan kvalifikált csoportot leszámítva – nem működik az élethosszig tartó tanulás.” (APRÓ et al., 2008) Voltak, akik azt gondolják, hogy „a magyar társadalomban a siker és a tudás fogalma nem párosul egymáshoz, mivel nem egyértelmű, hogy a sikereket tudással lehet elérni”. Problémának látták a kikapuk és a kapcsolatháló túlzott használatát, az eltorzult értékeket.

Forrás:

[http://www.equalhungary.hu/main.php?folder\\_ID=1042&objectID=5002799](http://www.equalhungary.hu/main.php?folder_ID=1042&objectID=5002799)

## M5 Az OECD munkahelyi kompetenciái

Az OECD szerint a legfontosabb munkahelyi kompetenciák az alábbiak:

### Interperszonális kapcsolatok terén

- csapatmunkára való képesség egy közös cél elérése érdekében
- vezetői képesség

### Személyiségvonások

- motiváltság és pozitív hozzáállás a feladatokhoz
- tanulási képesség, fejleszthetőség
- problémamegoldó képesség (probléma felvetése, meghatározása, megoldási alternatívák áttekintése és a legjobb megoldás kiválasztása)
- hatékony kommunikáció a kollégákkal és az ügyfelekkel
- elemzési készség
- Technológiai és számítógépes ismeretek

Az EU kompetenciáknak megfelelő csoportosítás:

### Kulcskompetenciák

- kommunikáció
- számszerűsítési készség
- csoportmunka
- problémamegoldó készség
- tanulás és teljesítmény fejlesztése

### Munkakompetenciák:

- rugalmasság
- kreativitás
- kezdeti önálló döntéshozatal
- idegen nyelv ismerete
- magabiztosság
- kritikus szemlélet
- lehetőségek feltárása
- felelősségtudat
- cselekvőképesség

### Vezetői kompetenciák

- vezetés
- más emberek motiválása
- hibából való tanulás
- kapcsolattartás, kapcsolatépítés
- más emberekre való hatás
- döntéshozatal
- az eredményre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás
- stratégia előállítás
- etikus hozzáállás

Forrás: Educational Policy Analysis, OECD 2001 In: Jakó Melinda (2004): A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei Magyarországon, a kompetenciák elismerésére tett kísérletek az Európai Unióban. Humánpolitikai Szemle Vol. 5.

## M6 Az érzelmi kompetencia szerkezete

Az érzelmi kompetencia szerkezete az alábbiaknak megfelelően két nagy csoportba (személyes, valamint szociális kompetencia) és további alcsoportokba tagolható (GOLEMAN et al., 2003).

**1) Személyes kompetencia:** Ezek a kompetenciák határozzák meg, hogyan tudunk saját magunkkal bánni.

Én-tudatosság: saját belső állapotaink, preferenciáink, erőforrásaink és intuíciónk ismerete

Érzelmi tudatosság: Érzelmek és azok hatásának felismerése.

Pontos önértékelés: erősségeink és korlátaink ismerete.

Önbizalom: értékeink és képességeink biztos tudata.

Önszabályozás: képesség, amely lehetővé teszi, hogy kezelni tudjuk belső állapotainkat, impulzusainkat és erőforrásainkat.

Önkontroll: a hátráltató érzelmek és impulzusok kordában tartása.

Megbízhatóság: őszinteség és igazmondás.

Lelkiismeretesség: a saját teljesítményünkkel kapcsolatos felelősségvállalás.

Alkalmazkodás: a változás kezelésében megmutatkozó rugalmasság.

Innováció: találékonyság, nyitottság az új ötletekkel, megközelítési módokkal és az új információval szemben.

Motiváció: olyan érzelmi jellegű törekvések, amelyek serkentik és irányítják a kitűzött célok elérését.

Teljesítmény-motiváció: a kiválóság fejlesztésére, vagy egy adott szintjének elérésre irányuló késztetés.

Elköteleződés: igazodás a team, vagy a szervezet céljaihoz.

Kezdeményezőkézség: készenlét a felmerülő lehetőségek megragadására.

Optimizmus: a kitűzött célok elérésére irányuló kitartás, az akadályok, kudarcok ellenére.

**2) Szociális kompetencia:** Ezek a kompetenciák határozzák meg, hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat.

Empátia: mások érzéseinek, szükségleteinek és meggyőződéseinek ismerete.

Mások megértése: ez a képesség teszi lehetővé, hogy megértsük mások érzelmeit és nézőpontját és aktív érdeklődést tanúsítsunk mások meggyőződése iránt.

Mások fejlesztése: ez a képesség elősegíti mások fejlődési szükségleteinek megértését és mások képességeinek fejlesztését.

Kliensközpontúság: képesség tesz arra, hogy elvárjuk, felismerjük és teljesítjük az ügyfelek szükségleteit.

A sokszínűség értékelése: a kibontakozás lehetőségének biztosítása tőlünk különböző emberek számára.

Politikai tudatosság: egy team érzelmi feszültségeinek és erőviszonyainak észlelése.

Társas készségek: Olyan készségek, amelyek lehetővé teszik, hogy másokból az általunk kívánt reakciót váltsuk ki.

Befolyásolás: hatékony módszerek bevetése mások meggyőzésének érdekében.

Kommunikáció: pártatlan érdeklődés mások véleménye iránt, és képesség, amely lehetővé teszi, hogy meggyőzőek legyünk.

Konfliktuskezelés: tárgyalási képesség, amely lehetővé teszi az ellentétek feloldását.

Vezetés: egyének és csapatok inspirálása és irányítása.

Kapcsolatépítés: hasznos ismeretségek ápolása.

Együttműködés: képessé tesz arra, hogy másokkal együtt dolgozzunk közös céljaink érdekében.

Csapatszellem: a munkacsoport összhangjának megteremtése a közös célok elérése érdekében.

Forrás: Dr. Szabó Szilvia (2010): A rátermett, kompetens vezető értelmezése és megjelenése a gyakorlatban (2. rész) Humánpolitikai Szemle 2011. február p. 3-12.

## **M7 Személyes készségek, önfejlesztés listája**

### **7.1. Egészségtudatosság**

Igényli, hogy testi és szellemi egészségét fenntartsa, időnként szakemberrel ellenőriztesse, fejlessze.

### **7.2. Önállóság**

Az adott kereteken belül önállóan dolgozik. Nem mások tetszését keresi, hanem saját meggyőződésből cselekszik.

### **7.3. Önbizalom**

Bízik saját képességeiben, tudásában, véleményének igazában, de tiszteletben tart másokat is. Határozottan vállalja a véleményét, kiáll az álláspontja mellett, anélkül, hogy másokét lebecsülné.

### **7.4. Önfejlesztés iránti igény**

Aktív erőfeszítéseket tesz saját teljesítményének javítása érdekében. Törekszik önmaga fejlesztésére.

### **7.5. Önismeret, öntudatosság**

Tudatosan ismeri a magatartását és döntéseit befolyásoló tényezőket. Képes önvizsgálatra és arra, hogy reálisan lássa önmagát, azt, ahogyan egy adott helyzetben reagál. Tisztában van a képességeivel, személyiségjegyeivel, erősségeivel és gyengeségeivel.

### **7.6. Önkontroll, önfegyelem**

A feladat befejezését tartja szem előtt, zavaró vagy nehéz körülmények között is.

### **7.7. Önuralom**

Uralkodik az érzelmein. Provokatív, feszültséggel teli szituációkban is higgadtan képes reagálni. A körülötte levők felé nyugalmat sugároz a teljesítmény fenntartása, növelése érdekében.

### **7.8. Stressztűrő és stresszkezelő képesség**

Időkényszer alatt, ellentmondásos helyzetben, kudarccal vagy ellenállással szembesülve is képes folyamatosan hatékony teljesítményt nyújtani, összeszedetten működik nehéz, zavaró helyzetben is.

Forrás: Antalovits M. (2005): Továbbképzési modell kidolgozása vállalati oktatók tanári kompetenciáinak fejlesztésére. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest.



## M8 Az Európai Unió kompetenciái

Az Európai Unió szakértők egy 5 éven át tartó kutatás eredményeként 2002-ben 23 kompetenciát azonosítottak, melyeket három csoportba soroltak: *kulcs-, munka- és vezetői kompetenciák*. E kutatás során megnevezett munkakompetenciák a következők:

- Rugalmasság
- Kreativitás
- Kezdeti önálló döntéshozatal
- Idegen nyelv ismerete
- Magabiztosság
- Kritikus szemlélet
- Lehetőségek feltárása
- Felelősségtudat
- Cselekvőképesség

Az előbbi tanulmány alapján a munkahelyi kompetenciák az alábbi felosztás szerint csoportosíthatóak és bővíthetőek:

- Személyközi kompetenciák
- A csapatmunka és a közös célokért való együttműködés készsége
- Vezetői képességek
- Hitelesség
- Személyes kompetenciák
- Motivációs készség és pozitív attitűd a kutatásra, elemzésre
- A tanulás készsége
- Probléma megoldási készség
- Hatékony kommunikációs készség szóban/írásban, szűkkörben és nyilvánosan
- Analitikus készség
- Következetesség, felelősségvállalás

Forrás: [http://209.85.129.132/search?q=cache:k7oh5eqKwIAJ:www.leonardodavinciprojects.org/prj/4110/prd/1/1/NationalSurvey.doc+kulcs,+munka+és+vezetői+kompetenciák&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=uk&lr=lang\\_hu](http://209.85.129.132/search?q=cache:k7oh5eqKwIAJ:www.leonardodavinciprojects.org/prj/4110/prd/1/1/NationalSurvey.doc+kulcs,+munka+és+vezetői+kompetenciák&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=uk&lr=lang_hu)

## M9 Otto Klemp kompetencia modellje

Klemp tevékenységeiből és tulajdonságokból épített ki egy kilenc tényezőből álló vezetői modellt, ami leírja, hogy mivel kell rendelkeznie és mit kell tennie a jó vezetőnek.

5 vezetői tulajdonság:

- IQ/értelmi intelligencia: fogalmi gondolkodás, emlékezőkészség, stratégiai gondolkodás, ítélőkészség.
- EQ: felismeri saját és környezete érzéseit, „interperszonális dinamikáját” (p.72.) és kedvező irányba tereli ezen érzéseket, kapcsolatokat
- tudás (üzleti, technikai ismeretek): tapasztalattal és bölcsességgel ötvözve
- fejlődés: tudásszomj, változásra való nyitottság, hibákból való tanulás
- én (önismeret, önbecsülés): belátja, ha hibázik és bízik önmagában

4 vezetői gyakorlat:

- iránymutatás: döntéshozás, delegálás, tárgyalás, értékelés
- befolyásolás: meggyőzés, teljesítményre törekvő vállalati kultúra kialakítása
- kezdeményezés: proaktív, figyel, hol lehetne javítani
- kapcsolatépítés: bizalmon és kölcsönös tiszteleten alapuló kapcsolatok a szervezeten kívül és belül is.

Forrás: Klein Balázs-Klein Sándor (2012): A szervezet lelke. Humánpolitikai Szemle. 2004/5. május XV. évf. 30-46. p.

## **M10 A Hay/McBer modell**

Hay/McBer generikus kompetenciái:

1. Teljesítményorientáció
2. Elemző gondolkodás
3. Fogalmi gondolkodás
4. Ügyfél orientáció
5. Az emberek fejlesztése
6. Felelős vezetés
7. Flexibilitás
8. Befolyásolás
9. Információszerzés
10. Kezdeményezőkézség
11. Integritás
12. Megértés
13. Szervezeti tudatosság
14. Szervezeti elkötelezettség
15. Kapcsolatépítés
16. Önbizalom
17. Csapatvezetés
18. Az együttműködés elősegítése

Forrás: Hay/McBer (1996): *Scaled Competency Dictionary*. Hay/McBer, Boston.

## M11 A WOW modell

A munka világa (World of Work, WOW modell) KURZ-BARTRAM (SHL) és munkatársai modelljében öt szint található négy-négy résszel.

A két belső, Emberi természet és Megszerzett tudás, az emberi tulajdonságokat, a két külső (Társas viszonyok és a Szervezet) a szervezeti sajátosságokat, míg a középső (Munkahelyi élet) a munkával kapcsolatos leglényegesebb tényezőket tartalmazza.

1. Emberi természet: képességek és a személyiség: viselkedést meghatározók: adottságok (gondolkodás, tanulás), érdeklődés (a pálya iránt), motiváció (szükségletek és értékek), stílus (állandó viselkedési sajátosságok).
2. Megszerzett tudás: tapasztalat, képzettség (jogosultság), képességek, ismeretek.
3. Munkahelyi élet: munka (-helyi viselkedés), foglalkozás (tudás-és képesség együttes egy funkció ellátásához), szerep (dinamikus változók), célok összeegyeztetése.
4. Társas viszonyok: munkahelyi interakciók a hatalom, irányítás és felelősség szempontjából: főnök (cél, irány meghatározása), beosztott, társ (kolléga), külsősök (kliens, beszállító stb.)
5. Szervezet: beosztás (ebből erednek a feladatok), kultúra (elvárt viselkedés), funkció (a dolgozó szerepét jelöli ki), kontextus (gazdasági, társadalmi tágabb környezet).

Forrás: Klein Balázs-Klein Sándor (2012 a): A szervezet lelke EDGE 2000 Kiadó Budapest.

## **M12 Példa a kompetencialistára**

A választható kulcskompetenciák listája és meghatározása

### **SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK**

#### **Jellemvonások kompetenciacsoport**

##### **ELHIVATOTTSÁG, ELKÖTELEZETTSÉG**

Képes és hajlandó viselkedését a szakma igényeihez, céljaihoz igazítani. Inspirálja a munkája, és elkötelezett iránta. Olyan szakmáknál lehet kulcskompetencia, ahol különösen fontos az azonosulás a szervezeti célokkal és értékekkel, és az erőfeszítés a szervezet érdekében. Ott, ahol a célok és értékek szervezeten kívüli képviselője a munkaidő alatt és azt követően egyaránt kiemelkedően fontos.

##### **FEJLŐDŐKÉPESSÉG, ÖNFEJLESZTÉS**

Ismeri saját erősségeit és gyengéit. Tudatosan fejleszti képességeit, készségeit és a munkájához szükséges tudását, gyakorlatát. Ott lehet kulcskompetencia, ahol a szakma végzéséhez szükséges ismeretek (szabályok, technológia stb.), valamint a munkavégzés feltételei (tárgyi eszközök, környezet stb.) folyamatosan változnak.

##### **FELELŐSSÉGTUDAT**

Felelősségteljesen elvégzi a rábízott feladatokat. Tudatosan viseli saját cselekedeteinek következményeit, tudatában van az adott munka végeredményhez való hozzájárulásával. Ott szükséges leginkább, ahol emberekért, nagyobb értékekért (pénz, eszközök, berendezések) kell a szakembernek felelősséget vállalnia.

##### **KITARTÁS**

Képes a feladat, munkatevékenység által igényelt energia-befektetés hosszabbtávú fenntartására. Képes akaratát huzamosabb időn át a feladat elvégzésére összpontosítani. Ott lehet kulcskompetencia, ahol a munka természetes velejárója, hogy sok kudarcélmény érheti a szakembert.

##### **KOCKÁZATVÁLLALÁS**

Képes a bizonytalanság melletti cselekvésre. Kulcskompetencia lehet olyan szakmáknál, ahol a munkavégzéshez bátorságra van szükség, ahol nagyobb lehetősége van az élet-, vagy valamilyen más szempontból veszélyes helyzeteknek.

##### **MEGBÍZHATÓSÁG**

A feladatait következetesen elvégzi, a munka során rendelkezésre áll (a munkák során mindig lehet rá számítani). Munkavégzése és viselkedése az általános, valamint a munkakörében elvárható erkölcsi-etikai normáknak megfelelő. A munkához/feladathoz kapcsolódó létező írott és íratlan szabályokat egyaránt betartja (pl. titoktartás, korrupciós szándék elutasítása, munkavédelmi szabályok betartása, a munkavégzésre előírt technológia betartása). Azokban a szakmákban lehet kiemelten fontos, amelyekben a munkavédelmi szabályok, technológiai

utasítások betartása, vagy a titoktartás, korrupciós szándék elutasítása, a kiszámítható munkavégzés elengedhetetlen.

### MONOTÓNIA-TÚRÉS

Az ismétlődő és/vagy azonos feladatokat is megfelelő figyelemmel, nyugodtsággal és kitartással, a kívánt minőségben, határidőre látja el. Kulcskompetencia olyan szakmák esetében, ahol a gyakran ismétlődő, azonos, esetleg hosszú ideig tartó, többnyire változatlan, unalmasnak ítélt feladatok jellemzik a munkakört.

### ÖNÁLLÓSÁG

Képes a rábízott feladatok irányítás és ellenőrzés nélküli végrehajtására. Feladatait saját felelősségi körén belül, közvetlen irányítás nélkül képes megtervezni, ütemezni és elvégezni. Hatáskörén belül meghozza a feladat eredményes megoldásához szükséges javaslatokat, döntéseket, intézkedéseket. Kiemelten olyan szakmákban van rá szükség, ahol akár saját hatáskörön belül, irányítás és kontroll nélkül szükséges gyors, felelősségteljes döntéseket hozni, javaslatot tenni, felvállalni a cselekvés következményeit.

### DÖNTÉSKÉPESSÉG

A szükséges és elégséges információk birtokában, időben és a következményeket vállalva képes meghozni a reálisnak tekinthető döntést. Ott tekinthető kulcskompetenciának, ahol különösen fontos gyorsan, a helyzetnek megfelelően és lehetőségekhez képest optimálisan választani különböző alternatívák közül, majd ezt követően a döntést megvalósítani. (Befolyásolja a személy intelligenciája, önállósága, önértékelése, határozottsága, kockázatvállalása.)

### ÖNFEGYELEM

Képes az érzelmeit, illetve negatív cselekedeteit kontrollálni, szabályozni, amikor mások ellenszenvével találkozik, vagy stressz alatt dolgozik. Ott jelenik meg kulcskompetenciaként, ahol helyzetektől, személyektől, feladatoktól függetlenül a gondolatok, érzelmek, viselkedés kontrollálása elengedhetetlen.

### PONTOSSÁG

Képes betartani az időpontokat. Feladatait határidőre teljesíti. Leginkább azokban a szakmákban fontos, ahol az időpontok, határidők be nem tartásának komoly következményei vannak (pl. pénzügyi).

### PRECIZITÁS

Képes a közel hibátlan munkavégzésre. Olyan szakmában van kiemelt jelentősége, ahol az alapos, pontos munkavégzés – emberérettel, nagy értékkel való foglalkozás miatt – elengedhetetlen.

### RUGALMASSÁG

Képes hatékonyan dolgozni különböző és változó körülmények (pl. időjárás-változás, változó munkaidő-beosztás) között. Munkavégzése során képes eltérő helyzetekhez alkalmazkodni anélkül, hogy eredményessége csökkenne. Olyan szakmánál lehet kulcskompetencia, ahol gyakran szükséges alkalmazkodni a változó munkakörülményekhez, időjáráshoz, szokásostól eltérő munkaidő-beosztáshoz, gyakran változó, más hozzáállást igénylő feladatokhoz.

### STRESSZTŰRŐ-KÉPESSÉG

Jól viseli a munkája során keletkező, feladathoz vagy személyekhez, vagy munkakörülményekhez köthető stresszhelyzeteket. Feszített munkatempó, fokozott elvárások és személyes feszültségek közepette is képes kiegyensúlyozottan ellátni feladatát. Energiáit stresszes helyzetekben is képes a munka elvégzésére összpontosítani. Leginkább ott van jelentősége, ahol nagymértékű stresszhelyzettel lehet számolni. Ez a stressz adódhat a különféle, gyakran változó, gyorsan végzendő feladatokból, esetleg kockázatos, életveszélyes helyzetekből, a munka körülményeiből (zaj, szag, látvány stb.), emberekért, nagy értékekért történő felelősségvállalásból egyaránt.

### SZERVEZŐKÉSZSÉG

Képes saját vagy mások munkatevékenységét megszervezni. Ott tekinthető kulcskompetenciának, ahol a saját és/vagy mások feladatainak, a feladathoz kapcsolódó időpontoknak, határidőknek a megszervezése, menedzselése szükséges.

### SZORGALOM, IGYEKEZET

Munkaidejét teljes mértékben kihasználja. Keresi az új feladatokat. Vállalja a többletmunkával járó feladatokat is. Azokban a szakmákban lehet kulcskompetencia, ahol a munka eredményes elvégzéséhez szükséges, hogy a szakember belső indítatásból újabb feladatokat találjon meg és végezzen el.

### TERHELHETŐSÉG

Képes a munkatevékenység, feladat igényelte erőfeszítést megtenni és fenntartani. Leginkább ott fontos, ahol a munka során gyakran előfordul ugyanannyi idő alatt elvégzendő többletfeladat.

### TÜRELMESSÉG

Képes a munkavégzés során a feladatokból adódó helyzetek nyugodt kezelésére. Kiemelkedően azokban a szakmákban fontos, ahol a munkafolyamatokból adódóan szükséges a hosszabb várakozási idő nyugodt kezelése.

**Forrás:** Debreceni Egyetem

A környezetgazdálkodási mérnöki, illetve a természetvédelmi és vadgazda mérnöki alapképzési (BSc) szakok képesítési követelményeinek kidolgozása, a szakok beindítása. HEFOP- 3.3.1-P.-2004-09-0071/1.0 projekt

## M13 DPR felmérés

A Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR) keretében végzett felmérés a végzett hallgatók kompetenciáit méri Magyarországon. Húsz kompetenciát mér és a mérés során a különböző kompetenciák megfelelő magyarázó erő mellett (a variancia 49%-at magyarázva) 4 faktorba rendeződtek. A faktorok és a kompetenciák a következők: (KISS, 2010 In: ÁDLER-STOCKER, 2010)

- Együtműködés faktor:
- Precíz munkavégzés
- Képesség az önálló munkavégzésre
- Nagy munkabírás
- Képesség a csapatmunkára
- Kapcsolatteremtő, kommunikációs készség
- Instrumentális-kognitív faktor
- Technikai, számítástechnikai eszközök használatában jártasság
- Számolási, számítási feladatok megoldásának képessége
- Interneten való eligazodás
- Elemzés és rendszerezés képessége
- Logikai, térbeli gondolkodás
- Írásbeli kifejezőkészség
- Társas kezdeményezés faktor
- Vállalkozó szellem
- Képesség az újításra, új dolgok felfedezésére
- Társadalmi kérdésekben való jártasság
- Kitűzött célok megvalósításának képessége
- Szervezőkészség
- Képesség a tanulásra, önképzésre
- Szakmaiság faktor
- Elméleti szakmai jártasság
- Gyakorlati szakmai jártasság

A DPR mind a munkáltatók, mind a munkavállalók véleményét megkérdezi, azonban nem teljesen objektív kérdések alapján (ÁDLER-STOCKER, 2010<sup>71</sup>).

Példák a kérdésekre:

*Frisssdiplomásoktól:*

- Az alábbi készségek közül az iskolai osztályzatok segítségével mindegyikről mondja meg, mennyire fontos a jelenlegi munkájának elvégzéséhez!

*Munkaadók esetén:*

- Felsorolok néhány készséget, ismeretet. Mondja meg mindegyikről, hogy mennyire fontosak?
- Mennyire elégedett ebből a szempontból az Önnel dolgozó diplomás pályakezdekők felkészültségével?

---

<sup>71</sup> Adler J.-Stocker M. (2010): Kompetencia alapú, output-orientált oktatás az ideális foglalkoztathatóság érdekében. TM 60. sz. műhelytanulmány a TAMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt keretében.



# M14 A 2009-es nappali tagozatos kérdőív

Sorszám:

## KÉRDŐÍV A KÉSZSÉGEKRŐL ÉS KÉPESSÉGEKRŐL (nappali)

*Tisztelt Válaszadó!*

*Az alábbi kérdőív kitöltésével egy készülő PhD értekezés primer kutatásához nyújt segítséget. A kérdőív kitöltése önkéntes és név nélkül történik. Válaszait kizárólag összesítve és a kutatás céljára használom fel.*

*A kérdőív kitöltése kb. 15-20 percet vesz igénybe.*

*Válaszait és együttműködését előre is köszönöm!*

Gyöngyös, 2009. április 10.

**Varga Erika**

*tanársegéd, Idegennyelvi Tanszék, Károly Róbert Főiskola*

### 1. Mit gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben fontosak ma egy sikeres karrier megvalósításához?

*(Kérem, hogy 1-5-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos!)*

idegen nyelv	1 2 3 4 5	kommunikáció	1 2 3 4 5
számítógépes ismeretek	1 2 3 4 5	tárgyalási technikák	1 2 3 4 5
társadalmi ismeretek	1 2 3 4 5	EU-s ismeretek	1 2 3 4 5
gazdasági ismeretek	1 2 3 4 5	önismeret	1 2 3 4 5
szociális érzékenység	1 2 3 4 5	kulturális ismeretek	1 2 3 4 5
műszaki ismeretek	1 2 3 4 5	egyéb: .....	1 2 3 4 5

### 2. Megítélése szerint az alábbi kompetenciák melyik ágazatban végzett munkában játszanak leginkább szerepet? (Legfeljebb három kompetencia sorszámát írja minden ágazat mellé, amiket a sikeres munkavégzéshez fontosnak gondol.)

<b>kompetencia</b>	<b>meghatározás</b>
1. együttműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében
2. kitartás	Elkötelezett, akaratát a feladatra összpontosítja huzamos ideig
3. tanulás a hibákból	Erőfeszítést tesz a hibák kijavítása érdekében
4. megbízhatóság	Az utasításoknak megfelelően jár el
5. motiválás	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz
6. pontosság	Minőségi munkát végez határidőre
7. problémamegoldás	Rávilágít a problémákra és meg is oldja azokat
8. önfejlesztés	Ismeri erősségeit/gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit
9. rugalmasság	Képes alkalmazkodni a megváltozott feltételekhez
10. stressztűrő képesség	Képes nyomás alatt dolgozni
11. kezdeményező-készség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.
12. meggyőzés	Gondolatait, véleményét eredményes érveléssel teszi közzé.

<b>ágazat</b>	<b>lényeges kompetenciák sorszáma ( max. 3db!)</b>
Mezőgazdaság, halászat	
Építőipar	
Kereskedelem, marketing, értékesítés	
Logisztika, szállítmányozás	
Turizmus-vendéglátás	
Oktatás, pedagógiai feladatok	
Rendvédelem, honvédelem	
Pénzügyi –banki tevékenység, ingatlanügyletek	

### 3. Osszon fel 100%-ot az alábbi kompetenciák között aszerint, hogy melyiket milyen mértékben használja jelenlegi tanulmánya során!

- |   |                        |
|---|------------------------|
| • anyanyelvi kommunikáció                           | mértéke: .....%        |
| • idegen nyelvi kommunikáció                        | mértéke: .....%        |
| • matematikai, számítási ismeretek                  | mértéke: .....%        |
| • informatika és kommunikációs technológiák         | mértéke: .....%        |
| • személyközi, interkulturális, szociális készségek | mértéke: .....%        |
| • vállalkozói készségek                             | mértéke: .....%        |
| • kulturális tudatosság                             | mértéke: .....%        |
| • a tanulás tanulása                                | <u>mértéke: .....%</u> |
|   | <b>Összesen: 100 %</b> |

**4. Jelenlegi tanulmánya során az elméleti és gyakorlati kompetenciák fejlesztése milyen arányban valósul meg?**

(100%-ot osszon szét.)

Elmélet: .....%  
 Gyakorlat: .....%  
 Összesen: \_\_\_\_\_ 100%

**5. Jelenlegi tanulmányait milyen tudományterületen folytatja?**

(Több válasz is adható, kérem, jelölje ✓-val választását!)

- agrár
- gazdasági
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi (pl. közgazdász, marketing, HR)
- természettudományi
- műszaki-informatikai
- jogi-közigazgatási
- egészségügyi
- pedagógiai
- egyéb: .....

**6. Az alábbi kompetenciák közül válassza ki azt a hármat, melynek fejlesztésére leginkább törekszik jelenlegi tanulmánya /képzése/ során! (Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)**

- anyanyelvi kommunikáció
- idegen nyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói készségek
- kulturális tudatosság
- a tanulás tanulása

**7. Mit gondol, mely készsége, képessége a legerősebb? (Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)**

- anyanyelvi kommunikáció
- idegen nyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói készségek
- kulturális tudatosság
- a tanulás tanulása

**8. Mit gondol, mely készsége, képessége a leggyengébb? (Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)**

- Anyanyelvi kommunikáció
- Idegen nyelvi kommunikáció
- Matematikai, számítási ismeretek
- Informatika és kommunikációs technológiák
- Személyközi, interkulturális, szociális készségek
- Vállalkozói készségek
- Kulturális tudatosság
- A tanulás tanulása

## Személyes kérdések

9. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége: (Jelölje ✓-val!)

- szakmunkásképző
- szakközépiskola
- gimnázium
- OKJ vagy felsőfokú akkreditált okleveles képzés
- főiskola
- egyetem

10. Az Ön legmagasabb végzettségének tudományterülete: (ha nem érettségi és besorolható) (Jelölje ✓-val!)

- agrár
- gazdasági-kereskedelmi
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi (pl. közgazdász, marketing, HR)
- természettudományi
- műszaki-informatikai
- jogi-közigazgatási
- egészségtudományi
- pedagógiai
- egyéb: .....

11. Az Ön neme: (Jelölje ✓-val)

- férfi
- nő

12. Az Ön életkora: (Jelölje ✓-val)

- 18-24 év
- 25-29 év
- 30-39 év
- 40-49 év
- 50-59 év
- 60 év felett

13. Az Ön családjában az egy főre eső havi nettó átlagjövedelem összege: (Jelölje ✓-val)

- 65.000 Ft alatt
- 65.001 - 120.000 Ft
- 120.001 -200.000 Ft
- 200.001 - 300.000 Ft
- 300.000 Ft felett

14. Az Ön jelenlegi képzésének helye megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

15. Az Ön állandó lakhelye megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

16. Az Ön állandó lakhelyének típusa: (Jelölje ✓-val)

- főváros
- város
- község vagy falu

**Köszönöm szíves együttműködését!**

## M15 A 2009-es levelező tagozatos kérdőív

Sorszám:

### KÉRDŐÍV A KÉSZSÉGEKRŐL ÉS KÉPESSÉGEKRŐL (levelező)

*Tisztelt Válaszadó!*

*Az alábbi kérdőív kitöltésével egy készülő PhD értekezés primer kutatásához nyújt segítséget. A kérdőív kitöltése önkéntes és név nélkül történik. Válaszait kizárólag összesítve és a kutatás céljára használom fel.*

*A kérdőív kitöltése kb. 15-20 percet vesz igénybe.*

*Válaszait és együttműködését előre is köszönöm!*

Gyöngyös, 2009. április 10.

**Varga Erika**

*tanársegéd, Idegennyelvi Tanszék, Károly Róbert Főiskola*

#### 1. Mit gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben fontosak ma egy sikeres karrier megvalósításához?

*(Kérem, hogy 1-5-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos!)*

idegen nyelv	1 2 3 4 5	kommunikáció	1 2 3 4 5
számítógépes ismeretek	1 2 3 4 5	tárgyalási technikák	1 2 3 4 5
társadalmi ismeretek	1 2 3 4 5	EU-s ismeretek	1 2 3 4 5
gazdasági ismeretek	1 2 3 4 5	önismeret	1 2 3 4 5
szociális érzékenység	1 2 3 4 5	kulturális ismeretek	1 2 3 4 5
műszaki ismeretek	1 2 3 4 5	egyéb: .....	1 2 3 4 5

#### 2. Megítélése szerint az alábbi kompetenciák milyen mértékben játszottak szerepet akkor, amikor jelenlegi munkakörére /beosztására kiválasztotta Önt jelenlegi munkaadója?

*(Kérem, hogy 1-5-ig terjedő skálán súlyozza a fontosságát, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos!)*

<b>kompetencia</b>	<b>meghatározás</b>	<b>fontosság</b>
együttműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében	1 2 3 4 5
kitartás	Elkötelezett, akarátát a feladatra összpontosítja huzamos ideig	1 2 3 4 5
tanulás a hibákból	Erőfeszítést tesz a hibák kijavítása érdekében	1 2 3 4 5
megbízhatóság	Az utasításoknak megfelelően jár el	1 2 3 4 5
motiválás	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz	1 2 3 4 5
pontosság	Minőségi munkát végez határidőre	1 2 3 4 5
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra és meg is oldja azokat	1 2 3 4 5
önfejlesztés	Ismeri erősségeit/gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit	1 2 3 4 5
rugalmasság	Képes alkalmazkodni a megváltozott feltételekhez	1 2 3 4 5
stressztűrő képesség	Képes nyomás alatt dolgozni	1 2 3 4 5
kezdeményezőkészség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.	1 2 3 4 5
meggyőzés	Gondolatait, véleményét eredményes érveléssel teszi közzé.	1 2 3 4 5

#### 3. Osszon fel 100%-ot az alábbi kompetenciák között aszerint, hogy melyiket milyen mértékben használja jelenlegi munkavégzése során!

- anyanyelvi kommunikáció mértéke: .....%
- idegen nyelvi kommunikáció mértéke: .....%
- matematikai, számítási ismeretek mértéke: .....%
- informatika és kommunikációs technológiák mértéke: .....%
- személyközi, interkulturális, szociális készségek mértéke: .....%
- vállalkozói készségek mértéke: .....%
- kulturális tudatosság mértéke: .....%
- a tanulás tanulása mértéke: .....%

**Összesen: 100 %**

4. Legutóbbi tanulmánya során megszerzett elméleti tudását hány százalékban hasznosítja jelenlegi munkavégzéséhez? (a 100%-ból)

Mértéke: .....%

5. Jelenlegi tanulmányait milyen tudományterületen folytatja?

(Több válasz is adható, kérem jelölje ✓-val választását!)

- agrár
- gazdasági
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi (pl. közgazdász, marketing, HR)
- természettudományi
- műszaki-informatikai
- jogi-közigazgatási
- egészségtudományi
- pedagógiai
- egyéb: .....

6. Jelenlegi tanulmányainak célja: (csak egy válasz adható, kérem, jelölje ✓-val)

- munkahelyi előmenetel
- önképzés
- munkahely szerzése
- egyéb:

7. Jelenlegi képzését anyagiilag támogatja-e valaki? (Jelölje ✓-val)

- igen
- nem

8. Ha igen, ki(k) ? (Jelölje ✓-val)

- önkormányzat
- munkahely
- állami szervezet, intézmény
- munkaügyi központ

9. Az alábbi kompetenciák közül válassza ki azt a hármat, melynek fejlesztésére leginkább törekszik jelenlegi tanulmánya /képzése/ során! (Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)

- anyanyelvi kommunikáció
- idegen nyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói készségek
- kulturális tudatosság
- a tanulás tanulása

10. Mít gondol, mely készsége, képessége a legerősebb? (Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)

- anyanyelvi kommunikáció
- idegen nyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói készségek
- kulturális tudatosság
- a tanulás tanulása

11. Mít gondol, mely készsége, képessége a leggyengébb? (Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)

- Anyanyelvi kommunikáció
- Idegen nyelvi kommunikáció
- Matematikai, számítási ismeretek
- Informatika és kommunikációs technológiák
- Személyközi, interkulturális, szociális készségek

- Vállalkozói készségek
- Kulturális tudatosság
- A tanulás tanulása

### Személyes kérdések

12. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége: (Jelölje ✓-val!)

- szakmunkásképző
- szakközépiskola
- gimnázium
- OKJ vagy felsőfokú akkreditált okleveles képzés
- főiskola
- egyetem

13. Az Ön legmagasabb végzettségének tudományterülete: (ha nem érettségi és besorolható) (Jelölje ✓-val!)

- agrár
- gazdasági-kereskedelmi
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi (pl. közgazdász, marketing, HR)
- természettudományi
- műszaki-informatikai
- jogi-közigazgatási
- egészségtudományi
- pedagógiai
- egyéb: .....

14. Az Ön neme: (Jelölje ✓-val)

- férfi
- nő

15. Az Ön életkora: (Jelölje ✓-val)

- 18-24 év
- 25-29 év
- 30-39 év
- 40-49 év
- 50-59 év
- 60 év felett

16. Az Ön jelenlegi beosztása: (Jelölje ✓-val)

- egyéni vállalkozó
- fizikai alkalmazott, ezen belül:
  - vezető
  - középvezető /mú-vagy műszakvezető
  - beosztott
- szellemi alkalmazott, ezen belül:
  - vezető
  - középvezető
  - beosztott
- mezőgazdasági (segéd)munkás
- Gyes, Gyed

17. Milyen típusú szervezetnél vagy vállalatnál dolgozik Ön főállásban? (Jelölje ✓-val)

- állami
- vegyes
- külföldi
- hazai

18. Jelenlegi főállású munkahelye szerint milyen nemzetgazdasági ágban, területen dolgozik? (Jelölje ✓-val)

- Mezőgazdaság, halászat
- Építőipar
- Kereskedelem, marketing, értékesítés
- Logisztika, szállítmányozás
- Turizmus-vendéglátás
- Oktatás, pedagógiai feladatok
- Rendvédelem, honvédelem

- Pénzügyi –banki tevékenység, ingatlanügyletek
- Egyéb: .....

19. Az Ön havi nettó átlagjövedelme: (Jelölje ✓-val)

- nem rendelkezem rendszeres jövedelemmel
- 65.000 Ft alatt
- 65.001 - 120.000 Ft
- 120.001 -200.000 Ft
- 200.001 - 300.000 Ft
- 300.000 Ft felett

20. Az Ön legelőször megszerzett, legmagasabb iskolai végzettséget adó iskolája megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

21. Az Ön főállású munkavégzésének helye megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

22. Az Ön állandó lakhelye megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

23. Az Ön állandó lakhelyének típusa: (Jelölje ✓-val)

- főváros
- város
- község vagy falu

**Köszönöm szíves együttműködését!**

## M16 A 2009-es munkáltatói kérdőív

Sorszám:

### KÉRDŐÍV A KÉSZSÉGEKRŐL ÉS KÉPESSÉGEKRŐL (munkáltatói)

*Tisztelt Válaszadó!*

*Az alábbi kérdőív kitöltésével egy készülő PhD értekezés primer kutatásához nyújt segítséget. A kérdőív kitöltése önkéntes és név nélkül történik. Válaszait kizárólag összesítve és a kutatás céljára használom fel.*

*A kérdőív kitöltése kb. 15-20 percet vesz igénybe.*

*Válaszait és együttműködését előre is köszönöm!*

Gyöngyös, 2009. április 10.

**Varga Erika**

tanársegéd,

Idegennyelvi Tanszék, Károly Róbert Főiskola

**1. Mit gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben fontosak ma egy sikeres karrier megvalósításához? Kérem, hogy 1-5-ig terjedő skálán súlyozza a fontosságot!**

*(1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos! Kérem, karikázza be válaszát. Egy osztályzat többször is kiosztásra kerülhet!)*

idegen nyelv	1 2 3 4 5	kommunikáció	1 2 3 4 5
számítógépes ismertetek	1 2 3 4 5	tárgyalási technikák	1 2 3 4 5
problémamegoldás	1 2 3 4 5	konfliktuskezelés	1 2 3 4 5
kreativitás	1 2 3 4 5	önismeret	1 2 3 4 5
szociális érzékenység	1 2 3 4 5	kulturális ismeretek	1 2 3 4 5
együttműködés	1 2 3 4 5	egyéb: .....	1 2 3 4 5

**2. Megítélése szerint az alábbi kompetenciák milyen mértékben játszottak szerepet akkor, amikor jelenlegi munkakörére /beosztására/ kiválasztotta Önt munkaadója?**

*Kérem, hogy 1-5-ig terjedő skálán súlyozza a fontosságot!*

*(1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos! Kérem, karikázza be válaszát. Egy osztályzat többször is kiosztásra kerülhet!)*

<b>kompetencia</b>	<b>meghatározás</b>	<b>fontosság</b>
együttműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében	1 2 3 4 5
kitartás	Elkötelezett, akarátát a feladatra összpontosítja huzamos ideig	1 2 3 4 5
tanulás a hibákból	Erőfeszítést tesz a hibák kijavítása érdekében	1 2 3 4 5
megbízhatóság	Az utasításoknak megfelelően jár el	1 2 3 4 5
motiválás	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz	1 2 3 4 5
pontosság	Minőségi munkát végez határidőre	1 2 3 4 5
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra és meg is oldja azokat	1 2 3 4 5
önfejlesztés	Ismeri erősségeit/gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit	1 2 3 4 5
rugalmasság	Képes alkalmazkodni a megváltozott feltételekhez	1 2 3 4 5
stressztűrő képesség	Képes nyomás alatt dolgozni	1 2 3 4 5
kezdeményezőképeség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.	1 2 3 4 5
meggyőzés	Gondolatait, véleményét eredményes érveléssel teszi közzé.	1 2 3 4 5

**3. Osszon fel 100%-ot az alábbi kompetenciák között aszerint, hogy melyiket milyen mértékben használja jelenlegi munkavégzése során!**



Anyanyelvi kommunikáció	mértéke: .....%
Idegen nyelvi kommunikáció	mértéke: .....%
Matematikai, számítási ismeretek	mértéke: .....%
Informatika és kommunikációs technológiák	mértéke: .....%
Személyközi, interkulturális, szociális készségek	mértéke: .....%
Vállalkozói készségek	mértéke: .....%
Kulturális tudatosság	mértéke: .....%
A tanulás tanulása	mértéke: .....%
	<b>Összesen: 100 %</b>

**4. Legutóbbi tanulmánya során megszerzett elméleti tudását hány százalékban hasznosítja jelenlegi munkavégzéséhez? (a 100%-ból)**

Mértéke: .....%

**5. Jelenlegi munkáját milyen területen folytatja?**

(Jelölje ✓-val!)

- agrár
- gazdasági
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi (pl. közgazdász, marketing, HR)
- természettudományi
- műszaki-informatikai
- jogi-közigazgatási
- egészség tudományi
- pedagógiai
- egyéb: .....

**6. Amennyiben tanul, jelenlegi tanulmányainak célja: (Jelölje ✓-val)**

(Ha nem, kérem, folytassa a 9. kérdéssel!)

- munkahelyi előmenetel
- önképzés
- munkahely szerzése
- egyéb:

**7. Jelenlegi képzését támogatja-e valaki? (Jelölje ✓-val)**

- igen
- nem

**8. Ha igen, ki? (Jelölje ✓-val)**

- önkormányzat
- munkahely
- állami szervezet, intézmény
- munkaügyi központ

**9. Az alábbi kompetenciák közül válassza ki azt a hármat, melynek fejlesztésére leginkább törekszik!**

(Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)

- Anyanyelvi kommunikáció
- Idegen nyelvi kommunikáció
- Matematikai, számítási ismeretek
- Informatika és kommunikációs technológiák
- Személyközi, interkulturális, szociális készségek
- Vállalkozói készségek
- Kulturális tudatosság
- A tanulás tanulása

**10. Mít gondol, mely készsége, képessége a legerősebb? (Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)**

- Anyanyelvi kommunikáció
- Idegen nyelvi kommunikáció
- Matematikai, számítási ismeretek
- Informatika és kommunikációs technológiák
- Személyközi, interkulturális, szociális készségek

- Vállalkozói készségek
- Kulturális tudatosság
- A tanulás tanulása

**11. Mít gondol, mely készsége, képessége a leggyengébb?** (Maximum három választson ki és jelölje ✓-val!)

- Anyanyelvi kommunikáció
- Idegen nyelvi kommunikáció
- Matematikai, számítási ismeretek
- Informatika és kommunikációs technológiák
- Személyközi, interkulturális, szociális készségek
- Vállalkozói készségek
- Kulturális tudatosság
- A tanulás tanulása

### Személyes kérdések

**1. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:** (Jelölje ✓-val!)

- szakmunkásképző
- szakközépiskola
- gimnázium
- OKJ vagy felsőfokú akkreditált okleveles képzés
- főiskola
- egyetem

**2. Az Ön legmagasabb végzettségének tudományterülete:** (Jelölje ✓-val!)

- agrár
- gazdasági
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi (pl. közgazdász, marketing, HR)
- természettudományi
- műszaki-informatikai
- jogi-közigazgatási
- egészség tudományi
- pedagógiai
- egyéb: .....

**3. Az Ön neme:** (Jelölje ✓-val)

- férfi     nő

**4. Az Ön életkora:** (Jelölje ✓-val)

- 18-24 év                       40-49 év  
 25-29 év                       50-59 év  
 30-39 év                       60 év felett

**5. Az Ön jelenlegi beosztása:** (Jelölje ✓-val)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> egyéni vállalkozó                 | <input type="checkbox"/> vezető                             |
| <input type="checkbox"/> fizikai alkalmazott, ezen belül:  | <input type="checkbox"/> középvezető /mű- vagy műszakvezető |
|  | <input type="checkbox"/> beosztott                          |
| <input type="checkbox"/> szellemi alkalmazott, ezen belül: | <input type="checkbox"/> vezető                             |
|  | <input type="checkbox"/> középvezető                        |
|  | <input type="checkbox"/> beosztott                          |
| <input type="checkbox"/> mezőgazdasági (segéd)munkás       |   |
| <input type="checkbox"/> Gyés, Gyed                        |   |

**6. Az Ön főállású munkahelyének típusa tulajdoni forma szerint:** (Jelölje ✓-val)

- állami tulajdonban lévő vállalat
- vegyes tulajdonban lévő vállalat
- külföldi vállalat
- hazai vállalat

7. **Jelenlegi főállású munkahelye szerint milyen nemzetgazdasági ágban, területen dolgozik?**  
(Jelölje ✓-val)

- Mezőgazdaság, halászat
- Ipar
- Építőipar
- Kereskedelem, javítás
- Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- Szállítás, posta, távközlés
- Pénzügyi tevékenység, ingatlanügyletek

8. **Az Ön havi nettó átlagjövedelme:** (Jelölje ✓-val)

- nem rendelkezem rendszeres jövedelemmel
- 65.000 Ft alatt
- 65.001 - 120.000 Ft
- 120.001 - 200.000 Ft
- 200.001 - 300.000 Ft
- 300.000 Ft felett

9. **Az Ön legelőször megszerzett, legmagasabb iskolai végzettséget adó iskolája megye szerinti bontásban:** (Jelölje ✓-val)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

10. **Az Ön főállású munkavégzésének helye megye szerinti bontásban:** (Jelölje ✓-val)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

11. **Az Ön állandó lakhelye megye szerinti bontásban:** (Jelölje ✓-val)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

12. **Az Ön állandó lakhelyének típusa:** (Jelölje ✓-val)

- főváros
- város
- község vagy falu

**Köszönöm szíves együttműködését!**

## M17 A 2014-es nappali tagozatos kérdőív

Sorszám:

### KÉRDŐÍV A KÉSZSÉGEKRŐL ÉS KÉPESSÉGEKRŐL (nappali)

Tisztelt Válaszadó!

Az alábbi kérdőív kitöltésével egy készülő PhD értekezés primer kutatásához nyújt segítséget. A kérdőív kitöltése önkéntes és név nélkül történik. Válaszait kizárólag összesítve és a kutatás céljára használom fel.

A kérdőív kitöltése kb. 15-20 percet vesz igénybe.

Válaszait és együttműködését előre is köszönöm!

Gödöllő, 2014. március 19.

Varga Erika

#### 1. Mít gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben fontosak ma egy sikeres karrier megvalósításához?

(Kérem, hogy 1-5-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos!)

idegen nyelv	1 2 3 4 5	kommunikáció	1 2 3 4 5
számítógépes ismertetek	1 2 3 4 5	tárgyalási technikák	1 2 3 4 5
problémamegoldás	1 2 3 4 5	konfliktuskezelés	1 2 3 4 5
kreativitás	1 2 3 4 5	önismeret	1 2 3 4 5
szociális érzékenység	1 2 3 4 5	kulturális ismeretek	1 2 3 4 5
együttműködés	1 2 3 4 5	egyéb: .....	1 2 3 4 5

#### 2. Milyen mértékben ért egyet Ön az alábbi válaszokkal? (Kérem, jelölje egyetértésének mértékét a skálán (1= egyáltalán nem értek egyet, 5= teljes mértékben egyetértek).

Szerintem a sikeres karrier záloga...

egy versenyképes diploma 1 2 3 4

5

egy olyan végzettség, amivel rövid időn belül el lehet helyezkedni

1 2 3 4

5

a megszerzett tudás hasznosítása

1 2 3 4

5

a személyiségjegyek továbbfejlesztése

1 2 3 4

5

alapkészségek, kompetenciák, majd ezek fejlesztése

1 2 3 4

5

#### 3. Milyen mértékben ért egyet Ön az alábbi válaszokkal? (Kérem, jelölje egyetértésének mértékét a skálán (1= egyáltalán nem értek egyet, 5= teljes mértékben egyetértek).

Leendő (vagy eddigi) munkám során...

a felsőoktatásban szerzett tudásomra támaszkodom

1 2 3 4

5

mindig új ismereteket kell szereznem

1 2 3 4

5

készségeim, képességeim használom

1 2 3 4

5

az általam elsajátított, és az iskolában nem tanított ismeretanyagra támaszkodom

1 2 3 4

5

régebbi tapasztalatomra támaszkodom

1 2 3 4

5

#### 4. Osszon fel 100%-ot az alábbi szempontok között aszerint, hogy melyiket milyen mértékben használja (használta) eddigi munkatapasztalata során!

a felsőoktatásban szerzett tudásomra támaszkodom

mértéke: .....%

mindig új ismereteket kell szereznem

mértéke: .....%

készségeim, képességeim használom

mértéke: .....%

az általam elsajátított, és az iskolában nem tanított ismeretanyagra támaszkodom

mértéke: .....%

régebbi tapasztalatomra támaszkodom

mértéke: .....%

**Összesen: 100 %**

**5. Mi jellemzi az Ön számára vonzó munkahelyet? Kérem, jelölje egyetértésének mértékét a skálán (1= egyáltalán nem értek egyet, 5= teljes mértékben egyetértek).**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| - szabályozott, kiszámítható környezet és kollégák                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - dinamikus, mozgásban lévő szervezet, új kihívások                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - az emberek teljesítményorientáltak és versenyszelleműek                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - a kollegialitás, kölcsönös segítségnyújtás jellemző                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - a vezetőség támogatja és ösztönzi a versengést és a kockázatvállalást             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - a vezetőség a dolgozók személyes fejlődését ösztönzi és támogatja                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - a siker alapja az emberi erőforrás és a csapatmunka fejlesztése, az elköteleződés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**6. Megítélése szerint az alábbi kompetenciák (készségek, képességek) jelentősége nőtt, nem változott vagy csökkent az utóbbi 5 évben? (Jelölje meg a megfelelő oszlopot!)**

<i>kompetencia</i>	<i>nőtt</i>	<i>nem változott</i>	<i>csökkent</i>
együtműködő készség			
kitartás			
tanulás a hibákból			
megbízhatóság			
motiválás			
pontosság			
problémamegoldás			
önfejlesztés			
rugalmasság			
stressztűrő képesség			
kezdeményezőképeség			
meggyőzés			
elhivatottság, elkötelezettség			
önállóság			
felelősségtudat			
kockázatvállalás			
önfegyelem			
precizitás			
szervezőképeség			
szorgalom, igyekezet			
terhelhetőség			
türelmesség			
döntésképeség			
körültekintés			
tanulási képesség			
idegen nyelv kommunikáció			
informatika, számítógépes ismeretek			
vállalkozói készségek			
kommunikációs készség			
EU-s ismeretek			
műszaki ismeretek			
gazdasági ismeretek			
szociális érzékenység, empátia			
egyéb:			

**7. Megítélése szerint az alábbi kompetenciák (készségek, képességek) közül melyik 5 a legfontosabb a munkaerőpiacon és melyeket fejleszti/fejlesztette az Ön képzése az oktatásban? (Jelölje meg a megfelelő oszlopot!)**

kompetencia	szükséges a munkaerőpiacon	az oktatás fejleszti (fejlesztette)
együtműködő készség		
kitartás		
tanulás a hibákból		
megbízhatóság		
motiválás		

pontosság		
problémamegoldás		
önfejlesztés		
rugalmasság		
stressztűrő képesség		
kezdemenyezőkészség		
meggyőzés		
elhivatottság, elkötelezettség		
önállóság		
felelősségtudat		
kockázatvállalás		
önfegyelem		
precizitás		
szervezőkészség		
szorgalom, igyekezet		
terhelhetőség		
türelmesség		
döntésképeség		
körültekintés		
tanulási képesség		
idegen nyelv kommunikáció		
informatika, számítógépes ismeretek		
vállalkozói készségek		
kommunikációs készség		
EU-s ismeretek		
műszaki ismeretek		
gazdasági ismeretek		
szociális érzékenység, empátia		
egyéb:		

**8. Osszon fel 100%-ot az alábbi kompetenciák között aszerint, hogy melyiket milyen mértékben használja jelenlegi munkavégzése során!**

- anyanyelvi kommunikáció mértéke: .....%
  - idegen nyelv kommunikáció mértéke: .....%
  - matematikai, számítási ismeretek mértéke: .....%
  - informatika és kommunikációs technológiák mértéke: .....%
  - személyközi, interkulturális, szociális készségek mértéke: .....%
  - vállalkozói készségek mértéke: .....%
  - kulturális tudatosság, multikulturalitás iránti fogékonyság mértéke: .....%
  - a tanulás tanulása mértéke: .....%
- Összesen: 100 %**

**9. Jelenlegi tanulmánya során az elméleti és gyakorlati kompetenciák fejlesztése milyen arányban valósul meg?**

(100%-ot osszon szét.)

Elmélet: ..... %  
 Gyakorlat: ..... %  
 Összesen: 100%

**10. Jelenlegi tanulmányait milyen tudományterületen folytatja?**

(Több válasz is adható, kérem, jelölje ✓-val választását!)

- agrár
- kereskedelem, marketing,
- közgazdaságtan)
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi (pl. HR)
- természettudományi

- műszaki-informatikai
- jogi-közigazgatási
- egészségügyi
- logisztika, szállítmányozás, fuvarozás
- pedagógiai
- pénzügyi, számviteli
- egyéb: .....

**11. Az alábbi kompetenciák (készségek, képességek) közül válassza ki azt a hármat, melynek fejlesztésére leginkább törekszik jelenlegi tanulmánya /képzése/ során! (Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)**

- anyanyelvi kommunikáció
- idegen nyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói készségek
- kulturális tudatosság, multikulturalitás iránti fogékonyság
- a tanulás tanulása

**12. Mít gondol, mely készsége, képessége a legerősebb? (Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)**

- anyanyelvi kommunikáció
- idegen nyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói készségek
- kulturális tudatosság, multikulturalitás iránti fogékonyság
- a tanulás tanulása

**13. Mít gondol, mely készsége, képessége a leggyengébb? (Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)**

- anyanyelvi kommunikáció
- idegen nyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói készségek
- kulturális tudatosság, multikulturalitás iránti fogékonyság
- a tanulás tanulása

**14. Munkaerő-piaci előnyt jelent-e Ön szerint, ha a jelenlegi felsőoktatási intézmény segítségével fejleszti kompetenciáit? (Kérem, aláhúzással jelölje!)**

- a, igen, minden esetben
- b, igen, néhány esetben
- c, talán, nem tudom megítélni
- d, semmi esetben sem

**15. Milyen formában tudja Ön leginkább elképzelni a kompetenciafejlesztést? (Kérem, maximum 2 választ húzzon alá!)**

- tanórákba integrálva
- külön, erre a célra szánt órák keretein belül
- önálló (projekt) feladatokkal
- szakmai gyakorlat során
- kompetencia fejlesztő tréning keretein belül

## Személyes kérdések

### 16. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége: (Jelölje ✓-val!)

- szakmunkásképző
- szakközépiskola
- gimnázium
- OKJ vagy felsőfokú akkreditált okleveles képzés
- főiskola
- egyetem

### 17. Az Ön legmagasabb végzettségének tudományterülete: (ha nem érettségi és besorolható) (Jelölje ✓-val!)

- agrár
- kereskedelem, marketing,
- közgazdaságtan)
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi (pl. HR)
- természettudományi
- műszaki-informatikai
- jogi-közigazgatási
- egészségügyi
- logisztika, szállítványozás, fuvarozás
- pedagógiai
- pénzügyi, számviteli
- egyéb: .....

### 18. Az Ön neme: (Jelölje ✓-val)

- férfi
- nő

### 19. Az Ön életkora: (Jelölje ✓-val)

- 18-24 év
- 25-29 év
- 30-39 év
- 40-49 év
- 50-59 év
- 60 év felett

### 20. Az Ön családjában az egy főre eső havi nettó átlagjövedelem összege: (Jelölje ✓-val)

- nem rendelkezem rendszeres jövedelemmel
- 100.000 Ft alatt
- 100.001 - 150.000 Ft
- 150.001 -200.000 Ft
- 200.001 - 300.000 Ft
- 300.000 Ft felett

### 21. Az Ön jelenlegi képzésének helye megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

### 22. Az Ön állandó lakhelye megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

### 23. Az Ön állandó lakhelyének típusa: (Jelölje ✓-val)

- főváros
- város
- község

**Köszönöm szíves együttműködését!**



## M18 A 2014-es levelező tagozatos kérdőív

Sorszám:

### KÉRDŐÍV A KÉSZSÉGEKRŐL ÉS KÉPESSÉGEKRŐL (levelező)

*Tisztelt Válaszadó!*

*Az alábbi kérdőív kitöltésével egy készülő PhD értekezés primer kutatásához nyújt segítséget. A kérdőív kitöltése önkéntes és név nélkül történik. Válaszait kizárólag összesítve és a kutatás céljára használom fel.*

*A kérdőív kitöltése kb. 20-25 percet vesz igénybe.*

*Válaszait és együttműködését előre is köszönöm!*

Gödöllő, 2014. március 19.

Varga Erika

#### 1. Mit gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben fontosak ma egy sikeres karrier megvalósításához?

*(Kérem, hogy 1-5-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos!)*

idegen nyelv	1 2 3 4 5	kommunikáció	1 2 3 4 5
számítógépes ismeretek	1 2 3 4 5	tárgyalási technikák	1 2 3 4 5
problémamegoldás	1 2 3 4 5	konfliktuskezelés	1 2 3 4 5
kreativitás	1 2 3 4 5	önismeret	1 2 3 4 5
szociális érzékenység	1 2 3 4 5	kulturális ismeretek	1 2 3 4 5
együttműködés	1 2 3 4 5	egyéb: .....	1 2 3 4 5

#### 2. Megítélése szerint az alábbi kompetenciák (készségek, képességek) milyen mértékben játszottak szerepet akkor, amikor jelenlegi munkakörére /beosztására kiválasztotta Önt jelenlegi munkaadója?

*(Kérem, hogy 1-5-ig terjedő skálán súlyozza a fontosságot, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos!)*

<i>kompetencia</i>	<i>meghatározás</i>	<i>fontosság</i>
együttműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében	1 2 3 4 5
kitartás	Elkötelezett, akaratát a feladatra összpontosítja huzamos ideig	1 2 3 4 5
tanulás a hibákból	Erőfeszítést tesz a hibák kijavítása érdekében	1 2 3 4 5
megbízhatóság	Az utasításoknak megfelelően jár el	1 2 3 4 5
motiválás	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz	1 2 3 4 5
pontosság	Minőségi munkát végez határidőre	1 2 3 4 5
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra és meg is oldja azokat	1 2 3 4 5
önfejlesztés	Ismeri erősségeit/gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit	1 2 3 4 5
rugalmasság	Képes alkalmazkodni a megváltozott feltételekhez	1 2 3 4 5
stressztűrő képesség	Képes nyomás alatt dolgozni	1 2 3 4 5
kezdeményezőképeség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.	1 2 3 4 5
meggyőzés	Gondolatait, véleményét eredményes érveléssel teszi közzé.	1 2 3 4 5
elhivatottság, elkötelezettség	Inspirálja munkája, azonosul a szervezet céljaival és értékeivel.	1 2 3 4 5
önállóság	Képes egyénileg is elvégezni a feladatot.	1 2 3 4 5
felelősségtudat	Viseli cselekedeteinek következményeit.	1 2 3 4 5
kockázatvállalás	Képes a bizonytalanság melletti cselekvésre.	1 2 3 4 5
önfegyelem	Képes érzelmeit kontrollálni stressz alatt.	1 2 3 4 5
precizitás	Képes a közel hibátlan munkavégzésre.	1 2 3 4 5
szervezőképeség	Képes saját vagy mások munkatevékenységének megszervezésére	1 2 3 4 5

szorgalom, igyekezet	Keresi az új és a plusz feladatokat.	1 2 3 4 5
terhelhetőség	A feladat által igényelt erőfeszítést megteszi és fenntartja.	1 2 3 4 5
türelmesség	Bizonyos helyzeteket nyugodtan kezel.	1 2 3 4 5
döntésképeség	Objektíven értékeli és mérlegeli a különféle szempontokat.	1 2 3 4 5
körültekintés	Elővigyázatos	1 2 3 4 5
tanulási képesség	Hajlandó és képes az önképzésre	1 2 3 4 5

**3. Milyen mértékben ért egyet Ön az alábbi válaszokkal?** (Kérem, jelölje egyetértésének mértékét a skálán (1= egyáltalán nem értek egyet, 5= teljes mértékben egyetértek).

Szerintem a sikeres karrier záloga...

egy versenyképes diploma	1 2 3 4 5
egy olyan végzettség, amivel rövid időn belül el lehet helyezkedni	1 2 3 4 5
a megszerzett tudás hasznosítása	1 2 3 4 5
a személyiségjegyek továbbfejlesztése	1 2 3 4 5
alapkészségek, kompetenciák, majd ezek fejlesztése	1 2 3 4 5

**4. Milyen mértékben ért egyet Ön az alábbi válaszokkal?** (Kérem, jelölje egyetértésének mértékét a skálán (1= egyáltalán nem értek egyet, 5= teljes mértékben egyetértek).

Leendő (vagy eddigi) munkám során...

a felsőoktatásban szerzett tudásomra támaszkodom	1 2 3 4 5
mindig új ismereteket kell szereznem	1 2 3 4 5
készségeim, képességeim használom	1 2 3 4 5
az általam elsajátított, és az iskolában nem tanított ismeretanyagra támaszkodom	1 2 3 4 5
régebbi tapasztalatomra támaszkodom	1 2 3 4 5

**5. Osszon fel 100%-ot az alábbi szempontok között aszerint, hogy melyiket milyen mértékben használja (használta) eddigi munkatapasztalata során!**

a felsőoktatásban szerzett tudásomra támaszkodom	mértéke: .....%
mindig új ismereteket kell szereznem	mértéke: .....%
készségeim, képességeim használom	mértéke: .....%
az általam elsajátított, és az iskolában nem tanított ismeretanyagra támaszkodom	mértéke: .....%
régebbi tapasztalatomra támaszkodom	mértéke: .....%
<b>Összesen: 100 %</b>	

**6. Mi jellemzi az Ön számára vonzó munkahelyet?** (Kérem, jelölje egyetértésének mértékét a skálán (1= egyáltalán nem értek egyet, 5= teljes mértékben egyetértek).

- szabályozott, kiszámítható környezet és kollégák	1 2 3 4 5
- dinamikus, mozgásban lévő szervezet, új kihívások	1 2 3 4 5
- az emberek teljesítményorientáltak és versenyszelleműek	1 2 3 4 5
- a kollegialitás, kölcsönös segítségnyújtás jellemző	1 2 3 4 5
- a vezetőség támogatja és ösztönzi a versengést és a kockázatvállalást	1 2 3 4 5
- a vezetőség a dolgozók személyes fejlődését ösztönzi és támogatja	1 2 3 4 5
- a siker alapja az emberi erőforrás és a csapatmunka fejlesztése, az elköteleződés	1 2 3 4 5

**7. Megítélése szerint az alábbi kompetenciák (készségek, képességek) jelentősége nőtt, nem változott vagy csökkent az utóbbi 5 évben?** (Jelölje meg a megfelelő oszlopot!)

kompetencia	nőtt	nem változott	csökkent
együttműködő készség			
kitartás			
tanulás a hibákból			
megbízhatóság			
motiválás			

pontosság			
problémamegoldás			
önfejlesztés			
rugalmasság			
stressztűrő képesség			
kezdemenyezőkészség			
meggyőzés			
elhivatottság. elkötelezettség			
önállóság			
felelősségtudat			
kockázatvállalás			
önfegyelem			
precizitás			
szervezőkészség			
szorgalom, igyekezet			
terhelhetőség			
türelmesség			
döntésképesség			
körültekintés			
tanulási képesség			
idegen nyelv kommunikáció			
informatika, számítógépes ismeretek			
vállalkozói készségek			
kommunikációs készség			
EU-s ismeretek			
műszaki ismeretek			
gazdasági ismeretek			
szociális érzékenység, empátia			
egyéb:			

**8. Megítélése szerint az alábbi kompetenciák (készségek, képességek) közül melyik 5 a legfontosabb a munkaerőpiacon és melyeket fejleszti/fejlesztette az Ön képzése az oktatásban? (Jelölje meg a megfelelő oszlopot!)**

kompetencia	szükséges a munkaerőpiacon	az oktatás fejleszti (fejlesztette)
együttműködő készség		
kitartás		
tanulás a hibákból		
megbízhatóság		
motiválás		
pontosság		
problémamegoldás		
önfejlesztés		
rugalmasság		
stressztűrő képesség		
kezdemenyezőkészség		
meggyőzés		
elhivatottság. elkötelezettség		
önállóság		
felelősségtudat		
kockázatvállalás		
önfegyelem		
precizitás		
szervezőkészség		
szorgalom, igyekezet		
terhelhetőség		
türelmesség		

döntésképesség		
körültekintés		
tanulási képesség		
idegen nyelvi kommunikáció		
informatika, számítógépes ismeretek		
vállalkozói készségek		
kommunikációs készség		
EU-s ismeretek		
műszaki ismeretek		
gazdasági ismeretek		
szociális érzékenység, empátia		
egyéb:		

**9. Osszon fel 100%-ot az alábbi kompetenciák (készségek, képességek) között aszerint, hogy melyiket milyen mértékben használja jelenlegi munkavégzése során!**

- anyanyelvi kommunikáció mértéke: .....%
  - idegen nyelvi kommunikáció mértéke: .....%
  - matematikai, számítási ismeretek mértéke: .....%
  - informatika és kommunikációs technológiák mértéke: .....%
  - személyközi, interkulturális, szociális készségek mértéke: .....%
  - vállalkozói készségek mértéke: .....%
  - kulturális tudatosság, multikulturalitás iránti fogékonyság mértéke: .....%
  - a tanulás tanulása mértéke: .....%
- Összesen: 100 %**

**10. Legutóbbi tanulmánya során megszerzett elméleti tudását hány százalékban hasznosítja jelenlegi munkavégzéséhez? (a 100%-ból)**

Mértéke: .....%

**11. Jelenlegi tanulmányait milyen tudományterületen folytatja?**

(Több válasz is adható, kérem jelölje ✓-val választását!)

- agrár
- kereskedelem, marketing,
- közgazdaságtan)
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi (pl. HR)
- természettudományi
- műszaki-informatikai
- jogi-közigazgatási
- egészségügytudományi
- logisztika, szállítmányozás, fuvarozás
- pedagógiai
- pénzügyi, számviteli
- egyéb: .....

**12. Jelenlegi tanulmányainak célja: (csak egy válasz adható, kérem, jelölje ✓-val)**

- munkahelyi előmenetel
- önképzés
- munkahely szerzése
- egyéb:

**13. Az alábbi kompetenciák (készségek, képességek) közül válassza ki azt a hármat, melynek fejlesztésére leginkább törekszik jelenlegi tanulmánya /képzése/ során! (Maximum hármat válasszon ki és jelölje ✓-val!)**

- anyanyelvi kommunikáció
- idegen nyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói készségek

- kulturális tudatosság, multikulturalitás iránti fogékonyság
- a tanulás tanulása

**14. Mít gondol, mely készsége, képessége a legerősebb?** (Maximum három választson ki és jelölje ✓-val!)

- anyanyelvi kommunikáció
- idegen nyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói készségek
- kulturális tudatosság, multikulturalitás iránti fogékonyság
- a tanulás tanulása

**15. Mít gondol, mely készsége, képessége a leggyengébb?** (Maximum három választson ki és jelölje ✓-val!)

- anyanyelvi kommunikáció
- idegen nyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói készségek
- kulturális tudatosság, multikulturalitás iránti fogékonyság
- a tanulás tanulása

**16. Munkaerő-piaci előnyt jelent-e Ön szerint, ha a jelenlegi felsőoktatási intézmény segítségével fejleszti kompetenciáit?** (Kérem, aláhúzással jelölje!)

- a, igen, minden esetben
- b, igen, néhány esetben
- c, talán, nem tudom megítélni
- d, semmi esetben sem

**17. Milyen formában tudja Ön leginkább elképzelni a kompetenciafejlesztést?** (Kérem, maximum 2 választ húzzon alá!)

- tanórákba integrálva
- külön, erre a célra szánt órák keretein belül
- önálló (projekt) feladatokkal
- szakmai gyakorlat során
- kompetencia fejlesztő tréning keretein belül

### Személyes kérdések

**18. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:** (Jelölje ✓-val!)

- szakmunkásképző
- szakközépiskola
- gimnázium
- OKJ vagy felsőfokú akkreditált okleveles képzés
- főiskola
- egyetem

**19. Az Ön legmagasabb végzettségének tudományterülete:** (ha nem érettségi és besorolható) (Jelölje ✓-val!)

- agrár
- kereskedelem, marketing,
- közgazdaságtan)
- bölcsészettudományi
- társadalomtudományi (pl. HR)
- természettudományi
- műszaki-informatikai

- jogi-közigazgatási
- egészségügyi
- logisztika, szállítmányozás, fuvarozás
- pedagógiai
- pénzügyi, számviteli
- egyéb: .....

**20. Az Ön neme: (Jelölje ✓-val)**

- férfi     nő

**21. Az Ön életkora: (Jelölje ✓-val)**

- 18-24 év                       40-49 év  
 25-29 év                       50-59 év  
 30-39 év                       60 év felett

**22. Az Ön jelenlegi beosztása: (Jelölje ✓-val)**

- segédmunkás, betanított munkás
- szakmunkás
- irodai alkalmazott
- középvezető
- felsővezető
- beosztott értelmiségi
- (egyéni) vállalkozó
- mezőgazdasági dolgozó
- munkanélküli
- nyugdíjas
- tanuló
- háztartásbeli/főállású anya
- GYES/GYED

**23. Milyen típusú szervezetnél vagy vállalatnál dolgozik Ön főállásban? (Jelölje ✓-val)**

- állami/önkormányzati vállalat
- külföldi tulajdonban lévő cég (multinacionális vállalat)
- magyar privát cég
- egyházi tulajdonban lévő intézmény

**24. Mióta van jelen az Ön vállalata a magyar piacon? (Jelölje ✓-val)**

- kevesebb, mint 5 éve
- 5-10 éve
- több mint 10 éve
- több mint 20 éve

**25. Jelenlegi főállású munkahelye szerint milyen nemzetgazdasági ágban, területen dolgozik? (Jelölje ✓-val)**

- Mezőgazdaság, halászat
- Építőipar
- Kereskedelem, marketing, értékesítés
- Logisztika, szállítmányozás
- Turizmus-vendéglátás
- Oktatás, pedagógiai feladatok
- Rendvédelem, honvédelem
- Pénzügyi –banki tevékenység, ingatlanügyletek
- Egyéb: .....

**26. Az Ön havi nettó átlagjövedelme: (Jelölje ✓-val)**

- nem rendelkezem rendszeres jövedelemmel
- 100.000 Ft alatt
- 100.001 - 150.000 Ft
- 150.001 -200.000 Ft
- 200.001 - 300.000 Ft
- 300.000 Ft felett

**27. Az Ön legelőször megszerzett iskolai végzettséget adó iskolája megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)**

- Bács-Kiskun     Csongrád                       Jász-Nagykun-Szolnok     Szabolcs-Szatmár-Bereg

- |  |  |  |                                   |
|--|--|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom | <input type="checkbox"/> Tolna    |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád            | <input type="checkbox"/> Vas      |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest              | <input type="checkbox"/> Veszprém |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy            | <input type="checkbox"/> Zala     |

**28. Az Ön legmagasabb iskolai végzettséget adó iskolája megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)**

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

**29. Az Ön főállású munkavégzésének helye megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)**

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

**30. Az Ön állandó lakhelye megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)**

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

**31. Az Ön állandó lakhelyének típusa: (Jelölje ✓-val)**

- főváros  
 város  
 község

***Köszönöm szíves együttműködését!***

## M19 A 2014-es munkáltatói kérdőív

Sorszám:

### KÉRDŐÍV A KÉSZSÉGEKRŐL ÉS KÉPESSÉGEKRŐL (munkáltatói)

*Tisztelt Válaszadó!*

*Az alábbi kérdőív kitöltésével egy készülő PhD értekezés primer kutatásához nyújt segítséget. A kérdőív kitöltése önkéntes és név nélkül történik. Válaszait kizárólag összesítve és a kutatás céljára használom fel.*

*A kérdőív kitöltése kb. 15-20 percet vesz igénybe. Válaszait és együttműködését előre is köszönöm!*

Gödöllő, 2014. március 19.

*Varga Erika*

#### 1. Mit gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben fontosak ma egy sikeres karrier megvalósításához?

*(Kérem, hogy 1-5-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 5=leginkább fontos!)*

idegen nyelv	1 2 3 4 5	kommunikáció	1 2 3 4 5
számítógépes ismertetek	1 2 3 4 5	tárgyalási technikák	1 2 3 4 5
problémamegoldás	1 2 3 4 5	konfliktuskezelés	1 2 3 4 5
kreativitás	1 2 3 4 5	önismeret	1 2 3 4 5
szociális érzékenység	1 2 3 4 5	kulturális ismeretek	1 2 3 4 5
együttműködés	1 2 3 4 5	egyéb: .....	1 2 3 4 5

#### 2. Megítélése szerint az alábbi kompetenciák (készségek, képességek) jelentősége nőtt, nem változott vagy csökkent az utóbbi 5 évben? (Jelölje meg a megfelelő oszlopot!)

kompetencia	nőtt	nem változott	csökkent
együttműködő készség			
kitartás			
tanulás a hibákból			
megbízhatóság			
motiválás			
pontosság			
problémamegoldás			
önfejlesztés			
rugalmasság			
stressztűrő képesség			
kezdemenyezőkészség			
meggyőzés			
elhivatottság, elkötelezettség			
önállóság			
felelősségtudat			
kockázatvállalás			
önfegyelem			
precizitás			
szervezőkészség			
szorgalom, igyekezet			
terhelhetőség			
türelmesség			
döntésképesség			
körültekintés			
tanulási képesség			
idegen nyelv kommunikáció			
informatika, számítógépes ismeretek			
vállalkozói készségek			
kommunikációs készség			
EU-s ismeretek			
műszaki ismeretek			
gazdasági ismeretek			



szociális érzékenység, empátia			
egyéb:			

3. Mely kompetenciák fejlesztésére törekszik vállalatánál leginkább? (Ötöt válasszon ki és állítsa őket sorrendbe 1-5-ig, ahol 1= legfontosabb, 5= legkevésbé fontos!)

<b>kompetencia</b>	<b>5 legfontosabb</b>
együttműködő készség	
kitartás	
tanulás a hibákból	
megbízhatóság	
motiválás	
pontosság	
problémamegoldás	
önfejlesztés	
rugalmasság	
stressztűrő képesség	
kezdemenyezőkészség	
meggyőzés	
elhivatottság, elkötelezettség	
önállóság	
felelősségtudat	
kockázatvállalás	
önfegyelem	
precizitás	
szervezőkészség	
szorgalom, igyekezet	
terhelhetőség	
türelmesség	
döntésképesség	
körültekintés	
tanulási képesség	
idegen nyelvi kommunikáció	
informatika, számítógépes ismeretek	
vállalkozói készségek	
kommunikációs készség	
EU-s ismeretek	
műszaki ismeretek	
gazdasági ismeretek	
szociális érzékenység, empátia	
egyéb:	

4. Melyik készség, képesség meglétét tartja a legfontosabbnak a munkavállalók esetében? (Ismét ötöt válasszon ki és állítsa őket sorrendbe 1-5-ig, ahol 1= legfontosabb, 5= legkevésbé fontos!)

<b>kompetencia</b>	<b>5 legfontosabb</b>
együttműködő készség	
kitartás	
tanulás a hibákból	
megbízhatóság	
motiválás	
pontosság	
problémamegoldás	
önfejlesztés	
rugalmasság	
stressztűrő képesség	
kezdemenyezőkészség	
meggyőzés	
elhivatottság, elkötelezettség	
önállóság	
felelősségtudat	
kockázatvállalás	
önfegyelem	
precizitás	
szervezőkészség	
szorgalom, igyekezet	

terhelhetőség	
türelmesség	
döntésképesség	
körültekintés	
tanulási képesség	
idegen nyelvi kommunikáció	
informatika, számítógépes ismeretek	
vállalkozói készségek	
kommunikációs készség	
EU-s ismeretek	
műszaki ismeretek	
gazdasági ismeretek	
szociális érzékenység, empátia	
egyéb:	

**5. Melyik készség, képesség meglétét tartja a legkevésbé fontosnak a munkavállalók esetében? (Ismét ötöt válasszon ki és állítsa őket sorrendbe, ahol 1= legkevésbé jelentéktelen, 5= legjelentéktelenebb).**

<b>kompetencia</b>	<b>5 legkevésbé fontos</b>
együttműködő készség	
kitartás	
tanulás a hibákból	
megbízhatóság	
motiválás	
pontosság	
problémamegoldás	
önfejlesztés	
rugalmasság	
stressztűrő képesség	
kezdeményező-készség	
meggyőzés	
elhivatottság, elkötelezettség	
önállóság	
felelősségtudat	
kockázatvállalás	
önfegyelem	
precizitás	
szervező-készség	
szorgalom, igyekezet	
terhelhetőség	
türelmesség	
döntésképesség	
körültekintés	
tanulási képesség	
idegen nyelvi kommunikáció	
informatika, számítógépes ismeretek	
vállalkozói készségek	
kommunikációs készség	
EU-s ismeretek	
műszaki ismeretek	
gazdasági ismeretek	
szociális érzékenység, empátia	
egyéb:	

**6. Melyik készség, képesség hiányát tapasztalja leginkább a munkavállalók esetében? (Ismét ötöt válasszon ki és állítsa őket sorrendbe 1-5-i, ahol 1= legjobban hiányzó és 5= legkevésbé hiányzó).**

<b>kompetencia</b>	<b>5 hiányzó</b>
együttműködő készség	
kitartás	
tanulás a hibákból	
megbízhatóság	

motiválás	
pontosság	
problémamegoldás	
önfejlesztés	
rugalmasság	
stressztűrő képesség	
kezdeményezőkézség	
meggyőzés	
elhivatottság, elkötelezettség	
önállóság	
felelősségtudat	
kockázatvállalás	
önfegyelem	
precizitás	
szervezőkézség	
szorgalom, igyekezet	
terhelhetőség	
türelmesség	
döntésképeség	
körültekintés	
tanulási képesség	
idegen nyelvi kommunikáció	
informatika, számítógépes ismeretek	
vállalkozói készségek	
kommunikációs készség	
EU-s ismeretek	
műszaki ismeretek	
gazdasági ismeretek	
szociális érzékenység, empátia	
egyéb:	

**7. Ön szerint fontos-e az Ön által a 4 kérdésben megjelölt kompetenciák megléte egy sikeres pályázathoz szellemi munkakörbe? (Kérem, aláhúzással jelölje!)**

- a. Igen, a kompetenciák vitathatatlanul fontosak, csak velük van esély egy sikeres pályázatra.
- b. Fontosak, de nem nélkülözhetetlenek. Későbbi fejlesztésük fontos.
- c. Nem, de meglétük előnyt jelent.
- d. Nem gondolom, hogy a kompetenciáknak bármilyen jelentőséget kellene tulajdonítanunk.

**8. Véleménye szerint a jövőben a kompetenciák szerepe... (Kérem, aláhúzással jelölje!)**

- a. csökkenni fog
- b. nem változik
- c. felértékelődik

**9. Az oktatás tekintetében milyen területeken javasol változást? (Kérem, aláhúzással jelölje az 5 legfontosabbat!)**

- a. elméleti képzés erősítése
- b. gyakorlati képzés erősítése
- c. oktatók felkészültsége
- d. külföldi tanulmányutak
- e. nyelvi képzés
- f. kompetenciák fejlesztése
- g. képzések összehangolása
- h. nagyobb összhang a képzés és a munkaerőpiac között

**10. Milyen formában tudja Ön leginkább elképzelni a kompetenciafejlesztést? (Kérem, maximum 2 választ húzzon alá!)**

- tanórákba integrálva
- külön, erre a célra szánt órák keretein belül
- önálló (projekt) feladatokkal
- szakmai gyakorlat során
- kompetencia fejlesztő tréning keretein belül

## Vállalatra vonatkozó kérdések

### 11. Mióta van jelen az Ön vállalata a magyar piacon? (Jelölje ✓-val)

- kevesebb mint 5 éve
- 5-10éve
- több mint 10 éve
- több mint 20 éve

### 12. Milyen ágazatban tevékenykedik vállalata? (Jelölje ✓-val)

- Mezőgazdaság, halászat
- Építőipar
- Kereskedelem, marketing, értékesítés
- Logisztika, szállítmányozás
- Turizmus-vendéglátás
- Oktatás, pedagógiai feladatok
- Rendvédelem, honvédelem
- Pénzügyi –banki tevékenység, ingatlanügyletek
- Egyéb: .....

### 13. Az Ön vállalati egységének elhelyezkedése megye szerinti bontásban: (Jelölje ✓-val)

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bács-Kiskun     | <input type="checkbox"/> Csongrád          | <input type="checkbox"/> Jász-Nagykun-Szolnok | <input type="checkbox"/> Szabolcs-Szatmár-Bereg |
| <input type="checkbox"/> Baranya         | <input type="checkbox"/> Fejér             | <input type="checkbox"/> Komárom-Esztergom    | <input type="checkbox"/> Tolna                  |
| <input type="checkbox"/> Békés           | <input type="checkbox"/> Győr-Moson-Sopron | <input type="checkbox"/> Nógrád               | <input type="checkbox"/> Vas                    |
| <input type="checkbox"/> Borsod-Abaúj-Z. | <input type="checkbox"/> Hajdú-Bihar       | <input type="checkbox"/> Pest                 | <input type="checkbox"/> Veszprém               |
| <input type="checkbox"/> Budapest        | <input type="checkbox"/> Heves             | <input type="checkbox"/> Somogy               | <input type="checkbox"/> Zala                   |

### 14. Hány főt foglalkoztat az Ön vállalata? (Jelölje ✓-val)

- kevesebb, mint 10 főt
- 10-50 főt
- 50-250 főt
- 250 főnél többet

### 15. Milyen többségi tulajdonosi szerkezet jellemzi vállalatát? (Jelölje ✓-val)

- állami/önkormányzati vállalat
- külföldi tulajdonban lévő cég (multinacionális vállalat)
- magyar privát cég
- egyházi tulajdonban lévő intézmény

***Köszönöm szíves együttműködését!***

## M20 Félig strukturált interjú vázlat

(mini fókuszcsoport, 4-6 fő/méret szerinti cégforma, azaz: nagyvállalat, kkv, mikrovállalkozás)

**Téma: A személyiség-kompetenciák szerepe és átértékelődése az emberi erőforrás menedzsmentben**

### 1. Bemelegítés

Először is meg szeretném Önöknek köszönni, hogy vállalták az interjúkészítés fáradságait! Az interjúval egy készülő PhD értekezés primer kutatásához nyújtanak segítséget. A válaszadás önkéntes, és válaszaikat kizárólag összesítve, név nélkül használom fel a kutatás céljára. A válaszadás során címszavas, fél mondatokban történő rövid válaszok is megfelelőek. Az interjú várható időtartama 30-40 perc.

*Kérem, igennel vagy nemmel válaszoljon ezekre a kérdésekre:*

*Ön munkavállaló és a kiválasztási folyamatban nem döntéshozó, nem vesz részt:*

*Ön HR-es:*

*Ön részt vesz esetenként a – akár munkavállalóként is- a kiválasztási folyamatokban:*

*Ön fő döntéshozó egy munkahelyen a kiválasztások során:*

*Mi az Ön neve?*

*Milyen cégnél dolgozik profil és méret szerint?*

*Mi az Ön beosztása?*

*Mióta van jelen a cég a magyar piacon?*

*Ön mióta dolgozik a cégnél?*

*Van-e még bármi olyan információ, amit fontosnak tart elmondani akár cégéről, akár önmagával kapcsolatosan?*

### 2. Általános kérdések a kompetenciáról

*Mi Ön szerint a sikeres karrier záloga?*

*Mely kompetenciákat itéli fontosnak ma Magyarországon?*

*Mi jellemzi az Ön számára vonzó munkahelyet?*

*Mely kompetenciák jelentősége nőtt, csökkent vagy nem változott az utóbbi 5 év során?*

*Mi áll ezen változások hátterében? (pl. társadalmi értékrendszer változásai, gazdasági folyamatok, a munkáltató habitusváltozása, azaz alkalmazkodása a piaci érdekekhez, nem kell időt/pénzt befektetni a speciális kompetenciafejlesztésbe, inkább generalisták legyenek stb.)*

*Hogyan, milyen keretek között tudja Ön elképzelni a kompetenciafejlesztést?*

*Az Ön vállalatánál mely kompetenciák fejlesztése hangsúlyos?*

*Mely kompetenciák a legkevésbé fontosak az Önök vállalatánál általánosságban, szakterülettől függetlenül?*

*Mennyire tükrözi a cég kompetencia modellje az EU-s elvárásokat, mennyire igazodik hozzá?*

### **3.Szakmaspecifikus kompetencia kérdések**

*A HR-ben Ön szerint melyik az öt legfontosabb kompetencia a kiválasztás folyamatában?*

*Az utóbbi 5 évben a múlthoz képest melyek értékelték fel?*

*Melyekről mondaná, hogy kulcskompetenciának számítanak a jelenben?*

*Mely öt kompetenciáról mondaná, hogy kevésbé fontosakká váltak manapság?*

*Melyek hiányát tapasztalja leginkább?*

*Melyek lennének egy ideális munkavállaló erősségei?*

*Milyen általános gyengeségeket tapasztalt jelenleg a munkavállalók körében?*

*A nyelvi készségek tekintetében Ön mit tapasztal: mely aspektusai értékelték fel és mi szorult háttérbe (pl. szövegértés, beszéd, szövegértés, íráskészség stb.), vagy csak egyértelműen felértékelődés tapasztalható minden téren?*

*Az Ön cége inkább generalistákat (holisztikus gondolkodás, folyamatrendszerben gondolkodás) vagy specialistákat (csak egy feladathoz, területhez értsen nagyon alaposan) alkalmaz?*

*Vannak-e egy szakterülethez kapcsolódó speciális kompetenciák és mik ezek?*

*Amennyiben igen, szakterület neve: kulcskompetenciái:*

*Vannak-e általános, szakterülettől függetlenül fontos kompetenciák és ezek mik? (azok a készségek, amelyek divíziótól függetlenül fontosak)*

*Mennyire van összhangban a magyar munkáltatók kompetencia igénye az EU-s elvárásokkal, vagyis ugyanarra van-e szükség hazánkban, mint az EU-ban?*

*Ön szerint a jövőben a kompetenciák szerepe csökken, nő vagy nem változik?*

### **4.Kapcsolat az oktatással**

*Mik a kiválasztás során figyelembe veendő kompetenciák az Önök cégénél/az Ön szakterületén?*

*Mennyire követi Ön szerint a felsőoktatás a piaci igényeket?*

*Tényleg olyan szakembereket képzünk, akikre szükség van?*

*Ön mit javasolna, milyen kompetenciák fejlesztését kell már elkezdni a felsőoktatási tanulmányok megkezdésekor?*

### **5.Egyéb**

*Az interjú vége felé van-e esetleg olyan téma, ami nem szerepelt a kérdésekben, vagy bármi olyan dolog, amit még szívesen megemlítené?*

Még egyszer nagyon szépen köszönöm az interjút és minden jót, további sikereket kívánok Önnek!

## M21 A fókuszcsoporthos interjúk kiértékelése

### Általános kérdések a kompetenciáról

A válaszadók a **sikeres karrier zálogaként** a naprakész szakmai tudást, nyelvismeretet és a jó felkészültséget jelölték meg, majd többféle kompetenciát, főleg személyiségjegyet és személyiség kompetenciát sorakoztattak fel (ellentétben a tudással és a tényszerű anyagokkal). Ezek a következők voltak: kitartás, piacképes kompetenciák, céltudatosság, motiváció, megbízhatóság, terhelhetőség, alázat, szorgalom, ön-és emberismeret, asszertivitás, tudatos pályaválasztás és igény a folyamatos fejlődésre, változatosság, nyitottság az újdonságokra, önbizalom, talpraesett hozzáállás, ügyesség, pontosság. Egyesek szerint fontos, hogy azt csináljuk, amit szeretünk, és amiben kibontakoztathatjuk képességeinket. A konkrét célok, mérföldkövek felállítása a legfontosabb és az, hogy a sikereket éljük meg, a kudarcokból pedig tanuljunk. A szakmai és személyes kompetenciáknak megfelelő munkahely megtalálását szintén kulcsfontosságúnak értékelték.

Manapság Magyarországon a **legfontosabb kompetenciáknak** a szakértők a következőket említették: magas szintű szakmai tudás, idegen nyelv ismerete, kommunikációs képességek, gazdasági, IT ismeretek, multinacionális háttérű munkatapasztalat, aktivitás, folyamatos tanulási és fejlődési hajlandóság, együttműködés, problémamegoldás. A személyes kompetenciák köréből szerepet kapott az alkalmazkodás, rugalmasság, törekvés, kíváncsiság, sikerorientáltság, tisztesség, önbecsülés, mások tisztelete, önzetlenség, empátia, megfelelő attitűd, pozitív hozzáállás, motiváltság, proaktivitás, lojalitás, terhelhetőség, stressztűrő képesség, kreativitás, nyitottság, talpraesettség, eredmény- és célorientáció, döntésképeség, ügyfélközpontúság, pontosság, vezetési bátorság, stratégiai készség, prioritások meghatározása, projektszemlélet, célkitűzések kezelése, törekvés az eredmények elérésére, naprakészség és az összefüggések megértése.

### **Melyek egy vonzó munkahely jellemzői?**

A beszélgetés résztvevői a megbecsülést, szakmai kihívásokat, a szakmai és személyes továbbképzés, fejlődés, újítás lehetőségét, a jó kollektívát, együttműködő, családias, de ugyanakkor „egészségesen kompetitív” légkört, stabilitást, kiszámíthatóságot, pontos hatásköröket, alacsony hierarchiát („lapos szervezetek”), önálló munkavégzést és döntéshozatalt, majd az erkölcsi megbecsülést említették először, ahol a munka-magánélet egyensúlya biztosítva van. Ezután következett a biztos egzisztencia, a megfelelő fizetés, a munkavégzéshez szükséges minőségi eszközök és a jó teljesítményértékelési rendszer megemlézése.

### **A kompetenciák jelentőségének megítélése**

A fókuszcsoporthoz tagjait arról is megkérdeztem, mit gondolnak, **mely kompetenciák jelentősége nőtt, csökkent, vagy nem változott az utóbbi 5 év során.**

A szakértők szerint a következő kompetenciák jelentősége növekedett: szakmai felkészültség, nyelvtudás, kreativitás, csapatmunka, élethosszig tartó tanulás,

rugalmasság, nyitottság a változásokra, alkalmazkodóképesség, stressztűrés, innovativitás, eredményorientáltság, terhelhetőség

Nem változott a számítógépes készségek, kommunikáció szerepe.

Csökken a lexikális tudáshoz kapcsolódó képességek iránti igény, a tisztesség, biztonságérzés, lojalitás (ma már nem annyira fontos).

Szerintük kissé ellentmondásos a kompetencia alapú kiválasztás Magyarországon: az első körben komoly szakmai és személyes kompetencia elvárásokat hirdetnek a cégek az új munkavállalók felé, de a régi munkatársak körében nem mindig működőképes ez az elvárási rendszer. Egy olyan álláspontot is ismertettek, miszerint a kompetenciák nem változnak, csak mindenki türelmetlen és fél.

A **változások háttéréként** a válaszadók a társadalmi értékrendszer változásait, gazdasági folyamatokat, a munkáltató habitusváltozását (azaz alkalmazkodását a piaci érdekekhez) jelölték meg. Egyesek szerint nem kell időt vagy/és pénzt befektetni a speciális kompetenciafejlesztésbe, hanem inkább generalisták legyenek a dolgozók.

A válság nyomán egyes szakmák felértékelődtek. A külföldi piacok felé nyitás, az internet és a technika fejlődése, a globalizáció mind a verseny kiéleződéséhez és a piaci elvárások növekedéséhez, valamint ugyanakkor érdekes módon nagyobb összefogáshoz is vezet (-ett). A turbulens társadalmi-gazdasági változások megkövetelik a gyors alkalmazkodást, rugalmasságot, a hatékony ismeretszerzési módokat, a sokoldalú, kezdeményező típusú munkatársak motiválását.

Az idegen nyelvek tudása azért válik egyre fontosabbá, mert több a külföldi érdekeltségű (multinacionális) vállalat, és ha nyitni szeretnének akár csak az uniós országok felé, szükséges, hogy az alkalmazottak többsége ismerje az adott nyelvet.

A válság okozta megváltozott gazdasági helyzet a munkaerő keresés-kiválasztás során más kompetenciákra helyezi a hangsúlyt /átlagon felüli vezetői kvalitások, vállalkozói szemlélet, stratégiai szemlélet/ de ugyanakkor a költségoptimalizálás, költséghatékony koncepció nem teszi lehetővé ezen kompetenciák folyamatos fejlesztését. A válság előtt nagy hangsúlyt helyeztek a kompetenciák folyamatos fejlesztésére, de jelenleg költséghatékony van, nincs rá fedezet, inkább csak az olcsóbb, egyszeri módszereket alkalmazzák, ami pedig nem hatékony.

### **A kompetenciafejlesztés keretei**

Szakértőim a **kompetenciák fejlesztésének hatékony eszközeiként** a coaching típusú továbbképzést, „házon kívüli” tréninget, iskolai vagy szervezett kompetencia alapú oktatást, képzést illetve a mentorálást, egyéni fejlesztést, személyiségfejlesztést említették. Egyrészt az egyénnek saját magának is kell fejlesztenie a kompetenciáit, másrészt a munkahelyeknek is segítenie kell munkavállalóik fejlesztését akár egyéni akár csoportos formában.

Az adott vállalat számára az adott munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat, szükséges ismereteket és képességeket szerencsés a vállalati belső képzések során átadni-megismertetni (a megfelelő módszerekkel, amennyiben fejleszthetők), magára a vállalatra szabva elkészíteni azt az ismeretkört, amelynek összeállításában a vállalat vezetésének is döntő szerepe van.



## **Vállalati kompetenciafejlesztés**

A konkrét fejlesztési folyamat során a vállalatok a szakmai felkészültség, nyelvtudás, kommunikáció, kapcsolatteremtési képesség, csapatmunka és a folyamatos tanulás, fejlődés fontosságára mutattak rá. A kreativitást is előtérbe helyezik a változásra való nyitottsággal, ügyfélfókuszáltsággal és innovatív hozzáállással együtt.

Rávilágítottak bizonyos vezetői készségek (felelősségvállalás, döntéshozás, stratégiai gondolkodás) szerepére, valamint az asszertivitás, konfliktuskezelés, gyors problémamegoldó képesség, cél-és eredményorientáltság, önbizalom, önálló döntéshozatal és a projektszemlélet fontosságára is.

**Legkevésbé fontos kompetenciaként** aposztrofálták a vállalkozói és kulturális kompetenciákat és a szociális érzékenységet bizonyos munkakörök esetében, de a legtöbben azt vallották, hogy minden kompetencia fontos, hiszen a motiváltság, ismeret, tudás és az attitűd nélkülözhetetlen a megfelelő munkavégzéshez. Egyesek szerint a végzettség háttérbe szorul a tapasztalattal, tanulási hajlandósággal, képességgel szemben, míg mások a szervilizmust említették, mint legkevésbé kívánatos kompetenciát.

A cég profiljától függően kompetencia modelljük vagy tükrözte az **EU-s elvárásokat**, vagy nem. Az „EU-konform” cégek sorába tartozott a vizsgált vállalatok nagy része, míg például egy családi vállalkozás esetében természetesen ez nem kritérium és nem is várható el. Mivel a fejvadász szakma nemzetközi piacon mozog, így kénytelen igazodni és a többiek modellje is szükségszerűen tükrözi, mivel piaci szereplőként alkalmazkodniuk kell (-ett) ezekhez az elvárásokhoz.

## **Szakmaspecifikus kompetencia kérdések**

A kiválasztás során mindig az adott pozíciótól függ, hogy éppen mely kompetenciákra kell fókuszálni. **A kiválasztás folyamatában** a szakértők **kiemelt szerepet** tulajdonítottak a következő kompetenciáknak: szakmai tapasztalat és tudás, nyelvtudás, kommunikáció, számítógépes ismeretek, gyakorlatiasság, empátia, megfelelés, alkalmazkodás, tanulás, monotonia tűrés, kitartás, attitűd. A személyes tulajdonságok közül a felkészültséget, megbízhatóságot, elkötelezettséget, konfliktuskezelést, biztonságtudatosságot és az, önállóságot és az önismeretet említették a magas stressz tűréssel és rugalmassággal együtt. A fejlődési, tanulási igény, változási képesség, az interperszonális készségek és a független, önálló munkavégzés is említésre került a kreativitás, fejlett érzelmi kompetencia, jó problémamegoldó képesség, magabiztosság, stratégiai gondolkodás és a szervezetbe való integrálhatóság mellett. Ugyanakkor a pontosság, önbizalom, kedvesség, precizitás szerepe sem elhanyagolható a cél-és feladatközpontúsággal együtt. Általánosságban elmondható, hogy az ideális jelölt önállóan is dolgozni tudó, jó csapatjátékos, aki tud nyomás alatt is teljesíteni és határozott, proaktív személyiség. Holisztikus világlátás, komplex gondolkodásmód is jellemzi, azaz a cég működését egyben látja, el tudja magát helyezni a szervezeten belül és tud priorizálni. A helyzetfelismerő képesség, alkalmazkodás, célorientáltság, meggyőzés, integrálhatóság, ápoltság, szimpátia, kedvesség, ügyfél-centrikus szemléletmód, rátermettség, tájékozottság, kíváncsiság, precizitás és morál szintén jellemző rá.

A válaszadók az utóbbi öt évben a problémamegoldás, kreativitás, stratégiai szemlélet, kitartás, nyelvi és műszaki kompetenciák, felkészültség, elkötelezettség, stressztűrés, csapatmunka, rugalmasság, változásra való hajlandóság, vevőorientált gondolkodás, mobilizálható tudás, tapasztalat, gyors helyzetfelismerő képesség, alkalmazkodás, célorientáltság, tanulásvágy, cél-és feladatközpontúság, valamint a többirányú kommunikáció **felértékelődését** tapasztalták.

Az általuk **kulcskompetenciaként** tekintett elemek is a fentiek közül kerültek ki. Többek között említésre került a problémamegoldás, kreativitás, folyamatos tanulás, alkalmazkodás, monotónia tűrés, ügyfélközpontúság, csapatorientáltság, motiváltság, felkészültség, elkötelezettség, megfelelő kommunikáció, konfliktuskezelés, magas stressz tűrés, rugalmasság, terhelhetőség, tanulási hajlandóság, nyitottság, magabiztosság, helyzetfelismerés, együttműködés, önbizalom, cél-és feladatközpontúság, interperszonális képességek /önismeret, emberismeret/, valamint a szaktudás és szakismeret.

Napjaink **legkevésbé fontos kompetenciának** kiválasztása szintén nem volt egyszerű feladat.

Az interjú résztvevő a monotónia tűrést, kultúrák befogadását, az érzelmi intelligenciát, empátiát, lojalitást és a lexikális tudást említették. Véleményük szerint minden kompetencia fontos, csak meg kell találni azt a munkakört vagy környezetet ahol azt kamatoztatni lehet. Ami biztos, az az, hogy napjainkban a legtöbb munkahely olyan munkavállalót keres, aki több területben is jártas és nem csak a saját szakterületéhez ért, illetve jobban preferálják, ha valaki egy csapat tagjaként kamatoztatja tudását ahelyett, hogy egyedül dolgozna.

Szerintük a leginkább a kreativitás, önálló tanulás, problémamegoldó hozzáállás, ügyfélközpontúság, nyelvtudás, elkötelezettség, társas készségek, együttműködés, szociális érzékenység, innovativitás, önállóság és kedvesség **hiánya** tapasztalható.

Az **ideális munkavállaló erőssége** a szakmai felkészültség, kiváló kommunikáció, kapcsolatépítés, nyitottság, a fejlődésre való készség, kreativitás, rugalmasság, döntési képesség, stratégiai szemlélet, önálló tanulás és fejlődés, kezdeményező képesség, problémamegoldás, motiváltság, csapatszellem, kitartás, vezető esetén stratégiai gondolkodás. A megbízhatóság, elkötelezettség itt is megjelenik a társas készségekkel együtt. Az ideális munkavállaló pontos, precíz, kedves, talpraesett, ügyes és rendelkezik a pozícióhoz szükséges tapasztalattal és szaktudással. Gyorsan tanul, a probléma megoldására fókuszál, megbízható, saját céljain túl figyelembe veszi a cég érdekeit és céljait, valamint képes aszerint cselekedni. Asszertív, jól kezeli a konfliktusokat, innovativitás, cél-és eredményorientáltság jellemzi.

Jelenlegi **gyengeségként** a munkavállalók oldalán megjelenik az a vád, hogy kevésbé csapamunkások, nincs szorgalmuk, túlságosan elméletiek, türelmetlenek a karrier tekintetében, kevésbé motiváltak, kitartóak és nem elkötelezettek a cég irányába. Sokszor képtelenek az együttműködésre és az információ megosztásra. Kerülik a konfliktusos helyzeteket, a felelősségvállalást és a döntéshozást. Az oktatási rendszer sajnos nem készíti fel - vagy csak minimálisan- arra a jelölteket, hogy megfelelő kommunikációval, önmarketinggel is kell rendelkezni egy jó állás betöltéséhez. A nyelvi készségek és az önbizalom hiánya jellemzi őket. Nincsenek határozott célok, kitartás a pozícióhoz, hűség a céghez, kiegész.

Az interjúalanyokat megkérdeztem a **nyelvi kompetenciák** felől is, hogy szerintük mely aspektusai értékelték fel és mi szorult háttérbe, vagy csak egyértelműen felértékelődés tapasztalható minden téren. Ambivalens válaszokat is kaptam: míg egyesek szerint a szóbeli kommunikáció felértékelődött és az írásbeli készségek nem eléggé megbecsültek, mások épp ellenkezőleg vélekedtek. Azt állították, hogy a szóbeli kommunikáció háttérbe szorult az írásbeliség (email) javára. Véleményem szerint ez erősen függ az adott pozíciótól és munkakörétől. Mivel egy nemzetközi cégnél szinte egész nap az adott (választott) nyelven folyik a munka, a beszéd nagyon fontos. Nyilvánvalóan, ahol több a személyes konzultáció és sok prezentációt kell tartani, ott a beszéden van nagyobb hangsúly. Viszont, ahol inkább e-mailben tartják a kapcsolatot a külföldi vezetőséggel vagy partnercégekkel ott az írásbeliségre figyelnek a kiválasztás során. Azt is megemlítették, hogy az önálló szövegelemzés és felfogás képessége gyenge, a szövegértés nem megfelelő. Amiben mindenki egyetértett az az, hogy manapság felértékelődik a hétköznapi nyelvhasználat, a nyelvhez tartozó kultúrák ismerete.

### **Generalisták vs. specialisták?**

A dilemma a generalisták (holisztikus szemlélet, folyamatrendszerben történő gondolkodás) vagy a specialisták (egy terület, feladat alapos ismerete) alkalmazását illetően a generalisták javára dőlt el. Bár általánosságban nehéz megfogalmazni, bizonyos területeken (pl. gyártás) és vállalati típusoknál (mikrovállalkozás, KKV) inkább a generalisták hódítanak teret, más területeken (vagy a multinacionális cégeknél) inkább a specialisták. Egyes vélekedések szerint a vállalatnak az a legjobb, ha a munkavállalója minél több dologra nyitott és inkább generalistaként tekint önmagára.

A legtöbb területnél jelen van olyan kompetencia, aminek meglétére nagyobb hangsúlyt fektetnek. A fent említett vállalati profil függvényében a következő **speciális, szakterülethez kapcsolódó kompetenciák** kerültek megemlítésre. Informatikus szakember esetén a számítástechnikai kompetenciák, a gépbeállítónál a fröccsöntő gépismeret, a HR-ben az érzelmi kompetencia, ami nem elvárás a pénzügy területén, ahol viszont a pontosság és a precizitás kulcskérdés. A marketing területen leginkább a kreativitásra és magas szintű kommunikációs készségre van szükség. Az értékesítés, beszerzés, termelés területén a folyamatszemplélet és a vevőorientáltság lényeges. A digitális terület, médiatervezés, grafikai tervezés és szövegírás pedig egy kommunikációs ügynökség speciális kompetenciái.

A válaszadók **szakterülettől és divíziótól független, általános kompetenciaként** megemlítették a kreativitást, kommunikációt, rugalmasságot, csapatmunkát, elkötelezettséget, a problémamegoldó hozzáállást, ügyfélközpontúságot, nyelvtudást, stressztűrő képességet, proaktivitást, alkalmazkodást a változásokhoz, magabiztosságot, flexibilis gondolkodást, empátiát, precizitást és következetességet.

### **Összhang a magyar munkáltatói kompetenciaigények és az EU-s elvárások között**

Egyes vélemények szerint az EU és USA képzési rendszere gyakorlat-és munkaorientált, így a magyar kompetenciaszint nem felel meg az EU-snak. Mások szerint nagyrészt hasonló a magyar és az uniós kompetencia portfólió,

mert hasonlóak az igények, főleg ahol külföldi anyavállalat kezében van az irányítás. Az információs és kommunikációs technológiák tekintetében némi lemaradás tapasztalható az EU-hoz képest Bár törekszünk az összhangra, általánosságban jellemző hazánkra, hogy inkább a végzettséget veszik figyelembe és a mögöttes tudást már kevésbé. Szerencsére ez a tendencia fokozatosan változik a Magyarországon lévő, de európai cégek kultúrával rendelkező vállalatoknál, de az eltérés még sokáig érezhető lesz. A kisvállalatok esetében nincs összhang az EU-s elvárásokkal, hisz nem ugyanarra van szükség, míg mások a kompetencia elvárások az állami és a versenyszférában is.

### **A kompetenciák jövőbeli szerepének megítélése**

A válaszadók túlnyomó többsége (12 fő) a kompetenciák szerepének, súlyának növekedését valószínűsíti a jövőben (egyrészt a kompetencia alapú oktatási rendszerünkre utalva, másrészt hangsúlyozva azt a tényt, hogy ha az EU-s országok gazdasági színvonalát szeretnénk megközelíteni, mindenképp nőnie kell) és további finomításokra számít: más kompetenciák kerül (het) nek előtérbe. Mások (2 fő) szerint maga a szerep nem változik, viszont felértékelődik az erre fordított figyelem. Csupán 1 fő szemlélte szkeptikusan a kompetenciák jövőbeli jelentőségét azon véleményét hangoztatva, hogy szerepük a jelenbeli virágkoruk, „felfutásuk” után mindenképp csökkenni fog.

### **Kapcsolat az oktatással**

#### **Mennyire követi Ön szerint a felsőoktatás a piaci igényeket?**

A válaszadó szakembereket megosztotta a fenti kérdés (mint általában az oktatásra vonatkozó kérdések mindegyike) és a minta fele-fele arányú megoszlását tapasztaltam itt. Egyesek szerint nagyon törekszik rá, egyre jobban odafigyelnek erre és az utóbbi időben kedvező elmozdulás volt érezhető. Például a humán területre történő túlképzés mérséklődött.

Mások szerint kevésbé törekszik rá, és vagy egyáltalán nem alkalmazkodott a megváltozott munkaerő-piaci igényekhez, vagy csak jelentős késéssel követi azt, hiszen továbbra is sok felesleges képzés van: ontják a közgazdászokat, jogászokat, PR menedzsereket, akikre minimális az igény. Ugyanakkor több, gyártásban dolgozó szakemberre lenne felvevőpiac.

Habár a mai felsőoktatás átalakulóban van, sok időnek kell még elteltie ahhoz, hogy minden területen a megfelelő tudással rendelkező pályakezdő kerüljön ki az iskolapadból. A feladat nehéz, mert a munkaerő piaci igények folyamatosan változnak, ezért nem biztos, hogy ami ma ígéretes munkának tűnik, az 3 év múlva is az marad. Kritikaként fogalmazódott meg az is, hogy az oktatás gyakorlatiasabb lehetne.

Összességében elmondható, hogy a kompetenciák fontos szerepet töltenek be, de az oktatás mindig késve reagál, így a megfelelő szakemberek megszerzése a vállalatra hárul, ami gyakran azzal végződik, hogy a kiképzett szakember nem eléggé lojális a céghez. A cégek belső kommunikációjának javításával a vállalati célok interiorizálása elérendő cél volna, mert jelenleg a munkáltató-munkavállaló sokszor szemben álló félként jelenik meg.

## **Tényleg olyan szakembereket képzünk, akikre szükség van?**

Sajnos e kérdés tekintetében inkább pesszimisták voltak a válaszadók vagy egy „részben” választ adtak. Tényként elhangzott, hogy a megszerzett tudás általában túl általános, így még betanításra van szükség szinte valamennyi munkakörben.

Olyan vélemények is napvilágot láttak, melyek szerint ma képezzük a tegnapi szakembereit. Rengeteg diplomás végez olyan munkákat, dolgozik olyan feladatkörben (pl. asszisztens), amelyhez végül is egy érettségi, szakközépiskola szintje is elegendő lenne. A képzés minősége és felépítettsége nem elégíti ki a munkaerő piaci igényeket. Embereket képeznek, és nem szakembereket, és a szakmai tudást, amit elsajátítanak, lehet, hogy nem használják majd a munka világában.

## **Mit javasolna, mely kompetenciák fejlesztését kell elkezdeni már a felsőoktatási tanulmányok megkezdésekor?**

A felsőoktatás kompetenciafejlesztési tevékenységében a következő kompetencia portfóliónak kell szerepelnie a megkérdezettek szerint: idegen nyelvi szakmai kommunikáció, önálló tanulás, szövegértés, prezentációs készség, előadói készség, hatékony érvelés, kifejezőkészség, nyelvtudás a gyakorlatban, kultúrák ismerete, elfogadása, alkalmazkodás, következetesség, problémamegoldás, megbízhatóság, elkötelezettség, asszertivitás, üzleti érzék. Meglátásuk szerint sajnos a mai felsőoktatás kevés kompetenciafejlesztő lehetőséget biztosít a tanulóknak. A csapatmunka és az egyén kreativitását fejlesztő tárgyak bevezetése fontos lenne az oktatásban. A felelős társadalmi magatartás, a felelősségvállalás megtanulása, a kritika és az elismerés elfogadása is releváns célkitűzés. Végül, de nem utolsósorban a gyakorlati kompetenciák szerves bekapcsolását is megemlítették, melyeknek az oktatási folyamat legelejétől a legvégéig be kellene épülnie.

A szakértők között olyan vélemények is elhangzottak, miszerint olyan fajta szakmai csoportokra, diákszervezetekre lenne szükség, akik segítenek felkészíteni, fejlesztik a diákok beszéd-készségét és minden olyan kompetenciáját, ami a kiválasztáshoz szükséges, tehát aminek hasznát vehetik, hiszen e téren lemaradtak a frissdiplomások.

**M22/A Összefüggés a vállalat tulajdonosi többsége és a vizsgált kompetenciák karrierben betöltött szerepének megítélése között**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idegen nyelv	Between Groups	2,416022	4	0,604005539	1,0969	0,35985
	Within Groups	92,50883	168	0,550647817		
	Total	94,92486	172			
számítógépes ismeretek	Between Groups	2,664855	4	0,666213632	0,963758	0,428931
	Within Groups	116,1328	168	0,691266865		
	Total	118,7977	172			
társadalmi ismeretek	Between Groups	21,87589	4	5,468971821	0,492582	0,741189
	Within Groups	1865,246	168	11,10265179		
	Total	1887,121	172			
gazdasági ismeretek	Between Groups	3,705054	4	0,926263487	1,240766	0,295592
	Within Groups	125,4163	168	0,746525794		
	Total	129,1214	172			
szociális érzékenység	Between Groups	37,73247	4	9,433117534	1,541111	0,192537
	Within Groups	1028,325	168	6,120984127		
	Total	1066,058	172			
műszaki ismeretek	Between Groups	7,689479	4	1,922369701	1,905213	0,111836
	Within Groups	169,5128	168	1,00900496		
	Total	177,2023	172			
kommunikáció	Between Groups	3,593857	4	0,898464355	1,402998	0,235113
	Within Groups	107,5853	168	0,640388889		
	Total	111,1792	172			
tárgyalási technikák	Between Groups	3,008959	4	0,752239644	0,880531	0,476912
	Within Groups	143,5228	168	0,854302579		
	Total	146,5318	172			

EU-s ismeretek	Between Groups	6,208724	4	1,552181118	1,925593	0,108424
	Within Groups	135,4213	168	0,806079365		
	Total	141,6301	172			
önismeret	Between Groups	2,799283	4	0,699820809	0,802043	0,525455
	Within Groups	146,588	168	0,872547619		
	Total	149,3873	172			
kulturális ismeretek	Between Groups	3,246979	4	0,811744701	1,018049	0,399621
	Within Groups	133,9553	168	0,797353175		
	Total	137,2023	172			

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
idegen nyelv	külföldi	16	4,375	1,204159	0,30104	3,733349	5,016651	1	5
	állami	16	4,4375	0,813941	0,203485	4,003781	4,871219	3	5
	egyházi	1	5	.	.	.	.	5	5
	önkormányzati	15	4,866667	0,351866	0,090851	4,67181	5,061523	4	5
	belföldi	125	4,536	0,690301	0,061742	4,413794	4,658206	1	5
	Total	173	4,543353	0,742892	0,056481	4,431867	4,654838	1	5
számítógépes ismeretek	külföldi	16	3,9375	1,236595	0,309149	3,278565	4,596435	1	5
	állami	16	4,375	0,885061	0,221265	3,903384	4,846616	2	5
	egyházi	1	5	.	.	.	.	5	5
	önkormányzati	15	4,333333	0,48795	0,125988	4,063116	4,603551	4	5
	belföldi	125	4,152	0,793685	0,070989	4,011492	4,292508	2	5
	Total	173	4,17341	0,831074	0,063185	4,048692	4,298129	1	5
társadalmi ismeretek	külföldi	16	2,6875	1,352467	0,338117	1,966821	3,408179	1	5
	állami	16	3,5	0,730297	0,182574	3,110852	3,889148	2	5
	egyházi	1	5	.	.	.	.	5	5
	önkormányzati	15	3,8	0,676123	0,174574	3,425575	4,174425	2	5
	belföldi	125	3,856	3,834697	0,342986	3,177135	4,534865	1	33
	Total	173	3,716763	3,312346	0,251833	3,219682	4,213844	1	33
gazdasági ismeretek	külföldi	16	3,4375	1,209339	0,302335	2,793089	4,081911	1	5
	állami	16	3,5625	0,727438	0,18186	3,174875	3,950125	2	5
	egyházi	1	5	.	.	.	.	5	5
	önkormányzati	15	3,866667	0,743223	0,191899	3,455083	4,27825	3	5



	belföldi	125	3,744	0,841504	0,075266	3,595027	3,892973	2	5
	Total	173	3,716763	0,866433	0,065874	3,586738	3,846788	1	5
szociális érzékenység	külföldi	16	3,25	1,125463	0,281366	2,650283	3,849717	2	5
	állami	16	3,25	1,183216	0,295804	2,619509	3,880491	1	5
	egyházi	1	4	.	.	.	.	4	4
	önkormányzati	15	4,866667	7,86372	2,030404	0,511884	9,22145	1	33
	belföldi	125	3,208	0,994306	0,088933	3,031976	3,384024	1	5
	Total	173	3,364162	2,48958	0,189279	2,990553	3,737771	1	33
műszaki ismeretek	külföldi	16	2,625	1,204159	0,30104	1,983349	3,266651	1	4
	állami	16	3,3125	0,873212	0,218303	2,847198	3,777802	2	5
	egyházi	1	2	.	.	.	.	2	2
	önkormányzati	15	2,866667	0,915475	0,236375	2,359693	3,37364	2	5
	belföldi	125	3,208	1,002384	0,089656	3,030546	3,385454	1	5
	Total	173	3,127168	1,01501	0,07717	2,974846	3,279489	1	5
kommunikáció	külföldi	16	4,625	1,024695	0,256174	4,078979	5,171021	1	5
	állami	16	4,125	0,957427	0,239357	3,614823	4,635177	2	5
	egyházi	1	5	.	.	.	.	5	5
	önkormányzati	15	4,733333	0,593617	0,153271	4,404599	5,062067	3	5
	belföldi	125	4,528	0,768073	0,068698	4,392026	4,663974	1	5
	Total	173	4,520231	0,803984	0,061126	4,399578	4,640884	1	5
tárgyalási technikák	külföldi	16	4,1875	1,167262	0,291815	3,56551	4,80949	1	5
	állami	16	3,75	0,856349	0,214087	3,293684	4,206316	2	5
	egyházi	1	3	.	.	.	.	3	3
	önkormányzati	15	4,133333	0,63994	0,165232	3,778946	4,487721	3	5
	belföldi	125	4,072	0,926109	0,082834	3,908049	4,235951	1	5
	Total	173	4,052023	0,923	0,070174	3,913509	4,190537	1	5
EU-s ismeretek	külföldi	16	2,5	0,894427	0,223607	2,023393	2,976607	1	4

	állami	16	3,25	0,930949	0,232737	2,753932	3,746068	2	5
	egyházi	1	3	.	.	.	.	3	3
	önkormányzati	15	3,266667	0,883715	0,228174	2,777282	3,756052	1	4
	belföldi	125	3,064	0,895725	0,080116	2,905428	3,222572	1	5
	Total	173	3,046243	0,907431	0,068991	2,910065	3,18242	1	5
önismeret	külföldi	16	3,625	1,024695	0,256174	3,078979	4,171021	1	5
	állami	16	4,125	0,718795	0,179699	3,741981	4,508019	3	5
	egyházi	1	3	.	.	.	.	3	3
	önkormányzati	15	3,8	0,676123	0,174574	3,425575	4,174425	3	5
	belföldi	125	3,864	0,970068	0,086766	3,692267	4,035733	1	5
	Total	173	3,855491	0,93195	0,070855	3,715634	3,995348	1	5
kulturális ismeretek	külföldi	16	2,75	1	0,25	2,217138	3,282862	1	5
	állami	16	3,125	0,885061	0,221265	2,653384	3,596616	1	5
	egyházi	1	4	.	.	.	.	4	4
	önkormányzati	15	3,133333	0,833809	0,215289	2,671585	3,595082	2	4
	belföldi	125	3,168	0,886603	0,0793	3,011043	3,324957	1	5
	Total	173	3,127168	0,893134	0,067904	2,993136	3,261199	1	5

**M22/B Összefüggés a vállalat (alkalmazotti szám szerinti) mérete és a vizsgált kompetenciák karrierben betöltött szerepének megítélése között**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idegen nyelv	Between Groups	0,543847	3	0,181282	0,324607	0,807569
	Within Groups	94,38101	169	0,558468		
	Total	94,92486	172			
számítógépes ismeretek	Between Groups	3,667723	3	1,222574	1,794625	0,1501
	Within Groups	115,13	169	0,681242		
	Total	118,7977	172			
társadalmi ismeretek	Between Groups	58,46644	3	19,48881	1,80111	0,148885
	Within Groups	1828,655	169	10,82044		
	Total	1887,121	172			
gazdasági ismeretek	Between Groups	2,770765	3	0,923588	1,235344	0,298548
	Within Groups	126,3506	169	0,747637		
	Total	129,1214	172			
szociális érzékenység	Between Groups	5,539136	3	1,846379	0,294231	0,82953
	Within Groups	1060,519	169	6,275258		
	Total	1066,058	172			
műszaki ismeretek	Between Groups	6,923845	3	2,307948	2,29062	0,080108
	Within Groups	170,2785	169	1,007565		
	Total	177,2023	172			
kommunikáció	Between Groups	0,005854	3	0,001951	0,002967	0,999776
	Within Groups	111,1733	169	0,65783		
	Total	111,1792	172			

tárgyalási technikák	Between Groups	0,533972	3	0,177991	0,206033	0,892117
	Within Groups	145,9978	169	0,863892		
	Total	146,5318	172			
EU-s ismeretek	Between Groups	0,669405	3	0,223135	0,26752	0,848744
	Within Groups	140,9607	169	0,834087		
	Total	141,6301	172			
önismeret	Between Groups	1,265311	3	0,42177	0,481219	0,695774
	Within Groups	148,122	169	0,876461		
	Total	149,3873	172			
kulturális ismeretek	Between Groups	5,083469	3	1,69449	2,167509	0,093719
	Within Groups	132,1188	169	0,781768		
	Total	137,2023	172			

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
idegen nyelv	kevesebb, mint 10 fő	71	4,478873	0,771995	0,091619	4,296145	4,661601	1	5
	10-50 fő között	63	4,603175	0,730437	0,092026	4,419216	4,787133	1	5
	51-250 fő között	27	4,555556	0,751068	0,144543	4,258443	4,852668	3	5
	250 főnél több	12	4,583333	0,668558	0,192996	4,158552	5,008115	3	5
	Total	173	4,543353	0,742892	0,056481	4,431867	4,654838	1	5
számítógépes ismeretek	kevesebb, mint 10 fő	71	4,098592	0,830747	0,098592	3,901957	4,295226	1	5
	10-50 fő között	63	4,285714	0,771019	0,097139	4,091536	4,479893	2	5
	51-250 fő között	27	3,962963	0,979854	0,188573	3,575346	4,35058	2	5
	250 főnél több	12	4,5	0,6742	0,194625	4,071634	4,928366	3	5
	Total	173	4,17341	0,831074	0,063185	4,048692	4,298129	1	5
társadalmi ismeretek	kevesebb, mint 10 fő	71	3,225352	1,016959	0,120691	2,984642	3,466062	1	5
	10-50 fő között	63	4,47619	5,27886	0,665074	3,146727	5,805654	2	33
	51-250 fő között	27	3,296296	0,91209	0,175532	2,935485	3,657107	2	5
	250 főnél több	12	3,583333	0,792961	0,228908	3,07951	4,087157	2	5
	Total	173	3,716763	3,312346	0,251833	3,219682	4,213844	1	33
gazdasági ismeretek	kevesebb, mint 10 fő	71	3,647887	0,942619	0,111868	3,424773	3,871002	1	5
	10-50 fő között	63	3,714286	0,850589	0,107164	3,500068	3,928504	2	5
	51-250 fő között	27	3,703704	0,823446	0,158472	3,377959	4,029448	2	5
	250 főnél több	12	4,166667	0,389249	0,112367	3,919349	4,413984	4	5
	Total	173	3,716763	0,866433	0,065874	3,586738	3,846788	1	5
szociális érzékenység	kevesebb, mint 10 fő	71	3,267606	1,01359	0,120291	3,027693	3,507518	1	5
	10-50 fő között	63	3,587302	3,888091	0,489853	2,608098	4,566505	1	33
	51-250 fő között	27	3,111111	1,120897	0,215717	2,667699	3,554523	1	5
	250 főnél több	12	3,333333	1,302678	0,376051	2,505651	4,161015	1	5
	Total	173	3,364162	2,48958	0,189279	2,990553	3,737771	1	33

műszaki ismeretek	kevesebb, mint 10 fő	71	3,126761	0,98459	0,116849	2,893712	3,359809	1	5
	10-50 fő között	63	3,206349	1,064966	0,134173	2,938141	3,474557	1	5
	51-250 fő között	27	2,740741	1,022538	0,196788	2,336238	3,145243	1	5
	250 főnél több	12	3,583333	0,668558	0,192996	3,158552	4,008115	2	4
	Total	173	3,127168	1,01501	0,07717	2,974846	3,279489	1	5
kommunikáció	kevesebb, mint 10 fő	71	4,521127	0,771995	0,091619	4,338399	4,703855	1	5
	10-50 fő között	63	4,52381	0,87726	0,110524	4,302874	4,744745	1	5
	51-250 fő között	27	4,518519	0,70002	0,134719	4,2416	4,795437	3	5
	250 főnél több	12	4,5	0,904534	0,261116	3,925286	5,074714	2	5
	Total	173	4,520231	0,803984	0,061126	4,399578	4,640884	1	5
tárgyalási technikák	kevesebb, mint 10 fő	71	3,985915	0,978234	0,116095	3,754371	4,21746	1	5
	10-50 fő között	63	4,095238	0,89288	0,112492	3,870369	4,320107	1	5
	51-250 fő között	27	4,111111	0,891556	0,17158	3,758423	4,463799	2	5
	250 főnél több	12	4,083333	0,900337	0,259905	3,511287	4,65538	2	5
	Total	173	4,052023	0,923	0,070174	3,913509	4,190537	1	5
EU-s ismeretek	kevesebb, mint 10 fő	71	3,098592	1,057692	0,125525	2,84824	3,348943	1	5
	10-50 fő között	63	2,984127	0,729385	0,091894	2,800434	3,16782	1	4
	51-250 fő között	27	3	1	0,19245	2,604413	3,395587	1	5
	250 főnél több	12	3,166667	0,57735	0,166667	2,799836	3,533498	2	4
	Total	173	3,046243	0,907431	0,068991	2,910065	3,18242	1	5
önismeret	kevesebb, mint 10 fő	71	3,859155	0,930373	0,110415	3,638939	4,079371	1	5
	10-50 fő között	63	3,873016	0,924436	0,116468	3,6402	4,105832	1	5
	51-250 fő között	27	3,703704	0,91209	0,175532	3,342893	4,064515	1	5
	250 főnél több	12	4,083333	1,083625	0,312815	3,394831	4,771836	2	5
	Total	173	3,855491	0,93195	0,070855	3,715634	3,995348	1	5
kulturális ismeretek	kevesebb, mint 10 fő	71	3,28169	0,813864	0,096588	3,089052	3,474329	1	5
	10-50 fő között	63	2,984127	1,007905	0,126984	2,730289	3,237965	1	5
	51-250 fő között	27	2,925926	0,780824	0,15027	2,617042	3,23481	1	4
	250 főnél több	12	3,416667	0,792961	0,228908	2,912843	3,92049	2	5
	Total	173	3,127168	0,893134	0,067904	2,993136	3,261199	1	5

**M22/C Összefüggés a vállalati profilok (nemzetgazdasági ág szerinti tevékenység) és a vizsgált kompetenciák karrierben betöltött szerepének megítélése között**

**Mezőgazdasági vállalat**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idegen nyelv	Between Groups	0,200262852	1	0,200262852	0,4066944	0,524765
	Within Groups	64,50650407	131	0,492416062		
	Total	64,70676692	132			
számítógépes ismeretek	Between Groups	0,021278807	1	0,021278807	0,03429237	0,853373
	Within Groups	81,28699187	131	0,620511388		
	Total	81,30827068	132			
társadalmi ismeretek	Between Groups	0,056335962	1	0,056335962	0,00401793	0,949555
	Within Groups	1836,770732	131	14,02115062		
	Total	1836,827068	132			
gazdasági ismeretek	Between Groups	0,06998594	1	0,06998594	0,10966803	0,741052
	Within Groups	83,59918699	131	0,638161733		
	Total	83,66917293	132			
szociális érzékenység	Between Groups	0,01408399	1	0,01408399	0,0018076	0,966152
	Within Groups	1020,692683	131	7,791547198		
	Total	1020,706767	132			
műszaki ismeretek	Between Groups	2,590629012	1	2,590629012	2,58049154	0,110596
	Within Groups	131,5146341	131	1,003928505		
	Total	134,1052632	132			

kommunikáció	Between Groups	1,390849074	1	1,390849074	2,346995	0,127936
	Within Groups	77,63170732	131	0,592608453		
	Total	79,02255639	132			
tárgyalási technikák	Between Groups	2,519493857	1	2,519493857	3,18674677	0,076552
	Within Groups	103,5707317	131	0,790616273		
	Total	106,0902256	132			
EU-s ismeretek	Between Groups	0,277333578	1	0,277333578	0,38145885	0,537896
	Within Groups	95,24146341	131	0,727034072		
	Total	95,51879699	132			
önismeret	Between Groups	0,130301363	1	0,130301363	0,14615907	0,702853
	Within Groups	116,7869919	131	0,891503755		
	Total	116,9172932	132			
kulturális ismeretek	Between Groups	1,903319274	1	1,903319274	2,60358797	0,109028
	Within Groups	95,76585366	131	0,731037051		
	Total	97,66917293	132			

## Építőipar

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idegen nyelv	Between Groups	0,78580783	1	0,78580783	1,552562	0,21529
	Within Groups	58,20564516	115	0,506136045		
	Total	58,99145299	116			
számítógépes ismeretek	Between Groups	0,154707747	1	0,154707747	0,252992	0,615938
	Within Groups	70,32392473	115	0,611512389		
	Total	70,47863248	116			
társadalmi ismeretek	Between Groups	18,06506755	1	18,06506755	1,152546	0,285264



	Within Groups	1802,516129	115	15,6740533		
	Total	1820,581197	116			
gazdasági ismeretek	Between Groups	2,740694789	1	2,740694789	4,205112	0,042575
	Within Groups	74,9516129	115	0,651753156		
	Total	77,69230769	116			
szociális érzékenység	Between Groups	0,949682934	1	0,949682934	0,109248	0,741603
	Within Groups	999,6827957	115	8,692893876		
	Total	1000,632479	116			
műszaki ismeretek	Between Groups	0,646850014	1	0,646850014	0,623972	0,431201
	Within Groups	119,2163978	115	1,036664329		
	Total	119,8632479	116			
kommunikáció	Between Groups	0,063723463	1	0,063723463	0,09747	0,755452
	Within Groups	75,18413978	115	0,653775129		
	Total	75,24786325	116			
tárgyalási technikák	Between Groups	1,791563275	1	1,791563275	2,179837	0,142562
	Within Groups	94,51612903	115	0,821879383		
	Total	96,30769231	116			
EU-s ismeretek	Between Groups	0,008822719	1	0,008822719	0,012689	0,910506
	Within Groups	79,95698925	115	0,695278167		
	Total	79,96581197	116			
önismeret	Between Groups	0,08274745	1	0,08274745	0,095271	0,758139
	Within Groups	99,88306452	115	0,868548387		
	Total	99,96581197	116			
kulturális ismeretek	Between Groups	0,060794045	1	0,060794045	0,076814	0,78216
	Within Groups	91,01612903	115	0,7914446		
	Total	91,07692308	116			

## Kereskedelem

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idegen nyelv	Between Groups	0,100284495	1	0,100284495	0,222855965	0,63799019
	Within Groups	41,3997155	92	0,449996908		
	Total	41,5	93			
számítógépes ismeretek	Between Groups	3,542285847	1	3,542285847	6,147608572	0,01497976
	Within Groups	53,01090564	92	0,576205496		
	Total	56,55319149	93			
társadalmi ismeretek	Between Groups	15,16679277	1	15,16679277	1,512232086	0,22193435
	Within Groups	922,7055477	92	10,02940813		
	Total	937,8723404	93			
gazdasági ismeretek	Between Groups	1,256020298	1	1,256020298	1,90464476	0,17090387
	Within Groups	60,66951162	92	0,659451213		
	Total	61,92553191	93			
szociális érzékenység	Between Groups	0,156250315	1	0,156250315	0,144344367	0,70487542
	Within Groups	99,58843054	92	1,082482941		
	Total	99,74468085	93			
műszaki ismeretek	Between Groups	0,011621924	1	0,011621924	0,013381392	0,90815989
	Within Groups	79,90327169	92	0,868513823		
	Total	79,91489362	93			
kommunikáció	Between Groups	1,761856481	1	1,761856481	3,018698468	0,08565595
	Within Groups	53,69559033	92	0,583647721		
	Total	55,45744681	93			
tárgyalási technikák	Between Groups	0,503697426	1	0,503697426	0,633812837	0,42800969
	Within Groups	73,11332385	92	0,794710042		
	Total	73,61702128	93			
EU-s ismeretek	Between Groups	0,559350504	1	0,559350504	0,663327463	0,41749088
	Within Groups	77,57894737	92	0,843249428		
	Total	78,13829787	93			
önismeret	Between Groups	0,039062579	1	0,039062579	0,047982591	0,82709689

	Within Groups	74,89710763	92	0,814098996		
	Total	74,93617021	93			
kulturális ismeretek	Between Groups	1,443787012	1	1,443787012	1,884578841	0,17315177
	Within Groups	70,4817449	92	0,766105923		
	Total	71,92553191	93			

## Logisztika

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idegen nyelv	Between Groups	0,064784661	1	0,064785	0,112201	0,73832
	Within Groups	60,62680412	105	0,577398		
	Total	60,69158879	106			
számítógépes ismeretek	Between Groups	1,207399557	1	1,2074	1,605568	0,207919
	Within Groups	78,96082474	105	0,752008		
	Total	80,1682243	106			
társadalmi ismeretek	Between Groups	18,03087003	1	18,03087	1,053328	0,3071
	Within Groups	1797,389691	105	17,118		
	Total	1815,420561	106			
gazdasági ismeretek	Between Groups	1,856835919	1	1,856836	2,494411	0,117259
	Within Groups	78,16185567	105	0,744399		
	Total	80,01869159	106			
szociális érzékenység	Between Groups	12,78643415	1	12,78643	1,378549	0,243005
	Within Groups	973,9051546	105	9,275287		
	Total	986,6915888	106			
műszaki ismeretek	Between Groups	7,225705752	1	7,225706	7,922514	0,005831
	Within Groups	95,76494845	105	0,912047		
	Total	102,9906542	106			
kommunikáció	Between Groups	0,086954427	1	0,086954	0,176192	0,675524
	Within Groups	51,81958763	105	0,49352		
	Total	51,90654206	106			
tárgyalási technikák	Between Groups	0,559601118	1	0,559601	0,676607	0,412622
	Within Groups					

	Within Groups	86,84226804	105	0,827069		
	Total	87,40186916	106			
EU-s ismeretek	Between Groups	7,735003372	1	7,735003	9,217172	0,003024
	Within Groups	88,11546392	105	0,839195		
	Total	95,85046729	106			
önismeret	Between Groups	2,332247808	1	2,332248	2,96598	0,087977
	Within Groups	82,56494845	105	0,786333		
	Total	84,89719626	106			
kulturális ismeretek	Between Groups	0,723345216	1	0,723345	0,987146	0,322725
	Within Groups	76,94020619	105	0,732764		
	Total	77,6635514	106			

## Turizmus

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idegen nyelv	Between Groups	1,5239143	1	1,523914	2,485838	0,117696
	Within Groups	68,6602962	112	0,613038		
	Total	70,1842105	113			
számítógépes ismeretek	Between Groups	0,25569358	1	0,255694	0,342648	0,559482
	Within Groups	83,5776398	112	0,746229		
	Total	83,8333333	113			
társadalmi ismeretek	Between Groups	7,55923672	1	7,559237	0,468691	0,495004
	Within Groups	1806,37936	112	16,12839		
	Total	1813,9386	113			
gazdasági ismeretek	Between Groups	0,68066906	1	0,680669	0,883263	0,349332
	Within Groups	86,310559	112	0,77063		
	Total	86,9912281	113			

szociális érzékenység	Between Groups	4,9065976	1	4,906598	0,556566	0,45721
	Within Groups	987,374104	112	8,81584		
	Total	992,280702	113			
műszaki ismeretek	Between Groups	3,8143687	1	3,814369	3,57966	0,061073
	Within Groups	119,343526	112	1,065567		
	Total	123,157895	113			
kommunikáció	Between Groups	1,42450189	1	1,424502	2,141128	0,146197
	Within Groups	74,5140946	112	0,665304		
	Total	75,9385965	113			
tárgyalási technikák	Between Groups	1,58002028	1	1,58002	1,703877	0,194457
	Within Groups	103,858576	112	0,927309		
	Total	105,438596	113			
EU-s ismeretek	Between Groups	0,13579098	1	0,135791	0,164238	0,686058
	Within Groups	92,6010511	112	0,826795		
	Total	92,7368421	113			
önismeret	Between Groups	0,17101282	1	0,171013	0,184908	0,668015
	Within Groups	103,583373	112	0,924852		
	Total	103,754386	113			
kulturális ismeretek	Between Groups	0,05542703	1	0,055427	0,07158	0,789542
	Within Groups	86,7252747	112	0,774333		
	Total	86,7807018	113			

## Oktatás

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

idegen nyelv	Between Groups	4,457552	1	4,457551805	8,315125	0,004499
	Within Groups	82,01987	153	0,536077566		
	Total	86,47742	154			
számítógépes ismeretek	Between Groups	5,354241	1	5,354240547	7,763212	0,006007
	Within Groups	105,5232	153	0,689693979		
	Total	110,8774	154			
társadalmi ismeretek	Between Groups	0,253322	1	0,25332194	0,020672	0,885866
	Within Groups	1874,934	153	12,25446912		
	Total	1875,187	154			
gazdasági ismeretek	Between Groups	5,880837	1	5,880837428	7,971894	0,005383
	Within Groups	112,8675	153	0,737696403		
	Total	118,7484	154			
szociális érzékenység	Between Groups	0,484608	1	0,48460799	0,070553	0,790891
	Within Groups	1050,909	153	6,868685885		
	Total	1051,394	154			
műszaki ismeretek	Between Groups	0,073585	1	0,073584704	0,069567	0,792323
	Within Groups	161,8361	153	1,05775224		
	Total	161,9097	154			
kommunikáció	Between Groups	2,36959	1	2,369589831	3,54168	0,061744
	Within Groups	102,3659	153	0,669058131		
	Total	104,7355	154			
tárgyalási technikák	Between Groups	4,429994	1	4,429993591	5,00813	0,026673
	Within Groups	135,3377	153	0,884560447		
	Total	139,7677	154			

EU-s ismeretek	Between Groups	2,471278	1	2,471277505	2,876957	0,091889
	Within Groups	131,4255	153	0,858990174		
	Total	133,8968	154			
önismeret	Between Groups	0,471053	1	0,471053194	0,528006	0,468556
	Within Groups	136,4967	153	0,892135221		
	Total	136,9677	154			
kulturális ismeretek	Between Groups	3,03449	1	3,034490493	3,681787	0,056872
	Within Groups	126,101	153	0,824189499		
	Total	129,1355	154			

### Rendvédelem

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idegen nyelv	Between Groups	0,0192242	1	0,019224	0,04951	0,824217
	Within Groups	59,0197368	152	0,388288		
	Total	59,038961	153			
számítógépes ismeretek	Between Groups	0,17301777	1	0,173018	0,282243	0,596011
	Within Groups	93,1776316	152	0,613011		
	Total	93,3506494	153			
társadalmi ismeretek	Between Groups	0,11696856	1	0,116969	0,009541	0,922317
	Within Groups	1863,49342	152	12,25983		
	Total	1863,61039	153			
gazdasági ismeretek	Between Groups	0,12995557	1	0,129956	0,181233	0,670918
	Within Groups	108,993421	152	0,717062		

	Total	109,123377	153			
szociális érzékenység	Between Groups	0,01443951	1	0,01444	0,002104	0,963479
	Within Groups	1043,38816	152	6,864396		
	Total	1043,4026	153			
műszaki ismeretek	Between Groups	0,33911483	1	0,339115	0,329599	0,566744
	Within Groups	156,388158	152	1,028869		
	Total	156,727273	153			
kommunikáció	Between Groups	2,21471292	1	2,214713	4,009146	0,047033
	Within Groups	83,9671053	152	0,552415		
	Total	86,1818182	153			
tárgyalási technikák	Between Groups	5,08680793	1	5,086808	6,507509	0,01173
	Within Groups	118,815789	152	0,781683		
	Total	123,902597	153			
EU-s ismeretek	Between Groups	0,00692071	1	0,006921	0,008188	0,928017
	Within Groups	128,467105	152	0,845178		
	Total	128,474026	153			
önismeret	Between Groups	1,51136364	1	1,511364	1,758678	0,186779
	Within Groups	130,625	152	0,859375		
	Total	132,136364	153			
kulturális ismeretek	Between Groups	0,80391319	1	0,803913	1,030322	0,311696
	Within Groups	118,598684	152	0,780255		
	Total	119,402597	153			



## Pénzügy

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idegen nyelv	Between Groups	0,10167	1	0,101670168	0,206406	0,650269
	Within Groups	72,4084	147	0,492574129		
	Total	72,51007	148			
számítógépes ismeretek	Between Groups	5,698792	1	5,69879206	9,779975	0,002127
	Within Groups	85,65691	147	0,582700086		
	Total	91,3557	148			
társadalmi ismeretek	Between Groups	2,017874	1	2,017874322	0,159539	0,690161
	Within Groups	1859,284	147	12,64819142		
	Total	1861,302	148			
gazdasági ismeretek	Between Groups	0,538578	1	0,538577796	0,758725	0,385148
	Within Groups	104,3473	147	0,70984577		
	Total	104,8859	148			
szociális érzékenység	Between Groups	1,575491	1	1,575490548	0,222295	0,637996
	Within Groups	1041,847	147	7,087396791		
	Total	1043,423	148			
műszaki ismeretek	Between Groups	1,876644	1	1,876644409	1,825035	0,178791
	Within Groups	151,1569	147	1,028278317		
	Total	153,0336	148			
kommunikáció	Between Groups	0,334856	1	0,334856066	0,530011	0,46776
	Within Groups	92,8732	147	0,63179046		
	Total	93,20805	148			
tárgyalási technikák	Between Groups	7,12E-05	1	7,11557E-05	8,75E-05	0,99255
	Within Groups	119,5704	147	0,813404072		
	Total	119,5705	148			
EU-s ismeretek	Between Groups	0,536104	1	0,536104422	0,679841	0,410977
	Within Groups	115,9203	147	0,788573275		
	Total	116,4564	148			

önismeret	Between Groups	0,623393	1	0,623392592	0,758349	0,385265
	Within Groups	120,8397	147	0,822038739		
	Total	121,4631	148			
kulturális ismeretek	Between Groups	1,537604	1	1,537604385	1,936094	0,166195
	Within Groups	116,7443	147	0,79417874		
	Total	118,2819	148			

**M22/D A nem és a kompetenciák közti összefüggés levelező tagozatos hallgatók esetében**

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
számítógépes ismeretek	Between Groups	(Combined)		1,136	1	1,136	2,187	,140
		Linear Term	Unweighted	1,136	1	1,136	2,187	,140
			Weighted	1,136	1	1,136	2,187	,140
	Within Groups			136,121	262	,520		
	Total			137,258	263			
idegennyelvi ismeretek	Between Groups	(Combined)		5,500	1	5,500	14,358	,000
		Linear Term	Unweighted	5,500	1	5,500	14,358	,000
			Weighted	5,500	1	5,500	14,358	,000
	Within Groups			100,364	262	,383		
	Total			105,864	263			
társadalmi ismeretek	Between Groups	(Combined)		3,960	1	3,960	6,759	,010
		Linear Term	Unweighted	3,960	1	3,960	6,759	,010
			Weighted	3,960	1	3,960	6,759	,010
	Within Groups			153,495	262	,586		
	Total			157,455	263			
gazdasági ismeretek	Between Groups	(Combined)		2,227	1	2,227	3,809	,052
		Linear Term	Unweighted	2,227	1	2,227	3,809	,052
			Weighted	2,227	1	2,227	3,809	,052
	Within Groups			153,212	262	,585		
	Total			155,439	263			
szociális érzékenység	Between Groups	(Combined)		8,909	1	8,909	7,210	,008
		Linear Term	Unweighted	8,909	1	8,909	7,210	,008
			Weighted	8,909	1	8,909	7,210	,008

	Within Groups		323,758	262	1,236			
	Total		332,667	263				
műszaki ismeretek	Between Groups	(Combined)	,505	1	,505	,643	,423	
		Linear Term	Unweighted	,505	1	,505	,643	,423
			Weighted	,505	1	,505	,643	,423
	Within Groups		205,859	262	,786			
	Total		206,364	263				
kommunikáció	Between Groups	(Combined)	,409	1	,409	1,084	,299	
		Linear Term	Unweighted	,409	1	,409	1,084	,299
			Weighted	,409	1	,409	1,084	,299
	Within Groups		98,909	262	,378			
	Total		99,318	263				
tárgyalási technikák	Between Groups	(Combined)	,323	1	,323	,636	,426	
		Linear Term	Unweighted	,323	1	,323	,636	,426
			Weighted	,323	1	,323	,636	,426
	Within Groups		133,131	262	,508			
	Total		133,455	263				
EU-s ismeretek	Between Groups	(Combined)	8,909	1	8,909	11,821	,001	
		Linear Term	Unweighted	8,909	1	8,909	11,821	,001
			Weighted	8,909	1	8,909	11,821	,001
	Within Groups		197,455	262	,754			
	Total		206,364	263				
önismeret	Between Groups	(Combined)	,020	1	,020	,035	,853	
		Linear Term	Unweighted	,020	1	,020	,035	,853
			Weighted	,020	1	,020	,035	,853
	Within Groups		153,010	262	,584			
	Total		153,030	263				
kulturális ismeretek		(Combined)	8,081	1	8,081	11,046	,001	

	Between Groups	Linear Term	Unweighted	8,081	1	8,081	11,046	,001
			Weighted	8,081	1	8,081	11,046	,001
	Within Groups			191,677	262	,732		
	Total			199,758	263			

**M22/E A nem és a kompetenciák közti összefüggés nappali tagozatos hallgatók esetében**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idegennyelvi ismeretek	Between Groups	2,744	1	2,744	6,921	,009
	Within Groups	154,603	390	,396		
	Total	157,347	391			
számítógépes ismeretek	Between Groups	6,249	1	6,249	15,683	,000
	Within Groups	155,384	390	,398		
	Total	161,633	391			
társadalmi ismeretek	Between Groups	1,018	1	1,018	1,391	,239
	Within Groups	285,298	390	,732		
	Total	286,316	391			
gazdasági ismeretek	Between Groups	,737	1	,737	1,081	,299
	Within Groups	265,743	390	,681		
	Total	266,480	391			
szociális érzékenység	Between Groups	4,072	1	4,072	3,639	,057
	Within Groups	436,337	390	1,119		
	Total	440,408	391			
műszaki ismeretek	Between Groups	12,205	1	12,205	15,751	,000
	Within Groups	302,203	390	,775		
	Total	314,408	391			
kommunikáció	Between Groups	2,308	1	2,308	6,513	,011
	Within Groups	136,785	386	,354		
	Total	139,093	387			
tárgyalási technikák	Between Groups	1,652	1	1,652	2,224	,137
	Within Groups	282,327	380	,743		
	Total	283,979	381			
EU-s ismeretek	Between Groups	,381	1	,381	,416	,519

	Within Groups	356,956	390	,915		
	Total	357,337	391			
önismeret	Between Groups	1,114	1	1,114	1,224	,269
	Within Groups	353,286	388	,911		
	Total	354,400	389			
kulturális ismeretek	Between Groups	6,441	1	6,441	6,535	,011
	Within Groups	378,451	384	,986		
	Total	384,891	385			

**M22/F Az életkor és a kompetenciák közti összefüggés levelező tagozatos hallgatók esetében**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
számítógépes ismeretek	Between Groups	(Combined)	15,631	5	3,126	6,373	,000	
		Linear Term	Unweighted	,144	1	,144	,294	,588
			Weighted	12,623	1	12,623	25,733	,000
			Deviation	3,008	4	,752	1,533	,193
	Within Groups		132,442	270	,491			
	Total		148,072	275				
idegennyelvi ismeretek	Between Groups	(Combined)	4,778	5	,956	2,385	,039	
		Linear Term	Unweighted	,801	1	,801	2,000	,158
			Weighted	,057	1	,057	,142	,707
			Deviation	4,721	4	1,180	2,946	,021
	Within Groups		108,164	270	,401			
	Total		112,942	275				
társadalmi ismeretek	Between Groups	(Combined)	9,060	5	1,812	3,173	,008	
		Linear Term	Unweighted	,668	1	,668	1,171	,280
			Weighted	,042	1	,042	,073	,787
			Deviation	9,018	4	2,255	3,948	,004
	Within Groups		154,187	270	,571			
	Total		163,246	275				
gazdasági ismeretek	Between Groups	(Combined)	3,611	5	,722	1,207	,306	
		Linear Term	Unweighted	,072	1	,072	,120	,729
			Weighted	,018	1	,018	,030	,862
			Deviation	3,593	4	,898	1,501	,202
	Within Groups		161,548	270	,598			



	Total		165,159	275				
szociális érzékenység	Between Groups	(Combined)	16,022	5	3,204	2,641	,024	
		Linear Term	Unweighted	6,426	1	6,426	5,295	,022
			Weighted	,834	1	,834	,687	,408
			Deviation	15,188	4	3,797	3,129	,015
	Within Groups		327,630	270	1,213			
Total		343,652	275					
műszaki ismeretek	Between Groups	(Combined)	9,905	5	1,981	2,519	,030	
		Linear Term	Unweighted	4,583	1	4,583	5,828	,016
			Weighted	,519	1	,519	,660	,417
			Deviation	9,386	4	2,347	2,984	,020
	Within Groups		212,312	270	,786			
Total		222,217	275					
kommunikáció	Between Groups	(Combined)	3,051	5	,610	1,700	,135	
		Linear Term	Unweighted	,109	1	,109	,304	,582
			Weighted	,003	1	,003	,009	,923
			Deviation	3,047	4	,762	2,123	,078
	Within Groups		96,891	270	,359			
Total		99,942	275					
tárgyalási technikák	Between Groups	(Combined)	8,712	5	1,742	3,678	,003	
		Linear Term	Unweighted	1,512	1	1,512	3,191	,075
			Weighted	4,924	1	4,924	10,392	,001
			Deviation	3,789	4	,947	1,999	,095
	Within Groups		127,925	270	,474			
Total		136,638	275					
EU-s ismeretek	Between Groups	(Combined)	6,382	5	1,276	1,691	,137	
		Linear Term	Unweighted	1,919	1	1,919	2,542	,112
			Weighted	,817	1	,817	1,082	,299

			Deviation	5,565	4	1,391	1,843	,121
	Within Groups			203,835	270	,755		
	Total			210,217	275			
önismeret	Between Groups	(Combined)		6,911	5	1,382	2,502	,031
		Linear Term	Unweighted	,680	1	,680	1,230	,268
			Weighted	,038	1	,038	,070	,792
			Deviation	6,872	4	1,718	3,110	,016
	Within Groups			149,162	270	,552		
	Total			156,072	275			
kulturális ismeretek	Between Groups	(Combined)		5,560	5	1,112	1,513	,186
		Linear Term	Unweighted	,001	1	,001	,002	,966
			Weighted	2,804	1	2,804	3,816	,052
			Deviation	2,756	4	,689	,938	,442
	Within Groups			198,382	270	,735		
	Total			203,942	275			

**M22/G Az életkor és a kompetenciák közti összefüggés nappali tagozatos hallgatók esetében**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idegennyelvi ismeretek	Between Groups	1,040	5	,208	,509	,770
	Within Groups	164,332	402	,409		
	Total	165,373	407			
számítógépes ismeretek	Between Groups	8,409	5	1,682	4,294	,001
	Within Groups	157,435	402	,392		
	Total	165,843	407			
társadalmi ismeretek	Between Groups	7,278	5	1,456	2,066	,069
	Within Groups	283,183	402	,704		
	Total	290,461	407			
gazdasági ismeretek	Between Groups	2,188	5	,438	,642	,668
	Within Groups	274,125	402	,682		
	Total	276,314	407			
szociális érzékenység	Between Groups	3,697	5	,739	,637	,671
	Within Groups	466,450	402	1,160		
	Total	470,147	407			
műszaki ismeretek	Between Groups	6,968	5	1,394	1,671	,140
	Within Groups	335,180	402	,834		
	Total	342,147	407			
kommunikáció	Between Groups	3,542	5	,708	2,043	,072
	Within Groups	138,012	398	,347		
	Total	141,554	403			
tárgyalási technikák	Between Groups	3,013	5	,603	,823	,534
	Within Groups	287,097	392	,732		
	Total	290,111	397			

EU-s ismeretek	Between Groups	3,482	5	,696	,761	,578
	Within Groups	367,930	402	,915		
	Total	371,412	407			
önismeret	Between Groups	4,081	5	,816	,915	,471
	Within Groups	356,845	400	,892		
	Total	360,926	405			
kulturális ismeretek	Between Groups	2,315	5	,463	,460	,806
	Within Groups	398,481	396	1,006		
	Total	400,796	401			

**M22/H: A karrierépítéshez szükséges kompetenciák klaszteranalízise**

**Agglomeration Schedule**

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	1	7	64,161	0	0	2
2	1	2	165,851	1	0	9
3	6	11	277,766	0	0	7
4	4	8	390,649	0	0	5
5	4	10	510,182	4	0	9
6	3	9	642,879	0	0	8
7	5	6	786,834	0	3	8
8	3	5	935,263	6	7	10
9	1	4	1124,096	2	5	10
10	1	3	1730,000	9	8	0

**M22/I: Kompetenciák megítélésének változása az utóbbi 5 évben**

**Agglomeration Schedule**

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Appears Cluster 1	Cluster 2	
1	26	27	30,500	0	0	14
2	28	29	74,500	0	0	10
3	19	32	126,500	0	0	10
4	2	3	179,000	0	0	12
5	9	12	233,000	0	0	6
6	8	9	290,333	0	5	17
7	1	4	349,833	0	0	12
8	30	31	411,833	0	0	13
9	23	24	473,833	0	0	16
10	19	28	538,833	3	2	17
11	15	22	606,833	0	0	18
12	1	2	676,833	7	4	21
13	17	30	747,500	0	8	19
14	25	26	819,000	0	1	24
15	13	14	892,500	0	0	19
16	16	23	969,167	0	9	18
17	8	19	1046,262	6	10	22
18	15	16	1127,595	11	16	20
19	13	17	1213,429	15	13	22
20	15	33	1299,429	18	0	25
21	1	10	1395,829	12	0	23
22	8	13	1500,983	17	19	23
23	1	8	1635,412	21	22	24
24	1	25	1778,900	23	14	25
25	1	15	1940,923	24	20	26
26	1	21	2106,222	25	0	28
27	7	18	2290,222	0	0	32
28	1	20	2523,393	26	0	29
29	1	11	3000,552	28	0	30
30	1	6	3543,100	29	0	31
31	1	5	4348,000	30	0	32
32	1	7	5222,364	31	27	0

**M22/J: A kompetenciák klaszteranalízise vállalati forma szerint**

**Agglomeration Schedule**

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	1	7	59,000	0	0	7
2	2	4	150,500	0	0	4
3	6	11	250,500	0	0	6
4	2	8	352,333	2	0	5
5	2	10	471,750	4	0	7
6	6	9	604,417	3	0	8
7	1	2	768,500	1	5	8
8	1	6	1298,000	7	6	9
9	1	5	2280,600	8	0	10
10	1	3	3978,727	9	0	0

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Szeretném külön megköszönni mindazok munkáját, akik hozzájárultak doktori értekezésem megírásához.

Köszönettel tartozom témavezetőmnek, Dr. Langer Katalinnak, a Szent István Egyetem Üzleti Tudományok Intézete egyetemi docensének, akinek útmutatására és tanácsaira, valamint szakmai tapasztalatára mindig számíthattam, valamint Dr. Magda Sándornak, aki arra buzdított, hogy induljak el ezen az úton.

Köszönet illeti bizottsági elnököm, Dr. Hajós László, valamint opponenseim, Naárné Dr. Tóth Zsuzsanna, Dr. Taralik Krisztina és Dr. Fehér János áldozatkész, precíz munkáját és jó szándékú bírálatait és javaslatait.

Szeretném megköszönni bizottságom tagjainak lelkiismeretes és pontos munkáját.

Köszönettel tartozom volt kollégáimnak a Károly Róbert Főiskolán és jelenlegi kollégáimnak a SZIE Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet Kommunikációtudomány Tanszékén, valamint hallgatóimnak, hogy támogattak és mellettem álltak.

Végezetül, családomat és barátaimat illeti a köszönet azért a felbecsülhetetlen támogatásért, türelemért és odaadásért, amellyel munkám során mellettem álltak és velem voltak a legnehezebb pillanatokban is.

Még egyszer nagyon szépen köszönöm mindenkinek a segítségnyújtást!