

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Czeglédi Bernadett**

**2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet**

**Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak**

## **KOMPETENCIÁK ÉRTELMEZÉSE A GENERÁCIÓK TÜKRÉBEN**

A jövő kompetenciái az Ipar 4.0 -ban és azon túl

**Belső konzulens:** dr. Suhajda Csilla Judit  
egyetemi docens

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** Agrár- és  
Élelmiszergazdasági Intézet /  
Nemzetközi-szabályozási és  
Gazdasági Jogi Tanszék

**Készítette:** Czeglédi Bernadett

**Budapest**

**2024**

# Tartalom

1. Bevezetés és célkitűzések .....	4
2. Szakirodalmi áttekintés .....	8
2.1 Generációk.....	8
2.1.1 Generációs elméletek .....	8
2.1.2 Generációk a munkaerőpiacon.....	10
2.1.3 Generációk a vizsgálat szempontjából.....	15
2.2 A VUCA vs BANI világ.....	16
2.3 Kompetencia a 21. században.....	18
2.4 Kompetenciák és készségek a munkaerőpiacon.....	22
2.5 Kompetencia jelentések, modellek.....	25
2.5.1 Kompetencia jelentések .....	25
2.5.2 Kompetencia modellek .....	26
2.6 Ipari forradalom, digitalizáció, mesterséges intelligencia.....	29
3. Vizsgálati módszerek .....	31
3.1 Tartalomelemzés.....	31
3.1.1 A WEF jelentésekről kicsit bővebben.....	32
3.2 Fókuszcsoportos interjú.....	33
4. Vizsgálati eredmények bemutatása, értékelése .....	35
4.1 Tartalomelemzéssel végzett vizsgálat .....	35
4.1.1 WEF 2016 .....	35
4.1.2 WEF 2018 .....	37
4.1.3 WEF 2020 .....	39
4.1.4 WEF 2023 .....	41
4.1.5 Rangsorok összehasonlító elemzése .....	43
4.2 A fókuszcsoportos interjúk eredményei .....	48
4.2.1 Demográfiai adatok feltárása .....	49
4.2.2 Különbözőségek a kompetencia fogalmának értelmezésében.....	50
4.2.3 Elvárások a munkaerőpícon.....	52

4.2.4	Vélemények a multigenerációs környezetről és a generációk közti komplementer együttműködésről.....	62
4.2.5	Top 10 kompetencia értelmezése.....	65
4.2.6	Digitalizáció, mesterséges intelligencia.....	68
5.	Következtetések és javaslatok.....	69
6.	Összefoglalás .....	73
7.	Irodalomjegyzék .....	75
8.	Táblázatok és ábrák jegyzéke .....	82
9.	Melléklet .....	83
10.	Hallgatói nyilatkozat .....	86
11.	Konzulensi nyilatkozat.....	87

# 1. Bevezetés és célkitűzések

A különféle technológiai innovációk, a technikai fejlődés mindig is hatással volt a munka világára, a munkaerőpiaci folyamatokra és munkát végző emberekre. Ezek a változások jelentős társadalmi hatásokkal járnak, melyek egy része tartósnak bizonyul, más részük csak átmeneti. A mostani változások sajátosságát leginkább azok korábban nem tapasztalt gyorsuló üteme és sebessége jelenti, mely egyértelmű munkaerőpiaci hatásokat is eredményez (Gödör, 2023). A tudásalapú társadalom, mint az Európai Unió eszméje gyors ütemben alakítja át a gazdaság- és oktatáspolitikai trendeket. Ebben a koncepcióban az ember, mint humán erőforrás - kognitív tőke - foglal el központi szerepet. Alvin Tofflernek van egy közismert mondása, miszerint a 21. század analfabétái nem azok az emberek lesznek, akik nem tudnak írni és olvasni, hanem azok, akik nem képesek tanulni, a tanultakat kitörölni és újratanulni. Az életen át tartó tanulásnak ebben az alkalmazkodási folyamatban tehát kulcsszerepe van (Besenyei, 2011). Azonban van valami, ami még ennél is fontosabb, ami nélkül nem lehetünk sikeresek sem a tanulásban, sem a foglalkoztatásban, sőt a személyiségünk kiteljesítésében sem. Ez pedig az, hogy mennyire ismerjük fel a kompetenciáink jelentőségét és hogyan tudjuk kiaknázni az ezekben rejlő lehetőségeket.

A globális értelemben, nem csak munkaerőpiaci tekintetben felgyorsult világ megannyi változást hozott már és fog hozni a jövőben, így már nem a VUCA modell alapján, sokkal inkább a BANI világának hatalmas óceánjában próbáljuk meg majdnem irányíthatatlanná vált vitorlásunkat kikötőbe juttatni. Egy olyan világban élünk, amelyben mostanra már szinte minden mindennel kapcsolatban áll. Egy országban bekövetkező esemény gyakorlatilag az egész bolygón végigsöprő hatást válthat ki. Amikor erre gondolok, a Pillangó hatás című filmből idézett káoszelméletek alapját képező, sokak számára ismert mondás jut eszembe, miszerint „Egy pillangó szárnyának rezdülése, akár tájfunnt is okozhat a világ túlsó felén”. Ebben a világban nagy fokú teherbírásra és ellenálló képességre, empátiára és tudatosságra, kontextusra és alkalmazkodóképességre, valamint átláthatóságra és intuícióra is szükség van.

A gazdasági és társadalmi változások jelentős hatást gyakorolnak az egyes munkakörökben elvárt munkavállalói kompetenciák módosulására is (Pirohov- Tóth és Kiss, 2022). Míg korábban a „megbízható”, „terhelhető”, „lojális” kifejezések voltak a hívószavak egy interjú során, manapság már sokkal nagyobb eséllyel zárul pozitívan a kiválasztási folyamat, ha

például a „reziliens”, „analitikus gondolkodású”, „komplex problémamegoldásban jártas” szavak és fogalmak kerülnek a szakmai önéletrajzba, vagy említésre egy állásinterjúban. Az új kompetenciák új lehetőségeket jelentenek az egyének számára és megkönnyíthetik részvételüket mind a munkaerőpiacon, mind a társadalomban.

Természetesnek tekinthető, hogy az eltérő korokban született emberek másképp szocializálódnak, ennek tükrében másként gondolkodnak, priorizálnak, mást tartanak fontosnak mind a személyes, mind a munkaerőpiacon töltendő életük tekintetében, legyen szó akár a munkavégzéssel kapcsolatos igényeiről, elképzeléseikről. A napjainkban gyorsan változó világ minden korosztálytól a korábbinál nagyobb rugalmasságot követel. Manapság szinte elképzelhetetlen, hogy ne lenne szükségünk minimum egyszer pályamódosításra, de legalábbis arra, hogy továbbfejlesszük magunkat a szinte majd' minden munkaterületet érintő, fentebb taglalt felgyorsult technológiai fejlődés miatt is. Harari megállapítása szerint fogalmunk sincs majd hogyan fest a munkaerőpiacon 2050-ben. Szakértői körökben úgy tűnik általános az egyetértés, hogy a gépi tanulás és a robotika szinte minden munkakört meg fog változtatni a joghurtgyártástól a jógaoktatásig. A változás természetéről és közelségéről azonban már meglehetősen eltérőek a vélemények. Egyesek úgy vélik, hogy mindössze egy-két évtizeden belül milliárdok válnak gazdasági értelemben fölöslegessé. Mások szerint hosszú távon az automatizálás új munkahelyeket, munkaköröket is teremt és ezek a lehetőségek nagyobb jólétet biztosítanak majd mindenkinek (Harari, 2018: 30). Akárhogyan is, az említett trendeket és az ebből fakadó következményeket nem lehet figyelmen kívül hagyni. Az iskolában tanultak és a gyakorlati életben alkalmazandó kompetenciák közötti deficit egyre nagyobb.

A gyors változások kiszámíthatatlan világa és a 21. századi kompetenciák között szoros összefüggés mutatható ki (Vass, 2020). Az átalakulások hatására (nem kizárólagosan) az érintett munkaerőpiaci elvárások közül egyre hangsúlyosabb helyet kapnak az ún. transzverzális készségek, olyan kompetenciák (pl. önálló tanulásra való képesség, együttműködés, kritikus gondolkodás, digitális kompetenciák stb.), amelyek lehetővé teszik a munka fordulatokkal teli világához történő gyors és rugalmas alkalmazkodást (Századvég, 2023). Vajon ezt a különböző generációk tagjai hogyan képesek adaptálni? Hol tudunk mi tanácsadók ebbe a folyamatba bekapcsolódni?

Diplomadolgozatomban a munkaerőpiacon tapasztalható generációs eltérésekből fakadó különbségeket vizsgálom elsősorban a kompetenciák szempontjából. Céлом a kompetencia rangsorokra irányuló kvalitatív kutatás eredményei alapján a jövőben megjelenő elvárások

definiálása, a rangsorokban megjelenő képesség-, készség-halmazok munkavállalói megítélése, valamint az egyes fogalmak tartalma mögött húzódó értelmezések generációs vizsgálata, melyeket az alábbi hipotézisek mellett tanulmányoztam:

Generációs különbségek a kompetenciák értelmezésében: A különböző generációk tagjai eltérően értelmezik és értékelik a 21. századi kompetenciákat, különösen azokat, amelyeket a WEF jelentések előtérbe helyeznek.

- **Hipotézis 1:** A Z generáció tagjai más jelentést társítanak a munkaerőpiaci trendek alakulását előre jelző top 10 kompetenciához, mást gondolnak jelentéstartalmuk mögé, mint az idősebb, az X és Y generáció tagjai.

Vizsgálandó kérdések:

- Hogyan értelmezik a különböző generációk tagjai a WEF jelentéseiben szereplő kompetenciákat?
- Mely kompetenciákat tartják legfontosabbnak és hogyan határozzák meg a fontossági sorrendet?
- Milyen szerepet játszanak a generációs tapasztalatok és élethelyzetek az egyes kompetenciák értelmezésében?

- **Hipotézis 2:** Az Y és Z generáció tagjai nagyobb hangsúlyt fektetnek az érzelmi intelligencia és az empátia szerepére a vezetőkkel szemben támasztott elvárásaikban, míg az idősebb generáció - X - tagjai inkább a hagyományos vezetői tulajdonságokra helyezik a hangsúlyt, mint például a határozottság és a hatékony döntéshozatal.

Vizsgálandó kérdések:

- Hogyan értelmezik a különböző generációk tagjai a vezetői kompetenciákat?
- Miben különböznek a generációk megközelítései és prioritásai a kompetenciák terén?
- Milyen szerepet játszanak a generációs tapasztalatok és élethelyzetek az egyes kompetenciák értelmezésében?

- **Hipotézis 3:** Bár vannak különbségek a generációk között az értelmezésükben és prioritásaikban a munkaerőpiaci kompetenciák tekintetében, azonban ezek a különbségek a munkavégzés során a generációk együttműködése által

kiegyensúlyozhatóak és komplementer módon járulhatnak hozzá a munkahelyi teljesítményhez.

Vizsgálandó kérdések:

- Hogyan reflektálják a különböző generációk tagjai saját tapasztalataikat és értékrendjüket a munkaerőpiaci kompetenciákra?
- Miben különböznek a generációk megközelítései és prioritásai a komplementer kompetenciák terén?
- Hogyan tudják a különböző generációk tagjai egymást kiegészíteni és támogatni a munkahelyi környezetben a komplementer kompetenciáik révén?

Diplomadolgozatom első szakaszában ismertetem a szakirodalmi áttekintésen keresztül a témát keretbe foglaló fogalmakat, aktualitásokat, majd a hipotézisek és bennem felmerülő kérdések megválaszolása érdekében a munkaerőpiacon aktívnak tekinthető generációkat – X, Y, Z - vizsgálom kvalitatív kutatási módszerek alkalmazásával.

Annak érdekében, hogy minél pontosabb választ találjak kérdéseimre a vizsgálatok lefolytatásához tartalomelemzést, valamint a fókuszcsoportos interjútechnikát választottam. Bízom benne, hogy a diplomadolgozat elkészítése és az elvégzett kutatások által nyert eredmények közelebb visznek a megértéshez és rávilágítanak korunk kompetencia-deficittel érintett felgyorsult, technológiai változásokkal fűszerezett munkaerőpiaci elvárásaira, a tanácsadói szakma kiemelt fontosságára, valamint az eltérő generációk munkaerőpiacon való boldogulásának elősegítésében közrejátszott szerepére.



## 2. Szakirodalmi áttekintés

### 2.1 Generációk

#### 2.1.1 Generációs elméletek

Kutatásom a 21. század munkaerőpiacán elvárt készségek, képességek, kompetenciák és generációk viszonya témakörében a releváns szakirodalom áttekintésével kezdődött. A szakirodalomban többféle generációs elmélettel is találkozhatunk.

Prensky 2001-es művében egy kétpólusú felosztást alkotott meg, ami elsősorban társadalmi generációkra vonatkozott és a tekintetben tesz különbséget a korcsoportok tagjai között, hogy az adott ember születésének pillanata az analóg vagy online világba datálható -e. Ez alapján a „digitális bennszülött” és „digitális bevándorló” elnevezésekkel illetve ezen nemzedékek tagjait (Prensky 2001; Buda 2019). Míg például Howe és Strauss (1991) az életkorok alapján soroltak be öt generációt - többek között, amely mentén a fejezetben bemutatott generációk sajátosságainak prezentálása is történik -: veteránok, baby boomerek, X generáció, Y generáció és Z generáció. A Strauss és Howe által kidolgozott elmélet szerint az egymást követő emberi generációk világlátásában, értékrendjében és viselkedésében egy olyan mintázat fedezhető fel, ami ciklikusan, rendszeresen ismétlődik.

Buda (2019) megfogalmazásában generációnak nevezzük azon emberek összességét, akik egy időben születtek, szimultán élnek át bizonyos élet- és történelmi eseményeket, ezáltal adott tipizálás mentén hasonlóak lesznek egymáshoz az idő függvényének tekintetében. Annak kijelentéséhez, hogy egy adott embercsoport egy generációhoz tartozik, nem elegendő csupán az életkort alapul venni, egy nemzedéknek közösen kell megélnie ugyanazokat a történéseket, társadalmi változásokat is. Ilyen lehetett például egy háború, vagy egy kormányváltás megélése, esetleg egy új technológiai termék, például a mobiltelefon bevezetése (Mannheim, (2000) [1956]).

Nevezhetjük ezeket kohorszélményeknek is (Churman és Smith nyomán, 1997), melyek kiemelt szerepet játszanak egy-egy generáció sajátos értékrendjének alakulásában és az ehhez kapcsolódó tulajdonságainak, viselkedésének fejlődésében. Ezek a kohorszélmények helyhez, kultúrához kötöttek, de a jelenkor felgyorsult változásokkal és a mindenre kiterjedő

globalizációjával „terhelt” világában úgy tűnik ezeknek egyre kisebb szerepük lesz az egyes országok generációiról történő gondolkodása esetében.

Láthatjuk, hogy a különböző generációk nem feltétlenül az évszámok alapján határozhatók meg, sokkal inkább a szocializációs különbségek mentén, melyek értékrendbeli és kompetenciabeli eltéréseket is eredményeznek. Az azonos korcsoporthoz tartozó egyének sok esetben hasonlóképpen gondolkodnak, hasonló elvek mentén alakul ki az értékrendjük és a munkamoráljuk, főként a szülőktől - mint megelőző generációk tagjaitól - kapott minták és a társadalom változásai alapján (Buda, 2019). A generációkat a közös tapasztalatok, életélmények, a közös értékek fűzik össze. Az összekapcsolódás laza szálú, de meghatározó. Laza szálú, mert megannyi életsors, életút döntés mutatkozik meg egy-egy generáció tagjai esetében, ezért ezeket roppantul nehéz egységesnek tekinteni. Mégis van egy meghatározó vonulat az értékek, a közös élmények mentén, amely lehetőséget teremt arra, hogy összekapcsoljuk ezeket a sorsokat és kijelentsük, hogy a generációk között különbségek vannak és egyben a generációkon belül fellelhető azonosságok keretezik az oda tartozó emberek döntéseit (Törőcsik, 2009).

Az egyes generációk eltérő értékeivel, hiedelmeivel Mannheim - akit a generációkutatás atyjaként is emlegetnek - foglalkozott először. Feltételezése szerint az embereket életük végéig meghatározza, hogy fiatal korukban milyen benyomásokat szereznek (Bokor, 2007). Annak idején az volt a természetes, hogy a fiatalok tanultak az idősebbektől, mert ők rendelkeztek elegendő tapasztalattal, tudással, erkölcsi értékrenddel. Ma már ez az értékrend módosult, a technológia fejlődésének köszönhetően sok területen kerültek előnybe a fiatalok és most már sok esetben az idősebb korosztály szorul az ő segítségükre. Míg a kezdetekben több száz, több ezer generációváltásnak kellett eltelnie ahhoz, hogy a változások, az új jelenségek és folyamatok megjelenése érzékelhető legyen, addig napjainkban már egy generáció életében változások, minőségi ugrások sokasága észlelhető (Besenyei, 2016).

A különböző generációk az őket sajátosan meghatározó korszellelem alapján magukban hordozzák, megtestésítik, a mindennapok során életre hívják és képviselik a maguk jellegzetes, sajátos kultúráját. Korunk munkaerőpiaca tőlük lesz sokszínű. Ugyanakkor a különbségek nemcsak a lehetőségeket, hanem az esetleges veszélyeket is magukban hordozzák – mutat rá Kurai és Suhajda (2015). A hihetetlen gyors ütemben változó világunkban, melyben a technikai, technológiai fejlesztések, az innovációs törekvések térnyerése az élet elválaszthatatlan részeként jelenik meg átszöve a mindennapokat, a generációs eltérések,

ellentétek kialakulásának esélye sokkal nagyobb, s az ebből fakadó kitettség is sokkal jelentősebben jelenik meg a munkaerőpiacon (Kurai és Suhajda, 2015). Minden generációnak megvannak a maga erősségei és gyenge pontjai, együttműködésüket tekintve a kulcs a köztük lévő bizalom, nyitottság, csapatmunka és kommunikáció erősítése, amely megnyitja a generációk közti átjárást és ily módon minden generáció a lehető legjobb tulajdonságait nyújthatja. Példaként említhető az X generáció évek során felhalmozott óriási munkatapasztalata vagy akár a Z generáció rendkívüli informatikai és technológiai ismerete (Juhász et al., 2023). A generációs vizsgálati aspektus izgalmas kérdések feszegetését, elemzését, tanulmányozását foglalja magában, a meglett válaszok számos területen fordíthatók döntések kiindulópontjává (Törőcsik et al., 2014).

### 2.1.2 Generációk a munkaerőpiacon

A **Veteránok** (1925-1945) korukból fakadóan már nem sorolhatóak az aktív munkavállalók közé. Idős korban találtak először a számítástechnikai eszközökkel és az internettel, ennek megfelelően a számítógép használata meglehetősen komoly kihívást jelent sokuk számára. Életükben kimagasló értéket képviselt, ha egyetlen munkahelyen, sokszor egyetlen szakterületen tudták végig dolgozni az aktív éveiket, melyért többnyire elismerésben és megbecsülésben részesültek, ez bizonyosságot és biztonságot jelentett számukra. Munkahelyükön kiemelten fontos volt a hierarchia, a tekintélyelvű gondolkodás és szabálykövetés (Kissné, 2010). Igényelték a világos, szenioritás alapú, autoriter vezetéset. Számukra a mai világ semmiben nem hasonlít arra a világra, amiben felnőttek; vannak köztük olyanok is, akik megélték a II. világháborút (Szabó, 2017). A technika egyáltalán nem tölt be fontos szerepet, sőt inkább megnehezíti az életüket. Általában csodálkozva és döbbenet fogadják a fiatalok gyakori munkahelyváltását (Tari, 2010).

A **Baby-boomerek** - avagy próféták, idealisták - (1946-1964) a második világháborút követő időszak felnövekvő generációja, amelyre az újrakezdés, a válságkezelés és az ugrásszerű népességnövekedés volt jellemző (Juhász et al., 2023). Már nem csak a túlélésre, de ez élet élvezetére is hangsúlyt szerettek volna helyezni, azonban megelőző minták hiányában ezt úgy sikerült abszolválni, hogy kitaláltak maguknak egy feladatorientált létet (Steigervald, 2020). Motivációs struktúrájuk elemeit képezi a megfelelés, mély szakmai tudás és a sokoldalúság

igénye (Komár, 2017). Fontos számukra a pozíció és a nimbusz, a saját jóllétükre, a jelenre fókuszálnak, kevésbé jövőorientáltak. Ennek a csoportnak az elismerést a parkolóhely, az iroda mérete, a pozícióhoz köthető rang és a munkatársak dicsérete jelenti. Legfontosabb munkahelyi értékeik a lojalitás, egyenlőség, csapatszellem, a becsületesség és a tisztesség (Meretei, 2017). Ez a generáció lehetőséget kapott a tanulásra, sokkal kíváncsibbak, nyitottabbak, elfogadóak az előző generációnál. Nagy munkakedvvel, munkabírással dolgoznak, terhelhető, megbízható, eredményes munkavállalók. Tapasztalatuk és tudásuk elmélyült, gyakran ezen nemzedék képviselői kerültek vezető pozíciókba (Meretei, 2017).

A hírnökemzedéknek - **X generáció** (1965-1981) - aktív munkaerőpiaci időszakában a multinacionális vállalatok megjelenésével sok változáshoz kellett alkalmazkodniuk. Megjelentek az üvegfalú irodák, változott a szervezeti kultúra, ezzel együtt a munkahelyi kommunikáció, a munkaóra/teljesítménykimutatás és a tulajdonosi szemlélet (Tari, 2010). Az X generációt átmeneti generációnak is nevezik, mivel értékrendjükben visszatükröződik az idősebb generációt jellemző státusz, munka és teljesítmény tisztelte, de megjelenik már az individuum kibontakoztatása iránti igény is, a státuszszimbólumok előnyben részesítése, az önjutalmazás igénye (Törőcsik et al., 2014). Megtapasztalták a hiánygazdaságot; gyerekkorukban jellemzően hiánycikk volt szinte minden, tagjai megélték a kommunikációs eszközök deficitjét és mindez egy speciális viszonyulást kölcsönöz az X-eseknek (Lipowski, 2017). Munkaértékeik közt szerepel a függetlenség, megbízhatóság és terhelhetőség. Ez a nemzedék a „kulcsos gyerekek”, akiknek családjában már a nők is munkába álltak, így ebben a kétkeresős családmódelben gyakrabban voltak egyedül, aminek köszönhetően sokkal önállóbbak, találékonyabbak a megelőző generációnál.

Ez az a generáció, melyet az egyik legnagyobb alkalmazkodási, idomulási készség jellemez. A korcsoport már fiatal korában találkozik a számítógéppel. Folyamatos megújulásra kényszerülnek - a dolgozataikat még csíkos füzetbe írták, az egyetemi beadandókat már floppyra mentették le, az önéletrajzukat már e-mailen kellett beküldeni, manapság pedig felhőbe mentik a munkaanyagaikat-, ezáltal rugalmas, megbízható, tapasztalt munkaerővé váltak. Jól boldogulnak az analóg és a digitális világban is. Kihívást jelent számukra a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése. Maximalizmus jellemzi őket, képesek valósággal beköltözni a munkahelyükre, miközben a technológia folyamatos alkalmazkodásra kényszeríti őket (Steigervald, 2020). Az X generációs munkavállalók elkötelezettsége a többi nemzedékhez képest sokkal nagyobb, de nem a szervezet, hanem a szakma felé, amit

képviselnek (Meretei, 2017: 14). Az X-eseket digitális bevándorlónak hívják, mivel a számítógépet és internetet idősebb korukban kezdték el használni, míg a következő generáció tagjainak többsége már beleszületett az internet világába, ezért a „digitális bennszülött” elnevezéssel illetik őket.

Az **Y generáció** (1982-1995) a digitális nemzedék első hulláma. Ők az utolsó generáció, aki még a kevésbé online világba születettek bele. Gyerekkori személyiségfejlődésük az offline térben zajlott, annak ellenére, hogy már nagyon fiatalon találkoztak az internettel (Steigervald, 2020). Komár (2017) magabiztos, energikus, kifejezetten tehetséges, kreatív személyekként jellemzi őket, akik a korábitól jelentősen eltérő viselkedést mutatnak a tanulás és a munkavégzés területén. Az utóbbi évtizedek robbanásszerű technológiai fejlődésével egy időszokban nőttek fel, információéhségük kifejezett, a multikulturális környezetet könnyedén, laza attitűddel kezelik, a multitasking számukra természetes. Jellemző a generáció tagjaira a teljesítményorientáltság, a folyamatos tanulás, a kihívások keresése, a flexibilitás, a szabadságvágy és a környezeti tudatosság. Számukra már kiemelt jelentőséggel bír a munkamagánélet egyensúlya, nem hajlandóak csak a munkának szentelni az életüket. Kockázatvállalók a munkaerőpiacon, nem megalkuvóak, ha szükségét érzik rugalmasak a munkahelyváltás tekintetében is. Kétségtelen, hogy az elődjeikhez képest bennük sokkal kisebb az alárendeltség érzete a munkahelyükkel kapcsolatban (Tari, 2010). Nem félnek változtatni és saját magukban bízva ismereteik kiterjesztésével erősítik társadalmi helyzetüket (Kissné, 2010). Döntéseikben inkább a személyre szabott lehetőségeket, a kényelmet és a rugalmasságot preferálják (Tari, 2010).

Az Y generáció általános jellemzői között említi a szakirodalom az ambíciózusság és innovativitás mellett erősen megmutatózó szociális érzékenységet. E generáció nagy hangsúlyt fektet a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának nyomon követésére (Csiszárík et al., 2022). A kortárs csoportok hatása erős, szívesen dolgoznak társakkal együtt, ugyanakkor jellemző rájuk a céltalanság és a kiszámíthatatlanság is (Komár, 2017). Az Y generációs munkavállalók azzal motiválhatóak, ha kihívást jelentő feladatokat kapnak, mely előre viszi őket a szakmai fejlődésükben. Sokkal alkalmazkodóbbak, szuverénebbek, mint elődeik. A hierarchiát és a kemény munkát elutasítják, a megkövesedett struktúrákat fellazítva a munkavégzés hatékonyságára törekednek (Schäffer, 2015). Ők az első generáció, akik megszakítva a generációk szocializációs sorrendjét, a korukhoz szükséges kompetenciák számottevő részét nem felmenőiktől, hanem saját kortársaiktól tanulják el (Besenyey, 2016).

Az IT generáció, azaz a **Z generáció** (1996 – 2007) szülöttei könnyen, intuitív módon használják a technológiát és az internetet, mert ezekkel együtt nőttek fel. A Z-sek gyerekkora az internet fiatalkora, a felnőttkoruk pedig az internet felnőttkora. Egy olyan világba születtek, amely láthatóan az ő igényeik szerint fejlődik, de senki nem tudja pontosan, hogy az merre tart. Kortárs orientált társadalom a felnőtt orientált társadalommal szemben (Steigervald, 2020). Nagyon kevés felnőtt példaképet fogadnak el, a leghitelesebb személyek számukra a korosztályukból kikerülő, valamilyen területen megítélésük szerint „komoly” eredményt elérő, de legalábbis hírnevet szerző emberek. A mintát adó személyekre nem felnézni akarnak, hanem szembenézni velük (Törőcsik et al., 2014). Ők az első, igazán globális generáció, akik állandó virtuális kapcsolatban állnak kortársaikkal (Juhász et al., 2023). A globalitás a nyelvezetben is megjelenik, olyan szavakat, kifejezéseket használnak, amelyeket más generáció nem használ, vagy nem is ért (Törőcsik et al., 2014). Az egész glóbuszt átszelően kapcsolatban áll(hat)nak egymással a különböző platformokon, a közösségi oldalakon keresztül (Mccrindle, Wolfinger 2010). Szabadidejük egyre nagyobb részét a közösségi médiumok használatával töltik, ami vagy helyhez kötöttséget jelent, vagy mobil módon való időlelkötést (Törőcsik et al., 2014).

Egyszerre számos dologgal foglalkoznak, az audiovizuális tartalmakat jobban kedvelik az írásos formátumnál, rövidebb ideig tudnak csak összpontosítani és fogékonyabbak az azonnali, gyors jutalmakra. Felgyorsult világban élnek, melynek következtében a munka világában is ezt a fajta gyors szemléletváltást képviselik. Egyszerre csinálnak mindent, mert mindent instant, azonnal akarnak. A figyelemmegosztás, az új típusú információcsere következtében csökken a precizitásuk, a fókuszáltságuk és a kommunikációs képességeik (Tari, 2010; Horváth 2019). Ha elégedetlenek, vagy megújulásra vágnak könnyebben váltanak, sokkal mobilisabbak elődeiknél. Hagyományos eszközökkel már nem motiválhatóak. Információtechnológiai tudásuk kiemelkedő. Motivációs elemeik közt szerepel az önmegvalósítás és a munkamagánélet egyensúlya. Vágnak az elismerésre, gyakori visszajelzést igényelnek. Jó kapcsolatot alakítanak ki munkatársaikkal, azonban komoly ellentétek is kialakulhatnak közöttük, mivel az információ gyors áramlása alapvető elvárás számukra, így nehezen tolerálják a lassabb mechanizmust (Juhász et al., 2023). Az azonnali eredményre, a vezetőktől kapott közvetlen, személyes visszajelzésre fókuszált attitűd, az átgondolt, megfontolt döntéshozatal és analitikus gondolkodás hiánya esetükben bizonyos munkakörökben hiányosságnak minősülhet.

Törőcsik és munkatársai (2014) megállapítása szerint a Z generáció hasonló problémákkal néz szembe, mint a megelőző időszak fiataljai, azaz az identitáskeresés, az élet nagy kérdéseinek

feszegetése, a megfelelés stb., de a technikai lehetőségek olyan új kereteket adnak életüknek, amely hirtelen még inkább érthetlenné teszi magatartásukat az idősebb korosztályok számára.

Az **Alfa generáció** tagjai (2008 - ) már a szó szoros értelmében beleszülettek a digitális létbe, az okoseszközök alkotta rendszerbe, többségüknek már a születésük pillanatában van digitális történelmük; ennek okán valami teljesen újnak a kezdetét is jelentik. Környezetükben jóformán minden és mindenki digitális formát ölt. A nagyszülőkkel - tőlük akár jelentős fizikai távolságból - a mobiltelefon képernyőjén keresztül, „élő adásban” kommunikálnak, szüleik a gyermekkorukról készült fényképeket már nem a könyvszerű, kézbe fogható fotóalbumba helyezik, hanem okoseszközökre mentik, majd onnan a felhőbe, Facebook-csoportba vagy éppen az Instagramra (Steigervald, 2020). Az, hogy ez a tárgyalt generáció emberi kapcsolataira milyen hatással lesz, még nem egyértelmű.

Mccrindle (2015) kutatási adatai alapján hetente több mint 2,5 millió Alfa születik világszerte. Megállapítása szerint az eddigi történelem során a legképzettebb, legtöbb technológiával ellátott, globálisan a valaha volt „leggazdagabb” generáció. Ők alkotják majd a középosztálybeli fogyasztók legnagyobb nemzedékét, amelyet világunk látott és az „upagers” kifejezéssel illethetők, amely azt jelenti, hogy már igen fiatal korukban elkezdik az igényeik által befolyásolni a szülők társadalmi szokásait. Képviselőik messze vannak még ugyan a munka világától, de szakértői feltételezések már vannak arra vonatkozóan, hogyan fognak tudni majd helyt állni. Mivel a digitális világ életük szerves része, feltételezhető, hogy ebben mindenkinél könnyebben veszik majd az akadályokat. Valószínűsíthetően hosszabb ideig fognak élni és kulturálisan sokszínűbbek lesznek a korábbi generációkhoz képest. Technológiájuk globálisan a leginkább összekapcsolt nemzedékké teszi őket.

Székely (2020) megállapítása szerint az új nemzedékek megértésében a generációs logika segíthet, többdimenziós szemlélete sokkal izgalmasabb az alternatív megközelítéseknél, hiszen azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy milyenek a mai fiatalok. A kérdés magában hordozza a jövőről való gondolkodást is, hiszen a ma fiataljai fogják a későbbiekben formálni a világot, de formálják ma is, sőt bizonyos tekintetben már születésükkel – vagy meg nem születésükkel – is tették.

### 2.1.3 Generációk a vizsgálat szempontjából

A szakértők szerint nincsen konszenzus arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet pontosan behatárolni, azaz mikortól kezdődik és hol ér véget egy-egy generáció az évszámok tekintetben. Jelen dolgozatban Nemes (2019) születési időszak szerinti kategorizálását vettem alapul, mely az angol-amerikai modell (Strauss - Howe) nyomán készült:

**1. ábra:** Generációk születési évek alapján (saját szerkesztés, Nemes nyomán)

<b>Generáció neve</b>	<b>Születési éve</b>
Veterán	-1945
Baby boomer	1946-1964
X generáció	1965-1981
Y generáció	1982-1995
Z generáció	1996-2007
Alfa generáció	2008 -

Törőcsik utal arra, hogy a generációs vizsgálatoknál alapvető kérdés, hogy hogyan határozzuk meg a generációk keretét, milyen életkori határokat nevezünk meg és hány generációról gondolkodunk. Rámutat továbbá arra is - Schewe, Noble mentén -, hogy a generációk vizsgálatának meghatározó jellemzője a kohorsz-élmények alapján is létrejövő értékorientáció különbözőség. Lényegi része a rendszernek az életkor szigorú lehatárolása mellett az, hogy az egyes generációkhoz tartozóknak karakteresen más kohorsz-élményeik vannak. Így kérdés, hogy milyen kohorsz-élményeket választunk a láttatásnál, milyen forrásokra koncentrálunk az élménygyűjtés során, mert ezek származhatnak a korosztályt felkavaró nagyobb politikai, történelmi, gazdasági eseményekből, de feltételezhető a komolyabb innovációk markáns hatása csakúgy, mint a művészetek, pl. zene, film befolyása is (Törőcsik et al., 2014).

Mindezek figyelembevételével én azt a generációs kutatások mentén született gyakorlatot vettem alapul, mely munkaerőpiaci tekintetben a három aktív generáció vizsgálatát célozza meg. Ennek megfelelően az X (1965-1981), Y (1982-1995) és Z generáció (1996 – 2007) tagjait vettem górcső alá. A „generáció”, „nemzedék”, „korosztály” vagy „korcsoport” kifejezéseket dolgozatomban egymás szinonimáiként értelmezem.



## 2.2 A VUCA vs BANI világ

Szeretnék néhány gondolatot a szakirodalmi áttekintésben is szentelni a fentnevezett fogalmaknak. Egyrészt azért, mert keretbe is foglalja, másrészt azért, mert segít bemutatni a szakdolgozatban oly sokszor emlegetett globális változások dinamikáját, a lezajló folyamatokat és a kapcsolódó fogalmi kategóriákat.

Jamais Cascio társadalom kutató meglátásait nagyon érdekesnek találtam ezek értelemezésében. Meglátása szerint a világban mindig is volt bizonytalanság, összetettség és mi meglehetősen hatékony rendszereket dolgoztunk ki arra, hogy kezeljük és alkalmazkodjunk ehhez a mindennapi zűrzavarhoz; kezdve egészen a jog és a vallás intézményeitől a megszokott normákon, értékrendeken át a múlandó üzleti modellektől, politikai stratégiáig. Mindaz, amit a civilizáció alappilléreiként tartunk számon, végső soron kulturális eszközök összessége, amelyek lehetővé teszik számunkra a változások domesztikálását. Ha a bomlasztó folyamatokat érthetővé tudjuk tenni, bízhatunk benne, hogy talán kordában tudjuk tartani azok negatív következményeit. A bizonytalanságok kategorizálása olyan fogalmakkal, mint a **VUCA** és a **BANI**, hozzájárulnak a megváltozott globális kihívások jobb megértéséhez és ahhoz, hogy képesek legyünk azok hatékonyabb megelőzésére, kezelésére. Pontosabb magyarázatot adnak a körülöttünk zajló eseményekre, folyamatokra, támpontot adnak ahhoz, hogy megoldásokat találjunk az egyre összetettebbé váló világunkban.

Egészen 2023 közepéig azt mondták, hogy a VUCA világa vesz körbe bennünket, ahol V (Volatility) a változékonyságot, U (Uncertainty) a bizonytalanságot, C (Complexity) az összetettséget, A (Ambiguity) pedig a többértelműséget jelenti. A változás ismerős (bár nyugtalanító) dinamikájának keretbe foglalására alkalmazott „módszer” a "VUCA koncepció". A kifejezés az elmúlt évtizedekben hasznos értelmezési keretnek bizonyult a világ számára. Azt hangsúlyozta, hogy milyen nehéz jó döntéseket hozni a technológia és a kultúra gyakori, gyakran megrázó, zavaró változásainak paradigmájában (Cascio, 2022).

A kifejezést először az amerikai hadiparban alkalmazták, ahol többek között a növekvő kihívásokra való felkészültséget, gyors alkalmazkodást és reagálást jelentette (Pató et al., 2021). Az 1990- es években gyorsan elterjedt a katonai vezetésben, a 2000- es évek elejére pedig az üzleti stratégiáról szóló könyvekben is megjelent. Azt a fajta világot illusztrálja, amely az egyre inkább hálózatba kapcsolt, erősen digitális környezetben alakult ki. Az új évszázadra az ingadozás, a bizonytalanság, a komplexitás, a többértelműség a munkaerőpiacot tanulmányozó

és a piacon tevékenykedő szakemberek körében mindennapos fogalmakká váltak. Olyan módszertanokat igyekeztek kidolgozni, amelyek arra az igényre épültek, hogy struktúrárt hozzanak létre a bizonytalanságra.

Azonban a VUCA fogalma egyre inkább elavult, mert gyakorlatilag alapállapotunkká vált. Manapság, ha egy helyzetet vagy rendszert változékonynak vagy kétértelműnek nyilvánítunk, azzal semmi újat nem mondunk. Ennek köszönhetően jelenik meg az új keretrendszer, a BANI – Brittle (törékeny), Anxious (szorongó), Nonlinear (nem-lineáris), and Incomprehensible (érthetetlen) -, amely azokat az egyre gyakoribb helyzeteket írja le, amelyekben az olyan egyszerű fogalmi kategóriák, mint változékonyság, vagy komplexitás már nem elégségesek ahhoz, hogy megértsük, mi történik körülöttünk. Olyan helyzetek, amelyekben a körülmények nem egyszerűen instabilak, hanem kaotikusak. Amikor a kimeneteleket nem egyszerűen nehéz előre látni, hanem teljesen kiszámíthatatlanok, vagy ahol a történések nem egyszerűen kétértelműek, hanem érthetetlenek. A törékenységgel, hogy a világ bármelyik pillanatban - hirtelen és katasztrófális módon - összeomolhat, szétverte azt az illúziót, hogy a rendszereink erősek és stabilak. Az állandósult szorongás romba döntötte azt az elképzelést, hogy tényleges hatásunk van a dolgokra. A nemlinearitás vetett véget annak, hogy azt higgyük, a dolgok kiszámíthatóak. A megértést segítő valós információkat pedig szinte lehetetlen lassacskán kiszűrni a “zajból”; sokszor csak érthetetlenül állunk a helyzetek előtt (Cascio, 2022).

A különbségek szemléltetésére az alábbi ábra szolgál:

**2. ábra:** VUCA vs BANI szemléltetése, (saját szerkesztés Barbara Schreiber ábrája nyomán)



A VUCA-BANI váltás a generációk közötti különbségek terén is felfedezhető. A **Boomerok** még jórészt internet nélkül, a hagyományok világában éltek. Az **X generáció** is viszonylagos nyugalomban töltötte fiatalkori éveit, ahol a kiszámíthatóság, a stabilitás, a kemény munkával elérhető fejlődés jelentett értéket. Mindenkinek hasonló változások jelentek meg az életében, viszonylag megjósolható módon. Az **Y generáció** már a VUCA-ban szocializálódott. Az ipszilonok, akik a fogyasztói társadalom úttörőinek számítanak, az internetnek köszönhetően kiszélesedő világban már az egyéni kríziseik mellett mások kríziseivel is szembetalálták magukat, emiatt többször szembesültek a bizonytalanság érzetével. A **Z generáció** már a globális válságok korába született, ahol a folyamatos online jelenlét és médiafogyasztás extrém kitettséget jelent tagjaira nézve. Keresik az önkifejezési lehetőségeket, jobbra akarják tenni a világot igényeik és szándékaik szerint is. Az **Alfa generáció** pedig a COVID-maszkok mögött, a legkülönbélebb képernyők előtt éli/élte gyermek-és kamaszkorát.

A jelenlegi generációk tagjai nagyjából évente szembesülnek egy-egy nagyobb (világ)válsággal, olyanokkal, melyekkel az X generáció tagjai életük első negyven évében talán egyszer sem. Ezeket generációtól függetlenül mindenkinek nehéz megélni, még akkor is, ha az eltérő korosztályoknak mások a megküzdési módszerei és törekvései. Ez a BANI világa. A sokszorosára duzzadt komplexitás a BANI-ban már-már egyenlő a káosszal és mindez arról is szól, hogy hogy vagyok „én”, azaz az egyén – adott esetben a munkáltató és a munkavállaló - ebben a turbulenciában. Míg a BANI viharos képet fest, ennek az új valóságnak az elfogadása az első lépés a hatékony navigáláshoz, a tanulásra és alkalmazkodásra képes környezetek létrehozásától a gondolkodásmód megváltoztatásán át a technológia kihasználásáig (Cascio, 2022).

## 2.3 Kompetencia a 21. században

A **kompetenciák** definiálásával több fórum is foglalkozott a 2000- es években, többek között az Európai Bizottság szakértői csoportja, az OECD DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) nevű projektje, amely meghatározta a csoport által megalkotott kompetencia fogalmát. E szerint a kompetencia azt a képességet jelenti, amellyel sikeresen oldjuk meg a komplex feladatokat egy adott helyzetben. A fogalom egyben azt is jelenti, hogy mobilizálni tudjuk ismereteinket, utal a kognitív és a gyakorlati képességekre, magában foglalja a szociális és a magatartási elemeket, valamint az attitűdöket és az érzelmeket is (Balázs és Szabó, 2020).

A kompetencia tehát ismeretek, készségek, adottságok, attitűdök együttesére utal és magában foglalja a tanulásra való képességet is (Gőgh et al., 2020).

Vass (2020) felhívja a figyelmet arra, hogy a kompetencia napjaink egyik leggyakrabban használt, egyben legvitatottabb fogalma is, melyre különböző értelmezések és fogalmi keveredések egyaránt jellemzők. Ez utóbbira példaként hozza, hogy a megváltozott képesség-halmazra vonatkozóan a „21. századi kompetenciák” és a „21. századi készségek” fogalomra keresve egymást átfedő, közel hasonló tartalmakat találunk.

A kompetencia latin eredetű szó, alkalmasságot, ügyességet fejez ki. A Pedagógiai lexikon szerint „alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők”. A fenti meghatározásból jól érzékelhető, hogy a kompetencia egy komplex rendszer, amelyben az egyes alkotóelemek egymásra épülnek. A készségek és a képességek ennek a rendszernek szerves részét képezik. A kompetencia „olyan ismeretek, készségek és képességek összessége, amely által a személy egy adott területen képes meghatározott döntésen és a megvalósításon alapuló eredmény elérésére” (Vass, 2020).

A szakirodalomban a kompetencia fogalmának széles kínálatával találkozhatunk, melyből itt most csak néhányat emeltem ki. A kompetencián nem kizárólagosan az alapképzéssel megszerzhető tudást értjük, hanem gyakorlati jártasságot is, mely az iskolából kilépve egyfajta „learning by doing” folyamat során fejlődik tovább (Fabulya et al., 2017).

A kompetencia meghatározása mellett - a fentiek figyelembevételével - úgy vélem jó, ha megemlítem a készségek, valamint a képességek fogalmait is, mivel ezen kifejezések a hétköznapi szóhasználatban gyakran összemosódnak. Legegyszerűbben úgy fogalmazhatnánk, hogy a kompetencia a komplexebb értelmezési tartomány, míg az utóbbi kettő ennek eleme, rész-halmaza. A képesség fogalma olyan tudásfajtára utal, amely valamilyen aktivitást tesz lehetővé a cselekvő számára, ezzel szemben a készség a tudás része, a tanulás eredménye, vagyis amikor megfelelő számú gyakorlás eredményeként a cselekvéssor automatikussá válik. Az angol nyelvben használt „skill” kifejezés tartalmát tekintve inkább a készség szónak felel meg, annak ellenére, hogy sokszor szinte már automatikusan képességként fordítják (Horváth et al., 2021).

A kompetenciák határozzák meg, hogyan kommunikálunk, illeszkedünk be a társadalomba, látjuk a világot, mennyire vagyunk kreatívak, milyen könnyen oldunk meg problémákat,

rugalmasan kezelünk eltérő szituációs helyzeteket, hozzáértéssel kezelünk digitális eszközöket. Az alap kompetenciákon túl az automatizáció és a digitalizáció térnyerésével folyamatosan újabb és újabb kompetenciákra kell majd szert tennünk. Minden feladat más és más képességeket, készségeket igényel, így az, aki birtokában van ezeknek, ugyanazon erőforrásokkal hatékonyabb munkát képes végezni.

Mint azt láthatjuk, számos kompetencia definíció létezik, azonban a szerzők **munkaerőpiaci kompetencia** alatt általában az egyén azon jellemzőinek összességét értik, amelyek hozzájárulnak a munkafeladatok ellátása révén a szervezeti célok megvalósításához. A kompetencia tevékenységorientált, cselekvéshez, problémamegoldáshoz, döntésekhez és a feladatok végrehajtásához is kapcsolódik. Karacay (2018) is utal rá, hogy az Ipar 4.0 korszakában az állások és munkavállalók kompetenciabeli különbségének csökkentésére a vállalatoknak nemcsak az új dolgozók, tehetségek bevonására és felvételére, hanem jelenlegi munkavállalók átképzésére, valamint a munkafolyamatok átdolgozására is hangsúlyt kell fektetniük. A negyedik ipari forradalom kiindulópontjának az olyan új technológiákat és azok együttes alkalmazását tekintik, mint a mesterséges intelligencia (AI), a robotika, a bio- és a nanotechnológia. Ezek a technológiák szorosan kapcsolódnak a társadalmi-gazdasági változásokhoz, amelyek együttesen új lehetőségeket hoznak a munka jövője számára (Boros, 2023). Nemcsak a jövő „digitális munkaerejének” a kitanítására van szükség, hanem olyan munkaerő képzésére is, aki rendszerszinten gondolkodik, azonnal alkalmazkodik és elvégzett munkája segíti a vállalat versenyképességének fenntartását (Karacay, 2018).

A szakemberek meghatároztak úgynevezett **kulcskompetenciákat**. Ide tartoznak azok, amelyek képessé tesznek minket arra, hogy megfeleljünk a ránk váró szerepeknek és kezelni tudjuk az előre nem látható változásokat. Ehhez nem csak önállóság, felelősségvállalás, tanulási-, gondolkodási készség, de problémamegoldó képesség és kreativitás is szükséges. Az OFI tudástárban található, Vass (2019) által írt tanulmány alapján a kulcskompetencia az ismeretek, készségek és attitűdök transzferábilis, többfunkciós egysége, amellyel mindenkinek rendelkeznie kell ahhoz, hogy személyiségét kiteljesíthesse és fejleszthesse, be tudjon illeszkedni a társadalomba és foglalkoztatható legyen. A kulcskompetenciákat, a kötelező oktatás, illetve képzés időszaka alatt szükséges elsajátítani, hiszen a későbbiekben, az egész életen át tartó tanulás során, minden egyéb tanulás alapját ezek a kompetenciák képezik. Amikor kulcskompetenciákról beszélünk, akkor alapvetően nyolc kompetenciát értünk alatta: anyanyelvi kommunikáció, idegen nyelvi kommunikáció, matematikai, műszaki és

természettudományi kompetenciák, digitális kompetencia, a tanulás tanulása, szociális és állampolgári kompetencia, kezdeményezőkézség és vállalkozói kompetencia, kulturális tudatosság (Vass, 2019). Munkaerőpiaci szempontból akkor releváns egy kulcskompetencia, hogyha az fontos a munkaerőpiaci boldogulás aspektusából. Ebben az értelemben a munkaerőpiaci kulcskompetenciák a kompetenciák azon körét alkotják, melyek a hatékony és produktív munkavégzéssel állnak kapcsolatban. Lényegében az egyén számára mindegyik kulcskompetencia fontos, ám az adott munkakörtől függően eltérő módon (Fabulya et al., 2017).

A technológiai és globális változások az **alapkészségek**, és **kemény készségek** mellett az új, ún. 21. századi **transzverzális, szoft készségek** fejlesztését is szükségessé teszik (Lannert, 2023: 14.). Előbbiek a munkavállalók képességét mutatják egy adott feladat elvégzésében, utóbbiak pedig inkább azt, hogy hogyan alkalmazkodnak, mennyire együttműködők, hogyan oldják meg a problémákat és döntenek az adott helyzetekben. A készségek nagyon fontos elemei az emberi munkatevékenységnek, azonban ezek csak egy szűk részét képezik a kompetencia személyiséggel kapcsolatos követelményének (Poór, 2008). A nemzetközi szakirodalom gyakorta említi a kompetenciák átválthatóságát, amin a kompetenciák új kontextusba való helyezésének képességét értjük. A kompetenciák átválthatósága az egyének mobilitásának kulcseleme és a munkaerőpiaci értéke kiemelkedően magas. Egy, a munkaadók és a munkavállalók körében végzett friss magyar kutatás eredménye is azt szemlélteti, hogy a korábban elvárt munkavállalói kompetenciák hátrébb sorolódnak és a transzverzális kompetenciák határozzák meg a jövő munkaerőpiacát (Századvég, 2023). Mindezek a jellemzők a fiatal, belépő munkavállalók esetében különösen fontosak, hiszen esetükben a szakmai tudás és tapasztalat még nehezen számonkérhető (Hornyák és Fodor, 2020).

A vezetői kompetencia a vezetői feladatok ellátásához szükséges ismeretek birtoklását, alkalmazásképes tudását - azaz gyakorlatba ültetését - és a vezető számára nélkülözhetetlen funkcionáló személyiségjegyeket, valamint a megfelelő beállítódást (attitűdöt) jelenti (Poór, 2008). Poór azon megállapítását is kiemelt jelentőségűnek tartom a jelen téma tekintetében, miszerint fontos, hogy az egyes munkaköröket, feladatokat ellátók minél több, a tevékenységükhöz szükséges készséggel rendelkezzenek, mert ezek birtokában nagyobb teljesítményre lesznek képesek anélkül, hogy az külön szellemi terhelést jelentene számukra. Ez lehetővé teszi, hogy szellemi kapacitásunk terhelése nélkül valósítsanak meg bizonyos feladatokat, hatékonyabbá téve ezzel a munkát.

## 2.4 Kompetenciák és készségek a munkaerőpiacon

A munka – beleértve a munkaerőpiaci trendeket - a történelem során folyamatosan változott. Az ipari forradalmak jellemzően meghatározó változásokat hoznak a termelési eszközökben és rövid idő alatt képesek megváltoztatni a munka piacát. Három ipari forradalmat éltünk meg: az első a gőzgépekkel működő gyári termelés megvalósítása volt, a másodikat az elektromosság által biztosított termelés változásai definiálták, a harmadikat pedig az információs és számítási technológiák váltották ki. A negyedik ipari forradalom alapjának az olyan új technológiákat és azok együttes alkalmazását tekintik, mint a mesterséges intelligencia (AI), a robotika, a bio- és a nanotechnológia. Ezek a technológiák szorosan kapcsolódnak a társadalmi-gazdasági változásokhoz, amelyek együttesen új lehetőségeket hoznak a munkaerőpiac résztvevői számára (Boros, 2023).

Harari (2020) kronologikusan végigvezeti az olvasót a 21. század és az azt követő időszak lehetséges történései és azok kihívásai elemzésén keresztül. Ha a karriert nézzük, ma elvileg tizen-huszonéves korunkban tanulunk ki egy szakmát, aztán életünk hátralévő részét nagyjából azon a területen szeretnénk eltölteni. Persze negyven-ötvenéves korunkban is tanulunk új dolgokat, de az életünk alapvetően egy tanuló és egy dolgozó időszakra tagolódik. Ha százötven évig élünk, ez nem így lesz majd, főleg egy olyan világban, amelyet állandóan új és új technológiák megjelenése ráz meg. Az emberek pályafutása sokkal hosszabb lesz, szakmailag újra meg újra tovább kell képezniük magukat, előfordulhat, hogy még kilencvenévesen is (Harari, 2020: 32).

Olyan képességekre, készségekre és kompetenciákra van szüksége egy átlagos munkavállalónak, melyek nagy része pár évtizede még nem is létezett. Az információs társadalomban keletkező hatalmas mennyiségű információ tudatos kezelésének, értékelésének képessége mellett a digitális eszközök használatának, a digitális írástudásnak a képességét is indokolttá válik elsajátítani. Emellett nem feledkezhetünk meg olyan más típusú képességekről, mint például a kritikai gondolkodás, kommunikációs kompetenciák, vagy akár az önkifejezés és önreflexió fejlesztésének szükségességéről sem. A digitális készség az alap és magas szintű készségek széles skáláját foglalja magába, amely lehetővé teszi egyrészt a digitális technológiák (digitális tudás) használatát, másrészt a technológiák használatához szükséges alapvető kognitív, érzelmi vagy szociális készségeket. A digitális kompetencia nemcsak a digitális készségeket, hanem a készségek, tudás és hozzáállás csoportját, a kritikus és reflektív

hozzaállást is tartalmazza a rendelkezésre álló adatok felelősségteljes felhasználása érdekében (Kiss, 2017). Napjaink tudásalapú társadalma a munkaerőpiacon jelenleg aktív generáció minden tagjától megköveteli a komplex kritikai gondolkodás és tanulás, a digitális és hagyományos környezetben való hatékony navigáció képességét. Képesnek kell lenniük komplex kompetenciahalmazt adaptálni (Egervári és Kovács, 2021: 269.).

Vannak kompetenciák, amelyek viszonylag rövid idő alatt elsajátíthatók vagy fejleszthetők, míg vannak, amelyek hosszabb idő és energia befektetést igényelnek. A WEF legutóbbi felmérése szerint a tartalomgyártás, értékesítés és marketing területen szükséges kompetenciák akár már egy-két hónap alatt elsajátíthatók, míg a termékfejlesztés, valamint az adat- és mesterséges intelligencia területén általában két-három hónapra van szükség. Ennél hosszabb tanulási folyamattal szerezhetők meg például a mérnöki munkakörökben szükséges kompetenciák. Nem csak a munkahelyek megtartásánál lehet szükség új kompetenciák megszerzésére. Sokan – főleg a fiatalabb generációk tagjai – gyakrabban váltanak munkahelyet, vagy akár szakmát is. Az egész életen át tartó tanulás tehát nem csupán egy frázis: ahhoz, hogy valaki az élete során akár 8-10 munkahelyen és több szakmában is helyt tudjon állni, folyamatos tanulásra és fejlődésre van szükség (WEF, 2020). Úgy tűnik, hogy az élethosszig tartó tanulás mellett az **élethosszig tartó kompetenciafejlesztés** is előtérbe kerül.

A munkaerőpiacon megjelenő munkavállaló jelöltek különböző **kemény** (hard skill) és **puha készségekkel** (soft skill) rendelkeznek. A puha készség jellemzők a személyiségbeli és viselkedésbeli hozzáállások, szemben a kemény készségekkel, amelyek munka és technika specifikusak. A pályán megkívánt előrehaladáshoz mindkét típusú készség egyaránt fontos. A munkavállalókat keresők elsősorban a puha készségeket részesítik előnyben a felvétel során a kemény készségekkel szemben, melyek nehezebben elsajátíthatóak, azonban megtanulhatóak és elengedhetetlenek a hosszú távú munkahelyi sikerhez. A puha készségek átvihetőek a különböző munkahelyek és karrierek között, még abban az esetben is, ha a munkaköri leírásokban nem azonosak a feltételek, miután a puha készségek a kemény készségekkel ellentétben általában nem szakmaspecifikusak (Zarándné et al., 2023). Az olyan alapvető készségek, mint az írás-olvasás, a számolás, a kommunikáció és a csapatmunka s legtöbb munkakör tekintetében szükségesek. Ezen túlmenően a jövő munkavállalójának, alkalmazkodva az ipari forradalmak indukálta változásokhoz, a következő készségekre is szert kellene tennie: kritikus gondolkodás és problémamegoldás (kognitív készségek), prezentáció és konfliktusmegoldás (interperszonális készségek), valamint alkalmazkodóképesség és



önfejlesztés (intrapersonális készségek). A Harvard Egyetem egyik kutatása szerint a munkahelyi sikerek nyolcvanöt százaléka köszönhető soft skilleknek, míg csupán tizenöt százaléka a hard skilleknek (National Soft Skills Association 2015). A LinkedIn Global Talent Trends 2019 jelentésében olvasottak szerint a szakértők 92 százaléka gondolja, hogy a puha készségek ugyanolyan fontosak vagy még fontosabbak, mint a kemény készségek. A szakértők 89 százaléka azt állította, hogy ha egy újonnan felvett munkavállaló mégsem váltja be a hozzá fűzött reményeket, akkor az azért van, mert a szükséges és kritikus puha készségeknek nincs, vagy nem megfelelően van birtokában (LinkedIn 2019; Horváth et al., 2021). A távmunka és digitalizáció világában az empátia, kreativitás, problémamegoldó képesség, mint kulcsfontosságú személyes készségek, döntőek a sikeres együttműködés szempontjából. Ezt erősíti meg egy nemrégiben végzett LinkedIn felmérés (2023) is, amely szerint az amerikai nagyvállalatok vezetői 72%-a nagyobb értéket tulajdonít a puha készségeknek, mint a mesterséges intelligenciával kapcsolatosaknak. Azonban ahogy az várható volt, a mesterséges intelligenciával kapcsolatos készségek iránti kereslet is egyre növekszik - a LinkedIn-en a GPT-t vagy a ChatGPT-t említő álláshirdetések aránya 21-szeresére nőtt 2022 novembere óta (Roslansky, 2023).

Az alacsonyabb kockázatú munkakörök automatizálási veszélye a szociális és kreatív készségekre támaszkodik. Az ezekhez a munkakörökhöz szükséges legfontosabb készségek például: együttműködés, önszabályozás, tudásépítés, a kommunikáció, a valós problémák megoldása és a technológia tanulási célú felhasználása. A magasan képzett szakmákat kevésbé fenyegeti az automatizálás veszélye, mivel ezek olyan készségeket és képességeket is igényelnek, amelyek továbbra is fontos szűk keresztmetszetei az automatizálásnak (Boros, 2023: 36.) Az üzleti kommunikáció és működés új világrendje jelentős készségeket igényel majd a digitális és mobilkommunikáció terén. Van Laar és munkatársai (2017) véleménye szerint a 21. századi digitális készségek a technikai, információs, kommunikációs, együttműködési, kreatív, kritikai gondolkodásra és problémamegoldásra irányuló készségek.

A World Economic Forum szerint a munkáltatók által egyre fontosabbnak ítélt legfontosabb készségek, készségcsoportok közé tartozik a kritikus gondolkodás, elemzés, valamint a problémamegoldás és az önmenedzselési készségek, mint például az aktív tanulás, a rugalmasság, a stressztűrés (Boros, 2023). Kawana (2021) kutatásai rámutattak, hogy a puha készségek a technológiahasználattal egyenesen arányosan elkezdtek kikopni a fiatalabb generációkból. Ezzel együtt a hatékony kooperáció képessége is, hiszen a frissebb nemzedék

tagjai inkább a digitális- írásbelikommunikációt részesítik előnyben, amely az interperszonális élmények csökkenéséhez vezet, így a „személyesség” az „érintettség” és a „kapcsolódás” élménye egyre inkább kiveszni látszik a személyközi kapcsolatokból. A Wall Street Journal által végzett felmérés pedig azt mutatja, hogy ezek a készségek ugyanolyan fontosak, ha nem fontosabbak, mint a technikai készségek, alkalmazásuk elsajátítása pedig alapvető a munkakörnyezetben való könnyű beilleszkedéshez.

Jól látható tehát, hogy a növekvő digitalizáció és az automatizáció terjedése mellett a közelmúlt változásai miatt egyre inkább szükség van a humán jelenlét, az elvárt kompetenciák és készségek újraértékelésére, fejlesztésére és elemzésére.

## **2.5 Kompetencia jelentések, modellek**

### **2.5.1 Kompetencia jelentések**

A munka világában a kompetenciák vizsgálata a hatvanas években került előtérbe. A munkában való sikeresség elemzését követően a viselkedést kezdték el vizsgálni, majd a kompetenciák kerültek reflektorfénybe. A Világgazdasági Fórum az elmúlt években több jelentést is közzétett azon kiemelt szerepet játszó munkahelyek és legfontosabb készségek jövőbeli alakulásáról, melyek a technológiai fejlődésben jelenős szerepet játszanak majd (Schwab- Samans, 2016; Schwab , 2018; Schwab- Zahidi, 2020; Zahidi 2023). A szerzők összefoglalták a vezető globális vállalatok stratégiai tisztviselőinek, humánerőforrás-menedzsereinek szempontjait a szükséges készségek jelenlegi változásairól és az ágazatok közötti megoszlásról. Ezek a jelentések a munkaerőpiacon való sikeres helytálláshoz szükséges készségeket elemzik és nyomon követik a változások ütemét. A technológiai újítások elterjedésének gyors üteme azt jelzi, hogy az egyes munkakörökben keresett készségek a következő öt - tíz évben még inkább megváltoznak, ezért a készségbeli, kompetenciabeli hiányosságok továbbra is hangsúlyosak lesznek. A Világgazdasági Fórum (WEF) mellett más szervezetek is készítenek kompetencia rangsorokat, jelentéseket, amelyek segítenek megérteni a globális munkaerőpiaci trendeket és a különböző készségek fontosságát (a teljesség igénye nélkül):

- Az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) számos jelentést és tanulmányt készít a munkaerőpiac és a kompetenciák területén. Ezek között

szerepelnek olyan kiadványok, mint a „Skills Outlook” vagy a „Future of Education and Skills”.

- Az UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) is publikál hasonló kiadványokat, jelentéseket a globális oktatási rendszerekről és a kompetenciák fejlesztéséről. Ezek a jelentések átfogó értelmezéseket nyújtanak az oktatás minőségéről, hatékonyságáról, valamint a 21. századi munkahelyeken elvárt készségekről és tudásról.
- A Világbank (World Bank) által kiadott jelentések általában az oktatás minőségével, a munkaerőpiaci igényekkel és a készségek fejlesztésével foglalkoznak.
- A McKinsey Global Institute (MGI) olyan tanulmányokat és beszámolókat készít, amelyek a munkaerőpiaci trendeket, a készségek fejlesztésének lehetőségeit, valamint a digitalizáció munkaerőpiacra gyakorolt hatásait elemzik.

## **2.5.2 Kompetencia modellek**

Az elmúlt fél évszázadban számtalan kompetencia modell került már bemutatásra (Spencer és Spencer 1993, Bartram, 2005, Kurz, 1999, Borman és Motowidlo, 1993, Hogan és Holland, 2003, Campbell, McCloy, Oppler, és Sager, 1993, Scullen, Mount, és Judge, 2003). A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi karán a munkához, munkaerőpiachoz kapcsolódó kompetenciák vizsgálatának témájában több fontos publikáció is megjelent [(Bajor et al. 2001, Mészáros és mtsai, 2007, J. Klér, Budavári-Takács, 2010, Varga, Vas, Szira, Bárdos, 2013, Csehné Papp, 2007); Suhajda, Budavári, 2015]. Ezzel párhuzamosan a nemzetközi szervezetek (Európai Unió, OECD) is komoly erőfeszítéseket tettek a munkavállalói kompetenciakeretek megfogalmazására, kategorizálására. A korábbi fejezetben említett DeSeCo projekt keretében dolgozták ki azt a kompetencia keretrendszert is, mely hosszabb távra jelölte ki a jövő munkavállalói számára fejlesztésre javasolt kompetenciaterületeket. A nemzetközi tudományos együttműködés által megvalósított projekt célkitűzése az egyéni sikereket megalapozó kompetenciák leírása mellett, a jól funkcionáló társadalom építőköveinek meghatározása is volt. Tekintettel arra, hogy elméletük szerint a jövő nemzedékének a társadalmi és gazdasági környezet növekvő komplexitásával történő megbirkózás jelenti majd a legfőbb kihívást, úgy vélik az ehhez történő sikeres alkalmazkodás lehet a kulcskompetenciák birtoklásának legfontosabb eredménye. Értelmezésükben a kompetencia nem csupán tudást és készséget jelent, hanem magában foglalja annak képességét is, hogy az egyén akár komplex

elvárások megjelenése esetén is megfelelően mobilizálni tudja a pszichoszociális erőforrásait, beleértve készségeit és attitűdjét is. Modelljünkben az egyes kompetenciaterületek viszonyulásában való megjelenéséhez a reflektív gondolkodás és viselkedés képessége nyújt adekvát háttérrel, mely magában foglalja a változásokhoz való alkalmazkodás, a tapasztalatokból való tanulás képességét, és a kritikai gondolkodást is. A kulskompetenciákat három nagy kategóriába sorolták: interaktív eszközök használata, interaktivitás heterogén csoportok tagjaival, autonóm viselkedés (Karoliny et al., 2017).

Hazánkban az egyik legtisztább rendszert Nagy József (2000) alakította ki. Elmélete a kompetenciákat komponensrendszerként szemlélteti, amelyek motívumrendszerekből (motívumokból) és tudásrendszerekből (rutinokból, készségekből, szokásokból, képességekből, ismeretekből) állnak. A személyiség komponenskészletei rendszerré szerveződve sajátos funkciókat szolgálnak. Az egyes funkciók szolgálatára létrejött komponensrendszerek a kompetenciák. A kompetenciák az egyén és a környezete közötti kölcsönös hatékonyság belső feltételei.

A személyiség általános és speciális kompetenciáit ezek alapján Nagy (2000) a következők szerint különbözteti meg:

– *Általános (egzisztenciális) kompetenciák:*

1. A *kognitív* kompetenciák az információkezelés belső pszichikus feltételrendszerei. Ezek a kompetenciák a többi általános kompetencia kognitív feltételrendszerét is adják, mivel azok az információk felvétele, feldolgozása és továbbítása nélkül nem működőképesek (pl. figyelem, tanulás, emlékezés, problémamegoldó gondolkodás). A kognitív képességek komponenskészletei (készségek, rutinok) önálló, önmódosuló egységek, az aktuális helyzettől, feladattól függően kerülnek kölcsönhatásba. Négy komplex kognitív képességet emel ki a kognitív kompetencia komponenskészletében: a gondolkodás, a kommunikáció, a tanulás és a tudásszerzés képességét.

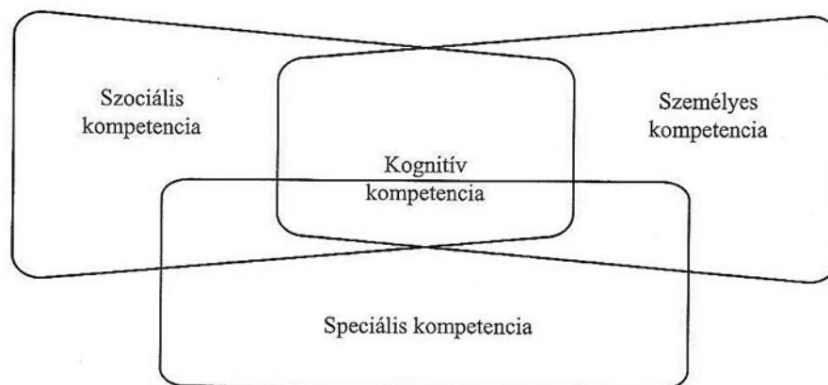
2. A *személyes* kompetenciák teszik lehetővé az egyéni és személyes érdekek hatékony érvényesítését, akár szociális kölcsönhatások nélkül is. A személyes kompetenciák funkciója az önvédelem, az önellátás/önállóság, az individualitás, az önszabályozás és az önfejlesztés (pl. önállóság, felelősségtudat, teherbíróképesség).

3. A *szociális* kompetenciák az egyén, a csoport, a társadalom életminőségének megőrzéséért, javításáért felelős motívum- és tudásrendszerek (pl. kommunikáció, konfliktuskezelés, együttműködés). Nagy a szociális helyzetek öt alapfunkcióját különbözteti meg: kontaktuskezelés, érdekérvényesítés, rangsorkezelés, szociális szervezés, szociális tanulás-nevelés.

– A *speciális (szakmai)* kompetenciák: a szakma vagy szakmák elsajátítását, művelését ellátó rendszerek, miközben a többi kompetencia funkcióit is szolgálják (pl. digitális kompetencia, vállalkozói kompetencia). Tartalmilag - az adott szakmától függően - számos változatuk létezik (Karoliny et al., 2017).

Fentieket szemlélteti a következő ábra:

**3. ábra:** Nagy József féle kompetencia modell (saját szerkesztés)



A WEF által publikált „The Future of Jobs” jelentések kimutatásai egy sajátosan kialakított globális kompetencia taxonómiára épülnek. Keretrendszerét 2020-ban dolgozták ki. Célja, hogy harmonizálja az üzleti, oktatási elképzeléseket a kompetenciák terén és közös nyelvezetre hozza a 21. századi az oktatásban, valamint a gazdaság világában elvárt kompetenciákat, képességeket, készségeket, ezáltal megkönnyítse mind az üzleti, mind az oktatási közösségek számára az egységes értelmezést. A rendszertan három nagy kompetenciahalmazra épül: (1) képességek és készségek, (2) attitűdök és értékek, valamint (3) tudás és információ. A keretrendszerben meghatározott kompetencia kategóriák:

- Kognitív készségek/képességek (Cognitive skills)
- Elköteleződéssel kapcsolatos készségek (Engagement skills)

- Fizikai képességek (Physical abilities)
- Etikai kompetenciák (Ethics)
- Technológiai készségek (Technology skills)
- Önhatékonyság, önmenedzselés (Self-efficacy)
- Vezetői készségek (Management skills)
- Együttműködés másokkal (Working with others)

## 2.6 Ipari forradalom, digitalizáció, mesterséges intelligencia

Napjainkban változás zajlik a világban, a neve: ipar 4.0. Technológiai háttére nagy hatással van a munkafolyamatokra és a feladatkörökre. Munkakörök tűnnek el, jönnek létre vagy változnak meg a digitalizáció, a robotizáció és a mesterséges intelligencia hatására (Némethy és Poór, 2018). Az új technológiák egyre inkább beépülnek a mindennapokba, már nem csupán a húzóágazatok kiváltságaként alakítják a munka világát. A kommunikációban és eszközeiben történt gyökeres változás, az adatokhoz való hozzáférés, az információ megosztási szokások új dimenziókat nyitottak a gazdasági életben. Fajsúlyosabbá vált az együttműködés, a csapatban gondolkodás, a dinamikusabb és egyben rugalmasabb munkahely, mindez az új technológiák ismeretével ötvözve. A humán tőkére lassacskán csak olyan összetett és bizonytalan tevékenységek esetében van szükség, amelyek kombinált kompetenciákat, tapasztalatokat, intuíciót, kreativitást igényelnek. Mindez felvázolja a digitális átalakulás legnagyobb kihívását, az ember, mint erőforrás felkészítését és fejlesztését a jövőre nézve (Némethy és Poór, 2018). Azon képességek és készségek kerülnek a középpontba, amelyek megalapozzák a kreatív, innovatív, nem “programozható” embert. A WEF jelentések szerint például azok, akik nem rendelkeznek digitális írástudással, komoly hátrányba kerülhetnek a munkahelyekért és üzleti lehetőségekért folytatott versenyben, bármilyen karrierút mellett döntsenek is.

Ebben a témában elengedhetetlennek tartom megemlíteni Y.N. Harari nevét. Harari (2018) rámutat, hogy különböző tudományos kísérletekkel alátámasztottan a mesterséges intelligencia már olyan képességek tekintetében is kezd jobban teljesíteni, mint a korábban kizárólag emberek által birtokolt kognitív képességek, mint például a tanulásra, elemzésekre, kommunikációra és emberi érzelmek megértésére vonatkozóak. A múltban a gépek rendszerint csak a fizikai képességek kapcsán versenyeztek az emberrel, míg a kogníció terén megőriztük fölényünket, mára azonban ez a tendencia is megváltozott. Harari (2018) álláspontja szerint

nagyon fontos azt megértenünk, hogy az AI forradalma nem pusztán arról szól, hogy a számítógépek gyorsabbak és okosabbak lesznek, mint mi, hanem arról is, hogy a mesterséges intelligencia akár olyan feladatokban is túlszárnyalhatja majd az embert, amelyek elvileg „intuíciót” igényelnek. Kitér arra is, hogy a különböző tudományterületek kutatásai lehetővé tették, hogy a tudósok jobban megértsék az emberi döntéseket. Kiderült, hogy az, amit mi szabad akaratként aposztrofálunk, valójában neuronok milliárdjai által a másodperc tört része alatt lefuttatott valószínűségszámítás eredménye. Amit intuíciónak hiszünk, valójában nem más, mint mintafelismerés. Ráadásul az emberi agy biokémiai algoritmusai nem is tökéletesek. Ha az AI-nak valószínűségszámításban és mintafelismerésben kell versenyeznie velünk, akkor túlszárnyalhat bennünket. Sok helyzetben fontos, hogy az ember képes legyen felismerni mások érzelmeit, vágyait és motivációit. Ha azonban ezek mind csak biokémiai algoritmusok, akkor egy számítógép is képes lehet értelmezni ezeket, akár sokkal jobban, mint az ember. Anélkül, hogy tudatában lennénk, agyunk minden helyzetértékelés során biokémiai mintázatokat ismer fel, a mimika, a hangszín, hanglejtés, mozdulatok stb. elemzése révén. Egy megfelelő detektorokkal rendelkező robot ezt az embernél sokkal pontosabban és nagyobb megbízhatósággal is képes lehet elvégezni. Így a munkahelyek megszűnésének veszélye nem egyszerűen az információs technológia haladása miatt fenyeget, hanem az info- és biotechnológia összedolgozása miatt. *„És az MI nem áll meg ott, hogy lekörözi az embert sajátosan emberinek vélt képességek tekintetében is. Rendelkezik ugyanis sajátosan nem-emberi képességekkel is, amelyek nemcsak az emberi munkások fölé, de egészen más nagyságrendbe helyezik... Az egyedi emberek képességeit egy integrált hálózat képességeivel kell összehasonlítaniunk.”* (Harari, 2018: 32)

Mégsem valószínű, hogy a közeljövőben a mesterséges intelligencia és a robotika egész iparágakat törölne el – legalábbis nem mostanában. Nehéz lenne ugyanis egyelőre olyan területeken helyettesíteni az embereket, melyek esetében számos komplex kompetencia együttes használatára és a „vis major” helyzetekkel való megküzdés képességére lenne szükség. Az azonban biztos, hogy a jövő munkahelyei fejlett kognitív képességeket, kreativitást, magasabb képzettséget, valamint szociális és érzelmi készségeket fognak igényelni (Fine et al., 2018: 20). A többváltozós összefüggések nem mutatják egyértelműen, mit hoz a jövő, de kiindulva az ipar 1.0, 2.0, 3.0 tapasztalataiból, egyértelműen kijelenthető, hogy a munkaerőpiac képes alkalmazkodni az elvárásokhoz. - mutat rá Némethy és Poór (2018).

### **3. Vizsgálati módszerek**

#### **3.1 Tartalomelemzés**

A szakirodalmi áttekintés mellett, dolgozatomban első vizsgálati módszerként egy kvalitatív módszert, a tartalomelemzés eszközt választottam a felállított hipotéziseim tanulmányozása céljából. Tartalomelemzésnek nevezzük azt a kutatási eljárást, amely segítségével a szövegekből, olyan következtetések vonhatók le, amelyek a közleményekben nyíltan nincsenek kimondva, de a szöveg szerkezetéből, az elemek együttes előfordulásából és azok törvényszerűen visszatérő sajátosságaiból kiolvashatók (Lehota, 2001). Olyan adatgyűjtési eljárás, melynek alapja lehet kész produktum tartalmának vizsgálata is. A kutatási módszer segítségével egy adott szövegben a fellelhető adatok alapján a rejtett mondanivaló, összefüggésrendszer feltárhatóvá válik, s ebből érvényes, megismételhető következtetések vonhatók le. Alkalmazható elsődleges kutatásra, például stratégiai jelentőségű dokumentumokban található tartalmak értelmezésére, azok kontextusba helyezése által (Hunkár, 2013).

Jól alkalmazható a rendelkezésre álló szakirodalom tartalmi elemzésére, értékelésére, beleértve az alapfogalmak előfordulását és konceptualizációját. A szervezetek által kiadott dokumentumok esetében érdemes figyelembe venni, hogy az intézményi valóság nemcsak kifejezője és része a társadalmi valóságnak, hanem sok esetben létrehozója is az úgynevezett társadalmi tényeknek. A szervezetek társadalmi státusza hitelesíti a társadalmi tényeket (például a dokumentumokat és azok tartalmát), amelyeket létrehoznak, ez pedig azt eredményezi, hogy a „nyers tények” és az szervezeti, társadalmi tények közötti határvonal elmosódhat. Ilyen értelemben tehát ezek a szervezetek fontos szerepet játszanak a társadalmi valóság megteremtésében (Jakusné, 2023).

E gondolat mentén elindulva, kutatásom tárgyát a Világgazdasági Fórum által publikált „The Future of Jobs Report” elnevezésű jelentések képezik. A Fórum az elmúlt években több jelentést is közzétett, melyekben predesztinálta azon kiemelt szerepet betöltő készségek jövőbeli alakulását, melyek a technológiai fejlődésben jelenős szerepet játszanak majd. Kutatásomban ezek változásait és a befolyásoló trendek hatásait vizsgálom.



### 3.1.1 A WEF jelentésekről kicsit bővebben

A Világ gazdasági Fórum (WEF) egy 1971-ben, Genfben alapított nemzetközi non-profit, nem kormányzati szervezet, melynek felügyeletét a svájci szövetségi kormány látja el. A Világ gazdasági Fórum szervezete nem kötődik nemzeti vagy politikai érdekcsoportokhoz. A Fórum az üzleti, politikai, akadémiai, társadalmi élet kiemelt vezetőit vonja be a globális, regionális és ipari napirendek kialakításába. Az egész világot felölelő tanulmányai sok gazdaságpolitikai vitában és elemzésben szolgálnak viszonyítási pontként. A Future of Jobs Report a munkaerőpiac jövőbeni alakulását vizsgálja a foglalkoztatottság, szakmák, kompetenciák és készségek változásainak vetületében. A beszámolók egyedi felmérési adatokon alapulnak, amelyek részletezik a világ legnagyobb munkaadói keresztmetszetének elvárásait azzal kapcsolatban, hogy a társadalmi-gazdasági és technológiai trendek hogyan alakítják majd a jövő munkahelyeit.

Az előre vetített történések mozgórugójaként a negyedik és ezt követő ipari forradalmat jelölik meg, ezen belül is a technikai-technológiai változásokat, úgymint a genetika, a mesterséges intelligencia, a robotika, a bio- és nanotechnológia, a 3D nyomtatás. Miközben a közelgő fordulópontok nagy ígéreteket is magukban rejtenek, a kialakult fogyasztási, termelési, foglalkoztatási minták komoly kihívásokat jelentenek és mind a kormányok, vállalatok, egyének proaktív alkalmazkodását megkövetelik. Egész iparágak próbálnak meg átalakulni ezek mintájára és a legtöbb szakma is jelentős transzformáción megy keresztül. Egyes munkakörök teljesen feleslegessé válnak, más területek extrém gyorsan növekednek, a meglévő munkakörökben pedig változnak a munkavégzés ellátásához szükséges alapvető készségek, kompetenciák, elvárások. Az átalakulásokról, azok mértékéről, irányáról, mélységéről szóló viták gyakran polarizálódnak azok között, akik korlátlan új lehetőségeket látnak a jövőben és akik a munkahelyek tömeges megszűnésével, valamint az ebből fakadó nagy fokú bizonytalansággal számolnak. Valójában a valóság nagyban függ attól, hogy milyen iparágról, régióról és foglalkoztatásról beszélünk, valamint, hogy az érdekelt felek milyen változáskezelési képességgel, készségekkel rendelkeznek.

A foglalkoztatásra vonatkozó kilátások a legtöbb iparágban mérsékelten pozitívak. Több ágazatban növekedés várható, ugyanakkor az is világos, hogy bizonyos munkakategóriákban (pl. IT, robotika) a tehetségek iránti igényt a szakképzettség magas fokú instabilitása kíséri. A munkahelyek számának növekedése és a készségek instabilitása együttesen azt eredményezi, hogy a legtöbb vállalkozásnak komoly munkaerő-felvételi kihívásokkal és a tehetségekre

fókuszált munkaerőhiánnyal kell szembenéznie, ami már most is nyilvánvalóan látszik az eredményekben. Ez a trend a következő években várhatóan súlyosbodni fog.

A legrosszabb forgatókönyv - ami a tehetséges munkaerő hiányával, tömeges munkanélküliséggel, a növekvő egyenlőtlenséggel számol - megelőzése érdekében a legfontosabb momentum, a munkavállalók át- és továbbképzése kulcsfontosságú lesz. Bár a tanulmányokban sok szó esett az alapoktatás reformjának szükségességéről is, munkaerőpiaci tekintetben nem lehet úgy átvészelné a jelenlegi technológiai forradalmat, hogy megvárjuk, míg a következő generáció képzése véget ér és legyőzi a kihívásokat. Ehelyett döntő fontosságú, hogy a vállalkozások aktív szerepet vállaljanak a jelenlegi munkaerő átképzéssel történő támogatásában, hogy az egyének proaktívan közelítsenek saját élethosszig tartó tanulásukhoz és hogy az országok kormányai gyorsan, kreatív módon teremtsék meg az ezen erőfeszítéseket támogató környezetet.

### **3.2 Fókuszcsoporthos interjú**

Diplomadolgozatom második vizsgálati módszerül kvalitatív fókuszcsoporthos interjú (1. sz. melléklet) választottam. A módszer révén igyekeztem a munkaerőpiacon jelen lévő, aktív generációk között megfigyelhető kompetenciák értelmezésében jelentkező eltérések forrásait feltárni, s a felmerülő esetleges problémák kezelésére a gyakorlatban is alkalmazható következtetéseket megállapítani. Elsősorban a kompetenciák jelentéstartalmának értelmezésében fennálló különbségek bizonyítására törekedtem, illetve mindemellett azoknak a tényezőknak a feltárását is célul tűztem ki, amelyek a többgenerációs munkahelyi környezetben az eltérő nemzedékbe tartozó munkavállalók komplementer jellegű együttműködését tekintve befolyásoló hatással bírhatnak.

A fókuszcsoporth kiválasztásával kapcsolatos döntésében szerepet játszott a résztvevők véleményének megismerésén túl a vizsgálati témával összefüggésbe hozható motivációk, attitűdök és emóciók feltárásának az igénye is. A fókuszcsoporthos vizsgálat legnagyobb értéke az interakció. Az interjú alanyok konkrét válaszain kívül a válaszhoz fűzött megjegyzések, a gesztusok, továbbá a csoportdinamikai sajátosságok (egymás véleményének erősítése, alátámasztása, cáfolása, ütköztetése, vélemény elhallgatása) mind-mind értékes információkat hordoznak (Letenyey, 2006).

A fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálat egyik fő merituma, hogy más módszerekkel ellentétben sokkal alkalmasabb a társadalmi véleményformálódás és a társadalmi viták modellezésére; a kérdőíves felmérés vagy egyéni interjú sorozat esetén például a csoportdinamikai tulajdonságokra vonatkozó információk nem tudnának felszínre kerülni (Szanyi, 2006).

A módszer alkalmazása keretében összesen 3 fókuszcsoporthoz tartozó interjú került levezetésre, csoportonként 5 fővel. Az egyes fókuszcsoporthoz tartozó résztvevőket a dolgozatban is vizsgált 3 generáció, az X, az Y és a Z nemzedék tagjai alkották. Az interjúkat egy előre elkészített vázlat alapján folytattam le, amelyet igyekeztem a dokumentumelemzés alapján érintett témakörökhöz igazítani, azt kiegészítve összeállítani. Célom a résztvevők témával kapcsolatos véleményének mélyebb megismerése volt.

A csoportos beszélgetések az interjúalanyok hozzájárulásával, anonimitásuk megőrzése mellett hangfelvételen rögzítésre kerültek. A kvalitatív tartalomelemzés adatainak feldolgozásában néhány jelentősebb feldolgozási szakasz különös figyelmet igényel, főképp az adatvesztés elkerülése céljából, kiemelten hanganyag esetében, így ezekről átiratot is készítettem. Az X generáció tagjaival 2024. március 16-án, Budapesten sikerült lefolytatnom a fókuszcsoporthoz tartozó interjúkat. Ezt követően az Y nemzedék interjúalányaival ugyancsak Budapesten, 2024. március 20-án tartottuk meg a beszélgetést. Végül az Z generációval 2024. március 22-én volt szerencsém találkozni. Az interjúkat alkalmanként 1,5 órát vettek igénybe.

Az elhangzottak kielemezésére a tartalomelemzés módszerét alkalmaztam, a válaszokat pedig a Wordart szófelhő generátorral jelenítettem meg.

## 4. Vizsgálati eredmények bemutatása, értékelése

### 4.1 Tartalomelemzéssel végzett vizsgálat

Kutatásom alapjául a Világgazdasági Fórum jelentéseinek rangsorait vettem. Az összehasonlító elemzés során a top 10 kompetenciák rangsorát tartottam a téma tekintetében jelentősnek és hangsúlyosnak; a dokumentumok teljes tartalmának összehasonlítása ugyanis jóval túlmutatna a jelen dolgozat keretein, ezért ezeket tekintve csak a lényegesebb előrejelzések, megállapítások mentén haladtam. Az összehasonlítás első lépése az adatgyűjtés volt, amely során kiválasztottam az eltérő időpontokban publikált (2016, 2018, 2020, 2023) WEF jelentéseket, azokat, amelyekben a kompetencia rangsorokra is történik utalás. Második lépésként, a kompetenciák kategorizálására - a szakirodalmi fejezetben is ismertetett - a Fórum által kialakított és Nagy kompetencia modelljét választottam elméleti keretnek, mivel ezek rendszerével jól be lehet sorolni a munkavállalóktól elvárt kompetenciákat. Részletesen megvizsgáltam és feljegyeztem a különbségeket az egyes kompetenciák, kategóriák tekintetében az időbeli változások tükrében, így elemeztem a trendek alakulását, vontam le következtetéseimet. Az összehasonlítás alapját képező listákat, ezekből is főként a 2025-re előrevetített kompetencia rangsort vettem alapul a második kutatási módszerként választott fókuszcsoportos metodikához, mely lehetőséget adott arra, hogy feltárjam a generációk közötti különbségeket a kompetenciaigények, értelmezések és értékek terén.

#### 4.1.1 WEF 2016

A Fórum „A munkahelyek jövője” címet viselő jelentése, amelyet a **2016**-os davosi éves találkozón mutattak be, a jövő foglalkoztatását, készségeit és munkaerő-stratégiáját vizsgálta. A tanulmányban vezető globális munkáltatók humán erőforrás- és stratégiai vezetőit kérdezték arról, hogy mit jelentenek az aktuális változások a foglalkoztatás, a készségek, a munkaerő-toborzás szempontjából a különböző szektorok és a földrajzi térségek eltérő vetületében.

A beszámoló két részből állt. Az I. rész a munkahelyek jövőjét és a globális foglalkoztatási helyzet változásának ütemét vizsgálta 2020-ig, alapul véve a világ legnagyobb munkaadóinak vezetői előrejelzéseit. A tanulmány először is kitért a várható trendekre, a változások

mozgatórugóira, az ebből fakadó nehézségekre és rámutatott, hogy a technológiai fejlődéssel vegyített változó környezetben való működés mentén az iparági üzleti modellek átalakítása is szükségszerűvé, elkerülhetetlenné válik. Természetesen mindez messzemenő hatással lesz a munkaerőpiacra, a munkahelyekre, a munka jellegére, az elvárt készségek, kompetenciák alakulására. Áttekinti a különböző munkakörök, iparágak és földrajzi területek foglalkoztatási szintjeire, készségprofiljaira vonatkozatható hatásokat. Megvitatja e változások következményeit a meglévő munkaerőstratégiák megfelelőségére vetítve. Végül, egy külön fejezetben vizsgálja az aktuális átalakulásoknak a nők munkaerő-piaci részvételének jövőjére gyakorolt hatásait. A jelentés II. része iparági, regionális és nemek szerinti megoszlásban, az ezek közötti szakadékok szemszögéből mutatja be megállapításait - kiemelve a legfontosabb szektorokat érintő, régióspecifikus tendenciákat.

A Jelentés rámutatott, öt évre előrevetítetten, hogy a munkaerőpiacon fontosnak vélt készségek több mint egyharmada (35%) fog megváltozni és 2020-ra a negyedik ipari forradalom a fejlett robotikát, az autonóm közlekedést, a mesterséges intelligenciát, a gépi tanulást, a fejlett anyagokat, a biotechnológiát és a genomikát hozza el számunkra. Azt predesztinálták, hogy a fejlesztések át fogják alakítani az életmódunkat és a munkánkat. Egyes munkahelyek megszűnnek, mások megszorodnak, olyan munkakörök megjelenése válik mindennapossá a piacon, amelyek korábban még nem is léteztek. Erre alapozták, hogy a jövő munkaerőjének a készségeit úgy kell majd átalakítani, hogy lépést tudjon tartani a felgyorsult fejlődéssel, lekövesse azt és idomuljon ezekhez. Vizsgálták a jövő foglalkoztatási, készségfejlesztési és munkaerő-stratégiáit.

#### **A 2015-re meghatározott fontosabb kompetenciák:**

1. komplex problémamegoldás
2. emberek koordinálásának képessége
3. emberekkel való bánni tudás
4. kritikus gondolkodás
5. tárgyalástechnika
6. minőségellenőrzés
7. szolgáltatásorientált szemlélet
8. mérlegelés és döntéshozatal
9. aktív hallgatás
10. kreativitás

**1. táblázat:** A munkával kapcsolatos alapvető készségek (WEF, 2016, O\*NET Content Model alapján, saját szerkesztés)

<b>Képességek</b>	<b>Alapvető készségek</b>	<b>Keresztfunkciós készségek</b>	
<b>Kognitív képességek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Kognitív rugalmasság</li> <li>» Kreativitás</li> <li>» Logikus érvelés</li> <li>» Probléma érzékenység</li> <li>» Matematikai érvelés</li> <li>» Megjelenítés</li> </ul>	<b>Tartalmi készségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Aktív tanulás</li> <li>» Szóbeli kifejezőkészség</li> <li>» Szövegértés</li> <li>» Írásbeli kifejezőkészség</li> <li>» IKT-műveltség</li> </ul>	<b>Szociális készségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Együttműködés</li> <li>» Érzelmi intelligencia</li> <li>» Tárgyalás</li> <li>» Meggyőzés</li> <li>» Szolgáltatás orientáció</li> <li>» Mások képzése és tanítása</li> </ul>	<b>Erőforrás-kezelési készségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Pénzügyi forrásokkal való gazdálkodás</li> <li>» Anyagi erőforrásokkal való gazdálkodás</li> <li>» Humánerőforrás gazdálkodás</li> <li>» Időgazdálkodás</li> </ul>
<b>Fizikai képességek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Fizikai erő</li> <li>» Kéz ügyesség és precizitás</li> </ul>	<b>Feldolgozási készségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktív hallgatás</li> <li>Kritikus gondolkodás</li> <li>Önreflexió, mások megfigyelése</li> </ul>	<b>Rendszerkészségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Ítélet és döntéshozatal</li> <li>» Rendszerelemzés</li> </ul>	<b>Technikai készségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Berendezések karbantartása, javítása</li> <li>» A berendezés működtetése vezérlése</li> <li>» Programozás</li> <li>» Minőség ellenőrzés</li> <li>» Technológia és felhasználói élmény tervezés</li> <li>» Hibaelhárítás</li> </ul>
		<b>Komplex problémamegoldó készségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Komplex problémamegoldás</li> </ul>	

#### 4.1.2 WEF 2018

A 2018. évi jelentés érzékeltette, hogy a technológiai áttörések milyen gyorsan képesek eltolni a határvonalakat az ember által végzett munka, illetve a gépek és algoritmusok által végzett munka között, ezzel is a globális munkaerőpiacok jelentős átalakulását generálva. Ezek a transzformatív változások, ha bölcsen kezelik őket, képesek a munka, a munkahelyek és az életminőség javítására, egy új korszakhoz vezetve, de ha rosszul irányítják, azzal a kockázattal járnak, hogy megnövekednek a készségbeli hiányosságok, nagyobb lesz az egyenlőtlenség, még szélesebb körű a polarizáció.

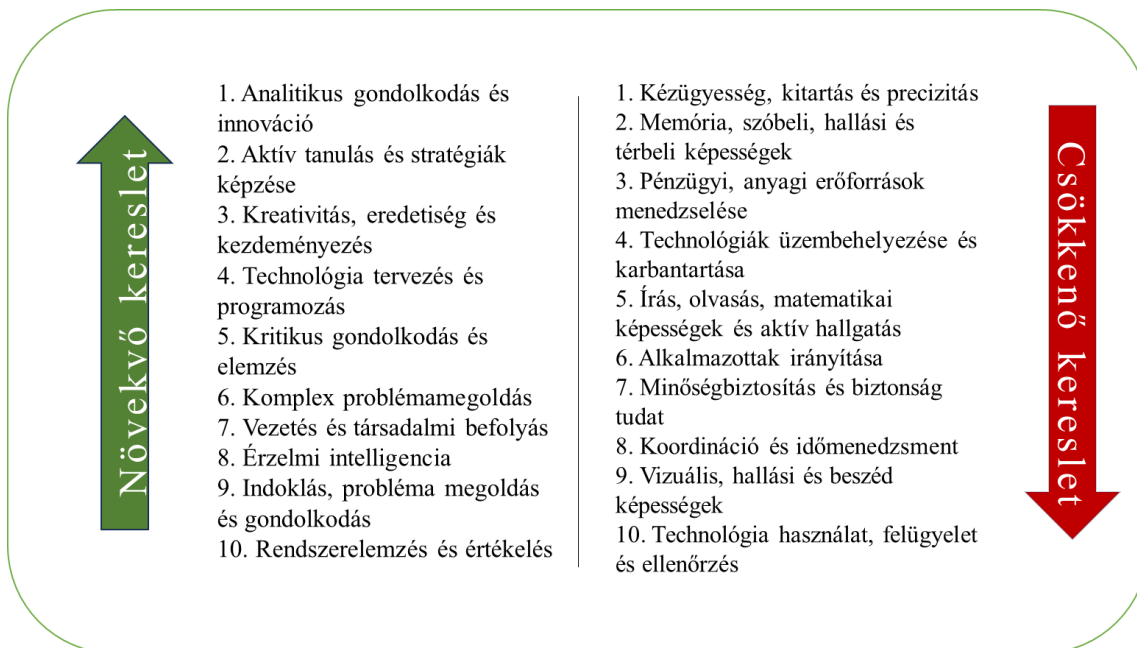
A lenti táblázat szemlélteti a 2018-as eredmények alapján az adott évi aktuális és előre jelzett kompetenciákat érintő változásokat. A legfontosabb készségkeresleti tendenciák közé tartozott egyrészt a manuális készségek és fizikai képességek iránti kereslet folyamatos csökkenése, másrészt a pénzügyi és egyéb erőforrások kezelésével kapcsolatos készségek, valamint az alapvető technológiai telepítési és karbantartási készségek iránti kereslet visszaesése. A 2022-es évet érintően - előrevetítetten - továbbra is növekvő jelentőségűnek prognosztizált készségek

közé sorolták az analitikus gondolkodás és az innováció, valamint az aktív tanulás és a tanulási stratégiák kompetenciáit. Az olyan készségek, mint a technológiai tervezés, programozás szintén számottevőek voltak. Az új technológiákban való jártasság azonban csak egy része a 2022-es készségegyenletnek. Az olyan személyes készségek, mint a kreativitás, az eredetiség, a kezdeményezőkézség és a kognitív készségek, úgy, mint a kritikus gondolkodás, valamint a speciális megközelítésben a meggyőzés és a tárgyalás szintén megőrizték vagy növelték értéküket, csakúgy, mint a részletekre való odafigyelés, a rugalmasság és az összetett problémamegoldás. Az érzelmi intelligencia, a vezetői képességek és a társadalmi befolyásolás, valamint a szolgáltatásorientáció iránti kereslet szintén jelentősen növekedésként jelzett a korábbi jelentőségükhöz képest.

**2. táblázat:** A képességek, készségek keresletének összehasonlítása, 2018 - 2022, top 10 (saját szerkesztés, WEF 2018 jelentés alapján)

<b>Aktuális, 2018</b>	<b>Felkapott, 2022</b>	<b>Hanyatló, 2022</b>
1. Analitikus gondolkodás és innováció	Analitikus gondolkodás és innováció	Kézügyesség, kitartás és pontosság
2. Komplex problémamegoldás	Aktív tanulás és tanulási stratégiák	Emlékezet, verbális, auditív és térbeli képességek
3. Kritikai gondolkodás és elemzés	Kreativitás, eredetiség és kezdeményezőkézség	Pénzügyi, anyagi erőforrások kezelése
4. Aktív tanulás és tanulási stratégiák	Technológiai tervezés és programozás	Technológia telepítése és karbantartása
5. Kreativitás, eredetiség és kezdeményezőkézség	Kritikai gondolkodás és elemzés	Olvasás, írás, matematika és aktív hallgatás
6. Figyelem a részletekre, megbízhatóság	Komplex problémamegoldás	Humán erőforrás menedzsment
7. Érzelmi intelligencia	Vezetés és társadalmi befolyás	Minőségellenőrzés és biztonság tudatosság
8. Érvelés, problémamegoldás és ötletelés	Érzelmi intelligencia	Koordináció és időgazdálkodás
9. Vezetés és társadalmi befolyás	Érvelés, problémamegoldás és ötletelés	Vizuális, auditív és beszédképesség
10. Koordináció és időgazdálkodás	Rendszerelemzés és -értékelés	Technológia használata, nyomon követése és ellenőrzése

**4. ábra:** A képességek, készségek keresletének összehasonlítása, 2018 - 2022, top 10 (WEF, 2018, saját szerkesztés)



Jól látható, hogy a növekvő igények főként a kognitív tevékenységeket érintik, úgy, mint az analitikus gondolkodás, a stratégiai gondolkodás és tervező képességek. A csökkenő kereslet mutató képességek, készségek kapcsán már érzékelhető a digitalizáció és automatizáció nagyobb térnyerésének hatása. Az írás, olvasás, matematikai képességek kereslete iránti igény viszont ellentmondásokba ütközik, hiszen a top 10-es listán is szerepeltetett, fentebb említett, összetettebb kognitív folyamatokat igénylő kompetencia halmazok, úgy, mint az analitikus gondolkodás, vagy komplex problémamegoldás, meglátásom szerint ezek nélkül nem képesek funkcionálni.

#### 4.1.3 WEF 2020

A 2020. évi jelentés a 2016-oshoz képest már a világjárvány okozta gazdasági törésvonalakat és a 2020-2025 évek tekintetében várható technológiai változások új direktíváit, az ehhez idomuló munkakörök, szükséges kompetenciák változásait mutatta be. Hangsúlyozta, hogy a felhőalapú rendszerek térnyerése, a Big Data és az e-kereskedelem továbbra is trendfordító, hasonlóan a korábbi évekhez. Emellett jelentős növekedést indikált a titkosítási rendszerek, a nem-humanoid robotok és a mesterséges intelligencia területén. Megállapítást nyert, hogy ezen



területek fejlődése - a pandémia hatására - sokkal gyorsabb mértékű, mint azt a korábbi években előrevetítették. Javaslatként fogalmazta meg a vállalati struktúrák megváltoztatásának azonnali szükségességét és a változást lekövető munkakörök, valamint szükséges munkavállalói kompetenciák kialakítását, módosítását.

A tanulmány szerint a felmért vállalatok 43%-a tervezte - a technológiai fejlődés okaként - a foglalkoztatott munkaerő számának csökkentését, ám ugyancsak a fejlett technológiákra való hivatkozással a vállalatok 34%-a nyilatkozott úgy, hogy a változások nyomán létrejövő új munkakörök betöltéséhez igazított kompetenciahalmazzal bíró munkaerőt tervez felvenni. A jelentés azt vetítette elő, hogy 2025-re, a munkafolyamatok időigénye egyenlő módon oszlik majd meg a gépek és a humán erőforrás között. A munkahelyek számát tekintve a munkahelyteremtés lassulni fog, míg a munkakörök megszűnése gyorsuló ritmust mutat majd; a munkáltatói becslés alapján 2025-re a felesleges munkakörök száma 15,4% -ról 9% -ra csökken és az új trendeknek megfelelő megújult foglalkozások száma 7,8% -ról 13,5% -ra nő. A bemutatott becslések alapján 2025-re vélhetőleg 85 millió munkahelyet vesznek át a gépek, miközben 97 millió új munkakör jön majd létre, amelyek már inkább a gépek-emberek-algoritmusok együttműködése által végrehajtható aktuális elvárásoknak felelnek majd meg.

#### **A kompetenciákat illetően az alábbi rangsort állították fel 2020-ra:**

1. komplex problémamegoldás
2. kritikus gondolkodás
3. kreativitás
4. emberekkel való bánni tudás
5. emberek koordinálásának képessége
6. érzelmi intelligencia
7. mérlegelés és döntéshozatal
8. szolgáltatásorientált szemlélet
9. tárgyalástechnika
10. rugalmas gondolkodás

**Ugyancsak jelen jelentés tér ki a 2025. évi előre jelzett kompetencia rangsor változásra, melyet az alábbiak szerint osztottak fel az első 10 figyelembevételével:**

1. analitikus gondolkodás és innováció
2. aktív tanulás és tanulási stratégiák
3. komplex problémamegoldás
4. kritikai gondolkodás és elemzőképesség
5. kreativitás, eredetiség, és kezdeményezőképeség
6. vezetés és társadalmi befolyás
7. technológia alkalmazása, monitoring és minőség
8. technológiai design és programozás
9. ellenállóképesség, stressztűrőképesség és rugalmasság
10. érvelés, problémamegoldás, újszerű ötletek feltárása

#### **4.1.4 WEF 2023**

A munkahelyek jövőjéről szóló **2023.** évi jelentés azt állapította meg, hogy a munkaerőpiaci eredmények nagyban eltérnek egymástól. A magas jövedelmű országokban „feszés” a munkaerőpiac, míg az alacsony és közepes jövedelmű országokban még mindig magas a munkanélküliség a COVID-19 előtti szintekhez képest. Az alapfokú végzettségű munkavállalók és a nők foglalkoztatási rátája alacsonyabb, a reálbérek pedig csökkennek a folyamatos megélhetési válság miatt. A munka minőségével és a munkavállalók változó elvárásaival kapcsolatos aggodalmak világszerte egyre inkább előtérbe kerülnek. A technológiai fejlődés továbbra is az üzleti átalakulás egyik fő mozgatórugója marad, mivel a szervezetek több mint 85% -a az új és határokon átívelő technológiák fokozott alkalmazását, a digitális hozzáférés kiszélesedését jelölte meg az transzformációt leginkább ösztönző trendek között. Kiemeli a környezeti, technológiai, gazdasági tendenciák munkahelyteremtő és romboló hatásait, előrevetítve, hogy a legerősebb munkahelyteremtő hatást a vállalkozások zöldre való átállását elősegítő beruházások, valamint a környezetvédelmi, társadalmi, kormányzati elvek szélesebb körű alkalmazása eredményezheti. Rámutat, hogy az ESG szabványok és az ellátási láncok egyre lokalizáltabbak, amire külön figyelmet kell szentelni.

A tanulmányban kutatott technológiai irányzatok közül a Big Data, a felhőalapú számítástechnika és a mesterséges intelligencia lesz várhatóan a foglalkoztatás növekedésének legnagyobb hajtóereje. A következő öt évben az állások 23% -ának megfelelő strukturális munkaerőpiaci lemorzsolódást jósol; az átlagosnál nagyobb lemorzsolódással számol az ellátási láncban és a közlekedésben, valamint a média-, a szórakoztatás- és a sportágazatban; az átlagosnál alacsonyabb lesz a lemorzsolódás a gyártó-, valamint a fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmi szektorában. Rávilágít azokra a jelentős kihívásokra is, amelyekkel a világnak az elmúlt három évben az egészségügyi, gazdasági, geopolitikai változékonyság miatt szembe kellett néznie, valamint arra, hogy ezek hogyan formálják át a munkaerőpiacokat és a jövő munkahelyei, készségei iránti keresletet. Feltárja azokat a kulcsfontosságú makrotrendeket, amelyek várhatóan irányt szabnak a piacoknak a 2023-2027 közötti időszakban és előrevetíti a munkahelyek és készségek fentiekből eredő globális kilátásait.

#### **A 2023-ra meghatározott fontosabb kompetenciák:**

1. analitikus gondolkodás
2. kreatív gondolkodás
3. ellenállóképesség, rugalmasság, agilitás
4. motiváció és önismeret
5. kíváncsiság és élethosszig tartó tanulás
6. technológiai ismeretek, jártasság
7. megbízhatóság és odafigyelés a részletekre
8. empátia és aktív hallgatás
9. vezetés és társadalmi befolyás
10. minőségbiztosítás

## 4.1.5 Rangsorok összehasonlító elemzése

Jelen alfejezetben azt vizsgálom, hogyan alakultak a listák az éves bontásokat, összehasonlításokat alapul véve.

### 4.1.5.1 WEF modell alapján

A szakirodalmi fejezetben részletezett WEF kompetencia csoportokat az alábbi szín kategóriákkal jelöltem, hogy a lenti táblázatban jobban tudjam illusztrálni az egyes kategóriák megjelenésének gyakoriságát és lekövetni ezáltal az éves változásokat. (Az összehasonlításban az első tíz képesség/készség-halmaz kapcsán nem jelennek meg a fizikai képességek és etikai kompetenciák kategóriái, ám a teljesség igénye okán a felsorolás tartalmazza.)

#### 3. táblázat: WEF kompetencia csoportok (saját szerkesztés)

1. Kognitív készségek/képességek (Cognitive skills)
2. Elköteleződéssel kapcsolatos készségek (Engagement skills)
3. Fizikai képességek (Physical abilities)
4. Etikai kompetenciák (Ethics)
5. Technológiai készségek (Technology skills)
6. Önhatékonyság, önmenedzselés (Self-efficacy)
7. Vezetői készségek (Management skills)
8. Együttműködés másokkal (Working with others)

A technológiai, demográfiai, társadalmi-gazdasági változások gyorsuló üteme alakítja át az iparágakat és az üzleti modelleket, megváltoztatva a munkáltatók által igényelt kompetenciák összetételét, ezzel együtt lerövidítve a munkavállalók meglévő képesség- és készségkészletének élettartamát. Példaként hozható fel az olyan technológiai fejlesztések, mint a robotika és a gépi tanulás melyek, ahelyett, hogy teljesen kiváltanák a meglévő foglalkozásokat és munkakategóriákat egyelőre csak helyettesítik a korábban e munkakörök részeként végzett bizonyos feladatokat, felszabadítva a munkavállalói kompetenciák egyes elemeit, teret hagyva arra, hogy az egyének új feladatokra összpontosíthassanak, valamint

újabb, gyorsan változó alap kompetenciákat fejlesszenek. A munkaerőpiacon jelenleg zajló változások egyes munkavállalókat kiszorítanak, ugyanakkor mások számára új lehetőségeket is teremtenek. Nézzük, hogyan változnak ezek a struktúrák a képesség/készség-halmazok kategorizálása mentén.

#### 4. táblázat: WEF kompetencia rangsorok csoportosítása (saját szerkesztés)

2015	2020	2023	2025
komplex problémamegoldás	komplex problémamegoldás	analitikus gondolkodás	analitikus gondolkodás és innováció
emberek koordinálásának képessége	kritikus gondolkodás	kreatív gondolkodás	aktív tanulás és tanulási stratégiák
emberekkel való bánni tudás	kreativitás	ellenállóképesség, rugalmasság, agilitás	komplex problémamegoldás
kritikus gondolkodás	emberekkel való bánni tudás	motiváció és önismeret	kritikai gondolkodás és elemzőkészség
tárgyalástechnika	emberek koordinálásának képessége	kíváncsiság és élethosszig tartó tanulás	kreativitás, eredetiség, és kezdeményezőkézség
minőségellenőrzés	érzelmi intelligencia	technológiai ismeretek, jártasság	vezetés és társadalmi befolyás
szolgáltatásorientált szemlélet	mérlegelés és döntéshozatal	megbízhatóság és odafigyelés a részletekre	technológia alkalmazása, monitoring és minőség
mérlegelés és döntéshozatal	szolgáltatásorientált szemlélet	empátia és aktív hallgatás	technológiai design és programozás
aktív hallgatás	tárgyalástechnika	vezetés és társadalmi befolyás	ellenállóképesség, stressztűrőképesség és rugalmasság
kreativitás	rugalmas gondolkodás	minőségbiztosítás	érvelés, problémamegoldás, újszerű ötletek feltárása

A 2015-ös felsorolásban elsőként egy kognitív kompetencia, a komplex problémamegoldás tűnik fel, majd ezt követően az emberek koordinálásának képessége és emberekkel való bánni tudás, mint másokkal való együttműködési képességek/készségek. A 2020-as lista élén szintén két kognitív, a komplex problémamegoldás és a kritikus gondolkodás, majd egy önmenedzselési, a kreativitás található. A 2020-as listához képest 2015-ben a kreativitás csak a 10. helyen, a kritikus gondolkodás a 4. helyen szerepelt. A 2015-ös listában még megtalálható minőségellenőrzés és aktív hallgatás azonban 2020-ra teljesen eltűntek a top 10 élvonalából, majd a 2023-as listában kicsit más meghatározásban, de újra megjelennek. Ez a lista merőben eltér a megelőző évektől; ugyan találunk egy-két átfedést, mégis inkább szembetűnő módon a kognitív jellegű képességek-készségek irányába tolódik. A tendencia a 2025-ös listában

teljesedik ki, itt már egyértelműen komplex, főként kognitív kompetenciákat, tágabb értelmezésű készség-halmazokat láthatunk.

Az olyan kompetencia csoportok, mint a kritikus gondolkodás és elemzés, a komplex problémamegoldás, valamint az analitikus gondolkodás évről évre következetesen a listák élén szerepelnek. Az utolsó két évet tekintve arányaiban az önmenedzselés és önhatékonyság kategóriába sorolható képességek/készségek jelennek meg még kiemelten, úgy, mint ellenállóképesség, rugalmasság, agilitás, motiváció, önismeret, kíváncsiság és élethosszig tartó tanulás, megbízhatóság, odafigyelés a részletekre, aktív tanulás, tanulási stratégiák, kreativitás, eredetiség, kezdeményező-készség és stressztűrőképesség.

Összességében elmondható, hogy a „szociális, humán jellegű” (saját interpretáció) készségek iránt nagyobb lesz a kereslet az iparágakban, csakúgy, mint a technológiai készségek iránt (ilyen például a programozás vagy a berendezések működtetése és irányítása). A kognitív kompetenciák (például az analitikus gondolkodás, a komplex problémamegoldás) számos iparágban egyre nagyobb részét képezik majd az alapkészségekre vonatkozó követelményeknek. A vezetői készségek, elköteleződéssel kapcsolatos készségek, technológiai készségek, etikai és fizikai képességek általában kevésbé hangsúlyosak, míg a kognitív kompetenciák, az önhatékonyság és a másokkal való együttműködés jelentősége felértékelődik.

#### **4.1.5.2 Nagy modellje mentén**

Azért, hogy jobban tudjam szemléltetni, s hazai kontextusba helyezzem a fentebb említett változásokat, a WEF kompetenciákat Nagy (2000) modellje mentén is bekatégorizáltam. Vizsgálatom alapjául most a 2015, 2020, 2025-ös listákat vettem. Az alábbi négy fő kategóriát határoztam meg: személyes, kognitív, szociális és speciális (szakmai) kompetenciák, ezek alá kerültek besorolásra a WEF rangsorok elemei. A könnyebb áttekinthetőség végett színekkel szemléltettem a különböző kategóriákat, melyeket az 5. sz. táblázat szemléltet.

**5. táblázat:** WEF kompetencia rangsorok csoportosítása és összehasonlítása Nagy kompetencia modell besorolása alapján (saját szerkesztés):

kognitív
személyes
szociális
speciális

	2015	2020	2025
1.	komplex problémamegoldás	komplex problémamegoldás	analitikus gondolkodás és innováció
2.	emberek koordinálásának képessége	kritikus gondolkodás	aktív tanulás és tanulási stratégiák
3.	emberekkel való bánni tudás	kreativitás	komplex problémamegoldás
4.	kritikus gondolkodás	emberekkel való bánni tudás	kritikai gondolkodás és elemzőkészség
5.	tárgyalástechnika	emberek koordinálásának képessége	kreativitás, eredetiség, és kezdeményezőkétség
6.	minőségellenőrzés	érzelmi intelligencia	vezetés és társadalmi befolyás
7.	szolgáltatásorientált szemlélet	mérlegelés és döntéshozatal	technológia alkalmazása, monitoring és minőség
8.	mérlegelés és döntéshozatal	szolgáltatásorientált szemlélet	technológiai design és programozás
9.	aktív hallgatás	tárgyalástechnika	ellenállóképesség, stressztűrőképesség és rugalmasság
10.	kreativitás	rugalmas gondolkodás	érvelés, problémamegoldás, újszerű ötletek feltárása

Látható, hogy 2025-re a kognitív kompetenciák jelentősége nagy mértékben felértékelődik, míg a szociális kompetenciák egy híján szinte kivesznek a top 10-es listából. A személyes kompetenciák is hátrébb sorolódnak, míg a speciális kompetenciák készsége teljesen átalakul és kibővül. A készség/képesség-halmaz bővülése a kognitív kompetenciák kapcsán szemléletes. Egyértelműen látható az eltolódás az alapkompentenciák felől a komplex, elemző, problémamegoldó, kritikai gondolkodást igénylőek felé. Emellett nagyobb szerepet kap az önmegvalósítás, az információs műveltség és az élethosszig tartó tanulás képessége is.

Az 5. számú ábra a kompetenciák rangjának változásait mutatja be a megadott három évet (2015, 2020, 2025) összevetve. Láthatjuk, hogy a komplex problémamegoldás 2015-ben és 2020-ban is az első helyre került, míg 2025-ben már csak a harmadik helyet tudta megragadni. A kritikai gondolkodás ugyan 2020-ban már a második helyre kúszik fel, 2025-ben azonban jelentősége csökken. Elmondható, hogy a 2025-ös listában feltüntetett tíz kompetencia/készsége-halmaz közül hét nem szerepel sem a 2020., sem a 2015. évi listán. Míg 2015 és 2020 között a készségigények jelentős átfedésben vannak, a tíz legfontosabb készségből nyolc szinte azonos a két időszakban.

2015

1. komplex problémamegoldás
2. emberek koordinálásának képessége
3. emberekkel való bánni tudás
4. kritikus gondolkodás
5. tárgyalástechnika
6. minőségellenőrzés
7. szolgáltatóorientált szemlélet
8. mérlegelés és döntéshozatal
9. aktív hallgatás
10. kreativitás

2020

1. komplex problémamegoldás
2. kritikus gondolkodás
3. kreativitás
4. emberek koordinálásának képessége
5. emberekkel való bánni tudás
6. érzelmi intelligencia
7. mérlegelés és döntéshozatal
8. szolgáltatóorientált szemlélet
9. tárgyalástechnika
10. rugalmas gondolkodás

2025

1. analitikus gondolkodás és innováció
2. aktív tanulás és tanulási stratégiák
3. komplex problémamegoldás
4. kritikai gondolkodás és elemzőkészség
5. kreativitás, eredetiség, és kezdeményezőkézség
6. vezetés és társadalmi befolyás
7. technológia alkalmazása, monitoring és minőség
8. technológiai design és programozás
9. ellenállóképesség, stressztűrőképesség és rugalmasság
10. érvelés, problémamegoldás, újszerű ötletek feltárása

**5. ábra:** A WEF top 10 kompetenciák változásainak összehasonlítása Nagy kategorizálás mentén, 2015, 2020, 2025 (saját szerkesztés)

2025-re és az elkövetkező időszakra előre tekintve, az analitikus gondolkodás és az innovációs készségek koronázzák meg azt a kompetenciakészletet, amelyről a munkaadók úgy vélik, hogy a következő öt évben egyre fontosabbak lesznek. Az aktív tanulás és a tanulási stratégiák is egy új készségkészlet, amely a becses második helyet foglalja el. A 2025-ös év 6-10. pontjai olyan újonnan megjelenő kompetenciák, amelyek a technológiával kapcsolatos készségekre, a kognitív érvelési képességekre és a vezetésre összpontosítanak; ezek a 2020-as listában más fogalmi kategóriákba sorolva ugyan, de közvetetten megjelennek. Az új technológiák, termékek és munkafolyamatok masszív tömegbe sűrűsödött lavinája okán a munkavállalóknak szükségszerűen kreatívabbnak, innovatívnak, rugalmasabbnak kell lenniük, hogy képesek legyenek reagálni a technológiai változásokból fakadó körülmények formálódására. 2025-ben az alapvető készségkészletek egyharmada olyan technológiai kompetenciákból áll majd, amelyeket a mai munkaköri követelmények szempontjából még nem tekintünk döntő fontosságúnak. A tárgyalás és az emberek koordinálásának készsége előkelő helyen szerepeltek a 2015-ös top 10-es sorrendben, azonban az ezt követő években egyre lejjebb csúsztak, majd a 2025-ös top 10-es listán már nem tűnnek fel. Ahogy a vállalatok és a vezetők egyre inkább az adatelemzés mentén hozzák meg döntéseiket, ezek is jelentőségüket veszítik a döntéshozatali folyamatokban. Hasonlóképpen a nevezett tendenciákhoz a 2015-ös készséglistán alapvető készségeknek számító kognitív képességek, mint például a minőségellenőrzés és az aktív hallgatás, valamint a személyes kompetenciaként besorolt érzelmi intelligencia, teljesen



eltűntek a 2025-ös top 10 készséglistáról. Ehelyett az újonnan megjelenő elemek más személyes és speciális kompetenciákban mutatkoznak meg, például az aktív tanulásban, a rugalmasságban, a stressztűrésben és az ellenállóképességben.

#### **4.1.5.3 Rangsorok elemzésének összegzése**

A fenti modellek szemléltetése alapján összegezhető és mind a szakirodalmi áttekintés, mind a kutatási eredmények azt támasztják alá, hogy a technológiai, globális változások az alapkészségek és kemény kompetenciák mellett valóban az új, transzverzális, szoft kompetenciák irányába tolódnak el. Jól látható az is, hogy a növekvő kereslet főként a komplex, kognitív tevékenységeket érinti, mint az analitikus gondolkodás, a stratégiai és kritikus gondolkodás. A csökkenő keresletet mutató képességek, készségek kapcsán látható már a digitalizáció és automatizáció nagyobb térnyerésének hatása. Az iparágspecifikus tudás mellett a kognitív kompetenciák mellett a személyes kompetenciák növekvő tendenciája figyelhető meg, így ezek megismerésére és a fejlesztési lehetőségek kiaknázására tanácsadóként sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a tanácskérők életútjának építésében nyújtott életpálya szemléletű, folyamatelvű, támogató tevékenységünk során. Hangsúlyozni szeretném, hogy az egész életen át tartó kompetencia fejlesztés szemléletének beépítése és aktív alkalmazása kulcsfontosságú lesz a modern világ munkavállalóinak életében.

## **4.2 A fókuszcsoportos interjúk eredményei**

Második vizsgálati módszerként kvalitatív fókuszcsoportos interjút (1. sz. melléklet) választottam. Elsősorban a kompetenciák jelentéstartalmának értelmezésében fennálló különbségek bizonyítására törekedtem, illetve azoknak a tényezőknek a feltárását is célul tűztem ki, amelyek a többgenerációs munkahelyi környezetben az eltérő nemzedékbe tartozó munkavállalók komplementer jellegű együttműködését tekintve befolyásoló hatással bírhatnak. Vizsgáltam, hogy az egyes kohorszok tagjai miként vélekednek a kompetenciákról általánosságban, tudják -e, vagy körül tudják -e írni, mit is értünk kompetencia alatt, milyen elvárásokat támaszthat a munkaerőpiac a munkavállalók felé a kompetenciák tekintetében, milyenek a jó munkavállalók, munkatársak vagy vezetők és tapasztalnak -e generációs

eltéréseket, különbözőségeket, vagy éppen ellenkezőleg, komplementer módon működő együttműködést a generációk tagjai közt.

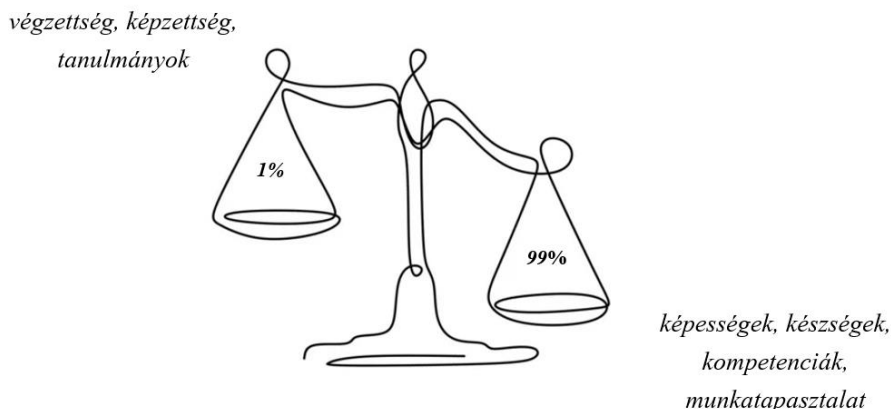
Nagy hangsúlyt helyeztem arra, hogy a generációs „élményeket” ne a saját szubjektív szűrőmon engedjem át, hanem kimondottan a tényleges jelentéstartalom kerüljön bemutatásra a dolgozatban. Nem fűztem rá, vagy adtam hozzá semmit az egyéni élményeimből, ezzel is szűrve az interjú alanyok befolyásolását.

#### **4.2.1 Demográfiai adatok feltárása**

Három fókuszcsoportos interjú került levezetésre, csoportonként 5 fővel. Az egyes fókuszcsoportok résztvevőit a dolgozatban is vizsgált 3 generáció, az X, az Y és a Z nemzedék tagjai alkották. A csoportból 13 fő a fővárosban dolgozik, 2 fő pedig megyeszékhelyeken. A nemek megoszlását tekintve 13 fő nő és 2 fő férfi vett részt a beszélgetéseken. Ágazati besorolást tekintve elmondható, hogy „széles” (az adott vizsgálati módszeren belül) spektrumát tudtuk lefedni a munkaerőpiacnak, a multinacionális telekommunikáció és informatikai cégektől, az építőiparon át egészen a színházig.

A megkérdezettek közül mindösszesen 1 személy (Z generációs nő) mondta azt, hogy beosztásában a végzettsége, képzettsége, tanulmányai gyakorolnak nagyobb mértékben hatást a munkavégzésére, míg a többi résztvevő a képességek, készségek, kompetenciák és munkatapasztalat meglétének fontosságát hangsúlyozta.

A beszélgetések során leszűrtek arra engednek következtetni, hogy az egyes puha készségek (csapatmunka, kritikus gondolkodás, kommunikáció, flexibilitás) erősebb elvárásként jelennek meg a 21. századi munkaerőpiacon, mint az olyan kemény készségek, mint például a szakmai ismeret és/vagy szaktudás. Az eltérő készségekkel szembeni elvárások kevésbé függenek össze, vagyis jellemzően a munkáltatók nem rendszerszintű, egymással szorosan kapcsolatban álló készségekként minősítik ezeket, s nem is ilyen formán rangsorolják jelentőségüket.



**6. ábra:** Puha és kemény készségek mérlege (saját szerkesztés)

#### 4.2.2 Különbségek a kompetencia fogalmának értelmezésében

A fókuszcsoporthoz első kérdésként fontosnak tartottam megismerni a résztvevők kompetencia fogalomról alkotott elképzelését, hiszen maga a fogalmi értelmezés már egyfajta indikátorként hatott a beszélgetés későbbi folyamára. Elsősorban az érdekelt, hogy tapasztalható-e generációs értelemben eltérés a fogalomról alkotott nézőpontokat illetően, az egyes nemzedékek megkülönböztetése esetén. A válaszok tartalmáról a dolgozat 7. sz. ábrája ad tájékoztatást. A csoportokkal lefolytatott beszélgetések alapján egyértelműen elmondható, hogy a definiálás szempontjából a generációk nem különíthetők el egymástól, annak ellenére, hogy feltételezésemben az élt, az X generáció tagjai megértése lesz legközelebb a tényleges jelentéstartalomhoz. Ennek ellenére azt tapasztaltam, hogy 15 főből csupán 3 személy tudta megfogalmazni a szakirodalomban áttekintett, szakértők által megalkotott fogalom komplex jelentéstartalmát, a többi közreműködő csak érzésekkel, élményekkel tudta körülírni azt.

*„A kompetencia mindazon készségek és képességek együttesét jelenti, amely által valaki képes egy adott területen egy adott problémát jól megoldani, az életben jól helytállni”* - ismertette saját elképzelését Alany 4 (X generációs férfi).

Alany 1 a következőképpen foglalta össze: *„Nekem a kompetencia az valamilyen területnek a hozzáértő kezelését jelenti. És az nem egy meghatározott terület, nem mindig ugyanaz a terület, mert ez mindig változó, fejlődő dolog szerintem.”* (X generációs nő)



### 4.2.3 Elvárások a munkaerőpicon

#### Munkavállalókkal szembeni elvárások

A kompetenciák értelmezése kapcsán két oldalt vizsgálhatunk. Az egyik oldalon áll a munkavállaló a kompetenciáival, a másikon a munkaadó az elvárásaival. Ezen két oldal sikeres keresztszétének alapvető feltétele, hogy az egyén tudja, hogy mi az, amit a munka során elvárnak tőle, a munkáltató pedig tudja azt, hogy amit elvár, miért is várja el. Mivel a jelentős munkaerőpiaci változások új kihívásokat hoztak létre mind a munkaadói, mind a munkavállalói oldalon, feltettem a kérdést arra vonatkozóan, hogy mit vár el a munkáltató a 21. század munkaerőpiacán a munkavállalóktól.

Alany 9 szerint generációnként eltérő, hogy a munkaadók milyen elvárást támasztanak a munkavállalókkal szemben. Idézve őt: *„a mi generációnktól még elvárják a pontosságot, az igyekezetet, a helytállást. A fiatalabbaktól már kevésbé. Úgy látom nálunk is, hogy másképp viszonyulnak a fiatalabb generációhoz, mint azokhoz, akiknek több munkatapasztalata, vagy élettapasztalata van.”* (Y generációs nő)

Alany 5 meglátása szerint *„vannak olyan alap képesség és készségszintű elvárások, melyek manapság már említésre sem érdemesek, ezeknek ott kell lenniük, mert esélyed sincs a piacon. Ilyen a nyelvtudás, a technológiai eszközök használata, vagy éppen a multitasking. Korábban értéket képviseltek, ma már nem emelnek ki a tömegből.”* (X generációs nő). *„Nálunk még az állandóságnak, a normáknak és a lojalitásnak is értéke volt. Most valami egészen hajmeresztő kritériumrendszerrel szembesül az ember.”* - hangsúlyozta Alany 2 (X generációs nő).

Alany 7 álláspontja ugyanezt támasztja alá, véleménye szerint ugyanis *„Nyilvánvalóan szükséges, hogy tudjál nyelvet/nyelveket és legyél képes megcsinálni egy kimutatást, vagy egy powerpointot. De ezek csak a beugrók szerintem és ezeket csak egyfajta alapszintű szűrőként használják az adott pozíció kapcsán, az összes többi azon múlik hosszú távon, hogy mire, hogyan reagálsz.”* (Y generációs nő)

Bár az idegen nyelvek ismerete nem sorolható a személyes készségek csoportjába, sokkal inkább megszerzett tudásként tekintünk rá, a beszélgetések során mégis körvonalazódott, hogy mint kommunikációs készséget, a legalább középfokú aktív angol és vagy német nyelvismeretet a piac, mint alapkompenciát követeli meg a 21. században.

Alany 8 is, Alany 7 nézőpontjához kapcsolódva a változásokhoz való alkalmazkodást és rugalmasságot emelte ki: *„Szerintem az is nagyon fontos, hogy stabilan számítani lehessen valakire, legyen elkötelezett a cég és a szakmája iránt is, de vezetőként ennél is nagyobb hangsúlyt fektetek arra, hogy a változásokhoz alkalmazkodni tudjon, mert szinte minden tele van változással és ami tegnap elég volt, lehet, hogy holnap már nem elég.”* (Y generációs nő)

A fentiekén túl a problémamegoldást, felelősségvállalást, megbízhatóságot, gyakorlati szaktudást, önállóságot említették egybehangzóan az X és Y korosztályba tartozó válaszadók. Aggasztónak találták azonban a „szociális, humán jellegű” kompetenciák keresletének csökkenését, úgymint empátia, érzelmi intelligencia megléte, szociális érzékenység,

Az első két generációs csoport beszámolói alapján a terhelhetőséget és munkabírást is keményen megköveteli a mai munkaerőpiac, valamint a vállalatok olyan naprakész komplex kompetenciákkal rendelkező munkaerőt keresnek, akik húzóerőt jelenthetnek a szervezet életében. *„Az a legfontosabb, hogy minél kevesebb alkalmazottal, minél több munkát tudjanak elvégeztetni. Korábban ez nem így volt. Hatalmas a nyomás és óriásiak az elvárások.”* – emelte ki Alany 6 (Y generációs nő). Ugyanezen meglátások az X korcsoporttal folytatott beszélgetés során is megjelentek. Alany 2 kiegészítésként az alábbi megjegyzést tette: *„Az ember nem lehet mindenben jó. Ezek az elvárások már nem humánusak. Robotokként kezelik a hús-vér embereket is. Ebbe az irányba tartunk. Ezt érzük el a digitalizációval és a 21. századi kapitalista, fenntarthatatlan gazdasággal. Irreális elvárások.”* (X generációs nő)

Az elvárt kompetenciák közül a problémamegoldási készség, szaktudás gyakorlati alkalmazása, a kommunikációs képesség, az önfejlesztés, a szervezési készség, az időmenedzsment tekintetében mutatkozik némi eltérés a nemzedékek közt.

A személyiség jellemzői több oldalról közelíthetők meg, ugyanis azok milyensége, összetétele az adott pozíció tartalmi követelményeihez kell, hogy kapcsolódjanak. A foglalkoztatási terület jellemzője is meghatározó a kompetencia elvárások kapcsán. Az egyes tevékenységi körök sajátosságainak megfelelően az elvárásokban nagyon sok tényező jelenik meg. A kompetencia elemei iparáganként, szektoronként, vállalatonként, munkakörönként és beosztásonként eltérőek, azonban a legfontosabb csoportjaiként a következőket kategorizáltuk:

- kognitív kompetenciák: gyors helyzetelemző képesség, problémamegoldás, kritikai gondolkodás, kreativitás, innováció, rendszerlátás;

- személyi és szociális kompetenciák: önállóság, megbízhatóság, precizitás, együttműködés másokkal, csapatmunka, kommunikációs képességek, empátia, érzelmi intelligencia, elfogadás, segítőkészség, nyitottság, elkötelezettség, terhelhetőség, stressztűrőképesség;
- munkaköri kompetenciák: szaktudás gyakorlati alkalmazása, technológiai jártasság, munkaszervezés.

A Z fókuszcsoporthoz egészen más megközelítésből vizsgálta a kérdéskört. A szakirodalmat alátámasztva valóban radikálisan különböznek a megelőző generációktól, egyedi meglátásaik vannak a munkáról, karierről, munkaerőpiaci elvárásokról. Tagjai nagyobb hangsúlyt helyeznek a technológiai jártasságra, kreativitásra, innovációra, produktivitásra, folyamatos megújulásra, multikulturális együttműködőképességre, nyitottságra, önfejlesztésre. Magabiztosak, nem tartózkodnak attól, hogy álláspontjukat élesen képviselve fejtsék ki véleményüket, míg a megelőző két csoport udvarias hozzáállásával természetes módon hozta az elvárt etikettet. Őszintén nem bántam, hogy ezzel a radikális dinamizmussal találtam szembe magam. Gyakorlatilag felvillanyozó volt a zsenge fiatalok szemszögébe helyezkedni.

*„A folyamatos önfejlesztést, na azt elvárják, úgy, hogy leginkább a munkaidődön kívül történjen mindez. Pontosítok. Tudod mit várnak el leginkább? Az idődet. Azt akarják, hogy minden idődet nekik szenteld.”* - említi már-már némileg felháborodottan Alany 12 (Z generációs nő).

Alany 14 (Z generációs nő) szerint *„olyan elvárások vannak felénk, hogy legyünk önállóak, pontosak, nagyon gyorsan tudjunk instrukciókat fogadni.”* Művészeti intézményben dolgozik főállásban, másodállásban egy közép vállalat közösségi média menedzseri pozícióját tölti be. Meglátása, hogy a színházi világban a mai napig nagyon kemény szokásokkal és hierarchiával kell megküzdeni, *„iszonyatos mértékű alázatot várnak el”*, szemben azzal, amit például az irodában tapasztal. A művészeti szférában elvárás a *„dolgozz mindig és mindent ennek rendelj alá”* mottónak való megfelelés.

Hangsúlyozták, hogy az egyik legfontosabb kompetencia, amivel ők rendelkeznek az a technológiai jártasság és digitális affinitás. A legújabb technológiákkal való „felfegyverkezés” és az új digitális eszközökhöz, platformokhoz való könnyű alkalmazkodás. Szerintük nagy sikert érhet el a munka világában az, aki kellően kreatív, innovatív, valamint képes a multitaskingra, azaz egyszerre több feladat kezelésére és az azok közötti hatékony, gyors váltásra.





## **Munkatársakkal szembeni elvárások**

A munkavállalók jóléte szorosan összefügg a vállalaton belüli mikro- és makroközösség jólétével is. Az ebből fakadó egészséges szervezeti kultúra, a jó csapatszellem közvetlenül befolyásolja a munkavégzés eredményességét. A szakmai színvonalra hatással van a munkatársak szervezeti magatartása, az egyéni hozzáállás és a csapatteljesítmény. A multigenerációs munkahelyeken a különböző korcsoportok tagjainak együttműködését alapvetően határozzák meg a generációs eltérések, s ez - a fókuszcsoporthoz való választásból lesűrten - úgy tűnik egyre nagyobb kihívást jelent. Éppen ezért arra is kíváncsi voltam, hogy változik -e és ha igen mennyiben a megkérdezettek véleménye, ha a kérdést a munkatársak tekintetében kérem megválaszolni, azaz arra kértem őket, jellemezzék az általunk idealizált munkatársat az elvárt tulajdonságok, kompetenciák tekintetében.

Az ideális munkatárs képének megteremtése minden fókuszcsoporthoz nehézséget okozott. A válaszokban általánosságban ugyanazon kompetenciák, tulajdonságok, jellemzők hangoztak el, mint az ezt megelőző kérdés kapcsán, ami arra enged következtetni, hogy a munkatársaknak egymással szemben hasonló elvárásaik vannak, melyeket a munkaerőpiac támaszt velük szemben, mégis az egyes generációk különböző megközelítéseket és elvárásokat osztottak meg az ideális munkatársra vonatkozóan.

Az Y korcsoport a kommunikációs készségeket, a problémamegoldást, önállóságot, rugalmasságot, együttműködést, felelősségvállalást és csapatmunkát emelte ki, mint az ideális munkatárs elengedhetetlen tulajdonságait. Legyen vidám, humoros, nyitott és őszinte. A Z generációs csoport nagyobb hangsúlyt helyezett a technológiai jártasságra és a digitális kompetenciákra, a személyiségbeli jellemzőkre. Szeretik, ha kollégáik felszabadult, nyitott, őszinte, kreatív, segítőkész emberek. Míg az X-esek a szakmai tapasztalatot, hitelességet, stabilitást, önállóságot, felelősségvállalást, megbízhatóságot értékelik jobban. Az interjúk során hangsúlyozottan jelen voltak az egyéni preferenciák, megjelentek az egyéni tapasztalatok is, így az ideális munkatárs képe igencsak megosztó és egyénenként a személyes beállítottságot alapul véve természetes módon eltérő.

Az, hogy milyen az ideális munkatárs azért is *„nagyon nehéz kérdés, mert nagyon sokfélék vagyunk és nagyon eltérő lehet az a követelményrendszer, amit másokkal szemben támasztunk.”* – mondja Alany 1 (X generációs nő). Az, hogy milyen tulajdonságokkal, készségekkel, képességekkel bír az ideális kolléga, erősen pozíciófüggő. *„Szerintem nincs egy ideális*



## Vezetőkkel szembeni elvárások

A felgyorsult környezetben a vezetőkkel kapcsolatos elvárások - az ideális vezető képe - is, úgymint minden más, a társadalmi, gazdasági körülmények függvényében folyamatosan változott. A munkaerőpiacnak magas elvárásai vannak a vezetőkkel szemben, akiknek kiemelkedő kompetenciákkal kell rendelkezniük ahhoz, hogy hatékonyan irányítsák és motiválják az embereket. Egy jó vezető utat- és példát mutat a szaktudásával, jellemével, viselkedésével, azzal, ahogyan másokhoz kapcsolódik, a döntéshozatali képességeivel, válságok kezelésével, valamint a csoport tagjainak támogatásával és megértésével. A vezetésnek számos definíciója létezik attól függően, hogy milyen területen és milyen felfogásban tekintünk a fogalomra. Ez a téma a diplomadolgozat szempontjából kiemelt jelentőséggel bír, ebből kifolyólag igyekeztem azt minél alaposabban körüljárni. Elsősorban arról szerettem volna részletesebb képet kapni, hogy az egyes generációk hogyan értelmezik saját interpretálásukban a vezetői kompetenciákat, miben különböznek a generációk megközelítései és prioritásai a vezetői kompetenciák terén. Mindezek mellett azt is szerettem volna megismerni, hogy mely kompetenciák szerepére helyeznek nagyobb hangsúlyt a vezetőkkel szemben támasztott elvárásaikban.

A vezetőkről szóló modernkori elméletek abból indultak ki, hogy vezetőnek születni kell, nem pedig azzá kell vagy lehet válni. A 21. századi tudásalapú társadalomban kialakult kompetenciaelméletek azt az elképzelést tükrözik, hogy a vezetői képességek és készségek a tapasztalat mellett tanulhatók, taníthatók, fejleszthetők. A vezető személye meghatározza egy vállalat eredményességét, sikerét, azonban fontos szerepe van a dolgozói elkötelezettség és a motiváltság kialakításában is.

Mint az előző témakörökkel kapcsolatban, itt is jelentős eltéréseket állapíthatunk meg a fókuszcsoporthoz tartozók alapján. Az X generációba tartozók sokkal határozottabban álltak a kérdéshez és főként hierarchikus szemléletből közelítették meg a válaszokat. A vezetők esetében jellemzően a határozottságot és az önálló munkavégzésre való képességet igénylik. „*Karizma nélkül nem létezik felső vezető.*” - mondja Alany 1 (X generációs nő). Elvárják a mély szaktudást, a vezetővel szembeni jártasságot, a döntéshozói készségeket, a problémák azonosításának képességét, a lehetőségek kiaknázásának megteremtését, a munka prioritizálását, a hatékony munkaszervezést. Ugyanakkor legalább olyan fontosnak, ha nem fontosabbnak ítélik meg az érzelmi intelligencia meglétének szerepét.

*„Szerintem az egy fontos dolog egy vezetőnél, hogy emberileg tudjon kapcsolódni az embereihez, mert különben eszköztelen lesz. Vagy marad a terror. De nyilván az egy másik út.”*

Alany 5 (X generációs nő)

*„Az érzelmi intelligencia, meg az emberi kapcsolatok a legmeghatározóbbak egy beosztott - főnök viszonylatban.”* Alany 4 (X generációs férfi)

Az Y generáció tagjai inkább a vezetők szakmában/munkahelyen eltöltött évei számához mérten határozták meg az elvárt kompetenciák körét. Azon vezetők esetében, akik több évtizedes tapasztalattal rendelkeznek, a vezetés és társadalmi, politikai befolyás jelentőségét emelték ki, míg a kevesebb szakmai tapasztalattal rendelkező felettesek esetén hangsúlyosabban jelentek meg a humán jellegű készségek/képességek, úgymint empátia, érzelmi intelligencia. Egy jó vezető megadja a szükséges támogatást a kollégáinak, kiáll a munkavállalók érdekeiért, kommunikációs eszköztára széles és kifinomult, megfelelő, éles határokat szab, érthetően osztja ki a feladatokat, kellő mértékben delegál, képes a konfliktusokat kezelni és ami a legfontosabb, nem kivételez senkivel sem, mondják az Y és Z korcsoportok tagjai. Egy vezető akkor tud sikeres lenni a munkájában, ha az emberek tisztelik, szeretik és elfogadják. A tiszteletet szakmailag és emberileg is ki kell vívnia. A beosztottaknak érezniük kell, hogy a vezető bízik bennük, számít rájuk, hogy fontosak. Ha ez nincs meg, akkor eszköztelenné válik; akármennyire jó is egy vezető szakmailag, eredményeket nélkül nem tud kihozni a csapatából.

*„Az én generációmban szerintem elég maga a tény, hogy valaki fölöttünk áll addig, amíg a szakmai viselkedés és illem szabályait betartja. Mi elfogadjuk - adott tényként -, hogy valaki egy szenior menedzser és ennek megfelelően viszonyulunk hozzá. Én úgy látom és gondolom, hogy a fiatalabb generációk ennél sokkal többet követelnek meg.”* – emeli ki Alany 1 (X generációs nő). Meglátása szerint a fiatalabb korosztály a vezetőket általában sokkal elérhetőbbnek, emberközelibbnek szeretnék látni, sokkal nyitottabban állnak hozzá akár egy szenior vezető általi megkereséshez, felvállalnak provokatív, sokszor illetlen kérdéseket a vezetővel szemben és vitatják („megchallengelik”) a saját vezetőiket bizonyos kérdésekben. *„Magabiztosabbak és nem adják olcsón a megbecsülést.”* Esetükben nem jelenik meg az életkornak vagy pozíciónak kijáró automatikus tisztelet.

Alany 2 (X generációs nő) az alábbiakról számol be: *„Kaptunk két éve egy vezetőt. Egy fiatal pasi, aki annyi idős, mint a középső fiam. Ő kizárólag helikopterről vezet. Nem mikro-*

*menedzsel, azt felejtjük el. Neki egy sornál hosszabb emailt nem lehet írni, mert nem olvassa el. Azt gondoltam, hogy atyáúristen, hogy fogok én ezzel együtt dolgozni. Most ott tartunk, hogy nagyon okos és elképesztően asszertív. Igazából az az erőssége, hogy hagyja az embereket önállóan dolgozni. Ugyanakkor, ha segítségre szorulunk, vagy elakadunk, akkor odajön és megcsinálja. Zseniális! Tényleg nem gondoltam, hogy vele fogok tudni együtt dolgozni a legjobban életemben „ever.”* A történet további szakaszában Alany 2 kifejti, hogy a korból fakadó szaktudás hiányát felülírta a logikai és analitikus gondolkodás, a mérlegelés és gyors döntéshozás, az érzelmi intelligencia. Mint mondja, a vezetőt egyáltalán nem érdeklik a részletek, sem a megszokott munkamódszerek és a cégműködés. Azt nézi, hová kell eljutni, mi a leghatékonyabb megoldás és azonnal, instant megoldja a helyzeteket. *„Pofátlan, elképesztő pofátlan, de működik és haladunk. Olyan dolgokat vertünk át az elmúlt két évben a szervezeten, amit tíz év alatt nem lehetett.”* Megadja a tiszteletet, a teljesítményt elismeri, nagyon hálás a segítségért, emberileg is képes és akar is kapcsolódni az embereihez. Ezt a példát csak azért taglalom ilyen hosszán, mert tökéletesen rámutat a generációs különbségekre, de rögvest egy jó példázattal is szolgál arra, hogyan hidalható át, alakítható produktívvá egy ilyen szituációs helyzet. Ha ki tud alakulni a kölcsönös tisztelet és a különböző generációk tagjai megpróbálnak együtt dolgozni, megérteni, hogy a másik félnek mik az igényei és hogyan tudják az eltérő igényeket úgy alakítani, hogy jól tudjanak együtt dolgozni, akkor még az ilyen elveszettnek tűnő szituációk is száznyolcvan fokos fordulatot vehetnek.

*„Szerintem egy vezetőnek az a dolga, hogy megteremtse az ideális munkakörülményeket, amikben én működni tudok. Amennyiben az én működésem kielégíti az ő, a csapat és a cég érdekeit.”* - példázza Alany 1 (aki önmaga is vezető beosztásban végzi munkáját). Felettese 40 éve dolgozik a vállalatnál, elmélyült szaktudással és fejlett vezetői kompetenciákkal rendelkezik, több éve áll a csapata élén. Alany 1 tapasztalatai szerint a különbség egy fiatal és egy idősebb vezető között, hogy érzelmileg és mentálisan mennyire kezelnek jól nehéz helyzeteket. *„Az én főnökömnek már nem lehet újat mondani. Ráadásul egy végtelenül nyugodt, kiegyensúlyozott angol úriember, tehát ő nagyon sok mindent hoz DNS szempontból is a dologba. Nehéz őt megrengetni.”* - hangsúlyozta. A különbséget abban látja - és a fiatalabb vezetőkkel kapcsolatos élményei tekintetében többször előfordult - hogy a fiatalabb irányítók érzelmileg hevesebben reagálnak a helyzetekre, ezzel labilisabb munkahelyi körülményeket teremthetnek, ami kihat a munkavállalók hatékonyságára.



#### 4.2.4 Vélemények a multigenerációs környezetről és a generációk közti komplementer együttműködésről

A vállalatok nagy része nap mint nap tapasztalja már a multigenerációs munkahelyek előnyeit és találkozik annak kihívásaival is. A vizsgált korcsoportok is jellemzően multigenerációs környezetben dolgoznak. A harmadik hipotézisemben megfogalmazott kérdések elemzése céljából kiemelten foglalkoztatott, hogy az interjúalanyok tapasztalatai alapján megvalósulhat-e vajon a hatékony tudásátadás, ha a csapaton belüli együttműködést esetleg generációs különbségek nehezítik. Hogyan szólíthatóak meg a Z-generációs munkavállalók és miként hangolható össze az idősebb munkavállalók hatékony foglalkoztatása egy csapaton belül.

*„Multi cégnél dolgozom, mind korosztályban, mind globálisan is nagyon vegyes a társaság. Többféle kultúra jelenik meg, teljesen diverz, generációs viszonylatban is. A többség az a 20-35 éves korosztály, de vannak 35 év feletti is, ott azonban szűkül már a létszám. Nem könnyű az együttműködés.”* (Alany 6, Y generációs nő)

Az X és Y generációs fókuszcsoporthoz tartozó tagjai álláspontja szerint a 20 éves korosztály, illetve a friss pályakezdők sokkal jobban motiváltak, tele vannak energiával, de egyáltalán nem biztos, hogy a munkához való hozzáállásuk is olyan, mint az idősebb korosztálybeli munkavállalóknak. Ha a szervezetek megtalálják működésükben a megfelelő motivációs eszközt, akkor az óriási energiájukkal rengeteg mindent hozzá tudnak tenni a vállalat eredményességéhez. Frissebb a szemléletük, nincsenek bekövesedett, berögzült megszokásaik, amik a megelőző korosztályoknál inkább előfordulnak. Jobban tudnak nyitott szemmel járni, felfedezni az újításokat, új ötleteket kitalálni és „out of the box” gondolkodni. A munkát képesek ugyan gyorsan elvégezni, de nem annyira precízek. *„Sokszor azt mondják, hogy jól van az ügy is. Nincs meg az a sztahanovista hozzáállásuk a munkához, ami még az én szüleimnél megvolt és talán nálam is megmutatkozik.”* - említi Alany 2 (X generációs nő). Figyelnek a munka-magánélet egyensúlyára. Az idősebbek precízebben tudnak dolgozni, lelkiismeretesebbek, jobban megbecsülik a munkájukat, hosszabb távra terveznek, nehezebben váltanak, inkább megmaradnak egy pozícióban, ha lehetőségük van rá - sorolták a csoporttagok saját korosztályukra nézve. *„A fiatalok nagyon könnyen, gyorsan váltanak. Gyorsabban szeretnék a ranglétrán végig haladni, de nem rendelkeznek megfelelő szaktudással, csak jó az önmarketingjük, amivel eladják magukat, majd pár hónap után általában kidurran a lufi.”* - vélekedik Alany 2 (X generációs nő).

A szakirodalmi áttekintésből és a fókuszcsoporthoz megélését figyelembe véve is kitűnik, hogy a jelenkori generációs különbségekből adódó konfliktusos helyzetek nagyobb kihívás elé állítják a munkatársakat, mint a megelőző időszakokban. Az X és Y korosztály tagjainak nagy része jelezte problémaként, hogy a Z generációs munkavállalók („*fresh-gradek*”) nagyszámú foglalkoztatottsága, a digitalizációval együtt járó, valamint költséghatékonyságra irányuló határokon túlnyúló munka-kiszervezések miatt egy újfajta trend van kialakulóban, mely a szenior szakemberek számának drasztikus csökkenését jelzi a szervezeteken belül. A szeniorok eltűnése magával hozhatja a mély, megalapozott szakértelem és megszilárdult szakmai tudás kivészését is a vállalati tudásbázisból.

*„Én úgy látom, hogy most, ami felé mi tartunk, az a nagyon erősen kitörölni a szakmai középvezető réteget a cégből és ezt egy ijesztő tendenciának látom.”* – osztja meg Alany 5 (X generációs nő). *„Ez rettentően káros egyébként.”* - reagál Alany 2 (X generációs nő). *„Sokszor megbeszéljük a kollégákkal, hogy mi látjuk milyen értékes SZAKMAI tudást veszítünk azzal, hogy emberek mennek el. Ráadásul ennek nyilván van egy másik oldala is, hogy milyen „skill”-eket veszítünk el ezzel. Úgy látom a HR már régen nem tudatos ebben.”*

Alany 3 (X generációs nő) álláspontját idézve: *„Nagyon sok főnököm volt már itt a cégnél. Volt olyan, aki fiatalabb volt nálam. Nekem például áldásos, hogy egy idősebb főnököm van. Számomra mindig egy hajtóerő volt, hogy olyanokkal akartam együtt dolgozni, akik szakmailag vagy akár életkorukban szeniorok és lehet tőlük tanulni BÁRMIT.”*

Mint mondják a Z generációhoz tartozók hajlamosak újra definiálni a korábbi generációk által kidolgozott, általuk körülményesnek megítélt eljárásokat és módszereket. Céljuk, hogy gyorsabb, kockázatosabb eljárásokkal kísérletezzenek helyettük. A vágyott gyors karrierút megjárása az elmélyült szaktudás megszerzésének igényét úgy tűnik háttérbe szoríthatja.

Hogy egy példával szemléltessem mindezt, idézem Alany 7 (informatikai cégnél dolgozó, Y generációs nő) szavait: *„Megvan a digitális fejlettségük úgymond, azonban ez csak felhasználói szinten jelentkezik, a mély biztos technikai tudás az hiányzik. Nincs meg mögötte a szakmai tapasztalat és azt gondolják, hogy tisztában vannak mindennel, de teljesen mást jelent mostanság például programozónak lenni, vagy képesnek arra, hogy össze is rakjanak akár egy számítógépet, ahogyan az elődjeik. A megelőző generáció ebben nőtt fel, ők a mély mechanikai-technikai tudásra is szert tettek, mert még számítógépeket kellett összeszerelniük, s csak ezután telepíteni. A fiatalok már mindent készen kapnak. Nem igényük az elmélyülés.”* Alany 1 ezt az alábbiak szerint szemlélteti: *„Sokszor önmagukon kívül helyezik a megoldást. Tehát nem az a*



*kérdés, hogy ÉN hogyan érezhetném jól magam egy munkahelyen és mit tehetek ÉN azért, hogy jobban megtaláljam a helyem, jobban tudjak funkcionálni, hanem elvárásaik vannak, hogy ÉN meg akarom kapni ezt, meg ezt, meg ezt. Kész csomagokat szeretnének mindenre.” Alany 1 (X generációs nő)*

*„Az idősebb generáció tudja őket motiválni, ami nagyon jó. De a kezdeti lelkesedés elég hamar elhalványul. Ez most egy generációs tulajdonság. Több olyan embert tudok mondani az idősebb korosztályból, akik elmélyült tudásra kívántak szert tenni és kevesebbet olyan fiatal látok a munkahelyemen, akik ezt megcsinálnák. Belekezdnek, elkezdi tanulni és nagyon hamar feladják. Inkább más utakat keresnek, máshogy próbálnak érvényesülni. Sokkal türelmetlenebbül, gyorsabban szeretnének ugyanolyan fizetést kapni, mint adott esetben egy 10 évvel idősebb munkatárs, aki ugye rendelkezik már elmélyült tapasztalattal. Ez azért persze emberfüggő is. Van a korosztályon belül példa erre is, meg arra is.” – Alany 3 (X generációs nő)*

A sztereotípiákkal ellentétben a kutatásom azt mutatja, hogy a megkérdezett X és Y generáció a Z korcsoport tagjait tehetséges, kreatív, innovatív és a korábbi generációktól eltérő, de komplex kompetenciahalmazzal rendelkező korcsoportként aposztrofálja. Elmondható, hogy munkájukban valóban a pénz és a karrier motiválja őket a legjobban, a gyors előrelépés érdekében váltani sem félnek, ha nem elégedettek aktuális munkahelyükkel, ami az X és Y korosztályba tartozó kollégákat kellően frusztrálja. A gyors fluktuáció ugyanis újabb és újabb betanítási körökkel jár, amit az idősebb korosztály kezd megelégeni. A Z generáció rendkívül fontosnak tartja a rugalmas időbeosztást. Inkább csapatban szeretnek dolgozni, mint önállóan. Az X, Y korcsoport jobban szereti és keresi is az önállóságot a munkahelyén, valamint „mellébeszélés nélküli”, gyors, hatékony munkavégzést preferálnak.

A válaszok azt sugallják, hogy a sikeres munkavégzéshez és a hatékony csapatmunkához a különböző generációk képviselői közötti megértés, együttműködés egyre inkább elengedhetlenné válik. A generációs sajátosságok és ezek különbségeinek a felismerése, az egyes nemzedékekhez tartozó munkavállalók tudatosan irányított, „egyedileg” történő kezelése, valamint a csapattagok közötti mediáció ugyanakkor megoldást jelenthet. A vizsgált generációk közös pontjai közé tartozik a folyamatos tanulásra és fejlődésre való nyitottság, a kommunikáció fontossága, a rugalmasság, az alkalmazkodóképesség, valamint a csapatmunkában való együttműködés képessége.

Az interjúkból az is kitűnt, hogy munkavállalói szinten nem érződik a szervezeti tudatosság a generációs együttműködések elősegítése és kiaknázása terén, pedig a munkavállalói igény erősen megmutatkozik. *„Nem tudom, hogy vagyunk -e tudatosak egyáltalán ebben. Hogy nem veszik -e el az időnként már kicsit erőltetett politikai korrektségben - amit nagyon akarunk tolni - az, hogy erről nyíltan beszéljünk. Hogy mennyire hasznos az, hogy ha egy csapatban a nagyon szeniortól egészen nagyon juniorig össze vagyunk rakva, mindenki a saját aktuális tudásszintjének, skill szettjének megfelelően és támogatjuk egymást. Szerintem nincs ez kimondva és nincs tudatosítva, hogy ennek meg kellene történnie. Pedig meg kellene.”* (Alany 1, X generációs nő)

*„Fiatalként úgy gondolom, hogy az ember nagyon nagy lendülettel tud munkába érkezni, ha valóban dolgozni akar, az idősebb kollégák pedig ezt nagyon jól irányba tudják tenni. Ezt most értsd jól. Hogy ne ott égjenek el energiák, ahol ez senkinek nem előnyös, vagy ne olyan irányokba menjünk, ami szalmaláng, vagy megpróbáltuk már évekkkel ezelőtt és tudjuk, hogy nem fog működni. Csak annak, aki most érkezik ez úgy tűnik mintha még nem történt volna meg.”* (Alany 4, X generációs férfi)

#### **4.2.5 Top 10 kompetencia értelmezése**

Jelen szakaszban az első hipotézisemben foglaltak tekintetében azt vizsgáltam, hogy az eltérő generációk tagjai milyen jelentést társítanak a munkaerőpiaci trendek alakulását előre jelző top 10 kompetenciához, mit gondolnak jelentéstartalmuk mögé, hogyan értelmezik a különböző generációk tagjai a WEF jelentéseiben szereplő kompetenciákat, miben különböznek a generációk megközelítései, prioritásai a kompetenciák terén és milyen szerepet játszanak a generációs tapasztalatok, élethelyzetek az egyes kompetenciák értelmezésében.

Egyértelműen megállapítható, hogy a különböző generációk eltérően értelmezik a kompetenciákat és teljesen más megközelítésben állnak azok jelentéstartamához. A differenciáltság azonban mégsem a generációs, azaz korcsoporthoz kötött különbözőségek okán szembetűnő, sokkal inkább az ágazati és munkaköri besorolással hozható összefüggésbe. Azon interjú alanyok ugyanis akik multinacionális vállalatnál, ezen belül is főként a telekommunikáció, informatika területén dolgoznak, sokkal pontosabb és mélyrehatóbb ismeretekkel rendelkeznek a WEF által is kategorizált kompetenciákkal kapcsolatban, mint

azok, akik például művészeti területen helyezkedtek el. Alany 2 (X generációs nő) így nyilatkozott: *„Korunk elvárt – s a 2025-re megadott képesség és készség csoportjai – a magasan képzett munkakörökben foglalkoztatottak számára alapkompenciáknak kellene, hogy számítsanak.”*

*„Egy multit nem tudsz túlélni ezek megléte nélkül. Vagyis de, túlélni túl tudsz, de fejlődni biztosan nem fogsz a multiban ezek nélkül.”* – említi Alany 9 (Y generációs nő).

*„Ezekre a kompetenciákra az élet minden területén szükség van, csak épp nem ilyen szofisztikált módon határozzuk meg a képesség és készség fogalmi kategóriáiban ezeket.”* – mondja Alany 5 (X generációs nő).

*„A színházban főként a humán jellegű kompetenciáinkra van szükségünk, úgy, mint kommunikációs képesség. Az analitikus gondolkodás szerepe egy ilyen munkakörnyezetben elenyésző, azonban a tanulási készségek felértékelődnek, hiszen a szerepeket be kell tanulni.”* – szemléltet egy példát Alany 13 (Z generációs nő).

Az analitikus gondolkodás fogalmköre kapcsán Alany 7 (Y generációs nő) az alábbiakat osztja meg: *„A mi munkakörünkben, ahol én dolgozom ez nagyon- nagyon fontos. Ugye én informatikai pozícióban dolgozom és a technológia gyors fejlődése miatt erre mindig is szükség volt. Elsősorban olyan embereket veszünk fel, akinél ez az analitikus gondolkodás megvan.”*

Nagy mentén szemléltetve a generációs különbségeket úgy foglalhatnám össze, hogy az X generációsok főként a kognitív és szociális, a Y korcsoport tagjai a kognitív és személyes, a Z korosztály pedig a speciális és szociális kompetenciahalmazokat emelték ki a csoportosításból, mint a számukra legjelentősebbek.

Arra kérdésemre, hogy mi az, ami hiányzik a top 10-es listából és mivel egészítenék ki azt az eltérő generációk véleményét a lenti három szöveg tartalmazza.

(Megjegyzésként jelzem, hogy a készségek, képességek felsorolása mellett attitűdök is megemlítésre kerültek.)

## X generáció:



11. ábra: X generációs fókuszcsoporthoz a hiányzó kompetenciákról (saját szerkesztés)

## Y generáció:



12. ábra: Y generációs fókuszcsoporthoz a hiányzó kompetenciákról (saját szerkesztés)

## Z generáció:



13. ábra: Z generációs fókuszcsoporthoz a hiányzó kompetenciákról (saját szerkesztés)

A csoportok egybehangzó álláspontja alapján a szociális, „humán” képességek, készségek azok, amelyek nézőpontjuk szerint hiányosságként értékelendő, hogy a top 10-ben nem jelennek meg. Leginkább az empátia, érzelmi intelligencia kerülnek említésre, a türelem, a kommunikációs készségek, valamint a csapatban való együttműködés készségei. Az attitűdöknél prioritizálják a vidám nyitottságot, a kíváncsiságot és a humort.

#### **4.2.6 Digitalizáció, mesterséges intelligencia**

A digitalizáció és mesterséges intelligencia színrelépésével a munkaerőpiaci tendenciák még inkább felgyorsultak. Ennek eredményeképpen az információ globálisan nagyon nagy mennyiségben és pillanatok alatt rendelkezésre áll. A globális jelenségek sokkal erősebben hatnak a piaci versenyre, mint bármikor korábban. A munkaerőpiaci polarizáció erősödését jelzi, hogy a technológiai fejlesztésekhez köthető, nehezen helyettesíthető munkakörök esetében erősen megnövekedett, szakmaspecifikus és - más munkakörökhöz viszonyítva - kiugróan magas bérek jelennek meg. Ezekről az új trendekről interjú alanyaim saját vállalatukra és környezetükre nézve is beszámolnak. A munkaerőpiaci követelmények és a munkavállalói kompetencia készlet között tudásban, képzettségben is jelentős szakadék van. Az látszik a beszélgetésekből, hogy jellemzően a késői Y és a Z generáció tagjai tudják jobban kiaknázni ezeket az újfajta lehetőségeket, míg az Y korcsoport korai képviselői és X korosztály nehezebben követik le a változásokat. A Z generáció már aktívan használja a mesterséges intelligenciát, mint mondják, ha elakadnak a tanulmányaikban vagy a munkájukban szinte azonnali segítséget jelent és megoldásokat kínál.

Alany 2 (X generációs nő) jóslata a digitalizáció hatásai tekintetében a jelenlegi tapasztalatai alapján: *„Olyan ez, mint egy rossz társadalmi olló, ami szétnyílik és eltűnik a közepe. Megmarad a teteje, egy vezetői réteg, akik valószínűleg szeniorok lesznek. Régóta itt vannak a cégnél és még ha nem is hangzik jól, de tudják, hogyan helyezkedjenek cégen belül, hogy a vezetői pozícióikat meg is tudják tartani. Aztán lesz egy lyuk. Mert automatizáltunk, amit csak lehetett. Utána jönnek a nagyon fiatalok, akiknek a hálátlan feladatok jutnak, vagy meg kell küzdeniük a rendszer hiányosságaival és ezekkel a lyukakkal. Szerintem nagyon nehéz lesz majd feljebb jutniuk a ranglétrán.”*

## 5. Következtetések és javaslatok

A korszakunkban zajló ipari forradalom mind a munkafeladatok tartalmára, mind a munkakörök változásának dinamikájára erős nyomást gyakorol. Jelentős az átalakulás az elvart munkaerőpiaci képességek/készségek jellemzőit tekintve is. Diplomadolgozatomban a munkaerőpiacon tapasztalható generációs eltérésekből fakadó különbségeket vizsgáltam elsősorban a kompetenciák szempontjából. Az eredmények alapján a következőkben szeretném alátámasztani, vagy megcáfolni a felállított hipotéziseimet:

- **Első hipotézisem az volt, hogy a Z generáció tagjai más jelentést társítanak a munkaerőpiaci trendek alakulását előre jelző top 10 kompetenciához, más gondolnak jelentéstartalmuk mögé, mint az idősebb, az X és Y generáció tagjai.** Kutatásom igazolta, hogy a különböző generációk tagjai eltérően értelmezik és értékelik a 21. századi kompetenciákat, különösen azokat, amelyeket a WEF jelentések előtérbe helyeznek. Egyértelműen megállapítható, hogy az eltérő korcsoportok teljesen más megközelítéssel állnak azok jelentéstartamához, a differenciáltság azonban mégsem a generációs, azaz korcsoporthoz kötött különbözőségek okán szembetűnő, sokkal inkább az ágazati és munkaköri besorolással hozható összefüggésbe.
- **Második hipotézisem szerint az Y és Z generáció tagjai nagyobb hangsúlyt fektetnek az érzelmi intelligencia és az empátia szerepére a vezetőkkel szemben támasztott elvárásaikban, míg az idősebb generáció - X - tagjai inkább a hagyományos vezetői tulajdonságokra helyezik a hangsúlyt, mint például a határozottság és a hatékony döntéshozatal.** A kutatási eredmények azt bizonyították, hogy nincs eltérés a generációk közt a vezetőkkel szemben támasztott elvárásaikban, ami az érzelmi intelligenciát és az empátiát illeti, tehát a hipotézisem e tekintetben nem igazolódott be. Mindhárom korcsoport az egyik legjelentősebb kompetenciaként azonosította az érzelmi intelligenciát. Szignifikáns eltérést tártam fel azonban a korai és késői generációk vezetőkkel szemben támasztott egyéb elvárásai közt, s beigazolódott, hogy az X generáció a strukturáltabb, hierarchikus szervezeti felépítésben, kultúrában érzi otthonosabban magát, ezen keretek, körülmények és vezetői attitűdök mentén tud a leginkább jól teljesíteni.
- **Harmadik hipotézisem, hogy bár vannak különbségek a generációk között az értelmezésükben és prioritásaikban a munkaerőpiaci kompetenciák tekintetében,**

**azonban ezek a különbségek a munkavégzés során a generációk együttműködése által kiegyensúlyozhatóak és komplementer módon járulhatnak hozzá a munkahelyi teljesítményhez.** A válaszok azt sugallják, hogy a sikeres munkavégzéshez és a hatékony csapatmunkához a különböző generációk képviselői közötti megértés, együttműködés elősegítése szükséges. Alátámasztást nyert, hogy a generációs különbségek a korcsoportok együttműködése által kiegyensúlyozhatóak lennének és komplementer módon hozzá is tudnának járulni a munkahelyi teljesítményhez, azonban az interjúkból az is kitűnt, hogy munkavállalói szinten nem érződik szervezeti tudatosság a generációs együttműködések elősegítése és kiaknázása terén, pedig ez az igény erősen megmutatkozik. A generációs sajátosságok és ezek különbségeinek a felismerése, az egyes nemzedékekhez tartozó munkavállalók tudatosan irányított, „egyedileg” történő kezelése, valamint az eltérő korcsoportok tagjai közötti mediáció ugyanakkor megoldást jelenthetne.

Kutatásom rámutatott arra is, hogy a kompetenciák fejlesztése egyre kiemelkedőbb jelentőséget kell, hogy kapjon. Ehhez szükséges egy olyan támogató szolgáltatás és munkakörnyezet, amelyek bármilyen korosztályhoz tartozó állampolgárok számára, életük bármely pillanatában lehetővé teszik, hogy felmérjék saját képességeiket, kompetenciáikat, annak érdekében, hogy ésszerű oktatási, képzési és foglalkoztatási döntéseket hozzanak, valamint tudatosan irányítani tudják egyéni életútjukat. Ebben az emberi erőforrás tanácsadóknak kiemelkedő szerep jut, hiszen látható, hogy az életutat támogató kompetenciafejlesztés az LLG alfája és ómegájaként is azonosítható. Az egész életen át tartó tanulás - melybe a kompetenciafejlesztés már, mint kiemelt terület kell, hogy beletartozzon - és az életpálya-tanácsadás által megkövetelt új módszerek mindig is késve, nehezen épülnek be az oktatáspolitikai és munkaerőpiaci gyakorlatba. Ezért döntő fontosságú, hogy mi, pályaorientációs szakemberek is aktív szerepet vállaljunk a jelenlegi munkaerő átképzéssel történő támogatásában és segítsük a kormányzati szerveket abban, hogy képesek legyenek gyorsan, kreatív módon megteremteni az ezeket az erőfeszítéseket támogató környezetet. Ebben a folyamatban nagyon fontos a szerepünk, még jelentősebben fel kell lépünk a hazai oktatás- és gazdaságpolitikai szintén.

Ahogy Szilágyi, Völgyesy, Kenderfi, valamint a szakma több kiemelkedő szakértője tanulmányaikban megfogalmazzák: a pályaorientáció tartalmát az egyén igényeinek megfelelő információnyújtás adja. Erre való tekintettel nekünk, tanácsadóknak a kompetenciák változása

és megújulása terén is megfelelő rálátással, jövőorientált szemlélettel kell rendelkezünk. További feladatunk, hogy a munkavállalók figyelmét az életen át tartó tanulás kiemelt jelentősége mellett az életen át tartó kompetenciafejlesztés jelentőségére is áthelyezzük.

Mivel a szakmai életút időben mindinkább kitolódik, így a korábbihoz képest lényegesen összetettebb az életpályára való felkészülés és felkészítés. A tanácsadás strukturálásában éppen ezért a generációs különbözőségekre is tekintettel kell lennünk. A szakirodalmi áttekintésből és a fókuszcsoportok megélését figyelembe véve is kitűnik, hogy a jelenkori generációs különbségekből adódó konfliktusos helyzetek nagyobb kihívás elé állítják a munkatársakat, mint az ezt megelőző időszakokban. Az X és Y korosztály tagjainak nagy része jelezte problémaként, hogy a Z generációs munkavállalók („fresh-gradek”) nagyszámú foglalkoztatottsága, a digitalizációval együtt járó, valamint költséghatékonyságra irányuló, határokon túlnyúló munka-kiszervezések miatt egy újfajta trend van kialakulóban, mely a szenior szakemberek számának drasztikus csökkenését jelzi a szervezeteken belül. A szeniorok eltűnése magával hozhatja a mély, megalapozott szakértelem és megszilárdult szakmai tudás kiveszését is a vállalati tudásbázisból. Az X generáció szerepe - életkorukból fakadóan is - a stabilitás megőrzésében és a normák összhangjának megteremtésében rejlik. Ez a makrotársadalmi szinten nélkülözhetetlen funkció a munkahelyi mikrokörnyezetben is releváns. A munkáltatóknak figyelembe kell venniük, alkalmazkodniuk kell a generációs elvárásokhoz annak érdekében, hogy vonzó munkahelyet teremtsenek és sikeresen megtartsák a tehetséges munkavállalókat (a szeniorok szintjén is) a dinamikus munkaerőpiacon. Nekünk tanácsadóknak is törekednünk kell az eltérő generációk kompetenciáinak összehangolt módszertanok melletti harmonizálásra. Javaslom olyan szakmai fórumok, vegyes korcsoportokból kialakított kompetencia-fejlesztő foglalkozások lehetőségeinek megteremtését, melyek a generációs különbözőségek feltárását, azonosítását, összehangolását szolgálják. Ahogyan George Orwell mondja: *„Minden generáció intelligensebbnek képzei magát az elődeinél, és bölcsebbnek az utódainál. Ez csupán illúzió és annak is kell tekinteni.”* (Nemes, 2019, 27.)

A Z generációs munkavállalók gyors munkahelyváltásai tekintetében a megoldást Steigervald koncepciójában találtam meg, mely szerint a munkahelyi lemorzsolódás csökkenthető azzal, ha a karrierutakat lerövidítjük. Ez nem azt jelenti, hogy nem számolunk a fiatalabb generáció tagjainak hosszú távú - több évre szóló - elköteleződésével, hanem azt, hogy tagolttá tesszük az előre lépési- és fejlődési lehetőségeket, azaz mikro- karrierszakaszokat határozunk meg



számukra. Ez a jelenlegi munkahelyi struktúrák megváltoztatását is jelenti. A megelőző generációk képesség- készség-halmazát össze kellene kapcsolni a fiatal generációk kompetenciáival. A fókuszcsoporthoz vizsgálati módszer rámutatott arra - amit Steigervald is hangsúlyoz -, hogy nagyon fontos az általánosítások, azaz a generalizmus elkerülése a korcsoportok tekintetében. Nem állíthatunk valamit az X, Y és Z generációról, s vonhatunk le a különböző korosztályok tagjairól egyértelmű, egzakt következtetéseket. Csak azt mondhatjuk, hogy vannak bizonyos trendek, amelyek hatással vannak a generációkon belüli egyénekre és majd az egyének eldöntik, hogy ezekből a trendekből mit tudnak beépíteni „önmagukba”. Ebben a folyamatban, nekünk tanácsadóknak, instruktorként kell részt vennünk; ezáltal teremtünk értéket továbbá gazdagítjuk élményekkel mind a tanácskérőket, mind magunkat. El kell fogadnunk azt is, hogy digitális világban élünk. A digitalizáció nem az ellenségünk, csak még nem alkalmazkodtunk hozzá teljes mértékben.

Ami a WEF munkaerőpiaci jelentéseit illeti, azok kétségkívül igen sokrétűek és a döntéshozók számára a megjelentetett információk rendkívüli gazdagságával jellemezhetők, azonban a saját kutatási módszerek alapján úgy vélem, túl sok lehetőséget adnak az adatok és az azokból levont következtetések egyoldalú, szubjektív értelmezésére.

## 6. Összefoglalás

A különféle technológiai innovációk, a technikai fejlődés mindig hatással voltak és lesznek a munka világára, a munkaerőpiaci folyamatokra és munkát végző emberekre. A mostani trendek sajátosságát főként azok korábban nem tapasztalt gyorsuló üteme és sebessége jelenti, mely egyértelmű munkaerőpiaci hatásokat is eredményez az egyes munkakörökben elvárt munkavállalói kompetenciák módosulása tekintetében is. Mind a szakirodalmi áttekintés, mind a kutatási eredmények azt támasztják alá, hogy a kognitív kompetenciák mellett a személyes kompetenciák növekvő keresletének tendenciája figyelhető meg.

A kutatás során megállapítást nyert, hogy a különböző generációk eltérően értelmezik a kompetenciákat és teljesen más megközelítésben állnak azok jelentéstartamához. A differenciáltság azonban nem a generációs, azaz korcsoporthoz kötött különbözőségek okán szembetűnő, sokkal inkább az ágazati, munkaköri besorolással hozható összefüggésbe.

Az eredmények feldolgozása rámutatott, hogy a vezetői kompetenciák közül az érzelmi intelligencia jelentőségét mindhárom generáció kiemelten fontosnak, csaknem nélkülözhetetlennek tartja. A kompetenciák jelentőségét vizsgálva elmondható, hogy az idősebb generációtól a fiatalabb felé haladva egyre inkább előtérbe kerül a kognitív jellegű és transzverzális, szoft kompetenciák jelentősége, mind a munkavállalói elvárásokat tekintve, mind a munkatársakkal, vezetőkkel szemben támasztott igények viszonylatában. Beigazolódtott, hogy az X generáció a strukturáltabb, hierarchikus szervezeti felépítésben, kultúrában érzi otthonosabban magát, ezen keretek, körülmények és vezetői attitűdök mentén tud a leginkább jól teljesíteni. Az eltérő generációk a 21. századi kompetenciák fogalomtárában néhol eltérő fogalomtársítás mellett ugyan, de ugyanazon kompetenciák meglétét tartják fontosnak, melyet a szakirodalmi részben ismertetett szakértők is kiemelnek.

Megerősítést nyert, hogy az egyes puha készségek (például empátia, kritikus gondolkodás, kommunikáció, flexibilitás) erősebb elvárásként jelennek meg a 21. századi munkaerőpiacon, mint az olyan kemény készségek, mint a szakmai ismeret és/vagy szaktudás. Az azonban aggodalomra adhat okot, hogy az emberi, szociális jellegű értékek és kompetenciák, egyre inkább eltűnni látszanak.

Megállapítható továbbá, hogy a növekvő digitalizáció és az automatizáció terjedése mellett a közelmúlt változásai miatt egyre inkább szükség van a humán jelenlét, az elvárt kompetenciák, készségek újraértékelésére, fejlesztésére és elemzésére. A tanácsadók fő feladatává a változások lekövetésének, megértésének, megfelelő adaptálásának biztosítása válik. Az egész életen át tartó kompetenciafejlesztés szemléletének beépítése és aktív alkalmazása kulcsfontosságú lesz a modern világ munkavállalóinak életében.

A szak- és egyéb irodalmak tanulmányozása, a kutatások, valamint az Alanyokkal készült interjúk során számos új nézőponttal, élménnyel lettem gazdagabb. Köszönettel tartozom konzulensemnek, hogy támogatásával, szakmai irányításával segítette munkámat, illetve a fókuszcsoportos interjúkban közreműködő személyeknek, hogy részvételükkel hozzásegítettek a kutatás sikeres kivitelezéséhez.

*„Aki úgy tudja életét – s benne saját személyiségét, jellemét alakítani, hogy társadalmilag hasznos munkájában egyszersmind önmagára talál, úgy ez a belső összhang és rendezettség nemcsak élete többi területének lesz jellemzője, hanem emberi környezetére is kisugárzik, s társadalomépítő erővé válik.” (Rókusfalvy Pál)*

## 7. Irodalomjegyzék

1. Alvin V. (2020): *Data-Driven Identification of Skills for the Future: 21st-Century Skills for the 21st-Century Workforce*. Letöltés dátuma: 2024.01.13. forrás: <https://doi.org/10.1177/2158244020915904>
2. Balázs L., Szabó Cs. M. (2020): *Pályakezdőkkel szemben támasztott vállalati elvárások vizsgálata a kimeneti kompetenciák tükrében*. jATES, Vol. 10, No. 1, pp. 3-18., Letöltés dátuma: 2024.01.12., forrás: <http://doi.org/10.24368/jates.v10i1.1581>
3. Besenyei L. (2011): *Tudásalapú társadalom és életen át tartó tanulás (felsőoktatási paradigmaváltás)*. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Letöltés dátuma: 2024.01.12. forrás: <https://gtk.unimiskolc.hu/files/521/Paradigmav%C3%A1lt%C3%A1sra%20v%C3%A1rva2.pdf>
4. Besenyei L. (2016): *A generációváltás forradalma*. Opus et Educatio, Vol. 3 No. 4: 9, pp. 371-378., Letöltés dátuma: 2024.01.15. DOI: <https://doi.org/10.3311/ope.19>
5. Bokor A. (2007): *Létezik-e itthon Y generáció?* Vezetéstudomány, 38 (2), pp. 2-21., Letöltés dátuma: 2024.01.18. forrás: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3946/1/vt2007n2p02-21.pdf>
6. Boros J. (2023): *Jövőbiztos készségek - Várhatóan mire lesz szükség a jövő munkahelyein?* Régió kutatás Szemle, VIII. évf. 2.sz., pp. 36-45., Letöltés dátuma: 2024.03.09. forrás: <https://ojs.lib.unideb.hu/regiokutatasszemle/article/view/13277/12016>
7. Buda A. (2019): *Generációk, társadalmi csoportok a 21. században*. Letöltés dátuma: 2023.12.12. DOI:10.1556/2065.180.2019.1.12
8. Csiszárík - Kocsir Á., Garai - Fodor M., Varga J. (2022): *Mi lett fontos a pandémia alatt?: preferenciák, vásárlói szokások ártértékelődése a koronavírus-járvány hatására a különböző generációk szemével*. Vezetéstudomány, 53 (4), pp. 70-83., Letöltés dátuma: 2024.01.12. DOI:10.14267/VEZTUD.2022.04.06
9. Egervári D., Kovács E. (2021): *A XXI. századi kompetenciák megjelenése a 2020-as NAT-ban*. Tudásmenedzsment, 22 (1. különszám), pp. 269–282., Letöltés dátuma: 2024.01.19. DOI:10.15170/TM.2021.22.K1.19
10. Fabulya E., Nagy P., Tiszolczi P. (2017): *Kompetencia kézikönyv, A szakmai és személyes bemeneti kompetenciák mérésére vonatkozó módszertani ajánlások munkaadók számára*. Kecskemét: HROD Közösségi Gazdaság- és

Társadalomfejlesztési Központ, Letöltés dátuma: 2024.01.03. forrás:  
[https://www.bkmkik.hu/attachments/article/2662/2-](https://www.bkmkik.hu/attachments/article/2662/2-kompetencia_kezikonyv_v10_20170921.pdf)  
kompetencia\_kezikonyv\_v10\_20170921.pdf

11. Fine D., Havas A., Hieronimus S., Jánoskúti L., Kodicsa A., Puskás P. (2018): *Átalakuló munkahelyek: az automatizálás hatása Magyarországon*. McKinsey&Company., p. 20., Letöltés dátuma: 2024.01.21. forrás:  
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Hungary/Our%20Insights/Transforming%20our%20jobs%20automation%20in%20Hungary/Automationreport-on-Hungary-HU-May24.ashx>
12. Gödör Zs. (2023): *Áldás vagy átok? A munka és a munkaerőpiac jövőjét meghatározó tényezők*. Deliberationes tudományos folyóirat, Évf. 15 szám K.SZ (2022), pp. 44–54., Letöltés dátuma: 2024.01.18. forrás: <https://doi.org/10.54230/Delib.2022.K.SZ.44>
13. Gógh E., Kővári A., Racsko R. (2020): *Az önszabályozott tanulás tapasztalatai a középfokú gépészeti szakgimnáziumi képzésben*. Pepita, Volume 10, Number 1, 10. kötet, 1. szám, Letöltés dátuma: 2024.01.08 DOI:10.24193/PedActa.10.1.2
14. Harari Y. N. (2018): *21 Lecke a 21. századra*. Budapest: Central Kiadó Csoport.
15. Harari Y. N. (2020): *Homo Deus*. Budapest: Central Kiadó Csoport.
16. Hornyák A., Fodor K. (2020): *Nem az iskolának, hanem az életnek tanulunk – avagy a pszichológiai tőke és a vállalkozói kompetencia kapcsolata*. Szeged: Szegedi Tudományegyetem, Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar, Iskolakultúra 30 (11), pp. 70-94., Letöltés dátuma: 2023.01.14., Forrás: [http://misc.bibl.u-szeged.hu/57406/1/iskolakultura\\_2020\\_011.pdf](http://misc.bibl.u-szeged.hu/57406/1/iskolakultura_2020_011.pdf)
17. Horváth-Csikós G., Juhász T. (2021): *A puha (soft) és a kemény (hard) készségek munkaerőpiaci szükségessége*. Educatio 30 (3), pp. 532–542., Letöltés dátuma: 2024.03.19. DOI: 10.1556/2063.30.2021.3.13
18. Horváth D. (2019): *Munkaerőpiaci kihívások a Z generáció vonatkozásában*. Zalaegerszeg: Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar, Letöltés dátuma: 2024.02.15. forrás: [https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/id/eprint/22061/1/horv%C3%A1th\\_d%C3%A1vid\\_2019m%C3%A1j\\_publicus.pdf](https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/id/eprint/22061/1/horv%C3%A1th_d%C3%A1vid_2019m%C3%A1j_publicus.pdf)
19. Hunkár M. (2013): *Kutatásmódszertan. Gyakorlati jegyzet*. Debrecen: Debreceni Egyetem. Letöltés dátuma: 2024.01.18. forrás:  
[https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3424/kutatas\\_modszertan\\_gyakorlati\\_jegyzet.pdf?sequence=1](https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3424/kutatas_modszertan_gyakorlati_jegyzet.pdf?sequence=1)

20. Jakusné H. É. (2023): A dokumentumelemzés módszertana hadtudományi tanulmányok készítéséhez. *Hadtudomány*, XXXIII. évfolyam, 2023. évi elektronikus lapszám, Letöltés dátuma: 2024.03.19. forrás: <https://ojs.mtak.hu/index.php/hadtudomany/article/view/14071>
21. Juhász T., Czeglédi Cs., Varga E. (2023): *Különböző generációk a munkahelyeken*. *Közösségi Kapcsolódások 2023* (2), pp. 74–83. Letöltés dátuma: 2024.01.15. forrás: DOI 10.14232/kapocs.2023.2.74-83
22. Kawana J. (2021): *Business and Management Internship: Improving Employability through Experiential Learning*. Florida: Routledge., Letöltés dátuma: 2024.03.10. DOI:10.4324/9781003045779
23. Karoliny M., Poór J. (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Kft., [Elektronikus kiad.], Letöltés dátuma: 2024.03.12. forrás: [https://mersz.hu/keres/kompetenciamodell/hivatkozas/YOV1682\\_46\\_p6#YOV1682\\_46\\_p6](https://mersz.hu/keres/kompetenciamodell/hivatkozas/YOV1682_46_p6#YOV1682_46_p6)
24. Kissné A. K. (2010): *Generációk a Magyar Honvédségnél, Motiváció és munkaerő megtartó képesség*. *Hadtudományi Szemle*, 3.évf, 4. szám, pp. 58-64. Letöltés dátuma: 2024.01.17. forrás: [http://www.epa.hu/02400/02463/00018/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2010\\_4\\_058-064.pdf](http://www.epa.hu/02400/02463/00018/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2010_4_058-064.pdf)
25. Komár Z. (2017): *Generációelméletek*. *Új Köznevelés*, 73. évf., 8-9. szám, Letöltés dátuma: 2023.12.28. forrás: <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek>
26. Kurai M., Suhajda Cs. (2015): *Együtt vagy egymás mellett a munkaerőpiacon: Generációs különbségek a munka világában*. *Studia Mundi -Economica*, Vol. 2. No. 3., pp. 174-187. Letöltés dátuma: 2024.01.27. forrás: [http://real.mtak.hu/39023/1/Studia\\_Mundi\\_Vol\\_2\\_No\\_3\\_16\\_Kurai\\_Suhajda.pdf](http://real.mtak.hu/39023/1/Studia_Mundi_Vol_2_No_3_16_Kurai_Suhajda.pdf)
27. Lannert J. (2023): *Mit és hogyan tanítsunk a 21. században?* Miskolc: ÚjPedagógiai Szemle, pp. 13-30. Letöltés dátuma: 2024.01.18. forrás: [https://upszonline.hu/resources/volumes/73/issues/01-02/upsz\\_73\(01-02\)\\_2023\\_\\_007\\_\\_lannert\\_judit.pdf](https://upszonline.hu/resources/volumes/73/issues/01-02/upsz_73(01-02)_2023__007__lannert_judit.pdf)
28. Lehota J. (2001): *Tartalomelemzés, in: Marketingkutató az agrárgazdaságban*. Budapest: Mezőgazda Kiadó.

29. Letenyei L. (2006): Településkutatás I., Módszertani kézikönyv és szöveggyűjtemény. Budapest: TeTT könyvek, pp. 97-118. Letöltés dátuma: 2023.12.19. forrás: <http://tettconsult.eu/new/aloldalak/tettbooks/telepkutatas.htm>
30. LinkedIn Talent Solution (2019): *Global Talent Trends*. Letöltés dátuma: 2024.01.10. forrás: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-talent-trends-2019-old.pdf>
31. Lipowski, M. (2017): *The differences between generations in consumer behavior in the service sales channel*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia, Vol 51 (2), pp. 159-167. Letöltés dátuma: 2024.01.08. forrás: <https://doi.org/10.17951/h.2017.51.2.159>
32. Mannheim, K. (2000) [1956]: *A nemzedékek problémája*. Tudásszociológiai tanulmányok, Budapest: Osiris.
33. McCrindle M., Wolfinger E. (2010): *Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása*. Budapest: Korunk, III. folyam, 21. 11. sz. Letöltés dátuma: 2024.03.15. forrás: [http://korunk.org/letoltlapok/Z\\_RKorunk2010november.pdf](http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf)
34. McCrindle M. (2015): *Generation Alpha: Mark McCrindle Q & A with the New York Times*. Letöltés dátuma: 2024.01.23. forrás: <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-alpha/generation-alpha-mark-mccrindle-q-a-with-the-new-york-times/>
35. McCrindle M. (2019): *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. McCrindle Research Pty Ltd, Letöltés dátuma: 2024.01.18. forrás: [https://www.researchgate.net/publication/335159678\\_Understanding\\_Generation\\_Z\\_Recruiting\\_Training\\_and\\_Leading\\_the\\_Next\\_Generation](https://www.researchgate.net/publication/335159678_Understanding_Generation_Z_Recruiting_Training_and_Leading_the_Next_Generation)
36. Meretei B. (2017): *Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés*. Budapest: Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 48 (10)., pp. 10-18., Letöltés dátuma: 2024.02.12. DOI: 10.14267/ VEZTUD.2017.10.02
37. Nemes O. (2019): *Generációs mítoszok*. Budapest: HVG könyvek.
38. Némethy K., Poór J. (2018): *A jövő munkahelye az IPAR 4.0 tükrében*. Letöltés dátuma: 2024.01.14. DOI: <https://doi.org/10.3311/ope.251>
39. OECD (1996): *The Knowledge-based Economy*. Paris: OCDE/GD (96) 102, Letöltés dátuma: 2023.12.14. forrás: <https://www.oecd.org/naec/THE-KNOWLEDGE-ECONOMY.pdf>
40. OECD (2013): *Competency framework*. Letöltés dátuma: 2023.12.04. forrás: [https://www.oecd.org/callsfortenders/competency\\_framework\\_en.pdf](https://www.oecd.org/callsfortenders/competency_framework_en.pdf)

41. OECD (2019): *OECD Future of Education and Skills 2030 Conceptual learning framework*. Letöltés dátuma: 2023.12.20. forrás: [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills\\_for\\_2030\\_concept\\_note.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030_concept_note.pdf)
42. Pató Gáborné Sz. B., Kovács K., Abonyi J. (2021): *A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacserélődésre*. Vezetéstudomány. LI I. ÉVF. 1. sz., pp. 56-70. Letöltés dátuma: 2024.01.12., DOI: 10.14267/VEZTUD.2021.1.05
43. Pál E., Töröcsik M. (2013): *Irodalmi áttekintés a Z generációról*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Letöltés dátuma: 2024.01.19. forrás: [https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pal\\_torocsik\\_irodalmi\\_attekintes\\_a\\_z\\_generaciorol\\_2013.pdf](https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pal_torocsik_irodalmi_attekintes_a_z_generaciorol_2013.pdf)
44. Pirohov-Tóth B. (2022): *A munkavállalói kompetenciák változásainak feltárása egy álláskereső oldal adatainak elemzése alapján*. Régiókutatás Szemle 2022. VII. évf. 1.sz., Letöltés dátuma: 2024.01.10., DOI: 10.30716/RSZ/22/1/9
45. Pirohov-Tóth B., Kiss Zs. (2022): *A Covid-19 vírus munkavállalói kompetenciákra gyakorolt hatása*. Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem, Új Munkaügyi szemle, III. évf./2sz., pp 13-24. Letöltés dátuma: 2023.12.20. forrás: <https://www.metropolitan.hu/upload/f9fe1893061d7c04fb7070f254102b0ec346ff76.pdf>
46. Prensky M. (2001): *Digital Natives, Digital Immigrants*. Part 1–2. On the Horizon, MCB University Press, Vol. 9 No. 5. Letöltés dátuma: 2023.12.28. forrás: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
47. R. Roslansky (2023): *Redefining work*. LinkedIn article, Letöltés dátuma: 2024.01.12. forrás: <https://www.linkedin.com/pulse/redefining-work-ryan-roslansky/?trackingId=QnydQN9AU%252B69Ar9BsTYMAg%253D%253D%2F%3FtrackingId>
48. Schäffer B. (2015): *A legifjabb titánok – Vezetőknek a Z generációs munkavállalókról*. Budapest: Book Kiadó Kft.
49. Schäffer B. (2015): *A legifjabb titánok – Vezetőknek a Y generációs vezetőkről*. Budapest: Book Kiadó Kft.
50. Simonfalvi A., Steigervald K. (2020): *Beszélgetés Steigervald Krisztián generációkutatóval*. Óbudai ANZIKSZ, Harmadik Kerületi Kulturális Magazin, Letöltés dátuma: 2023.12.14. forrás: <https://obudaianzikszo.hu/veteran-baby-boomer-x-y-z-alfa/>



51. Soffel J. (2016): *What are the 21st-century skills every student needs*. World Economic Forum, Letöltés dátuma: 2023.12.09. forrás: <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/>
52. Steigervald K. (2024): *Generációk harca – Hogyan értjük meg egymást?* Budapest: Partvonal Kiadó.
53. Steigervald K. (2024): *Generációk harca a figyelemért - Hogyan tanuljunk egymástól, egymásért?* Budapest: Partvonal Kiadó.
54. Szabó K. (2017): *Női generációk és helyzetük a hazai és uniós munkaerőpiacon*. Studia Mundi- Economica 4 (5), pp. 60-72., Letöltés dátuma: 2024.01.12. DOI: 10.18531/Studia.Mundi.2017.04.05.60-72
55. Századvég (2023): *A jövő munkaerőpiacát a transzverzális kompetenciák határozzák meg*. Digitális üzletág, Századvég Konjunktúrakutató Zrt., Letöltés dátuma: 2024.01.15. forrás: <https://szazadveg.hu/cikkek/a-jovo-munkaeropiacat-a-transzverzalis-kompetenciak-hatarozzak-meg/>
56. Tari A. (2010): *Y generáció*. Budapest: Jaffa Kiadó.
57. Tari A. (2023): *Z generáció*. Budapest: Tericum Kiadó Kft.
58. T. Kiss J. (2016): *A tudásgazdaság jellemzői Magyarország vonatkozásában*. IJEMS. 1 (1), pp. 1-11. Letöltés dátuma: 2023.12.17. DOI:10.21791/IJEMS.2016.1.44.
59. Tóth A., S. Gubik A. (2016): *Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re. Tanulmánykötet Nováky Erzsébet 70. születésnapjára*. Budapest: Arisztotelész Kiadó. Letöltés dátuma: 2024.01.14. DOI: 10.1556/2065.178.2017.11.19, forrás: [https://mersz.hu/dokumentum/matud\\_\\_59/](https://mersz.hu/dokumentum/matud__59/)
60. Törőcsik M. (2009): *Generációs marketing*. In Bugár Gy. & Farkas F. (eds.), *Elkötelezettség és sokoldalúság, Tanulmánykötet Barakonyi Károly tiszteletére*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar., pp. 221-228.
61. Törőcsik M., Szűcs K., Kehl D. (2014): *Generációs gondolkodás - A Z és az Y generáció életstílus csoportjai*, Marketing&Menedzsment, II. különszám, pp. 3-15. Letöltés dátuma: 2024.01.10. forrás: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/861>
62. Vass V. (2009): *A kompetencia fogalmának értelmezése*. OFI, Tudástár, Szakmai kiadványok, Letöltés dátuma: 2024.01.19. forrás: <https://ofi.oh.gov.hu/tudastar/hazai-fejlesztési/kompetencia-fogalmanak>
63. Vass V. (2017): *Kompetenciafejlesztés a 21. században (értékteremtés és megújulás)*. Komárom: Selye János Egyetem Tanárképző Kar, Letöltés dátuma: 2024.01.08. forrás:

<http://pf.ujs.sk/documents/2018-03->

[07\\_2018.01.23\\_Vass\\_Vilmos\\_Nyomdakesz\\_Belivek.pdf](#)

64. Vass V. (2020): *A tudásgazdaság és a 21. századi kompetenciák összefüggései*. Új Munkaügyi Szemle, I. évf., 2020/1. szám, Letöltés dátuma: 2024.01.19. forrás: <https://real.mtak.hu/154560/1/62972a5434e437a440115eace52810492fdb4273.pdf>
65. Zarándné V. K., Hukné K. Sz., Kovács (2023): *Fenntarthatóság az oktatásban – a puha skillek megítélése hallgatói szemmel*. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, XVIII. évf., Különszám, pp. 559–568. Letöltés dátuma: 2024.01.19. forrás: <https://doi.org/10.14232/jtgf.2023.kulonszam.559-568>
66. World Economic Forum (2016): *The Future of Jobs Report*. Letöltés dátuma: 2023.12.06. forrás: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-2016/>
67. World Economic Forum (2018): *The Future of Jobs Report*. Letöltés dátuma: 2023.12.06. forrás: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2018/>
68. World Economic Forum (2020): *The Future of Jobs Report*. Letöltés dátuma: 2023.12.06. forrás: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>
69. World Economic Forum (2020): *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*. Letöltés dátuma: 2023.12.11. forrás: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>
70. World Economic Forum (2023): *The Future of Jobs Report*. Letöltés dátuma: 2023.12.06. forrás: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

## 8. Táblázatok és ábrák jegyzéke

### Táblázatok:

1. táblázat: A munkával kapcsolatos alapvető készségek (WEF, 2016, O*NET Content Model alapján, saját szerkesztés).....	37
2. táblázat: A képességek, készségek keresletének összehasonlítása, 2018 - 2022, top 10 (saját szerkesztés, WEF 2018 jelentés alapján) .....	38
3. táblázat: WEF kompetencia csoportok (saját szerkesztés).....	43
4. táblázat: WEF kompetencia rangsorok csoportosítása (saját szerkesztés).....	44
5. táblázat: WEF kompetencia rangsorok csoportosítása és összehasonlítása Nagy kompetencia modell besorolása alapján (saját szerkesztés):.....	46

### Ábrák:

1. ábra: Generációk születési évek alapján (saját szerkesztés, Nemes nyomán).....	15
2. ábra: VUCA vs BANI szemléltetése, (saját szerkesztés Barbara Schreiber ábrája nyomán) .....	17
3. ábra: Nagy József féle kompetencia modell (saját szerkesztés).....	28
4. ábra: A képességek, készségek keresletének összehasonlítása, 2018 - 2022, top 10 (WEF, 2018, saját szerkesztés) .....	39
5. ábra: A WEF top 10 kompetenciák változásainak összehasonlítása Nagy kategorizálása mentén, 2015, 2020, 2025 (saját szerkesztés) .....	47
6. ábra: Puha és kemény készségek mérlege (saját szerkesztés).....	50
7. ábra: Fókuszcsoporthok a kompetencia fogalmának értelmezéséről (saját szerkesztés) .....	51
8. ábra: Fókuszcsoporthok az elvárt munkavállalói kompetenciákról (saját szerkesztés) .....	55
9. ábra: Fókuszcsoporthok az elvárt munkatársi kompetenciákról (saját szerkesztés) .....	57
10. ábra: Fókuszcsoporthok az elvárt vezetői kompetenciákról (saját szerkesztés) .....	61
11. ábra: X generációs fókuszcsoporthok a hiányzó kompetenciákról (saját szerkesztés) .....	67
12. ábra: Y generációs fókuszcsoporthok a hiányzó kompetenciákról (saját szerkesztés) .....	67
13. ábra: Z generációs fókuszcsoporthok a hiányzó kompetenciákról (saját szerkesztés).....	67

## 9. Melléklet

### Fókuszcsoportos interjú vezérfonala

- Üdvözlés és bemutatkozás
- Rövid áttekintés a fókuszcsoport céljáról és az interjú témájáról
- Hangfelvétel engedélyezése és tájékoztatás arról, hogy az interjú alanyokat a diplomadolgozatomban anonimitásban kezelem
- Ha lehetséges, tegeződésre való áttérés az interjú gördülékenységének elősegítése céljából

### Csoport: Különböző generációk (X, Y, Z)

Csoporttagok (5 fő csoportonként):

- X generáció (Születési évek: 1965-1981)
- Y generáció (Születési évek: 1982-1995)
- Z generáció (Születési évek: 1996-2007)

### Demográfiai adatok feltárására vonatkozó kérdések:

- 1) Neme: nő/férfi
- 2) Életkor:
- 3) A munkahely helyszíne:
  - Főváros
  - Megyeszékhely
  - Város
  - Falu/község
- 4) Melyik ágazatban dolgozik?
- 5) Milyen beosztásban dolgozik? Mivel foglalkozik?
- 6) A beosztásában véleménye szerint az alábbi tényezők közül melyik gyakorol nagyobb mértékben hatást a munkavégzésére?
  - Végzettség, képzettség, tanulmányok
  - Képességek, készségek, kompetenciák, munkatapasztalat

### Hipotézisekkel, kutatási témákkal kapcsolatos kérdések:

- 7) Mi az a kompetencia?
- 8) Milyen elvárásokat támaszt a munkáltató/munkaerőpiac egy munkavállalóval szemben?
- 9) Milyen az ideális munkavállaló? Milyen tulajdonságokkal rendelkezik?
- 10) Milyen az ideális munkatárs? Milyen tulajdonságokkal rendelkezik?
- 11) Milyen az ideális/jó vezető? Milyen tulajdonságokkal rendelkezik?
- 12) Mennyire homogén/heterogén munkahelyen dolgoznak? (Vannak más generációhoz tartozó munkatársak a környezetükben?)
  
- 13) Tapasztalnak a munkaerőpiacon/munkahelyen különbséget a munkavállalókkal/vezetőkkel kapcsolatban a különböző generációk között? Ergo vannak-e olyan tulajdonságok, elvárások, amiket az egyik vagy másik generációhoz tartozó kollégák elvárnak a munkavállalókkal/vezetőkkel kapcsolatban?
  
- 14) Kérem, értelmezzék az alábbi kompetenciákat! Hol lehet helyük, szerepük a munkahelyen/munkaerőpiacon? Tudnának példát mondani rá?

analitikus gondolkodás és innováció  
aktív tanulás és tanulási stratégiák  
komplex problémamegoldás  
kritikai gondolkodás és elemzőképesség  
kreativitás, eredetiség, és kezdeményezőképeség  
vezetés és társadalmi befolyás  
technológia alkalmazása, monitoring és minőség  
technológiai design és programozás  
ellenállóképesség, stressztűrőképesség és rugalmasság  
érvelés, problémamegoldás, újszerű ötletek feltárása

- 15) Kérem, rangsorolják az alábbi kompetenciákat fontosságuk szerint. (mindenki külön):

analitikus gondolkodás és innováció

aktív tanulás és tanulási stratégiák  
komplex problémamegoldás  
kritikai gondolkodás és elemzőképesség  
kreativitás, eredetiség, és kezdeményezőkétség  
vezetés és társadalmi befolyás  
technológia alkalmazása, monitoring és minőség  
technológiai design és programozás  
ellenállóképesség, stressztűrőképesség és rugalmasság  
érvelés, problémamegoldás, újszerű ötletek feltárása

16) Van esetleg olyan kompetencia, amit hiányolnak a TOP10-ből? Melyik lenne az?

**Zárás:**

- Megköszönöm a részvételt és az értékes gondolatokat.
- Utolsó lehetőség a résztvevőknek, hogy bármi mást hozzátegyenek a témához vagy megosszanak gondolatokat ezzel kapcsolatban.

## 10. Hallgatói nyilatkozat

### NYILATKOZAT

#### a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Czeglédi Bernadett
A Hallgató Neptun kódja:	n1v57u
A dolgozat címe:	Kompetenciák értelmezése a generációk tükrében A jövő kompetenciái az Ipar 4.0 -ban és azon túl
A megjelenés éve:	2024
A konzulens intézetének neve:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Nemzetközi- szabályozási és Gazdasági Jogi Tanszék

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

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


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

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

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024. év április hó 17. nap



Hallgató aláírása

## 11. Konzulensi nyilatkozat

### NYILATKOZAT

Czeglédi Bernadett (hallgató Neptun azonosítója: N1V57U) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekinttem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom<sup>1</sup>.

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

Kelt: 2024. év április hó 15. nap

  
belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő aláhúzendó.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendó.