

DIPLOMADOLGOZAT

NÉV: Faránkiné Nagy Zsuzsanna Krisztina

Szak: Vezetés és szervezés szak

Budapest

2023.



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Vezetés és szervezés Szak

**Munkavállalói kompetenciák és azok fejlesztésének jelentősége
napjainkban a Biztosítótársaságoknál**

Belső konzulens:	Dr. Suhajda Csilla Judit
Készítette:	Faránkiné Nagy Zsuzsanna Krisztina (I5VH84) Levelező tagozat
Intézet/Tanszék:	Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Budapest

2023.

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	5
2.	Biztosítási szektor bemutatása, kompetenciakövetelmények és készletek	8
2.1	Biztosítás története	8
2.2	Munkaerőpiaci helyzet	9
2.3	A biztosítási szakmával szemben támasztott kompetencia elvárások	12
2.4	Kompetenciák jelentősége a munkavégzés során.....	14
2.4.1	Aktív tanulási készség, mint kompetencia jelentősége	17
2.4.2	A kompetenciakövetelmények biztosításának lehetősége.....	19
3.	Saját kutatás feldolgozása	26
3.1	Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása	26
3.2	A vizsgálatok körülményeinek, helyszíneinek bemutatása	27
3.2.1	Strukturált interjúk körülményei, helyszínének bemutatása	27
3.2.2	Kérdőíves kutatás körülményei, helyszínének bemutatása	27
3.2.3	Tartalomelemzés körülményei, helyszínének bemutatása	28
3.3	Vizsgálati módszerek bemutatása	30
3.3.1	Strukturált interjú vizsgálati módszerének bemutatása	30
3.3.2	Kérdőíves vizsgálati módszerének bemutatása	30
3.3.3	Tartalomelemzés vizsgálati módszerének bemutatása.....	30
3.4	Vizsgálati minták bemutatása	31
3.4.1	Strukturált interjú vizsgálati mintájának bemutatása	31
3.4.2	Kérdőív vizsgálati mintájának bemutatása.....	31
3.4.3	Álláshirdetések vizsgálati mintájának bemutatása.....	32
3.5	Vizsgálatok eredményei.....	34
3.5.1	1. hipotézis	34
3.5.2	2. hipotézis	45
3.5.3	3. hipotézis	53

3.5.4	4. hipotézis	60
3.5.5	5. hipotézis	64
4.	Következtetések és javaslatok.....	76
4.1	Következtetések.....	76
4.1.1	1. hipotézis	76
4.1.2	2. hipotézis	77
4.1.3	3. hipotézis	77
4.1.4	4. hipotézis	78
4.1.5	5. hipotézis	78
4.2	Javaslatok	80
5.	Összefoglalás.....	83
6.	Irodalomjegyzék.....	85
1.	számú melléklet: KÉRDŐÍV MUNKAVÁLLALÓK RÉSZÉRE	89
2.	számú melléklet: Strukturált interjú kérdések középvezetőknek	95
3.	számú melléklet: Álláshirdetések tartalomelemzési szempontja	96
4.	számú melléklet: Ábrák jegyzéke	97
5.	számú melléklet: Táblázatok jegyzéke.....	99
6.	számú melléklet: Függelék jegyzék	101

„A legnagyobb potenciál a fejlődésre az emberi felfogásban rejlik.”

(Kim Stanley Robinson)

1. Bevezetés

Választott témám a munkavállalói kompetenciák és azok fejlesztésének jelentősége a biztosító részvénytársaságoknál. Választásom azért erre a témára esett, mert a szektorban dolgozom és vezetőként nap, mint nap azonosítom a munkavállalói kompetenciák jelentőségét és súlyát egészen a toborzás, kiválasztás folyamatától kezdve a karriertervezés folyamatáig.

A humán erőforrást napjainkban humán tőkének is nevezzük. A menedzsment feladata és felelőssége a szervezet eredményes működése és a vállalati célok elérésének érdekében, ezen „tőkével” való megfelelő gazdálkodás. Iparági szektortól függetlenül, a gyorsan változó piaci körülmények megkívánják, megkövetelik a szervezetektől a megfelelő képességekkel, készségekkel, kompetenciákkal rendelkező motivált, rugalmas és elkötelezett munkaerő foglalkoztatását.

A vezetéstudomány kialakulása óta, a Tylori klasszikus irányzattól eltávolodva - amikor az embert érzelemmentes, kizárólag pénzért dolgozó „gazdasági emberként” kezelték - a gazdasági szereplők felismerték a munkavállalók tudásában, valamint képességeik, készségeik és kompetenciáik fejlesztésében rejlő lehetőségeket, melyek bizonyítható módon hozzájárulnak a szervezet sikereihez.

A kompetencia jelentése összetett, amely mindazon képesség, készségek, jártasságok és belső motívumok összességét jelenti, melyek segítik birtokosukat az adott szituációban a gyors helyzetfelismerésben, hozzáértésének és szakértelmének köszönhetően a megfelelő döntés meghozatalában, végrehajtásban, azaz a probléma gyors és hatékony megoldásában.

Ebben a felgyorsult és kiszámíthatatlan világban mi sem bizonyítja jobban a kompetenciák fontosságát, mint a koronavírus járvány. A Pandémiás időszak miatt a biztosítók rákényszerült arra, hogy gyorsan reagáljanak a változásokra.

A járvány első hulláma alatt a biztosítási szektor szereplői az informatikai felkészültségtől függően, ki gyorsan, ki kevésbé gyorsan állt át a Home Office intézményére. Azok a cégek, akik a munkavégzéshez korábban laptopot, mobiltelefont és az adatbiztonsági előírásoknak megfelelő IT hozzáférést biztosítottak, zökkenőmentesen be tudtak rendezkedni a Home Office intézményére. Az átállást követően kihívást jelentett az online térben a munka megszervezése, a munkatársak közötti zökkenőmentes kommunikáció, a csoportmunka megvalósítása, a vezető-munkatárs kapcsolat fenntartása, az eredmények nyomon követése. Emellett, még számtalan kihívást kellett leküzdenie a szektornak. Egyrészt ahogy az állampolgárok „bezárkóztak”, csökkent a személyes kapcsolatfelvételen alapuló értékesítési tevékenység, így a biztosítók eredménye is. Miután a biztosítási szektor profitorientált szervezet, ott, ahol az értékesítés egy-két értékesítési csatornán zajlott vagy nem sikerült nagyon gyorsan lefejlészteni és piacra dobni az aktuális ügyféligénynek megfelelő terméket, visszaesett a teljesítmény. Ez rövid időn belül magával hozta azt, ahol az értékesítési eredmény elmaradt az elvárttól, a hátszágként emlegetett, back office vagy igazgatási munkatársak (irodai dolgozók) foglalkoztatása és bérköltsége kihívást jelentett, ami feladatot generált a szervezetek számára. A társadalomban uralkodó bizonytalanság miatt azzal is számolni kellett, hogy a járvány hatására megváltozott az ügyfelek értékrendje, változtak az ügyfelek szokásai, az igényei, ami a biztosítási termékek kockázati kitettségének változását is előjelezte. Arra is fel kellett készülni, hogy a már meglévő ügyfelek a meglévő biztosítási szerződéseiket meg kívánják szüntetni, a megtakarításukat, befektetésüket vissza kívánják vásárolni.

2020-ban, majd 2021-ben a Magyar Nemzeti Bank által felügyelt biztosítótársaságok és biztosító egyesületek száma összesen 33 volt, emellett Magyarországon 13 biztosítói fióktelep is működött (MNB, 2020/a.; MNB, 2021/a.). Ahogy látjuk egy szűk piaci szereplőkből álló szektorról beszélünk, így a COVID ideje alatt meghatározó volt a szervezetek gyors helyzetfelismerése, a gyors döntési képesség és mindezek megvalósulását támogató, rendelkezésre álló felkészült és rugalmas emberi erőforrás állomány.

Vezetőként céloom, hogy elkötelezett, motivált, jól képzett munkatársakkal dolgozzak együtt, így tudok csapatommal együtt hozzájárulni a szervezet eredményességéhez és nem elhanyagolható módon, tudom csökkenteni a toborzás-kiválasztásra fordítandó költségeket és időt.

Dolgozatomban a biztosítási szektoron belül a biztosító részvénytársaságokra fókuszálok. A történelmi áttekintést követően, bemutatom a biztosító részvénytársaság munkaerőpiaci helyzetét, a biztosítási szakmával szemben támasztott követelményeket, a biztosítási szakemberek képzési lehetőségeit, a kompetenciáik jelentőségét. Dolgozatomtól azt várom, hogy a biztosítási szektorra vonatkozóan bizonyítást nyer a kompetenciamenedzsmenttel szorosan összefüggő humán erőforrás menedzsment funkciók közül a képzés, fejlesztés, karriertervezés jelentősége és ezek kölcsönhatása a stratégia célok megvalósításával. Kutatásomhoz az adatokat három módszerrel, munkavállalói kérdőívvel, középvezetői interjúval, valamint álláshirdetések tartalomelemzésével gyűjtöttem és ezeket elemeztem.

2. Biztosítási szektor bemutatása, kompetenciakövetelmények és készletek

2.1 Biztosítás története

Az emberiség, amióta világ a világ a biztonságra törekszik. A biztosításnak voltak kezdetleges előzményei, például a középkori céhek társulákat hoztak létre, amibe a tagok bizonyos összeget fizettek, aminek az volt a célja, hogy betegség, halál esetén bizonyos összeggel az érintett személyt, vagy halál esetén a hozzátartozóját támogassák. A modern biztosítás kialakulása, az első biztosítási kötvény a XIV. századra vezethető vissza, amikor az olasz városokban a tengeri szállításra és a szállítmányaik biztosítására igény fogalmazódott meg (web 1). Ezt követően továbbra is a vagyontárgyak, lakások, ingatlanok védelme volt fókuszban és csak majd ezt követően jelent meg, a lakásbiztosítási tüzesetekkel összefüggő halálesetek miatt, a lakásban élők életbiztosítási igénye. Magyarországon a 1807-ben létrejött a Rév-Komáromi Hajózást Bátoroságosító Társaság, majd 1831-ben létrehozták a Triest Általános Biztosító Társulat pesti képviselőjét. 1857-ben pedig megalakult az Első Magyar Általános Biztosító Társaság is (web 2).

A kezdetektől fogva a hatalom jogszabályokkal szabályozta a piacot, célja a fogyasztó életének, egészségének, illetve vagyon értékének a védelme volt, így a biztosítótársaságok megjelenésével még fontosabbá vált a fogyasztói érdekek védelme. Ennek oka az, hogy a szolgáltató és a fogyasztó közötti erőviszony nem egyenlő, a tudás a szolgáltatónál van, a fogyasztóvédelem célja ennek az egyensúlynak a helyreállítása és fenntartása. Az első állami biztosításfelügyeleti tevékenység a szabadságharchoz fűződik, amikor 1848-ban Kossuth Lajos vezette Pénzügyminisztériumban egy 30 fős osztály kezdte meg működését, melynek élén biztosítási piaci ismeretekkel és gyakorlattal rendelkező törvénytudó segédtanácsos volt. Ahogy az idő múlásával megnövekedett a biztosítási termékek iránti igény, úgy azzal párhuzamosan 1891-ben, majd 1894-ben javaslatot dolgoztak ki a biztosítási tevékenységekhez kapcsolódó hivatal felállításával kapcsolatban, azonban ennek megvalósítása elmaradt. A felügyeleti szerv intézkedéseinek első mérföldköve a 1923. évi VIII. tc volt. 1923–1948 között a német gazdaság által indikált, német típusú felügyeleti modell volt jellemző, majd a második világháború után létrehozták a 100%-ig állami tulajdonban lévő biztosítót, az Állami Biztosító Nemzeti Vállalatot (Széplaki– Vértesy, 2021).

A rendszerváltást megelőzően a laza szabályozásnak is köszönhetően megnövekedett a biztosítók száma Magyarországon, majd a rendszerváltást követően, 1990-ben a szakma színvonalának emelése érdekében 8 biztosítótársaság létrehozta a Magyar Biztosítók Szövetségét (MABISZ). 1999-ben létrehozták a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletét (PSZÁF) és 2013-tól a pénzügyi közvetítőrendszer felügyeletét a Magyar Nemzeti Bank (MNB) látja el (Széplaki– Vértesy, 2022).

A MNB célja a kockázatok időbeni felismerése és kezelése, elkerülve, hogy ezek a kockázatok veszélyeztessék a rendszer stabilitását és nem utolsósorban a biztosítási tevékenységbe vetett bizalmat (web 3).

Egyrészt a Felügyelet elvárásaiból adódóan, másrészt a piaci szereplők és a piaci verseny miatt, a szektor egyik legnagyobb kihívása a különböző feladatok ellátását biztosító, megfelelő számú és megfelelő kompetenciával rendelkező emberi erőforrás iránti igény biztosítása. A következő fejezetben a szektor munkaerőpiaci helyzetét mutatom be.

2.2 Munkaerőpiaci helyzet

A KSH módszertani osztályozása értelmében, a pénzügyi és biztosítási nemzetgazdasági ágazatba minden pénzügyi közvetítő tevékenységet végző szervezet beletartozik, azaz a biztosítást, viszontbiztosítást, nyugdíjalapokat, pénzügyi közvetítést segítő szervezetek is. Ennek értelmében az 1. ábra nem kizárólag a biztosító részvénytársaságok létszámváltozására vonatkozik, azonban a pénzügyi szektorra jellemző létszámváltozási tendencia a biztosító részvénytársaságokra is értelmezhető.

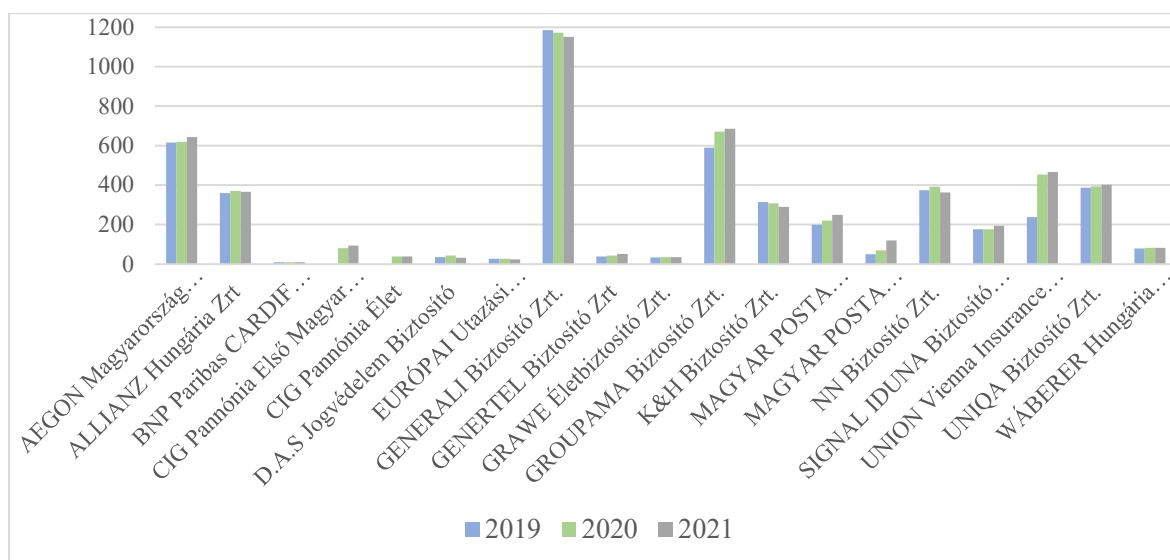


1. ábra: Pénzügyi, biztosítási nemzetgazdasági ágban foglalkoztatottak létszámváltozása negyedéves bontásban - Saját szerkesztés. Forrás: KSH, 2023.

Levonható az a következtetés, hogy míg 2014. II. és III. negyedévében a közfoglalkoztatottság miatt nőtt a teljes, 15-74 év közötti foglalkoztatottak száma (KSH Statisztikai Tükör, 2015), addig ez az elvárt, minimum középfokú iskolai végzettség miatt, a biztosítási szektor létszámadatait nem befolyásolta. Amíg a teljes foglalkoztatottság száma 2020. I. és II. negyedévében jelentősen csökkent a COVID hatására (KSH, 2022/b.), addig ez nem volt hatással a biztosítási szektorra, a szektor foglalkoztatottjainak létszáma ezen időszak alatt növekedett, azaz a biztosítási szektor létszámadatainak változása eltér a 15-74 év közötti foglalkoztatottak létszámváltozásától.

Fontos kiemelni azt is, hogy a KSH nem készít munkakörök szerinti statisztikai felméréseket, ezért a biztosítási részvénytársaságokra vonatkozó kutatásomhoz a MABISZ által, 2019., 2020., és 2021. években kiadott Évkönyvében közzétett, MABISZ tagsággal rendelkező tagbiztosítók igazgatási területén dolgozók létszámadatainak alakulását vizsgáltam. Fontos megjegyezni, hogy a 2. ábra tájékoztató jellegű információkat tartalmaz, hiszen bár a MABISZ az Évkönyvek készítésekor az MNB felé lejelentett, kötelező adatszolgáltatás keretein belül megkapott adatokat dolgozta fel, az Évkönyv adatai nem fedik le a ma Magyarországon működő teljes biztosítási részvénytársaság létszámadatait, nem minden biztosító részvénytársaság lépett be a MABISZ szövetségébe.

A dolgozatom készítésekor, MABISZ tagsággal rendelkező biztosító részvénytársaságok az alábbiak: AEGON Magyarország Általános Biztosító Zrt.; Allianz Hungária Biztosító Zrt.; BNP Paribas Cardif Biztosító Magyarország Zrt., BNP Paribas Cardif Életbiztosító Magyarország Zrt. (az Évkönyvben összevontan, BNP Paribas CARDIF Biztosító és Életbiztosító néven szerepel); CIG Pannónia Életbiztosító Nyrt.; CIG Pannónia Első Magyar Általános Biztosító Zrt.; D.A.S. Jogvédelmi Biztosító Zrt.; EURÓPAI UTAZÁSI Biztosító Zrt.; Generali Biztosító Zrt.; GENERTEL Biztosító Zrt.; GRAWE Életbiztosító Zrt.; Groupama Biztosító Zrt.; K&H Biztosító Zrt.; Magyar Posta Biztosító Zrt.; Magyar Posta Életbiztosító Zrt.; NN Biztosító Zrt.; SIGNAL IDUNA Biztosító Zrt.; UNION Vienna Insurance Group Biztosító Zrt.; UNIQA Biztosító Zrt.; Wáberer Hungária Biztosító Zrt.



2. ábra: MABISZ tagbiztosítók által foglalkoztatott igazgatási területen dolgozók száma 2019-2020-2021. között - Saját szerkesztés. Forrás: MABISZ, 2020., 2021., 2022.

Összességében 2019. évről 2020. évre 491 fővel, 2020. évről 2021. évre további 91 fővel emelkedett az igazgatási területen dolgozók létszáma. Ez egyrészt a MABISZ tagbiztosítók számának bővülésével (2020-tól MABISZ tag lett a CIG Pannónia Életbiztosító Nyrt., valamint a CIG Pannónia Első Magyar Általános Biztosító Zrt. is), valamint egyes biztosító részvénytársaságok létszámadatait érintő stratégiai döntésekkel, lépésekkel (egyesülés, felvásárlás) magyarázható.

Egyes biztosítók létszámváltozásának okai: 2018. március 31-én egyesült az ERSTE Biztosító, az UNION Biztosító, valamint a Vienna Life Biztosító és a továbbiakban UNION Vienna Insurance Group Biztosító néven működött, működik tovább. Ez az egyesülés a stratégiában és a stratégia megvalósításához szükséges létszámadatokban is változást hozott. Az összeolvadás következtében 2020-ban és 2021-ben a többi biztosító részvénytársasághoz képest nagyobb mértékben emelkedett az Union Vienna Insurance Group Biztosító létszáma. A Generali Biztosító 2019. július 1-én felvásárolta az ERGO Életbiztosító Zrt. és az Ergo Versicherung fióktelepének állományát, melynek hatására nőtt a Generali Biztosítóban foglalkoztatottak létszáma. Generali Biztosító igazgatási területén 2020., és 2021-es évben látható létszámcsökkenés oka, a biztosító méretéből adódóan, az állomány integrálását követő folyamatok és költségek optimalizálása volt.

A 2. ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a biztosító részvénytársaságok háttországgént emlegetett, igazgatási létszáma évről évre szinte minimálisan változik, a gazdasági és üzleti

döntések, valamint a környezeti hatások befolyásolják leginkább a foglalkoztatottak létszámát. Ebből arra a következtetésre jutok, hogy egy „stagnáló” munkaerőpiaci környezetben működő, a szakemberek tekintetében egy „kiöregedő” szektorról beszélhetünk, amit a következő fejezetekben kívánok alátámasztani.

2.3 A biztosítási szakmával szemben támasztott kompetencia elvárások

Az OECD-országok érték-hozzáadási ranglistáján, a pénzügyi és szolgáltatási szektor a tudásalapú piaci szolgáltatások körébe tartozik, működésük biztosításához fejlett technológiával kell rendelkezniük. Más megközelítés szerint, a tudás mércéje az, hogy egy szervezet képes-e új tudást/új terméket létrehozni, a szervezet tagjai képesek-e a tudás átadására, alkalmazására (Z. Karvalics, 2005). Egy szervezetnek, a hatékony és eredményes működése, valamint a tudás megszerzése, átadása és alkalmazása érdekében, biztosítani kell a közvetlenül munkához kapcsolódó tanulást, a munkával összefüggő tanulást, valamint a munkairányultságú tanulást (Sz.Tóth, 2006).

Karl Erik Sveiby szerint, egy szervezet azt képes menedzselni, amit mérni tud. Amíg egy szervezet a szervezetben lévő tudást vagy a munkatársak kompetenciáit nem képes mérni, addig ezekre nincs befolyása. Az évek során a tárgyasult tőkéről a nem tárgyasult tőke helyeződött át a hangsúly, ezért Sveiby véleménye szerint, a folyamatos tanulás, a tudás megszerzése fogja kielezni a társadalmi konfliktusokat és a gazdasági versenyhelyzetet is. Az immateriális vagyon mérése során a külső szerkezetet – például az ügyfélkapcsolat jellegét, minőségét -, a belső szerkezetet – a működési hatékonyságot, valamint a munkatársak kompetenciáit kell mérnünk. Amennyiben az így mért eredményhez hozzáadjuk a szervezet saját tőkéjének az értéket, megkapjuk a vállalat piaci értékét. (Sveiby, 2001). Láthatjuk, a szervezet piaci értékének a záloga a munkatársak folyamatos fejlődésében is rejlik.

A Magyar Nemzeti Bank pénzügyi szervezetek felügyeletéért és fogyasztóvédelemért felelős alelnöke, 2020. február 17. napján kiadta a pénzügyi szektor munkavállalóit érintő szakmai képzésekről szóló vezetői körlevelét. A körlevél hangsúlyozza a szervezetek felelősségét, miszerint a pénzügyi szektorban dolgozó szakembereknek megfelelő szakmai képzettséggel,

felkészültséggel kell rendelkezniük, valamint felhívja a figyelmet tudásuk naprakészen tartásának folyamatos biztosítására. Emellett összhangot kíván létrehozni a magas szintű szakmai felkészültséget és a kompetencia követelményt megfogalmazó európai uniós jogszabályokkal. A Felügyelet részéről további elvárás, hogy a szervezetek biztosítsák a munkakörök ellátásához szükséges szakmai ismeretekkel és kompetenciával rendelkező munkaerő állományt, valamint kiemelte, hogy a biztosítók feladata szakembereik képzési, továbbképzési, oktatási programokon való részvételének biztosítása (MNB, 2020/b.).

A következőkben képzettséggel, kompetenciával kapcsolatos néhány jogi előírást, ajánlást mutatok be.

A Magyar Nemzeti Bank 17/2019. (IX.20.) számú ajánlása a biztosítók és viszontbiztosítók irányítási rendszeréről: Az ajánlás alapján az MNB elvárja, hogy a biztosítók ösztönözzék a munkatársak közötti eredményes *együttműködést*. Az ajánlás kitér arra is, hogy a biztosító működési folyamataiban *felelősséggel bíró*, kiemelten fontos (aktuáriusi, kockázatkezelési, megfelelőségi, belső ellenőrzési munkakör, számviteli, termékfejlesztési, kárrendezési, díjbeszedési, informatikai, állománykezelési, vagyonkezelési feladatkörök esetén) feladatkört ellátó, valamint kiemelten fontos feladatkört el nem látó személyek esetében, vizsgálja a *személyek jellemét, viselkedésüket, üzleti magatartásukat* (MNB, 2019).

A Magyar Nemzeti Bank 9/2020. (VII.14.) számú ajánlása a pénzügyi szervezetek számára a fogyasztóvédelmi elvek alkalmazásáról: Az MNB elvárja, hogy a biztosítótársaság a munkatársak felvétele során is megfelelő figyelmet fordítsanak a magas szintű *etikai követelményeknek való megfelelésre*. Elvárja továbbá, hogy az ügyfelekkel szembeni *tisztességes bánásmód* alapelvét az *üzleti kultúra* szerves részeként építse be valamennyi belső folyamatába. Az MNB kiemelte, hogy a pénzügyi szervezetek jogszabályban rögzített felelősséggel tartoznak az eljáró ügyintézői *magatartásáért*. Elvárja, hogy a szervezet az eljáró ügyintézőit, valamint a közvetítőit oktassa, *tájékoztatási gyakorlatát fejlessze*, valamint kellő figyelmet fordítson az egyes *fogyasztók ismereteinek és felkészültségének felmérésére*, fokozottan *vegyék figyelembe* - a fogyasztó kora, szellemi vagy fizikai fogyatkozása miatt - a *speciális igényű fogyasztók érdekeit* (MNB, 2020/c.).

A Magyar Nemzeti Bank 16/2021. (XI.25.) számú ajánlása a pénzügyi szervezetek panaszkezeléséről: Az MNB elvárja, hogy a pénzügyi szervezetek a panaszkezelés során

törekedjenek az ügyféllel való *együtműködésre*, a *rugalmas és segítőkész bánásmódra*. Elvárja továbbá, hogy a biztosító a panaszok kezeléséhez szükséges *szakmai ismeretek* megszerzésének érdekében, az ügyintézői részére *biztosítson* megfelelő *képzést*, rendszeres, szinten tartó *oktatást* (MNB, 2021/b.).

2014. évi LXXXVIII. törvény a biztosítási tevékenységről: A Biztosítási törvény (Bit.) a jogszabályban meghatározott egyéb vezetőkkel, mint a vezető aktuáriussal, biztosításközvetítő személyekkel, számviteli rendért felelős vezetővel, vezető jogással, vezető belső ellenőrrel, a kockázatkezelési vezetővel, valamint megfelelőségi vezetővel szemben fogalmaz meg képzettségre és gyakorlatra vonatkozó követelményeket (web 4).

A biztosítóknál a betöltött munkakörtől függően, elvárás a biztosítási vagy biztosításszakmai ismeretek, termékismeret, a munkakör specifikus ismeretek, jogszabályok ismerete, az adott biztosítótársaságnál üzemletetett szerződésnyilvántartó rendszerek ismerete. Mindezek egyrészt hosszútávon biztosítják és bővítik a munkatárs kompetenciakészletét, attól függően, hogy milyen munkakört tölt be, a szektorban mennyi ideje dolgozik és természetesen meghatározó a szektorban betöltött egyéb munkaköri jártassága is, másrészt ezen ismeretek biztosításával a biztosítási szektor munkáltatói eleget tesznek a Hatóság elvárásainak.

Dolgozatomban a következőkben a kompetenciák, az aktív tanulás, mint kompetencia jelentőségét, a biztosítási szektorhoz kapcsolódó iskolarendszerű képzési lehetőségeket, valamint a biztosítási szektor kompetenciakövetelményének biztosítási lehetőségeit mutatom be.

2.4 Kompetenciák jelentősége a munkavégzés során

A biztosítási szektor kulcsfontosságú feladatai a versenyképesség fenntartása érdekében: gyors reagálás a környezeti változásokra, a működést szabályozó jogszabályi előírások betartása, valamint a munkavállalók megtartása, képzése, kompetenciájuk fejlesztése. Emellett fontos az is, hogy nemcsak az elméleti tudás bővítésére kell nagy hangsúlyt fektetni, hanem a kompetenciák, a készségek fejlesztésére is, hiszen a gyorsan változó környezeti hatások miatt számos kompetenciát is „tréningezni” kell, ezek elmaradása a cég életében akár versenyhátrányt is okozhatnak.

Spencer és Spencer jéghegymodellje szerint, a kompetenciáknak egyéni szinten öt összetevője van (Spencer és Spencer, 1990):

- Ismeret, tudás (kognitív alkotóelem): ezek olyan információk összessége, melyet az egyén az adott témában, munkakör ellátásához megszerzett.
- Készségek, képességek, jártasságok: mely az adott munkakör ellátását biztosítják.
- Szociális szerepek, önértékelés: olyan értékek, melyeket az egyén fontosnak tart.
- Énkép: amilyennek az egyén látja magát.
- Személyiségvonások, kognitív, pszicho-szociális összetevők: fizikai és pszichikai jellemzők.
- Motiváció, attitűd: ami az egyént teljesítményre és a céljai elérésére sarkallja.

Ezek a szintek egymásra épülnek és két részre oszthatók. A tudatos szint, a jéghegy tetején helyezkedik el, a környezet számára érzékelhető és látható kompetenciák, azaz az ismeret, tudás; készségek, képességek és jártasságok szintjei. A másik szint a kevésbé tudatos vagy tudattalan szint, jéghegy alján találhatók, ezek a szociális szerepek és önértékelés, az én-kép, a személyiségvonások és a motiváció szintjei.

Korábbiakban bemutatásra került, hogy a szektor kompetenciakövetelményét nagymértékben meghatározzák az olyan gazdasági szereplők és tényezők, mint a jogi szabályozás, a versenytársak és az ügyfelek helyzete. Hogyan lesz a szervezet mozgatórugója az egyén? Erre ad választ McKinsey 7S modellje, mely szerint a szervezetben a célok és kívánt eredmények elérését a kemény és lágy tényezők befolyásolják. Kemény tényezők közé sorolta a szervezeti Struktúrát, a Stratégiát, a Rendszereket; lágy tényezők pedig a Vezetés stílusa, a Munkaerő, a Képességek és az Értékek (Heidrich B., 2017). McKinsey szerint, a vállalati sikerek és eredmények kulcsa a szervezeti stratégia, struktúra és a szervezeti rendszerek, valamint a megfelelő kompetenciakészlettel rendelkező munkatársak foglalkoztatása, a támogató, motiváló, vezetői attitűd és maga a szervezet lelkét és szívét jelentő szervezeti kultúra.

Annak érdekében, hogy egy szervezeten belül, mind az egyén, mind a csoport, mind a szervezet sikereket érjen el és az eredményeket sikerként élje meg, a szakmai ismereteken túl az egyéni és társas kompetenciákra is szükség van.

Az Európai Unió az alábbi kompetenciacsoportokat határozta meg (Szabó Sz., 2020):

- Általános kompetenciák, amelyek a munkavégzés során befolyásolják a munkatárs hatékonyságát, teljesítményét. Ilyen kompetencia például az írás, olvasás, szövegértés, számolás.
- Kulcskompetenciák, amelyekkel a munkatársnak rendelkeznie kell annak érdekében, hogy a szervezet elérje a kitűzött céljait. Ezek kiegészítik az általános kompetenciát és alapvetően a stratégiai célok megvalósulását támogatják. Ilyen kompetencia az anyanyelvi kommunikáció; műveltség; idegen nyelven való kommunikáció; digitális készség; személyes, társadalmi és a tanulás tanulása, vállalkozói készségek, kulturális tudatosság és kifejezőképesség, matematikai készségek, alapkészségek a tudományban és a technológiában, állampolgári készségek (Publication Office of the European Union, 2019, 5. old.).
- Funkcionális kompetenciák, az ismeretek, képességek és szakmai tudás együttesét jelentik, melyek az adott munkaköri feladathoz kapcsolódik és kiemelkedő teljesítményt eredményez. Ezek olyan kompetenciák, melyek elsajátítása képzéshez, képzési sorozathoz köthetők.
- Generikus kompetenciák, amely lényegében független kompetenciák, nem köthetők képzéshez, egy-egy munkakörre vonatkozó viselkedés együttes. Ilyen kompetencia a kommunikációs készség, a problémamegoldó, a gondolkodási és a tanulási képességek, a motiváltság, a kreativitás, és az együttműködési készségek.

A munkakörrel szemben támasztott kompetenciakövetelmények a szervezeti, környezeti, piaci változások hatására módosulhatnak. A Világgazdasági Fórum (WEF) 2016-ban közzétett jelentése bemutatta, hogy 2015-höz képest 2020-ban az aktív hallgatás és a minőségi ellenőrzés lekerült a 10 legfontosabb munkavállalói kompetencia listáról, azonban helyükre az érzelmi intelligencia és a rugalmas gondolkodásmód került, valamint előre jelzése alapján, 2020-ra az első három top kompetencia a komplex problémamegoldási készség, a kritikus gondolkodás és a kreativitás. (web 5).

2020-ban a WEF jelentésében újabb munkavállalói kompetencia változást prognosztizált, miszerint 2025-re a 10 legfontosabb és elvárt munkavállalói kompetenciák a következők lesznek:

- Analitikus gondolkodásmód és innováció
- Aktív tanulás és tanulási stratégiák
- Komplex problémamegoldás
- Kritikus gondolkodásmód és elemzőképesség

- Kreativitás, eredetiség és kezdeményezőkézség
- Vezetés és társadalmi befolyás
- Technológia alkalmazása, monitoring és minőség
- Technológiai design és programozás
- Ellenálló képesség, stressz tűrő képesség és rugalmasság
- Érvelés, problémamegoldás és újszerű ötletek feltárása (web 6).

A jelentés kitért arra is, hogy a vállalatok becslése szerint a munkavállalók körülbelül 40%-a igényel majd hat hónapos vagy annál rövidebb átképzést. A szervezetek vezetőinek 94%-a elvárásként fogalmazta meg azt, hogy az alkalmazottak a munkájuk során új készségeket sajátítsanak el. Érdekesség, hogy ez az arány a 2018. évben 65% volt (WEF, 2020., 5.old.).

Kutatásomban azt vizsgálom, hogy a szektorban dolgozók a 2020. és a 2025. évi előrejelzéshez képest, hogyan értékelik a velük szemben támasztott kompetenciakövetelményeket.

A következő fejezetben az aktív tanulás, mint kompetencia jelentőségét mutatom be mind egyéni, mind szervezeti szinten.

2.4.1 Aktív tanulási készség, mint kompetencia jelentősége

A motivációs elméletek közül számos elmélet foglalkozik a tudás, a szakmai felkészültség jelentőségével. Ha csak a Maslow piramisra gondolunk, a piramis csúcsán az önmegvalósítás szerepel; Herzberg kéttényezős modellje szerint, a motiváló tényezők között szerepel a személyes fejlődés lehetősége, az önállóság és a felelősség. McClelland három elsődleges motiváló tényező elmélete szerint, az embert az eredményesség, a kapcsolatteremtés és a befolyás vagy hatalom igénye mozgatja (Simonics I., 2016). Ezekből az elméletekből arra következtethetünk, hogy akkor tudjuk megvalósítani önmagunkat, akkor tudunk fejlődni és eredményeket elérni, ha az ehhez szükséges információkat, tudást megszerezzük. Megállapíthatjuk, hogy a fejlődésünk, saját tudásunk fejlesztése emberi szükséglet.

Nemeskéri Gyula 2017-ben azt vizsgálta, hogy melyek a foglalkoztathatóság általános kompetencia követelményei. Kutatásában 504 szervezet vett részt. A kutatás során megállapítást nyert, hogy a szervezetek által fontosnak tartott általános kulcskompetenciák

ismerete segítenek a kiválasztási folyamatban és a beválás esélyeit is javítják. Munkakör módosítás vagy átképzés esetén, nem elegendő a funkcionális kompetenciakövetelmények kielégítése, az új munkakör eredményes betöltéséhez nélkülözhetetlen az egyén motivációja, attitűdje, illeszkedő személyiségjegyei is. A kutatás kitért arra is, hogy a munkavállalók viselkedését befolyásoló kompetenciákra a szervezeti kultúra hatással van (Nemeskéri Gy., 2017). Vezetői munkám során én is azt tapasztaltam, hogy a munkatárs elkötelezettsége, motiváltsága az új kihívások, tudás elsajátítása iránt nélkülözhetetlen, ahogy a támogató szervezeti kultúrának is hatalmas szerepe van ebben a folyamatban.

Számos kutatás foglalkozik a felnőttkori tanulás kérdéseivel. Az OECD oktatási bizottsága 1999. júniusában, 18 ország 27 elismert szakemberével megkezdte a felnőttek tanulásával foglalkozó elemzés elkészítését, melyet 2001-ben terjesztettek elő (Mihály I., 2003).

A tanulmány megállapításai:

- a magasabb iskolázottságú egyének nagyobb eséllyel fognak felnőttként is tanulni, mint a legalacsonyabb iskolázottságúak,
- a szellemi munkakörben dolgozók nagyobb arányban képzik magukat felnőttként is, mint a fizikai munkát végzők, a szellemi munkát végzők közül is a magasabban képzettek tanulnak tovább,
- a szolgáltató szektorban dolgozók szívesebben képzik magukat a többi szektorhoz képest,
- inkább a magasabb keresetű munkavállalók képzik magukat az alacsonyabb keresetű munkavállalókkal szemben,
- a tanulási hajlandóság a fiataloknál a legnagyobb, majd fokozatosan csökken 30-49 év között, és 60 év felett ez a tanulási igény szinte eltűnik.

Amennyiben a biztosítási szektorra kivetítjük a kutatás eredményét, arra a következtetésre juthatunk, hogy nagy valószínűséggel a szektor dolgozói képzik magukat. Kutatásomban többek között arra is keresem a választ, hogy 2023-ban van-e összefüggés az iskolai végzettség és a tanulási igény között, illetve, hogyan alakul a tanulási hajlandóság az életkor előrehaladtával.

Kispálné Horváth Mária 2015-ben folytatott kutatásában arra kereste a választ, hogyan hat a felnőttek komfortérzetére a tanulás. A kutatásban olyan személyek vettek részt, akik legalább két hónapja valamilyen képzésre jártak. A felmérésben résztvevők közül, azok, akik

motiváltabbak a tanulásban (akár külső ösztönzők által, akár önmotiváltak), azoknál a tanulás, mind az egzisztenciális, mind a mentális biztonságérzetükre, valamint a társas kapcsolataikra pozitívan hatott. Azoknál, akiknél magas volt az önfejlesztési igény, azoknál mind a tanulási komfortérzetük, mind az általános komfortérzetük magasabb volt, mint akik nem motiváltak, vagy kényszer motiváltak (Kispálné, 2015). A kutatás eredményéből arra következtetek, hogy azok a munkatársak, akik saját elhatározásból képzésre járnak, hatékonyabban, eredményesebben teljesítenek, kiegyensúlyozott, magabiztos, elégedett munkatársak, amiből az következik, hogy a biztosítók érdeke a munkakörhöz kapcsolódó képzések támogatása.

A következő fejezetben a biztosítási szakmához közvetlenül kapcsolódó, iskolarendszerű képzéseket, valamint szakmai képzéseket mutatom be.

2.4.2 A kompetenciakövetelmények biztosításának lehetősége

A biztosítási szektorban dolgozó munkatársak felkészültségét és kompetenciakészletét a vezetői elvárásokon túl, ahogy olvashattuk az MNB is meghatározza. Saját tapasztalatom alapján, a szektorra általánosságban az jellemző, hogy a kevésbé összetett munkakörök esetében elegendő a középfokú végzettség, míg az összetett munkakörök esetén elvárás a felsőfokú végzettség megléte, ezért érdemes azt is megvizsgálni, melyek a szakmához közvetlenül kapcsolódó, iskolarendszerű szakmai képzési lehetőségek. A felvi.hu honlapon, a Szakirányú továbbképzések menüpontban, a „biztosítás” szóra keresve összesen két találatot eredményezett a keresés; biztosítási szakjogász és biztosítási és pénzügyi tanácsadói szakképzések néven. Amennyiben nem szűkítem a keresést a Szakirányú továbbképzésekre és Szakkereső felületen a Szaknévhez beírtam a „biztosítás” szót, akkor érdemben egy intézmény mesterképzés szakon meghirdetett képzését eredményezte a keresés, az állami ösztöndíjas vagy az önköltséges biztosítási és pénzügyi matematikai szakirányt (web 7). Ezt követően, a keresést kiterjesztettem felnőttképzéssel foglalkozó szervezetekre is, a keresőbe a „biztosítással kapcsolatos képzések” szóra kerestem, azonban a keresés kizárólag a biztosításközvetítői hatósági vizsgát biztosító, Biztosításközvetítő (függő és független) képzést eredményezett. Láthatjuk, hogy a szektorhoz szorosan kapcsolódó iskolarendszerű szakképzési lehetőségek száma csekély.

Az eddig olvasottak alapján, joggal merülhet fel az a kérdés, a biztosítási szektor HR területe külső toborzás esetén hogyan tudja kielégíteni a kompetenciaszükségletét. Ennek feltárásához először megvizsgáltam, hogy jelenleg melyek azok a működési engedéllyel rendelkező biztosító részvénytársaság, melyek Magyarországon üzemelnek.

Ez a felsorolás tágabb a 2.2. pontban felsorolt MABISZ tagsággal rendelkező biztosítók számától, tartalmazza a MABISZ és a nem MABISZ tagsággal rendelkező biztosítókat is: AEGON Magyarország Általános Biztosító Zrt., Allianz Hungária Biztosító Zrt., BNP Paribas Cardif Biztosító Magyarország Zrt., BNP Paribas Cardif Életbiztosító Magyarország Zrt., CIG Pannónia Életbiztosító Nyrt., CIG Pannónia Első Magyar Általános Biztosító Zrt., D.A.S. Jogvédelmi Biztosító Zrt., EURÓPAI UTAZÁSI Biztosító Zrt., Generali Biztosító Zrt., GENERTEL Biztosító Zrt., GRAWE Életbiztosító Zrt., Groupama Biztosító Zrt., K&H Biztosító Zrt., Magyar Exporthitel Biztosító Zrt., Magyar Posta Biztosító Zrt., Magyar Posta Életbiztosító Zrt., NN Biztosító Zrt., SIGNAL IDUNA Biztosító Zrt., UNION Vienna Insurance Group Biztosító Zrt., UNIQA Biztosító Zrt., Wáberer Hungária Biztosító Zrt. (web 8).

Adott a helyzet; jelenleg Magyarországon 21 biztosító részvénytársaság üzemel. Saját tapasztalatból elmondhatom, hogy a megfelelő szakismerettel és kompetenciával rendelkező szakemberek a fent felsorolt biztosítótársaságok között „mozognak”. 26 éve dolgozom a biztosítási szektorban, ez a harmadik munkahelyem a biztosító részvénytársaságokon belül. Jelenlegi munkahelyemen nem egy olyan munkatársam van, akivel az első vagy a második munkahelyemen dolgoztam együtt. A szakmában akár a munkatársak, akár az értékesítő partnerek szintjén elhangzik ez a mondat, „Kicsi a világ!”. És valóban így van, a szakemberek létszáma korlátozott, ha nagyon sarkosan és általánosan kellene fogalmaznom, szakemberek tekintetében ez egy „kiöregedő” iparág.

Az eddigiekből megállapíthatom, hogy biztosítási szektor munkaerőpiaca egy nagyon szűk piac, vérre menő verseny folyik a kulcsmunkakörökben foglalkoztatott kompetens munkaerő megtartásért és/vagy megszerzéséért. Ez a helyzet feladatot és nyomást is ró a szervezetekre, meg kell oldani az utánpótlás „nevelését”, akár átképzéssel, akár azzal, hogy kecsegtetővé teszik a fiatalok körében a biztosítási szakmát.

Ábrahám Zsolt a Case Solvers alapítója, 2018-ben készített egy kutatást, melyben üzleti tanulmányokat folytató egyetemistákból álló fókuszcsoporthal vizsgálta a biztosítási szektor ismertségét. A kutatás a saját és a MABISZ által megszervezett „Biztosítsd Be Magad,, esettanulmány-verseny eredményeit vizsgálta.

Az esettanulmány, mint oktatási módszer lényege az, hogy a feladat egy valós vagy fiktív esetet tartalmaz, mely magában foglalja az esethez kapcsolódó problémákat, döntéseket. Az adott esettanulmány megoldásához a gyakorlati példákon keresztül szerzett ismeretek és tapasztalat útján jutnak el a résztvevők. Mindez lehetőséget nyújt arra, hogy a résztvevők fejlesszék problémamegoldó készségüket, elemző, együttműködési és kommunikációs készségüket, kritikus gondolkodásmódjukat.

A verseny nem titkolt célja a biztosítási szektor népszerűsítésének növelése volt az akkor egyetemista, Y generáció körében. Ejtsünk egy pár szót az Y generáció jellemzőiről. Ez a korosztály magabiztosan kezeli a technológiákat, míg elődjeiket az X generációt digitális bevándorlónak hívják. A kutatás idején már jelen voltak a munkaerőpiacon, versenyszellem, magabiztosság, aszertivitás jellemzi őket. A „Biztosítsd Be Magad,, versenyzőkből álló vizsgálati fókuszcsoporthoz 19-22 éves alapszakos hallgatókból állt, akik 5 fős csapatokat alkottak. Szempont volt, hogy a hallgatók gazdaságinformatikus, üzleti, tervező grafikus és szociológus hallgatókból kerüljenek ki. A kutatás során a MABISZ arra kereste a választ, hogy az Y generációs egyetemisták mit tudnak a biztosításról, a biztosítási termékekről és hogyan vélekednek a biztosítókról, akár mint munkáltatóról. Míg a verseny az esettanulmányra adott innovatív ötleteket, kockázatok felmérését, erőforrás gazdálkodást, várható eredményhatások előrejelzését pontozta és díjazta, addig a kutatás azt vizsgálta, hogy az egyetemi hallgatók a verseny során mennyire értették meg a biztosítási szektor és a biztosítási termékek működését, a verseny során létrehozott fiktív biztosítótársaság startégiája hogyan illeszkedett az iparág működéséhez, az ötletek mennyire innovatív és megvalósíthatók voltak.

A kutatás eredményei:

- A vizsgálatban részt vevő hallgatók nem ismerték a biztosítási termékeket és azok működését. Ennek oka, hogy közvetlenül még nem találkoztak biztosítási termékkel.
- Bár közvetlenül nem volt kapcsolatuk a biztosítási szektorral, mégis előítélettel nyilatkoztak például a biztosításközvetítőkkel kapcsolatban.
- Biztosítási kérdésben és döntésekben erős volt a függés a szülők véleményétől.
- A vizsgálatban részt vevő hallgatók többsége nem rendelkezett önálló jövedelemmel, ezért egyértelműen megállapítható volt, hogy a vizsgálati csoport tagjai ár érzékenyek voltak.
- A vizsgálatban voltak olyan hallgatók, akiknek a biztosítási szolgáltatás megvásárlása nem tartozott a fogyasztói igényeik közé.

- A hallgatók céljai között az egyetemi tanulmány, majd karriertervek szerepeltek, rövidtávú célokban gondolkodtak, egy hosszú távú életbiztosítási termék iránti elköteleződés fel sem merült a résztvevőkben.
- A vizsgálati csoportban résztvevők nem voltak tisztában azzal, hogy milyen típusú állásokat, karrierlehetőséget kínál egy biztosító, mint munkáltató, a biztosítókkal nem számoltak, mint lehetséges munkaadókkal (MABISZ, 2018).

Bár az esettanulmány-verseny a hallgatók egy szűk csoportját érintette, mégis a hallgatók visszajelzései alapján a verseny nagyon jó lehetőség volt arra, hogy a résztvevők betekintést nyerjenek egy biztosító, valamint a biztosítási termékek működésébe, ezért alkalmasnak bizonyult az iparág ismertségének növelésére és a népszerűsítésre. Fontos megjegyezni, hogy 2018. óta eltelt 5 év és a munkaerőpiacon már nemcsak az Y generáció, hanem a Z generáció is jelen van, akik életük jó részét az online térben élik, jellemzően szabadszelleműek, kevésbé kötődnek tárgyakhoz, munkahelyekhez, ezért az Ő érdeklődésük felkeltése még nagyobb kihívást jelent a biztosítási szektor munkaadói számára. A kutatás eredménye rávilágított a szakember utánpótlás kritikus helyzetére, így a szektor munkaerőpiaci kiszolgáltatottságára, ezért többek között a „Biztosítsd Be Magad” versenyt 2020-ban és 2022-ben már nemcsak egyetemi hallgatók, hanem középiskolai tanulók számára is meghirdették. 2021-ben pedig a Case Solvers szervezésében elindult az az Online játék, melynek megrendelője a MABISZ volt, neve „Biztonságkerék! – Forgasd ki a jövőd!”. A játék célközönsége minden 14. életévét betöltött, nem cselekvőképtelen természetes személy volt (web 9), azaz iskolai végzettségre való tekintet nélkül bárki, aki megfelelt ezeknek a feltételeknek, részt vehetett a játékban.

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a MABISZ számtalan eszközt megragad, hogy a biztosítási szektor szakmái ismertek és elismertek legyenek a jövő nemzedékénél.

Eddig bemutattam azt az akciótervet, amely a fiatalok körében népszerűsíti a szektort, továbbá, hogy milyen biztosítási szakmához köthető iskolarendszerű képzési, szakképesítési és egyéb képzési lehetőségek érhetők el ma Magyarországon. A biztosítási szakmában „fájdalmas” az igazság és az a felismerés, a munkaadókra hárul az a feladat, hogy eleget tegyen saját és a felügyeleti szerv által támasztott elvárásoknak. Tapasztalataim alapján erre a szervezeteknek három lehetősége van.

Egyik lehetősége az, hogy egy másik biztosítási tevékenységet végző szervezettől átcsábítja a munkaerőt. Lássunk be, ez bérfeszültséget gerjeszt, hiszen a munkáltató nagyon szeretné

a szakembert, a szakember pedig a munkahely váltással kockázatot vállal (bizonytalan a beválás esélye), ezért ugyanazért az elvégzett munkáért a jelenlegi munkahelyén kapott fizetésnél több fizetést szeretne kapni.

Másik lehetőség, hogy a szektorban pályakezdőnek minősülő jelentkezőt fessnek fel, tanítanak be és foglalkoztatnak. Amennyiben emellett dönt a szervezet, több „kockázattal” is számolnia kell. A biztosítási termékismeretek, a biztosító működésének, folyamatainak, rendszereinek a komplett betanítása vár az adott szervezeti egységre és mindez a kezdeti időben negatívan hathat az adott szervezeti egység hatékonyságára és az eredményességre. Beválás esetén természetesen ennek pozitív hatása többszörösen érezhető lesz a szervezeti egység eredményében. Ilyen esetben azt is fel kell tudni ismerni a toborzás, kiválasztás folyamatában, hogy a nem-szakmai elvárásokra vonatkozó kompetenciakövetelmény és a kompetenciakészlet megfelelően illeszkedik-e, hiszen ez egy megfelelően működtetett betanítási terv mellett, meghatározza az új munkatárs beválási esélyeit. Amennyiben a szervezet nem a kompetencia követelményeinek megfelelő munkaerőt foglalkoztatja, valamint ezt felismerve, az ezzel kapcsolatos döntését halogatja, úgy a szervezet az adott pozíció bruttó havi bekerülési költségének akár hétszeresét is elveszítheti és minél tovább halogatja a szervezet a döntését, annál több, a teljesítmény elmaradásából származó veszteséggel számolhat. Ezek elkerülése érdekében fontos, hogy az új munkatárs felvételekor a kompetenciák tudatos és tudattalan szintjét a kiválasztási folyamatban minél részletesebben megismerjük. Döntésünkben a beszélgetés mellett tesztek, szakmai interjúk, viselkedési interjúk; gondolkodást és beállítódást mérő tesztek, kérdőívek; valamint megfigyelési technikák vannak segítségünkre.

Harmadik lehetőség a meglévő munkaerő állomány belső képzése, átképzése, a karriertervezés. Belső kiválasztás esetén nagy hangsúlyt kell fektetni a tapasztalattal rendelkező munkatársak digitális készségeinek a fejlesztésére, a rugalmasságra, az innovatív gondolkodásmódra és a kreativitásra való „trenírozásra”, valamint biztosítani kell a képzés keretén belül szerzett tudás használatának és hasznosulásának feltételeit. Szervezeten belüli átképzés, karriertervezés előnye, hogy a szervezet minden tagja számára perspektívát nyújt, motiválóan hat, azt az üzenetet hordozza magában, hogy az adott szervezet elismeri az egyéni teljesítményt, fontos a munkatárs. Másrészt annak köszönhetően, hogy az átképzés során a munkatárs új ismereteket, kompetenciákat sajátít el, a szervezet várhatóan a jövőben a korábbi ismeretek, készségek, kompetenciák és az új ismeretek, készségek, kompetenciák hatványozott értékével is számolhat.

A képzés, fejlesztés, önfejlesztés fontosságára világít rá Tóth Katalin 2021-ben publikált kutatásában, melyben megállapította, hogy 2016. évhez képest 2019. évre a versenyszférában megnövekedett a konferenciák, szemináriumok, előadások, önismereti és kompetenciafejlesztési tréningek, valamint a képesítést nem nyújtó tanfolyamok iránti érdeklődés. A kutatás során igazolást nyert, hogy a versenyszféra válaszadóinak többsége munkához kapcsolódó betanítási folyamattól elvárta, hogy az elsajátított ismereteket, tudást a munkavégzésük során a lehető leghamarabb alkalmazzák. Azonban az is bizonyosságot nyert, hogy vannak szervezetek, melyek nem fordítanak kellő figyelmet az újonnan érkező munkatársak betanítására, a válaszadók 10%-a nem várta el a betanítás eredményességét, ami várhatóan előre jelezte a beválási esélyeket (Tóth K., 2021.).

Ez az eredmény elgondolkodtatott. Olvashattuk, a WEF 2020. évi jelentésében leírta, hogy 2025. évre a szervezetek vezetőinek 94%-a el fogja várni a munkavállalótól, hogy munkájuk során új készségeket sajátítsanak el. Ezzel szemben a 2021-es kutatás azt bizonyítja, hogy a munkaadók 90%-a ítélte fontosnak a munkakör ellátásához kapcsolódó betanítási folyamatot, míg 10%-a nem várja el a betanítás során megszerzett tudás, ismeret, kompetencia gyakorlatban történő használatát. Ha már a betanítás során nincs a tudásnak, ismeretnek, kompetenciának jelentősége, akkor hogyan fog teljesülni a 2025. évre előirányzott 94%-os elvárás? Véleményem szerint, Tóth Katalin kutatásában részt vevő szervezetek 90%-a esetében, ez az egyén és szervezet közös kötelezettsége lesz, míg a munkáltatók fennmaradó 10%-a úgy fogja vélni, hogy ez a munkavállaló feladata. Mindez saját feltételezésem szerint, negatívan fog hatni ezen szervezetek stratégiai céljaira és azok megvalósítására, így a gazdasági működésére is.

Kutatásom során vizsgálni kívánom, hogy a biztosítási szektor szereplői mekkora hangsúlyt fektetnek az új munkatársak betanítására, illetve a meglévő munkatársak karrier céljainak támogatására.

Összegezve: Napjainkban az Orosz - Ukrán háború, a magas energiaárak hatalmas károkat és veszteséget okoznak a gazdaság szereplőinek, így a fogyasztóknak is. Az emelkedő infláció és a dráguló hitelek gazdasági visszaesést eredményeznek, ami kihat a fogyasztói szokásokra, így a biztosítások iránti ügyféligényre is. A biztosítási szektort érintő és szabályozó, extraprofit adókról szóló 197/2022. (VI. 4.) Korm. rendelet, valamint az ezt módosító 496/2022. (XII. 7.) Korm. rendelet, az elszállt infláció és kárinfláció súlyos költségeket ró az ágazat szereplőire. A költségek optimalizálása és a kitűzött üzleti éves célok megvalósítása érdekében, a biztosítók feladata az értékesített termékek

profitabilitásának, valamint a szervezet piaci helyzetének felülvizsgálata, a felülvizsgálat eredményétől függően cselekvési terv kidolgozása.

Az elmúlt 3 év eseményei alapján, a biztosító részvénytársaságok esetében kiemelkedően fontos a gyorsaság és az innováció. Az üzleti célok elérése érdekében, a biztosítók feladata a fiatal korosztály körében népszerűsíteni a biztosítást, a termékeket, valamint a szakmát. 2020-tól bekövetkezett események a szektorban még inkább alátámasztják a WEF 2025. évre prognosztizált, 10 legfontosabb és elvárt munkavállalói kompetenciaigények biztosításának fontosságát, emellett nélkülözhetetlen feladat, hogy fejlesszék folyamataikat, a működésüket biztosító IT infrastruktúrát.

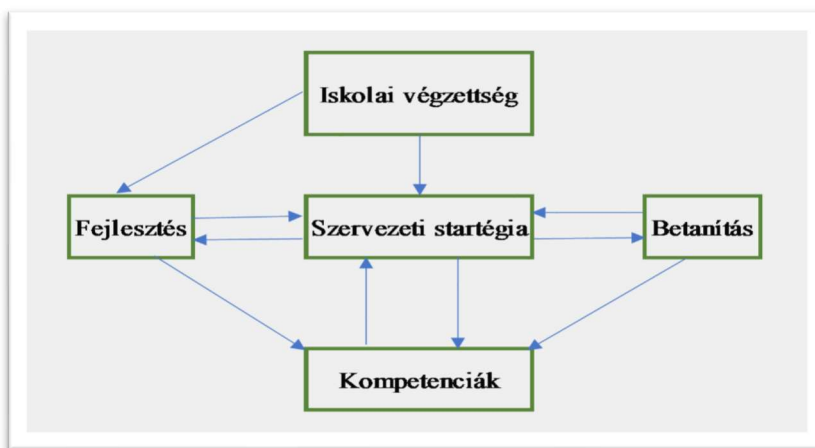
Több cikk, riport foglalkozik a mesterséges intelligencia térnyeréséről, az AI-ról. Megállapíthatjuk, hogy jelenleg csak néhány magyarországi biztosító használ mesterséges intelligencia alapú funkciókat, ezek az alkalmazások inkább a biztosítókhoz beérkező küldemények szortírozására, érkeztetésére vagy az egyszerűbb és általános ügyfélkérdések megválaszolására, esetleg ügyfélszegmentálásra alkalmasak. Bár napjainkban is több Biztosító dolgozik AI alapú innovációs projekten, véleményem szerint a biztosítási szektorban még hosszú ideig a humán erőforrást nem tudja teljes mértékben kiváltani a mesterséges intelligencia. Számos biztosítótársaság stratégiai célként fogalmazta meg az innovatív technológiák bevezetését és használatát, azonban ezek bevezetése is megközelítőleg 3-5 év. A versenyképesség és az eredményesség megtartására és növelésére napjainkban egyetlen megoldást látok, ami még évekig feladatot generál a biztosítási szektor szervezetei számára, ez pedig a munkavállalói kompetenciák fejlesztése.

3. Saját kutatás feldolgozása

3.1 Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása

Kutatásomban három vizsgálati módszer alkalmaztam. Primer, kérdőíves kutatásom célcsoportjai: a Magyarországon működő biztosítási részvénytársaságoknál jelenleg is aktívan dolgozó munkavállalók; a strukturált interjú alanyai: a biztosítóknál dolgozó középvezetők köre; a szekunder kutatásom fókuszában: a biztosító részvénytársaságok által megjelentetett álláshirdetések szerepelnek.

Dolgozatomban azt kívánom bizonyítani, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók a kompetenciáik fejlesztése érdekében nagyobb arányban vesznek részt képzéseken, mint az alacsonyabb végzettségűek és a válaszadók közül inkább a 31-35 év közötti munkavállalók azok, akik képzik magukat. Feltételezésem szerint belépéskor vagy munkakör módosításkor a szektor munkavállalóinak többsége, a munkáltatók által jól megtervezett betanítási programon vesznek részt és az olyan területeken, mint az IT, aktuárius, termékfejlesztés, kockázatvállalás szakterületeken dolgozó munkavállalók nagyobb arányban rendelkeznek egyénre szóló fejlesztési tervvel, mint a többi szakterület munkavállalói. Bizonyítani kívánom továbbá, hogy a kérdőív kitöltői szerint az 5, munkavégzéshez kapcsolódó nélkülözhetetlennek ítélt kompetencia a komplex problémamegoldás, az együttműködési készség, a stressz-tűrő képesség, a gyors helyzetfelismerés és ellenőrzés, valamint az ügyfélközpontúság, azonban a munkáltatók megítélése eltér ettől. Nem utolsó sorban azt kívánom igazolni, hogy a vizsgált témák milyen hatással, kölcsönhatással vannak egymással, illetve a szervezeti stratégiával.



3. ábra: Dolgozatom „célstruktúrája”. Saját adat

3.2 A vizsgálatok körülményeinek, helyszíneinek bemutatása

Kutatásaimat Magyarországon működő biztosító részvénytársaságokkal és azok munkavállalóival kapcsolatban végeztem.

Primer és szekunder kutatás:

- I. primer kutatás - Középvezetői interjúk: 2023.02.01-2023.03.01.
- II. primer kutatás - Kérdőíves adatgyűjtés: 2023.02.25-2023.03.26.
- Szekunder adatok gyűjtése álláshirdetésekből: 2023.02.15-2023.03.15.

3.2.1 Strukturált interjúk körülményei, helyszínének bemutatása

Kvalitatív kutatási módszert alkalmaztam és ezzel kerestem az egyes hipotéziseim alátámasztását. Az interjú kérdéseket a 2. számú melléklet tartalmazza. A felmérés nem reprezentatív, a biztosítótársaságoknál dolgozó, a kérdőívemhez szorosan kapcsolódó, 14 középvezetőt kérdeztem a területükhöz tartozó munkakörök betöltőjével szemben elvárt iskolai végzettségről és kompetenciakövetelményről, betanítási és fejlesztési tervekről. Az interjúkat személyesen készítettem, GDPR szempontjait, a jó üzleti hírnév és üzleti titok megőrzését az interjúk során szem előtt tartottam. Az elemzést, a dolgozatomat az interjúalanyok beleegyezésével készítettem el. Az interjúalanyokkal szemben elvárásként fogalmaztam meg, hogy legalább 2 fő munkavállalót vezessenek, illetve, hogy az interjú kérdésekre őszintén és nyíltan válaszoljanak.

3.2.2 Kérdőíves kutatás körülményei, helyszínének bemutatása

Kvantitatív elemzési módszert használtam, a felmérés nem reprezentatív, egyszerűen és gyorsan elérhető alanyokat kerestem, munkatársakra, konkurens biztosító részvénytársaságnál dolgozó kollégákra támaszkodtam a vizsgálat elvégzésekor. A kérdőív „publikálását” megelőzően felkértem 5 személyt, akikkel próba felmérést végeztem. A próba kérdőívezés során a kérdőív kérdéseinek értelmezésében nem volt probléma, így az elkészített Google űrlapot, hólabda módszert alkalmazva, feltöltöttem a Facebook, LinkedIn oldalamra és felkértem az ismerőseimet az űrlap kitöltésére, illetve megosztására. Emellett felvettem a kapcsolatot a MABISZ Belső ellenőrzési tagozat, valamint a MABISZ HR tagozat vezetőivel és segítségüket kértem abban, hogy a kérdőívem minél több, biztosítónál dolgozó munkavállalóhoz eljusson, azonban a dolgozatomban a kitöltők válaszadási

hajlandóságát nem tudtam mérni. A kérdőív kitöltőivel szemben minimum elvárásként fogalmaztam meg a középfokú iskolai végzettséget, valamint a biztosítási részvénytársaságnál a kitöltés pillanatában fennálló munkaviszonyt. GDPR szempontjait a kutatásom során szem előtt tartottam.

A kérdőívemet validáltattam 10 válaszadóval, felkértem őket az ismételt kitöltésre. A 10 kérdőív elemzése során hasonló eredményt kaptam, mint a sokaság, ezért a kérdőívemet érvényesnek minősítem. A kérdőív kérdéseit az 1. számú melléklet tartalmazza.

3.2.3 Tartalomelemzés körülményei, helyszínének bemutatása

A tartalomelemzés során a felmérés nem reprezentatív. A tartalomelemzés adatait kvalitatív elemzési módszerrel dolgoztam fel. Biztosító részvénytársaságokhoz köthető álláshirdetésekből két szempont szerint gyűjtöttem adatokat:

1. A <https://www.profession.hu/kereses> oldalon a részletes keresés funkciót választottam. Munkakör, cég vagy szakmai ismeret keresési mezőbe beírtam a „Biztosító” szót. Kategóriaként a Bank, Biztosítás, Tőzsde vezető; Banki, Biztosítási szakügyintéző; Befektetési tanácsadó; Biztosítás értékesítés; Elemzés; Kockázatkezelő; Projektmenedzser; Termékfejlesztés választottam ki. Foglalkoztatás jellegénél teljes~, részmunkaidőt, valamint a távmunkát választottam ki. Munkarendnek az általános és rugalmas munkaidőt jelöltem be. Az álláskeresőt nem szűkítettem tovább település, iskolai végzettség, szükséges szakmai tapasztalat és nyelvismeret szerint. Az állásportálon folytatott keresési szempont 428 db találatot eredményezett, ebből 41 hirdetés volt közvetlenül Biztosítótársaságokhoz köthető.
2. Biztosítótársaságok honlapján, a karrier oldalakon áttekintettem az aktuális állásajánlatokat és amelyek a kérdőívben, valamint az interjúk során is vizsgálat területekhez volt köthető, valamint az 1. keresési módszer ezekre nem eredményezett találatot, felvettem a vizsgálandó listába. Ez a keresés további 8 találatot eredményezett.

A szekunder kutatási módszerrel gyűjtött adatok elemzése során a válaszokat anonim módon kezeltem, különös figyelmet fordítva az jó üzleti hírnév és az üzleti titok megvédésére, illetve az anonimitásra. A tartalomelemzéssel szemben támasztott követelményem az volt, hogy a szűrési kritérium a primer kutatási módszerekben vizsgált területekre eredményezzen találatot és a hirdetésekben legyen kompetenciaelvárás megfogalmazva. Azt feltételezem, amennyiben az online keresési szempontokat, vagy a szűkítési feltételeket módosítom, úgy

több találatot eredményez a keresés, azonban dolgozatomban a 1.) és a 2) keresési módszer eredményeként összegyűjtött 49 álláshirdetést elemzem. A tartalomelemzési szempontokat a 3. számú melléklet tartalmazza.

Hipotézis	Módszerek	Eszközök
1. Az általam vizsgált, biztosító részvénytársaságoknál dolgozó felsőfokú végzettségűek nagyobb arányban vesznek részt képzéseken, mint az alacsonyabb végzettségű munkavállalók.	Kvantitatív módszer	Kérdőív
2. Az általam vizsgált, biztosító részvénytársaságoknál dolgozó 31-35 év közötti munkavállalók nagyobb arányban vesznek részt képzéseken, mint a többi korcsoport munkavállalói.	Kvantitatív módszer	Kérdőív
3. Belépéskor vagy munkakör módosításkor a szektor munkavállalóinak többsége a munkáltatók által jól megtervezett betanítási programon vesznek részt és sajátítják el a munkakör ellátásához szükséges feladatokat.	Kvalitatív módszer Kvantitatív módszer	Strukturált interjú Kérdőív
4. A biztosító részvénytársaságok IT, aktuárius, termékfejlesztés, kockázatvállalás szakterületein dolgozó munkavállalók nagyobb arányban rendelkeznek egyénre szóló fejlesztési tervvel, mint a többi szakterület munkavállalói.	Kvalitatív módszer Kvantitatív módszer	Strukturált interjú Kérdőív
5. A biztosító részvénytársaság munkavállalói szerint, az 5 nélkülözhetetlen kompetencia: a komplex problémamegoldás, az együttműködési készség, a stressz-tűrő képesség, a gyors helyzetfelismerés és ellenőrzés, valamint az ügyfélközpontúság, míg a biztosító részvénytársaságok nem így vélekednek.	Kvalitatív módszer Kvantitatív módszer Kvalitatív módszer	Strukturált interjú Kérdőív Hirdetések tartalomelemzése

4. ábra: Hipotézisek-módszerek-eszközök. Saját adat

3.3 Vizsgálati módszerek bemutatása

3.3.1 Strukturált interjú vizsgálati módszerének bemutatása

Az interjú kérdések struktúrája a következő:

- Általános jellemzők: interjú alany iskolai végzettsége, betöltött munkakör, szakterület, szakterülethez tartozó munkakörök.
- Képzettségre irányuló kérdés: adott munkakörben elvárt iskolai végzettség, szakmai tapasztalat.
- Kompetenciára irányuló kérdés: adott munkakörök esetén elvárt kompetenciakövetelmény.
- Betanítási tervvel és fejlesztési tervvel kapcsolatos kérdések.

Az interjúk során összegyűjtött adatokat MS Excel program segítségével elemeztem.

3.3.2 Kérdőíves vizsgálati módszerének bemutatása

A kérdőív struktúrája a következő:

- Általános jellemzők: Nem, életkor, iskolai végzettség.
- Jelenre irányuló kérdés: a vizsgálat időpontjában milyen területen, milyen pozícióban és mióta dolgozik.
- Kompetenciára irányuló kérdés: munkavállaló megítélése szempontjából, mely kompetenciák nélkülözhetetlenek a munkavégzés során.
- Képzésre, fejlesztésre vonatkozó kérdések

A Kérdőívvel összegyűjtött adatokat MS Excel és IBM SPSS programokkal dolgoztam fel. Kutatásom során a Chi2 próbát, Cramer-féle kontingencia együtthatót vizsgálatát, Kruskal–Wallis próbát, Kolmogorov-Smirnov próbát, Wilcoxon próbát, Mann–Whitney próbát, főkomponens analízist alkalmaztam. Vizsgálataim során kategorikus változókat és metrikus, 4 fokozatú Likert skálát alkalmaztam. Azért döntöttem a „kényszerített”, 4 fokozatú Likert skála mellett, mert célom az volt, hogy a válaszadókat döntésre készítsem annak érdekében, hogy határolják el magukat valamelyik irányba, ezzel biztosítva, hogy a 4 fokozatú skála alkalmazásával sokkal kisebb legyen az érzékelés eltérése a skálák között.

3.3.3 Tartalomelemzés vizsgálati módszerének bemutatása

Szekunder kutatásként, a *tartalomelemzés* kérdéssorának a struktúrája a következő:

- Általános jellemzők: kiválasztott módszer megnevezése (1.) vagy 2.) módszer), álláshirdetés megjelenésének a helye, ideje, hirdető.
- Álláshirdetésre vonatkozó kérdések: meghirdetett munkakör, hirdetésben szereplő feladatok, követelmények, előnyök.
- Kompetenciára irányuló kérdés: pályázótól elvárt nélkülözhetetlen kompetenciák.

A szekunder kutatás során összegyűjtött adatokat MS Excel program segítségével elemeztem.

3.4 Vizsgálati minták bemutatása

3.4.1 Strukturált interjú vizsgálati mintájának bemutatása

Strukturált interjú alanyok száma 14 fő. Az interjú során vizsgált szakterületek: Értékesítés; Adminisztráció; Riporting, Controlling; Értékesítés támogatás; Kárrendezés; Pénzügy; Informatika; Oktatás; HR, munkaügy; Jog; Kockázatvállalás; Aktuárius; Ügyfélszolgálat; Termékfejlesztés. 7 interjúalany felsőfokú szakirányú végzettséggel, 7 interjúalany felsőfokú végzettséggel rendelkezett. Az interjúk során 20 munkakör került megemlítésre, a vezetőkhez átlagosan 4,9 fő munkavállaló tartozik. A vezetők által megfogalmazott, elvárt iskolai végzettségként 7 esetben felsőfokú végzettséget vagy minimum középfokú végzettséget és munkakörben eltöltött szakmai gyakorlatot, 2 esetben felsőfokú végzettséget, 6 esetben felsőfokú szakirányú végzettséget határoztak meg.

3.4.2 Kérdőív vizsgálati mintájának bemutatása

A **kérdőívet** 154 fő töltötte ki, melyeket először nem, valamint biztosítónál eltöltött idő szerint vizsgáltam meg.

Nem szerinti csoportosítás alapján, a kérdőívet:

Nő:	110 fő
Férfi:	44 fő töltötte ki.

Megállapítható, hogy a kitöltők 28,6%-a férfi, míg 71,4%-a nő volt.

Adott biztosítótársaságnál, munkaviszonyban eltöltött idő szerint:

Kevesebb, mint 1 éve:	20 fő
1-2 év között:	26 fő,

3-5 év között:	40 fő,
6-10 év között:	26 fő,
Több, mint 10 éve:	42 fő töltötte ki a kérdőívet.

3.4.3 Álláshirdetések vizsgálati mintájának bemutatása

Álláshirdetések *tartalomelemzése* során 49 db álláshirdetés elemeztem. A hirdetések tartalmát először az érintett szakterületek és az elvárt iskolai végzettség szerint vizsgáltam meg.

Hirdetések száma szakterületi bontásban: Adminisztráció 6 db; Aktuárius 3 db; Értékesítés 3 db; Értékesítés támogatás 3 db; HR, Munkaügy 3 db; Informatika 3 db; Jog 3 db; Kárrendezés 3 db; Kockázatkezelés 2 db; Kockázatvállalás 2 db; Marketing 1 db; Oktatás 2 db; Pénzügy 2 db; Riporting, Controlling 4 db; Termékfejlesztés 2 db; Ügyfélszolgálat: 7db.

A megjelent hirdetések esetében az elvárt iskolai végzettség: 18 esetben minimum középfokú végzettség, 20 esetben felsőfokú szakirányú végzettség, 4 esetben felsőfokú végzettség, 2 esetben középfokú végzettség és független biztosításközvetítői vizsga vagy felsőfokú végzettség volt meghatározva, 5 esetben pedig nem volt meghatározva az iskolai végzettség. Ezek a Kárrendezés, Informatika, Oktatás és Ügyfélszolgálat szakterületekhez köthető hirdetésekben fordult elő.

A hirdetésekben megjelenő szakterületek szerint elvárt iskolai végzettség:

- Adminisztráció és Ügyfélszolgálat szakterületeken az elvárt iskolai végzettség jellemzően a középfokú végzettség.
- Aktuárius; Jog; Kockázatkezelés; Kockázatvállalás; Marketing; Termékfejlesztés szakterületek esetében az elvárásaként a szakirányú felsőfokú végzettséget határozták meg.
- Míg HR, munkaügy; Informatika; Kárrendezés; Pénzügy és Riporting, Controlling szakterületek esetében a hirdetésben felsorolt feladatoktól és azok összetettségétől függően, ez az elvárás vagy szakirányú felsőfokú végzettség, vagy felsőfokú végzettség, vagy középfokú végzettség.
- Értékesítés szakterülethez kötődő álláshirdetések esetén a vizsgált 2 hirdetés egyikében jelent meg a független biztosításközvetítői vizsga követelményként, a

másiknál csak a középfokú végzettség volt előírva, mint elvárás. Mindebből arra következtek, miután a jogszabályi előírás középfokú végzettség esetén egyértelműen elvárja a független biztosításközvetítői vizsgát, a hirdető biztosító részvénytársaság az új munkatárs beiskolázását és oktatását, az ezzel járó költségeket vállalja.

A hirdetésekben, adott munkakörnél megjelenő feladatok vizsgálata során a Back Office munkatárs, a Telefonos ügyfélszolgálati munkatárs, a Telefonos ügyfélkapcsolatok munkatárs pozíciók munkaköri feladatai között olyan feladatok is szerepeltek, melyek nem köthetők közvetlenül az adott munkakörhöz, például:

- Back Office munkatárs esetében: *„Telefonon, és alkalmanként személyesen történő, biztosítással kapcsolatos ügyfélkiszolgálás; a megismert ügyféligények alapján társaságunk termékeinek ajánlása, kampányok ügyviteli és kommunikációs feladatainak elvégzése, kimenő hívásban történő aktuális állományápolási feladatok ellátása”*;
- Telefonos ügyfélszolgálati munkatárs esetében: *„a különböző csatornákon (telefon/e-mail/chat) beérkező ügyféligények kiszolgálása és kezelése, azok pontos koordinálása az ügykövető rendszerben”*;
- Telefonos ügyfélkapcsolatok munkatárs esetében: *„beérkező e-mailek, chatek megválaszolása”, „panaszkezelés”*.

A biztosító részvénytársaságok által, a profession.hu oldalon leggyakrabban, meghirdetett munkakörök az adminisztráció szakterületen: a biztosítási ügyintéző, back office munkatárs, szerződéskezelő volt. Ügyfélkiszolgálás szakterületen: az ügyfélszolgálati munkatárs; informatikai szakterületen: IT rendszerszervező; kárrendezési területen: kárrendező, kárszakértő volt. A biztosító részvénytársaságok karrieroldalán megjelenő további hirdetések: aktuárius; kockázatvállaló; jogi területen pedig csalásmegelőzési szakértő, munkajogász; junior belső auditor volt.

3.5 Vizsgálatok eredményei

3.5.1 1. hipotézis

A biztosító részvénytársaságoknál dolgozó, felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók a kompetenciák fejlesztése érdekében nagyobb arányban vesznek részt képzéseken (képzés=iskolarendszerű képzés, képesítést nyújtó tanfolyam, képesítést nem nyújtó tanfolyam, konferencia, tréning, előadás, szeminárium), mint az alacsonyabb végzettségűek.

Kutatásom során vizsgálom a múltra és a jövőre vonatkozó fejlesztéssel kapcsolatos döntéseket. Először azt vizsgálom, hogy összességében, valamint iskolai végzettség szerint a válaszadók milyen arányban vesznek részt, illetve az **elmúlt 1 évben** vettek részt a munkaköri feladataikhoz kapcsolódó képzéseken.

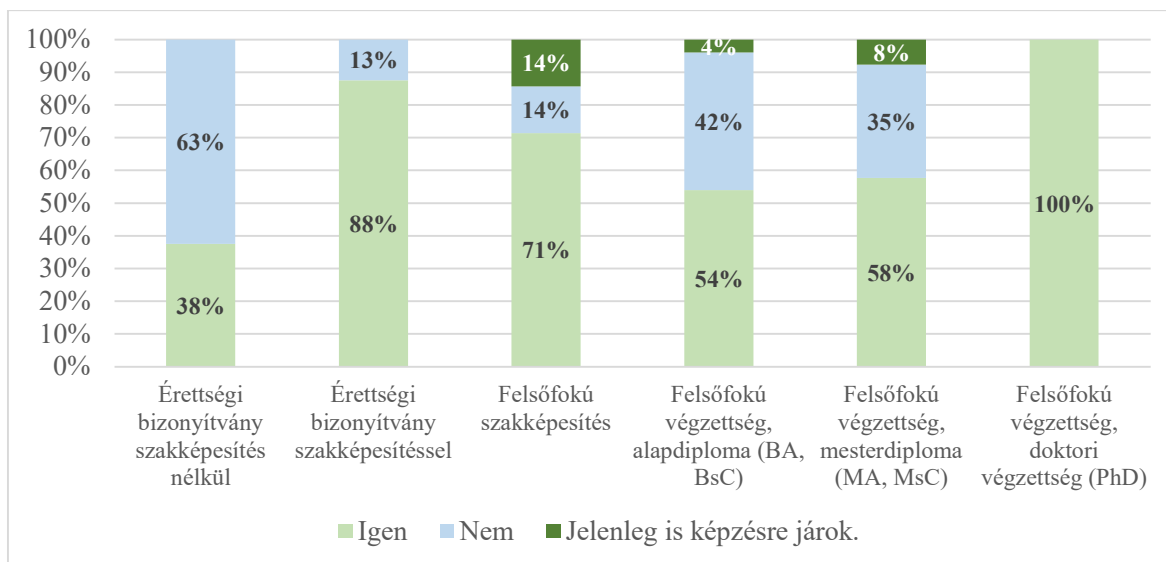
A strukturált interjú beszélgetések, illetve az álláshirdetések tartalomelemzése a munkáltatók aspektusában mutatja be a képzettséggel támasztott követelményeket, így ezek a módszerek nem alkalmasak az 1. hipotézisem vizsgálatára. A továbbiakban a **kérdőíves** kutatási módszer eredményét mutatom be.

1. táblázat: Válaszadók megoszlása aszerint, hogy az elmúlt 1 évben részt vettek, vagy jelenleg is részt vesznek-e képzésen (N=154).

Alternatívák	Válaszolók
Igen	93
Nem	53
Jelenleg is képzésre járok.	8
Végösszeg	154

Forrás: saját adat

Az 1. táblázatból láthatjuk, hogy a megkérdezettek közel kétharmada az elmúlt 1 évben részt vett, vagy jelenleg is részt vesz valamilyen képzésen. Iskolai végzettség szerint a válaszadók aránya az alábbiak szerint alakult:



5. ábra: Válaszadók megoszlása iskolai végzettség, illetve az múltra vonatkozó képzési igény szerint, % (N=154). Forrás: saját adat

Láthatjuk, hogy a felsőfokú doktori végzettséggel, szakképesítést nyújtó érettségi bizonyítvánnyal, felsőfokú szakképesítéssel, felsőfokú mesterdiplomával, valamint felsőfokú alapdiplomával rendelkezők több, mint a fele az elmúlt 1 évben részt vett képzésen. Felsőfokú szakképesítéssel, felsőfokú alapdiplomával és felsőfokú mesterdiplomával rendelkező válaszadók közül kerültek ki azok, akik jelenleg is képzésre járnak, míg a szakképesítést nem nyújtó érettségi bizonyítvánnyal rendelkezők körében a képzésen részt vett válaszadók aránya csak 38% volt.

Az iskolai végzettség és a múltra vonatkozó képzési igény közötti összefüggést, illetve annak erősségét keresztábra elemzéssel és az ehhez tartozó Chi2 próbával vizsgáltam. A Chi2 próba eredménye alapján ($\chi^2 = 20,990$; $df=10$; $p=0,021$) az asszociációs összefüggés statisztikailag igazolható a múltra vonatkozó képzési igény és a különböző végzettséggel rendelkező válaszadók között. Szignifikáns eltérés a szakképesítés nélküli érettségi bizonyítvánnyal, szakképesítést nyújtó érettségi bizonyítvánnyal, valamint felsőfokú doktori diplomával rendelkezők között tapasztalható.

A Cramer-féle kontingencia együttható segítségével megállapítottam, hogy az iskolai végzettség és a múltra irányuló képzési igény között ($V=0,261$) gyenge, ugyanakkor statisztikailag ($P=0,021$) igazolható kapcsolat állapítható meg.

2. táblázat: Múltra vonatkozó képzési szándék elemzése, iskolai végzettség szerint (N=154)

Iskolai végzettsége?	Az elmúlt 1 évben a munkaköri feladataihoz kapcsolódóan részt vett bármilyen képzésen (képzések=iskolarendszerű képzés, szakképzés, konferencia, szeminárium, előadás, tréning, képesítést nyújtó vagy képesítést nem nyújtó tanfolyamok)?				ÖSSZESEN
		Igen	Nem	Jelenleg is képzésre járok.	
Érettségi bizonyítvány szakképesítés nélkül	N	6	10	0	16
	%	37,5%	62,5%	0,0%	100,0%
	AR	-2,0	2,5	-1,0	
Érettségi bizonyítvány szakképesítéssel	N	14	2	0	16
	%	87,5%	12,5%	0,0%	100,0%
	AR	2,3	-1,9	-1,0	
Felsőfokú szakképesítés	N	10	2	2	14
	%	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
	AR	0,9	-1,7	1,6	
Felsőfokú végzettség, alapdiploma (BA, BsC)	N	27	21	2	50
	%	54,0%	42,0%	4,0%	100,0%
	AR	-1,1	1,4	-0,5	
Felsőfokú végzettség, mesterdiploma (MA, MsC)	N	30	18	4	52
	%	57,7%	34,6%	7,7%	100,0%
	AR	-0,5	0,0	1,0	
Felsőfokú végzettség, doktori végzettség (PhD)	N	6	0	0	6
	%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	AR	2,0	-1,8	-0,6	
ÖSSZESEN	N	93	53	8	154
	%	60,4%	34,4%	5,2%	100,0%

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,369	,021
	Cramer's V	,261	,021
N of Valid Cases		154	

Forrás: saját adat

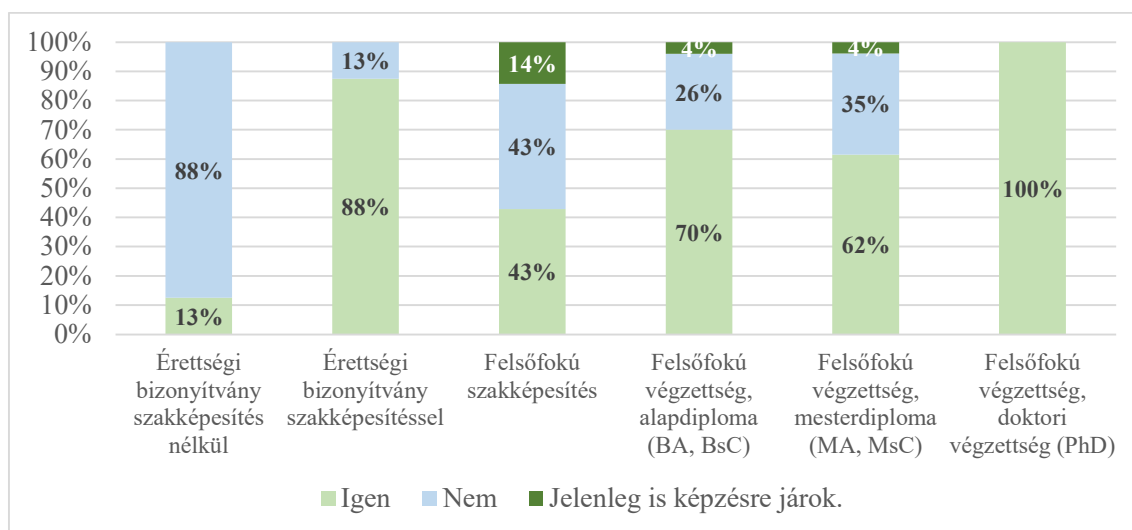
A továbbiakban a válaszadók *közeljövőre* vonatkozó képzési terveit vizsgálom.

3. táblázat: Válaszadók megoszlása aszerint, hogy a közeljövőben részt kívánnak-e venni képzésen (N=154).

Alternatívák	Válaszolók
Igen	95
Nem	53
Jelenleg is képzésre járok.	6
Végösszeg	154

Forrás: saját adat

Láthatjuk, hogy a válaszadók aránya a múltra vonatkozó kérdésre adott válaszokhoz képest nem változott. Mindkét kérdés esetén a „Nem” választ adók aránya egyaránt 34% volt.



6. ábra: Válaszadók megoszlása iskolai végzettség, valamint a jövőre vonatkozó képzési szándék szerint, % (N=154). Forrás: saját adat

Továbbra is a felsőfokú doktori végzettséggel, szakképesítést nyújtó érettségi bizonyítvánnyal, felsőfokú mesterdiplomával rendelkezők tervezik azt, hogy a közeljövőben részt vesznek képzéseken, míg a szakképesítést nem nyújtó érettségi bizonyítvánnyal (-25%), felsőfokú szakképesítéssel (-28%) rendelkezők körében ez az arány jelentősen csökkent a múltra irányuló, igennel vagy jelenleg is képzésre járó válaszadók arányához képest. A felsőfokú alaptanúval rendelkezők 74%-a válaszolt úgy, hogy a közeljövőben tervez képzésen részt venni, vagy jelenleg is képzésre jár, ami a múltra irányuló kérdéshez képest 16%-os növekedést jelent.

A keresztábra elemzést elvégzem a jövőre vonatkozó képzési szándéokra vonatkozóan is, a Chi2 próba eredménye alapján (Chi2= 34,875; df=10; p=0,000) statisztikailag ismét igazolható, hogy az iskolai végzettség befolyásolja a jövőre vonatkozó képzési szándékot. Szignifikáns eltérés a szakképesítés nélküli érettségi bizonyítvánnyal, szakképesítést nyújtó érettségi bizonyítvánnyal, felsőfokú szakképesítéssel, valamint felsőfokú doktori diplomával rendelkezők között tapasztalható. A Cramer-féle kontingencia együttható alapján, az iskolai végzettség és a jövőre vonatkozó képzési igény között szintén gyenge (V=0,336), de statisztikailag igazolható (p=0,000) kapcsolat állapítható meg.

4. táblázat: Közeljövőre vonatkozó képzési szándék elemzése, iskolai végzettség szerint (N=154)

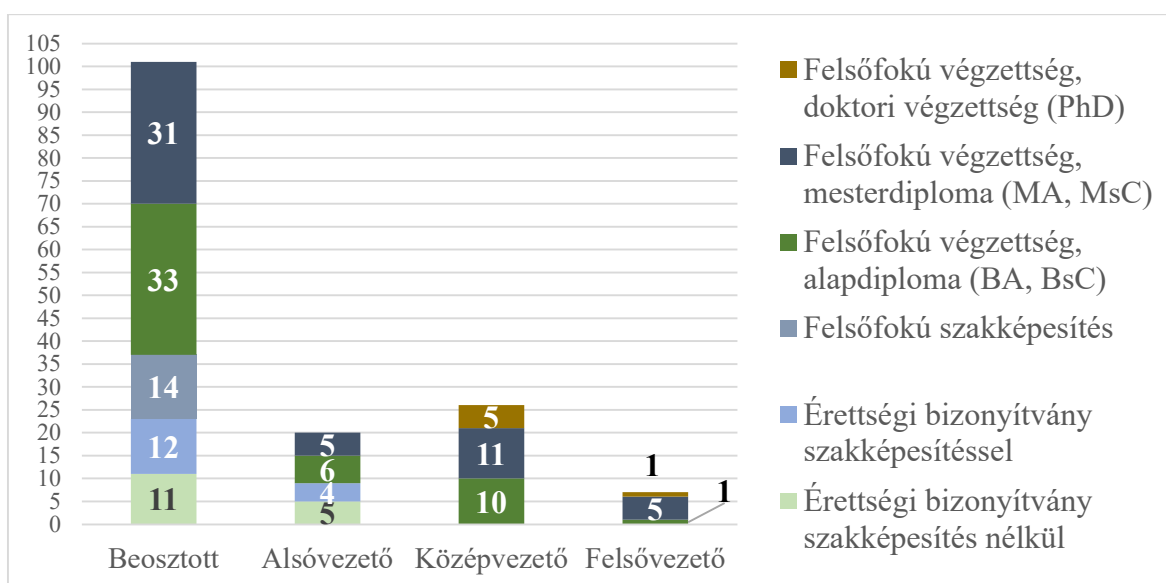
Iskolai végzettsége?		A közeljövőben tervezi (akár a munkáltatóval közösen), hogy részt vesz a munkaköri feladataihoz kapcsolódó képzésen (képzések=iskolarendszerű képzés, szakképzés, konferencia, szeminárium, előadás, tréning, képesítést nyújtó vagy képesítést nem nyújtó tanfolyamok)?			ÖSSZESEN
		Igen	Nem	Jelenleg is képzésre járok.	
Érettségi bizonyítvány szakképesítés nélkül	N	2	14	0	16
	%	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
	AR	-4,3	4,7	-0,9	
Érettségi bizonyítvány szakképesítéssel	N	14	2	0	16
	%	87,5%	12,5%	0,0%	100,0%
	AR	2,2	-1,9	-0,9	
Felsőfokú szakképesítés	N	6	6	2	14
	%	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
	AR	-1,5	0,7	2,1	
Felsőfokú végzettség, alapidiploma (BA, BsC)	N	35	13	2	50
	%	70,0%	26,0%	4,0%	100,0%
	AR	1,5	-1,5	0,0	
Felsőfokú végzettség, mesterdiploma (MA, MsC)	N	32	18	2	52
	%	61,5%	34,6%	3,8%	100,0%
	AR	0,0	0,0	0,0	
Felsőfokú végzettség, doktori végzettség (PhD)	N	6	0	0	6
	%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	AR	2,0	-1,8	-0,5	
ÖSSZESEN	N	95	53	6	154

	%	61,7%	34,4%	3,9%	100,0%
--	---	-------	-------	------	--------

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,476	,000
	Cramer's V	,336	,000
N of Valid Cases		154	

Forrás: saját adat

Fontosnak tartottam azt is megvizsgálni, hogy a válaszadók képzéssel kapcsolatos igényeit mennyire befolyásolhatta az általuk betöltött pozíció, valamint, hogy a képzési igény saját elhatározásból vagy külső kényszerből, munkáltatói előírásból adódott.



7. ábra: Válaszadók megoszlása pozíció és iskolai végzettség szerint (N=154). Forrás: saját adat

A 7. ábrából láthatjuk, hogy míg a beosztotti és az alsóvezetői pozíciókban előfordult, hogy szakképesítés nélküli, szakképesítést nyújtó érettségi bizonyítvánnyal, valamint felsőfokú szakképesítéssel rendelkező válaszadók dolgoznak, ez a magasabb pozíciók esetében nem áll fenn. A részletesebb vizsgálat érdekében, a pozíciók szerinti képzési igényt, mind a múlt (elmúlt 1 évben részt vettek-e képzésen), mind a jövőre (közeljövőben tervez-e képzésen részt venni) vonatkozóan elvégeztem.

5. táblázat: A múltra vonatkozó képzési szándék elemzése, pozíció szerint (N=154).

Alternatívák/Pozíció	Beosztott	Alsóvezető	Középvezető	Felsővezető
Igen	60	10	19	4
Nem	37	9	5	2
Jelenleg is képzésre járok.	4	1	2	1
Végösszeg	101	20	26	7

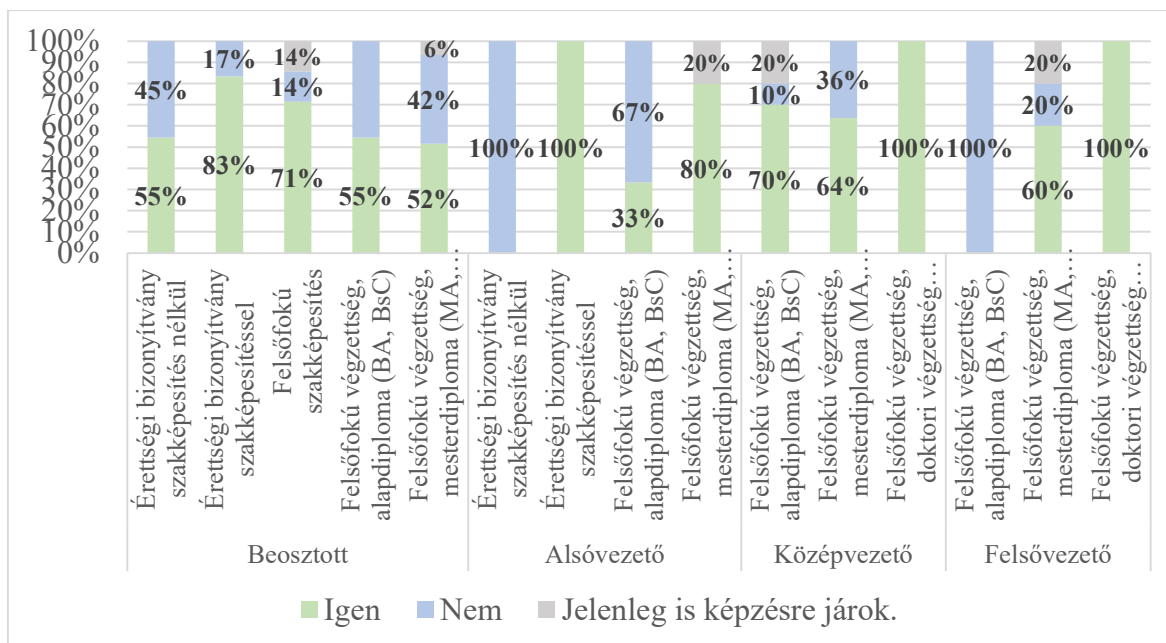
Forrás: saját adat

Az 5. táblázatban láthatjuk, hogy pozíciótól függetlenül, a válaszadók több, mint a fele az elmúlt 1 évben részt vett vagy jelenleg is részt vesz valamilyen képzésen.

A 8. ábra pozíció és iskolai végzettség szerint mutatja be a válaszokat. Beosztotti pozícióban lévő válaszadók esetében, az iskolai végzettségtől függetlenül a válaszadók több, mint a fele részt vett vagy jelenleg is részt vesz képzésen. Ugyanez a tendencia tapasztalható a középvezetők esetében is, míg a felsővezetők esetében, az alapidiplománál magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők vettek részt képzésen vagy jelenleg képzésre járnak. Alsóvezetők esetében megállapítható, hogy szakképesítés nélküli érettségi bizonyítvánnyal rendelkezők egyáltalán nem, míg a szakképesítést nyújtó érettségi bizonyítvánnyal rendelkezők 100%-a, valamint mesterdiplomával rendelkező válaszadók szintén 100%-a részt vett képzésen vagy jelenleg is képzésre jár. Azonban azt is fontos megállapítanunk, hogy alapidiplomával rendelkező alsóvezetők kétharmada az elmúlt 1 évben nem vett részt semmilyen képzéseken.

Keresztábra elemzés során a Chi2 próba eredménye alapján, a feltett kérdésre „igen” választ adók esetében ($\text{Chi}^2=0,654$; $P=0,000$) kimutatható az összefüggés az iskolai végzettség, a pozíció és a múltra vonatkozó képzési igény között, míg ez az összefüggés a „nem” ($\text{Chi}^2=0,566$; $P=0,150$) vagy a jelenleg is „képzésre járok” ($\text{Chi}^2=0,118$; $P=0,125$) választ adók esetében nem mutatható ki.

További vizsgálatokat végeztem el, annak érdekében, hogy feltárjam, kimutatható-e jelentős eltérés a múltra vonatkozó képzési igény esetében a betöltött pozíció és az iskolai végzettség szerint. Ezt a vizsgálatot Kruskal–Wallis próbával végeztem el, aminek eredménye alapján jelentős különbség van a betöltött pozíció szerint az „igen” -nel ($K-W= 21,430$; $P<0,001$), valamint „nem” -mel ($K-W= 12,008$; $P=0,007$) válaszolók között.



8. ábra: Válaszadók megoszlása pozíció, iskolai végzettség, valamint a múltira vonatkozó képzési szándék szerint, %. (N=154). Forrás: saját adat

A vizsgálatot elvégeztem a *jövőre* vonatkozó képzési tervekkel kapcsolatosan is.

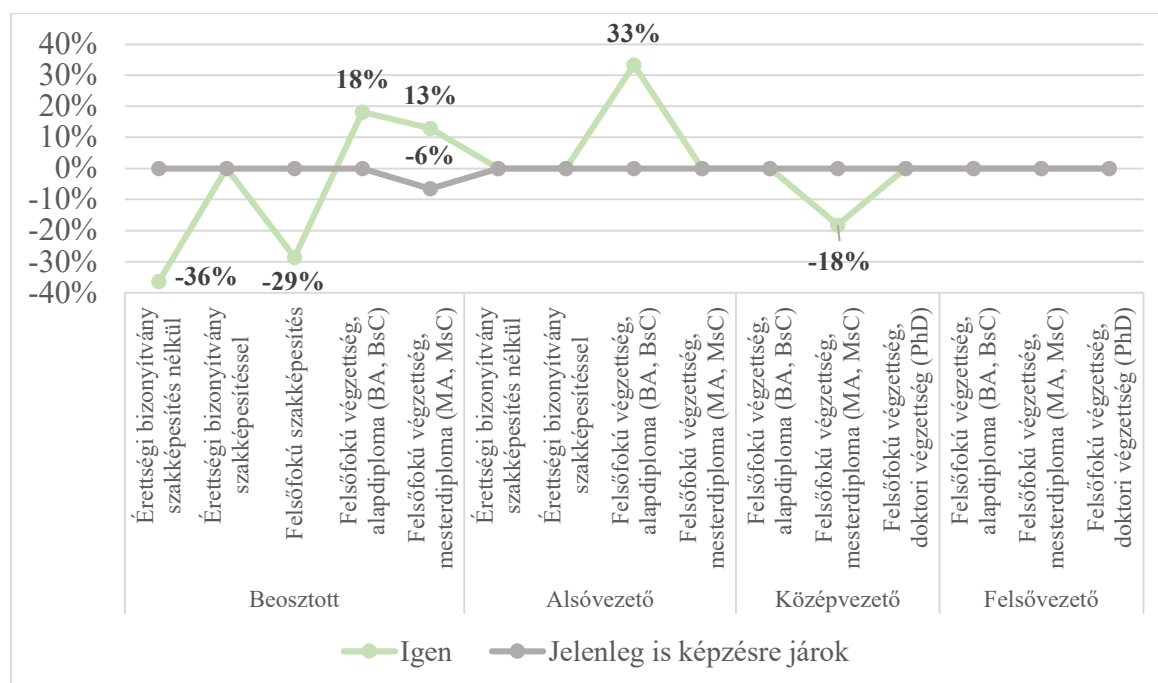
6. táblázat: A jövőre vonatkozó képzési szándék elemzése beosztás szerint (N=154).

Alternatívák/Posztó	Beosztott	Alsóvezető	Középvezető	Felsővezető
Igen	62	12	17	4
Nem	37	7	7	2
Jelenleg is képzésre járok.	2	1	2	1
Végösszeg	101	20	26	7

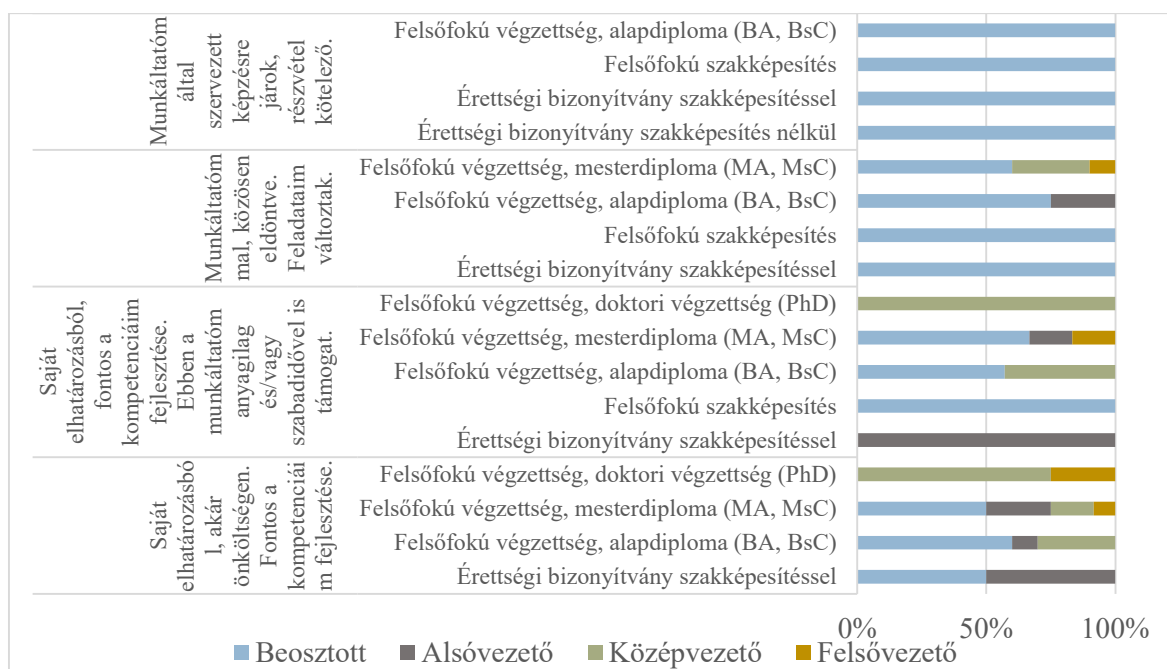
Forrás: saját adat

A 6. táblázat alapján továbbra is az látszódik, hogy minden pozícióban a válaszadók több, mint a fele tervezi, hogy a közeljövőben részt vesz valamilyen képzésen. A Chi2 próba eredménye alapján, itt is beigazolódott, hogy az igennel válaszolók esetében ($\chi^2=0,610$; $P=0,002$), kimutatható az összefüggés az iskolai végzettség, a pozíció és a jövőre vonatkozó képzési igény között, míg ez az összefüggés a „nem” -mel ($\chi^2=0,620$; $P=0,060$) vagy a „jelenleg is képzésre járok” válaszadók ($\chi^2=1,414$; $P=0,62$) esetében nem mutatható ki. Az elvégzett Kruskal- Wallis próba megerősítette azt, hogy jelentős különbség van a betöltött pozíció szerint az „igen” -nel ($K-W=16,082$; $P=0,001$), valamint „nem” -mel ($K-W=14,048$; $P=0,003$) válaszolók között.

Amennyiben a jövőre vonatkozó képzési igényre adott válaszokat viszonyítom a múltra vonatkozó válaszokhoz, pozíció és iskolai végzettség szerint azt láthatjuk, hogy a közeljövőben a képesítést nem nyújtó érettségi bizonyítvánnyal, valamint a felsőfokú szakképesítéssel rendelkező beosztottak; mesterdiplomával rendelkező középvezetők körében a képzésre járok aránya csökken. Növekedés látható az alapdiplomával és mesterdiplomával rendelkező beosztottak, valamint az alapdiplomával rendelkező alsóvezetők körében. Az összes többi esetben, a képzési igényben nem mutatható ki változás. Ezt a változást a 9. ábra szemlélteti.



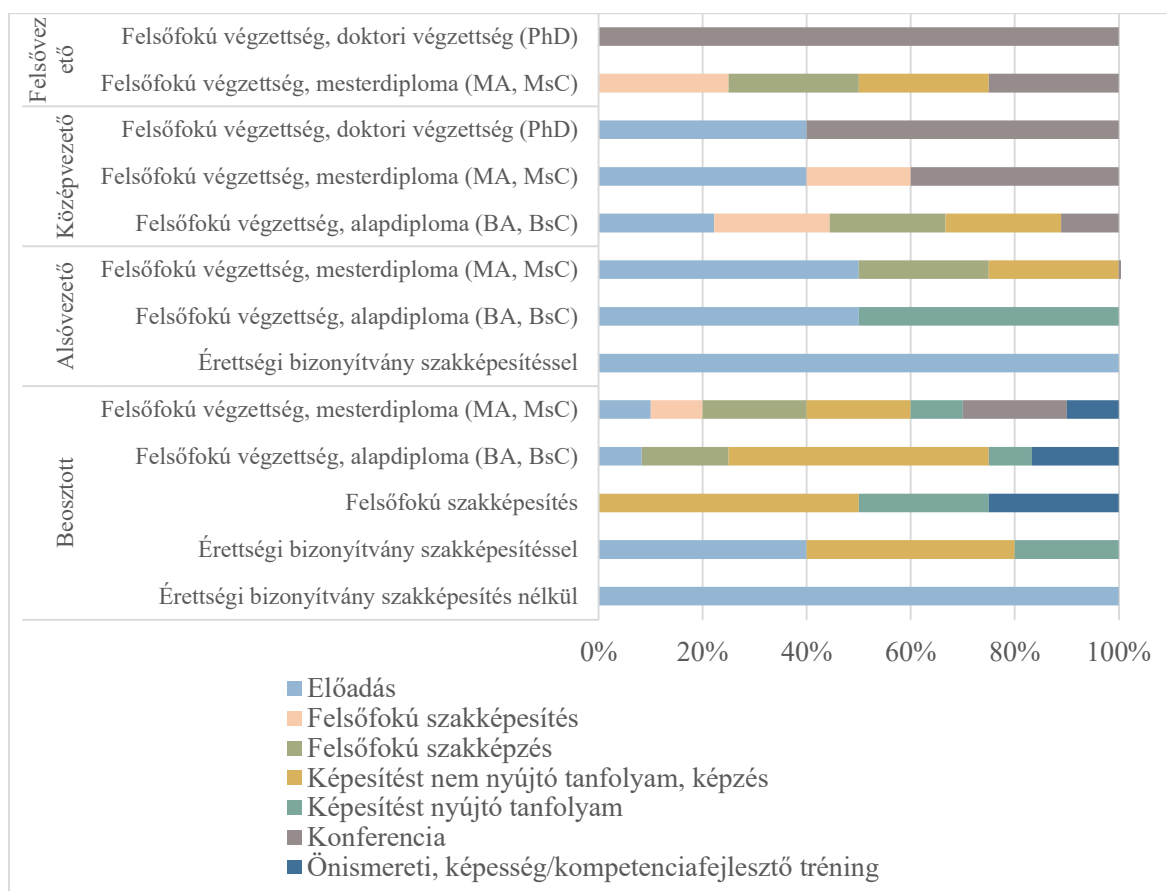
Annak érdekében, hogy feltárjam a változás okát, megvizsgáltam, hogy azok a válaszadók, akik a képzési igényt vizsgáló kérdésekre „igen” -nel válaszoltak vagy azt, hogy „jelenleg is képzésre járok”, a képzés mellett saját elhatározásból döntöttek, vagy munkáltatójuk írta elő azt számukra (N=101). Ennél az elemzésnél a „nem” -mel válaszolókat (N=53 fő) figyelmen kívül hagytam.



10. ábra: Képzéssel kapcsolatos motiváció, pozíció és iskolai végzettség szerint,% (N=101). Forrás: saját adat

Láthatjuk, hogy a beosztotti pozícióban fordul elő képzés tekintetében kényszer motivált válaszadó. A szakképesítést nem nyújtó érettségi bizonyítvánnyal rendelkező válaszadók a képzéssel kapcsolatban kényszer motiváltnak minősülnek, ami összefüggésbe hozható azzal, hogy ugyanezen csoporthoz tartozó, képzést tervező válaszadók aránya 36%-kal csökkent az elmúlt 1 évben képzésen részt vett válaszadók arányához képest. Ugyanez az összefüggés állapítható meg a beosztotti pozícióban lévő, felsőfokú szakképesítéssel rendelkezők körében, a képzést tervezők aránya 29%-kal csökkent és a válaszadók között volt olyan, aki úgy nyilatkozott, hogy a munkáltató által előírt, kötelező képzésen vesz vagy vett részt. Megállapítható az is, hogy a beosztotti pozícióban minél alacsonyabb az iskolai végzettség, annál inkább megjelenik a képzéssel kapcsolatban fellépő kényszer motiváltság.

Fontosnak tartottam iskolai végzettséggel összefüggésben azt is megvizsgálni, hogy akik a képzéssel kapcsolatos kérdésre igennel válaszoltak, milyen típusú képzési formát preferálnak. Miután a kérdőív kitöltői között nem volt olyan, aki a Szemináriumot jelölte meg, ezért a továbbiakban ezzel a képzési formával nem foglalkozom, nem tüntetem fel a kutatásomban.



11. ábra: Válaszadók megoszlása képzési típus, pozíció, iskolai végzettség szerint (N=101). Forrás: saját adat

Látható, hogy összességében az előadás, valamint a képesítést nem nyújtó tanfolyamok, mint képzési típusok preferáltak a válaszadók között. Beosztotti és az alsóvezetői pozíció esetén, a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező válaszadók összességében többféle képzési fajtát határoztak meg, míg középvezetői vagy felsővezetői pozíciót betöltő válaszadók esetében, éppen az ellenkezője tapasztalható, a képzési formák letisztultak, a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező felsővezetők előnyben részesített a konferenciát, középvezetők pedig a konferenciák mellett az előadásokat.

3.5.2 2. hipotézis

A biztosító részvénytársaságoknál dolgozó, 31-35 év közötti munkavállalók nagyobb arányban vesznek részt képzéseken (képzés=iskolarendszerű képzés, képesítést nyújtó tanfolyam, képesítést nem nyújtó tanfolyam, konferencia, tréning, előadás, szeminárium), mint a többi korosztályba tartozó munkavállaló.

A kitöltött kérdőívek alapján, a hipotézissel kapcsolatos vizsgálatokat elvégzem mind a múltra (elmúlt 1 évben részt vett képzésen), mind a jövőre (közeljövőben tervezi-e, hogy részt vesz képzésen) vonatkozó kérdések esetében.

A strukturált interjú beszélgetések, illetve a szekunder kutatási módszer, az álláshirdetések tartalomelemzése a munkáltatók aspektusában mutatja be a képzettséggel támasztott követelményeket, így ezek a módszerek nem alkalmasak az 2. hipotézisem vizsgálatára. A továbbiakban a **kérdőíves** kutatási módszer eredményét mutatom be.

A következőkben azt vizsgálom, hogy életkor szerint a válaszadók az **elmúlt 1 évben** milyen arányban vettek részt, vagy jelenleg is részt vesznek-e a munkaköri feladataikhoz kapcsolódó képzéseken.

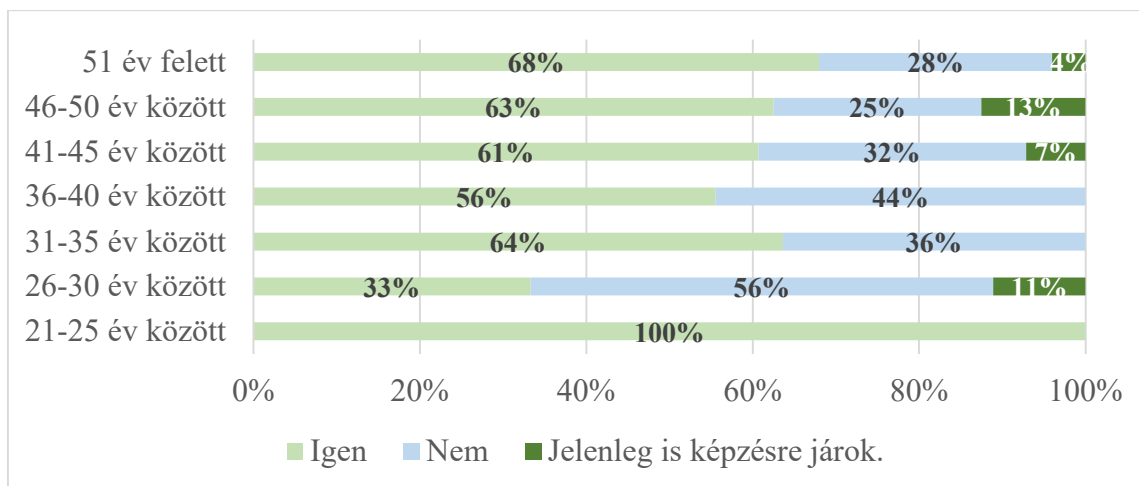
7. táblázat: Múltira vonatkozó képzési szándék elemzése, életkor szerint (N=154).

Alternatívák/életkor	21-25 év között	26-30 év között	31-35 év között	36-40 év között	41-45 év között	46-50 év között	51 év felett
Igen	2	6	14	10	17	10	34
Nem		10	8	8	9	4	14
Jelenleg is képzésre járok.		2			2	2	2
Végösszeg	2	18	22	18	28	16	50

Forrás: saját adat

A táblázatból látszódik, hogy életkor szerint a 26-30 év közötti válaszadók több, mint a fele az elmúlt 1 évben nem vett részt képzésen, míg a többi korosztályba tartozó munkavállalók esetében pont az ellenkezője tapasztalható.

Pontosan, hogy ez mit is jelent, azt a következő ábra mutatja be.



12. ábra: Az elmúlt 1 évben képzésen részt vevők aránya, életkor szerint (N=154).

Forrás: saját adat

Korcsoportok alapján, a múlttra vonatkozó képzési igény esetén, a 26-30 év közötti válaszadók csupán 44%-a nyilatkozott úgy, hogy az elmúlt 1 évben részt vettek vagy jelenleg is részt vesznek képzéseken. A vizsgált korcsoport, a 31-35 év közöttiek esetén, a válaszadók 64%-a nyilatkozott úgy, hogy részt vett képzésen. Ha megnézzük az ábrát, láthajtuk, hogy az 51 év felett korcsoport (68%) volt a legaktívabb az elmúlt 1 évben, azonban, ha a korcsoportoknál figyelembe vesszük a „jelenleg is képzésre járok” válaszolók arányát is, a 46-50 év közöttiek képezték inkább magukat, az igen és a jelenleg is képzésre járó válaszadók aránya ennél a korcsoportnál összesen 76%.

Az életkor és a múlttra vonatkozó képzési igény közötti összefüggést Chi2 próbával vizsgáltam. A Chi2 próba eredménye alapján ($\text{Chi}^2=13,310$; $\text{df}=12$; $p=0,347$), a múlttra vonatkozó képzési szándék és az életkorok szerinti bontás között az asszociációs összefüggés statisztikailag nem igazolható. Láthatjuk, hogy a keresztábla elemzés egyértelműen igazolta azt az előző megállapítást a múlttra vonatkozó képzési igénnyel kapcsolatban, hogy az összességhez képest szignifikáns eltérés a 26 és a 30 év közöttiek esetén mutatható ki.

8. táblázat: Az elmúlt 1 évben képzésen részt vett válaszadók elemzése életkor szerint (N=154).

Életkor		Az elmúlt 1 évben a munkaköri feladataihoz kapcsolódóan részt vett bármilyen képzésen (képzések=iskolarendszerű képzés, szakképzés, konferencia, szeminárium, előadás, tréning, képesítést nyújtó vagy képesítést nem nyújtó tanfolyamok)?			ÖSSZESEN
		Igen	Nem	Jelenleg is képzésre járok.	
21-25 év között	N	2	0	0	2
	%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	AR	1,2	-1,0	-0,3	
26-30 év között	N	6	10	2	18
	%	33,3%	55,6%	11,1%	100,0%
	AR	-2,5	2,0	1,2	
31-35 év között	N	14	8	0	22
	%	63,6%	36,4%	0,0%	100,0%
	AR	0,3	0,2	-1,2	
36-40 év között	N	10	8	0	18
	%	55,6%	44,4%	0,0%	100,0%
	AR	-0,4	1,0	-1,1	
41-45 év között	N	17	9	2	28
	%	60,7%	32,1%	7,1%	100,0%
	AR	0,0	-0,3	0,5	
46-50 év között	N	10	4	2	16
	%	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
	AR	0,2	-0,8	1,4	
51 év felett	N	34	14	2	50
	%	68,0%	28,0%	4,0%	100,0%
	AR	1,3	-1,2	-0,5	
ÖSSZESEN	N	93	53	8	154
	%	60,4%	34,4%	5,2%	100,0%
		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square		13,310 ^a	12	0,347	
Likelihood Ratio		15,393	12	0,221	
Linear-by-Linear Association		1,861	1	0,173	
N of Valid Cases		154			

Forrás: saját adat

Az adatok normális eloszlását a Kolmogorov-Smirnov próba alapján ellenőriztem, aminek eredménye alapján (KS=0,378; $P < 0,001$) megállapítható, hogy az adatok eloszlása nem tekinthető normálisnak. Elvégeztem a Kruskal-Wallis H próbát is, melynek eredménye ($H=8,436$, $p=0,208$) is azt igazolja, hogy a múltra vonatkozó képzési igény esetében, nem igazolható jelentős eltérés a korcsoportok között.

9. táblázat: Életkor szerinti, múltra vonatkozó képzési szándék elemzése (N=154).

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Az elmúlt 1 évben a munkaköri feladataihoz kapcsolódóan részt vett bármilyen képzésen (képzések=iskolarendszerű képzés, szakképzés, konferencia, szeminárium, előadás, tréning, képesítést nyújtó vagy képesítést nem nyújtó tanfolyamok)? is the same across categories of Életkora?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,208	Retain the null hypothesis.
a. The significance level is ,050.				
b. Asymptotic significance is displayed.				
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary				
Total N	154			
Test Statistic	8,436 ^{a,b}			
Degree Of Freedom	6			
Asymptotic Sig.(2-sided test)	0,208			

Forrás: saját adat

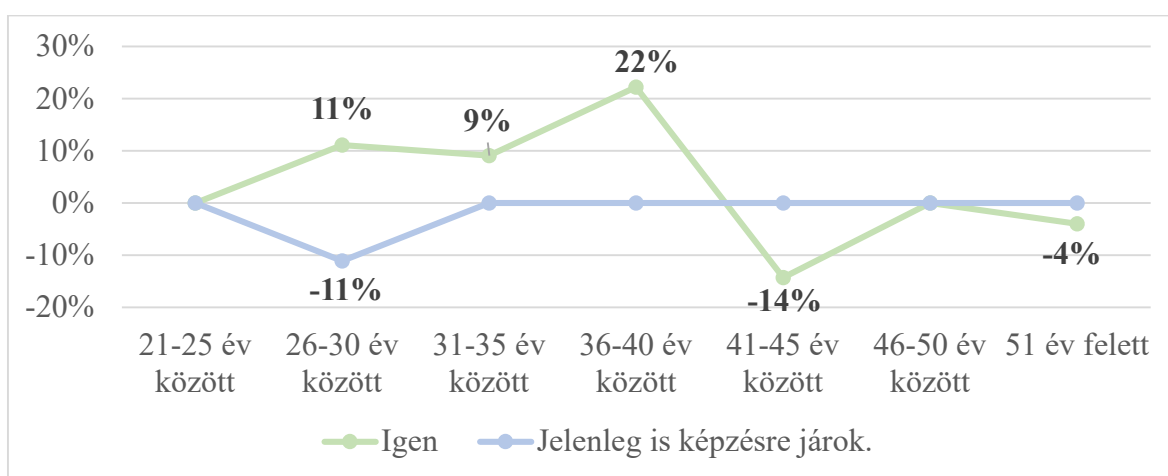
A *közeljövőre* vonatkozó képzési igényekkel kapcsolatban is elvégeztem a vizsgálatot korcsoportonként.

10. táblázat: A közeljövőre vonatkozó képzési szándék elemzése, életkor szerint (N=154).

Alternatívák/ Életkor	21-25 év között	26-30 év között	31-35 év között	36-40 év között	41-45 év között	46-50 év között	51 év felett
Igen	2	8	16	14	13	10	32
Nem		10	6	4	13	4	16
Jelenleg is képzésre járok.					2	2	2
Végösszeg	2	18	22	18	28	16	50

Forrás: saját adat

A 13. ábrán láthatjuk, hogy a hipotézisben vizsgált korcsoport, a 31-35 év közötti korcsoport esetében, a múltra vonatkozó képzési igényhez képest a képzést tervezők aránya 9%-kal emelkedett. 22%-os emelkedés tapasztalható a 36-40 év közöttiek esetén is, míg 41-45 év közötti, valamint az 51 év feletti válaszadók esetében a közeljövőre vonatkozó képzési igény aránya korcsoportonként az elmúlt 1 évben képzésen részt vett válaszadók arányához képest csökkent. Az ábrából azt is láthatjuk, hogy a 26-30 év közöttiek esetén éppen annyival emelkedik a közeljövőben képzést tervezők aránya, mint amennyivel csökken a jelenleg is képzésre járó válaszadók aránya. A 21-25 év, valamint 46-50 év közötti válaszadók esetében éppen annyian tervezik magukat fejleszteni a közeljövőben, mint az elmúlt 1 évben.



13. ábra: Változás a múltra és a jövőre vonatkozó képzési igényekben életkor szerint, %. Forrás: saját adat

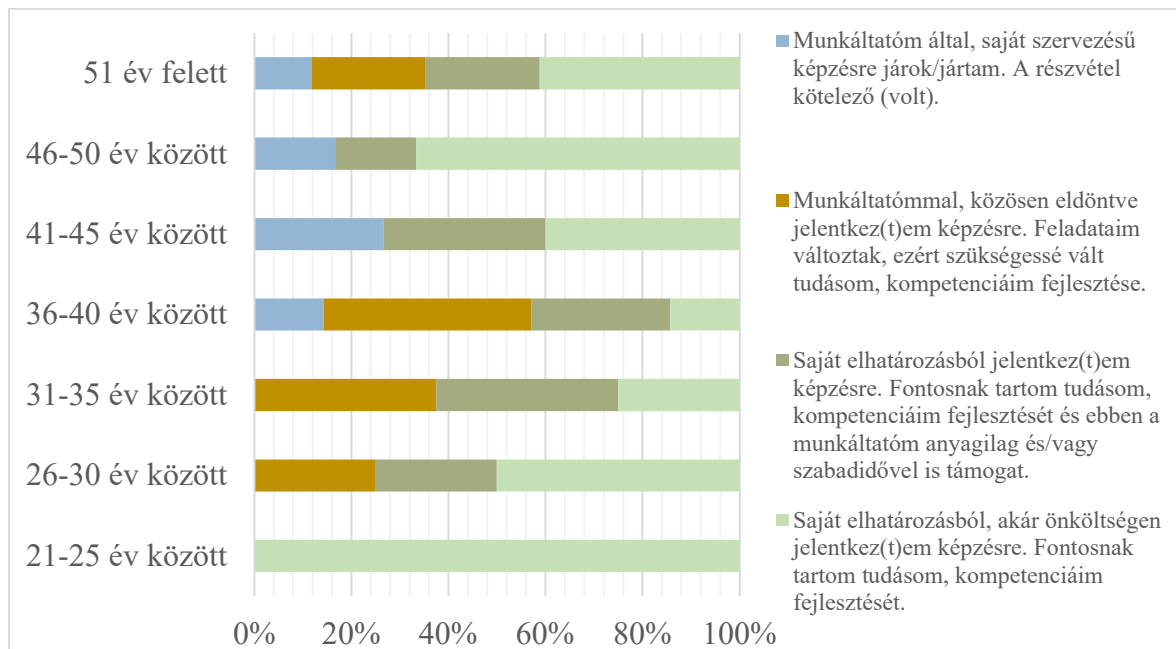
Az életkor és a jövőre vonatkozó képzési igény közötti összefüggést Chi2 próbával vizsgáltam. Az eredmény nem tért el a múltra vonatkozó képzési igény eredményétől. Chi2 próba eredménye szerint ($\chi^2=15,573$; $df=12$; $p=0,212$), a jövőre vonatkozó képzési igény és a korcsoportok szerinti bontás között az asszociációs összefüggés statisztikailag nem igazolható. Szignifikáns különbség továbbra is a 26-30 év közöttiek között látható, a válaszadók 55,6%-a nyilatkozott úgy, hogy továbbra sem tervez képzésen részt venni a közeljövőben ($AR=2,0$).

A Kolmogorov-Smirnov próba eredménye ($KS=0,388$; $P<0,001$) alapján, az adatok eloszlása itt sem tekinthető normálisnak. A Kruskal-Wallis H próba eredmény ($H=1,925$, $p=0,382$) értelmében, a jövőre vonatkozó képzési igény esetében, nem igazolható jelentős eltérés a korcsoportok között.

Fontosnak tartom megvizsgálni a képzéssel kapcsolatos motivációt is, valamint azt, hogy mely képzéseket preferálják leginkább a válaszadók (N=101). Ennél az elemzésnél a „nem”-mel válaszolókat (N=53 fő) figyelmen kívül hagytam.

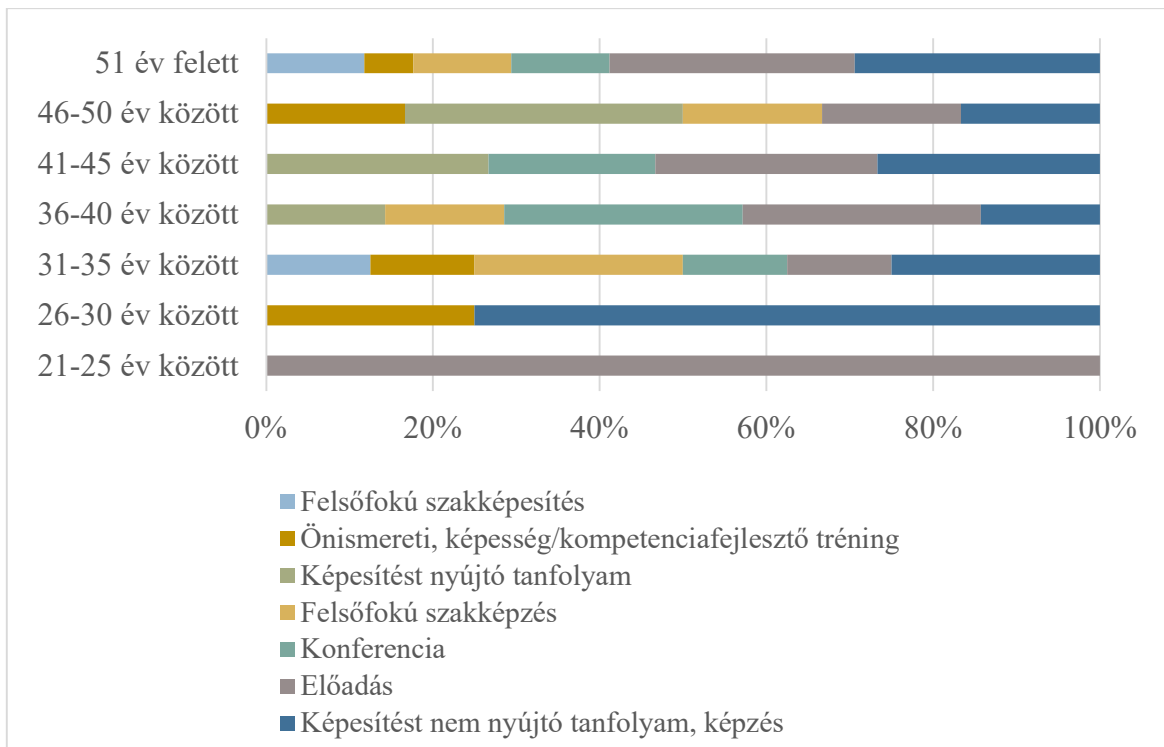
A 14. ábra alapján megállapítható, hogy a 21-25 év közötti válaszadók 100%-a önmotiváltak. A 31-35 év közötti korosztály esetén a válaszadók 62,5%-a saját elhatározásból döntött a képzés mellett, ebből a válaszadók 60%-át a munkáltató anyagilag, vagy szabadidővel támogatja. A korcsoport 38%-a válaszolt úgy, hogy változtak a munkaköri feladataik, ezért a munkáltatóval közösen tervezték meg a képzést.

A kényszer motivált válaszadók a 36. életévüknél idősebb munkavállalók köréből kerültek ki.



14. ábra: Képzési motiváció a válaszadók életkora szerint (N=101). Forrás: saját adat

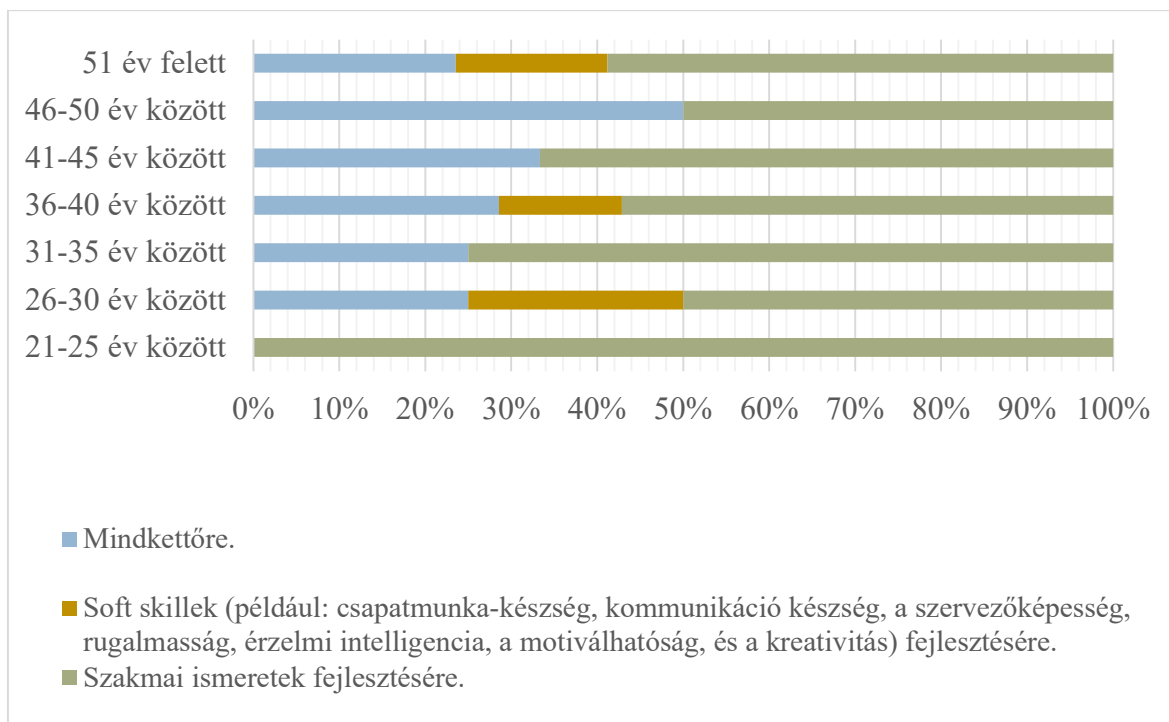
A továbbiakban a korcsoportok szerint preferált képzési formákat vizsgálom. A Szemináriumot, mint képzési formát, válaszok hiányában ennél az elemzésnél sem veszem figyelembe.



15. ábra: Képzési típusok életkor szerint,% (N=101). Forrás: saját adat

Láthatjuk, hogy a 31-35 év közötti korcsoport és az 51 év felettek esetében, a felsorolt képzési típusok közül a képesítést nyújtó tanfolyam kivételével, mindegyik képzési formát preferálták, míg a 21-25 év közöttiek esetében az előadás volt preferált. A 26-30 év közöttiek leginkább képesítést nem nyújtó képzést, valamint Önismereti képzést résztatik előnyben, míg a többi korosztály „vegyesen” választott a képzési fajták között. Érdekesség, hogy a hosszabb távú elköteleződés mellett (felsőfokú szakképzés) a 31-35 év, 36-40 év, 46-50 év, valamint az 51 év felettek döntöttek.

A fejlesztés „irányát” a 16. ábra mutatja be és láthatjuk, hogy a 21-25 év közötti válaszadók a szakmai ismereteiket fejlesztik. A hipotézisben vizsgált, 31-35 év közötti válaszadók 75%-a válaszolt úgy, hogy a szakmai ismereteiket, míg 25%-a a szakmai és a soft skilleket fejlesztik leginkább. A soft skillek fejlesztése, akár a szakmai képzéssel együtt is (itt a válaszadási alternatíva: „mindkettő”), leginkább a 26-30 év (50%) és a 46-50 év közöttiek (50%) esetében fordult elő, de a 36-40 év közötti (43%) és az 51 év feletti korcsoport (41%) esetén is kiemelkedő helyet foglal el.



16. ábra: Képzési preferenciák életkor szerint,% (N=101). Forrás: saját adat

3.5.3 3. hipotézis

Belépéskor vagy munkakör módosításkor a szektor munkavállalóinak többsége a munkáltatók által jól megtervezett betanítási programon vesznek részt és sajátítják el a munkakör ellátásához szükséges feladatokat.

Azt kívánom bizonyítani, hogy a biztosító részvénytársaságok kiemelt fontossággal és jelentőséggel kezelik az új munkatársak betanítását, integrálását.

Az *interjúk* során, a megkérdezett középvezetők 43%-a nyilatkozott úgy, hogy munkatársaik rendelkeznek betanítási programmal, 57%-a pedig úgy nyilatkozott, hogy munkatársaik nem egy betanítási program keretén belül sajátították el az ismereteket. Területek, ahol megvalósult a betanítási program: az Adminisztráció, Ügyfélszolgálat, Pénzügy, Marketing, Kárrendezés, Kockázatelbírálás. A fennmaradó 8 szakterület vezetője a betanítási program hiányát kapacitás- és időhiánnyal indokolta.

A következőkben, a *kérdőíves* kutatási eredményt mutatom be.

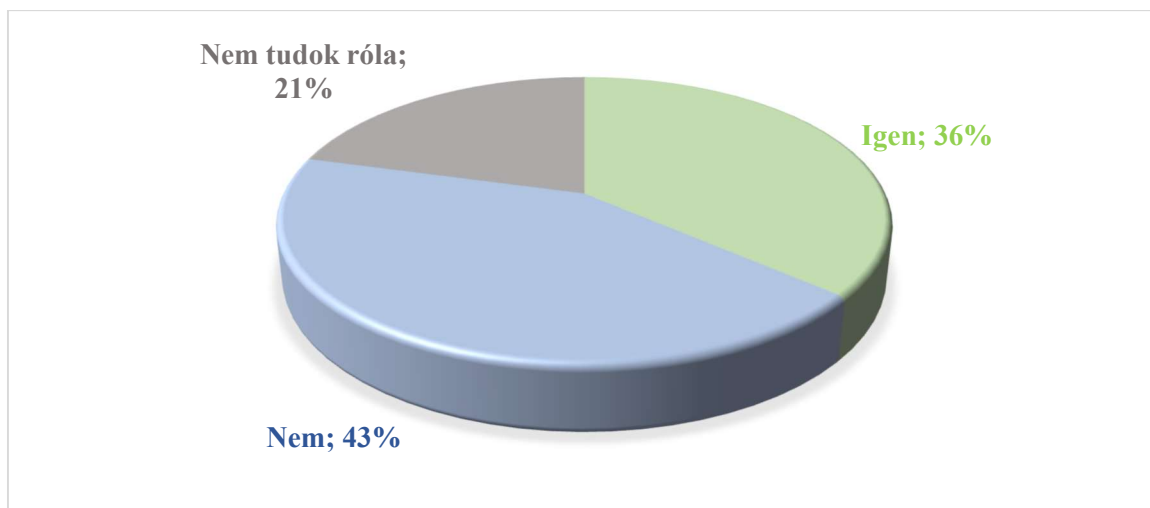
11. táblázat: Válaszadók megoszlása aszerint, hogy a szervezethez történő belépéskor vagy munkakör módosításkor egy megtervezett betanítási programban vettek részt (N=154).

Alternatívák	Válaszolók
Igen	56
Nem	66
Nem tudok róla	32
Végösszeg	154

Forrás: saját adat

66 fő válaszolt úgy, hogy a szervezethez történő belépéskor, vagy munkakör módosításkor nem vett részt betanítási programban, 32 fő pedig nem tud róla, hogy a betanítás betanítási program keretén belül valósult meg.

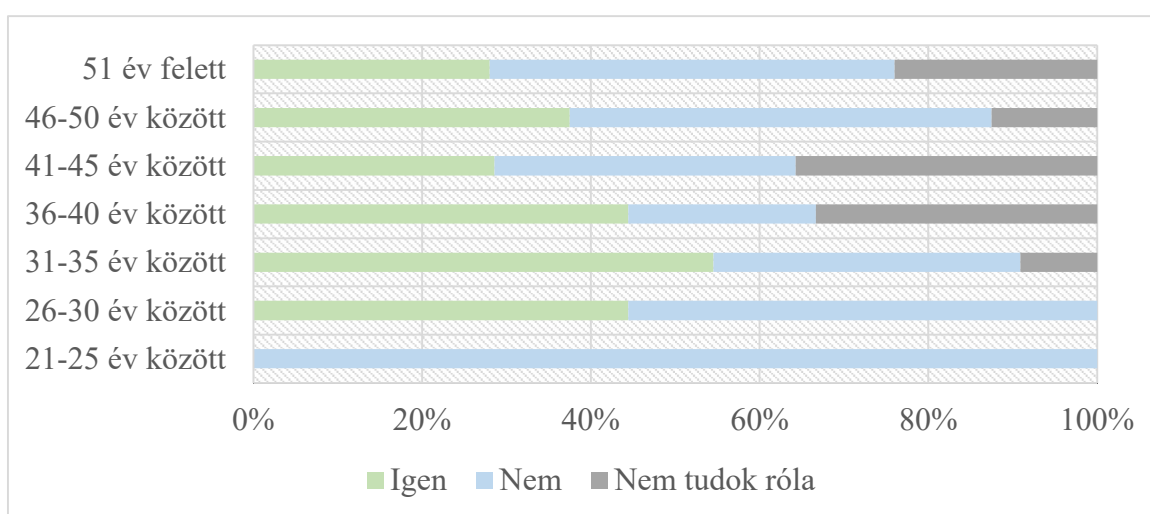
A következő, 17. ábra az összesített válaszokat tartalmazza százalékos arányban.



17. ábra: Megtervezett, betanítási programban való részvétel,% (N=154). Forrás: saját adat

Megállapítható, hogy a válaszadók csupán 36%-a ismerte és részt vett megtervezett betanítási programon, 21%-a nem tudott arról, hogy vele kapcsolatban készült volna betanítási program és 43%-a egyértelműen úgy nyilatkozott, hogy a betanítása nem egy megtervezett betanítási program keretén belül valósult meg.

Továbbiakban fontosnak tartottam még részletesebben megvizsgálni a kérdésre adott válaszokat. Arra keresem a választ, hogy kimutatható-e jelentős eltérés a korcsoportok között a betanítási programban való részvétellel kapcsolatban.



18. ábra: Megtervezett, betanítási programban való részvétel korcsoportok szerint,% (N=154). Forrás: saját adat

A 18. ábrán azt láthatjuk, hogy a 21-25 év közötti válaszadók 100%-a nem vett részt betanítási programban, a 26-30 év közöttiek 44%-a nyilatkozott ugyanígy. 31 éves kortól jelenik meg a „Nem tudok róla”, mint válasz lehetőség. A legjobb arány a 31-35 év közötti korcsoport esetén látható, a válaszadók 55%-a válaszolt úgy, hogy belépéskor vagy munkakör módosításkor egy jól megtervezett betanítási programon vett részt, míg a legrosszabb arány a 41-45 év közötti és az 51 év feletti korcsoport esetén látható. A 41-45 év közöttiek esetében, a megkérdezettek 29%-a rendelkezett betanítási programmal, míg az 51 év felettiak esetében a válaszadók 24%-a.

Az összefüggés feltárása érdekében az Chi2 próba eredménye alapján ($\chi^2 = 20,598$; $df=12$; $p=0,057$) nem mutatható ki statisztikai összefüggés az életkor és a szervezetek által megtervezett betanítási programok között. Az elvégzett Kruskal–Wallis próba eredménye ($H=4,573$; $p=0,102$) alapján pedig nem igazolható jelentős eltérés az korcsoportok között a szervezetek által szervezett betanítási programok tekintetében.

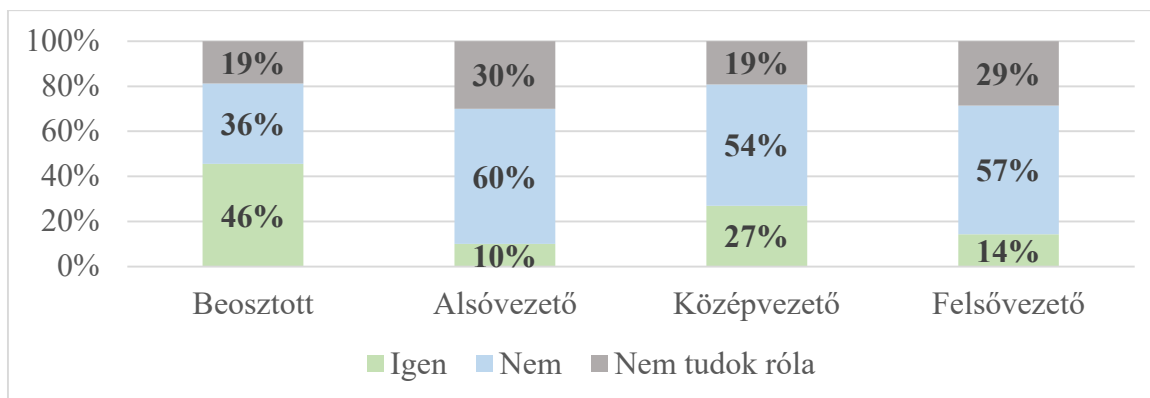
További vizsgálatok végeztem a szervezetben betöltött pozíció és a betanítási programon való részvétel összefüggéseit kutatva.

12. táblázat: Válaszadók megoszlása betanítási programmal összefüggésben, pozíció szerint (N=154).

Pozíció/Alternatívák	Igen	Nem	Nem tudok róla
Alsóvezető	2	12	6
Beosztott	46	36	19
Felsővezető	1	4	2
Középvezető	7	14	5
Végösszeg	56	66	32

Forrás: saját adat

Betöltött pozíció szerinti százalékos megoszlást a 19. ábra mutatja be.



19. ábra: Megtervezett, betanítási programban való részvétel betöltött pozíció szerint,% (N=154). Forrás: saját adat

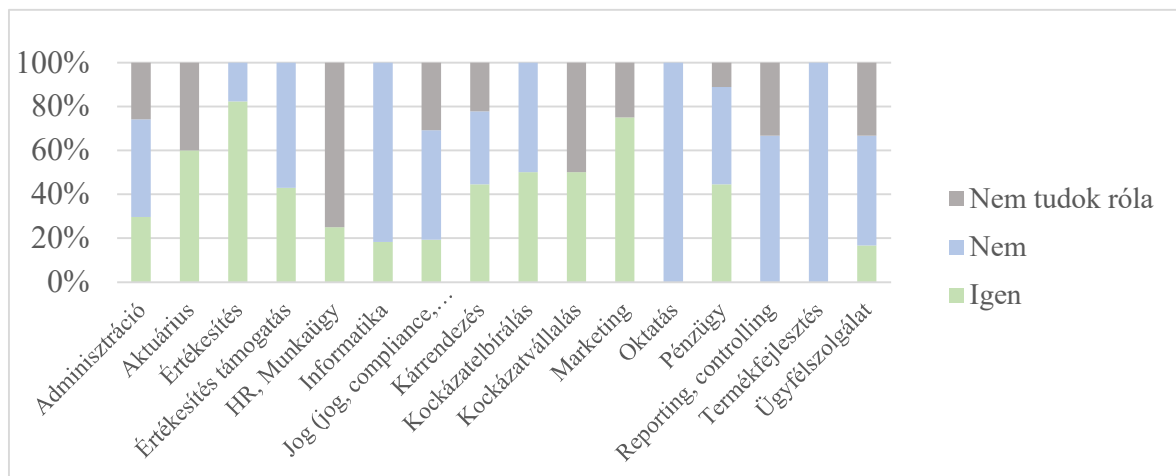
Láthatjuk, belépéskor vagy munkakör módosításkor leginkább a beosztotti pozíciókban dolgozók esetén valósult meg a betanítási program, ez a többi pozíció esetén nem volt jellemző. Az alsóvezetői munkakörök esetében meglepően alacsony a betanítási programban részt vett munkavállalók aránya, csupán 10%, míg a középvezetők esetében ez az arány 27%. Az elvégzett keresztábra elemzés azt igazolja ($\chi^2=12,644$; $df=6$; $P=0,049$), hogy van statisztikai összefüggés a betöltött pozíció és a betanítási programon való részvétel között. A Kruskal–Wallis próba eredménye ($H=9,396$; $p=0,009$) alapján, jelentős eltérés igazolható a különböző pozíciók között a szervezetek által szervezett betanítási programok tekintetében. Nincs szignifikáns különbség a „Nem tudok róla” és a „Nem” oszlopokban található átlagos rangszámokkal rendelkező csoportok között, eltérést az „Igen” választ jelölő válaszadók között mutatja az elemzés.

13. táblázat: Betanítási programon való részvétel vizsgálata a betöltött pozíció szerint, Kruskal–Wallis próba (N=154).

		Subset	
		1	2
Sample ^a	Igen	65,384	
	Nem tudok róla		81,641
	Nem		85,773
Test Statistic		. ^b	0,247
Sig. (2-sided test)			0,619
Adjusted Sig. (2-sided test)			0,619

Forrás: saját adat

Szakterületi bontásban, a 20. ábrán azt láthatjuk, hogy az Értékesítés (82%), Marketing (75%), Aktuárius (60%), Kockázatvállalás (50%) és Kockázatelbírálás (50%) szakterületeken dolgozó válaszadók nagyobb arányban nyilatkozott úgy, hogy egy általuk is megismert betanítási terven keresztül valósult meg az képzésük. Nemmel válaszolók aránya az Oktatási területen, valamint a Termékfejlesztésen 100% volt. Az Informatikai szakterületen dolgozók 82%-a, a Riporting, Controlling szakterületen dolgozók 67%-a, az Értékesítés támogatás szakterületen dolgozók 57%-a, Jog, Kockázatelbírálás és Ügyfélszolgálat szakterületeken 50%-a válaszolt úgyanagy. A HR, munkaügy területen dolgozók 75%-a, Kockázatvállalás területen dolgozók 50%-a, valamint az Aktuáriusi szakterületen dolgozók 40%-a nyilatkozott úgy, hogy számukra nem ismert ez az információ.

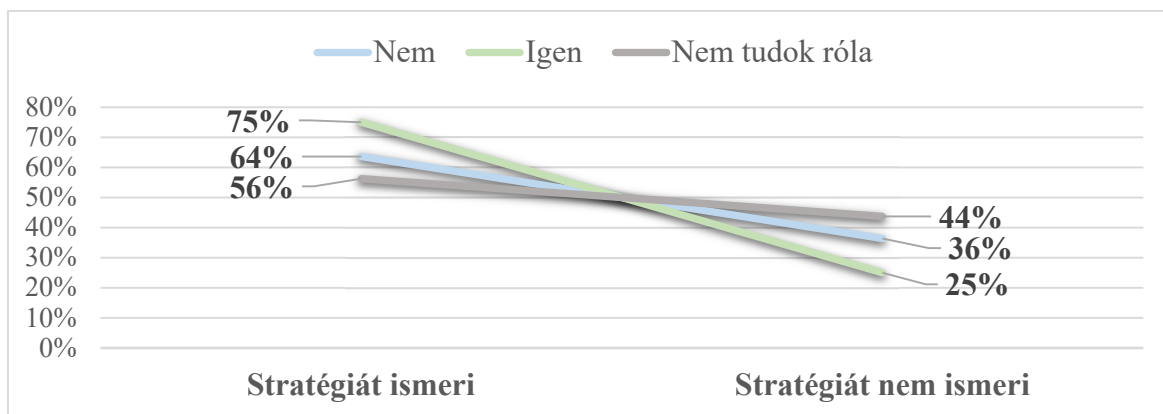


20. ábra: Megtervezett, betanítási programban való részvétel szakterületek szerint,% (N=154). Forrás: saját adat

A keresztábra elemzés azt igazolja ($\chi^2=66,032$; $df=30$; $P=0,000$), hogy van statisztikai összefüggés a szakterület és a betanítási programon való részvétel között. A Cramer-féle kontingencia együttható segítségével megállapítottam, hogy a szakterület és a szervezetek által megszervezett betanítási terv között ($V=0,463$) közepesnek mondható, statisztikailag ($P=0,000$) igazolható kapcsolat áll fent. A Kruskal–Wallis próba eredménye ($H=10,258$; $p=0,006$) is azt támasztja alá, hogy jelentős eltérés igazolható a különböző szakterületek között a szervezetek által megtervezett betanítási programok tekintetében.

Fontosnak tartom azt is vizsgálni, hogy a betanítási program és a munkakörre lebontott stratégia ismerete között fennáll-e az összefüggés.

A 21. ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a betanítási programmal rendelkezők 75%-a ismeri az általa betöltött munkakörre lebontott vállalati stratégiát és 25%-a vallott úgy, hogy nem ismeri. Betanítási programmal nem rendelkezők 64%-a ismeri a munkakörre vonatkozó szervezeti startégiát, 36%-a nem. Akiknek nincs információjuk betanítási programról, 56%-a vallotta azt, hogy ismeri a szervezeti egységére és az általa betöltött munkakörre vonatkozó stratégiát, 44%-a pedig azt, hogy nem.



21. ábra: Megtervezett, betanítási programon való részvétel és szervezeti startégia ismeretének összefüggése,% (N=154). Forrás: saját adat

Összefüggést keresve azt vizsgálom, hogy változik-e a szervezeti egység stratégiájának ismerete a betanítási programon való részvételhez köthetően.

A Wilcoxon próba eredménye ($z = -6,502$, $p < 0,001$) igazolta, hogy azok, akik betanítási programon vettek részt nagyobb arányban ismerik a szervezeti egységre és a betöltött munkakörre vonatkozó stratégiát.

14. táblázat: Wilcoxon próba eredménye a betanítási program és a stratégia összefüggésében (N=154).

A szervezethez történő belépésekor (vagy munkakör módosításakor) a munkáltató az Ön oktatását egy jól megtervezett és Ön által is ismert betanítási-oktatási terven keresztül valósította/valósítja meg? - Ismeri a szervezeti egységére, valamint az Ön által betöltött munkakörre lebontott szervezeti stratégiát?	Negative Ranks	14 ^a	35,50	497,00
	Positive Ranks	74 ^b	46,20	3419,00
	Ties	66 ^c		
	Total	154		

Forrás: saját adat

A *szekunder* kutatási módszer, az álláshirdetések tartalomelemzése a munkáltatók aspektusában mutatja be a képzettséggel és kompetenciákkal szemben támasztott követelményeket, így ez a módszer nem alkalmas az 3. hipotézisem vizsgálatára.

3.5.4 4. hipotézis

A biztosító részvénytársaság IT, aktuárius, termékfejlesztés, kockázatvállás szakterületein dolgozó munkavállalók nagyobb arányban rendelkeznek egyénre szóló fejlesztési tervvel, mint a többi szakterület munkavállalói.

Az **interjúk** során 14 megkérdezett szakterületi középvezetőből a Kárrendezés, Pénzügy, Adminisztráció, Marketing vezetők (29%) nyilatkozott úgy, hogy egyes senior munkatársaik részére készítettek egyéni fejlesztési tervet. A további 10 szakterületi vezető (71%) úgy nyilatkozott, hogy munkatársaikra nem készült fejlesztési terv. Ezt leginkább költségekkel és az előre lépési lehetőségek hiányával indokolták.

A következőkben, a **kérdőíves** kutatási eredményt mutatom be.

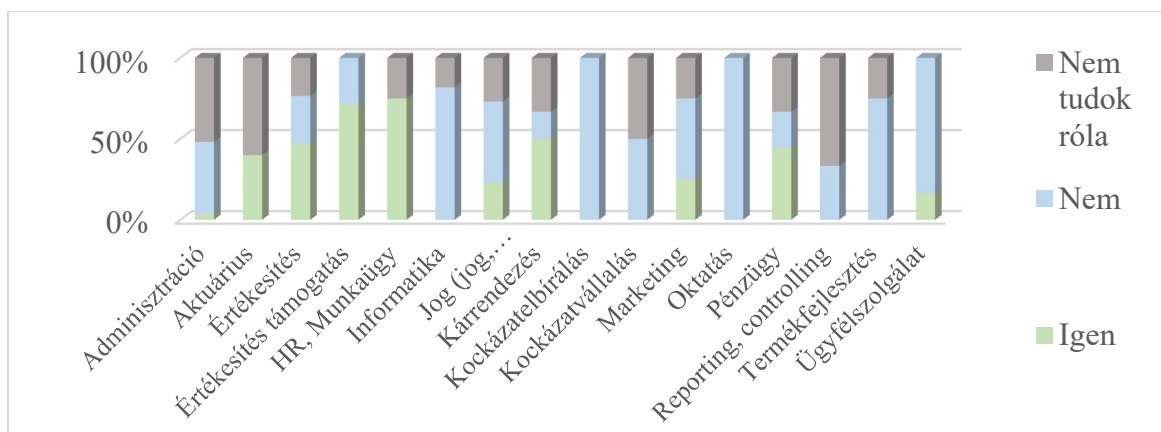
15. táblázat: Válaszadók megoszlása az egyénre szóló fejlesztési terv szerint (N=154).

Alternatíva	Válaszolók
Igen	40
Nem	66
Nem tudok róla	48
Végösszeg	154

Forrás: saját adat

A 15. táblázat esetében láthatjuk, hogy a válaszadók csupán 26%-a nyilatkozott úgy, hogy munkáltatója készített rá vonatkozó fejlesztési tervet, 43%-a azt válaszolta, hogy nem rendelkezik fejlesztési tervvel, 31%-ának pedig nincs erre vonatkozó információja.

A továbbiakban azt vizsgálom, hogy szakterületenként mi jellemző.

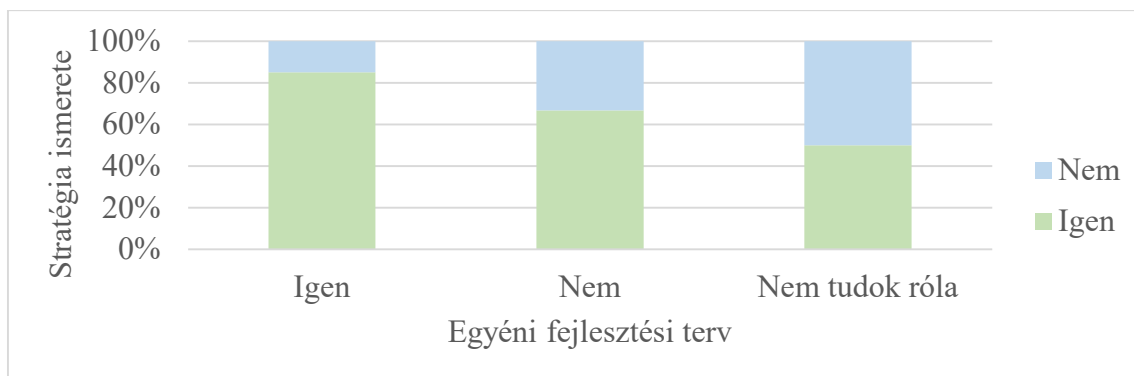


22. ábra: Egyéni fejlesztési tervvel rendelkezők aránya szakterületi bontásban,% (N=154). Forrás: saját adat

Láthatjuk, hogy az Értékesítés támogatás területen dolgozók 72%-a, a HR, Munkaügy területen dolgozók 75%-a, a Kárrendezésen dolgozók 50%-a, az Értékesítés területen dolgozók 47%-a nyilatkozott úgy, hogy rendelkezik fejlesztési tervvel. A vizsgált területek közül a *Termékfejlesztési* szakterületen dolgozó válaszadók 75%-a válaszolt úgy, hogy nem rendelkezik, 25%-ának pedig nincs arról információja, hogy személyükre szóló fejlesztési terv készült volna. Az *Akturáriusi* területen dolgozók 40%-a nyilatkozott úgy, hogy rendelkezik vele, 60%-a pedig nem tudja, hogy személyére készült fejlesztési terv. Az *IT* területen dolgozók 82%-a azt válaszolta, hogy nem rendelkezik tervvel, 18%-ának pedig nincs erről információja. A *Kockázatvállalás* szakterület esetében, a válaszadók 50%-a nyilatkozott úgy, hogy nem készült rájuk terv, 50% számára pedig nem ismert ez az információ.

A Chi2 próba eredménye alapján ($\chi^2=64,132$; $df=30$; $p<0,001$), összefüggés mutatható ki a szakterület és a fejlesztési terv között. Szakterület szerinti szignifikáns különbség az Értékesítés szakterületen az Igen ($AR=2,5$) válaszok esetében, Adminisztráció területen az Igen ($AR=[-2,8]$) és a Nem tudok róla válaszok ($AR=2,3$) esetében, Kockázatelbírálás területen a Nem ($AR=2,3$) válaszok esetében, Kárrendezés szakterületen az Igen ($AR=2,3$) és a Nem ($AR=[-2,5]$) válaszok esetében, Informatika szakterületen az Igen ($AR=[-2,0]$) és a Nem ($AR=2,7$) válaszok esetében, HR, Munkaügy területen az Igen ($AR=2,3$) válaszok esetében, Ügyfélszolgálat a Nem ($AR=2,0$) válaszok esetében, valamint Aktuáriusok esetében a Nem ($AR=[-2,0]$) válaszok esetében mutatható ki.

Fontosnak tartottam azt is megvizsgálni, hogy az egyéni fejlesztési terv és a szervezeti stratégia ismerete között van-e összefüggés. A 23. ábrából láthatjuk, a fejlesztési tervvel rendelkezők 85%-a válaszolta azt, hogy ismeri a betöltött munkakörre lebontott szervezeti stratégiát, míg azok, akik nem rendelkeznek egyéni fejlesztési tervvel, 67%-a válaszolt ugyanígy. Azok a válaszadók, akik úgy nyilatkoztak, hogy nem ismert számukra, hogy személyükre vonatkozóan készült-e fejlesztési terv, csupán 50%-a ismeri a szervezeti egységére vonatkozó stratégiát.



23. ábra: Egyéni fejlesztési tervvel rendelkezők aránya a munkakörre vonatkozó szervezeti startégia ismerete szerint,% (N=154). Forrás: saját adat

Az összefüggést Mann–Whitney próbával elemeztem, aminek eredménye alapján ($Z=-3,442$; $p<0,001$) jelentős eltérés igazolható a munkakörre lebontott szervezeti stratégiát ismerők között az egyéni képzési tervek tekintetében. Azoknál, akik nem ismerik a munkakörükre lebontott szervezeti stratégiát az átlagos rank szám magasabb, mint azoknál, akik ismerik a stratégiát, ami azt jelenti, hogy a startégiát nem ismerők között szignifikánsabban nagyobb számban fordul az elő olyan munkavállaló, aki nem rendelkezik fejlesztési tervvel.

16. táblázat: Összefüggés vizsgálata egyénre készített fejlesztési terv és munkakörre vonatkozó szervezeti stratégia ismerete között (N=154).

Ismeri a szervezeti egységére, valamint az Ön által betöltött munkakörre lebontott szervezeti stratégiát?		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Önre vonatkozóan készült fejlesztési terv az Ön szervezetében?	Igen	102	69,25	7063,00
	Nem	52	93,69	4872,00
	Total	154		

	Önre vonatkozóan készült fejlesztési terv az Ön szervezetében?
Mann-Whitney U	1810,000
Wilcoxon W	7063,000
Z	-3,442
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,001

Forrás: saját adat

A *szekunder* kutatási módszer, az álláshirdetések tartalomelemzése a munkáltatók aspektusában mutatja be a képzettséggel és kompetenciákkal szemben támasztott követelményeket, így ez a módszer nem alkalmas az 4. hipotézisem vizsgálatára.

3.5.5 5. hipotézis

A biztosító részvénytársaságoknál dolgozó munkavállalók megítélése szerint az 5 nélkülözhetetlen kompetencia: a komplex problémamegoldás, az együttműködési készség, a stressz-tűrő képesség, a gyors helyzetfelismerés és ellenőrzés, valamint az ügyfélközpontúság, azonban a munkáltatók nem így vélekednek.

A **strukturált interjúk** során megkérdezett 14 szakterületi vezető 93%-a kulcs~, funkcionális és generikus kompetencia elvárásokat fogalmazott meg, míg 7%-a kizárólag kulcs~ és funkcionális kompetenciákat.

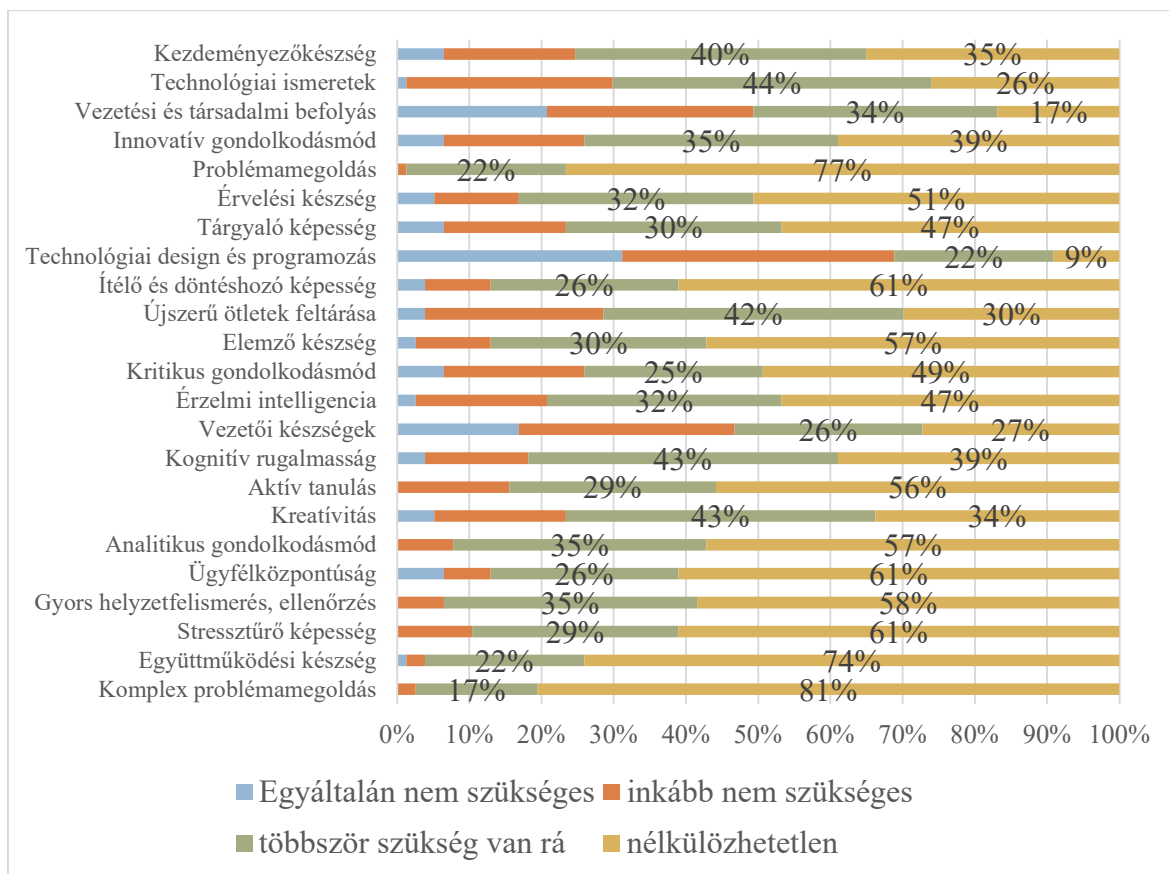
A vezetők által megfogalmazott, 10 legfontosabb kompetencia:

- az együttműködési és kommunikációs készséget (93%)
- a problémamegoldást (87%),
- digitális készséget (87%),
- az önálló munkavégzést (73%),
- pontos és precíz munkavégzést (73%),
- a rugalmasságot (60%),
- a kezdeményező készséget (53%),
- az érvelést (40%),
- a nyitottságot az új ismeret iránt (30%),
- analitikus gondolkodásmódot (30%),

Az interjúk elemzése során megállapítást nyert, hogy a felsorolt szakterületek szinte mindegyikénél - kivéve az olyan támogató vagy elemző funkciót ellátó szakterületeknél, mint a HR, Informatika, Riporting és Controlling szakterületek - elvárás a biztosítási ismeretek megléte, valamint az interjúk során egyik vezető részéről sem hangzott el, hogy az adott munkakörökbe pályakezdő munkavállalót alkalmazna.

A következőkben, a **kérdőíves** kutatási eredményt mutatom be.

A beérkezett válaszok alapján, a válaszadók a munkavégzésükkel összefüggésben az alábbiak szerint rangsorolták a kompetenciákat. Az ábrán felsorolt utolsó 5 kompetencia a hipotézisemben vizsgált kompetenciák.



24. ábra: Vizsgált kompetenciák rangsorolása aszerint, hogy azok szükségesek-e a munkavégzéshez,% (N=154). Forrás: saját adat

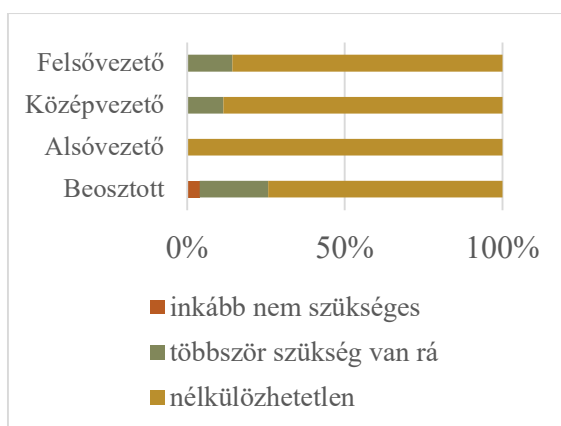
A munkavállalók által, munkájuk során 10 nélkülözhetetlennek ítélt kompetencia:

1. Komplex problémamegoldás (válaszadók 81%-a válaszolt így);
2. Problémamegoldás (válaszadók 77%-a válaszolt így);
3. Együttműködési készség (válaszadók 74%-a válaszolt így);
4. Stressztűrő képesség (válaszadók 61%-a válaszolt így);
4. Ügyfélközpontúság (válaszadók 61%-a válaszolt így);
4. Ítéző és döntéshozó képesség (válaszadók 61%-a válaszolt így);
5. Gyors helyzetfelismerés, ellenőrzés (válaszadók 58%-a válaszolt így);
6. Analitikus gondolkodásmód (válaszadók 57%-a válaszolt így);
6. Elemző készség (válaszadók 57%-a válaszolt így);
7. Aktív tanulás képessége (válaszadók 56%-a válaszolt így).

Az elemzésben az egyáltalán nem szükséges kompetenciák kategóriájában a Technológiai design és programozás (31%), a Vezetési és társadalmi befolyás (21%) és a Vezetői készségek (17%) jelentek meg.

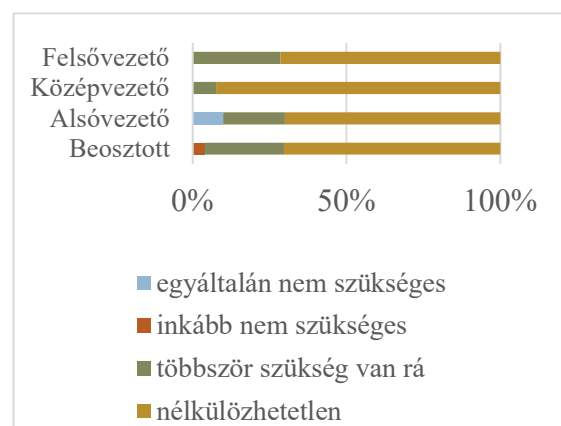
Láthatjuk, hogy a *Komplex problémamegoldás* kompetencia esetében a válaszadók 81%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkája során nélkülözhetetlen kompetencia, az *együttműködési készség* esetében a válaszadók 74%-a válaszolt így, míg a *stressz-tűrő képesség* esetében a munkavállalók 61%-a. Az *ügyfélközpontúság* esetében, a kitöltők szintén 61%-a nyilatkozott úgy, hogy munkájuk során ez nélkülözhetetlen kompetencia és a *gyors helyzetfelismerés, ellenőrzés* esetében a válaszadók 58%-a válaszolt ugyanígy.

Fontosnak tartottam az általam vizsgált 5 nélkülözhetetlennek ítélt kompetenciát pozíció szerint is elemezni. Az ábrákon láthatjuk, hogy a *Komplex problémamegoldást* az alsóvezetők 100%-a, a középvezetők 88%-a, a felső vezetők 86%-a és a beosztottak 74%-a ítélte nélkülözhetetlen kompetenciának. Az *Együttműködési készséget* a középvezetők 92%-a, a felsővezetők 71%-a, az alsóvezetők, valamint a beosztottak 70%-a. Érdekesség, hogy az alsóvezetők 10%-a válaszolt úgy, hogy a munkájuk során egyáltalán nem tartja szükségesnek az Együttműködési készséget, mint kompetenciát. A *Stressz-tűrő képesség* esetében, a felsővezetők 86%-a, a középvezetők 73%-a, az alsóvezetők 70%-a, míg a beosztottak 54%-a nélkülözhetetlennek ítélte azt. A *Gyors helyzetfelismerés és ellenőrzés* kompetencia esetében az alsóvezetők 75%-a, a középvezetők 65%-a, a felsővezetők 57%-a, valamint a beosztottak 53%-a vélekedett így. Az *Ügyfélközpontúság* esetében a beosztottak 64%-a, a középvezetők 65%-a nyilatkozott úgy, hogy ez nélkülözhetetlen kompetencia, míg a felsővezetők esetében ez az arány 29%, alsóvezetők esetében pedig 50%-a. Láthatjuk azt is, hogy mindegyik pozíciónál vannak olyan válaszok, mely szerint egyáltalán nem szükséges ez a kompetencia a munkavégzésük során.



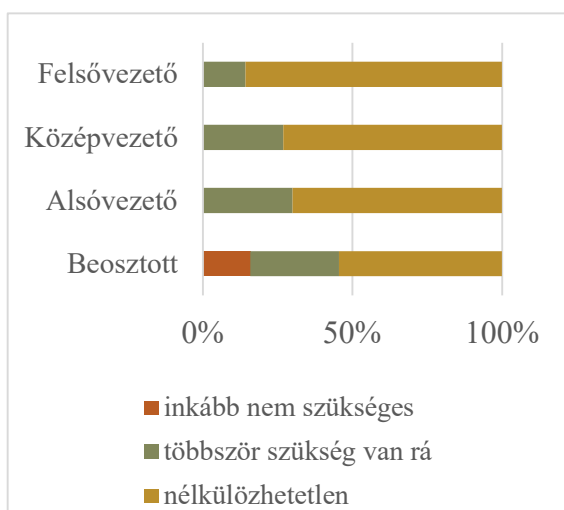
25. ábra: Komplex problémamegoldás rangsorolása pozíció szerint,% (N=154).

Forrás: saját adat



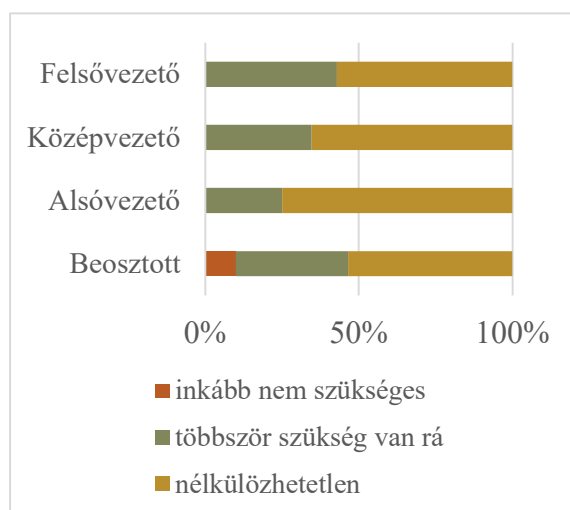
26. ábra: Együttműködési készség rangsorolása pozíció szerint,% (N=154).

Forrás: saját adat



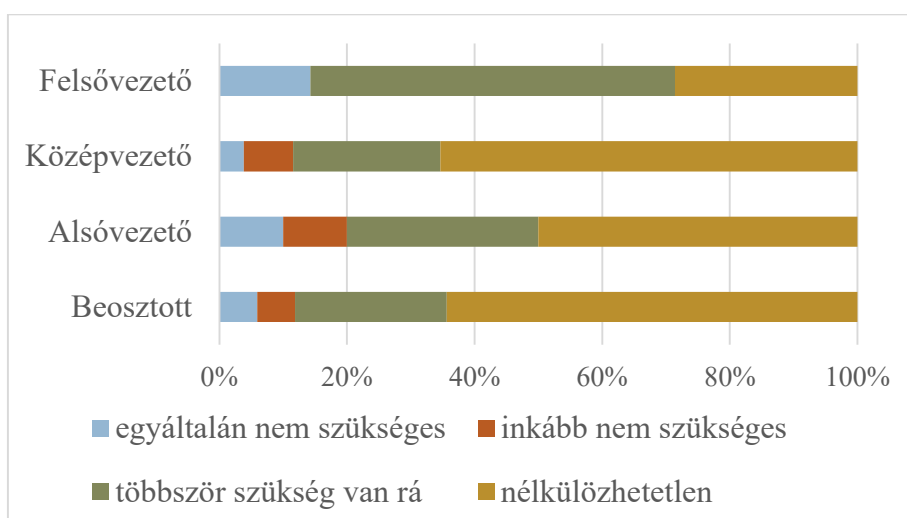
27. ábra: Stressz-tűrő képesség rangsorolása pozíció szerint,% (N=154).

Forrás: saját adat



28. ábra: Gyors helyzetfelismerés és ellenőrzés rangsorolása pozíció szerint,% (N=154).

Forrás: saját adat



29. ábra: Ügyfélközpontúság rangsorolása pozíció szerint,% (N=154). Forrás: saját adat

Az elemzéseket követően, az adatok közötti összefüggést főkomponens analízissel vizsgálom, ezen belül Főkomponens súlyok A mátrixával. Az előfeltételek elemzését Bartlett próbával vizsgáltam, aminek eredménye ($\chi^2 = 2090,743$; $df = 253$, $p < 0,001$), valamint a $KMO = 0,827$ eredmény alapján az adatok megfelelőek a főkomponens-elemzés lefuttatására. Az adatrendszer összes varianciája a változók (állítások) számával, azaz 23-mal egyenlő.

17. táblázat: Faktorelemzés a változók varianciája és saját értéke szerint (N=154).

Com pone nt	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,665	37,673	37,673	8,665	37,673	37,673	3,956	17,201	17,201
2	1,983	8,622	46,295	1,983	8,622	46,295	3,468	15,080	32,280
3	1,850	8,045	54,340	1,850	8,045	54,340	3,151	13,699	45,980
4	1,429	6,213	60,554	1,429	6,213	60,554	3,029	13,169	59,149
5	1,245	5,411	65,965	1,245	5,411	65,965	1,568	6,816	65,965
6	0,958	4,167	70,132						
7	0,877	3,813	73,945						
8	0,797	3,466	77,411						
9	0,658	2,861	80,271						
10	0,623	2,707	82,978						
11	0,554	2,407	85,385						
12	0,538	2,339	87,724						
13	0,463	2,014	89,737						
14	0,411	1,789	91,526						
15	0,340	1,477	93,003						
16	0,307	1,336	94,339						
17	0,266	1,155	95,494						
18	0,237	1,029	96,523						
19	0,206	0,894	97,417						
20	0,190	0,825	98,242						
21	0,168	0,729	98,971						
22	0,134	0,581	99,552						
23	0,103	0,448	100,000						

Forrás: saját adat

Ahogy láthatjuk, teljesült a második kritérium is, miszerint a jelentős főkomponensek együtt a teljes variancia (információtartalom) 65,96%-át magyarázzák meg, a főkomponensek száma 5. A következőkben Variamax rotálási módszerrel meghatároztam a jelentős főkomponensek összetételét.

18. táblázat: Faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai az 5 faktoros modellben (N=154).

	Component				
	1	2	3	4	5
Kreativitás	0,798	0,070	0,062	0,296	0,101
Kezdeményezőkézség	0,773	0,250	0,335	-0,033	0,099
Innovatív gondolkodásmód	0,755	0,093	0,311	0,255	0,070
Újszerű ötletek feltárása	0,714	0,251	0,096	0,163	0,112
Vezetési és társadalmi befolyás	0,496	0,484	0,242	-0,141	0,281
Kognitív rugalmasság	0,458	0,375	-0,183	0,450	-0,084
Érvelési készség	0,328	0,790	0,107	0,130	-0,009
Stressz-tűrő képesség	0,042	0,734	0,010	0,322	0,018
Tárgyaló képesség	0,545	0,640	0,135	-0,038	0,045
Ítéltő- és döntéshozó képesség	0,030	0,573	0,391	0,343	0,059
Problémamegoldás	0,067	0,524	0,502	0,244	0,297
Gyors helyzetfelismerés, ellenőrzés	0,058	0,495	-0,089	0,442	0,191
Vezetői készségek	0,255	0,464	0,290	0,180	0,081
Együttműködési készség	0,095	0,138	0,830	0,147	-0,149
Ügyfélközpontúság	0,194	0,139	0,813	0,090	0,086
Érzelmi intelligencia	0,356	0,041	0,670	0,283	0,026
Aktív tanulás képessége	0,470	0,074	0,480	0,386	-0,075
Kritikus gondolkodásmód	0,097	0,230	0,258	0,758	0,103
Analitikus gondolkodásmód	0,397	0,068	0,262	0,707	0,072
Elemző készség	0,090	0,225	0,210	0,705	0,200
Komplex problémamegoldás	0,186	0,388	0,193	0,477	0,008
Technológiai ismeretek	0,006	0,098	0,125	0,103	0,859
Technológiai design és programozás	0,321	0,052	-0,222	0,174	0,692

Forrás: saját adat

Annak érdekében, hogy tiszta főkomponens összetételt nyerjük, az elemzésből kizárom azokat a változókat, amelyeknél nem egyértelmű, hogy hová tartoznak. Ezek a Vezetés és Társadalom befolyás, Kognitív rugalmasság, Tárgyalóképesség, Problémamegoldás, Vezetői készségek, valamint az Aktív tanulás képessége változók. Az ezt követően elvégzett Bartlett teszt ($\chi^2=1325,822$; $df=136$, $p<0,001$), valamint $KMO=0,803$ eredménye alapján az adatok továbbra is szignifikánsnak tekinthetők. Az egynél nagyobb sajátértékkel rendelkező faktorok száma 4, ezek a teljes információtartalom 65,02%-át adják ki.

19. táblázat: Faktorelemzésbe bevont változók factorsúlyai az 4 faktoros modellben. Második futtatás eredménye (N=154).

	Component			
	1	2	3	4
Stressz-tűrő képesség	0,814	0,124	-0,006	-0,020
Érvelési készség	0,722	0,399	0,068	-0,112
Gyors helyzetfelismerés, ellenőrzés	0,638	0,091	-0,033	0,268
Ítéző- és döntéshozó képesség	0,614	0,093	0,419	0,059
Kritikus gondolkodásmód	0,595	0,069	0,407	0,376
Komplex problémamegoldás	0,578	0,238	0,249	0,095
Elemző készség	0,510	0,028	0,377	0,503
Újszerű ötletek feltárása	0,259	0,803	0,102	0,052
Kreativitás	0,160	0,789	0,131	0,218
Kezdeményezőkézség	0,122	0,779	0,309	0,041
Innovatív gondolkodásmód	0,160	0,771	0,356	0,126
Együtműködési készség	0,117	0,112	0,839	-0,132
Ügyfélközpontúság	0,124	0,259	0,747	-0,007
Érzelmi intelligencia	0,098	0,316	0,740	0,151
Analitikus gondolkodásmód	0,348	0,320	0,477	0,402
Technológiai ismeretek	0,044	0,046	0,058	0,755
Technológiai design és programozás	0,102	0,389	-0,286	0,647

Forrás: saját adat

Láthatjuk, hogy további kizárás szükséges, az Elemző Készség két faktorhoz is tartozik.

20. táblázat: Faktorelemzésbe bevont változók factorsúlyai az 4 faktoros modellben. Harmadik futtatás eredménye (N=154).

	Component			
	1	2	3	4
Kreativitás	0,802	0,167	0,124	0,178
Kezdeményezőkézség	0,793	0,113	0,296	-0,003
Innovatív gondolkodásmód	0,785	0,163	0,346	0,077
Újszerű ötletek feltárása	0,774	0,273	0,118	0,078
Stressz-tűrő képesség	0,121	0,811	-0,009	-0,045
Érvelési készség	0,403	0,706	0,055	-0,152
Gyors helyzetfelismerés, ellenőrzés	0,080	0,658	-0,018	0,269
Ítéző- és döntéshozó képesség	0,072	0,626	0,436	0,066
Kritikus gondolkodásmód	0,127	0,603	0,381	0,255
Komplex problémamegoldás	0,212	0,600	0,268	0,110
Együtműködési készség	0,103	0,117	0,842	-0,143
Ügyfélközpontúság	0,217	0,141	0,779	0,043

Érzelmi intelligencia	0,355	0,095	0,720	0,065
Analitikus gondolkodásmód	0,358	0,365	0,465	0,318
Technológiai ismeretek	-0,001	0,096	0,126	0,854
Technológiai design és programozás	0,407	0,115	-0,274	0,632

Forrás: saját adat

Továbbra is maradt egy változó, ami egyik komponensbe sem tartozik, ez az Analitikus gondolkodásmód, így ezt a változót is kizárom az elemzésből. A kizárást követően, az elvégzett Bartlett teszt eredménye ($\chi^2=1038,814$; $df=105$, $p<0,001$) és a $KMO=0,792$ eredménye alapján továbbra is szignifikánsnak tekinthetők az adatok. Az egynél nagyobb sajátértékkel rendelkező faktorok száma 4, ezek a teljes információtartalom 66,81%-át adják ki.

21. táblázat: Faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai az 4 faktoros modellben. Negyedik futtatás eredménye (N=154).

	Component			
	1	2	3	4
Kreativitás	0,809	0,175	0,091	0,144
Innovatív gondolkodásmód	0,794	0,175	0,325	0,060
Kezdeményezőkézség	0,788	0,116	0,300	0,026
Újszerű ötletek feltárása	0,775	0,280	0,109	0,083
Stressz-tűrő képesség	0,113	0,808	-0,013	-0,035
Érvelési készség	0,390	0,703	0,073	-0,103
Gyors helyzetfelismerés, ellenőrzés	0,083	0,665	-0,038	0,241
Ítéltő- és döntéshozó képesség	0,069	0,633	0,440	0,078
Kritikus gondolkodásmód	0,142	0,619	0,337	0,185
Komplex problémamegoldás	0,221	0,609	0,236	0,067
Együttműködési készség	0,111	0,130	0,845	-0,141
Ügyfélközpontúság	0,216	0,155	0,801	0,077
Érzelmi intelligencia	0,365	0,113	0,719	0,062
Technológiai ismeretek	-0,011	0,113	0,151	0,881
Technológiai design és programozás	0,391	0,120	-0,252	0,673

Forrás: saját adat

Az 1. faktorba 4 változó tartozik, ezek a Kreativitás, Innovatív gondolkodásmód, Kezdeményezőkézség, Újszerű ötletek feltárása.

2. *faktorba* 6 változó tartozik, a Stressz-tűrő képesség, Érvelési készség, Gyors helyzetfelismerés, ellenőrzés, Ítélt- és döntéshozó képesség, Kritikus gondolkodásmód, Komplex problémamegoldás.

3. *faktorba* 3 változó tartozik, az Együttműködési készség, Ügyfélközpontúság, Érzelmi intelligencia.

4. *faktorba* 2 változó a Technológiai ismeretek, Technológiai design és programozás.

A faktorokat a változók alapján a következőképpen nevezem el a rotált faktorsúly mátrix adatai alapján:

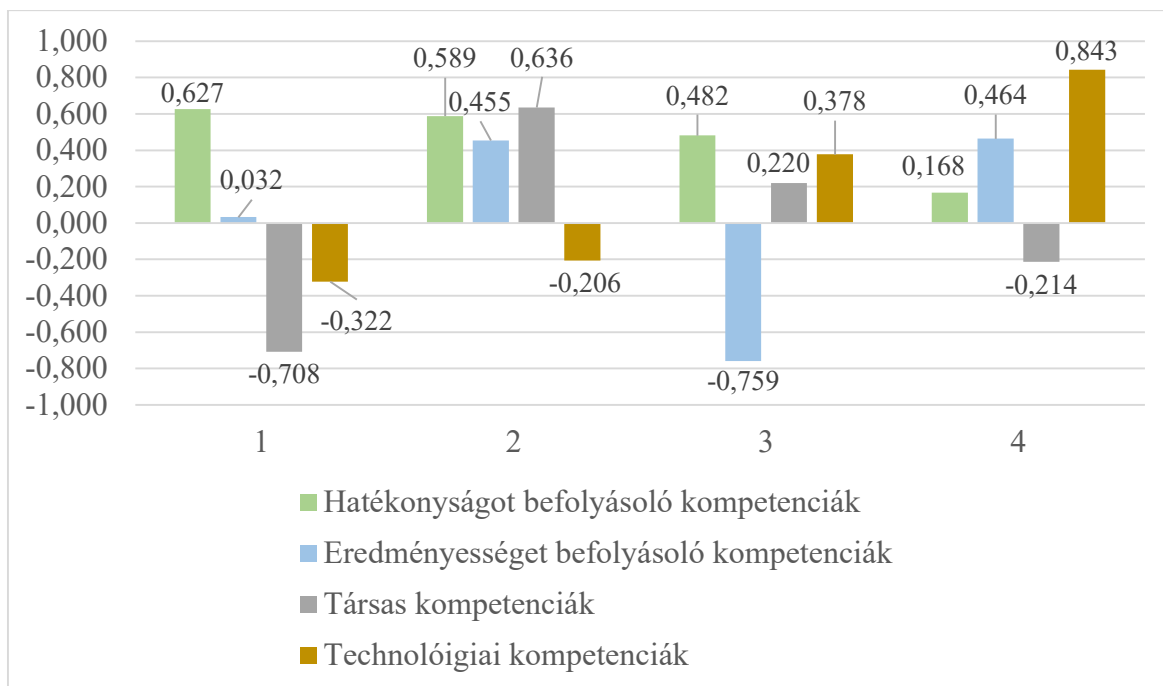
1. faktor: Hatékonyságot befolyásoló kompetenciák
2. faktor: Eredményességet befolyásoló kompetenciák
3. faktor: Társas kompetenciák
4. faktor: Technológiai kompetenciák.

Ahogy láthatjuk, mindegyik faktor esetében az adott faktorban az állítások egyirányú, pozitív kapcsolatban állnak egymással; amiből arra következtethetünk, hogy amennyiben az adott faktorba tartozó válaszadó valamelyik kompetenciát nélkülözhetetlennek tartja, akkor az adott faktorba tartozó többi kompetenciát is, ha azonban valamelyik kompetenciát nem tartotta szükségesnek a munkavégzésük során, akkor az adott faktorhoz tartozók közül a többi sem.

22. táblázat: Faktorelemzési módszerrel képzett négy klaszter, a csoportátlagok alapján (N=154).

Component Transformation Matrix				
Component	1	2	3	4
Hatékonyságot befolyásoló kompetenciák	0,627	0,589	0,482	0,168
Eredményességet befolyásoló kompetenciák	0,032	0,455	-0,759	0,464
Társas kompetenciák	-0,708	0,636	0,220	-0,214
Technológiai kompetenciák	-0,322	-0,206	0,378	0,843

Forrás: saját adat



30. ábra: A 4 főkomponens átlagai alapján képzett klaszterek. Forrás: saját adat

Az első klaszter válaszadói, a „*Szakmai individualisták*” csoportjának tagjai, a hatékonyságot befolyásoló kompetenciákat nélkülözhetetlennek tekintik, azonban a társas, illetve a technológiai kompetenciák használatát a többi csoporthoz képest nem tartják szükségesnek. A társas kompetenciák megítélésének megítélése ennél a csoportnál a legrosszabb. A csoport tagjai az eredményességet befolyásoló kompetenciákat átlagos mértékben tartja szükségesnek.

A második klaszter válaszadói, a „*Csapatjátékosok*” csoport tagjai nélkülözhetetlennek tartják a társas kompetenciákat és legalább ilyen fontosnak és szükségesnek tartják a hatékonyságot és az eredményességet befolyásoló kompetenciákat is. Láthatjuk, hogy a technológiai kompetenciák szükségességét az átlaghoz képest negatívabban ítélték meg, azonban nem annyira negatívan, mint az első klaszter tagjai.

A harmadik klaszter válaszadói a „*Szakmai specialisták*” csoportjába tartozók, akik a többi csoporthoz képest a legkevésbé ítélték szükségesnek az eredményességet befolyásoló kompetenciákat. A társas kompetenciák megítélése az átlagnál szükségesebbnek ítélt kompetencia, emellett a csoport tagjai a munkavégzésük során nélkülözhetetlennek tartják a hatékonyságot befolyásoló kompetenciákat, valamint a technológiai kompetenciákat.

A negyedik klaszter válaszadói az „*Eredmény orientáltak*” csoport tagjai, akik a többi csoporthoz képest leginkább nélkülözhetetlennek tartja a technológiai kompetenciákat és az eredményességet befolyásoló kompetenciákat, emellett a hatékonyságot befolyásoló

kompetenciákat is szükségesnek tartja. A társas kompetenciák megítélése az átlaghoz képest, ha minimálisan is, de a negatív tartományba esik.

Szekunder kutatási eredmény alapján, a hirdetésekben megjelenő kompetenciakövetelmények:

1. Az adminisztratív és az ügyfélszolgálatos munkakörök esetében, a hirdetésekben megjelenő kompetenciakövetelmények között nagy eltérés tapasztalható. Ez egyrészt a meghirdetett munkakör szintjével magyarázható (a szenior munkakör betöltőjével szemben elvárásként jelentkezett a munkakör specifikus rendszerek ismerete), másrészt pedig a munkáltatók hirdetési „szokásaival”, azaz, hogy az álláshirdetések szövegében mekkora hangsúlyt fektetnek a tájékoztatásra, vagy csak a figyelemfelkeltésre.
2. Ott, ahol *minimum középfokú végzettséget* írtak elő (20 hirdetés), ezen hirdetések 35%-a (7 db) elvárt kompetenciakövetelményként kizárólag a számítástechnikai ismereteket vagy a szakmai tapasztalatot jelölt meg. Ezekre a hirdetésekre még az jellemző, hogy a munkaköri feladatok is általánosan kerültek megfogalmazásra. A hirdetések fennmaradó 65%-a (13 db) esetében megállapíthatjuk, hogy már nemcsak a funkcionális kompetenciakövetelményeket sorolták fel, hanem a kulcs~, illetve a generikus kompetencia elvárásokat is.
3. Ott, ahol *felsőfokú végzettséget* írtak elő (4 db), mindegyik esetben a hirdetés szövege tartalmaz kulcs~, funkcionális és generikus kompetencia elvárásokat.
4. Ott, ahol *felsőfokú szakirányú végzettséget* írtak elő (20 db), a hirdetések 25%-a (5 db) jellemzően csak funkcionális kompetenciakövetelményeket fogalmazott meg, 75%-a (15 db) a funkcionális kompetenciaelvárások mellett kulcs~ és generikus kompetenciakövetelményeket is felsorolt a hirdetésében.
5. Az Értékesítés szakterületre vonatkozó hirdetések mindegyikében nagy hangsúlyt kaptak a generikus kompetenciák, mint követelmények.
6. Az Értékesítés támogatási szakterület esetében is megjelent a generikus kompetenciák iránti igény.
7. A hirdetések 65%-a fogalmazta meg követelményként a szakmai tapasztalat meglétét, 31%-a előnyként jelölte meg ezeket, 4%-a pedig az álláshirdetésben erre vonatkozóan nem fogalmazott meg információkat. Azoknál a hirdetéseknél, ahol az iskolai végzettség, mint elvárás nem volt meghatározva (5 db), mindegyik esetben elvárás volt a meghirdetett munkakörben szerzett szakmai tapasztalat.

8. A vizsgált hirdetések esetében, 2 esetben fordult elő, hogy pályakezdők jelentkezését is várták. Ezek a munkakörök az Ügyféltámogató munkatárs (vállalati szegmens) és az Aktuárius (élet tartalékolás, modellezés területre) munkakörök voltak.

A szekunder kutatás eredményeként megállapítható, hogy a munkáltatók jellemzően olyan jelöltek jelentkezését várták, akik felsőfokú végzettséggel, szakmai tapasztalattal, valamint funkcionális, kulcs és generikus kompetenciákkal rendelkeznek. A hirdetések összesen 4%-a adott lehetőséget pályakezdők jelentkezésére, azaz 49 db hirdetésből összesen 2 hirdetés próbálta megszólítani az Y vagy a Z generációt.

A hirdetésekben megjelenő, 10 leggyakrabban elvárt kompetenciakövetelmények:

- kommunikációs készség: 45% (22 db)
- önállóság, önálló munkavégzés: 33% (16 db)
- problémamegoldó képesség: 31% (15 db)
- precizitás: 29% (14 db)
- pontosság: 18% (9 db),
- ügyfélorientált, ügyfélközpontú szemlélet: 16% (8 db)
- rugalmasság: 14 % (7 db)
- együttműködési készség: 12% (6 db)
- nyitottság az új ismeretek iránt: 12% (6 db)
- analitikus szemlélet: 10% (5 db)

4. Következtetések és javaslatok

4.1 Következtetések

4.1.1 1. hipotézis

Az 1. hipotézisnél a múlt (elmúlt 1 évben részt vett képzésen) és a jövőre (közeljövőben tervezi-e, hogy részt vesz képzésen) vonatkozó képzési igényeket vizsgáltam iskolai végzettség, betöltött pozíció és szakterület szerint. Az **1 hipotézisem a kérdőíves kutatásom során igazolást nyert**, miszerint összesítve a felsőfokú végzettséggel (alapdiploma, mesterdiploma, doktori végzettség) rendelkező válaszadók nagyobb arányban vesznek vagy vettek részt képzéseken, mint a középfokú végzettséggel (szakképesítést nem nyújtó érettségi bizonyítvány, szakképesítést nyújtó érettségi bizonyítvány, felsőfokú szakképesítés) rendelkezők.

A képzést választó válaszadók 66%-a saját elhatározásból döntött a képzés mellett, ebből 60%-a akár önköltségen finanszírozza a képzését, 40%-át pedig munkáltatója szabadidővel vagy anyagilag támogat. A válaszadók 22%-a munkakör módosítás miatt, munkáltatójával közösen döntött a képzés mellett és 12%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkáltató szervezésében és előírásának megfelelően „döntött” a képzés mellett. Levonható az a következtetés, hogy Beosztotti pozíció esetén minél alacsonyabb az iskolai végzettség, annál inkább jellemző a képzésre vonatkozó kényszmotiváció és ez az elemzés azt is igazolta, hogy a képzési kényszer megszűnése negatívan befolyásolta a Beosztott pozícióban lévő válaszadók közeljövőre vonatkozó képzési terveit.

Jellemzően az Előadások és a Képesítést nem nyújtó tanfolyamok a legelterjedtebb képzési formák a válaszadók között és minél alacsonyabb a válaszadók iskolai végzettsége, annál színesebb és többfajta képzési formát preferálnak.

KÖVETKEZTETÉSEK

Megállapítható, hogy a biztosító részvénytársaságoknál dolgozó, magasabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalók jellemzően egyéni motivációjukból adódóan fejlesztik magukat, erős az új ismeretek elsajátítására vonatkozó igényük.

4.1.2 2. hipotézis

A második hipotézisemben azt feltételeztem, hogy a 31-35 év közötti válaszadók nagyobb arányban vesznek részt képzéseken, mint a többi korcsoport. Kérdőívemben a múlt (elmúlt 1 évben részt vett képzésen) és a jövőre (közeljövőben tervezi-e, hogy részt vesz képzésen) vonatkozó képzési igényeket vizsgáltam életkor csoportok, betöltött pozíció és szakterület szerint. Az általam felállított, **2. hipotézisem a kérdőíves kutatásom során nem igazolódott be** és a statisztika elemzések sem igazolták az összefüggést az életkor és a múlt, valamint a jövőre vonatkozó képzési igények között.

A 36. életévtől idősebbek esetén fordult elő kényszermotiváltság, azonban megállapítható, hogy a korosztályokba tartozó munkavállalók többsége saját elhatározásból, vagy munkáltatójukkal közösen döntöttek a képzésekről. Megállapítható az is, hogy 26 éves kortól a képzési preferenciák között megjelennek a Soft skill, illetve a Soft skill és a szakmai ismeretek fejlesztésére irányuló képzési formák.

KÖVETKEZTETÉSEK

Összességében megállapítható, hogy a biztosító részvénytársaságoknál dolgozó munkavállalók életkortól függetlenül képzik magukat. A 26-30 év közötti munkavállalók kivételével, az összes korcsoportba tartozó válaszadó több, mint fele nyitott az új ismeretek elsajátítására. Ez igaz az idősebb korosztályra is, így a kutatásom eredménye némiképpen ellentmond az OECD kutatás eredményének, miszerint a képzéseket tekintve a legaktívabb korcsoport a 23-29 éves korosztály.

4.1.3 3. hipotézis

A 3. hipotézisemnél azt feltételeztem, hogy a biztosító részvénytársaságoknál dolgozó új munkatársak, vagy munkakör módosítással érintett munkavállalók többsége a munkáltató által megtervezett betanítási programban vesz vagy vett részt. **A 3. hipotézisem nem nyert bizonyítást a kérdőíves kutatás, illetve a strukturált interjú során.** A kérdőíves kutatásban a válaszadók csupán 36%-a nyilatkozott úgy, hogy betanításuk egy előre megtervezett betanítási program keretén belül valósult meg, míg az interjúk során a középvezetők 43%-a nyilatkozott ugyanígy. Megállapítást nyert, hogy van statisztikai összefüggés a betanítási folyamat és a szervezeti stratégia ismerete között. Azon válaszadók, akik részt vettek szervezett betanítási programban, nagyon arányban ismerik a munkakörre

vonatkozó szervezeti stratégiát, mint azok, akik nem, vagy nem tudnak arról, hogy részt vettek volna betanítási programban.

KÖVETKEZTETÉSEK

A biztosító részvénytársaságoknál dolgozó munkavállalók betanítása jellemzően a beosztotti pozícióban valósul meg. Az Alsóvezetői pozícióban a válaszadók csupán 10%-a vett, vesz részt betanítási programban, míg a Középvezetők esetében ez az arány 27% volt. A betanítási program kapacitás- és időhiány miatt nem valósul meg.

4.1.4 4. hipotézis

Feltételezésem szerint, a biztosítási részvénytársaságok IT, Aktuárius, Termékfejlesztés, Kockázatvállalás szakterületen dolgozó munkavállalók nagyobb arányban rendelkeznek személyre szóló fejlesztési tervvel, mint a többi szakterület munkavállalói.

A **4. hipotézis a kérdőíves kutatás és az interjúk során nem nyert bizonyítást.** Bár a kérdőíves kutatás során a vizsgált területek munkatársai, néhány más szakterülettel ellentétben, nem rendelkeznek fejlesztési tervvel. Statisztikai összefüggés mutatható ki az egyéni képzési terv és a munkakörre vonatkozó szervezeti stratégia ismerete között. Az interjúk során összegyűjtött információkból megállapítottam, hogy a vizsgált területeken nem készül egyénre vonatkozó fejlesztési terv.

KÖVETKEZTETÉSEK

A biztosító részvénytársaságokra az jellemző, a vizsgált szakterületek és összességében a többi szakterület esetében is, hogy inkább nem készítenek egyéni fejlesztési tervet, karriertervet munkatársaik részére.

4.1.5 5. hipotézis

Az 5. hipotézisemnél azt kívánom igazolni, hogy a WEF által 2020-ra és 2025. évre prognosztizált kompetenciák közül, a munkavállalók munkájuk során nélkülözhetetlen 5 kompetenciaként a komplex problémamegoldást, az együttműködési készséget, a stressztűrő képességet, a gyors helyzetfelismerést és ellenőrzést, valamint az ügyfélközpontúságot jelölik meg, míg a munkáltatók nem ezeket a kompetenciákat tartják fontosnak. **5. hipotézisem, a kérdőíves kutatás, az interjúk, valamint az álláshirdetések tartalomelemzése során, bizonyítást nyert.** Az interjúk során megállapítást nyert az is,

hogy a vezetők rangsoraiban megjelennek a WEF által 2025. évre prognosztizált kompetenciák is, míg a tartalomelemzés során a WEF által előre jelzett kompetenciák közül az Ügyfélközpontúság, Együttműködési készség, Aktív tanulás képessége és az Analitikus gondolkodásmód jelent meg a hirdetésekben, mint kompetenciakövetelmény.

KÖVETKEZTETÉSEK

Munkavállalók megítélése szerint, pozíciótól függetlenül számos olyan kompetencia nélkülözhetetlen 2023. évben a munkavégzésük során, melyeket a WEF 2025. évre prognosztizált.

Hipotézis	Eredmény	Tézis
1. Az általam vizsgált, biztosító részvénytársaságoknál dolgozó felsőfokú végzettségűek nagyobb arányban vesznek részt képzéseken, mint az alacsonyabb végzettségű munkavállalók.	Elfogadom.	Az általam vizsgált, biztosító részvénytársaságoknál dolgozó felsőfokú végzettségűek nagyobb arányban vesznek részt képzéseken, mint az alacsonyabb végzettségű munkavállalók.
2. Az általam vizsgált, biztosító részvénytársaságoknál dolgozó 31-35 év közötti munkavállalók nagyobb arányban vesznek részt képzéseken, mint a többi korcsoport munkavállalói.	Elutasítom.	Az általam vizsgált, biztosító részvénytársaságoknál dolgozó 31-35 év közötti munkavállalók a többi korcsoporthoz képest nem vesznek részt nagyobb arányban képzéseken.
3. Belépéskor vagy munkakör módosításkor a szektor munkavállalóinak többsége a munkáltatók által jól megtervezett betanítási programon vesznek részt és sajátítják el a munkakör ellátásához szükséges feladatokat.	Elutasítom.	Belépéskor vagy munkakör módosításkor a szektor munkavállalóinak többsége nem vesz részt munkáltatók által megtervezett betanítási programon.
4. A biztosító részvénytársaságok IT, aktuárius, termékfejlesztés, kockázatvállalás szakterületein dolgozó munkavállalók nagyobb arányban rendelkeznek egyénre szóló fejlesztési tervvel, mint a többi szakterület munkavállalói.	Elutasítom.	A biztosító részvénytársaságok IT, aktuárius, termékfejlesztés, kockázatvállalás szakterületein dolgozó munkavállalók kisebb arányban rendelkeznek egyénre szóló fejlesztési tervvel, mint a többi szakterület munkavállalói.
5. A biztosító részvénytársaság munkavállalói szerint, az 5 nélkülözhetetlen kompetencia: a komplex problémamegoldás, az együttműködési készség, a stressz-tűrő képesség, a gyors helyzetfelismerés és ellenőrzés, valamint az ügyfélközpontúság, míg a biztosító részvénytársaságok nem így vélekednek.	Elfogadom.	A biztosító részvénytársaság munkavállalói szerint, az 5 nélkülözhetetlen kompetencia: a komplex problémamegoldás, az együttműködési készség, a stressz-tűrő képesség, a gyors helyzetfelismerés és ellenőrzés, valamint az ügyfélközpontúság, míg a biztosító részvénytársaságok nem így vélekednek.

31. ábra: Hipotézis-tézis tábla. Forrás: saját adat

4.2 Javaslatok

Az OECD 1999-ben folytatott felmérése alapján, megállapítást nyert, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők nagyobb eséllyel fejlesztik magukat felnőtt és idősebb korban és a megkérdezettek körében a tanulási hajlandóság a fiataloknál volt a legnagyobb, majd ez fokozatosan csökkent 30 éves kortól. Annak érdekében, hogy a munkáltató kompetenciakövetelménye találkozzon a munkavállalók kompetenciakészletével és a szervezetek a gyorsan változó piaci környezetben gyorsan és hatékonyan működjenek, a biztosító részvénytársaságok feladata a munkatársak képzéssel kapcsolatos ösztönzése.

Diplomamunkámban olvashattuk arról is, hogy a MABISZ által végzett kutatás szerint, az Y generáció nem számol a biztosító részvénytársaságokkal, mint munkáltatóval. Levontam azt a következtetést is a szakirodalmi résznél, hogy a biztosítási szakma egy „kiöregedő” szakma, hiszen nagyon szűkös lehetőségeik vannak a biztosítóknak szakképzett és megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársak megtalálására, foglalkoztatására. A kérdőív kitöltői között az Y generációhoz tartozó válaszadók 26%-a, míg a Z generációhoz a válaszadók 13%-a tartozott. A Z generációra igaz, hogy jellemzően önmotiváltak önmaguk fejlesztésével kapcsolatban, mégis a kutatásom azt mutatja, hogy a 26-30 év közöttiek a legkevésbé aktívak a képzések tekintetében. Ennek az ellentmondásnak a feloldása is feladatot jelent a Biztosító részvénytársaságok számára. Azt is olvashattuk, hogy a biztosítási szektorban jellemző, hogy az idősebb korosztály képzéseken vesz részt.

A képzéssel kapcsolatos javaslataim:

- Szervezeti kultúra részévé kell tenni: „A tudás érték.”
- Transzparens szervezeti kommunikáció működtetése.
- Kompetenciamenedzsment rendszer; teljesítményértékelő rendszer; képzési, fejlesztési tervek; karriertervek kidolgozása.
- Képzéseken való részvétel munkáltatói támogatása.
- A szakma „kiöregedése” ellen, fiatalabb korosztálynál Állásbörzéken, Social Media felületeken népszerűsíteni a biztosítási szakmát.
- Talent program bevezetése.
- Biztosító részvénytársaságoknál „utánpótlás” program kialakítása és bevezetése.
- Fiatalabb korosztályhoz tartozó munkavállalók bevonása projektekbe.

Véleményem szerint mindemellett nagy hangsúlyt kell fektetni a kulcsmunkakörökben dolgozó munkavállalók képzésére, megtartására. Láthattuk, hogy milyen szakember kihívásokkal küzd a szektor, melyre hosszútávon egy megfelelően és hatékonyan működtetett kompetenciamenedzsment és hozzá szorosan kapcsolódó tudásmenedzsment modell a megoldás.

- Alsóvezetők számára Onboarding folyamat kialakítása, a folyamatba a kulcsmunkaköröket betöltő szakértők, középvezetők, felsővezetők bevonása.
- Munkatársakra és a szakterületek szélesebb körére kiterjesztett Onboarding folyamat működtetése, a folyamatba kulcsmunkaköröket betöltő szakértők, alsóvezetők, középvezetők bevonása.
- „Egy napra cseréljünk!” program bevezetése szorosan együttműködő területeknél.
- Támogató teljesítményértékelő rendszer működtetése (az értékelés ne csak egy újabb kitöltendő dokumentum legyen), az értékelő beszélgetésnek legyen jelentősége, értéke.
- Tudásmenedzsment programok kidolgozása, meglévő tudás használatának az ösztönzése, új tudás szerzésének a bátorítása.
- Kulcsmunkakörökhöz tartozó kulcskompetenciák feltérképezése és ezen készséggel rendelkező munkatársak bevonása a Talent programba.

Láthattuk, hogy a mindennapi munkavégzés során használt, nélkülözhetetlen kompetenciák egyaránt megjelennek minden pozíció típusnál, ez pedig számomra azt jelenti, hogy a munkavállalók betöltött pozíciójuktól függetlenül, munkavégzésük során a helyzetnek megfelelő kompetenciájukat használják.

Kutatásomból láthatjuk, hogy a munkavállalók által rangsorolt 10 nélkülözhetetlen kompetencia listájára nem került fel a Technológiai design és programozás, a Kreativitás, eredetiség és kezdeményezőkészség, a Vezetés és társadalmi befolyások. Véleményem szerint az első két kompetencia a szakmához kapcsolódó „korlátokkal” magyarázható, míg a Vezetés és társadalmi befolyások, mint kevésbé értékelt kompetencia, a CSR magyarországi „értékével” és elterjedésével. A környezeti felelősségvállalást, a karitatív tevékenységeket, a művészetet, a kultúrát, a sport támogatását először a biztosítóknak szükséges beépíteniük a mindennapi életükbe és a szervezeti kultúrájuk részévé kell tenniük.

Szekunder kutatásom során megállapítottam, hogy egy-egy hirdetés felületesen tartalmazta a munkakörre vonatkozó információkat, melyek a munkáltatóról negatív benyomást alakíthatnak ki, ronthatják a kiválasztás eredményességét, valamint a munkáltató piaci megítélését, hírnevét is.

Kompetenciák jelentőségével kapcsolatos javaslataim:

- Munkavállalók és munkakörök kompetenciáinak feltérképezése, kompetenciatérkép létrehozása.
- Korrekt, lehetőségekhez képest teljeskörű álláshirdetések megjelentetése.
- Munkakör alapú munkavégzésről a biztosító részvénytársaságok térjenek át kompetencia alapú munkavégzésre. Ebben segítséget nyújthat a kompetenciatérkép adataiból készült főkomponens analízis, mint statisztikai módszer.
- CSR tevékenységek bővítése, társadalmi befolyás és felelősségvállalás beépítése a szervezeti kultúrába, munkatársaik érzékenyítése.

Számos javaslatot fogalmaztam meg, amivel véleményem szerint a munkavállalói kompetenciákban rejlő lehetőségeket lehet feltérképezni, kiaknázni, azonban a javaslatokból láthatjuk, hogy ezek olyanok, mint a puzzle darabok, ha szépen elkezdjük építeni, egy teljes komplex rendszer tárul elénk.

5. Összefoglalás

Diploma dolgozatomban a biztosító részvénytársaságoknál dolgozó munkavállalók kompetenciáját és azok fejlesztésének jelentőségét vizsgáltam. A történeti, szabályozó és munkaerőpiaci áttekintés során bebizonyosodott, hogy a biztosító részvénytársaságok a pénzügyi szektoron belül egy szűk piaci szegmenst alkotnak, Magyarországon összesen 21 biztosító részvénytársaság üzemel, működésük felügyeletét a Magyar Nemzeti Bank látja el. A Felügyelet számos körlevélben, ajánlásban elvárásként megfogalmazza, hogy a biztosító részvénytársaságok kötelesek biztosítani a megfelelő szakismerettel és kompetenciával rendelkező munkaerő állományt, ezenkívül a Biztosítási törvény is számos előírást rögzít az egyes munkakörök betöltésének feltételeiről. Dolgozatomban azt is bemutattam, hogy a fiatalok nem gondolkodnak a biztosítóknál, mint munkáltatóknál, ezért neveztem a szakmát „kiöregedő” szakmának. A meglévő munkaerőállomány képzési lehetőségeinek tekintetében, a biztosítási szakemberek képzésére szűkös iskolarendszerű képzés áll rendelkezésre, így a munkatársak fejlesztése korlátozott eszközökkel valósítható meg.

Kutatásomban három kutatási módszerrel dolgoztam, kérdőívet, interjút és álláshirdetések tartalomelemzését végeztem el. A kérdőíves kutatásomban részt vett munkavállalók esetében bizonyosságot nyert az az állítás, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalók nagyobb arányban képzik magukat, mint az alacsonyabb végzettségűek. A válaszadók többségéről megállapítható, hogy a képzéseken saját elhatározásból vesznek részt és az OECD kutatásának ellentmondóan, a 26-30 éves korosztály kivételével, az összes többi korosztály az elmúlt 1 évben részt vett, vagy jelenleg is részt vesz, vagy tervezi, hogy a közeljövőben részt fog venni képzéseken. Megállapíthatjuk, hogy a biztosító részvénytársaságok esetén, ha az élethosszig tartó nem is, de az aktív munkaviszony végéig tartó tanulás teljesül, hiszen az idősebb korosztály aktívan képezi magát. Ennek értelmében az a hipotézisem, hogy a 31-35 éves korosztály nagyobb arányban vesz részt képzéseken, mint a többi korosztály munkavállalói, nem nyert bizonyítást.

A betanítási tervvel és a fejlesztési tervvel kapcsolatos hipotézisem „sajnos” nem nyert bizonyítást. Miért sajnós? Vezetőként, a hozzám tartozó területek munkájából kiindulva és ezek jelentőségéből következtetve fogalmaztam meg ezeket a hipotéziseket, hiszen én magam is szembesülök a betanítási terv és a fejlesztési terv jelentőségével, fontosságával. Vizsgálataim során sajnálattal kellett tudomásul vennem, hogy nem kap kiemelt figyelmet az újonnan érkező kollégák vagy munkakör módosítás miatt, új munkakört betöltő

munkavállalók betanítási programja, valamint az olyan kulcsterületeken, mint az Aktuárius, Informatika, Termékfejlesztés és Kockázatvállalás területeken, ahol a munkaerőpiacról nehéz szakképzett munkatársat találni, nem készülnek fejlesztési tervek.

Az 5. hipotézisben vizsgált, munkavállalók által 5 legfontosabbnak ítélt kompetencia bizonyítás nyert. Dolgozatom eredményeit árnyalja, hogy a szekunder kutatási módszerként összegyűjtött álláshirdetések közül néhány az elvárt kompetenciákat általánosan és felületesen tartalmazta.

Dolgozatomban a képzésre, betanítási tervre, fejlesztési tervre vonatkozóan, valamint a kompetenciák jelentőségével kapcsolatosan megfogalmaztam a következtetéseimet, valamint ehhez kapcsolódó 18 javaslatot tettem. Véleményem szerint, amennyiben rövid időn belül nem történik változás a biztosító részvénytársaságok által tudatosan vagy „öszönösen” működtetett kompetenciamenedzsmentben, a szektor komoly humán erőforrás problémákkal fog küzdeni. A kapott eredmények alapján, álláspontom szerint a biztosító részvénytársaságok a stratégiai céljait úgy tudják elérni, ha működésükben átállnak a kompetencia alapú munkaszervezésre. Ennek azonban alapfeltétele az, hogy a szervezetek egy jól kidolgozott kompetenciamenedzsment és tudásmenedzsment rendszert működtessenek.

6. Irodalomjegyzék

HEIDRICH B. (2017): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Budapest, Akadémia Kiadó.

K. E. SVEIBY. (2001) Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

KISPÁLNÉ HORVÁTH M. (2015): A felnőttkori tanulás hatása a komfortérzésre. Doktori (PhD) értekezés tézisei.

https://edit.elte.hu/xmlui/bitstream/handle/10831/39907/Kd_13357_t%C3%A9zis.pdf

(Letöltés ideje: 2022.04.09. 11:53)

KSH Statisztikai Tükör (2015): Munkaerő-piaci folyamatok, 2014. I–IV. negyedév. 2015/19. szám. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1412.pdf> (Letöltés ideje: 2023.01.27. 14:45)

KSH Kiadványtára (2022/b.): Munkaerőpiaci folyamatok, 2022. II. negyedév. <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok-2022-ii-negyedev/index.html> (Letöltés ideje: 2022.11.05. 10:32)

KSH (2023): 20.2.1.17. A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként, negyedévente – TEÁOR'08 [ezer fő]. In: Összefoglaló táblák (STADAT). https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0112.html (Letöltés: 2023.01.27. 18:22)

MABISZ (2018): Az esettanulmány-módszer alkalmazása a biztosítási szektor ismertségének növelése érdekében. In: Biztosítás és Kockázat, V. évfolyam, 3. szám, 2018. 76-91. old.

MABISZ (2020): Magyar Biztosítók Évkönyve 2020. <https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2018/09/mabisz-e%CC%81vko%CC%88nyv-2020-v2j2-HU.pdf> (Letöltés ideje: 2023.01.28. 12:06)

MABISZ (2021): Magyar Biztosítók Évkönyve 2021. <https://mabisz.hu/wp-content/uploads/evkonyv/mabisz-evkonyv-2021-V6j4-HU.pdf> (Letöltés ideje: 2023.01.28. 12:08)

MABISZ (2022): Magyar Biztosítók Évkönyve 2022. <https://mabisz.hu/wp-content/uploads/evkonyv/mabisz-evkonyv-2022-hu.pdf> (Letöltés ideje: 2023.01.28. 12:10)

MNB (2019): A Magyar Nemzeti Bank 17/2019. (IX.20.) számú ajánlása a biztosítók és viszontbiztosítók irányítási rendszeréről. <https://www.mnb.hu/letoltes/17-2019-biztositok-es-viszontbizt-iranyitasi-rendszer.pdf> (Letöltés ideje: 2023.02.02. 19:02).

MNB (2020/a.): Biztosítási, pénztári, tőkepiaci kockázati és fogyasztóvédelmi jelentés, 2020. In: Biztosítási, pénztári, tőkepiaci kockázati és fogyasztóvédelmi jelentés. <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/biztositasi-penztari-tokepiaci-kockazati-es-fogyasztovedelmi-jelentes> (Letöltés ideje: 2023.01.21. 8:14)

MNB (2020/b.): Vezetői körlevél a pénzügyi szektor munkavállalóit érintő szakmai képzésekről. In: Vezetői körlevelek - 2020. évben kiadott vezetői körlevelek. <https://www.mnb.hu/letoltes/pu-szektor-munkavallaloi-szakmai-kepzes.pdf> (Letöltés ideje: 2023.01.21. 8:56)

MNB (2020/c): A Magyar Nemzeti Bank 9/2020. (VII.14.) számú ajánlása a pénzügyi szervezetek számára a fogyasztóvédelmi elvek alkalmazásáról. <https://www.mnb.hu/letoltes/9-2020-fogyved-elvek.pdf> (Letöltés ideje: 2023.02.02. 19:04).

MNB (2021/a.): Biztosítási, pénztári, tőkepiaci kockázati és fogyasztóvédelmi jelentés, 2021. In: Biztosítási, pénztári, tőkepiaci kockázati és fogyasztóvédelmi jelentés. <https://mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/biztositasi-penztari-tokepiaci-kockazati-es-fogyasztovedelmi-jelentes> (Letöltés ideje: 2023.01.21. 7:55)

MNB (2021/b.): Magyar Nemzeti Bank 16/2021. (XI.25.) számú ajánlása a pénzügyi szervezetek panaszkezeléséről. <https://www.mnb.hu/letoltes/16-2021-panaszkezeles-ajanlas.pdf> (Letöltés ideje: 2023.02.02. 19:06)

MIHÁLY I. (2003): Felnőttek tanulása - az elméleti és gyakorlati tapasztalatok. In: Pedagógia folyóiratok – Világtükör, 2003/10. <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/felnottek-tanulasa-az-elméleti-es-gyakorlati-tapasztalatok> (Letöltés ideje: 2022.04.14. 12:15)

NEMESKÉRI GY. (2017): A foglalkoztathatóság általános kompetencia követelményei. Munkaügyi Szemle 2014/2. szám. 65-71. old.

PUBLICATION OFFICE OF THE EUROPEAN UNION (2019): Key competences for lifelong learning. 5. o. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en> (Letöltés ideje: 2022.10.29. 7:44)

SIMONICS I. (2016) Felnőttek szakképzése. Typotop Kft., Budapest, 2016

SPENCER és SPENCER (1990): Jéghegy modell. In: MOHÁCSI Gabriella: Kompetencia-modell nemzetközi környezetben. In: Humánpolitikai Szemle, 1996/11-12. 3-15. o.

SZABÓ SZ. PhD (2020) Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

SZÉPLAKI V.– VÉRTESY L. (2021): A biztosításfelügyelet története Magyarországon a 19. századtól a rendszerváltozásig. In: Jog történeti szemle, XIX. évf. 2. szám, 2021., 41-47.old.

https://majt.elte.hu/media/fc/6e/ae9753b12276b1a010b03c706cccb21f5624af629bff82246252693a06b7/MAJT_Jogtorteneti_Szemle_202102.pdf (Letöltés ideje: 2023.01.21. 7:58)

SZÉPLAKI V.– VÉRTESY L. (2022): A biztosításfelügyelet története Magyarországon a rendszerváltozástól napjainkig. In: Jog történeti szemle, XX. évf. 1. szám, 2022., 45-51.old.

https://majt.elte.hu/media/30/f4/22c7fedf052302aa80ecf10595b4a2dbc6fa4f8e25ccad0eb5e34a7a1292/MAJT_Jogtorteneti_Szemle_202201.pdf ((Letöltés ideje: 2023.01.21. 8:06)

SZ. TÓTH J. (2006): Az európai kihívások – magyar lehetőségek. A felnőttkori tanulás jövőképeinek körvonalai. https://konyvtar.nive.hu/files/sz_toth_janos_eu_kihivasok.pdf (Letöltés ideje: 2022.04.09. 10:45)

TÓTH K. (2021): Szervezeti képzés jellemzői empirikus vizsgálatok tükrében. Doktori (PhD) értekezés. Gödöllő, 2021.

WEF (2020): The Future of Jobs Report 2020. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (Letöltés ideje: 2022.10.09. 10:32).

Z. KARVALICS L. (2005): Információ, tudás, társadalom, gazdaság, technológia: egy egységes terminológia felé. In: Információs Társadalom V, 4. szám (2005): 7–17. <http://real.mtak.hu/147326/1/inftars.V.2005.4.1.pdf> (Letöltés ideje: 2023.01.22.11.18)

web 1: A biztosítás története. <https://www.proviti.hu/biztositas-tortenete.html> (Letöltés ideje: 2023.01.19. 16:16)

web 2: Magyar biztosítás története. <https://www.biztoshely.hu/magyar-biztositas-tortenete.html> (Letöltés ideje: 2023.01.19. 17:04)

web 3: Az MNB felügyeleti és fogyasztóvédelmi mandátuma. In: Felügyeleti keretrendszer <https://www.mnb.hu/felugyelet/felugyeleti-keretrendszer> (Letöltés ideje: 2023.01.21. 10:07)

web 4: 2014. évi LXXXVIII. törvény a biztosítási tevékenységről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400088.tv> (Letöltés ideje: 2023.02.03. 15:04)

web 5: The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (Letöltés ideje: 2022.10.09. 9:07)

web 6: These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (Letöltés ideje: 2022.10.09. 10:07)

web 7: Felvételi/Szakok, képzések, 2023. https://www.felvi.hu/felveteli/szakok_kepzések (Letöltés ideje: 2023.01.25. 18:59)

web 8: Pénzügyi szolgáltatók adatai In: Piaci szereplők keresése <https://intezmenykereso.mnb.hu/> (Letöltés ideje: 2023.01.21. 14:26)

web 9: Biztosítsd Be Magad! verseny naptár <https://case-solvers.com/events/event/3-biztonsagkerek-forgasd-ki-a-jovod> (Letöltés ideje: 2023.01.25. 19:17)

1. számú melléklet: KÉRDŐÍV MUNKAVÁLLALÓK RÉSZÉRE

Faránkiné Nagy Zsuzsanna vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem vezetés és szervezés szakos hallgatója. Kutatásom célja beazonosítani azokat a munkavállalói kompetenciákat, amelyek a biztosító részvénytársaságoknál elengedhetetlenek. Ebben kérem az Ön segítségét. A kérdőív kitöltése anonim és önkéntes. A benne szereplő adatok kizárólag a diplomamunkámhoz, tudományos célra használok fel, sem az Ön személye, sem a válaszai nem lesznek beazonosíthatók, nem kerülnek nyilvánosságra.

A kompetenciákkal, azok fejlesztésével kapcsolatos kérdésekre kérem, őszintén válaszoljon, ezzel növelve a kutatásom eredményességét. A kérdőív kitöltése körülbelül maximum 5 percet vesz igénybe.

A kutatással kapcsolatos kérdések esetén állok rendelkezésére a farankine.zsuzsanna@gmail.com email címen.

Tisztelettel: Faránkiné Nagy Zsuzsanna

1. Neme?

- ☐ Férfi
- ☐ Nő

2. Életkora?

- ☐ 21-25 év között
- ☐ 26-30 év között
- ☐ 31-35 év között
- ☐ 36-40 év között
- ☐ 41-45 év között
- ☐ 46-50 év között
- ☐ 51 év felett

3. Iskolai végzettsége?

- ☐ Érettségi bizonyítvány szakképesítés nélkül
- ☐ Érettségi bizonyítvány szakképesítéssel
- ☐ Felsőfokú szakképesítés

- ☐ Felsőfokú végzettség, alapdiploma (BA, BsC)
- ☐ Felsőfokú végzettség, mesterdiploma (MA, MsC)
- ☐ Felsőfokú végzettség, doktori végzettség (PhD)

4. A biztosítási szektoron belül milyen területen dolgozik?

- | | |
|---|---|
| ☐ Értékesítés | ☐ Ügyfélszolgálat |
| ☐ Adminisztráció | ☐ Termékfejlesztés |
| ☐ Kockázatelbírálás | ☐ Aktuárius |
| ☐ Értékesítés támogatás | ☐ Riporting, controlling |
| ☐ Kárrendezés | ☐ Marketing |
| ☐ Pénzügy | |
| ☐ Informatika | |
| ☐ Oktatás | |
| ☐ HR, Munkaügy | |
| ☐ Jog (jog, compliance, belső ellenőrzés, kockázatkezelés) | |
| ☐ Kockázatvállalás | |

5. Milyen pozíciót tölt be munkahelyén?

- ☐ Beosztott
- ☐ Alsóvezető
- ☐ Középvezető
- ☐ Felsővezető

6. Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?

- ☐ Kevesebb, mint 1 éve
- ☐ 1-2 év között
- ☐ 3-5 év között
- ☐ 6-10 év között
- ☐ Több, mint 10 éve

7. Az elmúlt 1 évben a munkaköri feladataihoz kapcsolódóan részt vett bármilyen képzésen (képzések=iskolarendszerű képzés, szakképzés, konferencia, szeminárium, előadás, tréning, képesítést nyújtó vagy képesítést nem nyújtó tanfolyamok)?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

- ☐ Jelenleg is képzésre járok.
8. A közeljövőben tervezi (akár a munkáltatóval közösen), hogy részt vesz a munkaköri feladataihoz kapcsolódó képzésen (képzések=iskolarendszerű képzés, szakképzés, konferencia, szeminárium, előadás, tréning, képesítést nyújtó vagy képesítést nem nyújtó tanfolyamok)?
- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Jelenleg is képzésre járok.
9. Amennyiben a 7. vagy a 8. pontnál igennel válaszolt, vagy jelenleg is képzésre jár, kérem jelölje meg, hogy milyen típusú képzésre jár(t)?
- ☐ Felsőfokú szakképzés
- ☐ Felsőfokú szakképesítés
- ☐ Képesítést nyújtó tanfolyam
- ☐ Képesítést nem nyújtó tanfolyam, képzés
- ☐ Konferencia
- ☐ Előadás
- ☐ Önismereti, képesség/kompetenciafejlesztő tréning
- ☐ Szeminárium
10. (7., 8. pontnál „igen”, vagy „jelenleg is képzésre járok” válasz esetén) A képzés jellemzően milyen ismeret, készség fejlesztésére irányul(t)?
- ☐ Szakmai ismeretek fejlesztésére.
- ☐ Soft skillek (például: csapatmunka-készség, kommunikáció készség, a szervezőképesség, rugalmasság, érzelmi intelligencia, a motiválhatóság, és a kreativitás) fejlesztésére.
- ☐ Mindkettőre.
11. (7., 8. pontnál „igen”, vagy „jelenleg is képzésre járok” válasz esetén) Kérem válassza ki azt, ami leginkább igaz Önre!
- ☐ Saját elhatározásból, akár önköltségen jelentkez(t)em képzésre. Fontosnak tartom tudásom, kompetenciáim fejlesztését.

- ☐ Saját elhatározásból jelentkez(t)em képzésre. Fontosnak tartom tudásom, kompetenciáim fejlesztését és ebben a munkáltatóm anyagilag és/vagy szabadidővel is támogat.
- ☐ Munkáltatómmal, közösen eldöntve jelentkez(t)em képzésre. Feladataim változtak, ezért szükségessé vált tudásom, kompetenciáim fejlesztése.
- ☐ Munkáltatóm által, saját szervezésű képzésre járok/jártam. A részvétel kötelező (volt).

12. A szervezethez történő belépésekor (vagy munkakör módosításakor) a munkáltató az Ön oktatását egy jól megtervezett és Ön által is ismert betanítási-oktatási terven keresztül valósította/valósítja meg?

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Nem tudok róla

13. Önre vonatkozóan készült fejlesztési terv az Ön szervezetében?

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Nem tudok róla

14. Ismeri a szervezeti egységére, valamint az Ön által betöltött munkakörre lebontott szervezeti stratégiát?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

Kérem, jelölje be, hogy az 1-4 skálán (1=egyáltalán nem szükséges, 2=inkább nem szükséges, 3=többször szükség van rá, 4=nélkülözhetetlen) mennyire tartja szükségesnek az adott tulajdonságot a munkája során!

15. Komplex problémamegoldás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

16. Analitikus gondolkodásmód:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

17. Kreativitás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

18. Aktív tanulás képessége:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

19. Együttműködési készség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

20. Kognitív rugalmasság (megkérdőjelezni, módosítani a korábbi hiedelmeket, benyomásokat, előfeltevéseket az új információk fényében):

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

21. Stressz-tűrő képesség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

22. Vezetői készségek:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

23. Érzelmi intelligencia:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

24. Gyors helyzetfelismerés, ellenőrzés:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

25. Kritikus gondolkodásmód:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

26. Elemzőképesség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

27. Újszerű ötletek feltárása:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

28. Ítéltő- és döntéshozó képesség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

29. Technológiai design és programozás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

30. Tárgyaló képesség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

31. Problémamegoldás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

32. Érvelési készség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

33. Innovatív gondolkodásmód:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

34. Ügyfélközpontúság:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

35. Vezetési és társadalmi befolyás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

36. Technológiai ismeretek:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

37. Kezdeményezőkézség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 nélkülözhetetlen

2. számú melléklet: Strukturált interjú kérdések középvezetőknek

A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem vezetés és szervezés szakos hallgatója vagyok, diplomamunkámat a biztosító részvénytársaságoknál dolgozó munkavállalói kompetenciákról és azok fejlesztésének jelentőségéről írom. Ebben szeretném kérni a segítségét. Az Ön személyes adatait a GDPRP szabályoknak megfelelően kezelem. Az interjú során összegyűjtött adatokat az Ön beleegyezésével, kizárólag a kutatásomhoz használom fel és azokat anonim módon kezelem. A kutatással kapcsolatos kérdések esetén állok rendelkezésére a farankine.zsuzsanna@gmail.com email címen.

Tisztelettel: Faránkiné Nagy Zsuzsanna

Iskolai végzettség?

Betöltött munkakör?

Melyik szakterületet vezeti?

Szakterületen belül milyen munkakörök tartoznak Önhöz és hány fő?

Mi a megnevezett munkakörök betöltéséhez szükséges, elvárt iskolai végzettség?

Ha van, mi az adott munkakör betöltéséhez szükséges, elvárt szakmai tapasztalat?

Véleménye szerint, milyen kompetenciák szükségesek a munkakör betöltéséhez (maximum 15 kompetencia)?

Munkatársai rendelkeznek/rendelkeztek betanítási tervvel?

Munkatársai rendelkeznek egyéni fejlesztési tervvel?

3. számú melléklet: Álláshirdetések tartalomelemzési szempontja

Kiválasztott álláshirdetés kiválasztási szempontja: *Biztosítótársaságok karrier oldalán történt a keresés **vagy** a <https://www.profession.hu/kereses> oldalon a részletes keresés funkció használata.*

Álláshirdetés megjelenésének a helye:

Álláshirdetés megjelenésének az ideje:

Hirdetést feladó biztosító részvénytársaság:

Meghirdetett munkakör:

Hirdetésben szereplő feladatok:

Hirdetésben szereplő követelmények:

Hirdetésben szereplő előnyök:

4. számú melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: Pénzügyi, biztosítási nemzetgazdasági ágban foglalkoztatottak létszámváltozása negyedéves bontásban - Saját szerkesztés. Forrás: KSH, 2023.....	9
2. ábra: MABISZ tagbiztosítók által foglalkoztatott igazgatási területen dolgozók száma 2019-2020-2021. között - Saját szerkesztés. Forrás: MABISZ, 2020., 2021., 2022.....	11
3. ábra: Dolgozatom „célstruktúrája”. Saját adat	26
4. ábra: Hipotézisek-módszerek-eszközök. Saját adat.....	29
5. ábra: Válaszadók megoszlása iskolai végzettség, illetve az múltra vonatkozó képzési igény szerint, % (N=154). Forrás: saját adat	35
6. ábra: Válaszadók megoszlása iskolai végzettség, valamint a jövőre vonatkozó képzési szándék szerint, % (N=154). Forrás: saját adat	37
7. ábra: Válaszadók megoszlása pozíció és iskolai végzettség szerint (N=154). Forrás: saját adat	39
8. ábra: Válaszadók megoszlása pozíció, iskolai végzettség, valamint a múltra vonatkozó képzési szándék szerint, %. (N=154). Forrás: saját adat	41
9. ábra: Változás a múltra és a jövőre vonatkozó képzési igényekben beosztás, iskolai végzettség szerint, %. Forrás: saját adat	42
10. ábra: Képzéssel kapcsolatos motiváció, pozíció és iskolai végzettség szerint,% (N=101). Forrás: saját adat.....	43
11. ábra: Válaszadók megoszlása képzési típus, pozíció, iskolai végzettség szerint (N=101). Forrás: saját adat.....	44
12. ábra: Az elmúlt 1 évben képzésen részt vevők aránya, életkor szerint (N=154). Forrás: saját adat	46
13. ábra: Változás a múltra és a jövőre vonatkozó képzési igényekben életkor szerint, %. Forrás: saját adat.....	49
14. ábra: Képzési motiváció a válaszadók életkora szerint (N=101). Forrás: saját adat	50
15. ábra: Képzési típusok életkor szerint,% (N=101). Forrás: saját adat	51
16. ábra: Képzési preferenciák életkor szerint,% (N=101). Forrás: saját adat	52
17. ábra: Megtervezett, betanítási programban való részvétel,% (N=154). Forrás: saját adat	54
18. ábra: Megtervezett, betanítási programban való részvétel korcsoportok szerint,% (N=154). Forrás: saját adat	54

19. ábra: Megtervezett, betanítási programban való részvétel betöltött pozíció szerint,% (N=154). Forrás: saját adat	56
20. ábra: Megtervezett, betanítási programban való részvétel szakterületek szerint,% (N=154). Forrás: saját adat	57
21. ábra: Megtervezett, betanítási programon való részvétel és szervezeti startégia ismeretének összefüggése,% (N=154). Forrás: saját adat	58
22. ábra: Egyéni fejlesztési tervvel rendelkezők aránya szakterületi bontásban,% (N=154). Forrás: saját adat.....	60
23. ábra: Egyéni fejlesztési tervvel rendelkezők aránya a munkakörre vonatkozó szervezeti startégia ismerete szerint,% (N=154). Forrás: saját adat	62
24. ábra: Vizsgált kompetenciák rangsorolása aszerint, hogy azok szükségesek-e a munkavégzéshez,% (N=154). Forrás: saját adat	65
25. ábra: Komplex problémamegoldás.....	66
26. ábra: Együttműködési készség rangsorolása pozíció szerint,% (N=154). rangsorolása pozíció szerint,% (N=154).	66
27. ábra: Stressz-tűrő képesség.....	67
28. ábra: Gyors helyzetfelismerés rangsorolása pozíció szerint,% (N=154). és ellenőrzés rangsorolása pozíció.....	67
29. ábra: Ügyfélközpontúság rangsorolása pozíció szerint,% (N=154). Forrás: saját adat.	67
30. ábra: A 4 főkomponens átlagai alapján képzett klaszterek. Forrás: saját adat	73
31. ábra: Hipotézis-tézis tábla. Forrás: saját adat	79

5. számú melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Válaszadók megoszlása aszerint, hogy az elmúlt 1 évben részt vettek, vagy jelenleg is részt vesznek-e képzésen (N=154).....	34
2. táblázat: Múltra vonatkozó képzési szándék elemzése, iskolai végzettség szerint (N=154)	36
3. táblázat: Válaszadók megoszlása aszerint, hogy a közeljövőben részt kívánnak-e venni képzésen (N=154).....	37
4. táblázat: Közeljövőre vonatkozó képzési szándék elemzése, iskolai végzettség szerint (N=154)	38
5. táblázat: A múltra vonatkozó képzési szándék elemzése, pozíció szerint (N=154).....	40
6. táblázat: A jövőre vonatkozó képzési szándék elemzése beosztás szerint (N=154).	41
7. táblázat: Múltra vonatkozó képzési szándék elemzése, életkor szerint (N=154).....	45
8. táblázat: Az elmúlt 1 évben képzésen részt vett válaszadók elemzése életkor szerint (N=154).	47
9. táblázat: Életkor szerinti, múltra vonatkozó képzési szándék elemzése (N=154).....	48
10. táblázat: A közeljövőre vonatkozó képzési szándék elemzése, életkor szerint (N=154).	48
11. táblázat: Válaszadók megoszlása aszerint, hogy a szervezethez történő belépéskor vagy munkakör módosításkor egy megtervezett betanítási programban vettek részt (N=154). ..	53
12. táblázat: Válaszadók megoszlása betanítási programmal összefüggésben, pozíció szerint (N=154).	55
13. táblázat: Betanítási programon való részvétel vizsgálata a betöltött pozíció szerint, Kruskal–Wallis próba (N=154).	56
14. táblázat: Wilcoxon próba eredménye a betanítási program és a stratégia összefüggésében (N=154).	58
15. táblázat: Válaszadók megoszlása az egyénre szóló fejlesztési terv szerint (N=154). ...	60
16. táblázat: Összefüggés vizsgálata egyénre készített fejlesztési terv és munkakörre vonatkozó szervezeti stratégia ismerete között (N=154).....	62
17. táblázat: Faktorelemzés a változók varianciája és saját értéke szerint (N=154).	68
18. táblázat: Faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai az 5 faktoros modellben (N=154).	69
19. táblázat: Faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai az 4 faktoros modellben. Második futtatás eredménye (N=154).	70

20. táblázat: Faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai az 4 faktoros modellben. Harmadik futtatás eredménye (N=154).	70
21. táblázat: Faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai az 4 faktoros modellben. Negyedik futtatás eredménye (N=154).	71
22. táblázat: Faktorelemzési módszerrel képzett négy klaszter, a csoportátlagok alapján (N=154).	72

6. számú melléklet: Függelék jegyzék

1. számú függelék: Tartalmi kivonat minta

DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: Munkavállalói kompetenciák és azok fejlesztésének jelentősége napjainkban a biztosítási szektorban

A dolgozat készítő hallgató neve: Faránkiné Nagy Zsuzsanna

Szak, képzési szint és tagozat megnevezése: Vezetés és Szervezés MSC., Levelező tagozat

Tanszék, Intézet: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Belső témavezető: Dr. Suhajda Csilla Judit, egyetemi docens, Humántudományi Tanszék

Külső témavezető: -

Kulcskérdések:

- kompetenciakövetelmény
- képzés, fejlesztés
- külső környezeti hatások
- munkaerőpiac

Dolgozatomban a biztosítási részvénytársaságoknál dolgozó munkavállalók kompetenciáját vizsgálom. A biztosítás, biztosítási piac történelmi áttekintését követően, bemutatom a biztosítási részvénytársaságok foglalkoztatottjainak munkaerőpiaci helyzetét, a foglalkoztatással szemben támasztott jogszabályi követelményeket, a szektort érintő képzési lehetőségeket.

Kutatásom során, a foglalkoztatottak megítélése szempontjából fontos kompetenciakövetelményeket kívánom felmérni és emellett be szeretném mutatni a jelenleg elérhető álláshirdetésekből, valamint a biztosítókkal folytatott interjúk során felmért, kompetenciaelvárásként felsorolt munkáltatói elvárásokat.

2. számú függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Faránkiné Nagy Zsuzsanna Krisztina
A Hallgató Neptun kódja: I5VH84
A dolgozat címe: Munkavállalói kompetenciák és azok fejlesztésének jelentősége napjainkban a Biztosítótársaságoknál
A megjelenés éve: 2023.
A konzulens tanszék neve: Humántudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s 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 könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: Bp., 2023. év április hó 28. nap


Hallgató aláírása

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Faránkiné Nagy Zsuzsanna Krisztina (hallgató Neptun azonosítója: I5VH84) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakedolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakedolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: Budapest 2023 év április hó 24 nap


Belső konzulens