

# **SZAKDOLGOZAT**

**Kalóné Kispál Szilvia**  
**Emberi erőforrások alapszak**

**Budapest**  
**2024.**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet**

**Emberi erőforrások alapképzési szak**

**A KOMPETENCIÁK JELENTŐSÉGE, FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI  
A MUNKAHELYEN, A MUNKÁLTATÓ ÉS A MUNKAVÁLLALÓ  
SZEMSZÖGÉBŐL**

**Belső konzulens:** Dr. Varga Erika  
egyetemi docens

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** Vidékfejlesztés és  
Fenntartható Gazdaság  
Intézet / Idegennyelvi Tanszék

**Készítette:** Kalóné Kispál Szilvia

**Budapest**

**2024.**

## Tartalom

1. Bevezetés .....	6
2. Szakirodalmi áttekintés.....	9
2.1. A kompetencia fogalmának értelmezési, megismerési lehetőségei.....	9
2.1.1. Definíciók, fogalmak .....	9
2.2. A kompetenciamenedzsment elmélete és gyakorlata .....	11
2.2.1. Kompetencia felfogások .....	11
2.2.2. A kompetencia menedzsment megjelenése a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentben .....	13
Emberi erőforrás menedzsment .....	13
A stratégiai emberi erőforrás menedzsment .....	13
A kompetencia menedzsment céljai és feladatai .....	14
Kompetencia modellek .....	14
2.3. Innovatív kompetencia értelmezések.....	18
2.3.1. Az érzelmi kompetencia és az érzelmi intelligencia jelentősége.....	18
2.3.2. A munka-magánélet egyensúlya .....	19
2.3.3. A flow élmény jelentősége.....	19
2.4. A kompetenciák felmérésének és fejlesztésének lehetőségei .....	20
2.4.1. Assessment Center (AC).....	21
2.4.2. DC szerepe a humánerőforrás fejlesztésében .....	22
2.5. A kompetenciák jelentősége a mindennapi életben .....	22
2.5.1. A kompetenciák szerepe a családban.....	22
2.5.2. A kompetenciák szerepe az oktatásban.....	23
2.6. A munkaerő, mint legfontosabb erőforrás – a kompetenciák jelentősége a munka világában .....	23
2.6.1. A kompetencia, mint a versenyképesség növelésének eszköze.....	24
2.6.2. A jó vezetők legfontosabb kompetenciái .....	25
2.7. Napjainkban kiemelt figyelmet érdemlő kompetenciák.....	27
2.7.1. A kulcskompetenciák jelentősége.....	27
2.7.2. A kompetencia alapú oktatás .....	28
2.7.3. A digitális kompetencia .....	28
2.7.4. Hard skill-ek.....	29
2.7.5. Soft skill-ek.....	29
2.7.6. Élethosszig tartó tanulás .....	30
2.8. A kiemelt figyelmet érdemlő tehetséges munkaerő .....	31
2.8.1. A szervezeti teljesítményspirál kialakulása .....	32

2.8.2.	Megfelelő ember a megfelelő pozícióban és időben.....	32
2.8.3.	Orientálás a kritikus képességek felé – valódi lehetőségek, valódi tervek .....	32
2.9.	Az IQ és a munkaerőpiaci lehetőségek összefüggése .....	33
3.	Saját kutatás .....	35
3.1.	Kutatási célok, hipotézisek bemutatása .....	35
3.1.1.	Első hipotézis .....	35
3.1.2.	Második hipotézis .....	35
3.1.3.	Harmadik hipotézis .....	35
3.2.	A vizsgálat körülményei, helyszínének bemutatása .....	36
3.3.	A vizsgálati módszerek és minta bemutatása .....	37
3.4.	Az eredmények bemutatása .....	39
3.4.1.	A demográfiai adatok elemzése (F blokk) .....	40
3.4.2.	Az „A” blokk elemzése.....	45
3.4.3.	A „B” blokk elemzése.....	49
3.4.4.	A „C” blokk elemzése.....	53
3.4.5.	A „D” blokk elemzése .....	57
3.4.6.	Az „E” blokk elemzése .....	62
3.4.7.	Plusz egy kérdés.....	65
4.	Következtetések, javaslatok.....	70
4.1.	Hipotézis vizsgálat.....	70
4.1.1.	Az első hipotézis vizsgálata .....	70
4.1.2.	A második hipotézis vizsgálata.....	78
4.1.3.	A harmadik hipotézis vizsgálata .....	80
4.2.	Javaslattétel.....	82
5.	Összefoglalás .....	85
	Irodalom .....	87
	Melléletek.....	92
1.	számú melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív.....	92
	A blokk.....	92
	B blokk.....	94
	C blokk.....	96
	D blokk.....	100
	E blokk.....	106
	F blokk - demográfiai adatok.....	107
2.	számú melléklet: Ábrák és táblázatok jegyzéke.....	110

Függelékek .....	112
Eredetiségi és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat.....	112
Konzultációs nyilatkozat .....	113
A szakdolgozat tartalmi kivonata .....	114

# 1. Bevezetés

A dolgozat a kompetenciák jelentőségével foglalkozik. Miért fontosak, hogyan fejleszthetők? Szeretném bemutatni a magánélet, a család szempontjából a fontosságát, az egyén különböző életkori sajátosságainak figyelembevételével, egészen a munka világáig bezárólag. A gazdaságban, a munkáltatók számára miért fontos, miért nő a jelentősége? Vizsgálni szeretném, mennyire vannak tisztában ezzel az egyének, mint munkavállalók, és a cégek, különböző szervezetek, mint munkáltatók.

Látni kell az összefüggést a nevelés, az oktatás, a tehetséggondozás, a gazdasági szereplők és a gazdaság hatékony, versenyképes működése között, a kompetenciák szempontjából. A kompetenciák értelmezése, beazonosítása, fejlesztése, mérése fontos az iskolákban, de a munkahelyeken is. Az egyén számára szintén fontos, hogy minél inkább ismerje önmagát, lehetőségeit, s ezt minél realisabban ítélje meg. A munkáltatóknak alapvető érdeke lenne, hogy a céljaiknak, feladataiknak legmegfelelőbb soft és hard skillekkel, és azok megfelelő szintjével rendelkező munkavállalókat találják meg, melyhez elengedhetetlen az egyes munkakörökhez szükséges kompetenciák beazonosítása, mértékének meghatározása. Véleményem szerint a kiválasztásnál nem csupán arra kellene fókuszálni, felsorolta-e a jelölt erősségei között a kívánt kompetenciákat, hanem hogy ténylegesen rendelkezik-e azokkal, és olyan szinten, ami az adott munkakörhöz szükséges. Amennyiben nincs mérés, akkor csak azt állapíthatjuk meg bizonyosan, hogy a jelölt odafigyelt-e az önéletrajza összehangolására a hirdetés alapján, avagy sem. Meg kell tudni különböztetni azokat, akik csupán eladják magukat kiváló kommunikációval, és elhítetik magukról, hogy rendelkeznek adott kompetenciákkal, és azokat, akik ténylegesen magasabb szinten rendelkeznek velük, de nem kommunikálnak erről olyan jól.

A téma számomra azért érdekes és fontos, mert meggyőződésem, hogy erre jelenleg kevés erőforrást összpontosítanak, pedig a megtérülése, ha nem is közvetlenül, de közvetve bizonyára kimutatható. Ahhoz, hogy a HR feladatokat a vállalati célok hatékony megvalósítására igazítsuk, a gazdasági vonatkozásait is látnunk kell. Az igazán jó HR vezető képes arra, hogy a felsővezetésnek bemutassa a különböző lehetőségeket, vázolja annak előnyeit, hátrányait, és megbecsülje azok költségvonzatát. A költségeket pedig úgy is be kell tudni mutatni, hogy milyen költségei lehetnek annak, ha bizonyos részfeladatokat nem végzünk el, és emiatt éri kvázi veszteség a céget, és csökken a nyereség.

Napjaink egyik legrohamosabban fejlődő területe, a digitális világ okozta kihívásokat is figyelembe kell venni a munkahelyeken együtt dolgozó, különböző digitális tudású, és képességekkel bíró csoportok tapasztalatain, illetve jövővel kapcsolatos várakozásain keresztül. Nem mehetünk el amellett, hogy a munkavállalóknak mennyire különböző a digitális tudásuk. Az IT szektoron kívül is fontos lenne a dolgozók digitális kompetenciáit fejleszteni, hogy hatékonyabban végezhessék a munkájukat.

A dolgozatban bemutatom a kompetenciákkal foglalkozó elméleteket, azok jellemzőit, különös tekintettel az oktatásban, a vezetői munkakörökben szükséges kompetenciákra, és kívánatos fejlődési lehetőségekre.

Természetesen támaszkodom a tanulmányaimon kívül a sokéves munkatapasztalatomra, megfigyeléseimre. Vizsgálódásaimat, megfigyeléseimet a szakirodalomban foglaltak, és folyóiratcikkek szemszögéből is megvilágítom.

A kompetens vezetőkön áll, vagy bukik egy cég sorsa. Amennyiben jól kommunikálnak, de nem megfelelő a kompetenciáik szintje, akkor nem csupán a több rossz döntés miatt érheti kár a cégüket, hanem azért is, mert az aranyat érő tehetséges és teljesítőképes munkaerő elvándorolhat.

Ezen gondolatokhoz kapcsolódóan a saját kutatásom során mindenképp választ szerettem volna kapni a következő felvetéseimre: a vezetők kevésbé elkötelezettek a kompetenciák mérésének, fejlesztésének irányában, ők ezt kevésbé tartják fontosnak, mint más munkavállalók. Ugyanakkor az a tapasztalatom, hogy a munkavállalók többsége úgy gondolja, rendelkezik a saját munkaköréhez szükséges kompetenciákkal, de úgy véli, a környezetében más munkavállalók kevésbé. Azt is vizsgáltam, hogy a munkavállalók többsége már váltott-e azért munkahelyet vagy munkakört, mert nem volt elégedett a vezetője felkészültségével, vagy gondolkozott-e már ezen.

A saját kutatási anyagomat úgy igyekeztem elkészíteni, hogy ne csupán a hipotéziseimet támaszthassák alá, avagy cáfolhassák meg a kérdésekre adott válaszok, hanem taníthassam is a kutatásban résztvevő válaszadókat, továbbá hozzájáruljak ahhoz, hogy elgondolkodjanak a témáról, és a kompetenciák, azok szintjének és fejlesztésének fontosságát vihessék tovább magukkal. Szerettem volna elősegíteni minél jobban ezzel azt, hogy a téma kapcsán pozitív, előrevivő gondolataikat másokkal – vezetőikkel, vezetőtársaikkal is – a későbbiekben nagyobb valószínűséggel megosszák. A témáról történő eddigi gondolkodásom során a felmerült ötleteket mind-mind igyekszem jelen dolgozatomban a tisztelt olvasó elé tárni, bízva abban,

hogy egy karakteresebb szemléletmód kezd kialakulni benne is ezáltal. Szándékom szerint, ha az összefüggésekre való figyelemfelhívás ilyen módon eredményes lesz, akkor az pénzben is kifejeződik majd, közvetlenül, vagy közvetett módon a későbbiekben – akár oly módon, hogy a képzésre, fejlesztésre fordított források bőségesen megtérülnek, akár úgy, hogy növekszik egy cég értéke akár a potenciális munkaerő oldaláról nézve, avagy ténylegesen a cég piaci értékét tekintve.



## 2. Szakirodalmi áttekintés

### 2.1. A kompetencia fogalmának értelmezési, megismerési lehetőségei

#### 2.1.1. Definíciók, fogalmak

A kompetencia az ismeretek, készségek, képességek, jártasságok összessége. Egy személy vagy szervezet által birtokolt képességek és tudások olyan összességéről van szó, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy hatékonyan teljesítsenek különböző feladatokat, helyzeteket vagy kihívásokat. A kompetencia olyan képességeket tartalmaz, mint a tudás, a szakértelem, a készségek, a tapasztalatok és a viselkedési jellemzők, amelyek segítségével valaki hatékonyan működik egy adott területen vagy helyzetben. (Henczi – Zöllei, 2007)

Hazánkban a kompetenciák jelentőségének felismerése viszonylag új keletűnek tekinthető. A kompetencia, mint fogalom használata elsősorban a rendszerváltás és az uniós politika hatásaira vezethető vissza. (Varga, 2014) A kompetencia, illetve a kompetens személy több tudományág integrációja mentén értelmezhető, s mint ilyen, a globalizáció és az abból eredő paradigmaváltás professzionális felfogást követel meg. Ebből kifolyólag fontos úgy tekinteni rá, hogy „ne csak a megszerzett iskolai bizonyítványok legyenek mérvadóak az egyén képességét, teljesítményét és hatékonyságát illetően, hanem a készségek, képességek és jártasságok, vagyis a hozzáértés és rátermettség is számítson”. (Szabó, 2020: 6.)

A szakirodalomban a kompetencia fogalmának egységes definíciója nem létezik, annak meghatározására különböző definíciók szolgálnak:

A Bakos-féle Idegen szavak és kifejezések szótára két meghatározást említ: „illetékeség, jogosultság, szakértelem”. (Bakos, 1974: 427)

Amerikai Menedzsment Szövetség: „Az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők”. (Szabó, 2019: 100)

D. C. McClelland: „A kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez.” (Bakacsi, 2001: 93)

R. E. Boyatzis: „Az egyén hatékony és/vagy kiváló munkaköri teljesítményt eredményező személyiségjellemzője.” (Szabó, 2019: 100)

L.M. Spencer és S.M. Spencer: „Egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.” (Klein – Klein, 2020:73)

A kompetencia azonosítása és fejlesztése nagyon fontos az egyének és szervezetek számára, mivel segítségével hatékonyabban és eredményesebben tudnak működni. Az egyének számára a kompetenciák fejlesztése lehetővé teszi, hogy jobb munkalehetőségeket találjanak, magasabb fizetést kérjenek és előrelépjenek a karrierjükben. A szervezetek számára a kompetenciák meghatározása és fejlesztése segíthet javítani a munkaerő minőségét, növelni a hatékonyságot és csökkenteni a költségeket.

A kulcskompetencia az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák európai referenciakerete szerint az ismeretek, készségek és attitűdök olyan transzferábilis, többfunkciós egysége, amellyel mindenkinek rendelkeznie kell ahhoz, hogy személyiségét kiteljesítse, fejlesztesse, továbbá be tudjon illeszkedni a társadalomba, továbbá foglalkoztatható legyen. Hangsúlyozza, hogy a kulcskompetenciákat, a kötelező oktatás időszakában kell elsajátítani, mert ezek képezik az egész életen át tartó tanulás során mindenféle tanulás alapját. (Key Competencies, 2000.)

A kompetenciamenedzsment a kompetencia alapú stratégiai emberi erőforrás gazdálkodást jelenti. Segít az egyes humán funkciók (toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, ösztönzés, karrier- és utánpótlásprogramok, képzés, munkakörrendszerek) kompetencia alapú menedzselésében. A humán stratégia jellegét alapvetően meghatározza.

Henczi Lajos és Zöllei Katalin a Kompetenciamenedzsment című könyvükben a definíciót így fogalmazzák meg: „Elsősorban a szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek összefüggő sorozata, mely lehetővé teszi a szükséges kompetencia-erőforráskészlet tervezését és biztosítását, a rendelkezésre álló kompetenciapotenciál racionális felhasználását, fejlesztését, s ezáltal a munkavállalók teljesítményének folyamatos növelését.” (Henczi – Zöllei, 2007: 48-49)

Rohamosan változó világunkban a humán erőforrások, mint a vállalatok/szervezetek legfontosabb erőforrásainak hatékony megszerzése kulcsszerepet játszik a vállalatok/szervezetek életében. A kompetenciákra épülő rendszerek a stratégiai humánmenedzsment egyik leghatékonyabb eszközei, melyekre jellemzőek a következők:

- a szervezeti célokból és elvárásokból kiindulva végzik el a kompetenciamodell felállítását, az aktuális kompetenciák definiálását, leírását, átláthatóvá téve azt
- kompetencia követelményeket alkot, ezzel mintegy harmonizálja az egyéni, valamint a szervezeti célokat és kompetencia készletet is
- megalapozottá teszi a képzési és fejlesztési programok hatékonyságát és megtérülési rátáját
- elősegíti és támogatja a hatékony szervezeti külső és belső kommunikációs stratégiát
- a HR tervezések folyamatát is elősegíti, így az utánpótlás biztosítását, és a rendelkezésre álló munkaerő állomány hatékony kihasználását

A kompetenciamenedzsment minden olyan eszközt magába foglal, rendszerbe szervez és működtet, amely alapvetően illeszkedik a stratégiai emberi erőforrás modell humán funkcióinak kompetencia alapú menedzseléséhez. (Henczi – Zöllei, 2007)

## 2.2. A kompetenciamenedzsment elmélete és gyakorlata

### 2.2.1. Kompetencia felfogások

A kompetencia felfogások történetisége mintegy száz évre tekint vissza. Az egyes szakaszokban azt láthatjuk, hogy az ún. „gépies” szakembertől hogyan jutottunk el napjaink kompetencia szemléletű emberi erőforrás menedzselési modelljeihez: (Henczi – Zöllei 2007)

1. a gépies szakember – A XIX. század végén és a XX. század elején még úgy gondolták, hogy a munka a biológiai szükségletek kielégítésére szolgál. Az embert a gépekhez hasonlóan kezelték. A munkaadónak és a munkavállalónak is alapvető érdeke a gépies begyakorlás volt. Weber elsősorban a bürokratikus rendszerek mentén az utasítás és ellenőrzés jelentőségét hangsúlyozta. A rendszer jellemzőiből adódóan, az emberi erőforrás tulajdonképpen egy frusztrált és közömbös, kreativitás mentes munkavállaló volt. Taylor az általa kidolgozott rendszerelmélet alapján a munkásra, mint egy „fogaskerékre” tekintett, aki mintegy próbált beilleszkedni az elgépiesedett termelőüzembe. Idő-, munka- és mozgástanulmányokat végzett annak érdekében, hogy a profitot és a hatékonyságot növelje. Munkássága azért is kiemelkedően fontos, mert elsőként foglalkozott azzal, hogy az emberek munkateljesítménye, az adottságok és gyakorlati ismeretük összefügg. (Szabó, 2020)
2. az intelligens szakember – Amerikában Fayol és kutatótársai az alkalmasság és az alkalmatlanság okaival foglalkoztak elsősorban, munkások teljesítményében rejlő

különbségeket vizsgáltak. Az intelligencia fokával hozták összefüggésbe az alkalmasságot és eredményességet. (Szabó, 2020)

3. a személyiségvonással rendelkező szakember – itt már az előrejelezhetőség került előtérbe, a munkaadók azokat a módszereket keresték, amelyek segítségével a munkavállaló alkalmassága és teljesítménye a leginkább előre jelezhető. A munkaköri beválás kérdése foglalkoztatta őket leginkább. A személyiségvonás-elméletek jelentették az új fókusz az emberi erőforrás hatékonyságával való foglalkozás középpontjában. (Szabó, 2020)
4. a motivált szakember - Mayo, Lewin, Likert, Maslow, Rogers, Drucker már mint biológiai, lelki és szociális jellegű lényre tekintettek a munkavállalóra. A szervezet céljait és érdekeit az emberhez, mint erőforráshoz próbálták közelíteni. Így fogalmazódott meg az az álláspont, mely szerint az egyén másban látja az élet értelmét, mint maga a munkaszervezet. Bár a szervezet céljai nem azonosak a bennük dolgozó egyének céljaival, azonban kölcsönös függőségben állnak egymással. Az 1950-es évekre a motivációs-elméletek voltak a jellemzőek, melyek segítségével azon kísérleteztek, hogy hogyan teremthető hatékony kapocs az egyéni és szervezeti célok és szükségletek között. (Szabó, 2020)
5. a kompetens szakember – a kompetenciafilozófiát az 1960-as években tulajdonképpen a munkaadók követelték ki, mert azt tapasztalták, hogy az addigi elméletekben megjelenő módszerek nem képesek az értékes és eredményes munkavégzést előre jelezni, illetve a megfelelő jelzőrendszer szerepét betölteni. Ez a kor lett a kompetenciaelméletek ideje. Itt már a jártasságok, a készségek, az intelligencia, a személyiségvonások és a motiváció komplexitása került a fókuszba. Ekkortól kezdtek el úgy tekinteni a kompetenciára, mint az egyén meghatározó jellemzőire, melyek hozzáértést, és szociálisan értékes magatartást biztosítanak egy konkrét tevékenység ellátásához. (Szabó, 2020)

Manapság a változások villámgyorsan követik egymást. A változásokhoz történő alkalmazkodás, továbbá maga a rugalmasság is kulcsfontosságú elemek, hiszen a dinamikusan változó környezetben az alkalmazottakkal szemben is egyre nagyobb elvárást támasztanak a vállalatok, ami a munkakörnek való megfelelést és karrierjük egyengetését illeti (Varga, 2014). A munkateljesítmény és a karrier sikeres menedzselése érdekében fontos a megfelelő erőforrásokon túl az úgynevezett karrierkompetenciák megléte (Ulrich, 2013). A

karrierkompetenciák tulajdonképpen olyan tudás-, készség- és képességelemek, amelyek a karrierfejlesztés szempontjából központi szerepet töltenek be, és amelyeket az egyén befolyásolhat (Akkermans, 2013).

Paradigma váltás: a kompetenciák átértékelődése, melyre az utal, hogy a tudás vált hangsúlyossá a pénz helyett (Illés- Szirmai, 2002). A XXI. században újabb erőforrások kerülnek előtérbe. Ilyen értékek a kompetencia, a tudás, a képzelőerő, az intuíció és az információ (Bakacsi, 2004).

### 2.2.2. A kompetencia menedzsment megjelenése a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentben

#### Emberi erőforrás menedzsment

Armstrong – Taylor (2014) alapján az emberi erőforrás menedzsment a szervezetnél dolgozó munkavállalók foglalkoztatásának, fejlesztésének és jólétének stratégiai, integrált és koherens megközelítése. (Armstrong, 2014)

#### A stratégiai emberi erőforrás menedzsment

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment (strategic human resource management - SHRM) az emberi erőforrás menedzsment egy olyan megközelítése, amely az emberi erőforrásokat, azaz a munkavállalókat – mint a szervezet legfontosabb erőforrásait –, a szervezet stratégiai tervezési és vezetési folyamatainak középpontjába helyezi. Az SHRM célja, hogy az emberi erőforrásokkal kapcsolatos összes döntést és tevékenységet olyan módon hajtsa végre, amelyek támogatják a szervezet mindenkor üzleti céljait, ugyanakkor növelik a munkavállalók hatékonyságát és elégedettségét. Az SHRM legfontosabb céljai közé tartozik tehát a szervezet hatékonyságának és versenyképességének növelése az emberi erőforrások kezelése által, valamint fontosnak tekinti a munkavállalók teljesítményének és hosszú távú elkötelezettségének fokozását. Az SHRM feladatai közé tartozik a munkaerő-tervezés, a toborzás és kiválasztás, a munkakörök tervezése és elemzése, ezen felül a teljesítményértékelés, a bérezés és juttatások, továbbá a tréning és fejlesztés, valamint a munkavállalói kapcsolatok kezelése. Az SHRM foglalkozik ezeken felül a szervezeti kultúra, a jogi előírások és az etikai normák kezelésével is. A megközelítés célja, hogy az emberi erőforrások kezelése ne csak reaktív, hanem ugyanakkor proaktív is legyen, és ezáltal segítse a szervezetet a jövő kihívásaival történő sikeres szembenézésben. (Bakacsi, 2006)

## A kompetencia menedzsment céljai és feladatai

A kompetencia menedzsment olyan folyamatok összessége, amelyeknek célja a szervezetben dolgozó emberek képességeinek, készségeinek és tudásának a felmérése, fejlesztése és hatékonyabb kihasználása a szervezeti célok elérésének érdekében. A kompetencia menedzsment legfontosabb célja a szervezeti teljesítmény növelése azzal, hogy a dolgozók kompetenciáit a legjobb módon kihasználják és a szervezeti célokra fókuszálnak. Emellett a kompetencia menedzsment feladatai közé tartozik a szervezeti struktúra optimalizálása, a személyi fejlesztési terv kialakítása, a teljesítmény értékelése és a munkaerő-piaci trendek figyelemmel kísérése. A kompetencia menedzsment segítségével a szervezetek képesek felismerni az egyes munkakörökhöz és pozíciókhoz szükséges kompetenciákat, és ezeket az igényeket összehangolni a dolgozók képességeivel és készségeivel. A megfelelően működő kompetencia menedzsment folyamatok a dolgozók motivációját is növelik, mivel lehetőséget adnak a fejlődésre és a karrierépítésre. Ezzel a szervezetek képesek javítani a munkavállalók elégedettségét és hosszú távú elkötelezettségét is. A kompetencia menedzsment a stratégiai emberi erőforrás menedzsment egyik kulcsfontosságú eleme. A kompetencia menedzsment célja, hogy az adott vállalkozásnál dolgozó munkavállalók készségeit, képességeit és tudását felmérje és kezelje. Ez azért fontos, mert a munkavállalók készségei és tudása döntő tényező lehet a vállalkozás versenyképességében. Az adott vállalkozás hatékony kompetencia menedzsmentje hozzájárul a munkavállalók motiváltságának és elkötelezettségének növeléséhez, valamint segít az erőforrások hatékonyabb kihasználásában. Ezen kívül, lehetővé teszi a munkavállalók további fejlődését és hozzájárul a vállalkozás versenyképességének javításához. (Henczi – Zöllei, 2007)

## Kompetencia modellek

A kompetencia modell egy olyan keretrendszer, amely összeköti a munkavállalót, a szervezetet és a munkakört, azaz a pozíciót. A munkakörhöz meghatározott kompetenciaelvárások és az egyéni kompetenciakészlet közötti megfelelőségnek kell lennie. Ez egy dinamikus és a gyakorlatban jól használható eszköz az olyan munkaerő biztosításához, amely optimális a szervezeti célok megvalósításához. A különböző kompetenciacsoportok szervezetre részletesen kidolgozott strukturált rendszere. (Henczi – Zöllei, 2007)

Néhány ismert kompetencia modell:

- Boyatzis kompetenciaelmélete: Boyatzis szerint a kompetencia olyan integrált ismeretek, képességek és viselkedési jellemzők halmaza, amelyek lehetővé teszik az

egyének számára, hogy hatékonyan működjenek egy adott területen. A kompetenciák fejlesztésének alapja az érzelmi intelligencia. (Klein, 2020)

- McClelland motivációs elmélete: McClelland szerint a kompetenciák kulcsfontosságúak a motiváció szempontjából. A kompetencia kialakulásához szükségesek a megfelelő élmények és a visszajelzés. (Bakacsi, 2001)
- Spencer és Spencer kompetenciaelmélete: A Spencer és Spencer kompetenciaelmélet szerint a kompetencia az ismeretek, készségek és személyes jellemzők összetett halmaza. A kompetenciák azonosítása és értékelése segít a szervezeteknek abban, hogy jobban megértsék az egyének teljesítményét. (Klein – Klein, 2020)
- Sternberg intelligenciaelmélete: Sternberg szerint az intelligencia három összetevőből áll: az analitikai vagy komponens, a kreatív vagy tapasztalati és a gyakorlati vagy kontextuális intelligenciából. A kompetenciák fejlesztése a kreatív és a gyakorlati intelligencia képességeinek fejlesztésén keresztül történhet. (White, 2021).

Ezen elméletek mindegyike arra törekszik, hogy megértsék, mi tesz valakit képzetté és hatékonyabbá egy adott területen, és hogy milyen módon lehet ezt a tudást és készségeket fejleszteni. A kompetenciafejlesztési programok általában ezekre az elméletekre támaszkodnak, és azzal a céllal dolgoznak, hogy javítsák az egyének és szervezetek teljesítményét.

A kompetencia modellek alapvető tartalmi elemei (Szabó, 2000):

- speciális kompetenciák, amelyek a versenyelőny kialakításához fontosak,
- a kognitív kompetenciák, melyek az információfeldolgozáshoz szükségesek,
- az általános vagy szociális kompetenciák a munkavégzéshez szükségesek,
- a személyes vagy perszonális kompetenciák a kivitelezéshez szükségesek,
- a funkcionális kompetenciák pedig a kimagasló minőségű munkavégzéshez nélkülözhetetlenek.

A kompetencia modell általános jellemzői fentiekén túl (Szabó, 2000):

- általában 10 - 20 kompetenciára terjed ki a terjedelmük,
- kifejezetten időigényes feladat a kialakításuk (1 - 3 év),

- létrehozásuk lehetséges belső erőforrásból, külső tanácsadóval, vagy a kettő kombinációjával,
- általános érvényű szempontok nincsenek a kialakításában,
- a szervezeti stratégia prioritásai határozzák meg a struktúráját.

A szervezetek különbözőek. Minden szervezet a speciális tulajdonságait figyelembe véve, azaz jellegénél fogva különböző típusú kompetencia modelleket alakít ki, amely gyakorlatával összhangban áll, s azok alkalmazásával igyekszik elérni a munkaadói elvárások és a munkavállalók kompetenciáinak összehangolását. A jellemző kompetencia modellek (Szabó, 2000):

- a kétdimenziós modell: alapkompenciákra és szakmai kompetencia-követelményekre épít,
- a kétdimenziós modell kiegészítése ún. kivételes kompetenciákkal (szervezet specifikus),
- a személyiség négy összetevőjéből álló kompetencia-modellje,
- egyéb kompetencia-csoportokból álló változatok.

A kompetenciamenedzsment az öttényezős kompetencia-modell használatát javasolja. Ebben a kompetenciák igazodnak mind a munkafolyamatokhoz, mind a környezethez, mind pedig az önfejlesztéshez, ezek pedig a következők (Henczi – Zöllei, 2007):

- általános kompetenciák – a kulcs- és kognitív kompetenciák tartoznak ide,
- szakmai kompetenciák – ezek a feladatokkal és egyéni törekvésekkel függnek össze,
- szociális kompetenciák – ezek a munkahelyi és társadalmi környezettel állnak összefüggésben,
- tanulási kompetenciák – melyek az önfejlesztést segítik,
- innovatív kompetenciák – a munkahelyi és társadalmi környezet fejlesztését segítik.

Kompetencia kategóriák az Európai Unióban (Szabó. 2020):

- alapkompenciák, báziskompenciák – olyan személyiség jellemzők, amelyeket az élet számos területén alkalmazunk (pl. írás, olvasás, számolás, szövegértés),



- kulcskompetenciák – valamennyi szakmában fontosak, kiegészítik az előző kategória elemeit. Transzferálhatók más területre, megváltozott körülményekre, azaz megváltozott élet- és munkakörülmények között is képesek érvényesülni. A Nemzeti alaptanterv az Európai Unió ajánlásának megfelelően a következő nyolc kulcskompetencia fontosságát (meglétét, fejlesztését) javasolja: anyanyelvi és idegen nyelvi kommunikáció, matematikai készségek, alapkészségek a tudományban és technológiában, informatikai készségek, tanulás tanulása, interperszonális és állampolgári készségek, vállalkozói készségek, kulturális tudatosság, általános műveltség/esztétikai -művészeti tudatosság és kifejező képesség. (Hámoriné, 2013)
- generikus kompetenciák – általános, független, rugalmas kompetenciák, melyek elsajátítása nem köthető speciális tárgyhoz. A szervezet minden munkakörére, vagy csoportjára vonatkozó viselkedés-együttesről van szó. A legfontosabbak: egy munkafolyamat racionális megszervezése, melybe beletartozik az idővel, az energiával és az anyaggal való takarékoság, továbbá a problémaérzékenység és problémamegoldás, az alternatív megoldási lehetőségek összehasonlításának képessége, ezen felül a lényeglátás, a döntésképesség, valamint az együttműködés, a kommunikációs készség, és az innováció és kreativitás is.
- Speciális vagy funkcionális kompetenciák: az egyes munkakörök sikeres ellátásához szükségesek. A kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukba, s csak meghatározott képzési folyamatban lehet őket megtanulni, mint például a specifikus és rutinfeladatok elvégzéséhez szükséges képesség, tudás, ismeret.
- A szakmai kompetencia-meghatározások a generikus és a speciális vagy funkcionális kompetenciákat tekintik alapnak. Ilyen például a fizikai erőnlét a rendvédelmi szerveknél, melynek megléte az egyik foglalkoztatási kritérium.

Az OECD-országok részvételével 12 országban zajlott 1997 és 2002 között egy jelentős kompetenciakutatás, melynek eredménye egy olyan kompetencialista lett, amely összesen 23 kompetenciát tartalmaz, 3 csoportba rendezve. Ez a jövőben versenyképességet biztosíthat azoknak a munkavállalóknak, akik rendelkeznek velük. (Szabó, 2020)

KULCSKOMPETENCIÁK	MUNKAKOMPETENCIÁK	VEZETŐI KOMPETENCIÁK
1. kommunikáció 2. számszerűsítési készség 3. csoportmunka 4. problémamegoldó készség 5. tanulás és teljesítmény fejlesztése.	6. rugalmasság 7. kreativitás, 8. kezdeti önálló döntéshozatal, 9. cselekvőképesség 10. idegen nyelv ismerete 11. magabiztosság 12. kritikus szemlélet 13. lehetőségek feltárása 14. felelősségtudat.	15. vezetés 16. más emberek motiválása 17. hibából való tanulás 18. kapcsolattartás, kapcsolatépítés 19. más emberekre való hatás 20. döntéshozatal (döntéskészség) 21. az eredményekre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás 22. stratégiai előrelátás 23. etikus hozzáállás.

1. sz. ábra OECD kompetenciák

(Forrás: Szabó, 2020)

## 2.3. Innovatív kompetencia értelmezések

### 2.3.1. Az érzelmi kompetencia és az érzelmi intelligencia jelentősége

Az érzelmi kompetencia az egyén képessége az érzelmek felismerésére, értelmezésére, kifejezésére és szabályozására. Az érzelmi intelligencia pedig az érzelmi kompetencia mérhető aspektusai és azok összessége. Az érzelmi kompetencia és intelligencia fontos szerepet játszanak mind a mindennapi életben, mind a munka világában. Az egészséges kapcsolatokban, a kommunikációban és a konfliktuskezelésben. Azok az emberek, akik jól tudják kezelni az érzelmeiket, képesek hatékonyan kommunikálni és megoldani a konfliktusokat az érzelmi reakciók káros hatásai nélkül. A munka világában a vezetésben, a csapatmunkában és az ügyfélkapcsolatokban van szerepük. Az érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők képesek hatékonyan kommunikálni és motiválni a dolgozókat, megoldani a konfliktusokat és irányítani a változásokat. Az érzelmi kompetenciával rendelkező dolgozók pedig képesek hatékonyan kezelni a stresszt, az érzelmi feszültséget és hatékonyan együttműködni másokkal. (Ciarrochi és mtsai, 2001)

Ez a képesség különösen fontos a vezetői szerepkörben, mivel az EQ-nak köszönhetően a vezető képes hatékonyan kommunikálni a csapattagokkal, megérteni azok szükségleteit, motiválni őket, és a konfliktusokat is eredményesen kezelni. Az EQ fejleszthető, és a tréningek és a gyakorlás segíthetnek az egyénnek az érzelmi képességeinek javításában és fejlesztésében. (Golemann, 2008)

A Szociális és Emocionális Intelligencia Teszt (SZEMIQ) egy képes félprojektív teszt a szociális és érzelmi intelligencia mérésére. (Oláh, 2021)

### 2.3.2. A munka-magánélet egyensúlya

A munka-magánélet egyensúlya fontos szerepet játszik az egyén életminőségének és boldogságának megőrzésében. A munkavégzés és a magánélet közötti kiegyensúlyozott arány megteremtése lehetővé teszi az egyén számára, hogy hatékonyabban teljesítse munkáját, növelje a produktivitását, csökkentse a stressz szintjét, javítsa a mentális egészségét, és ezzel hosszú távon is fenntarthatóbb karrierutat építsen ki.

A XXI. században a munka-magánélet egyensúlya egy olyan normaként jelenik meg, amely mind az egyén, mind a szervezetek, mind pedig a társadalom hasznát szolgálja. A munkáltatóknak és vezetőknek meg kell érteniük a munka-magánélet egyensúlyának fontosságát, és támogatni alkalmazottaikat annak megteremtésében. (Szabó, 2020)

### 2.3.3. A flow élmény jelentősége

Az érzelmi kompetencia és a munka-magánélet egyensúlya mellett érdemes felhívni a figyelmet a flow-élményre is, melynek meghatározása Csíkszentmihályi Mihály nevéhez fűződik. Az elmélet szerint az ember cselekedetei gyakran akkor a legkönnyedebbek, amikor a legnehezebb feladatokat teljesíti. Megfigyelhető, hogy az ember nehézségeket tapasztal viszont olyankor, amikor keveset kell csak tennie, vagy a követelmények könnyűek. A flow sok fontos lehetőséget nyithat meg az ember számára, mert az élet minden fontos történéseinek része lehet, legyen szó magánéletről vagy munkahelyi környezetről. A teljesítménynek, feladatnak, illetve munkának nem kell fájdalmas szükségszerűségként megjelennie és a gyakran nehéz, például bizonytalan, rugalmatlan szervezeti légkör a flow megélése miatt élménygazdagabbá válhat. (Szabó, 2020)

A flow élmény egy olyan állapot, amelyben az egyén maximális koncentrációval és örömmel vesz részt egy tevékenységben. A munkahelyi környezetben a flow élmény megtapasztalása jelentősen hozzájárulhat a munkavállalók teljesítményének növeléséhez. Az olyan feladatok,

amelyek lehetővé teszik a flow élmény megélését, javíthatják a munkavállaló motivációját, koncentrációját és kreativitását. Ez hosszú távon hatékonyabb munkavégzést és jobb eredményeket eredményezhet. A flow élmény elősegítheti a dolgozók jobb teljesítményét és a kreatív gondolkodás kialakulását, ami növelheti a cég sikerességét és versenyképességét. A flow élményhez kapcsolódó kompetenciák közé tartozik a magas szintű koncentráció, a kreativitás, a rugalmasság és a feladatokra való fókuszálás. A munkáltató, vezető szerepe az lehet, hogy olyan munkakörnyezetet teremtsen, amely elősegíti a flow élmény megélését. Fontos a munkavállalók számára biztosítani a megfelelő eszközöket, erőforrásokat és támogatást a munkavégzés során, hogy a flow élmény megélhető legyen. (Gandossy és mtsai, 2007)

## 2.4. A kompetenciák felmérésének és fejlesztésének lehetőségei

A kompetenciák felmérése és fejlesztése számos módon történhet. Lehetőséget ad erre például az önértékelés, mely során az egyénnek lehetősége van arra, hogy önmagát értékelje és felmérje, milyen kompetenciákkal rendelkezik. Az önértékelés általában standardizált tesztek vagy kérdőívek segítségével történik. Különböző képzések és tréningek lehetőséget adnak arra, hogy az egyén tovább fejlessze a meglévő kompetenciáit, vagy újakat sajátítson el. A mentorálás és coaching segítséget nyújt az egyénnek abban, hogy megértsék, milyen kompetenciáik vannak, és hogyan fejleszthetik azokat. A teljesítményértékelés során az egyén munkahelyi teljesítménye kerül értékelésre, amely során felmérhetők a meglévő kompetenciák és azok fejlesztési lehetőségei. A projekt alapú munka lehetőséget ad arra, hogy az egyén új kompetenciákat sajátítson el, miközben egy adott projekten dolgozik. A multidiszciplináris csapatmunka pedig lehetőséget ad arra, hogy az egyén más szakterületeken dolgozókkal is együttműködjön, és így új kompetenciákat sajátíthasson el. Az önkéntes tevékenység során az egyén szintén lehetőséget kap arra, hogy új kompetenciákat sajátítson el. Az egyes módszerek kombinációja által hatékony kompetencia fejlesztési program hozható létre, amely segíthet az egyénnek fejleszteni a meglévő és új kompetenciáit. (Karoliny – Poór, 2019)

A 360 fokos visszajelzés olyan értékelési módszer, amelyben az egyén visszajelzést kap a munkatársaitól, vezetőitől, ügyfeleitől és más érintettektől. Ez a módszer célja, hogy egy teljeskörű, átfogó képet adjon az egyén teljesítményéről, készségeiről, erősségeiről és gyengeségeiről. Általában anonim módon zajlik, és az értékelők az egyén teljesítményét értékelik különböző területeken, például a kommunikáció, az együttműködés, a vezetési

képességek, a problémamegoldás, a személyes tulajdonságok stb. Az értékelők általában számítógépes rendszeren vagy kérdőíven keresztül értékelik az egyént. Előnye, hogy a munkatársak teljesítményét átfogóan és több szempontból is értékelhetik, nem csak a vezetőjüktől vagy közvetlen kollégáiktól kapnak visszajelzést. Az anonim jellege miatt az értékelők őszintén és nyíltan kifejezhetik véleményüket a munkavállaló teljesítményéről, ami elősegítheti a személyes és szakmai fejlődést. Korlátai is vannak, mert az anonimitás miatt az értékelők nem biztos, hogy teljesen őszinték és nyíltak, lehetnek akár elfogultak is. A módszer megvalósítása és az eredmények értékelése is idő- és erőforrás-igényes lehet. (Karoliny – Poór, 2019)

Az értékelő központok olyan kompetenciamérő és fejlesztő központok, amelyekben az egyének részt vesznek különböző értékelő feladatokon és tréningeken annak érdekében, hogy javítsák készségeiket, képességeiket és személyiségjegyeiket.

#### 2.4.1. Assessment Center (AC)

Az Assessment Center (AC), azaz az értékelő központ a munkaköri (legtöbbször vezetői) beválás vagy a képzési szükséglet megállapítására kifejlesztett eszközrendszer és vizsgálati koncepció. Egy olyan strukturált értékelési folyamat, amelyben a résztvevők különböző értékelési módszerek és szimulációs feladatok révén számos készségüket, képességüket és személyiségjegyeiket felméri. Az AC célja, hogy objektív, megbízható és összehasonlítható információkat szolgáltatson a résztvevők képességeiről, készségeiről és személyiségjegyeiről, amelyek segítenek a munkáltatóknak a toborzási, kiválasztási és fejlesztési döntések meghozatalában. Az AC megvalósításának lépései: célkitűzések meghatározása, előzetes felmérés, szimulációs feladatok, értékelési beszélgetések, eredmények értékelése. Az AC fő célja, hogy objektív információkat szolgáltatson a résztvevők képességeiről, készségeiről és személyiségjegyeiről, amelyeket a munkáltatók felhasználhatnak. (Ballantyne – Povah, 2016)

Az értékelő- és fejlesztő központok módszertana több elemet foglal magában. A legfontosabbak közé tartoznak a személyes interjúk, a standardizált tesztek az egyén kognitív képességei, személyiségjegyei, motivációja és egyéb fontos tulajdonságai felmérésére, és a szimulációs feladatok alkalmazása. Az értékelő- és fejlesztő központokban fontos az eredményekről szóló visszajelzés, amely lehetőséget ad az egyénnek arra, hogy megértse képességeit, kompetenciáit és személyiségjegyeit. Ez segíthet abban, hogy hatékonyan fejleszthesse a gyenge területeket, és tovább erősítse az erősebb képességeit. (Ballantyne – Povah, 2016)

### 2.4.2. DC szerepe a humánerőforrás fejlesztésében

A Development Center (DC), azaz az értékelő és fejlesztő központ a humánerőforrás fejlesztésének fontos eszköze. A DC egy olyan strukturált értékelési és fejlesztési folyamat, amelyben a résztvevők különböző fejlesztési feladatokon és tréningeken vesznek részt annak érdekében, hogy javítsák készségeiket, képességeiket és személyiségjegyeiket. A DC segítségével az egyén fejlesztheti a saját teljesítményét, és hozzájárulhat a munkahelyi hatékonyság és eredményesség növeléséhez. A DC megvalósításának folyamata általában a következő lépéseket tartalmazza: célkitűzések meghatározása, előzetes felmérés, fejlesztési feladatok, értékelési beszélgetések, eredmények értékelése. A DC fő célja, hogy segítsen a résztvevőknek fejleszteni készségeiket, képességeiket és személyiségjegyeiket, és javítani teljesítményüket. A DC folyamata magában foglalja az értékelést, a visszajelzést és a fejlesztést. (Ballantyne – Povah, 2016)

## 2.5. A kompetenciák jelentősége a mindennapi életben

A kompetenciák jelentősége a mindennapi életben az, hogy azok a képességek és készségek, amelyekkel rendelkezünk, hatással vannak arra, hogy mennyire vagyunk sikeresek a munkában, a személyes életünkben és az általános életvezetésünkben. A kompetenciák a mindennapi élet minden területén fontosak lehetnek, az egyszerű háztartási teendőktől a szakmai karrierig. Azok az emberek, akik rendelkeznek megfelelő kulcs- és szakmai kompetenciákkal, jobban felkészültek a kihívásokra és jobban képesek alkalmazkodni a változó körülményekhez. Ezért nagyon fontos a kompetenciák fejlesztése, hogy sikeresek lehessünk az élet minden területén.

### 2.5.1. A kompetenciák szerepe a családban

A kompetenciák fontos szerepet játszanak a családban, mivel a családi életben is szükség van olyan készségekre, amelyek segítenek abban, hogy hatékonyan tudjunk kommunikálni, megoldani a konfliktusokat, és hatékonyan együtt tudjunk működni.

A családban fontos az olyan általános kompetenciák, mint például az empátia, az együttműködési képességek, az időmenedzsment és a problémamegoldás. Az empátia például segíthet abban, hogy jobban megértsük a családtagjaink érzelmeit és szükségleteit, és ezáltal hatékonyabbá tegyük a kommunikációt. Az együttműködési képességek és az időmenedzsment fontosak abban, hogy a családtagok együtt tudjanak működni és megoszthassák a feladatokat,

míg a problémamegoldó készségek segíthetnek abban, hogy hatékonyan tudjuk megoldani a családi konfliktusokat.

Az olyan szakmai kompetenciák, mint például a vezetési, szervezési és kommunikációs készségek, szintén fontosak lehetnek a családban. Például, ha egy szülő képes hatékonyan szervezni és időbeosztást készíteni a családi teendők számára, ez könnyebbé teheti a család életét és csökkentheti a stresszt. A kommunikációs készségek segíthetnek abban, hogy hatékonyan tudjuk kommunikálni a családi értékeket, elvárásokat és problémákat. A szülőknek példát kell mutatniuk a hatékony kommunikációra, az együttműködésre és az empátiára, és lehetőséget kell adniuk a gyerekeknek arra, hogy fejlesszék ezeket a készségeket. Ezáltal a gyerekek hatékonyabbá válnak a családban és később az életben is, és könnyebben tudnak alkalmazkodni a kihívásokhoz és a változó környezethez.

### 2.5.2. A kompetenciák szerepe az oktatásban

A kompetenciák kulcsfontosságú szerepet játszanak az oktatásban, mivel az oktatás célja, hogy a diákok olyan készségeket és ismereteket sajátítsanak el, amelyekre az életben szükségük lesz.

Az oktatás során olyan általános kompetenciákat kell fejleszteni, mint a problémamegoldás, az együttműködési képességek, a kommunikáció és az önálló tanulás képessége. Ezáltal a diákok hatékonyan dolgoznak együtt másokkal, meg tudják oldani a különböző problémákat, hatékonyan tudnak kommunikálni, és képesek önállóan tanulni és alkalmazkodni a változó környezethez. Az oktatás során fontos szerepet kapnak a szakmai kompetenciák is, amelyek az adott tantárgyhoz kapcsolódnak. Például a matematika oktatása során fontos, hogy a diákok megtanulják a számítási és analitikai készségeket, míg a nyelvtanulás során a nyelvtani készségek és a nyelvtudás fontos.

### 2.6. A munkaerő, mint legfontosabb erőforrás – a kompetenciák jelentősége a munka világában

A kompetencia a munka világában az emberierőforrás-menedzsment valamennyi területén felbukkanó fogalom. Fontos szerepe van a munkaköri követelmények meghatározásában, a toborzásban és kiválasztásban is, továbbá a teljesítményértékelésben, az ösztönzés-menedzsmentben, ezeken felül a karrier- és utánpótlástervezésben, valamint a személyzetfejlesztésben is. (Karoliny – Poór, 2019)

### 2.6.1. A kompetencia, mint a versenyképesség növelésének eszköze

Az emberi erőforrásokkal foglalkozó kutatások eredményei alapján elfogadott tényként kezelhető, hogy a munkaerő szakképzettsége, tudása, továbbá elkötelezettsége és motiváltsága mind a nemzeti, mind pedig a vállalati tőke fontos részét alkotja. Nem vitatják az sem, hogy ahol tudatosan beruháznak az emberi tőkébe, ott a növekedés erőteljesebb, mint az egyéb tőkeelemek növekedése esetében. A menedzserek feladatainak jelentős részét képezi a mindennapok során az emberekkel kapcsolatos problémák megoldása és az emberekben rejlő lehetőségek felmérése, feltárása, továbbá fejlesztése. A versenyképesség, a siker kulcstényezője lehet emberi erőforrások kezelésében való magasfokú jártasság, ezért ez stratégiaileg igen fontos kérdésnek tekinthető. (Gyökér, 2005)

A tudást valóban értékelő vezetők, akik a munkavállalók tudásbázisára és készségeire, mint fontos erőforrásra, innovatív módon tekintenek, tudják, hogy a munkatársak tudása és tapasztalata, teljesítménye, továbbá lelkesedése, elkötelezettsége és hűsége teheti sikeressé szervezeti egységüket. „A szervezeti erőforrások egyik legfontosabb része a humán tőke: az emberi szakmai tudás és az összes kompetencia, amellyel a munkavállaló rendelkezik.” (Szabó, 2020:32)

A legjobb esetben a siker a kompetenciák rendkívül magas szintjén múlik. Ez az egyének és a szervezetek szintjén is értelmezhető, mert a szervezet sikereit az egyének sikeres munkájának összessége határozza meg. (Nasher,2022)

A versenyképesség növelésének többféle eszköze és módja lehet. Egyre jobban előtérbe kerülnek azok az eszközök, amelyek elsősorban a humán erőforrásra fókuszálnak, így például az innovációra, az együttműködésre, annak ösztönzésére, a projektek közös megvalósítására, a lehetőségek és feladatok testesztálására. „A sikeres régiókban a magasan kvalifikált alkalmazottak aránya kiemelkedik a munkaképes lakosság körében. A humán tőke színvonala elsősorban az oktatási és képzési rendszerek hatékonyságától függ.” Fontos, hogy az oktatási rendszer rugalmasan követni tudja a munkaerőpiaci igényeket és hatékonyan felkészítse a fiatalokat a munkaerőpiacra való kilépés kihívásaira. Rendkívüli mértékben szükséges a színvonal emelését ösztönözni (Horváth-Csikós, 2020: 7).

Ugyanakkor, olyan kompetenciák is fontosak a sikerhez, amelyek kiegészítik a szaktudást, érvényre juttatják azt, használhatóvá és hasznossá teszik a cégek számára. Jack Ma felszólalásában, a World Economic Forum Davos-Klostersben 2018. január 23-26. között megrendezésre került éves konferencián elmondta, hogy az oktatás megreformálása



elengedhetetlenül fontos ahhoz, hogy a diákok fel tudják venni a versenyt a gépekkel, robotokkal. 2030-ra körülbelül 800 millió munkahelyet robotok fognak átvenni. Jelenleg ennek kapcsán az oktatás jelenti a legnagyobb kihívást. Változtatunk kell azon, ahogy tanítjuk a gyerekeket, különben 30 év múlva nagy bajban lehetünk. A mai oktatás kimondottan tudás-alapú. „Azt nem taníthatjuk meg a diákoknak, hogy hogyan vegyék fel a versenyt a gépekkel, hiszen a gépek, a robotok okosabbak. A tanároknak már nem a tudást kell megtanítaniuk, hanem valami sokkal egyedülállóbbat, valami olyat, amivel még a robotok sem tudják felvenni a versenyt. Ezek a soft skillek, úgy, mint önálló gondolkodás, csapatmunka, másokkal való törődés, hit-bizalom.” Jack Ma ezért fontosnak tartja a sport, a művészetek oktatását, illetve beintegrálását az egyéb tárgyakba, mert véleménye szerint ott tudnak a soft skillek kifejlődni igazán. Biztosak lehetünk abban, hogy ezekben a készségekben a robotoknál jobbak lehetünk. Ami tudás-alapú, abban bizony a robotok minden valószínűség szerint leköröznék bennünket. (Jack Ma, 2018.)

### 2.6.2. A jó vezetők legfontosabb kompetenciái

A megfelelő kompetenciákkal rendelkező vezető közvetlenül hozzájárul a szervezet eredményességéhez. Ezt megtapasztalhatjuk a mindennapi életben, a családban, kisebb-nagyobb szervezetekben, egyesületekben, óvodák, iskolák esetén, és gazdasági szervezetek, vállalkozások esetén, sőt egy ország esetén is. A jó vezetővel a prioritások és célok meghatározása, a lehetőségek kiaknázása, az alkalmazkodás könnyebb változó körülmények között, váratlan események, válsághelyzet esetén is.

A jó vezetőknek számos fontos kompetenciája van, amelyek hozzájárulnak a szervezet eredményességéhez. Néhány ilyen kompetencia:

- Kommunikációs készség: A jó vezetők hatékonyan kommunikálnak és képesek hatékonyan átadni az információkat, az ötleteket és az utasításokat a csapatuknak.
- Inspiráció és motiváció: A jó vezetők képesek inspirálni és motiválni a csapatukat, hogy a legjobb teljesítményt nyújtsák.
- Döntéshozatali készség: A jó vezetők képesek hatékonyan dönteni a fontos ügyekben, és a döntéseiket gyorsan és hatékonyan végrehajtani.
- Konfliktuskezelés: A jó vezetők képesek kezelni és feloldani a konfliktusokat a csapatban.

- Rugalmasság: A jó vezetők képesek alkalmazkodni a változó körülményekhez és rugalmasan reagálni az új kihívásokra.
- Kreativitás és innováció: A jó vezetők képesek kreatív és innovatív megoldásokat találni az új kihívásokra.
- Stratégiai gondolkodás: A jó vezetők képesek hosszú távú stratégiát kidolgozni és átültetni a gyakorlatba.
- Problémamegoldás: A vezetőknek gyakran számos problémával kell szembenéznük a mindennapi munka során, és azokat hatékonyan kell kezelniük. A váratlan helyzetekben, amelyek előre nem láthatóak, különösen fontos a jó problémamegoldó készség.

A megfelelő kompetenciákkal, s azok megfelelő szintjével rendelkező vezető nagyban hozzájárulhat a szervezet eredményességéhez, mivel a kompetenciái pozitív hatással lehetnek többek között a dolgozók motivációjára, az üzleti eredményekre és a szervezeti kultúrára is. Fontos kiemelni, hogy az eredményes vezető képes a csapat tagjainak a tehetségeit, készségeit és tapasztalatait a lehető legjobban kihasználni, így optimalizálva a szervezet erőforrásait. A jó vezetők jól és lehetőség szerint gyorsan azonosítják és kezelik az esetleges problémákat a csapatban, elősegítik az innovációt és a fejlődést, és kellően támogatják a dolgozókat a karrierjük fejlesztésében. Az ilyen vezetők hatékonyabban képesek felismerni és kihasználni az üzleti lehetőségeket, valamint hatékonyabban kezelni az üzleti kihívásokat. Összességében a megfelelő kompetenciákkal rendelkező vezetők nagyban hozzájárulnak a szervezet hatékonyságához és eredményességéhez.

A kimagasló problémamegoldó készség rendkívül fontos kompetencia a jó vezetők számára. A vezetőknek gyakran számos problémával kell szembenéznük a mindennapi munka során, és azokat hatékonyan kell kezelniük ahhoz, hogy ne legyen fennakadás a termelésben, szolgáltatás nyújtásában, azaz a szervezet eredményesen működjön.

Érdemes kiemelni, hogy jó problémamegoldó képességgel rendelkező vezetők a problémákat strukturáltan és logikusan tudják megközelíteni, és kreatív megoldásokat tudnak találni olyan helyzetekre is, amely esetekben másoknak nem jutna eszébe az adott megoldás. Emellett fontos az is természetesen, hogy az ilyen vezetők gyorsan tudnak döntéseket hozni és képesek hatékonyan kommunikálni a döntéseiket. Ezek a készségek, képességek nagymértékben hozzájárulnak a szervezet eredményességéhez. A hatékony problémamegoldó képességgel

rendelkező vezetők ugyanis képesek megelőzni a problémák kialakulását, továbbá hatékonyan tudnak kezelni olyan váratlan helyzeteket is, amelyek előre nem láthatóak. Emellett az ilyen vezetők magabiztos döntéseikkel és hatékony kommunikációjukkal nyilvánvalóan hozzájárulnak a szervezet stabilitásához és hatékonyságához. (Roóz, 2006)

A vezetőket attól függően, hogy a vállalat hierarchiájában milyen szinten állnak, különböző vezetési szintekre tagoljuk. Felső-, közép- és alsó vezetői szinten az alapvető vezetői képességek különböző mértéke szükséges (Roóz, 2006):

- Technikai (mennyire szükséges az adott vezetőknek a vezetett szakma specialitásait ismernie)
- Humán (mennyire kell tudnia az adott vezetőknek a vezetése alá tartozó embereket kezelni, irányítani)
- Konceptuális (milyen mértékben kell az adott vezetőknek az általa vezetett egységet a teljes rendszer egészéhez illeszteni, milyen gyakran kell stratégia alkotással foglalkoznia stb.)

Felső vezetés	Közép vezetés	Operatív vezetés
konceptuális	konceptuális	konceptuális
	humán	humán
humán	humán	technikai
technikai	technikai	

2. ábra: Alapvető vezetői képességek szükséges mértéke vezetői szintenként (Forrás: Roóz: A menedzsment alapjai 2006.)

## 2.7. Napjainkban kiemelt figyelmet érdemlő kompetenciák

### 2.7.1. A kulcskompetenciák jelentősége

A kulcskompetencia az ismeretek, készségek és attitűdök olyan többfunkciós, transzferábilis, azaz egyik helyzetről a másikra átvihető, és több célt is szolgáló egysége, amellyel minden egyénnek rendelkeznie kell ahhoz, hogy személyiségét ki tudja teljesíteni és fejlesztesse azt,

továbbá be tudjon illeszkedni a társadalomba és foglalkoztatható legyen. A kulcskompetenciákat a kötelező oktatás időszakában kell elsajátítani. A későbbiekben ezek a kompetenciák képezik az egész életen át tartó tanulás alapját. (OFI, 2009)

### 2.7.2. A kompetencia alapú oktatás

A kompetencia alapú felmérések hatására ma már konszenzus van abban a kérdésben, hogy a tárgyi tudást, a tények megtanulását középpontba helyező oktatást fel kell váltania a különféle készségeket fejlesztő kompetenciák megalapozásának, fejlesztésének. A tagországok által kialakított vélemények alapján nyolc kompetencia-területet határoztak meg, amelyeket nélkülözhetetlennek ítélnék a tudás alapú társadalomban mindenki számára. Az iskolákban a kulcsszerep a pedagógusoké.

### 2.7.3. A digitális kompetencia

A digitális kompetencia azoknak a készségeknek és ismereteknek az összessége, amelyekkel az egyén hatékonyan és biztonságosan tudja használni a digitális eszközöket és technológiákat, valamint megérti és kihasználja azok előnyeit a mindennapi életben és a munkahelyén.

Ma már szinte minden területen szükség van digitális kompetenciára, mivel az emberek egyre inkább digitalizált világban élnek és dolgoznak. A digitális kompetencia segít az embereknek hatékonyan kommunikálni, információkat keresni és feldolgozni, dolgozni és tanulni az online térben, valamint részt venni az egyre növekvő digitális gazdaságban.

A digitális kompetencia fejlesztése nem csak a munkahelyen, hanem az élet minden területén fontos. Az interneten található információk bősége miatt a digitális kompetencia hiánya súlyos hátrányt jelenthet az információs társadalomban való részvételben és a tudás elérésében. Az online kommunikációban és tevékenységekben való részvételhez szükséges készségek nélkül az emberek szociális és gazdasági szempontból is hátrányos helyzetbe kerülhetnek.

A köznevelésbe a korszerűbb és hatékonyabb oktatás érdekében mindenképpen szükséges a digitális tartalmak, eszközök és módszerek tömeges bevonása. Ehhez az oktatók és tanulók digitális kompetenciáit is fejleszteni kell. A köznevelés négy szintjére európai uniós projekt keretein belül dolgoznak ki az Oktatási Hivatal vezetésével olyan keretrendszert, amely alkalmas arra, hogy általa mérhető, értékelhető és könnyebben fejleszthető legyen a diákok, a pedagógusok és az intézményvezetők is digitális kompetenciáikat illetően. (Medve, 2022)

Megfigyelhető, hogy a nők alulreprezentáltak a digitális világban, az IT szektorban. A „Nők a digitális korban” című tanulmány ír arról a tendenciáról, hogy ha a digitális munkaerőpiacra folyamatosan több nő lépne be, az jelentős GDP-növekedést eredményezhetne az európai gazdaságban. (Juhász – Czeglédi, 2020)

Az egész életen át tartó tanulás és a digitális kompetencia fejlesztése kulcsfontosságú az egyének számára, hogy sikeresek lehessenek az egyre digitalizáltabb világban. Az egyének, akik rendelkeznek erős digitális készségekkel, képesek alkalmazkodni az új technológiákhoz és lehetőségeket teremteni maguknak a munkaerőpiacon. A digitális kompetencia tehát az egyének és a társadalom számára egyaránt fontos az élet minden területén. (OFI, 2009)

A mai munkahelyeken nagyra értékelik az e-készségeket. A COVID, a háború, és az egyre több bizonytalansági tényező által gyorsan felértékelődnek a digitális készségek, és a digitális kommunikációban való jártasság. A digitális kompetencia lehetővé teszi a vezetők számára, hogy digitális környezetben dolgozzanak. Ezek az e-készségek segíthetik például a HR-menedzsereket is a távmunkába való sikeres átállásban. (Enkhjav –Varga, 2023)

#### 2.7.4. Hard skill-ek

A "hard skill"-ek (üzleti) olyan konkrét és mérhető képességek, amelyek szükségesek egy adott szakma vagy tevékenység végzéséhez. Ezek a képességek általában szakmai ismereteket, technikákat, módszereket vagy specifikus szoftverek és eszközök használatát jelentik.

A hard skill-ek fontosak, mert meghatározzák, hogy milyen hatékonyan tudunk dolgozni és milyen eredményeket tudunk elérni a munkahelyen. A hard skill-ek általában alapvető követelmények a munkáltatók számára, és gyakran szerepelnek a munka leírásában és a kiválasztási folyamatban.

A hard skill-ek fejleszthetők általában szakmai oktatáson, gyakorlaton, képzésen, workshopokon és egyéb tanulási lehetőségeken keresztül. A gyakorlati tapasztalat is nagyon fontos a hard skill-ek fejlesztéséhez, így érdemes lehet munkatapasztalatot szerezni az adott szakmában. A szakmára vonatkozó könyvek, útmutatók és online kurzusok is segíthetnek a hard skill-ek megszerzésében és fejlesztésében. (Karoliny – Poór, 2019)

#### 2.7.5. Soft skill-ek

A "soft skill"-ek (lágú) olyan nem-műszaki készségek, amelyekkel hatékonyabbá és sikeresebbé tehetjük a munkánkat. Az ilyen készségek általában nem mérhetőek vagy

értékelhetőek szigorúan objektív kritériumok alapján. A soft skill-ek általában magatartásbeli képességeket jelentenek, például kommunikáció, problémamegoldás, együttműködés, vezetői készségek, időmenedzsment, kreativitás, stb.

A soft skill-ek fontosak, mert kulcsfontosságúak a munkahelyi teljesítmény és hatékonyság szempontjából. Az ilyen képességek segítenek a munkatársaknak jobban együttműködni egymással, hatékonyabban kommunikálni, konfliktusokat megoldani, valamint hatékonyan kezelni az időt és a feladatokat.

A soft skill-ek fejleszthetők különböző módon, például tréningeken, workshopokon, szemináriumokon, online kurzusokon, vagy személyes fejlesztési tervekkel. A gyakorlati tapasztalat is nagyon fontos a soft skill-ek fejlesztésében, így érdemes lehet különböző projekteken részt venni, vagy vezetői pozícióban dolgozni. A visszajelzések és a mentorálás is segíthetnek az egyéni fejlődésben, így érdemes lehet kérni mások véleményét és tanácsát a fejlesztési tervek kialakításához. (Karoliny – Poór, 2019)

#### 2.7.6. Élethosszig tartó tanulás

Az élethosszig tartó tanulás fogalmát először a 1970-es években fogalmazta meg Edgar Faure, aki az ENSZ Oktatási, Tudományos és Kulturális Szervezetének (UNESCO) vezetője volt. Faure az élethosszig tartó tanulást azért tekintette fontosnak, mert úgy vélte, hogy a munkahelyi és személyes változások miatt az embereknek folyamatosan fejleszteniük kell tudásukat és készségeiket. Az élethosszig tartó tanulás fogalmát azóta széles körben elfogadják, és az oktatási politikák középpontjába került azáltal, hogy az Európai Unió is felismerte annak fontosságát a munkaerő-piaci versenyképesség és az egyéni fejlődés szempontjából. Az élethosszig tartó tanulás a folyamatos tanulás és fejlődés elkötelezettsége az egész életen át. Ez magában foglalja a formális oktatást, a nem formális tanulást és az informális tanulást is. Az élethosszig tartó tanulás jelentősége több szempontból is megmutatkozik. Így például a személyes és szakmai fejlődésben, a gazdasági növekedésben, a versenyképességben. Az élethosszig tartó tanulás lehetővé teszi az emberek számára, hogy jobban felkészültek legyenek a kihívásokra és változásokra az élet minden területén. (OFI, 2009)

A munkáltató és a vezető fontos szerepet játszik a munkavállalók élethosszig tartó tanulásának elősegítésében. Azáltal, hogy támogatják a munkavállalókat a képzésben, mentorálásban, karriertervezésben és a rugalmasság biztosításában, hozzájárulhatnak a munkavállalók fejlődéséhez és az üzleti eredmények javításához. A vezetőknek ösztönözniük kell a dolgozókat

abban, hogy folyamatosan tanuljanak, és igyekezzenek mindig a lehető legtöbb információt magukba szívni. (Templar, 2021)

Az élethosszig tartó tanulás azért fontos a munkavállalók számára, mivel segíthet nekik fejleszteni és bővíteni a szakmai ismereteiket, valamint javítani a munkaerő-piaci pozíciójukat. Az állandó tanulás lehetővé teszi számukra, hogy naprakészek legyenek a legújabb iparági trendekkel és technológiákkal kapcsolatban, amelyekre egyre nagyobb szükség van a versenyképes munkaerőpiacon. Lehetőséget nyújt a munkavállalóknak arra, hogy át- vagy továbbképzéseket végezzenek, és fejlesszék azokat a készségeket, amelyekkel hatékonyabban tudnak dolgozni. Emellett a tanulás pozitívan befolyásolja az önfejlesztést, önbizalmat és a személyes teljesítményt is, ami tovább növelheti a munkahelyi sikerességet és elégedettséget. (Henczi – Zöllei, 2007)

Stephen R. Covey is hangsúlyozza, hogy az egyéneknek mindig keresniük kell a módot a fejlődésre, a tanulásra, hiszen így újulhatunk meg folyamatosan. Ez segíti, hogy folyamatosan sikeresek és eredményesek lehessünk életünk folyamán. (Covey, 2022)

A sikerhez vezető lépcsők a magánéletben és a munkában is a fejlődésen, tanuláson át vezetnek. Az iskolát követően egész életünk során. Covey a fiatalokat is biztatja arra, hogy fejlesszék képességeiket, tervezzék meg az ahhoz vezető utat. Mindez a fejlődésük, és sikereik alapja. (Covey, 2018)

## 2.8. A kiemelt figyelmet érdemlő tehetséges munkaerő

A tehetséges munkaerő az egyik legfontosabb erőforrás egy vállalkozás vagy szervezet számára. Az értékes és tehetséges munkaerő megszerzése és megtartása kulcsfontosságú az üzleti siker szempontjából. A siker kulcsa a tehetséges emberekben, munkavállalókban rejlik. Elkötelezett, felkészült, kreatív csapat esetén van a legnagyobb esély növekedésre minden iparágban, területen. Azok a vállalatok fejlődnek igazán, ahova a legtehetségesebbek mennek dolgozni. Békefi László szerint a növekedési pálya fenntartásához nagyon nagy szükség van arra, hogy a vállalatok képesek legyenek megtartani és magukhoz vonzani a tehetséges szakembereket, és pályakezdőket is. (Békefi, 2020)

A tehetséges munkaerő kiemelt figyelmet érdemel a munkáltatók szempontjából, mert a tehetséges munkaerő megszerzése és megtartása a vállalkozások versenyképességének

növeléséhez vezet. Az ilyen munkaerő felkarolása hozzájárul a vállalkozások innovációjához, produktivitásához, ügyfél-elégedettségéhez, és versenyelőnyéhez. (Gandossy, 2007.)

A vezetők, és az alacsonyabb beosztásban dolgozók esetében is fontosak a tehetséges, jól teljesítő emberek. (Laker, 2021) A tehetségmenedzsmenttel összefüggésben az utódlási tervek kidolgozására is szükség van. A legfelsőbb vezetőknek, a vezérigazgatónak például a saját utódlási tervével is ajánlott foglalkoznia oly módon, hogy már előre, az igazgatótanácsi tagokkal és a HR-igazgatóval rendszeresen és részletesen, áttekintik, értékelik a szóba jöhető jelölteket, és igény szerinti képzési tervet dolgoznak ki számukra. (Dewar-Czeglédy és tsai, 2022.)

### 2.8.1. A szervezeti teljesítményspirál kialakulása

A mai üzleti környezetben a vállalatok versenyképességének megtartásához, versenyelőny megszerzéséhez tehetséges, teljesítőképes munkaerőre van szükségük. A munkavállalók keresik az a munkahelyet, amely biztonságos számukra, fejlődhetnek, anyagilag és erkölcsileg is megbecsülik őket, ahol motiváltak és elégedettek lesznek. A vállalatoknak ezeket a feltételeket kell megteremtenie. Ahhoz, hogy a munkaerő hatékonyan dolgozzon, és a vállalat eredményes legyen, a vállalat megteremti a jó szervezeti struktúrát, vonzó lesz a tehetséges emberek számára, vonzza azokat. A jól teljesítő, tehetséges emberek pedig segítik a nagyívű fejlődést, de csak akkor, ha ez megfelelő vezetéssel párosul. (Gandossy, 2007)

### 2.8.2. Megfelelő ember a megfelelő pozícióban és időben

A kiváló vállalatok a lehető legmegfelelőbb embereket helyezik el a kulcspozíciókba, és mindig biztosítják a fejlődés, előrelépés lehetőségét. Ehhez az szükséges, hogy a legfontosabb tehetségeket olyan pozíciókban foglalkoztassák, ahol a lehető legjobb eredményt tudják, képesek elérni. Fontos, hogy érezzék azt, hogy a vállalat megbecsüli őket. Sajnos elmondható, hogy a legtöbb helyen nem ismerik fel azt a hozzáadott értéket, amelyet a tehetséges munkaerő képes a teljesítményhez hozzátenni, illetve alábecsülik ennek hatását, amelyet a munkavállalókra és a vállalatra/szervezetre gyakorol. (Gandossy, 2007)

### 2.8.3. Orientálás a kritikus képességek felé – valódi lehetőségek, valódi tervek

Amennyiben világosan meghatározza a vállalat, hogy az egyes pozícióiban milyen kulcskompetenciák szükségesek, és ezt megismerhetik a munkavállalók, akkor lehetőségük van arra, hogy ezen kompetenciáikat önállóan (is) fejlesszék. Ez versenyelőnyt jelenthet a



vállalatnak, mert ezáltal vonzóbb a tehetségesebb, tanulni szerető, és valódi képességeivel tisztában lévő munkaerő számára. A menedzsereknek kiemelkedő szerepe lenne annak felismerése, hogy a kiemelkedő, kiváló teljesítményű munkaerő felvétele, alkalmazása, továbbképzése gazdaságilag megtérül. (Gandossy, 2007)

A szervezetek, vállalatok munkaerő megtartó képessége, így a tehetséges munkaerő megtartó képessége is, kifejezetten erősen függ a vezetők munkájától, hozzáértésüktől, és a HR rendszerek minőségétől, melyeknek támogatniuk kell egymást. (Csedő és mtsai, 2016)

## 2.9. Az IQ és a munkaerőpiaci lehetőségek összefüggése

Az IQ (Intelligence Quotient) az intelligencia mérőszáma, amelyet az intelligencia tesztekkel mérnek. Az IQ az egyén által elérhető intellektuális teljesítményt méri. Azok az emberek, akik magasabb IQ-val rendelkeznek, általában jobban teljesítenek az iskolában, munkahelyen, és vezető pozícióban is. Ennek az az oka, hogy a magasabb IQ jelentős hatással van a szellemi teljesítményre és a kognitív képességekre. Az IQ alapján kiválasztott embereknek általában jobb a problémamegoldó és a kreatív gondolkodása, ami elősegíti az innovatív ötletek megvalósítását és a hatékony munkavégzést. Gyorsan tanulnak, jobban alkalmazkodnak az új kihívásokhoz. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy az IQ nem az egyetlen tényező, amely befolyásolja a sikert, a karriert. A motiváció, a szorgalom, a szociális készségek, a kommunikációs képességek és a tapasztalat is fontos szerepet játszanak. Az intelligencia önmagában nem tudja garantálni a beválást, illetve fontos kiemelni azt is., hogy az a szervezeti célokkal ellentétesen is felhasználható. (Klein – Klein, 2020)

Cattell határozta meg intelligencia modelljében a fluid intelligencia és az úgynevezett kristályos intelligencia faktorait. A fluid intelligencián a nonverbális, absztrakt, újszerű problémák megoldásának képességét, míg kristályos intelligencián a korábban elsajátított tudást, a tanult képességeket érti. A fluid intelligencia a rövid távú problémamegoldó és logikai képességek összessége, amelyek az agy kognitív folyamatait jellemzik. Ez a fajta intelligencia azon képességek összessége, amelyek segítenek az új problémák megoldásában, az új helyzetekhez való alkalmazkodásban, a korábbi tapasztalatokból való tanulásban és az absztrakt gondolkodásban. Az emberek, akik magasabb szintű fluid intelligenciával rendelkeznek, általában jobban teljesítenek az új problémák megoldásában, a korábbi tapasztalatokból való tanulásban, az absztrakt gondolkodásban, és általában kreatívabbak és innovatívabbak is

lehetnek. A fluid intelligencia tehát kulcsfontosságú szerepet játszik a sikeres problémamegoldásban és az új helyzetekhez való alkalmazkodásban. (Csépe és mtsai, 2008)

Peterson az „IQ és a munkaerőpiac” című előadásában az IQ jelentőségét tárgyalja a munkaerőpiacon és az alacsonyabb IQ-val rendelkező emberek kihívásait. Azzal érvel, hogy az IQ fontos tényező a munkateljesítmény előrejelzésében és a magasabb IQ-pontszámmal rendelkező személyek nagyobb valószínűséggel sikeresek olyan összetett munkákban, amelyek problémamegoldó és kritikus gondolkodási készségeket igényelnek. Peterson az IQ jövedelemre és társadalmi státuszra gyakorolt hatását is tárgyalja, kiemelve, hogy a magasabb IQ-val rendelkező emberek általában több pénzt keresnek, és magasabb társadalmi státusszal rendelkeznek. Elismeri azonban az IQ korlátait is, mint a munka sikerének előrejelzője, és megjegyzi, hogy más tényezők is fontos szerepet játszanak, mint például a lelkiismeretesség és az érzelmi intelligencia. (Peterson, 2017)

A „Milyen munka felel meg az IQ-dnak” című előadásában Peterson kifejti továbbá az IQ-tesztek munkaerő-felvétel során történő alkalmazásának etikai vonatkozásait, és úgy érvel, hogy a munkáltatóknak számos tényezőt figyelembe kell venniük a felvételi döntések meghozatalakor. Hangsúlyozza, hogy az IQ fontos tényező a munkaerő-piaci sikerben, mivel a magasabb IQ-val rendelkező emberek jobban alkalmazkodnak a változó körülményekhez és képesek hatékonyan kezelni az összetett feladatokat. Az IQ csak egy tényező a sikerességhez, és más tulajdonságok, mint például az önfegyelem, az érzelmi intelligencia és a szorgalom is fontos szerepet játszanak. Végül azt is hangsúlyozza, hogy az intelligencia nem a végső tényező a boldogság és a siker elérésében, és fontos a személyiség és a szenvedély megfelelő egyensúlya is. (Peterson, 2021)

## 3. Saját kutatás

### 3.1. Kutatási célok, hipotézisek bemutatása

Kutatási célom volt megismerni a vezető beosztású és az alkalmazotti munkakörökben dolgozó munkavállalók gondolkodását a kompetenciák fontosságának, fejlesztésének tekintetében. Kíváncsi voltam arra, hogyan ítélik meg, mint magánemberek a gyermekek, fiatalok részére fontos kompetenciákat, melyeket tartják a legfontosabbnak. Fel szerettem volna mérni, hogy magukat felkészültebbnek, kompetensebbnek tartják-e, mint más munkavállalókat a szervezetükénél, illetve a vezetőik kompetenciáival mennyire elégedettek, mely területeken várnának el tőlük nagyobb fejlődést. Milyen arányban fordult már elő a munkavállalókkal, hogy vezetőik kompetencia hiánya miatt kényszerültek munkát váltani?

Kutatásom fókuszában az állt, hogy a vezetők és a beosztottak szükséges kompetenciáinak különbségeit megvizsgálhassam abból a szempontból, mit és mennyire tartanak fontosnak erről, illetve meghatározható legyen, hogy melyek a legáltalánosabban fejlesztésre váró területek esetükben, de az is, mire költenének a cégük büdzsájából, ha ők dönthetnének erről. A költségekről a vezetők döntenek, így fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a vezetők motorjai, vagy gátjai lehetnek a fejlesztési folyamatoknak, azáltal, hogy elkötelezettek, vagy sem azok mellett. Előfeltevéseim a következők voltak:

#### 3.1.1. Első hipotézis

Feltételezem, hogy a vezetők kevésbé elkötelezettek a kompetenciák mérésének, fejlesztésének irányában, ők kevésbé tartják fontosnak, mint más munkavállalók.

#### 3.1.2. Második hipotézis

Feltételezem, hogy a munkavállalók többsége úgy gondolja, rendelkezik a saját munkaköréhez szükséges kompetenciákkal, de úgy véli, a környezetében más munkavállalók kevésbé.

#### 3.1.3. Harmadik hipotézis

Feltételezem, hogy a munkavállalók többsége már váltott azért munkahelyet vagy munkakört, mert nem volt elégedett a vezetője felkészültségével, vagy gondolkozott már ezen.

## 3.2. A vizsgálat körülményei, helyszínének bemutatása

Primer kutatásom nagyvállalati és nem nagyvállalati vezető beosztásban, valamint beosztotti munkaviszonyban állók, továbbá közoktatásban dolgozók, és fiatalok véleményére is kiterjedt. Az elérést elektronikusan, social media felületen, de nem nyilvános, hanem privát csatornán keresztül terveztem, továbbá e-mail-es megkeresés formájában. A Messenger alkalmazáson keresztül privát üzenetben kértem ismerőseimet a mobiltelefonra optimalizált online kutatási kérdőív kitöltésére, melyet a Google Űrlapok alkalmazásban készítettem el. Ez optimálisnak tűnt a kutatás lebonyolításához. Könnyen létrehozható benne a kérdőív és mindenki számára ingyenesen elérhető – Google-fiókkal nem feltétlenül kell hozzá rendelkezni, de a használatát megkönnyíti, kényelmesebbé teheti. Anonim volt az adatgyűjtés, nem kértem e-mail cím megadását sem, így többen kitöltik, mintha e-mail címet is kérek. Utóbbi esetben a kitöltők személyét hozzá lehetne rendelni az e-mail címeik alapján az egyes rekordokhoz, amelyekből a válaszokat, eredményeket mutató Excel tábla áll. A Google Űrlapoknak felhasználóbarát a felülete és e-mailben megosztható linket ad. A létrehozott kérdőív könnyen beágyazható weblapra és közösségi oldalra is. Az adatok Excel-táblázatba letölthetőek a felmérés végén. Az ingyenességen túl fontos, hogy nincs korlátozva a kérdőív kérdések száma, a kitöltők száma, és a megosztások száma sem. (Ács et al., 2014) A kitöltést laptopon, asztali számítógépen keresztül is meg lehetett oldani. Sokan este töltötték ki otthonukban, de jelentős volt azok száma is, akik napközben, a munkahelyükön töltötték ki reggel, ebédet követően, vagy a munka befejezése után. A leggyorsabbnak a Messenger-es kiküldés ígérkezett korábbi tapasztalataim alapján, de a konkrét kiküldési időszakban az alkalmazás nem működött megfelelően, így jelentős volt az e-mail-ben történő felkérés is. Kifejezetten nem körlevél formájában küldtem a felkéréseket. Igyekeztem személyessé, kedvessé tenni a megkeresést azért, mert abban bíztam, hogy így jobb kitöltési arányt érek el. 271 címzettnek küldtem személyes felkérést, mely mintegy 10 esetben 2 személynek szólt. Igyekeztem minden korosztályt megkeresni, de a leginkább érintettek a középkorúak, a saját életkoromból kifolyólag. Bárki által elérhető nyilvános platformra nem töltöttem fel a kérdőívet, de egy fiatal nappali képzést végző egyetemista csoportba továbbították a kérdőív linkjét, egy esetben pedig a felkért személy saját felajánlása alapján néhány kollégáját megkérte a kitöltésre. Összességében elmondható, hogy kb. 300 főhöz jutott el a kérdőívem négy nap alatt. Egy hét alatt ebből 113 kitöltés született. Három esetben érkezett kérdés a kitöltésre vonatkozóan annak tekintetében, hogy kompetensek-e ők egyáltalán kitölteni, illetve a saját gondolkodásuk szerint töltsék ki, avagy a „másik” helyzetébe beleképzelve magukat. Kettő esetben pedig az elküldés, mentés nem volt

zökkenőmentes teljesen, de tulajdonképpen amiatt, mert egy-egy helyen véletlenül nem jelölték meg a választ. A hiányzó válasz jelölését követően azonban az elküldés, mentés az ő esetükben is megtörtént. Többen nagyon elgondolkodtatónak, érdekesnek találták a kutatási kérdőívet.

Nagyvállalatnál dolgozom, amelynek az ország több régiójában van telephelye, illetve ismeretségi köröm egyébként is országos, ismerőseim munkaköreit és végzettségüket tekintve széles a skála, de az alacsony mintavételi szám miatt nem tekinthető reprezentatívnak a mintavétel. Tekintettel arra, hogy a vállalatnál, amelynél immár 13. éve dolgozom, több munkakört is betöltöttem már, sok más munkakört betöltővel volt nagyon jó munkakapcsolatom, kifejezetten kedvesek velem az emberek. Azt hiszem, a jó munkakapcsolatoknak, és a személyes megszólításnak is köszönhetem, hogy ilyen jó arányban (37,7 %) töltötték ki egy hét alatt a kérdőívet a felkért személyek. A saját kérdőívem kiküldése előtt egy korábbi időszakban diáktársamnak segítettem kérdőívei gyors kitöltésének előmozdításában, először csak férfi, majd 1-2 nap múlva mind férfi, mind pedig női ismerőseimet megszólítva. Akivel lehetett, személyesen is beszéltem kiküldés előtt. Az akkori pozitív tapasztalatok segítettek a saját kutatási kérdőívem kiküldésének megtervezését és lebonyolítását, közösségi nyilvános megosztás nélkül.

### 3.3. A vizsgálati módszerek és minta bemutatása

Primer kutatásomhoz **kvantitatív** módszert választottam. Mérési eszköz a megkérdezés, melynek eszközeként a **kérdőívet** választottam, melyben értékelő, számszerűsíthető, zárt kérdéseket tettem fel. Az **önkitöltős kérdőív** végén volt lehetőségük a válaszadóknak a kérdőív témája kapcsán gondolataikat megosztani. **Nem valószínűségi mintavételt** alkalmaztam, mert a valószínűségi minta kiválasztása lehetetlen lett volna. Nem tudtam volna biztosítani az egyenlő bekerülési valószínűséget. A mintavétel emiatt önkényesen történt. Az **önkényes mintavétel** lényege, hogy a válaszadókat nem szűrjük, ez a legolcsóbb, és legkevésbé időigényes módszer. (Ács et al, 2014) Online formában, írásban kértem a kitöltést, és az egyszerűen elérhető alanyokat kerestem meg. Úgy gondoltam, a szóbeli megkérdezés igen időigényes lett volna. Összesen mintegy 300 főhöz jutott el a kérdőívem. Az alacsony mintavételi szám miatt, továbbá a megkeresési formából, az idő relatíve szűkösségéből adódóan nem tekinthető reprezentatívnak a kutatás. A kutatási eredmények csak a vizsgált alanyokra érvényesek. A reprezentatív mintának az a lényege, hogy jól jellemzi az alapsokaságot, és az alanyok egyforma valószínűséggel kerülhetnek be a vizsgált mintába.

A kvantitatív vizsgálati módszerrel szerzett adatok mérhetőek, összerendezhetőek, elemezhetőek statisztikai, matematikai és egyéb módszerekkel. (Majoros, 2004) A válaszokat táblába rögzítettem, az összesített adatokból különböző mutatókat határoztam meg.

Kérdőívem esetében többféle változót használtam. Nominális, más néven névleges mérési szintű egy változó akkor, ha elemei kölcsönösen kizárják egymást, attribútumaira a teljesség igaz. A skálák esetében ordinális, más néven sorrendi változókat használtam, amely azt jelenti, hogy a változók egymáshoz képest a vizsgált tulajdonság tekintetében kisebbek vagy nagyobbak, azonban a két érték közötti távolság nem definiálható, sokszor nem egyforma. Az intervallum mérési szintű változók, más néven különbség mérési szintű változók alkalmazását találtam a leginkább hasznosnak a kutatásom során. A kérdéseimre adott válaszok esetén kifejezetten szerettem volna kikerülni, hogy középső (tartózkodó) értéket lehessen választani, ezért a lehetséges válaszok száma minden esetben páros, tehát középső (tartózkodó) érték nem választható. Ebből adódóan a kérdőívet kitöltők mindegyikének el kellett dönteni, hogy egy adott kérdés esetén melyik irányban gondolják inkább megfelelőnek a választ. 6 fokozatú, több kérdéses Likert skála mellett döntöttem, amely két szélsőséges érték közötti mérési skála, az attitűd mérésére szolgál. Intervallum, arányskálával, azaz különbségi mérési szintű változókkal nem dolgoztam. (Babbie, 2020)

Nyitott kérdéseket általában nem célszerű alkalmazni a kérdőív készítéshez a nehéz összehasonlíthatóság miatt. Mégis szerettem volna élni vele és valamilyen formában beépíteni a kérdőívbe. A félig nyitott kérdések alkalmazását elvettem. A zárt kérdések, amelyek esetében egy adott listából választhatják ki a megkérdezettek a válaszukat, sokkal könnyebben összehasonlíthatók és számszerűsíthetők. (Babbie, 2020) A Likert skála erre lehetőséget ad, hiszen gyakorlatilag a skála fokozatainak száma adja a válaszlehetőségeket, ami egy véges elemszámú válaszlehetőséget jelent. A kérdések megválaszolása egytől-egyig – az utolsó, +1 nyitott kérdésen kívül – kötelezőnek volt beállítva. A rendszer addig nem mentette el, illetve nem küldte el nekem a válaszokat, amíg a kitöltő nem válaszolta meg az összes kötelező kérdést. Tulajdonképpen véletlenül, egy érdeklődő visszajelzés, illetve technikai segítségnyújtás kapcsán jöttem rá arra, hogy a Google Űrlap rendszer használata azért is volt praktikus, mert akinek van Google fiókja – márpedig manapság az internetfelhasználók majdnem mindegyikének van –, az, ha abból kiindulva töltötte ki a kérdőívet – illetve a háttérben be volt jelentkezve az eszközről –, akkor a rendszer az ő számára mentette a válaszokat, amíg el nem tudta küldeni azt. Több esetben is előfordult, hogy a kitöltő mobiltelefonon kezdte el a kitöltést – s bár a felhasználói felület

mobiltelefonra optimalizált –, a Likert skála esetén csak 3 fokozatot lát először a felhasználó, a többihez, mivel 6 fokozatú skálát alkalmaztam, oldalra kellett görgetni a képernyőn, ami vontatottá tette a kitöltést, ezért többen áttértek inkább az asztali gépen történő válaszadásra. Utóbbi jóval kényelmesebbnek bizonyult, áttekinthetőbbek voltak így a kérdések, és a rájuk adható/adott válaszok. Amennyiben a felhasználók be voltak jelentkezve Google fiókjukba, nem veszték el a korábban megadott válaszaik, ott folytathatták, ahol abbahagyták az előző eszközön, vagy alkalommal.

A kutatásom eredményeinek feldolgozása során a Microsoft Excel táblába rendezve mentettem el az adatokat, amely a Google kérdőív miatt adott volt. Célszerűnek látszott ezután a Microsoft Excel programot használni a különböző mutatószámok, a relatív gyakoriság, módusz, medián, minimum, maximum, terjedelem, továbbá a szórás, és variancia (szórásnégyzet) értékek meghatározásához. Az ábrázolás kördiagrammal, sávdigrammal vagy csoportosított oszlopdiagrammal történt, és nagyon izgalmas volt látni, hogy a diagramokra nézve is nagyon szépen láthatóak, leolvashatóak a felsorolt értékek – többnyire nem számszerűen, nem pontosan, de hozzávetőlegesen mindenképpen. Az értékek összehasonlítására a sáv- vagy oszlopdiagram nagyon jó szemléltetőeszköz.

Terveztem a khi-négyzet (chi-square) próbát is elvégezni az egyes keresztátlák elkészítésével együtt, ennek azonban nem állt fenn minden feltétele, mert ehhez minden egyes cellában az elvárt gyakoriság minimum 5 kellene legyen. Vannak kutatók, akik egyes esetekben egy megengedőbb feltétellel dolgoznak, ami annyit jelent, hogy az elvárt gyakoriság száma kevesebb, mint 5 az összes cella maximum 20%-ában lehet. (Ács et al., 2014) Kutatásom adatait vizsgálva ez nem áll, így a próbát nem végezhettem el. A kutatásom során a lényegesen magasabb vizsgálati elemszám esetén lett volna értelme a próba elvégzésének.

### 3.4. Az eredmények bemutatása

Az online kérdőívet Google Űrlapok segítségével készítettem el. Mintegy 300 főnek került 3-4 nap alatt kiküldésre a kérdőív, mellyel 37,67 %-os kitöltési arányt értem el egy hét alatt. Informatikai probléma a kérdőívvel kapcsolatban nem merült fel. Felhasználói részről kaptam néhány kérdést, amelyeket elektronikus úton, vagy telefonon egyeztettem az érintettekkel.

A minta szűkössége, és a szakdolgozat terjedelmi korlátai miatt az egyes válaszok közötti korreláció nem került vizsgálatra. Emiatt ugyan lehetnek együtt mozgó értékek, de a látszólagos korreláció nem feltétlenül valódi. (Simon, 2006)

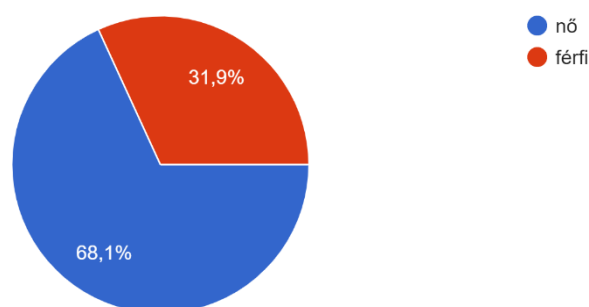
### 3.4.1. A demográfiai adatok elemzése (F blokk)

A demográfiai kérdések a kérdőív végén helyezkedtek el. Az eredmények bemutatása során azonban célszerű volt előrevenni, hogy megvizsgálhassam a mintát, mielőtt a kompetenciákkal kapcsolatos kérdésekre adott válaszokat értékelném. A 3. ábra a következő adatokat mutatja a kérdőívet kitöltők nemek szerinti megoszlásáról:

F/1. A kérdőívet kitöltők nemek szerinti megoszlását a 3. ábra mutatja be.

F/1. Kérem, jelölje meg a nemét!

113 válasz



3. számú ábra: Válaszadók nemek szerinti megoszlása, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A 113 fő válaszadónak 68,1%-a volt nő, míg a válaszadók 31,9% -a férfi. A nők aránya jóval nagyobb, a válaszok beérkezése folyamán az arány végig hasonlóan alakult. Valamivel több, mint kétszer annyi nő töltötte ki a kérdőívet, mint férfi. Mivel körülbelül ugyanannyi nő és férfi kapta meg a kérdőív kitöltésére vonatkozó felkérést, megállapítható, hogy a nők válaszadási hajlandósága kétszerese a férfiakénak.



F/2. A kérdőívet kitöltők iskolai végzettség szerinti megoszlását a 4. ábra mutatja be.

F/2. Kérem, jelölje meg legmagasabb iskolai végzettségét!

113 válasz



4. számú ábra: Végzettség szerinti megoszlás, n = 113 fő

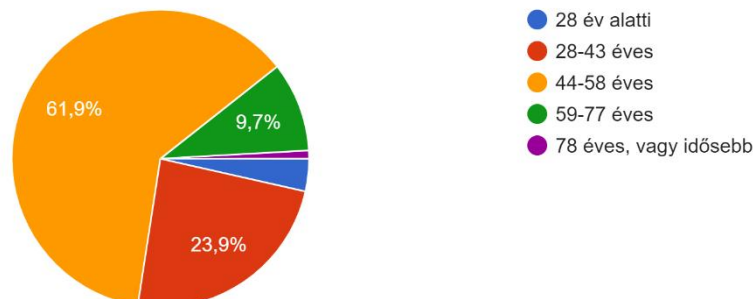
Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A kördiagrammról leolvasható, hogy a minta majdnem kétharmada felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A kitöltő 113 fő válaszadónak 63,7%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel. Ebből megállapítható, hogy a mintában a diplomások aránya felülreprezentált, hiszen ennél Magyarországon kisebb arányú a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma a lakosság számához képest. A kitöltők 13,3%-a szakközépiskola/szakgimnázium/technikumot végzett, 10,6 %-a pedig OKJ-s, vagy felsőfokú akkreditált képzést igazoló bizonyítvánnyal rendelkezik. Jelenleg felsőfokú tanulmányokat folytat a válaszadók 5,3%-a, ami 6 főt jelent a mintánkban.

F/3. A kérdőívet kitöltők életkor szerinti megoszlását az 5. ábra mutatja be.

F/3. Kérem, jelölje életkorát!

113 válasz



5. számú ábra: Életkor szerinti megoszlás, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

Az életkort a következő generációk szerint adtam meg a kérdőíven:

1925–1945 – Veteránok

1946–1964 – Bébi-bumm

1965–1979 – X generáció

1980–1995 – Y generáció

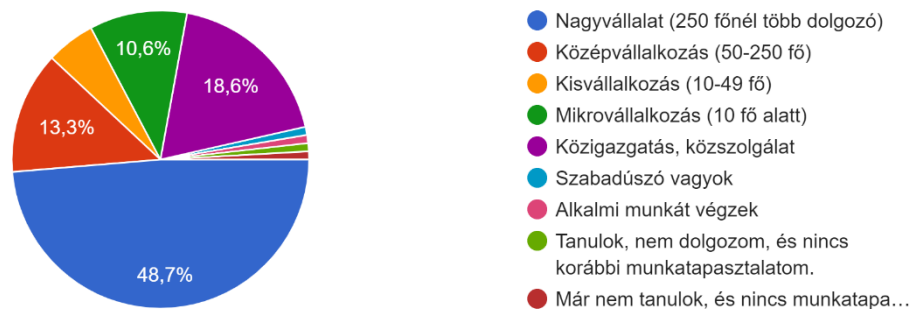
1996– – Z generáció (Buda, 2019)

Az adatokból látható, hogy a válaszadók gerincét az X generáció (44-58 éves) adta, amely kitöltők 61,9%-át jelenti. Ők képviselték tehát legnagyobb számban saját generációjukat. Az Y generáció (28-43 éves) azok, akik 23,9 %-kal még jelentékeny részét teszik ki a válaszadóknak. A nyugdíj előtt és után állók, a Bébi-bumm generáció tagjai 9,7 %-át, a fiatal Z generáció 3,5%-át (4 fő) tette ki a válaszadóknak. A legidősebbek, a Veteránok közül csupán 1 fő töltötte ki a kérdőívet.

F/4. A kérdőívet kitöltők munkáltatójának mérete szerinti megoszlását a 6. ábra mutatja be.

F/4. Hány munkavállalót foglalkoztat a szervezet, ahol dolgozik, vagy dolgozott (utolsó munkatapasztalat)?

113 válasz



6. számú ábra: Munkáltató mérete szerinti megoszlás, n = 113 fő

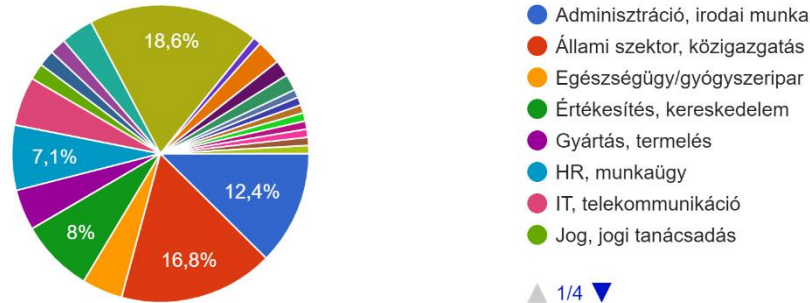
Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A kördiagramon jól látható, hogy a válaszadók majdnem fele, 48,7%-a nagyvállalatnál dolgozik. A közigazgatás, közszolgálat 18,6 %-ot, a középvállalkozásoknál dolgozók 13,3%-ot, a mikrovállalkozásoknál dolgozók 10,6%-ot képvisel a mintában. Kisvállalkozásnál 6 fő, 5,3 % dolgozik.

F/5. A kérdőívet kitöltők munkáltatójának ágazat szerinti megoszlását a 7. ábra mutatja be.

F/5. Melyik ágazatban dolgozik jelenleg, vagy hol dolgozott utoljára?

113 válasz



7. számú ábra: Munkáltatói ágazat szerinti megoszlás, n = 113 fő

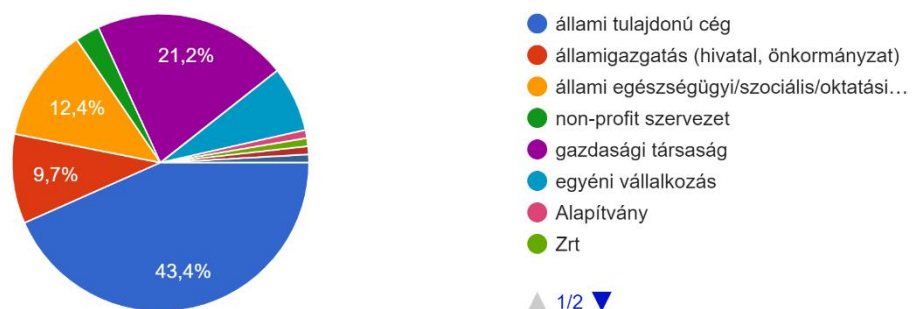
Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A válaszadók közül a három legnagyobb csoport, amelyek aránya 10 % fölé esik, az az oktatás/kutatásban dolgozók (18,6%), az állami szektorban dolgozók (16,8%), és az adminisztrációs irodai munkát végzők (12,4%) csoportja.

F/6. A kérdőívet kitöltők munkáltatójának tulajdoni jellege szerinti megoszlását a 8. ábra mutatja be.

F/6. Tulajdoni jellegét tekintve, milyen jellegű a munkahelye/utolsó munkahelye?

113 válasz



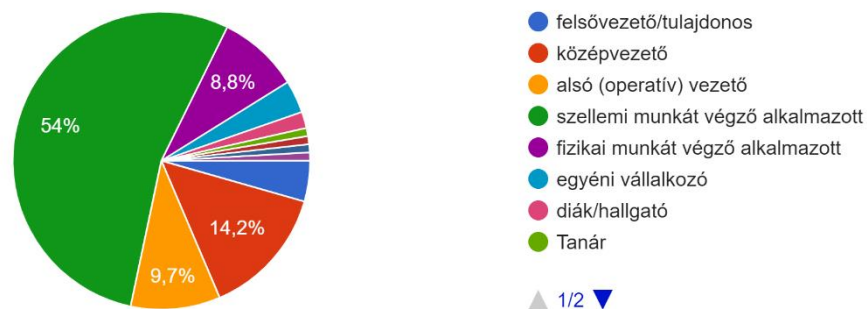
8. számú ábra: Munkáltató tulajdoni jellege szerinti megoszlás, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A válaszadók közül a három legnagyobb csoport, az állami tulajdonú cégnél dolgozók (43,4%), a gazdasági társaságoknál dolgozók (21,2%), és az állami egészségügyi/szociális/oktatási intézményekben munkát végzők (12,4%) csoportja. Állami hivataloknál, önkormányzatoknál a válaszadók 9,7%-a dolgozik.

F/7. A kérdőívet kitöltők beosztás szerinti megoszlását a 9. ábra mutatja be.

F/7. Beosztását, munkakörét tekintve, az Ön által betöltött pozíció/utolsó pozíció:  
113 válasz



9. számú ábra: Beosztás szerinti megoszlás, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A kitöltők megoszlását tekintve a szellemi munkát végző alkalmazottak képviseltetik magukat legnagyobb arányban. A válaszadók több, mint felét, 54 %-ot képviselnek. A középvezetők 14,2 %-ban, az alsó, operatív szintű vezetők pedig 9,7 %-ban képviseltetik magukat a mintában. 8,8 % végez fizikai munkát a válaszadók közül, és 4,4 %, azaz 5 fő felsővezető/tulajdonos. A többi jelölt csoport 4 % alatti része az összes kitöltőnek.

### 3.4.2. Az „A” blokk elemzése

Az „A” blokk a mindennapi életben gyermekek számára fontos, és az oktatás keretein belüli fejlesztésére nagyobb hangsúlyt igénylő kompetenciákra kérdezett rá, amit felnőttként visszatekintve látunk erről. A felnőttek vonatkozásában a mindennapi életben, illetve a sikeres karrierhez legfontosabbnak ítélt kompetenciáit kereste. Az „A” blokk kérdései minden válaszadónak kötelezően megválaszolható kérdések voltak.

A/1.

A blokk 1. kérdésénél arra voltam kíváncsi, ki mit gondol, a felsorolt ismeretek milyen mértékben fontosak ma egy iskolás gyermek, fiatal számára a mindennapi életben. 1-6-ig terjedő Likert skálán kértem jelölni a az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos értéket jelöli.

Az A/1. kérdésre adott válaszokat ábrázoló, 10. ábrán szereplő grafikonról is jól leolvasható, mely ismereteket tartják legfontosabbnak a kérdőívet kitöltők. Az 5-6-os értékeket számba véve, a legfontosabbnak ítélt ismeretek a következők:

idegen nyelvi kommunikáció, számítógépes ismeretek, a tanulás tanulása, szociális érzékenység, önismeret, és az anyanyelvi kommunikáció.

A 10. számú ábra szemlélteti a A/1. kérdésre adott válaszokat.

A/2.

A második kérdésnél azt kértem, a felsorolt kompetenciák közül válasszanak ki hármat, melyeknek fejlesztésére a legnagyobb hangsúlyt kellene fektetni véleményük szerint az iskolákban.

A 11. ábrán szereplő grafikonról leolvasható, hogy az idegennyelvi kommunikáció fejlesztését tartják a legfontosabbnak, amelyet a válaszadók 54 %-a jelölt, tehát minden második válaszadó jelölte. A tanulás tanulását és az önismeretet a kitöltők ugyanakkora hányada, 42,5-42,5%-a jelölte meg. A grafikon azt mutatja, legkevésbé a matematikai, számítási és vállalkozási ismereteket tartják fontosnak.

A 11. számú ábra szemlélteti a A/2. kérdésre adott válaszokat.

A/3.

A blokk 3. kérdése arra kereste a választ, hogy a felsorolt ismeretek milyen mértékben fontosak ma egy felnőtt számára a mindennapi életben. 1-től 6-ig terjedő Likert skálán kellett minősíteni az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos.

Itt az önismeret és az anyanyelvi kommunikáció ért el kimagasló értékelést, de igen fontosnak tartják a válaszadók egyértelműen felnőttek esetében az önmenedzsmentet, az idegen nyelvi kommunikációt, és a számítógépes ismereteket. Legkevésbé fontosnak a műszaki és társadalmi ismereteket tartják.

A 12. számú ábra szemlélteti a A/3. kérdésre adott válaszokat.

A/4.

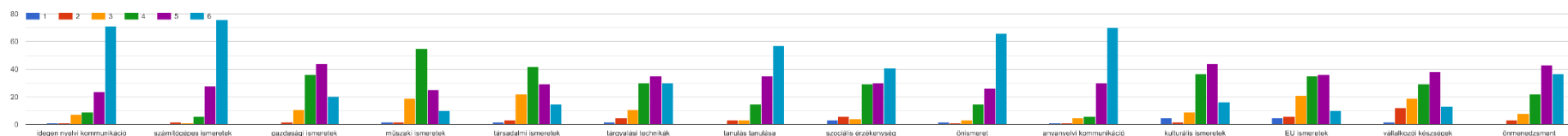
A 4. kérdés a sikeres karrier megvalósításához szükséges ismeretek fontosságának értékelését kérte 1-től 6-ig terjedő skálán minősíteni, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos.

A válaszadók sikeres karrier megvalósításához a legfontosabbnak egyértelműen a következőket jelölték: idegen nyelvi és anyanyelvi kommunikáció, számítógépes ismeretek, tárgyalási technikák, önismeret és önmenedzsment.

A 13. számú ábra szemlélteti a A/4. kérdésre adott válaszokat.

Az A/1., A/2., A/3., és A/4. kérdések válaszait ábrázoló grafikonok ábrái a következő oldalakon láthatók.

A/1. Mit gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben fontosak ma egy iskolás gyermek, fiatal számára a mindennapi életben?

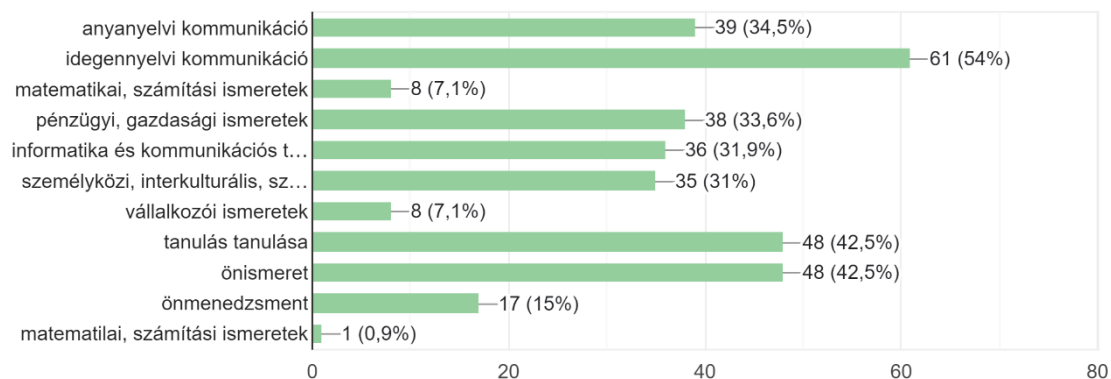


10. számú ábra: A/1. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A/2. Az alábbi kompetenciák közül válassza ki azt a hármat, melynek fejlesztésére legnagyobb hangsúlyt kellene fektetni az iskolákban?

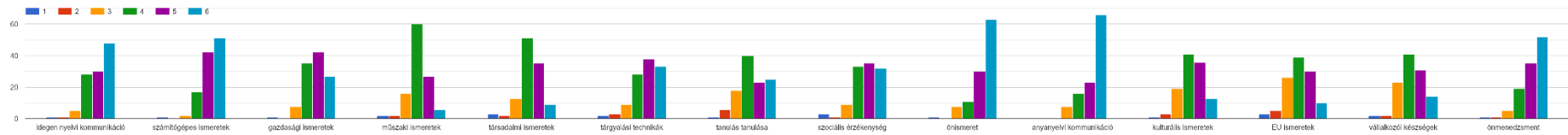
113 válasz



11. számú ábra: A/2. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

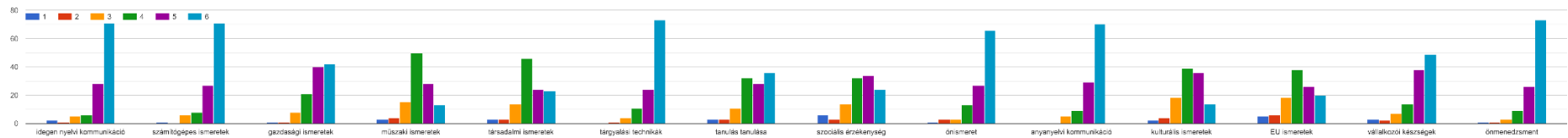
A/3. Mit gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben fontosak ma egy felnőtt számára a mindennapi életben?



12. számú ábra: A/3. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A/4. Mit gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben fontosak ma egy sikeres karrier megvalósításához?



13. számú ábra: A/4. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

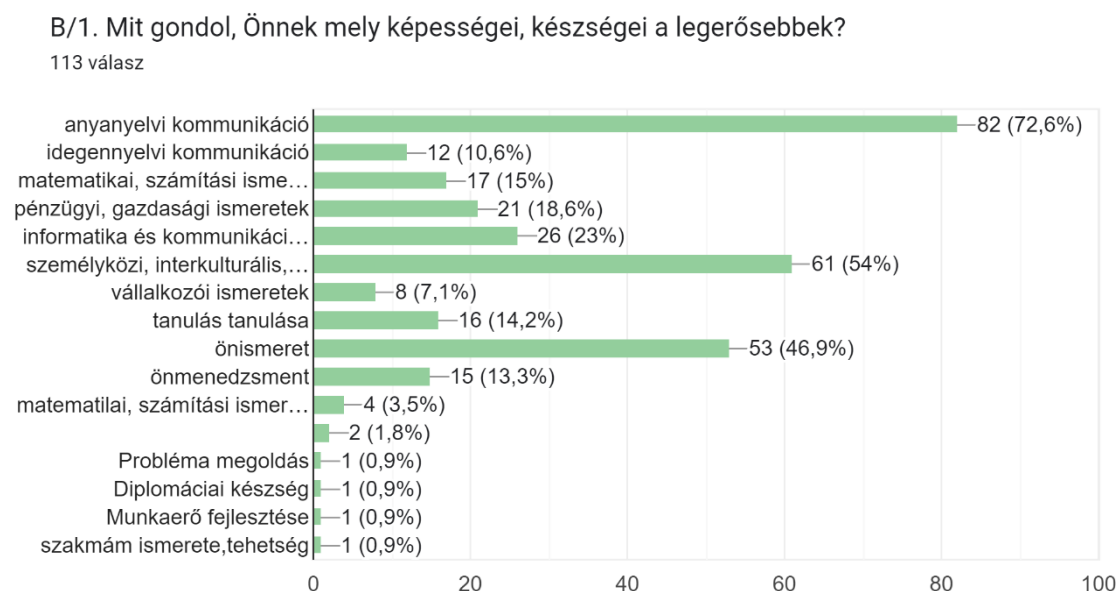


### 3.4.3. A „B” blokk elemzése

A „B” blokk a válaszadóra vonatkozó kérdéseket tartalmazott, mi az erőssége, gyengesége, mit fejlesztene saját forrásból, illetve a munkahely minek a fejlesztését támogassa. A választható lehetőségek minden kérdésnél azonosak, a következők voltak: anyanyelvi kommunikáció, idegennyelvi kommunikáció, matematikai, számítási ismeretek, pénzügyi, gazdasági ismeretek, informatika és kommunikációs technológiák, személyközi, interkulturális, szociális készségek, vállalkozói ismeretek, tanulás tanulása, önismeret, önmenedzsment.

B/1.

A „B” blokk 1. kérdésénél arra voltam kíváncsi, mit gondol a kitöltő, a saját képességei, készségei közül mik a legerősebbek a saját megítélésük szerint saját magukra vonatkozóan. Maximum hármat választ lehetett bejelölni, de egyéb válaszlehetőség megadására is volt mód.



14. számú ábra: B/1. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A 14. számú ábra szemlélteti a B/1. kérdésre adott válaszokat. A válaszadók kiemelkedő része, 72,6 %-a az anyanyelvi kommunikációt jelölte egyik erősségének a saját megítélése szerint saját magára vonatkozóan. 54%-uk a személyközi, interkulturális, szociális készségeket tartja kiemelkedőnek, 46,9 %-a pedig az önismeretet. Miközben 6 fő, azaz 5,4 % egyebet jelölt, a

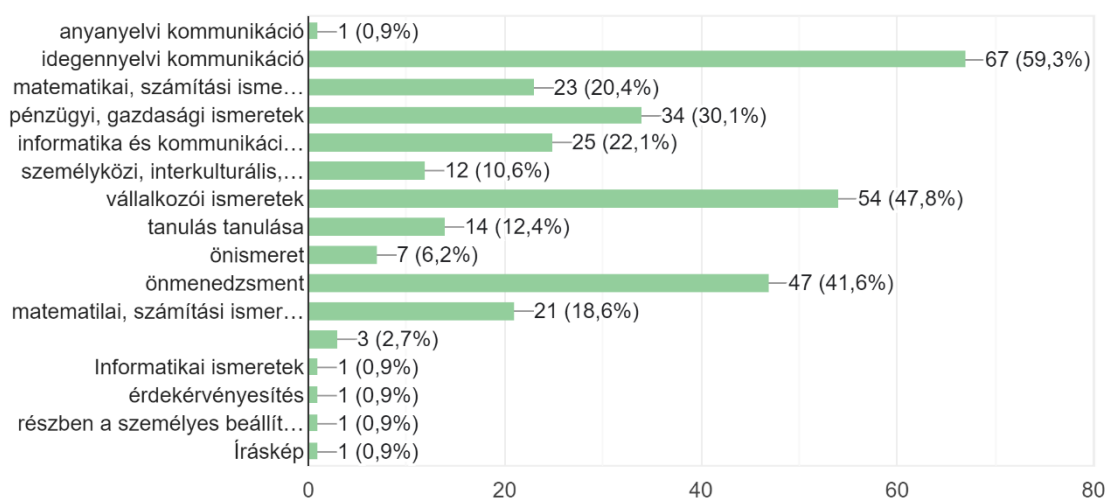
felsoroltak közül a vállalkozói ismeret volt a válaszadók lekisebb hányadának (7,1%) erőssége. Az idegennyelvi kommunikáció szintén kevesek erőssége, mindössze 10,6 % vallotta annak.

B/2.

A „B” blokk 2. kérdésénél arra voltam kíváncsi, mit gondol a kitöltő, a saját képességei, készségei közül mik a leggyengébbek a saját megítélésük szerint saját magukra vonatkozóan. Maximum hármát választ lehetett bejelölni, de egyéb válaszlehetőség megadására is volt mód.

B/2. Mit gondol, Önnek mely képességei, készségei a leggyengébbek?

113 válasz



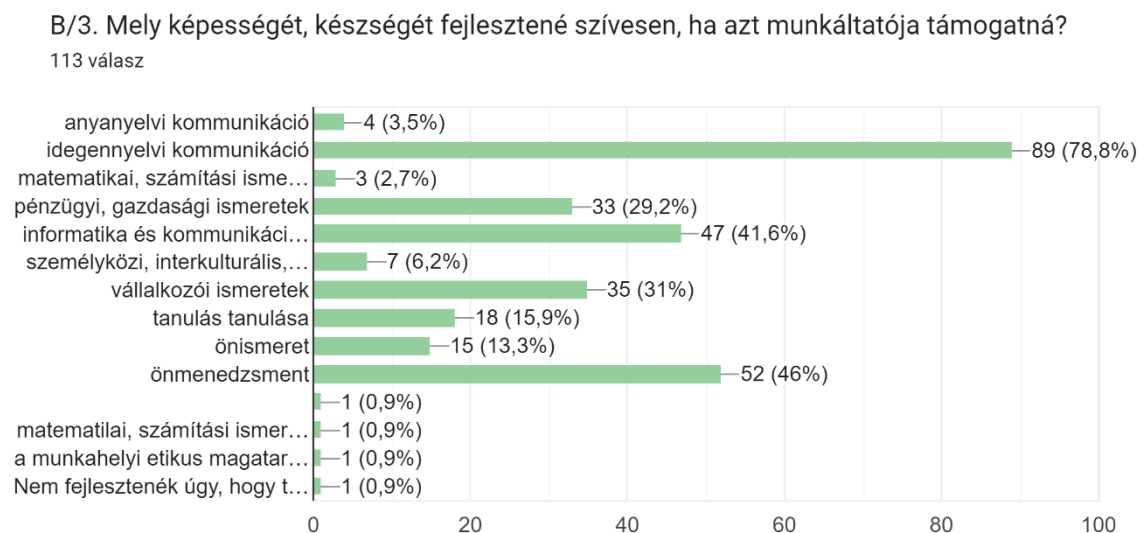
15. számú ábra: B/2. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A 15. számú ábra szemlélteti a B/2. kérdésre adott válaszokat. A válaszadók kiemelkedő része, 59,3 %-a az idegennyelvi kommunikációt jelölte egyik gyengeségének a saját megítélése szerint saját magára vonatkozóan. 47,8%-uk a vállalkozói ismereteket tartja gyengéjének, 41,6%-a pedig az önmenedzsmentet, 39 % pedig a matematikai, számítási ismereteket. /Utóbbi ismeretre vonatkozóan fontos megjegyezni, hogy egy betű elírás miatt a kérdést javítottam, ezt a rendszer másik kérdésnek vette ezután, emiatt a két soron szereplő érték összeadandó, nem csak itt, hanem az összes kérdésnél, ahol szerepel!/. Miközben 7 fő. azaz 6,3 % egyebet jelölt, a felsoroltak közül az anyanyelvi kommunikáció volt a válaszadók lekisebb hányadának (0,9%, mindössze 1 fő jelölte) gyengesége. A pénzügyi, gazdasági ismereteket a válaszadók majdnem harmada, 30,1 %-a tartja saját maga gyengeségének.

B/3.

A „B” blokk 3. kérdésénél arra voltam kíváncsi, mely képességét, készségét fejlesztené szívesen a válaszadó, ha azt munkáltatója támogatná. Maximum három lehetőséget jelölhettek ki a felsorolt lehetőségek közül, de egyéb válasz beírására is volt lehetőség.



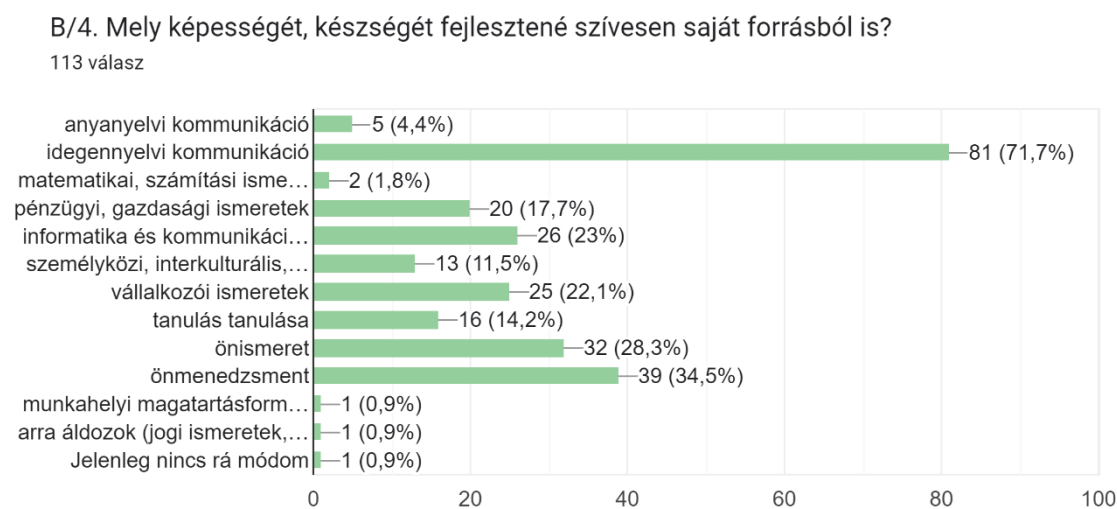
16. számú ábra: B/3. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A 16. számú ábra szemlélteti a B/3. kérdésre adott válaszokat. Az idegennyelvi kommunikációra szavaztak a legtöbben (78,8%), az önmenedzsmment a második helyen végzett (46%), és a harmadik legtöbb jelölést az informatika és kommunikációs technológiák (41,6%) kapta. Ez tehát arra vonatkozott, mit választanának szívesen, ha azt a munkáltató fizetné. Legkevésbé a matematikai, számítási ismereteket és az anyanyelvi kommunikációt választanák. Igaz, itt megjelent 2 egyéb válasz. Az egyik a munkahelyi etikus magatartás alapjait említi, ami érdekes felvetés, lehet létjogosultsága. A másik szintén érdekes, egyedi megközelítés: „*Nem fejlesztenék úgy, hogy támogat a munkáltató, mert számomra az egy kööttség és kiszolgáltatottság érzést kelt.*” Utóbbi válaszadó a saját finanszírozásnál megjelölte a következőket: idegennyelvi kommunikáció, pénzügyi, gazdasági ismeretek, önmenedzsmment. Ez újfent érdekes, hiszen a többi válaszadó esetén az első, amelyet leginkább fejlesztenének a munkáltató támogatása esetén, benne van. Nyilvánvalóan egyedi, elszigetelt esetről, de legalábbis ritka véleményről van szó, amely biztosan nem jellemzi a sokaságot, mert az egyéb válasznál bármit beírhattak, s hasonlókat nem jeleztek.

B/4.

A „B” blokk 4. kérdésénél arra voltam kíváncsi, mely képességét, készségét fejlesztené szívesen a válaszadó, ha azt saját forrásból kellene megoldania. Maximum három lehetőséget jelölhettek ki, de egyéb válasz beírására is volt lehetőség.



17. számú ábra: B/4. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

A 17. számú ábra szemlélteti a B/4. kérdésre adott válaszokat. Itt is az idegennyelvi kommunikáció végzett az első helyen, 71,7 %-kal, azaz a válaszadók 71,7 %-a saját forrásból is fejlesztené, vagy fejleszti az idegennyelvi tudását. 2-3. helyen az önmenedzsment (34,5%) és az önismeret (28,3) végzett, melyeket közel minden harmadik ember megjelölt. Azt láthatjuk, hogy a saját forrásnál alacsonyabbak az értékek, mint az előző kérdésnél, ahol a munkáltatói finanszírozás melletti fejlesztésről volt szó. A legnagyobb, 18,6 százalékpontos eltérés az informatikai és kommunikációs technológiák esetén figyelhető meg, amelyre tehát saját zsebből jóval kevesebben költenének, mint ha a munkáltatójuk fizetné a képzést.

#### 3.4.4. A „C” blokk elemzése

A „C” blokk a válaszadóra vonatkozó kérdéseket tartalmazott. A saját munkakörében mi fontos, a kiválasztásakor mi és mennyire lehetett döntő, illetve hogy érzi, milyen szinten rendelkezik az adott kompetenciákkal a válaszadó, és a munkaszervezeténél a vezetők és az alkalmazottak.

Az értékelendő kompetenciák azonosak, a következők voltak: együttműködés, kitartás, precizitás, megbízhatóság, pontosság, problémamegoldás, önfejlesztés, motiválás, tanulás a hibákból, kezdeményezőkézség, rugalmasság, stressztűrő képesség, meggyőzés, szervezőkézség, türelmesség, felelősségtudat. Minden kompetencia mellett szerepelt annak jelentéstartalma, egy rövid magyarázat is, hogy egységesen értelmezzék azokat a kitöltők, illetve tanuljanak belőle. Így pontosan tudták, mi mit jelent, nem frusztrálta őket a bizonytalanság, illetve nem adtak felületes választ csak azért, mert nem értik a kérdést.

C/1.

A „C” blokk 1. kérdésénél arra kerestem a választ, hogy a válaszadó megítélése szerint a felsorolt kompetenciák milyen mértékben játszottak szerepet akkor, amikor kiválasztotta őt munkaadója a jelenleg betöltött, illetve utolsó munkakörébe. 1-től 6-ig terjedő skálán kértem minősíteni az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos

A válaszadók legtöbb maximális ponttal az megbízhatóságot és a felelősségtudatot jelölték, melyek nagy mértékben szerepet játszottak véleményük szerint a kiválasztásuk során. Ezeket szintén nagyon fontos értékeléssel követte a együttműködés, a kitartás, a pontosság és a problémamegoldás. Legkevésbé az önfejlesztés képességét jelölték.

A 18. számú ábra szemlélteti a C/1. kérdésre adott válaszokat.

C/2.

A „C” blokk 2. kérdésénél arra kerestem a választ, hogy a válaszadó megítélése szerint a felsorolt kompetenciákkal ő milyen szinten rendelkezik. 1-től 6-ig terjedő skálán kellett értékelje önmagát, ahol 1= egyáltalán nem, 2=elégséges, 3=közepes, 4=jó, 5=nagyon, jó 6=kiváló.

A válaszadók legtöbb maximális ponttal itt is a megbízhatóságot és a felelősségtudatot jelölték, melyek esetén kiválónak ítélik magukat. Ez összhangban van az előző kérdésre adott válasszal. Ezeket szintén nagyon fontos értékeléssel követte a együttműködés, és a kitartás. Leggyengébbnek a stressztűrő képességet jelölték leginkább.

A 19. számú ábra szemlélteti a C/2. kérdésre adott válaszokat.

C/3.

A „C” blokk 3. kérdésénél arra kerestem a választ, hogy a válaszadó megítélése szerint a felsorolt kompetenciákkal kapcsolatban hogyan értékeli, a vezetők milyen szinten rendelkeznek általában az ő munkaszervezeténél. 1-től 6-ig terjedő skálán kértem az értékelést, ahol 1= egyáltalán nem, 2=elégséges 3= közepes 4=jó 5= nagyon jó 6=kiváló.

A válaszadók a vezetőkre vonatkozó kérdésnél legtöbb maximális ponttal ugyan a felelősségtudatot, a megbízhatóságot és a kitartást értékelték, és a kezdeményezőkézség is több maximum értékelést (6) kapott, mint 5-t. Itt nem látszik túl nagy különbség a többi értékelés esetén az összesített adatokat nézve.

A 20. számú ábra szemlélteti a C/3. kérdésre adott válaszokat.

C/4.

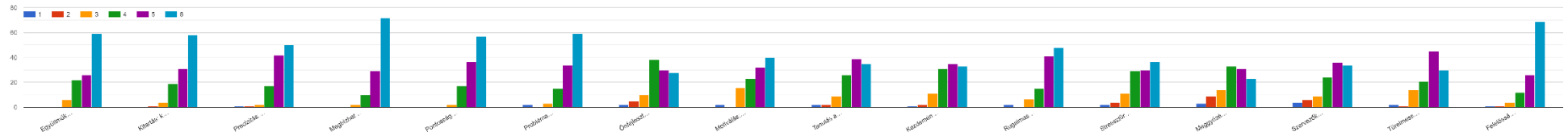
A „C” blokk 4. kérdésénél arra kerestem a választ, hogy a válaszadó megítélése szerint a felsorolt kompetenciákkal kapcsolatban hogyan értékeli, az alkalmazottak milyen szinten rendelkeznek általában az ő munkaszervezeténél. 1-től 6-ig terjedő skálán kértem az értékelést, ahol 1= egyáltalán nem, 2=elégséges 3= közepes 4=jó 5= nagyon jó 6=kiváló.

A válaszadók legtöbb maximális ponttal a felelősségtudatot, az együttműködést és a megbízhatóságot értékelték ugyan, de itt ezt a maximális pontszámot kevésbé jelölték. Inkább a 3= közepes 4=jó 5= nagyon jó értékelést választották a legtöbb esetben. Az előző kérdéssel összevetve az látszik, hogy a vezetők kompetenciáival jobban meg vannak elégedve, mint általában a munkavállalókéval saját munkaszervezetük esetén.

A 21. számú ábra szemlélteti a C/4. kérdésre adott válaszokat.

Az C/1., C/2., C/3., és C/4. kérdések válaszait ábrázoló grafikonok ábrái a következő oldalakon láthatók.

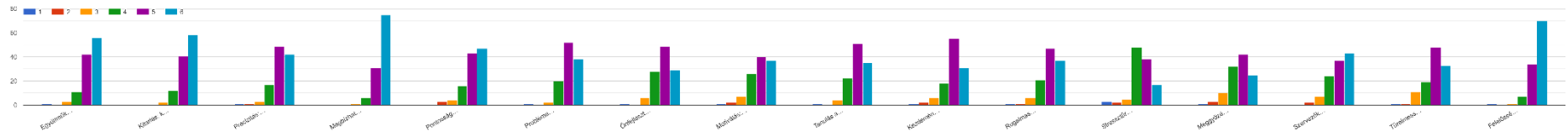
C/1. Megítélése szerint az alábbi kompetenciák milyen mértékben játszottak szerepet akkor, amikor kiválasztotta Önt munkaadója a jelenleg betöltött, illetve utolsó munkakörébe?



18. számú ábra: C/1. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

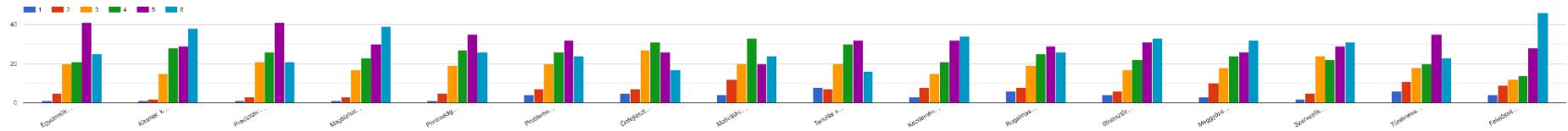
C/2. Megítélése szerint Ön milyen szinten rendelkezik az alábbi kompetenciákkal?



19. számú ábra: C/2. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

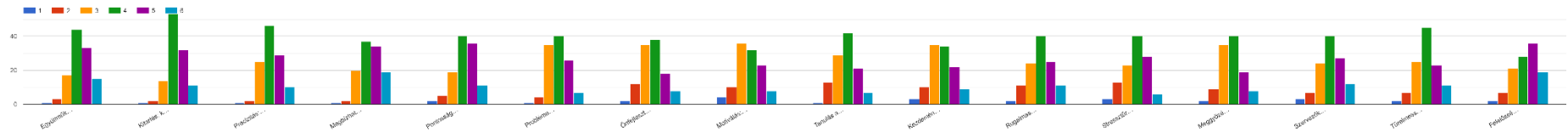
Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

C/3. Hogyan értékeli, a vezetők milyen szinten rendelkeznek általában az alábbi kompetenciákkal az Ön munkaszervezeténél?



20. számú ábra: C/3. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő  
 Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

C/4. Hogyan értékeli, az alkalmazottak milyen szinten rendelkeznek általában az alábbi kompetenciákkal az Ön munkaszervezeténél?



21. számú ábra: C/4. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő  
 Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február



### 3.4.5. A „D” blokk elemzése

A „D” blokk a vezető és a nem vezető beosztású munkavállalókra vonatkozó kérdéseket tartalmazott. A vezetői és alkalmazotti munkakörökben mi milyen mértékben fontos, illetve melyek fejlesztésére mennyire lenne fontos költeni a válaszadó munkaszervezeténél a vezetők és az alkalmazottak esetében.

Az értékelendő kompetenciák a „D” blokkban azonosak, a következők voltak: kommunikációs készség, inspiráció, motiváció, döntéshozatali képesség, konfliktuskezelés, rugalmasság, stratégiai gondolkodás, problémamegoldás, együttműködés, megbízhatóság, önfejlesztés, kezdeményezőképeség, stressztűrő képesség, elemző készség, empátia, rendszerszemlélet. Minden kompetencia mellett szerepelt annak jelentéstartalma, egy rövid magyarázat is, hogy egységesen értelmezzék azokat a kitöltők, illetve tanuljanak belőle. Így pontosan tudták, mi mit jelent, nem frusztrálta őket a bizonytalanság, illetve nem adtak felületes választ csak azért, mert nem értik a kérdést.

D/1.

A „D” blokk 1. kérdésénél arra kerestem a választ, hogy a válaszadó megítélése szerint a felsorolt kompetenciák mennyire fontosak egy vezető esetében. 1-től 6-ig terjedő Likert skálán minősíteni az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos.

A válaszadók jellemzően a nagyon fontos kategóriába sorolták az összes értékelni kért kompetenciát vezetők esetében. A rugalmasság, problémamegoldás, önfejlesztés és a kezdeményezőképeség maradt el kis mértékben a többi kiugró értékeléshez képest.

A 22. számú ábra szemlélteti a D/1. kérdésre adott válaszokat.

D/2.

A „D” blokk 2. kérdésénél arra kerestem a választ, hogy a válaszadó megítélése szerint a felsorolt kompetenciák mennyire fontosak egy alkalmazott esetében. 1-től 6-ig terjedő Likert skálán minősíteni az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos.

A válaszadók az alkalmazottak esetében ugyanazon készségeket kevésbé fontosnak ítélték, mint vezetők esetében. A megbízhatóságot viszont fontosabbnak ítélték az alkalmazottak esetében, mint vezetőknél. Az együttműködés hasonlóan értékelt itt is, mint a vezetőknél, a többi kompetencia viszont láthatóan kevésbé fontos a vezetőknél jelzett értékeléshez képest.

A 23. számú ábra szemlélteti a D/2. kérdésre adott válaszokat.

D/3.

A „D” blokk 3. kérdésénél arra kerestem a választ, hogy a válaszadó megítélése szerint a felsoroltak közül mely kompetenciák fejlesztésére lenne fontos költeni az ő munkaszervezeténél vezetők esetében. 1-től 6-ig terjedő skálán kellett minősíteni az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos.

A válaszadók jellemzően a nagyon fontos kategóriába sorolták az összes értékelni kért kompetenciát vezetők esetében. A rugalmasság, a kezdeményezőkézség, és a megbízhatóság maradt el kis mértékben a többi kiugró értékeléshez képest. Ez összevág azzal, hogy minden kompetenciát általában fontosnak tartottak annak tekintetében, hogy rendelkezzenek vele a vezetők, ugyanakkor a fejlesztést is fontosnak tartják minden területen.

A 24. számú ábra szemlélteti a D/3. kérdésre adott válaszokat.

D/4.

A „D” blokk 4. kérdésénél arra kerestem a választ, hogy a válaszadó megítélése szerint a felsoroltak közül mely kompetenciák fejlesztésére lenne fontos költeni az ő munkaszervezeténél alkalmazottak esetében. 1-től 6-ig terjedő skálán kellett minősíteni az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos.

Itt a D/3. vezetőkre vonatkozó, hasonló kérdésre adott válaszokkal összehasonlítva visszafogottabb válaszok születtek. Ez párhuzamba állítható azzal, ahogyan ugyanezekkel a kompetenciákkal való felvértezettséget értékelték fontossági szempontból vezetőknél és munkavállalóknál a D/1. és D/2. kérdéseknél. Az is megállapítható ebből, hogy a válaszadók odafigyeltek a kitöltésnél, elgondolkodtak, és megfontoltan, azon túl pedig konzekvensen válaszoltak a feltett kérdésekre. A „D” blokk több kérdéses Likert skáláinál már fáradtabbak

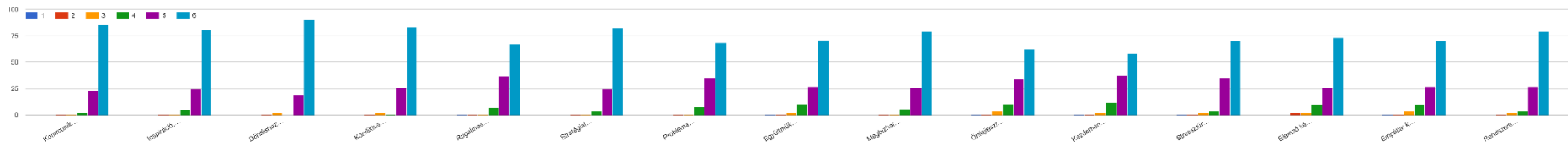
lehetek, mégis az a benyomásom, hogy figyeltek, és komolyan vették a válaszadást. Kifejezetten örülök annak, hogy ez (is) kiolvasható az eredményekből!

A kapott adatok azt mutatják, hogy 4 terület fejlesztési igényét lehet kiemelni a munkavállalók esetén, melyekre úgy gondolják, költhetne a munkáltatójuk. Ilyen terület a stressztűrő képesség, az önfejlesztés, az együttműködés fejlesztés, és kommunikációs készség fejlesztése. Ezeket úgy tekinthetjük, mint amely kompetenciák fejlesztése a szervezeteknél mind a vezetők, mind a munkavállalók esetében fontosak

A 25. számú ábra szemlélteti a D/4. kérdésre adott válaszokat.

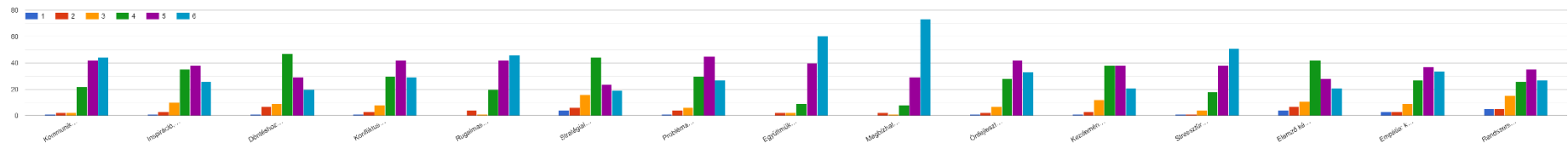
Az D/1., D/2., D/3., és D/4. kérdések válaszait ábrázoló grafikonok ábrái a következő oldalakon láthatók.

D/1. Ön szerint az alábbi kompetenciák mennyire fontosak egy vezető esetében?



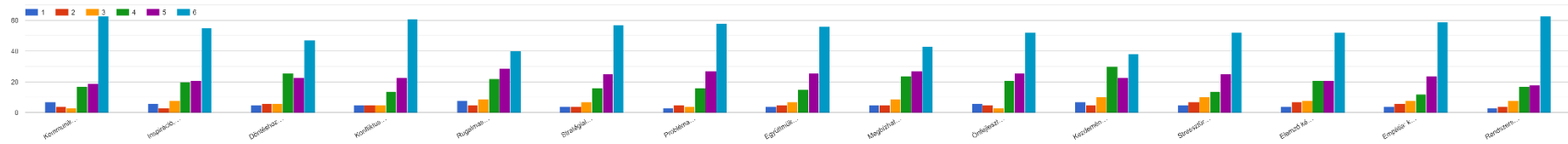
22. számú ábra: D/1. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő  
 Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

D/2. Ön szerint az alábbi kompetenciák mennyire fontosak egy alkalmazott esetében?



23. számú ábra: D/2. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő  
 Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

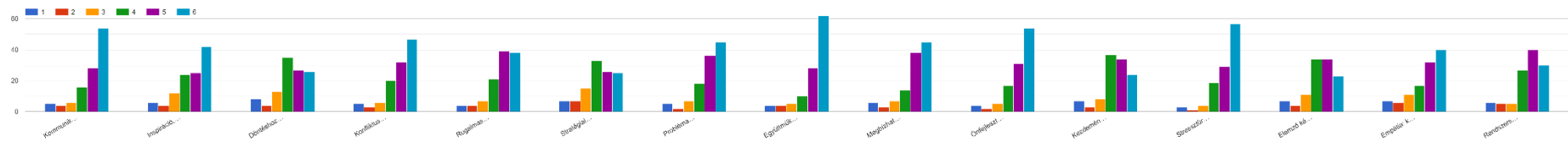
D/3. Ön szerint mely kompetenciák fejlesztésére lenne fontos költeni az Ön munkaszervezeténél vezetőik esetében?



24. számú ábra: D/3. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

D/4. Ön szerint mely kompetenciák fejlesztésére lenne fontos költeni az Ön munkaszervezeténél alkalmazottak esetében?



25. számú ábra: D/4. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február

### 3.4.6. Az „E” blokk elemzése

E/1-11.

Az „E” blokkban arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadó a felsorolt állításokkal mennyire ért egyet. Az első 4 kérdés a szaktudás és kulcskompetenciák felmérésére és fejlesztésére irányuló költést vizsgálja mind vezetők, mind pedig beosztottak tekintetében. Ebből azt kívántam feltárni, általában elégedett-e magával, másokkal – alkalmazottakkal/vezetőkkel – illetve hagyott-e el munkahelyet, avagy gondolkozott -e már rajta azért, mert nem találta megfelelően felkészültnek, kompetensnek vezetőjét? 1-től 6-ig terjedő Likert skálán jelölték a válaszolók, mennyire értenek egyet az adott állítással. 1= egyáltalán nem értek egyet, 2=nem igazán értek egyet 3= inkább nem értek egyet 4=inkább egyetértek 5= egyetértek, 6=teljes mértékben egyetértek.

Az „E” blokk összesített eredményeit tekintve látható, hogy az E/1.-E/4. és az E/8.-E/11. kérdéseknél volt kiugróan magas a teljes mértékben egyetértek válasz. Ezek az alábbiak:

E.1. A vezetők szaktudásának mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.

E.2. Az alkalmazottak szaktudásának mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.

E.3. A vezetők kulcskompetenciáinak mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.

E.4. Az alkalmazottak kulcskompetenciáinak mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.

E.8. Szívesen mennék külső képzésre kompetenciáim fejlesztése érdekében.

E.9. Szívesen részt vennék belső képzésen kompetenciáim fejlesztése érdekében.

E.10. Korábban előfordult, hogy azért váltottam munkahelyet, vagy munkakört, mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével, nem tartottam elég kompetensnek.

E.11. Előfordult, hogy gondolkodtam azon, hogy munkahelyet vagy munkakört váltok, mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével.

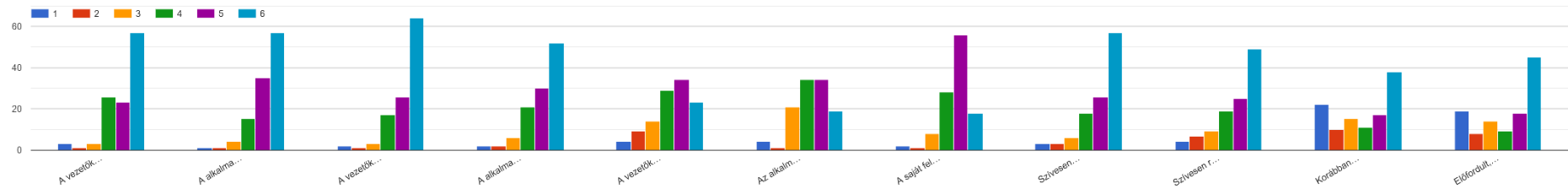
A maradék 3 kérdés, az E/5., E/6., és E/7. elégedettséget mért, ott jóval kisebb volt a maximum pontszámok aránya. Az látható, hogy magukkal sokkal elégedettebbek a válaszadók, mint úgy általában a munkaszervezetüknél dolgozó vezetőkkel és alkalmazottakkal.

A kérdéseket szándékosan rendeztem úgy sorrendbe, tulajdonképpen 3 kisebb blokkba, hogy az első 4 mennyire fontos, utána 3 mennyire elégedett, majd 4 mennyire igaz kérdés/állítás állt a táblában. Úgy gondoltam, blokkonként jobban tud figyelni a válaszadó, mit értékel tulajdonképpen a skálán, illetve a kisebb blokkonkénti válaszok értékeinek releváns változásából is megállapítható így újfent, hogy még mindig figyeltek a kitöltők, a kérdőív vége felé is, hogy valós válaszokat adjanak. Az „E” blokk után az „F” blokkban már a könnyen és gyorsan megválaszolható demográfiai adatokra kérdeztem rá. Az eredmények bemutatását az „F” blokk elemzésével kezdtem.

A 26. számú ábrán az E/1. – E/11. kérdésre adott válaszokat ábrázoló grafikon látható.

Az 1. számú táblázatban az egyes kérdésekre adott értékelések számát tüntettem fel, továbbá az átlagértékeket, a középértékeket (medián), továbbá vastag dőlt betűvel és aláhúzással a leggyakoribb értéket (módusz) jelöltem.

E/1 - E/11. Mi a véleménye az alábbiakról?



26. számú ábra: E/1. – E/11. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő  
Forrás: saját kutatás, saját készítésű ábra, 2024. január-február



### 3.4.7. Plusz egy kérdés

Plusz egy kifejtős válaszra adtam lehetőséget, hogy a kitöltők gondolataikat megoszthassák velem a kompetenciákról, azok méréséről, fejlesztéséről való gondolkodás kapcsán, a kérdőív végén egy hosszú bekezdésnyi helyet biztosítva.

„+1 Amennyiben a kompetenciák jelentőségével, mérésével, fejlesztésével kapcsolatban van olyan gondolata, amelyet szívesen megemlítené, kérem ossza meg velem!” A lehetőséget összesen 14 fő használta, melyből 1 fő külön, a kérdőívven kívül küldte gondolatait, melyeket felhasználhatok a dolgozatomban.

Nyitott kérdéseket általában nem célszerű alkalmazni a kérdőív készítéshez a nehéz összehasonlíthatóság miatt. Mégis szerettem volna élni vele és valamilyen formában beépíteni kérdőívbe. Félig nyitott kérdések alkalmazását elvettem. A zárt kérdések, amelyek esetében egy adott listából választhatják ki a megkérdezettek a válaszukat sokkal könnyebben összehasonlíthatók és számszerűsíthetők. (Babbie, 2020)

A válaszadók 12,39%-a írt az utolsó kérdéshez is valamit, ki hosszabban, ki pedig rövidebben fogalmazott. Többen hangot adtak annak, hogy a kérdőívet teljesnek tartották, nincs kiegészítő javaslatuk, ugyanakkor néhányan a teszt kitöltése utáni üzenetükben fogalmaztak meg pár elismerő mondatot. Többen külön gratuláltak a kérdőívhez, azt érdekesnek, elgondolkodtatónak tartották. Ennek azért örültem, mert célom volt a kérdőívvel tanítani is az embereket, összefoglalni néhány dolgot a kompetenciák jelentéséről. Ezzel segítve őket talán a további útjukon akár alkalmazottként, akár vezetőként. Tekintettel arra, hogy sok kollégám is kitöltötte a kérdőívet, többen személyesen, vagy személyesen is reagáltak, illetve adtak visszajelzést. Kifejezetten örültem annak, hogy elgondolkodtatónak találták, mert ez azt jelzi, hogy megindíthatott bennük valamit, nem csak annak tekintetében, hogy korrektül válaszoljanak a kérdésekre, hanem tanulhattak is ezáltal. A fogalmak tisztázását azáltal próbáltam elérni, hogy a legtöbb kérdésnél röviden elmagyaráztam a fogalmak jelentését, s ezt ismétlődően megtettem. Így tulajdonképpen tanítottam is a kitöltőket, illetve ez elősegítette, hogy minden kitöltő értően viszonyulhasson a kérdésekhez, és a válaszlehetőségekhez. Az alábbiakban szeretnék kiemelni néhány fontosabb, építő gondolatot, amelyek vagy plusz információval szolgáltak számomra is, vagy pedig alátámasztották, árnyalták gondolkodásomat, feltevéseimet a témához kapcsolódóan:

A legmeglepőbb, a mikrovállalkozásokat érintő kritika, a következő volt: „Soha többet nem akarok mikrovállalkozásnál dolgozni!” Ez a mikrovállalkozásokra gyakran jellemző képzetlen, vagy nem eléggé képzett, kompetens munkavállalók – gyakran rokonok, ismerősök – alkalmazását jelenti, a magas elvárásokat a nem rokonokkal szemben, továbbá a képzések nem támogatását. A vezetők hiányosságai – mivel itt egyben a tulajdonosokról beszélünk –, szintén szembetűnőek lehetnek egy alkalmazott számára. Saját tapasztalat, és kutatásom alapján az világosan látszik, hogy a nagyobb cégeknél, szervezeteknél fontosabbnak tartják a képzéseket, továbbképzéseket, amely előnyt jelent, kedvező a munkavállalók számára, de végső soron a vállalat számára is.

Az oktatási rendszer és a munkaerőpiaci követelmények összehangolása szintén fontos, hogy az még hangsúlyosabb legyen. Általában és minden szinten fontos lenne az oktatás, különösen a szakmai oktatás gyakorlatiasabbá tétele, az életben és a munkában/szakmában használhatóbb tudás átadása, hogy ne csak papírja és némi fogalma legyen a képzés következtében a végzős diákoknak, hanem rögtön használható, bevethető szakemberek legyenek, akiknek csak a tapasztalat hiányozhat. Az elméleti és a gyakorlati tudásnak is minél magasabb színvonalon birtokában legyenek a végzős diákok. Ehhez az oktatási rendszeren kívüli cégekkel, egyéb partnerekkel való együttműködés, illetve gyakorlati szakemberek oktatóként való felkérése lenne szükséges minél nagyobb arányban. Az oktatási rendszerben történő magasabb fizetések és az általános tanárihiány miatt, a jövőben vélhetően egyre több lesz az olyan tanár, aki szakmát vált, és a gyakorlati életből hozott példákon keresztül több gyakorlati mintát adhat a diákoknak. Meggyőződésem, hogy újabb szemléletmódot hozhatnak be így a továbbiakban. Azok a tanárok, akik tanári pályafutásuk előtt nem dolgoztak, vagy nem dolgoztak eleget a versenyszférában, véleményem szerint kevésbé tudják a tanítványaiknak a gyakorlatba átültetett életszerű példákkal illusztrálni, magyarázni, megértetni velük az általuk tanított ismereteket.

A képzésekhez való könnyebb hozzáférést is fontosnak tartotta kiemelni egy válaszadó. A legtöbb képzést nagyon drágának találja, kevés az államilag támogatott képzés. Emellett a bemeneteli feltételek véleménye szerint egy képzésre sokszor nagyon komplikáltak. Ezek miatt úgy látja, sokan nem tudnak bekerülni képzésekre, mert az elérhetetlen számukra.

Ugyanakkor az is megjelent, hogy aki sokat foglalkozik az önfejlesztésével és azzal, hogy miként járulhat hozzá a leoptimalisabban a hatékony munkavégzéshez, azt tapasztalja, hogy a lelkes, jó munkaerő inkább félelmet kelt, és féltetni kezdik a vezetők a pozíciójukat, így adott esetben gőzerővel dolgoznak azon, hogyan távolítsák el, és a pozitívumait

negatívumként kezelik. Véleménye és tapasztalata szerint nem kell a tökéletes munkaerő, aki esetlegesen a vezetők alkalmatlanságát egyértelműsítsenek. Ő úgy fogalmaz, már kiégett. csak a pénzért dolgozik, megcsinálja, amit kell, és igyekszik nem foglalkozni azzal, amit a felelőtlen felettesei nap, mint nap hatalmi vágyait kiélve elkövetnek. Ez is rengeteg energiát követel tőle, mégis képes nemet mondani, és valóban nem foglalkozni a szabadidejében a munkahelye dolgaival. Már nem motivált. Ez nagyon szomorú számára. Mára azért tanul, hogy legyen jobb megoldása és magánúton igyekszik teljesíteni, amit a munkájában nem kérnek, mert hátrány, mint előny. Sok nagyon értékes kolléganője emiatt hagyta el a pályát, és magánúton dolgozik. Amikor már anyagilag sem lesz annyira motivált, hogy folytassa, akkor magánvállalkozóként szeretne dolgozni.

Többen kiemelték, hogy vezetőként többször mérték őket, amelyet ők maguk is hasznosnak tartottak, hozzájárult fejlődésükhöz.

Vezetőket érintően rendkívül fontos a megfelelő, helyénvaló kommunikációval társult (szak)ismeretek megléte, de a válaszadó eddigi munkatapasztalatai alapján a sikeres karrier megvalósítását tekintve a felfelé ívelő karrierpálya ívét erőteljesen meghatározza – a (szak)ismereteken túl – a munkáltató iránti lojalitás és a vezetők és beosztottak közötti munkakapcsolatok minőségének bizalmi szintje.

A képzések fontossága is kiemelésre került, annak összefüggése a vállalat sikeressége, jövője szempontjából, hogy a kompetenciák meglétét valóban merjék és a fejlesztés ne csak egy kötelező rossz legyen. Az alkalmazottak és a vezetők fejlesztése a vállalat jövőjét is megalapozza. Fontosnak tartja a válaszadó is, hogy erre időt, energiát és pénzt fordítsanak a szervezetek.

További 1 fő külön visszajelzésében Messenger alkalmazáson keresztül viszonylag hosszan írta le gondolatait, a kérdőíven a hosszú bekezdés nem biztosított elegendő helyet számára. HR-esként dolgozik, több mint 20 éve. Több ágazatban (egészségügy, szociális non profit szervezet, gazdasági társaság) is dolgozott ebben a pozícióban munkatársként, alsó- vagy középszintűként. Munkatapasztalata alapján minden ágazatban az volt a közös, hogy a stressztűrő képesség nagyon fontos, de fejlesztésére a szervezetek egyáltalán nem költenek és nincs is benne a fejlesztendő kompetenciák listájában, amire a képzéseket szervezik, több okból.

Egyrészt a stressztűrő képesség egyénenként változik és nehéz lenne rá több fős csoportos képzéseket szervezni. Egyrészt ilyen jellegű képzés egyénre szabottan hatékony, ami drága

és időigényes, ezt a szervezetek nem finanszírozzák. Amennyiben mégis költenek rá, akkor az csak a top vezetők körében elérhető, ez egy nagyon szűk réteg. Másrészt az éves képzési keretet a továbbképzésekre általában kredit pontos vagy kötelező képzésekre engedélyezi a munkáltató. Ha ezeken felül marad képzésre fordítható forrás, akkor azt egyéb kulcs kompetenciák fejlesztésére szánják. Az is probléma, hogy a képzési piacon igen szűkös a stressztűrő képességet fejlesztő képzési kínálat. Továbbá az, hogy elméletileg, vagy konkrétan felmerülő igény szinten milyen kompetenciákat lenne jó fejleszteni és a valóságban mi valósul meg belőle, az nagy mértékben eltér egymástól. Azt azonban tudni kell, hogy az egyén stressztűrő képessége pedig nagyban befolyásolja a teljesítőképességet, a mentális- és fizikai állapotot is. Tulajdonképpen azt is, hogy egyáltalán abban a helyzetben képes-e a munkavégzésre. Példaként említette név nélkül egy kollégáját, aki kulcs munkatársi pozícióból, ahol kiválóan teljesített, ugyanazon az osztályon vezetői beosztásba került át, ami lényegesen nagyobb nyomást tett rá. Egy-egy stresszesebb helyzetben a munkát akadályozó testi tünetek jelentkeztek nála. Bizonyára úgy jelzett a szervezetnek, hogy elég a stresszből. A következmény az lett, hogy megváltak a kollégától, pedig egyébként jó szakember volt. Egy szinttel alacsonyabban, a kulcs munkatársi pozícióban kiváló munkaerő volt, de mivel a stressztűrő képessége nem volt olyan fejlett, amit a magasabb munkakör megkívánt, nem tudott jól teljesíteni. A stressztűrő képesség mérésére a munkáltatók egy része a felvételi eljárás keretében, a pályázó személy által teszt kitöltésével és annak szakember (pszichológus) általi elemzésével foglalkozik és tervez rá költséget, de a képesség fejlesztésére már nem fordít pénzt. Tendenciának látja, hogy a stressztűrő képesség területére az eddigieknél is kisebb figyelmet fordítanak. Idáig kötelező üzemorvosi vizsgálat volt minden munkatárs részére. Üzemorvosi beutalókon külön pontban kellett jelezni a fokozottan stresszes munkaköröket az évenkénti üzemorvosi beutalókon. Jó esetben az üzemorvos (a lelkiismeretes orvos) felhívta a figyelmet, hogy a kollégánál a stressztűrési szintje változott, jó lenne figyelni rá. Adott esetben rotációval ideiglenesen át lehetett helyezni kevésbé stresszes munkakörbe. 2024-től eltörlik az évenkénti kötelező üzemorvosi vizsgálatokat, s csak bizonyos munkakörökben marad kötelező az üzemorvosi vizsgálat. A kormány ezzel az intézkedéssel szeretné csökkenteni a vállalkozások költségeit. A munkáltató dönthet úgy, hogy megtartja az évenkénti üzemorvosi vizsgálatot minden munkakörben. Ami azonban nem kötelező, arra sokan nem fognak költeni. Így a munkavállalók egészségével is kevésbé fog törődni a munkáltató, mivel a kötelező üzemorvosi vizsgálat költségét megspórolja. Külön nem szervez ilyen vizsgálatot és a megtakarított költséget sem csoportosítják át máshová – legalábbis a válaszadó szerint. HR-

esként az a válaszadó félelme, hogy így már semmilyen objektív visszajelzése nem lesz azokról a munkavállalókról, akik stresszes munkakörben dolgoznak. Ez utóbbi gondolatokkal vitatkoznék, ugyanis ő maga is a lelkiismeretes üzemorvost említi, mint aki hasznos információval, javaslattal szolgálhat a túlzott stresszt, annak esetleges kezelését illetően. Aláhúznám a lelkiismeretes jelzöt. A legtöbb üzemorvosra ezt nem lehet elmondani – tisztelet a kivételnek. Amennyiben csak „látszólagos”, kötelező minimumot és adminisztrációt jelent, nincs hozadéka, az úgy valóban felesleges költségnek tűnhet a munkáltató oldaláról nézve. Amennyiben a gazdasági szférában többen érzik így, akkor változtatásra lehet szükség. A felszabaduló forrásokat lehet, hogy nem oktatásra, továbbképzésre, tréningekre költi a munkáltató, de valami szintén hasznosra költheti, amely rövid-, közép-, vagy hosszútávon az érdekeit, s jó esetben a munkavállalók érdekeit is szolgálja – például a munkahelyi körülmények jobbá tételére, amelyek a stresszmentesebb munkavégzést segíthetik például azáltal, ha egészségvédelemmel, pihenéssel, kikapcsolódással összefüggő fejlesztésekre költik. Másik oldalról megjegyzendő az orvoshiány, így ha ezen intézkedés után kevesebb üzemorvosra lesz szükség, többen/többet dolgozhatnak az alapellátásban. A humán erőforrással foglalkozók pedig elősegíthetik, propagálhatják a vezetés felé egyrészt akár az adott szervezet esetében az üzemorvos igénybevételének fontosságát a kötelező munkakörökön túl, másrészt oktatási anyagokat, hírleveleket lehet készíteni – akár a marketingesekkel összefogva – az egészségvédelem témakörében. Indokolt esetben pedig vegyük rá arra a munkáltatót, hogy a stresszkezelésre, stressztűrés fokozását célzó tréningekre igenis biztosítson forrást. Mutassuk be HR-esként a veszélyeket, az elérhető felméréseket, készítsünk illet saját cégünknel, munkáltatónknál!

## 4. Következtetések, javaslatok

### 4.1. Hipotézis vizsgálat

#### 4.1.1. Az első hipotézis vizsgálata

Feltételezem, hogy a vezetők kevésbé elkötelezettek a kompetenciák mérésének, fejlesztésének irányában, ők kevésbé tartják fontosnak, mint más munkavállalók.

A szakirodalom és a tanulmányaim alapján nagyon fontos alapelv, hogy a munkavállalók jó teljesítményének, munkavégzésük minél jobb színvonalának és hatékonyságának egyik alapja a megfelelő kompetenciák birtoklása, annak megfelelő szintje és fejlesztése. A kompetenciamenedzsment során ezt mérik, fejlesztik. Ehhez azonban az illetékes vezetők kompetenciája és elkötelezettsége is szükséges. Feltevésem szerint a vezetők nem elég elkötelezettek a kompetenciák mérésének és fejlesztésének irányában, ezért kutatásom során ezt a kérdést szerettem volna megvizsgálni.

A kérdőívem E/1., E/2., E/3., E/4. számú kérdéseire adott válaszokat, továbbá a B/3. kérdés válaszait vizsgáltam, hogy a hipotézisemet alátámasztják-e az eredmények, vagy sem. Ugyanakkor az „E” blokk további kérdései, állításainak értékelése is fontos információt hordoznak a hipotézisem vizsgálata során.

Az 1. számú táblázatban az „E” blokk egyes kérdésekre adott értékelések számát tüntettem fel, továbbá az átlagértékeket, a középértékeket (medián), továbbá vastag dőlt betűvel és aláhúzással a leggyakoribb értéket (módusz) jelöltem.

<b>Állítások / Értékek:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Átlag</b>	<b>Medi- án</b>
E.1. A vezetők szaktudásának mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.	3	1	3	26	23	<u>57</u>	<b>5,09</b>	<b>6</b>
E.2. Az alkalmazottak szaktudásának mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.	1	1	4	15	35	<u>57</u>	<b>5,24</b>	<b>6</b>
E.3. A vezetők kulcskompetenciáinak mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.	2	1	3	17	26	<u>64</u>	<b>5,27</b>	<b>6</b>
E.4. Az alkalmazottak kulcskompetenciáinak mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.	2	2	6	21	30	<u>52</u>	<b>5,04</b>	<b>5</b>
E.5. A vezetők feladatainak magas színvonalú ellátásához szükséges kompetenciáival, illetve azok mértékével elégedett vagyok a munkaszervezetemnél.	4	9	14	29	<u>34</u>	23	<b>4,32</b>	<b>5</b>
E.6. Az alkalmazottak feladatainak magas színvonalú ellátásához szükséges kompetenciáival, illetve azok mértékével elégedett vagyok a munkaszervezetemnél.	4	1	21	<u>34</u>	<u>34</u>	19	<b>4,33</b>	<b>4</b>
E.7. A saját feladataim, munkaköröm magas színvonalú ellátásához szükséges kompetenciáimmal, illetve azok mértékével elégedett vagyok.	2	1	8	28	<u>56</u>	18	<b>4,67</b>	<b>5</b>

<b>Állítások / Értékek:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Átlag</b>	<b>Medi- án</b>
E.8. Szívesen mennék külső képzésre kompetenciáim fejlesztése érdekében.	3	3	6	18	26	<u>57</u>	<b>5,05</b>	<b>6</b>
E.9. Szívesen részt vennék belső képzésen kompetenciáim fejlesztése érdekében.	4	7	9	19	25	<u>49</u>	<b>4,78</b>	<b>5</b>
E.10. Korábban előfordult, hogy azért váltottam munkahelyet, vagy munkakört, mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével, nem tartottam elég kompetensnek.	22	10	15	11	17	<u>38</u>	<b>3,93</b>	<b>4</b>
E.11. Előfordult, hogy gondolkodtam azon, hogy munkahelyet vagy munkakört váltok, mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével.	19	8	14	9	18	<u>45</u>	<b>4,19</b>	<b>5</b>

1. számú táblázat: E/1.-E/11. kérdésekre adott válaszok száma értékenként, átlag, módusz, medián n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű táblázat, 2024. január-február



Az „E” blokkban arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadó a felsorolt állításokkal mennyire ért egyet. Az első 4 kérdés a szaktudás és kulcskompetenciák felmérésére és fejlesztésére irányuló költést, pontosabban annak javaslatát, fontosságát vizsgálja mind vezetők, mind pedig beosztottak tekintetében. Az összefüggéseket keresve vizsgáltam, hogy vajon a fontossággal együtt mozog-e az, hogy szívesen vennének részt külső- és belső képzésen az emberek, ha esetleg hagytak ott munkahelyet a vezetőjük hiányos kompetenciái miatt a bármilyen pozícióban dolgozók, akkor az tovább erősíti a mérés, fejlesztés fontosságát vezetők esetében.

Az „E” blokk összesített eredményeit tekintve látható, hogy az E/1.-E/4. és az E/8.-E/11. kérdéseknél volt kiugróan magas a teljes mértékben egyetérték válasz. Ez azt jelenti, hogy a dolgozók kiemelkedően fontosnak tartják mind a vezetők, mind pedig a munkavállalók szaktudás és kulcskompetenciáinak mérését, fejlesztését, s arra költenének is a vállalkozás büdzséjéből, ha rajtuk múlna. A munkahely korábbi elhagyása vagy annak a gondolata is erősen jelentkezik nem elég kompetens vezető miatt, a 6-os érték a leggyakrabban előforduló ezeknél a kérdéseknél is, ezt részletesebben fogom vizsgálni a harmadik hipotézisnél. Ahhoz, hogy a költés megvalósuljon, elsősorban a vezetők hozzáállásán, munkáján, döntésén múlik. Emiatt meg kellett vizsgálnom azt is, hogy a vizsgálati mintámban külön a vezetők hogyan vélekednek, az ő válaszaik eltérnek-e a többi munkavállaló válaszaitól, s ha igen, miben és mennyire. Ez pedig az első hipotézisem vizsgálatának legfontosabb része is. Mielőtt a szűrést elvégeztem, megvizsgáltam, az E/5., E/6., és E/7. kérdésekre adott válaszokat is, amelyek a kitöltők saját maguk, vezetők és más munkavállalók kompetenciájára vonatkozó elégedettséget mérték. Ott jóval kisebb volt a maximum pontszámok aránya. A leggyakoribb az 5-ös érték, az átlagok és középértékek egyértelműen alacsonyabbak, ami mutatja, hogy van fejlődési lehetőség mindenki számára. A fejlődési és tanulási hajlandóságot mutatják az E/8. és E/9. kérdésekre adott válaszok, miszerint külső és belső képzésen is nagyon szívesen részt venne a legtöbb válaszadó. A külső képzés egyértelműen népszerűbb annak mediánja, azaz középértéke 6-os, míg a belső képzésre vonatkozó kérdésre adott válaszok mediánja csak 5.

A fejlődés lehetséges tehát, mert kevésbé elégedettek a válaszadók, mint amennyire fontosnak tartják a megfelelő kompetenciaszint elérését. Képzésre is szívesen mennének. Lássuk, a vezetők, vagy a más munkavállalók értékei hogyan alakulnak az E/1.-E/4. kérdések esetében.

Ehhez a vizsgált teljes minta mutatóit is vizsgálom, majd külön csak a vezetőkéét, külön csak a munkavállalókét, majd az utóbbiak közötti különbséget veszem. A beosztott munkavállalók adataiból vonom ki a vezetőkéét. Így a magasabb értéktartományokban a pozitív különbségek a

hipotézisemet igazolják. A vizsgált teljes mintám 113 fős, ebből vezető beosztású (felső-, közép- és alsóvezető vagy egyéni vállalkozó) 36 fő, más munkavállaló pedig 77 fő. A mintámnak csaknem egyharmada vezető beosztású azzal, hogy a 4 egyéni vállalkozót is a vezetőkhez számoltam. Az adatokat a 2. számú táblázat mutatja.

<b>113 ÖSSZES</b>		<b>E/1 - E/4. Mi a véleménye az alábbiakról?</b>			
	E/1.	E/2.	E/3.	E/4.	
<b>Válasz db összesen:</b>	113	113	113	113	
<b>1-es érték db:</b>	3	1	2	2	
<b>2-es érték db:</b>	1	1	1	2	
<b>3-as érték db:</b>	3	4	3	6	
<b>4-es érték db:</b>	26	15	17	21	
<b>5-ös érték db:</b>	23	35	26	30	
<b>6-os érték db:</b>	57	57	64	52	
<b>Kontroll, összesen db:</b>	113	113	113	113	
<b>1-es érték %:</b>	2,65%	0,88%	1,77%	1,77%	
<b>2-es érték %:</b>	0,88%	0,88%	0,88%	1,77%	
<b>3-as érték %:</b>	2,65%	3,54%	2,65%	5,31%	
<b>4-es érték %:</b>	23,01%	13,27%	15,04%	18,58%	
<b>5-ös érték %:</b>	20,35%	30,97%	23,01%	26,55%	
<b>6-os érték %:</b>	50,44%	50,44%	56,64%	46,02%	
	E/1.	E/2.	E/3.	E/4.	
<b>Módusz (leggyakoribb):</b>	6	6	6	6	
<b>Medián (középtérték):</b>	6	6	6	5	
<b>Minimum:</b>	1	1	1	1	
<b>Maximum:</b>	6	6	6	6	
<b>Átlag:</b>	5,09	5,24	5,27	5,04	
<b>Terjedelem=max-min</b>	5,00	5,00	5,00	5,00	
<b>Szórás:</b>	1,16	0,98	1,06	1,14	
<b>Variancia, vagy szórásnégyzet:</b>	1,34	0,94	1,12	1,30	

<b>VEZETŐK és beosztottak</b>		<b>E/1 - E/4. Mi a véleménye az alábbiakról?</b>			
		<b>E/1.</b>	<b>E/2.</b>	<b>E/3.</b>	<b>E/4.</b>
<b>Vezetők értékei</b>	Válasz db összesen:	36	36	36	36
	1-es érték db:	1	0	1	1
	2-es érték db:	1	0	0	1
	3-as érték db:	1	1	0	2
	4-es érték db:	12	9	9	10
	5-ös érték db:	4	9	9	7
	6-os érték db:	17	17	17	15
	Kontroll, összesen db:	36	36	36	36
<b>Vezetők értékei</b>	1-es érték %:	2,78%	0,00%	2,78%	2,78%
	2-es érték %:	2,78%	0,00%	0,00%	2,78%
	3-as érték %:	2,78%	2,78%	0,00%	5,56%
	4-es érték %:	33,33%	25,00%	25,00%	27,78%
	5-ös érték %:	11,11%	25,00%	25,00%	19,44%
	6-os érték %:	47,22%	47,22%	47,22%	41,67%
	Módusz (leggyakoribb):	6	6	6	6
	Medián (középérték):	5	5	5	5
	Minimum:	1	3	1	1
	Maximum:	6	6	6	6
	Átlag:	4,89	5,17	5,11	4,83
	Terjedelem=max-min	5,00	3,00	5,00	5,00
	Szórás:	1,28	0,91	1,09	1,28
Variancia, vagy szórásnégyzet:	1,60	0,81	1,15	1,58	
<b>Beosztottak értékei</b>	Válasz db összesen:	77	77	77	77
	1-es érték db:	2	1	1	1
	2-es érték db:	0	1	1	1
	3-as érték db:	2	3	3	4
	4-es érték db:	14	6	8	11
	5-ös érték db:	19	26	17	23
	6-os érték db:	40	40	47	37
	Kontroll, összesen db:	77	77	77	77
<b>Beosztottak értékei</b>	1-es érték %:	2,60%	1,30%	1,30%	1,30%
	2-es érték %:	0,00%	1,30%	1,30%	1,30%
	3-as érték %:	2,60%	3,90%	3,90%	5,19%
	4-es érték %:	18,18%	7,79%	10,39%	14,29%
	5-ös érték %:	24,68%	33,77%	22,08%	29,87%
	6-os érték %:	51,95%	51,95%	61,04%	48,05%
	Módusz (leggyakoribb):	6	6	6	6
	Medián (középérték):	6	6	6	5
	Minimum:	1	1	1	1
	Maximum:	6	6	6	6
	Átlag:	5,18	5,27	5,34	5,14
	Terjedelem=max-min	5,00	5,00	5,00	5,00
	Szórás:	1,10	1,01	1,05	1,07
Variancia, vagy szórásnégyzet:	1,19	1,00	1,08	1,14	

		E/1.	E/2.	E/3.	E/4.
<b>Különbség</b>	Válasz db összesen:	41	41	41	41
<b>Beosztottak</b>	1-es érték db:	1	1	0	0
<b>értékei</b>	2-es érték db:	-1	1	1	0
mínusz	3-as érték db:	1	2	3	2
<b>Vezetők</b>	4-es érték db:	2	-3	-1	1
<b>értékei</b>	5-ös érték db:	15	17	8	16
	6-os érték db:	23	23	30	22
	Kontroll, összesen db:	41	41	41	41
	1-es érték %:	-0,18%	1,30%	-1,48%	-1,48%
	2-es érték %:	-2,78%	1,30%	1,30%	-1,48%
	3-as érték %:	-0,18%	1,12%	3,90%	-0,36%
	4-es érték %:	-15,15%	-17,21%	-14,61%	-13,49%
	5-ös érték %:	13,56%	8,77%	-2,92%	10,43%
	6-os érték %:	4,73%	4,73%	13,82%	6,39%
	Módusz (leggyakoribb):	0	0	0	0
	Medián (középérték):	1	1	1	0
	Minimum:	0	-2	0	0
	Maximum:	0	0	0	0
	Átlag:	0,29	0,11	0,23	0,31
	Terjedelem=max-min	0	2	0	0
	Szórás:	-0,19	0,10	-0,04	-0,20
	Variancia, vagy szórásnégyzet:	-0,41	0,20	-0,07	-0,45

2. számú táblázat: E/1.-E/4. kérdésekre adott válaszok adatsorai, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű táblázat, 2024. január-február

Az adatsorokból kiolvasható, hogy a vezetők adatsorai ténylegesen kedvezőtlenebbek, a hipotézisemet, miszerint a vezetők kevésbé elkötelezettek a kompetenciák mérésének, fejlesztésének irányában, ők kevésbé tartják fontosnak, mint más munkavállalók, igaznak bizonyult. Fontos azonban megjegyezni, hogy a különbség nem kifejezetten markáns, de mégis egyértelműnek látszik. Érdekes még azzal a kiegészítéssel élni, ami a B/3. és B/4. kérdésekre adott válaszokból leszűrhető, mégpedig az idegennyelvi kommunikáció, az önmenedzsment, önismeret és az informatika és kommunikációs technológiák, mint ismeretek fejlesztésének kívánalmára. Ezeket főleg munkáltatói támogatással (a B/3. válaszkoránál relevánsan magasabb értékeket látunk, mint a saját forrásból finanszírozni vágyott fejlesztéseknél) szívesen venné igénybe a dolgozók E/8. és E/9. válaszok alapján a főleg külső képzéseket (5. és 6-os érték együtt – 73%), de a belső képzéseket is (5. és 6-os érték együtt – 65,5%).

E.1. A vezetők szaktudásának mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.

E.2. Az alkalmazottak szaktudásának mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.

E.3. A vezetők kulcskompetenciáinak mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.

E.4. Az alkalmazottak kulcskompetenciáinak mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.

E.8. Szívesen mennék külső képzésre kompetenciáim fejlesztése érdekében.

E.9. Szívesen részt vennék belső képzésen kompetenciáim fejlesztése érdekében.

E.10. Korábban előfordult, hogy azért váltottam munkahelyet, vagy munkakört, mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével, nem tartottam elég kompetensnek.

E.11. Előfordult, hogy gondolkodtam azon, hogy munkahelyet vagy munkakört váltok, mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével.

A maradék 3 kérdés, az E/5., E/6., és E/7. elégedettséget mért, ott jóval kisebb volt a maximum pontszámok aránya. Az látható, hogy magukkal sokkal elégedettebbek a válaszadók, mint úgy általában a munkaszervezetüknél dolgozó vezetőkkel és alkalmazottakkal.

A kérdéseket szándékosan rendeztem úgy sorrendbe, tulajdonképpen 3 kisebb blokkba, hogy az első 4 mennyire fontos, utána 3 mennyire elégedett, majd 4 mennyire igaz kérdés/állítás állt a táblában. Úgy gondoltam, blokkonként jobban tud figyelni a válaszadó, mit értékel tulajdonképpen a skálán, illetve a kisebb blokkonkénti válaszok értékeinek releváns változásából is megállapítható így újfent, hogy még mindig figyeltek a kitöltők, a kérdőív vége felé is, hogy valós válaszokat adjanak. Az „E” blokk után az „F” blokkban már a könnyen és gyorsan megválaszolható demográfiai adatokra kérdeztem rá. Az eredmények bemutatását az „F” blokk elemzésével kezdtem.

#### 4.1.2. A második hipotézis vizsgálata

Feltételezem, hogy a munkavállalók többsége úgy gondolja, rendelkezik a saját munkaköréhez szükséges kompetenciákkal, de úgy véli, a környezetében más munkavállalók kevésbé.

A munkavállalók jó teljesítményének az is fontos része, ha motiváltan dolgoznak, lehetőleg képesek önmagukat is motiválni, a demotiváló tényezők – melyek igen sokrétűek lehetnek – , viszont az ellenkező irányba hatnak, negatívan befolyásolják a teljesítményt. A legtöbb ember panaszkodik, ha mások teljesítményéről van szó, önmagát általában pozitívabban állítja be. Ez a tapasztalataim alapján tételnek tűnik, azonban rendkívül kíváncsi voltam arra, hogy kutatásom során ez kimutatható lesz-e az eredményekből, ezt a kérdést tehát szerettem volna megvizsgálni.

A kérdőívem C/2., C/3., C/4. számú kérdéseire adott válaszokat, továbbá a E/7. kérdés válaszait vizsgáltam, hogy a hipotézisemet alátámasztják-e az eredmények, vagy sem.

A C/2. kérdés azt vizsgáljuk, a válaszadó magát *milyen szinten állónak* véli a felsorolt kompetenciák esetében, a C/3. ugyanezt a munkakörnyezetében levő vezetőkre, a C/4. pedig a más egyéb munkavállalók (nem vezetők) vonatkozásában vizsgálja, ugyanazon kompetenciák esetén. Az E/7. kérdés a saját kompetenciájukkal kapcsolatos *elégedettségüket* méri. Utóbbinál a sajátjukkal kevésbé elégedettek, mint amennyire fontosnak tartják, tehát nem tartják magukat tökéletesnek (legalábbis többség biztosan nem), úgy gondolják, fejlődhetnének, sőt igényük is lenne rá, mint ahogyan azt az első hipotézis vizsgálatánál már kimondhattuk. A E/5. (vezetők), E/6. (munkavállalók) kérdéseknél a válaszok átlagértékei alapján a vezetőkkel és más munkavállalókkal kevésbé elégedettek, mint saját magukkal. Továbbá meg kell vizsgálni, vajon a C/2., C/3., C/4. számú kérdéseire adott válaszok azt mutatják-e, hogy a többieket maguk alá becsülik kompetencia szintjük tekintetében.

A 19., 20. és 21. ábrák mutatják a kérdésekre adott válaszok grafikonjait.

A „C” blokk 2. kérdésénél arra kerestem a választ, hogy a válaszadó megítélése szerint a felsorolt kompetenciákkal ő milyen szinten rendelkezik. 1-től 6-ig terjedő skálán kellett értékelje önmagát, ahol 1= egyáltalán nem, 2=elégséges, 3=közepes, 4=jó, 5=nagyon, jó 6=kiváló.

A válaszadók legtöbb maximális ponttal a megbízhatóságot (66,37%) és a felelősségtudatot (61,95%) jelölték, melyek esetén kiválónak ítélik magukat. Ezeket szintén nagyon fontos értékeléssel követte a kitartás (51,33%) és az együttműködés (49,56%). Leggyengébbnek a

stressztűrő képességet jelölték leginkább. Ennél a 4-es érték, azaz a jó értékelés volt a leggyakoribb (42,48%), azaz a módusz=4, a középérték, vagyis a medián=4, ami azt jelenti, hogy ez alatt, és e felett is ugyanannyi érték van a stressztűrés esetén, az átlag 4,48, tehát átlagosan ennyi pontot adtak maguknak a megkérdezettek. Ez volt a legkisebb átlagos érték, ez mutatja a legjobban, hogy ebben találják magukat gyengének. Az összes kompetenciánál az átlagértékeket megfigyelve eldönthető, a kitöltők magukat, vagy a vezetőket, vagy a többi munkavállalót értékelték-e magasabban a felsoroltak esetén. A fentebb említett kompetenciák átlagos értékeit a következő, 3. számú táblázatban mutatom be:

<b>Kompetencia</b>	<b>C/2. (saját) átlag</b>	<b>C/3. (vezetők) átlag</b>	<b>C/4. (m.váll.) átlag</b>
Megbízhatóság	<b>5,59</b>	4,73	4,4
Felelősségtudat	<b>5,5</b>	4,69	4,29
Kitartás	<b>5,37</b>	4,73	4,29
Együttműködés	<b>5,31</b>	4,51	4,33
Stressztűrés	4,48	<b>4,5</b>	3,84

3. számú táblázat: C/2-C/4. kérdésekre adott válaszok adatsorai, kivonat, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű táblázat, 2024. január-február

A stressztűrés kis mértékben, mindössze 0,02 százalékponttal kapott kevesebbet magukra vonatkoztatva, de a többi 4 jártasság esetén valóban magukat szintben magasabbra értékelik a válaszadók, mint más dolgozóét. A hipotézisemet részben igazolják csak a kutatási eredményeim.

A válaszadók a vezetőkre vonatkozó kérdésnél legtöbb maximális ponttal ugyan a felelősségtudatot, a megbízhatóságot és a kitartást érékeltek, ezek szerepelnek a fenti táblában, ott látszik, hogy a válaszolók magukat magasabb szintre értékelik.

A válaszadók a többi munkavállaló esetében a legtöbb maximális ponttal a felelősségtudatot, az együttműködést és a megbízhatóságot érékeltek ugyan, de itt ezt a maximális pontszámot kevésbé jelölték. Inkább a 3= közepes 4=jó 5= nagyon jó értékelést választották a legtöbb esetben. Az előző kérdésekkel összevetve az látszik, hogy a vezetők kompetenciáival jobban meg vannak elégedve, mint általában a munkavállalókéval saját munkaszervezetük esetén, ugyanakkor saját kompetenciáikkal a leginkább.

E/5. (vezetők), E/6. (munkavállalók), és E/7. (saját) kérdések (lásd 27. ábra) elégedettséget mértek saját, a vezetők, és más munkavállalók kompetencia szintjével kapcsolatban. Az átlagokat összehasonlítva megállapítható, hogy magukkal (4,67) elégedettebbek a válaszadók, mint úgy általában a munkaszervezetüknél dolgozó vezetőkkel (4,33) és alkalmazottakkal (4,32).

A stressztűrő képesség leggyengébb szintje önbevallás formában azonban azt mutatja, hogy foglalkozni kellene annak fejlesztésével, hiszen a munka hatékonyságára ez mindenképpen kihat. A kutatásom során kapott hosszabb visszajelzésben is pont a stressztűrést emelte ki a válaszadó, mint több figyelmet érdemlő, fejlesztendő területet, mint amit egyébként a tapasztalatok szerint elhanyagolnak a munkáltatók. A stresszkezelő tréningek relatíve drágák, jellemzően inkább nem költenek rá.

#### 4.1.3. A harmadik hipotézis vizsgálata

A harmadik hipotézis vizsgálatakor azt a feltételezést próbálom adatokkal alátámasztani, hogy a munkavállalók többsége már váltott azért munkahelyet vagy munkakört, mert nem volt elégedett a vezetője felkészültségével, vagy gondolkozott már ezen.

A két legfontosabb kérdés a harmadik hipotézis vizsgálata során az E/10. és az E/11.

E.10. Korábban előfordult, hogy azért váltottam munkahelyet, vagy munkakört, mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével, nem tartottam elég kompetensnek.

E.11. Előfordult, hogy gondolkodtam azon, hogy munkahelyet vagy munkakört váltok, mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével.

Mindkét kérdésnél jelentős azok száma, akik hagyta el munkahelyet vagy váltottak munkakört, illetve gondolkodtak erről vezetőjük alkalmatlansága miatt

A 4. számú táblázatban az E.10. és E.11. kérdéseken felül e hipotézis vizsgálata esetén érdemes figyelni az E.1. és E.3. kérdésekre is, melyek azt mutatják, mennyire tartják fontosnak a vezetői szakmai, illetve vezetői kulcskompetenciák mérését, fejlesztését a kitöltők, amelyre költenének is a cégük helyében.



<b>Állítások / Értékek:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Átlag</b>	<b>Medi- án</b>
E.1. A vezetők szaktudásának mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.	3	1	3	26	23	<u>57</u>	<b>5,09</b>	<b>6</b>
E.3. A vezetők kulcskompetenciáinak mérése, fejlesztése nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.	2	1	3	17	26	<u>64</u>	<b>5,27</b>	<b>6</b>
E.5. A vezetők feladatainak magas színvonalú ellátásához szükséges kompetenciáival, illetve azok mértékével elégedett vagyok a munkaszervezetemnél.	4	9	14	29	<u>34</u>	23	<b>4,32</b>	<b>5</b>
E.10. Korábban előfordult, hogy azért váltottam munkahelyet, vagy munkakört, mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével, nem tartottam elég kompetensnek.	22	10	15	11	17	<u>38</u>	<b>3,93</b>	<b>4</b>
E.11. Előfordult, hogy gondolkodtam azon, hogy munkahelyet vagy munkakört váltok, mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével.	19	8	14	9	18	<u>45</u>	<b>4,19</b>	<b>5</b>

4. számú táblázat: „E” blokk kérdésekre adott válaszok adatsorai, kivonat, n = 113 fő

Forrás: saját kutatás, saját készítésű táblázat, 2024. január-február

Az E/1. és E/3. kérdésben az átlag pontszám 5 egész felett van (5,09 és 5,27), a medián mindkét kérdés válaszáinál 6, ami a legnagyobb érték. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók több, mint fele választotta a legmagasabb értéket.

E/5. kérdés azt nézi, hogy a kitöltő mennyire elégedett munkaszervezeténél a vezetők kompetenciájával. Itt lényegesen kisebb az átlag és a medián is, gyakorlatilag 1-gyel kevesebb mindkét érték, mint amennyire fontosnak tartják, és költenének is rá. Az 5-ös érték a leggyakoribb, a medián 5. Ez azt jelenti, hogy elégedettek ugyan, de a kívánatos 6-os értékig még lehet fejlődni. Az E/10. és E/11. kérdésekre adott válaszokkal együtt értelmezhető, nincs ellentmondás. A válaszadók kb. fele 5-6-osra értékelte a kérdéseket, kb. egyharmada 1-2-re. Utóbbi azokat jelenti, akik még soha nem hagytak ott munkahelyet vagy munkakört, mert elégedetlenek lettek volna főnökükkel, de nem is gondolkodtak ezen. Jóval többen vannak, akik viszont igen. Így megállapítható, hogy a harmadik hipotézisem, amely szerint feltételezem, hogy a munkavállalók többsége már váltott azért munkahelyet vagy munkakört, mert nem volt elégedett a vezetője felkészültségével, vagy gondolkozott már ezen, igazolást nyert. Lássuk, vajon mi lenne elvárható, milyen kompetenciák fejlesztése a vezetőktől?

C/3. kérdés pedig a munkaszervezetnél dolgozó vezetők kompetencia szintjére kérdez rá.

A válaszadók a vezetőkre vonatkozó kérdésnél legtöbb maximális ponttal ugyan a felelősségtudatot, a megbízhatóságot és a kitartást értékelték, és a kezdeményezőkézség is több maximum értékelést (6) kapott, mint 5-t. Itt nem látszik túl nagy különbség a többi értékelés esetén az összesített adatokat nézve. Az értékelések átlaga alapján a vezetők leggyengébb képességei az önfejlesztés (3,73), motiválás (3,74), kezdeményezőkézség (3,79), meggyőzés (3,79), tanulás a hibákból (3,80).

A D/1. kérdés azt mutatja meg, melyik kompetenciák mennyire fontosak egy vezető számára.

A válaszadók jellemzően a nagyon fontos kategóriába sorolták az összes értékelni kért kompetenciát vezetők esetében. A rugalmasság, problémamegoldás, önfejlesztés és a kezdeményezőkézség maradt el kis mértékben a többi kiugró értékeléshez képest, melyek a következők: kommunikációs készség, inspiráció, motiváció, döntéshozatali képesség, konfliktuskezelés, konfliktuskezelés, stratégiai gondolkodás, problémamegoldás, együttműködés, megbízhatóság, önfejlesztés, kezdeményezőkézség. A válaszadók mindent elég fontosnak tartanak ahhoz, hogy ezeket a kompetenciákat fejlesszék a vezetőik.

## 4.2. Javaslatétel

Ahhoz, hogy egy szervezet a leghatékonyabban tudjon működni, a szükséges kompetenciával rendelkező munkaerő mindig rendelkezésre álljon, profi HR csapatra van szükség. Azonban a végső döntéseket a felsővezetés hozza, amelyet meg kell nyernie ennek. A közgazdasági,

komplex szemléletmód fontos a képzési tervek megvalósításában, és annak propagálásában, képviselésében a felsővezetés felé. Ebben hatékonyságnövelést kell elérni, illetve érzékenyíteni, tanítani a felsővezetést, hogy könnyebben meggyőzhető legyen annak támogatására. Le kell vezetni, be kell mutatni részükre, vizionálásban segíteni őket a várható eredmények tekintetében. Remek lehetőség a nem mindenkinek kötelező üzemorvosi vizsgálatok miatt felszabaduló források egyéb, a szervezetnek hasznos célokra, pl. oktatásra fordítása. A képzéssel elérhető a kompetenciák minél magasabb szintje a munkában, amely pozitív irányban befolyásolja a cég eredményét és biztosítja versenyelőnyét.

A digitális és más kompetenciák fejlesztésének online oktatási csomagokban történő biztosítása, fokozatos bővítése kiváló lehetőség lehet a dolgozók fejlesztésére. Nagy cégeknél belső hálón, saját csapat által fejlesztve, de akár külsős cégtől vásárolva, külső eléréssel is biztosítható. A kötelező képzéseken túl a szabadon választott elemek elvégzését, tesztek eredményeit naplózva, pontrendszerrel kiegészítve, különböző jutalmakkal lehetséges külön a vezetőket, beosztottakat is ösztönözni. Ismétlésre, bevésésre is nyújt lehetőséget ez a rendszer. Alkalmas lehet a fentebb említett vezetők érzékenyítésre is, az oktatás iránti elköteleződésre, kompetenciák mérésére, asszertív kommunikáció, és együttműködés-fejlesztés elméletének és a stresszkezeléssel kapcsolatos gyakorlatok oktatására. Amely képzésekre frontális oktatás, vagy külső-belső tréningek formájában nem tud megfelelő forrást biztosítani a szervezet, azokat mindenképpen érdemes online módon biztosítani a munkavállalók számára.

Az, hogy magukkal sokkal elégedettebbek a válaszadók, mint úgy általában a munkaszervezetüknél dolgozó vezetőkkel és alkalmazottakkal, azt mutatja, hogy mindenkinek van mit fejlesztenie, különböző felmérések elkészítése segítheti a megfelelő képzési rendszer kialakítását. A HR-nek egyszerre kell dolgoznia a felső vezetés meggyőzésén, és a lehető legoptimálisabb mérési és képzési rendszer kidolgozásán.

Kutatásom során bizonyosságot nyert, hogy a munkavállalók többsége már váltott azért munkahelyet vagy munkakört, mert nem volt elégedett a vezetője felkészültségével, vagy gondolkodott már ezen. Ez luxus. A vezetői posztokon ugyanúgy fontosak a megfelelő emberek, megfelelő kompetenciákkal, mint a beosztottnál. Amikor kulcspozícióból veszítünk munkavállalót, mert nem jó a vezető, az jelentős kárt okoz a szervezet számára, hiszen a megüresedő helyre költséges és hosszadalmas minden tekintetben megfelelő újat találni. Ennek megelőzését tudatosítani kellene a vezetőkben, hogy kiválasztás során ezeket a szempontokat kellő nyomatékkal vegyék figyelembe.

A kutatási adatok rendkívül sokrétűen felhasználhatóak későbbiek során. Sok szempontból lehet elemezni még a kapott adatsorokat. Nem, életkor, beosztás szerint is lehet vizsgálni, vannak-e releváns különbségek a csoportok véleményében a kompetenciák fontosságát, illetve a képzési igényeket illetően.

## 5. Összefoglalás

A kompetenciák, azok minél magasabb szintje a mindennapokban, és a munka világában is befolyásolja életünket, hatékonyságunkat, sikereinket. A munka világában a cégek, szervezetek versenyelőnyét, a folyamatosan hatékonyabb működés segíti, amely innovatív, tehetséges kompetens csapattal, vezetőkkel és munkavállalókkal biztosítható. A gyorsan változó környezetben az alkalmazkodás is kulcsfontosságú szempont. A vezetők elköteleződése aziránt, hogy mérjék és fejlesszék munkatársaik képességeit, kompetenciáit, hogy minél jobb minőségben és hatékonysággal láthassák el munkafeladataikat, és így hozzájáruljanak a cég eredményes működéséhez, továbbá jól megtervezett rendszerben biztosítsanak külső és belső képzéseket, amivel a képzésen túl motiválhatják is dolgozóikat, kulcsfontosságú lenne. A víziót meg kell látniuk, hogy a fejlődés hova repítheti a vállalatot, ha okosan építik fel a képzési rendszert, az igényeknek és a céloknak megfelelően. Látniuk kell, hogy ez megtérülő befektetés lehet. Látni kell az összefüggést a nevelés, az oktatás, a tehetséggondozás, a gazdasági szereplők és a gazdaság hatékony, versenyképes működése között is a kompetenciák szempontjából. A kompetenciák értelmezése, beazonosítása, fejlesztése, mérése fontos az iskolákban, de a munkahelyeken is. Az egyén számára szintén fontos, hogy minél inkább ismerje önmagát, lehetőségeit, s ezt minél reálisabban ítélje meg. A munkáltatóknak alapvető érdeke lenne, hogy a céljaiknak, feladataiknak legmegfelelőbb soft és hard skillekkel, és azok megfelelő szintjével rendelkező munkavállalókat találják meg, melyhez elengedhetetlen az egyes munkakörhöz szükséges kompetenciák beazonosítása, mértékének meghatározása. Véleményem szerint a kiválasztásnál nem csak azt kellene figyelni, felsorolta-e a jelölt erősségei között a kívánt kompetenciákat, hanem hogy ténylegesen rendelkezik-e azokkal, és olyan szinten, ami az adott munkakörhöz szükséges. Amennyiben nincs mérés, akkor csak azt állapíthatjuk meg bizonyosan, hogy a jelölt odafigyelt-e az önéletrajza összehangolására a hirdetés alapján, avagy sem. Meg kell tudni különböztetni azokat, akik csupán eladják magukat kiváló kommunikációval, és elhitetik magukról, hogy rendelkeznek adott kompetenciákkal, és azokat, akik ténylegesen magasabb szinten rendelkeznek velük, de esetleg nem kommunikálnak erről olyan jól. Megfigyeléseim szerint azok, akik nem különösebben tehetségesek másban, sokszor nagyon jól megtanulják eladni magukat. Gyakorlatilag gyermekkoruktól így érnek el sikereket, ezt gyakorolják, és mesterekké válnak. A kommunikáció mestereinek is megvan a maguk fontos helye a munkaerőpiacon, de amikor más, egyébként jobban teljesítő, valószínűleg jobban beváló leendő alkalmazottól veszik el a helyet, mert a kiválasztásban résztvevők nem

látják a fenti különbséget, akkor bizony ez súlyos plusz költséget és elmaradt nyereséget jelent a vállalatnak, szervezetnek. Ezért igenis megéri költeni és időt szánni arra, hogy már kiválasztás előtt és annak során kiderüljön, ki mire és mennyire alkalmas. A mérések eredményeit őrizni kell, és később a bevalás vizsgálata során, valamint fejlesztések meghatározásának szükségessége okán, majd azok eredményességét vizsgálva is fontos kiindulópont, illetve összehasonlítási alap lehet.

A téma számomra azért érdekes és fontos, mert meggyőződésem, hogy erre jelenleg kevés erőforrást összpontosítanak, pedig a megtérülése, ha nem is közvetlenül, de közvetve bizonyára kimutatható. Bízom abban, hogy a szemlélet átalakulása folyamatosan jó irányban történik, s talán e dolgozat is hozzájárulhat a kutatásomban résztvevők, továbbá az olvasók szemléletformálásához.

## Irodalom

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*, (2013) 356-366. p

Armstrong , M., Taylor S.: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.

Ács P., Oláh A., Karamánné Pakai A., Raposa L., Gyakorlati adatelemzés Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs, 2014

Babbie, E.: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó Kft., Budapest, 2020 ISBN: 9789634560005

Bakacsi Gyula, Bokor Attila, Császár Csaba, Gelei András, Kováts Klaudia, Takács Sándor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006 ISBN: 9630583399*

Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, 2001, KJK KERSZÖV Kiadó, 93. p.

Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest, 2004

Bakos, F. : *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1974, 427. p.

Ballantyne, I. – Povah, N.: *Értékelő és fejlesztő központ*, Edge 2000 Kft., Budapest, 2016. ISBN 9789639760400

Bar-On, R.: *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: MultiHealth Systems, 1997

Belényesi Emese – Koronváry Péter – Szabó Szilvia: *Közszolgálati Szervezés és vezetélmélet*, 6.fej. Szabó Szilvia: *A rátermett közszolgálati vezető – kompetenciák és vezetői szerepek*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019:100, [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12929/Kozszolgalmati\\_szervezes\\_es\\_vezeteselmi\\_2\\_019.pdf?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12929/Kozszolgalmati_szervezes_es_vezeteselmi_2_019.pdf?sequence=1) (letöltés: 2024.04.20.)

Békefi László, a Coca-Cola HBC Magyarország Kft. ügyvezető igazgatója, *Trade Magazin* interjú, 2020. február 04-06.

Bokor Attila, Szóts-Kovács K., Csillag S.: Emberi erőforrás menedzsment. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, Budapest 2014.

Boyatzis, Richard E.: The competent manager. New York, 1982, Wiley, In Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke. EDGE 2000. Kiadó Budapest, 2020.

Buda A.: Generációk, társadalmi csoportok a 21. században Magyar Tudomány 180(2019)1, 120–129 DOI: 10.1556/2065.180.2019.1.12 [object.php \(mersz.hu\)](#) (Letöltés: 2023. 06. 30.)

Csépe Valéria; Győri Miklós; Rágó Anett: Általános pszichológia 3. Osiris Kiadó, Budapest, 2008. ISSN 1218-9855 ISBN 978-963-389-920-5

Csedő Cs., Frajna Piller A., Horváth A., Kolbe T., Kovács T. – Poór J.: Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben 2016. Kutatási zárójelentés, Budapest, 2016, 17.p. ISBN: 978-963-269-591-4

Ciarrochi; Joseph Forgács József; Mayer, John D.: Érzelmi intelligencia a mindennapi életben, Kairosz, Budapest, 2001 ISBN 963 940 684 8

Covey, A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása – Az önfejlesztés kézikönyve Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2022.

Covey, A kiemelkedően eredményes fiatalok 7 szokása Harmat Kiadó, Budapest, 2018.

Dewar-Czegledy, C.: CEO – Vezetés felsőfokon. 21. Század Kiadó, Budapest, 2022.

Elissa Tucker, Robert Gandossy, Nidhi Verma: Gazdálkodj okosan a tehetséggel – döntéshozóknak és humán szakembereknek – HVG Kiadói Zrt., Budapest, 2007.

Enkhjav, T.– Varga E. Analysys of the most common human resource competency models that need to be updated, Vezetéstudomány / Budapest Management Review vol. 54., ISS. 5. 2023 / ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2023.05.06. [veztudv54i5a6.pdf \(uni-corvinus.hu\)](#) <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/995/806> (Letöltés: 2024.01.24)

European Commission: Key competences for lifelong learning. Publications Office of the European Union, Luxemburg, 2019, p. 5. Forrás: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa-75ed71a1/language-en> (Letöltve: 2023. 06.30.)

Goleman, D.: Érzelmi intelligencia – Háttér Kiadó, Bp. 2008



Gyökér I.: Humánerőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001, ISBN: 9631630420

Gyökér I.: Emberi Erőforrás Menedzsment, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2005.

Henczi L., Zöllei K.: Kompetenciamenedzsment. Perfekt Zrt., Bp., 2007

Illés K., Szirmai P.: Az emberi tőke átértékelésének szükségessége – Vezetéstudomány, 2002/9.

Hámoriné Váczy Zsuzsa: Ismeretek? Készségek? Értékek? Motiváció? – Hogyan? – Az oktatás célja, avagy mire készítjük fel az ifjúságot? Könyv és nevelés 2013/2.

Horváth-Csikós G. A nyelvtudás, mint sikertényező a magyar munkaerőpiacon, doktori értekezés SZIE Gödöllő, 2020. [https://real-phd.mtak.hu/1667/1/horvath\\_csikos\\_gabriella\\_ertekezes\\_DOI.pdf](https://real-phd.mtak.hu/1667/1/horvath_csikos_gabriella_ertekezes_DOI.pdf) (Letöltés: 2023.04.05.)

Juhász Tímea, Czeglédi Csilla: A nők digitális kompetenciája (in Poór'70 - Egy emberöltő a menedzsmenttudomány szolgálatában - Tanulmányok Poór József 70. születésnapja tiszteletére szerk: Szabó Katalin-Kollár Péter) Budapest, 2020.

Karoliny Mártonné–Poór József (2019): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.. <https://doi.org/10.55413/9789632959078> Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1682\\_76\\_p25/#YOV1682\\_76\\_p25](https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1682_76_p25/#YOV1682_76_p25) (2024. 02. 03.)

Klein B., Klein S.: A szervezet lelke – Budapest, 2020. Edge 2000, ISBN 9789639760547

Kulcsár Zs. (2014): Az integratív e-learning felé. [Microsoft Word - kulcsar-zsolt-az-integrativ-e-learning-fele-v2 \(oszk.hu\)](https://oszk.hu) (Letöltés: 2023. 06. 30.)

Laker, B., Cobb, D., Trehan, R.: Az önhittség buktatói, Pallas Athéné Könyvkiadó, 2021.

Lovretity Zs.: A HR kompetencia modell változása Dave Ulrich kutatásai alapján (1987-2012) – Munkaügyi Szemle, 2013/2.

Ma, Jack: World Economic Forum Davos-Klosters, 2018. január 23-26. éves konferencia

Majoros Pál: A kutatómódszertan alapjai. Perfekt Zrt, Bp.2004.

Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.) Emberi erőforrás gazdálkodás (2016) Wolters Kluwer Kft. [https://mersz.hu/dokumentum/wk44\\_51/](https://mersz.hu/dokumentum/wk44_51/) ISBN: 978 963 295 617 6

Medve K.: Digitális kompetencia a köznevelésben – Új Köznevelés, 2022. 5-6. <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/digitalis-kompetencia-a-koznevelesben> (letöltés: 2023.06.30.)

Mihály I.: Az OECD szakértők a kulcskompetenciákról – Új Pedagógiai Szemle, 2002. jún.

Nasher, J.: Meggyőztél! Trivium Kiadó, Budapest, 2022

Oktatókutató és Fejlesztő Intézet: Az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák - Európai referenciakeret Megjelent: 2009.06.17.

Kulcskompetenciák. Egy kialakulóban lévő fogalom a közoktatásban. Eurydice, 5. vizsgálat, 2000. október. (Key Competencies. A developing concept in general compulsory education. Eurydice, Survey 5. October 2000.) Elérhetőség: [Az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák | Oktatókutató és Fejlesztő Intézet \(gov.hu\)](#). Letöltés: 2023.04.09.

Oláh Attila: Érzelmek, megküzdés és optimális élmény Akadémiai Kiadó

Online megjelenés éve: 2021 ISBN: 978 963 454 697 9

<https://mersz.hu/olah-erzelmek-megkuzdes-es-optimalis-elmany//>

Roóz József: A menedzsment alapjai. Perfekt Zrt., Budapest, 2006.

Rudas J.: Javne örökösei – Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok Lélekben Otthon Kiadó, Győr, 2009.

Simon, H.: A látszólagos korelláció oksági értelmezése. Helikon Kiadó, Budapest 2006.

Spencer és Spencer: Competence at work, In Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke. EDGE 2000. Kiadó Budapest, 2020. 73. p.

Szabó Szilvia: Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás, NKE, Budapest, ISBN: 978-963-498-270-8 (PDF) 2020 <http://hdl.handle.net/20.500.12944/15664> (letöltés: 2023.04.18.)

Szabó Szilvia: Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás, NKE, Budapest, ISBN: 978-615-5491-15-3 (PDF) 2014:8 Kiadás éve: 2017 <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/100458?show=full> (letöltés: 2022. 01.30.)

Templar, R.: A cégvezetés szabályai. Scolar Kiadó, Budapest, 2021.

Ulrich, D. - Allen, J.-Brockbank, W.-Younger, J.-Nyman, M.: HR transformation. Building Human Resources from the Outside In. New York: McGraw-Hill. 2009.

Varga Erika: A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből. Doktori (PhD) értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő, 2014.

White, C.: Sternberg's Triarchic Theory of Intelligence, Sternberg , R. J.: Az IQ-n túl: Az intelligencia triarchikus elmélete. Cambridge: Cambridge University Press (1985) nyomán 2021.05.04. <https://hu.warbletoncouncil.org/teoria-triarquica-inteligencia-sternberg-1777> (Letöltés: 2023.06.30.)

Angol nyelvű előadások:

Peterson, J.: IQ and The Job Market, <https://www.youtube.com/watch?v=fjs2gPa5sD0> 2017. ápr. 19. (Letöltés: 2022.01.29.)

Peterson, J.: What Kind Of Job Fits Your IQ, <https://www.youtube.com/watch?v=P2mxdrTP-os> 2021.05.25. (Letöltés: 2022.01.29.)

# Mellékletek

## 1. számú melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív

Kérdőív a kompetenciák jelentőségéről a mindennapi életben és a munka világában

Tisztelt Válaszadó!

A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem emberi erőforrás szakos hallgatója vagyok. Kérem, töltsse ki az alábbi kérdőívet, mellyel a szakdolgozatom primer kutatásához nyújt segítséget! A kérdőív kitöltése önkéntes, körülbelül 15 percet vesz igénybe. Válaszait kizárólag összesítve, anonim módon, a kutatás céljára használom fel.

Válaszait és együttműködését előre is köszönöm!

Kalóné Kispál Szilvia

### A blokk

**A/1.** Mit gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben **fontosak** ma egy **iskolás gyermek, fiatal számára a mindennapi életben?**

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos)

idegen nyelvi kommunikáció	1 2 3 4 5 6	szociális érzékenység	1 2 3 4 5 6
számítógépes ismeretek	1 2 3 4 5 6	önismeret	1 2 3 4 5 6
gazdasági ismeretek	1 2 3 4 5 6	anyanyelvi kommunikáció	1 2 3 4 5 6
műszaki ismeretek	1 2 3 4 5 6	kulturális ismeretek	1 2 3 4 5 6
társadalmi ismeretek	1 2 3 4 5 6	EU ismeretek	1 2 3 4 5 6
tárgyalási technikák	1 2 3 4 5 6	vállalkozói készségek	1 2 3 4 5 6
tanulás tanulása	1 2 3 4 5 6	önmenedzsment	1 2 3 4 5 6

**A/2.** Az alábbi kompetenciák közül válassza ki azt a hármat, melynek **fejlesztésére legnagyobb hangsúlyt kellene fektetni** az iskolákban?

- anyanyelvi kommunikáció
- idegennyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- pénzügyi, gazdasági ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói ismeretek
- tanulás tanulása
- önismeret
- önmenedzsment

**A/3.** Mit gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben **fontosak** ma **egy felnőtt számára a mindennapi életben?**

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos)

idegen nyelvi kommunikáció	1 2 3 4 5 6	szociális érzékenység	1 2 3 4 5 6
számítógépes ismeretek	1 2 3 4 5 6	önismeret	1 2 3 4 5 6
gazdasági ismeretek	1 2 3 4 5 6	anyanyelvi kommunikáció	1 2 3 4 5 6
műszaki ismeretek	1 2 3 4 5 6	kulturális ismeretek	1 2 3 4 5 6
társadalmi ismeretek	1 2 3 4 5 6	EU ismeretek	1 2 3 4 5 6
tárgyalási technikák	1 2 3 4 5 6	vállalkozói készségek	1 2 3 4 5 6
tanulás tanulása	1 2 3 4 5 6	önmenedzsment	1 2 3 4 5 6

**A/4.** Mit gondol, az alábbi ismeretek milyen mértékben **fontosak** ma **egy sikeres karrier megvalósításához?**

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos)

idegen nyelvvel kommunikáció	1 2 3 4 5 6	szociális érzékenység	1 2 3 4 5 6
számítógépes ismeretek	1 2 3 4 5 6	önismeret	1 2 3 4 5 6
gazdasági ismeretek	1 2 3 4 5 6	anyanyelvi kommunikáció	1 2 3 4 5 6
műszaki ismeretek	1 2 3 4 5 6	kulturális ismeretek	1 2 3 4 5 6
társadalmi ismeretek	1 2 3 4 5 6	EU ismeretek	1 2 3 4 5 6
tárgyalási technikák	1 2 3 4 5 6	vállalkozói készségek	1 2 3 4 5 6
tanulás tanulása	1 2 3 4 5 6	önmenedzsment	1 2 3 4 5 6

## B blokk

**B/1. Mit gondol, Önnek mely képességei, készségei a legerősebbek?** (Maximum hármat válasszon ki!)

- anyanyelvi kommunikáció
- idegennyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- pénzügyi, gazdasági ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói ismeretek
- tanulás tanulása
- önismeret
- önmenedzsment
- egyéb: .....

**B/2. Mit gondol, Önnek mely képességei, készségei a leggyengébbek?** (Maximum hármat válasszon ki!)

- anyanyelvi kommunikáció
- idegennyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- pénzügyi, gazdasági ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek

- vállalkozói ismeretek
- tanulás tanulása
- önismeret
- önmenedzsment
- egyéb: .....

**B/3.** Mely képességét, készségét **fejlesztené szívesen, ha azt munkáltatója támogatná?**

(Maximum hármat válasszon ki!)

- anyanyelvi kommunikáció
- idegennyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- pénzügyi, gazdasági ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói ismeretek
- tanulás tanulása
- önismeret
- önmenedzsment
- egyéb: .....

**B/4.** Mely képességét, készségét **fejlesztené szívesen saját forrásból is?** (Maximum hármat

válasszon ki!)

- anyanyelvi kommunikáció
- idegennyelvi kommunikáció
- matematikai, számítási ismeretek
- pénzügyi, gazdasági ismeretek
- informatika és kommunikációs technológiák
- személyközi, interkulturális, szociális készségek
- vállalkozói ismeretek
- tanulás tanulása
- önismeret
- önmenedzsment
- egyéb: .....

## C blokk

**C/1.** Megítélése szerint az alábbi kompetenciák **milyen mértékben játszottak szerepet** akkor, amikor kiválasztotta Önt munkaadója a jelenleg betöltött, illetve utolsó munkakörébe?

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos)

Kompetencia	Meghatározás	Fontosság
együtműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében	1 2 3 4 5 6
kitartás	Képes feladatát, tevékenységét huzamosabb időn át arra összpontosítva végezni.	1 2 3 4 5 6
precizitás	Képes a közel hibátlan munkavégzésre.	1 2 3 4 5 6
megbízhatóság	A feladatait következetesen elvégzi, lehet rá számítani.	1 2 3 4 5 6
pontosság	Képes betartani az időpontokat. Feladatait határidőre teljesíti.	1 2 3 4 5 6
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra, és meg is oldja azokat.	1 2 3 4 5 6
önfejlesztés	Ismeri erősségeit, gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit.	1 2 3 4 5 6
motiválás	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz.	1 2 3 4 5 6
tanulás a hibákból	Erőfeszítést tesz a hibák kijavítása érdekében.	1 2 3 4 5 6
kezdemenyezőkészség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.	1 2 3 4 5 6
rugalmasság	Jól alkalmazkodik a változó feladatokhoz, helyzetekhez.	1 2 3 4 5 6
stressztűrő képesség	Jól viseli a stresszhelyzeteket. Energiáit stresszes helyzetekben is a munkára tudja összpontosítani.	1 2 3 4 5 6
meggyőzés	Gondolatait, véleményét, eredményes érveléssel teszi közzé.	1 2 3 4 5 6
szervezőkészség	Képes saját vagy mások munkatevékenységét megszervezni.	1 2 3 4 5 6



türelmesség	A feladataiból adódó helyzeteket képes nyugodtan kezelni.	1 2 3 4 5 6
felelősségtudat	Felelősségteljesen végzi a feladatait, viseli cselekedetei következményeit, tudatában van az adott munka végeredményéhez való hozzájárulásával.	1 2 3 4 5 6

**C/2.** Megítélése szerint **Ön milyen szinten rendelkezik** az alábbi kompetenciákkal?

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán értékelje önmagát, ahol 1= egyáltalán nem, 2=elégséges, 3=közepes, 4=jó, 5=nagyon, jó 6=kiváló)

Kompetencia	Meghatározás	Szint
együttműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében	1 2 3 4 5 6
kitartás	Képes feladatát, tevékenységét huzamosabb időn át arra összpontosítva végezni.	1 2 3 4 5 6
precizitás	Képes a közel hibátlan munkavégzésre.	1 2 3 4 5 6
megbízhatóság	A feladatait következetesen elvégzi, lehet rá számítani.	1 2 3 4 5 6
pontosság	Képes betartani az időpontokat. Feladatait határidőre teljesíti.	1 2 3 4 5 6
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra, és meg is oldja azokat.	1 2 3 4 5 6
önfejlesztés	Ismeri erősségeit, gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit.	1 2 3 4 5 6
motiválás	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz.	1 2 3 4 5 6
tanulás a hibákból	Erőfeszítést tesz a hibák kijavítása érdekében.	1 2 3 4 5 6
kezdeményezőkészség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.	1 2 3 4 5 6
rugalmasság	Jól alkalmazkodik a változó feladatokhoz, helyzetekhez.	1 2 3 4 5 6
stressztűrő képesség	Jól viseli a stresszhelyzeteket. Energiáit stresszes helyzetekben is a munkára tudja összpontosítani.	1 2 3 4 5 6

meggyőzés	Gondolatait, véleményét, eredményes érveléssel teszi közzé.	1 2 3 4 5 6
szervezőképesség	Képes saját vagy mások munkatevékenységét megszervezni.	1 2 3 4 5 6
türelmesség	A feladataiból adódó helyzeteket képes nyugodtan kezelni.	1 2 3 4 5 6
felelősségtudat	Felelősségteljesen végzi a feladatait, viseli cselekedetei következményeit, tudatában van az adott munka végeredményhez való hozzájárulásával.	1 2 3 4 5 6

**C/3.** Hogyan értékeli, a vezetők milyen szinten rendelkeznek általában az alábbi kompetenciákkal az Ön munkaszervezeténél?

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán értékeljen, ahol 1= egyáltalán nem, 2=elégséges 3= közepes 4=jó 5= nagyon jó 6=kiváló)

Kompetencia	Meghatározás	Szint
együtműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében	1 2 3 4 5 6
kitartás	Képes feladatát, tevékenységét huzamosabb időn át arra összpontosítva végezni.	1 2 3 4 5 6
precizitás	Képes a közel hibátlan munkavégzésre.	1 2 3 4 5 6
megbízhatóság	A feladatait következetesen elvégzi, lehet rá számítani.	1 2 3 4 5 6
pontosság	Képes betartani az időpontokat. Feladatait határidőre teljesíti.	1 2 3 4 5 6
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra, és meg is oldja azokat.	1 2 3 4 5 6
önfejlesztés	Ismeri erősségeit, gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit.	1 2 3 4 5 6
motiválás	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz.	1 2 3 4 5 6
tanulás a hibákból	Erőfeszítést tesz a hibák kijavítása érdekében.	1 2 3 4 5 6
kezdeményezőképeség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.	1 2 3 4 5 6

rugalmasság	Jól alkalmazkodik a változó feladatokhoz, helyzetekhez.	1 2 3 4 5 6
stressztűrő képesség	Jól viseli a stresszhelyzeteket. Energiáit stresszes helyzetekben is a munkára tudja összpontosítani.	1 2 3 4 5 6
meggyőzés	Gondolatait, véleményét, eredményes érveléssel teszi közzé.	1 2 3 4 5 6
szervezőképesség	Képes saját vagy mások munkatevékenységét megszervezni.	1 2 3 4 5 6
türelmesség	A feladataiból adódó helyzeteket képes nyugodtan kezelni.	1 2 3 4 5 6
felelősségtudat	Felelősségteljesen végzi a feladatait, viseli cselekedetei következményeit, tudatában van az adott munka végeredményhez való hozzájárulásával.	1 2 3 4 5 6

**C/4.** Hogyan értékeli, az **alkalmazottak milyen szinten rendelkeznek** általában az alábbi kompetenciákkal az Ön munkaszervezeténél?

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán értékeljen, ahol 1= egyáltalán nem, 2=elégséges 3= közepes 4=jó 5= nagyon jó 6=kiváló)

<b>Kompetencia</b>	<b>Meghatározás</b>	<b>Szint</b>
együttműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében	1 2 3 4 5 6
kitartás	Képes feladatát, tevékenységét huzamosabb időn át arra összpontosítva végezni.	1 2 3 4 5 6
precizitás	Képes a közel hibátlan munkavégzésre.	1 2 3 4 5 6
megbízhatóság	A feladatait következetesen elvégzi, lehet rá számítani.	1 2 3 4 5 6
pontosság	Képes betartani az időpontokat. Feladatait határidőre teljesíti.	1 2 3 4 5 6
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra, és meg is oldja azokat.	1 2 3 4 5 6
önfejlesztés	Ismeri erősségeit, gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit.	1 2 3 4 5 6

motiválás	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz.	1 2 3 4 5 6
tanulás a hibákból	Erőfeszítést tesz a hibák kijavítása érdekében.	1 2 3 4 5 6
kezdeményezőkézség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.	1 2 3 4 5 6
rugalmasság	Jól alkalmazkodik a változó feladatokhoz, helyzetekhez.	1 2 3 4 5 6
stressztűrő képesség	Jól viseli a stresszhelyzeteket. Energiáit stresszes helyzetekben is a munkára tudja összpontosítani.	1 2 3 4 5 6
meggyőzés	Gondolatait, véleményét, eredményes érveléssel teszi közzé.	1 2 3 4 5 6
szervezőkézség	Képes saját vagy mások munkatevékenységét megszervezni.	1 2 3 4 5 6
türelmesség	A feladataiból adódó helyzeteket képes nyugodtan kezelni.	1 2 3 4 5 6
felelősségtudat	Felelősségteljesen végzi a feladatait, viseli cselekedetei következményeit, tudatában van az adott munka végeredményhez való hozzájárulásával.	1 2 3 4 5 6

## D blokk

### D.1. Ön szerint az alábbi kompetenciák mennyire fontosak egy vezető esetében?

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos)

Kompetencia	Meghatározás	Fontosság
kommunikációs készség	Optimálisan alkalmazza a rendelkezésére álló kommunikációs eszközöket és csatornákat.	1 2 3 4 5 6
inspiráció, motiváció	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz.	1 2 3 4 5 6
döntéshozatali képesség	Meglátja és megragadja a lehetőségeket, amikor azok felmerülnek. Minden releáns információt	1 2 3 4 5 6

	igyekszik megszerezni a döntéshozatalhoz, problémamegoldáshoz.	
konfliktuskezelés	Képes a vitás, nehéz helyzetek, érdekütközések eredményes/sikerés megoldására.	1 2 3 4 5 6
rugalmasság	Jól alkalmazkodik a változó feladatokhoz, helyzetekhez.	1 2 3 4 5 6
stratégiai gondolkodás	Képes a hosszú távú tervek készítésére, erőforrások összhangjának hosszú távú biztosítására.	1 2 3 4 5 6
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra, és meg is oldja azokat.	1 2 3 4 5 6
együttműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében.	1 2 3 4 5 6
megbízhatóság	Az utasításoknak megfelelően jár el. Mindig lehet rá számítani, következetesen elvégzi a rá bízott feladatokat.	1 2 3 4 5 6
önfejlesztés	Ismeri erősségeit, gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit.	1 2 3 4 5 6
kezdeményezőkézség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.	1 2 3 4 5 6
stressztűrő képesség	Képes nyomás alatt dolgozni. Nyugodt, és objektív.	1 2 3 4 5 6
elemző készség	Képes a részekre bontásra, a részek közötti összefüggések feltárására.	1 2 3 4 5 6
empátia	Képes megérteni és átérezni mások érzelmeit, tapasztalatait. Képes saját és mások érzelmeit is figyelembe vevő gondolkodásra.	1 2 3 4 5 6
rendszer szemlélet	Képes a saját, vagy a felelősségi körébe tartozó tevékenység határainak, elemeinek, kölcsönhatásainak és körülményeinek teljes megragadására	1 2 3 4 5 6

**D.2. Ön szerint az alábbi kompetenciák mennyire fontosak egy alkalmazott esetében?**

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos)

<b>Kompetencia</b>	<b>Meghatározás</b>	<b>Fontosság</b>
kommunikációs készség	Optimálisan alkalmazza a rendelkezésére álló kommunikációs eszközöket és csatornákat.	1 2 3 4 5 6
inspiráció, motiváció	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz.	1 2 3 4 5 6
döntéshozatali képesség	Meglátja és megragadja a lehetőségeket, amikor azok felmerülnek. Minden releáns információt igyekszik megszerezni a döntéshozatalhoz, problémamegoldáshoz.	1 2 3 4 5 6
konfliktuskezelés	Képes a vitás, nehéz helyzetek, érdekütközések eredményes/sikerés megoldására.	1 2 3 4 5 6
rugalmasság	Jól alkalmazkodik a változó feladatokhoz, helyzetekhez.	1 2 3 4 5 6
stratégiai gondolkodás	Képes a hosszú távú tervek készítésére, erőforrások összhangjának hosszútávú biztosítására.	1 2 3 4 5 6
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra, és meg is oldja azokat.	1 2 3 4 5 6
együttműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében.	1 2 3 4 5 6
megbízhatóság	Az utasításoknak megfelelően jár el. Mindig lehet rá számítani, következetesen elvégzi a rá bízott feladatokat.	1 2 3 4 5 6
önfejlesztés	Ismeri erősségeit, gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit.	1 2 3 4 5 6
kezdeményezőkézség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.	1 2 3 4 5 6
stressztűrő képesség	Képes nyomás alatt dolgozni. Nyugodt, és objektív.	1 2 3 4 5 6

elemző készség	Képes a részekre bontásra, a részek közötti összefüggések feltárására.	1 2 3 4 5 6
empátia	Képes megérteni és átérezni mások érzelmeit, tapasztalatait. Képes saját és mások érzelmeit is figyelembe vevő	1 2 3 4 5 6
rendszer szemlélet	Képes a saját, vagy a felelősségi körébe tartozó tevékenység határainak, elemeinek, kölcsönhatásainak és körülményeinek teljes megragadására	1 2 3 4 5 6

**D/3.** Ön szerint mely **kompetenciák fejlesztésére lenne fontos költeni** az Ön munkaszervezeténél **vezetők esetében?**

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos)

<b>Kompetencia</b>	<b>Meghatározás</b>	<b>Fontosság</b>
kommunikációs készség	Optimálisan alkalmazza a rendelkezésére álló kommunikációs eszközöket és csatornákat.	1 2 3 4 5 6
inspiráció, motiváció	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz.	1 2 3 4 5 6
döntéshozatali képesség	Meglátja és megragadja a lehetőségeket, amikor azok felmerülnek. Minden releváns információt igyekszik megszerezni a döntéshozatalhoz, problémamegoldáshoz.	1 2 3 4 5 6
konfliktuskezelés	Képes a vitás, nehéz helyzetek, érdekütközések eredményes/sikerés megoldására.	1 2 3 4 5 6
rugalmasság	Jól alkalmazkodik a változó feladatokhoz, helyzetekhez.	1 2 3 4 5 6
stratégiai gondolkodás	Képes a hosszú távú tervek készítésére, erőforrások összehangjának hosszútávú biztosítására.	1 2 3 4 5 6
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra, és meg is oldja azokat.	1 2 3 4 5 6

együtműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében.	1 2 3 4 5 6
megbízhatóság	Az utasításoknak megfelelően jár el. Mindig lehet rá számítani, következetesen elvégzi a rá bízott feladatokat.	1 2 3 4 5 6
önfejlesztés	Ismeri erősségeit, gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit.	1 2 3 4 5 6
kezdeményezőkézség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.	1 2 3 4 5 6
stressztűrő képesség	Képes nyomás alatt dolgozni. Nyugodt, és objektív.	1 2 3 4 5 6
elemző készség	Képes a részekre bontásra, a részek közötti összefüggések feltárására.	1 2 3 4 5 6
empátia	Képes megérteni és átérezni mások érzelmeit, tapasztalatait. Képes saját és mások érzelmeit is figyelembe vevő gondolkodásra.	1 2 3 4 5 6
rendszer szemlélet	Képes a saját, vagy a felelősségi körébe tartozó tevékenység határainak, elemeinek, kölcsönhatásainak és körülményeinek teljes megragadására.	1 2 3 4 5 6

**D/4.** Ön szerint mely **kompetenciák fejlesztésére lenne fontos költeni** az Ön munkaszervezeténél **alkalmazottak esetében?**

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán minősítse az ismeretek fontosságát, ahol 1= egyáltalán nem fontos, 2=nem túl fontos 3= inkább nem fontos 4=inkább fontos 5= meglehetősen fontos 6=nagyon fontos)

<b>Kompetencia</b>	<b>Meghatározás</b>	<b>Fontosság</b>
kommunikációs készség	Optimálisan alkalmazza a rendelkezésére álló kommunikációs eszközöket és csatornákat.	1 2 3 4 5 6
inspiráció, motiváció	Lelkesít, pozitívan áll hozzá a feladatokhoz.	1 2 3 4 5 6
döntéshozatali képesség	Meglátja és megragadja a lehetőségeket, amikor azok felmerülnek. Minden releváns információt	1 2 3 4 5 6



	igyekszik megszerezni a döntéshozatalhoz, problémamegoldáshoz.	
konfliktuskezelés	Képes a vitás, nehéz helyzetek, érdekütközések eredményes/sikeres megoldására.	1 2 3 4 5 6
rugalmasság	Jól alkalmazkodik a változó feladatokhoz, helyzetekhez.	1 2 3 4 5 6
stratégiai gondolkodás	Képes a hosszú távú tervek készítésére, erőforrások összhangjának hosszútávú biztosítására.	1 2 3 4 5 6
problémamegoldás	Rávilágít a problémákra, és meg is oldja azokat.	1 2 3 4 5 6
együttműködés	Másokkal együtt tevékenykedik egy közös cél elérése érdekében.	1 2 3 4 5 6
megbízhatóság	Az utasításoknak megfelelően jár el. Mindig lehet rá számítani, következetesen elvégzi a rá bízott feladatokat.	1 2 3 4 5 6
önfejlesztés	Ismeri erősségeit, gyengeségeit, tudatosan fejleszti készségeit.	1 2 3 4 5 6
kezdeményezőkézség	Kérés nélkül, saját magától veti fel gondolatait és elképzeléseit.	1 2 3 4 5 6
stressztűrő képesség	Képes nyomás alatt dolgozni. Nyugodt, és objektív.	1 2 3 4 5 6
elemző készség	Képes a részekre bontásra, a részek közötti összefüggések feltárására.	1 2 3 4 5 6
empátia	Képes megérteni és átérezni mások érzelmeit, tapasztalatait. Képes saját és mások érzelmeit is figyelembe vevő gondolkodásra.	1 2 3 4 5 6
rendszer szemlélet	Képes a saját, vagy a felelősségi körébe tartozó tevékenység határainak, elemeinek, kölcsönhatásainak és körülményeinek teljes megragadására.	1 2 3 4 5 6

E blokk

**Mi a véleménye az alábbiakról?**

(Kérem, hogy 1-től 6-ig terjedő skálán jelölje, mennyire ért egyet az adott állítással! 1= egyáltalán nem értek egyet, 2=nem igazán értek egyet 3= inkább nem értek egyet 4=inkább egyetértek 5= egyetértek 6=teljes mértékben egyetértek)

<b>E.1. A vezetők szaktudásának mérése, fejlesztése</b> nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.	1 2 3 4 5 6
<b>E.2. A alkalmazottak szaktudásának mérése, fejlesztése</b> nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.	1 2 3 4 5 6
<b>E.3. A vezetők kulcskompetenciáinak mérése, fejlesztése</b> nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá	1 2 3 4 5 6
<b>E.4. A alkalmazottak kulcskompetenciáinak mérése, fejlesztése</b> nagyon fontos a szervezet sikeressége szempontjából, a munkaszervezeteknek költeniük kell rá.	1 2 3 4 5 6
<b>E.5. A vezetők</b> feladatainak magas színvonalú ellátásához szükséges <b>kompetenciáival</b> , illetve azok mértékével <b>elégedett</b> vagyok a munkaszervezetemnél.	1 2 3 4 5 6
<b>E.6. Az alkalmazottak</b> feladatainak magas színvonalú ellátásához szükséges <b>kompetenciáival</b> , illetve azok mértékével <b>elégedett</b> vagyok a munkaszervezetemnél.	1 2 3 4 5 6
<b>E.7. A saját</b> feladataim, munkaköröm magas színvonalú ellátásához szükséges <b>kompetenciáimmal</b> , illetve azok mértékével <b>elégedett vagyok</b> .	1 2 3 4 5 6
<b>E.8. Szívesen mennék külső képzésre</b> kompetenciáim fejlesztése érdekében.	1 2 3 4 5 6
<b>E.9. Szívesen részt vennék belső képzésen</b> kompetenciáim fejlesztése érdekében.	1 2 3 4 5 6
<b>E.10. Korábban előfordult, hogy azért váltottam</b> munkahelyet, vagy munkakört, <b>mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével</b> , nem tartottam elég kompetensnek.	1 2 3 4 5 6
<b>E.11. Előfordult, hogy gondolkodtam azon, hogy</b> munkahelyet vagy munkakört váltok, <b>mert nem voltam elégedett a vezetőm felkészültségével</b> .	1 2 3 4 5 6

## F blokk - demográfiai adatok

### F.1. Kérem, jelölje meg a **nemét**!

- nő
- férfi

### F.2. Kérem, jelölje meg **legmagasabb iskolai végzettségét**!

- általános iskola
- szakmunkásképző/szakiskola
- szakközépiskola/szakgimnázium/technikum
- gimnázium
- OKJ vagy felsőfokú akkreditált okleveles képzés
- főiskola/egyetem – folyamatban
- főiskola/egyetem – befejezett
- doktori képzés (PhD, DLA)

### F.3. Kérem, jelölje **életkorát**!

**1925–1945 – Veteránok**

**1946–1964 – Bébi-bumm**

**1965–1979 – X generáció**

**1980–1995 – Y generáció**

**1996– – Z generáció (Buda, 2019)**

- 28 év alatti
- 28-43 éves
- 44-58 éves
- 59-77 éves
- 78 éves, vagy idősebb

### F.4. **Hány munkavállalót foglalkoztat a szervezet, ahol dolgozik, vagy dolgozott (utolsó munkatapasztalat)?**

- nagyvállalat (250 főnél több dolgozó)
- KKV szektor

Ezen belül:

- Középvállalkozás (50-250 fő)
- Kisvállalkozás (10-49 fő)
- Mikroállalkozás (10 fő alatt)

- Közigazgatás, közszolgálat
- Szabadúszó vagyok
- Alkalmi munkát végzek
- Tanulok, nem dolgozom, és nincs korábbi munkatapasztalatom.
- Már nem tanulok, és nincs munkatapasztalatom.

**F.5. Melyik ágazatban dolgozik jelenleg, vagy hol dolgozott utoljára?**

- Adminisztráció, irodai munka
- Állami szektor, közigazgatás
- Egészségügy/gyógyszeripar
- Értékesítés, kereskedelem
- Gyártás, termelés
- HR, munkaügy
- IT, telekommunikáció
- Jog, jogi tanácsadás
- Marketing, PR
- Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, bányászat
- Művészet, szórakozás, sport
- Pénzügy, kontrolling
- Oktatás, kutatás
- Idegenforgalom, vendéglátás
- Logisztika, szállítmányozás, raktározás
- Ügyfélszolgálat
- Egyéb: .....

**F.6. Tulajdoni jellegét tekintve, milyen jellegű a munkahelye/utolsó munkahelye?**

- állami tulajdonú cég
- államigazgatás (hivatal, önkormányzat)
- állami egészségügyi/szociális/oktatási intézmény
- non-profit szervezet
- gazdasági társaság
- egyéni vállalkozás
- egyéb: .....

**F.7. Beosztását, munkakörét tekintve, az Ön által betöltött pozíció/utolsó pozíció:**

- felsővezető/tulajdonos
- középvezető
- alsó (operatív) vezető
- szellemi munkát végző alkalmazott
- fizikai munkát végző alkalmazott
- egyéni vállalkozó
- diák/hallgató
- egyéb: .....

**+1** Amennyiben a kompetenciák jelentőségével, mérésével, fejlesztésével kapcsolatban van olyan gondolata, amelyet szívesen megemlítené, kérem, ossza meg velem!

Saját válasz: .....

Köszönöm szépen szíves együttműködését!

## 2. számú melléklet: Ábrák és táblázatok jegyzéke

### Ábrák:

1. sz. ábra: OECD kompetenciák	18
2. sz. ábra: Alapvető vezetői képességek szükséges mértéke vezetői szintenként	27
3. sz. ábra: Válaszadók nemek szerinti megoszlása, n = 113 fő	40
4. sz. ábra: Végzettség szerinti megoszlás, n = 113 fő	41
5. sz. ábra: Életkor szerinti megoszlás, n = 113 fő	41
6. sz. ábra: Munkáltató mérete szerinti megoszlás, n = 113 fő	42
7. sz. ábra: Munkáltatói ágazat szerinti megoszlás, n = 113 fő	43
8. sz. ábra: Munkáltató tulajdoni jellege szerinti megoszlás, n = 113 fő	43
9. sz. ábra: Beosztás szerinti megoszlás, n = 113 fő	44
10. sz. ábra: A/1. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	47
11. sz. ábra: A/2. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	47
12. sz. ábra: A/3. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	48
13. sz. ábra: A/4. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	48
14. sz. ábra: B/1. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	49
15. sz. ábra: B/2. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	50
16. sz. ábra: B/3. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	51
17. sz. ábra: B/4. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	52
18. sz. ábra: C/1. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	55
19. sz. ábra: C/2. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	55
20. sz. ábra: C/3. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	56
21. sz. ábra: C/4. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	56
22. sz. ábra: D/1. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	60
23. sz. ábra: D/2. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	60
24. sz. ábra: D/3. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	61
25. sz. ábra: D/4. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	61
26. sz. ábra: E/1. – E/11. kérdésre adott válaszok grafikonja, n = 113 fő	64

Táblázatok:

1. sz. táblázat: E/1.-E/11. kérdésekre adott válaszok száma értékenként, átlag, módusz, medián, n = 113 fő	71
2. sz. táblázat: E/1.-E/4. kérdésekre adott válaszok adatsorai, n = 113 fő	76
3. sz. táblázat: C/2-C/4. kérdésekre adott válaszok adatsorai, kivonat, n = 113 fő	79
4. sz. táblázat. „E” blokk kérdésekre adott válaszok adatsorai, kivonat, n = 113 fő	81

# Függelékek

## Eredetiségi és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat

### NYILATKOZAT

#### a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Kalóné Kispál Szilvia
A Hallgató Neptun kódja:	PAVDTR
A dolgozat címe:	A kompetenciák jelentősége, fejlesztési lehetőségei a munkahelyen, a munkáltató és a munkavállaló szemszögéből
A megjelenés éve:	2024.
A konzulens intézetének neve:	Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Idegennyelvi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024. év 04. hó 20. nap

  
Hallgató aláírása



## Konzultációs nyilatkozat

### NYILATKOZAT

Kalóné Kispál Szilvia (Neptun azonosító: PAVDTR) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védelemre **javaslom** / **nem javaslom**<sup>1</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*2</sup>

Kelt: Gödöllő, 2024. 04. 20.

  
belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő aláhúzendó.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendó.

## A SZAKDOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

### **A kompetenciák jelentősége, fejlesztési lehetőségei a munkahelyen, a munkáltató és a munkavállaló szemszögéből**

**Kalóné Kispál Szilvia**

Emberi erőforrások alapszak, levelező

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. habil. Varga Erika egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, Gödöllő

Tartalom: A kompetenciák, azok minél magasabb szintje a mindennapokban, és a munka világában is befolyásolja életünket, hatékonyságunkat, sikereinket. A cégek versenyelőnye, a hatékonyság, innovatív, tehetséges, kompetens csapattal, vezetőkkel és munkavállalókkal biztosítható. A munkáltatóknak alapvető érdeke, hogy a céljaiknak, feladataiknak legmegfelelőbb soft- és hard skillekkel, azok megfelelő szintjével rendelkező munkavállalókat találják meg. Elengedhetetlen az egyes munkakörhöz szükséges kompetenciák beazonosítása, mértékének meghatározása, illetve fejlesztése az igényeknek és a szervezeti céloknak megfelelően. A gyorsan változó környezetben az alkalmazkodás kulcsfontosságú szempont csakúgy, mint a vezetők elköteleződése aziránt, hogy mérjék és fejlesszék munkatársaik képességeit, kompetenciáit, továbbá jól megtervezett rendszerben biztosítsanak külső és belső képzéseket, amellyel motiválhatják is dolgozóikat.

Problémafelvetésem alapja, hogy nem látok megfelelő elköteleződést a vezetők részéről a kompetenciák mérésének, fejlesztésének irányában.

Hipotéziseim igazolásra kerültek: A vezetők kevésbé elkötelezettek a kompetenciák mérésének, fejlesztésének irányában, ők kevésbé tartják fontosnak, mint más munkavállalók. A munkavállalók többsége úgy gondolja, rendelkezik a saját munkaköréhez szükséges kompetenciákkal, de úgy véli, a környezetében más munkavállalók kevésbé. A munkavállalók többsége már váltott azért munkahelyet vagy munkakört, mert nem volt elégedett a vezetője felkészültségével, vagy gondolkozott már ezen.

Főbb javaslatom az online oktatási lehetőségek jobb kihasználása a kompetenciafejlesztés területén, melyet kreatív jutalmazással is vonzóbbá tehetünk dolgozóink számára.