

*Felkészülés a jövőre:*  
*a kompetenciákról való gondolkodás a 21. században*  
címmel a Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet  
által szervezett őszi konferenciáról

## KONFERENCIABESZÁMOLÓ



ELTE | PPK  
PEDAGÓGIAI ÉS PSZICHOLÓGIAI KAR

FELNŐTTKÉPZÉS-KUTATÁSI ÉS  
TUDÁSMENEDZSMENT  
INTÉZET

## Kedves Olvasó!

2023. november 22-én került sor az *V. Tudás, Tanulás, Innováció konferencia* megtartására, melynek fókuszába idén a digitalizáció hatására jelentős mértékben átalakuló munkaerőpiaci kompetenciakritériumokat állítottuk. Programunkat a Magyar Tudomány Ünnepeinek alkalmából tartottuk.

*Dr. habil. Dorner Helga*, a konferenciát szervező Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet (FTI) igazgatója a konferencia megnyitójában hangsúlyozta, hogy vezetőként fontosnak tartja a tanuláskutatások és tudásmenedzsment terén működő kutatók, szakmai csoportok közötti párbeszéd kialakulását. Az idei konferencia célja is a szakmai párbeszéd kezdeményezése volt, ezúttal a HR szakterületen dolgozó elméleti és vállalati szakemberek között. Ez azért is különösen fontos a számunkra, hiszen intézetünk gondozza az emberi erőforrások alapszakos és emberi erőforrás tanácsadó (EET) mesterszakos képzést.

A konferenciára előadóként és résztvevőként is vegyünk hívtunk meg HR szakembereket, tanácsadókat, képzési szakértőket, egyetemi oktatókat, EET mesterképzésben végzett és jelenlegi hallgatóinkat annak érdekében, hogy megismerjük egymás véleményeit, tapasztalatait.

Az előadások és a kerekasztal-beszélgetés keretében kutatási eredményeket és szakértői tapasztalatokat ismerhettünk meg azzal kapcsolatban, hogyan alakulnak át a munkaerőpiaci kompetenciakritériumok, és milyen új kihívások elé állítja mindez a gazdálkodó szervezeteket és a felsőoktatási intézményeket. Ezúton is köszönjük felkért előadóinknak, hogy tapasztalataik és kutatási eredményeik megosztásával hozzájárultak a párbeszéd megindításához.

Beszámolóinkban az elhangzott előadások főbb gondolatait, a hozzászólásokat és a kerekasztal-beszélgetésben elhangzott tapasztalatokat foglaljuk össze.

Reméljük, minden résztvevő új nézőpontokkal és új gondolatokkal távozott!

### A konferencia házigazdái és szervezői a Vállalati kompetenciamedzsment kutatási projekt megvalósítói:

*Dr. Hegyi-Halmos Nóra*

*Dr. Kovács Zsuzsa*

*Pongor-Juhász Anna Orsolya*

*Dr. Tóth-Téglás Tünde*

1.

## Digitális és jövőbe mutató kompetenciák

### - nemzetközi trendek és hazai vállalati gyakorlatok

A digitalizáció jelentősen átalakítja a különböző szervezetek környezetét és nagy mértékben átformálja a munka szerepét a működésükben. A munkaerőpiaci prognózisok szerint a munkavállalók és a szervezetek versenyképességét is új minőségi kritériumok határozzák meg a jövőben. A felsőfokú végzettséget igénylő munka szerepe erősödik, a munkavégzéshez szükséges képességek és ismeretek köre jelentősen bővül. A jövő szakembereinek ahhoz, hogy a fejlettebb technikai megoldások alkalmazásának húzóerőivé váljanak, magas szintű tudással, komplex problémamegoldó képességgel, tanulási és digitális kompetenciákkal kell rendelkezniük. A munkaerőpiaci prognózisok kutatási jelentései az új sikerkritériumok szerepét egyre meghatározóbbnak, ezen új kompetenciák fejlesztését egyre sürgetőbbnek ítélik. A kutatási tapasztalatok szerint azonban sok hazai szervezet a digitalizáció hatásait még kevésbé érzi ilyen „közelinek”. A konferencia első részében a nemzetközi trendek szerinti kompetenciartalmakat és a hazai munkaerő-

piacon tapasztalható kompetenciaelvárásokat állítottuk egymás mellé kutatási eredmények alapján.



Dr. Tóth-Téglás Tünde, ELTE PPK

*Dr. Tóth-Téglás Tünde*, az FTI oktatója és a Vállalati kompetenciamedzsment kutatás vezetője a projekt hazai kutatási eredményeit mutatta be. A kutatás a hazai szervezetek munkavállalóikkal szembeni általános, a szervezeti működés szempontjából fontos, kompetenciaelvárásait és kompetenciamedzsment gyakorlatait vizsgálja. A 2012 óta futó projekt arra keresi a választ, hol tartanak a hazai szervezetek az aktuális nemzetközi trendekhez képest. A kutatás újabb szakaszában, amelyhez jelenleg is zajlik az adatfelvétel az elmúlt 5 év intenzív környezeti változásai válnak követhetővé. (Lásd a beszámoló végén található kutatási felhívást.)

**Az elemzők a hazai szervezetek gyakorlatában a tanulási, problémamegoldási és digitális kompetenciák esetében tapasztaltak jelentős lemaradást a nemzetközi trendekhez képest.**

- A tanulási kompetencia a prognózisokban az alkalmazkodás eszközeként, folyamatos önvezérelt tevékenységként jelenik meg, a hazai szervezetek elvárásaiban ugyanakkor sok esetben „csak” a gyors betanulás képességét és a nyitottságot értik ezalatt.
- A jövőben sikeres vállalatok magas munkatársi felhatalmazással és önállósággal működnek, a hazai szervezetek felelősségátadási gyakorlata azonban még inkább óvatosnak mondható. A komplex problémamegoldási képesség csak szakértői szinten elvárás.
- A digitális kompetenciák esetében a hazai szervezetek elvárásai a lezárult adatfelvételekben még elsősorban az eszközhasználatra vonatkoztak, nem kapcsolódnak hozzá olyan, a digitalizáció korában elengedhetetlen képességek, mint a kritikus gondolkodás vagy az analitikus és rendszerező képesség.



A hazai szervezetek kompetenciamenedzsment gyakorlatára vonatkozóan a kutatás tapasztalatai rámutatnak, hogy kevés vállalat gondolkodik szervezeti szinten a munkavégzés minőségi aspektusairól, ritkább a jövőbe mutató, gyakoribb a jelenlegi – eddig is bevált – elvárásokat konzerváló követelményprofil. A tehetségeért folytatott harcban a munkáltatók sok esetben érezhetik, hogy a munkaerőpiaci kínálat állít korlátokat, emiatt kénytelenek alább adni a belépési kritériumokból. Az elemzők azonban épp az ellenkezőjét tapasztalták. Kutatásukban azok a szervezetek, amelyek magasabb szintű elvárásokat támasztottak, vonzóbbak voltak a jobb képességű pályázók számára. **A követelmények újragondolása és bátrabb bővítése nemcsak a szervezet teljesítőképessége miatt, hanem a tehetségek kiszűrése szempontjából is eredményes lehet.**

A kutatás tapasztalatai szerint a szervezetek a működésük szempontjából kritikus kompetenciákat sokszor nem is vizsgálják a belépéskor és nem fejlesztik a későbbiekben, különösen meglepő volt ezt a digitális kompetenciák esetében tapasztalni. A kutatás eredményei arra is rámutatnak, hogy a kompetenciafejlesztés szervezeti feltételei sem biztosítottak, kevés vállalat épít szervezeti kompetenciákat, amely tartós versenyelőnyt biztosítana a számukra. A kutatásunkban részt vett szervezetek többségében a felelősségátadással együtt járó gyakorlatok még kevésbé jellemzőek. A kutatás arra is rámutatott, hogy a minőségi létszámtervezés a szervezetekben a HR feladataihoz kapcsolódik. A vezetők rálátása, menedzseri tudása nélkül azonban elképzelhetetlen a teljesítmény szempontjából kritikus kompetenciák azonosítása.



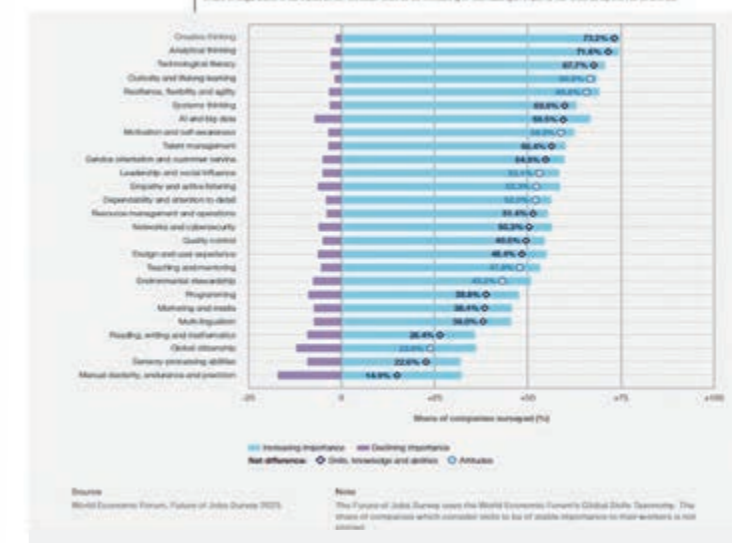
Jankó Tamás

Jankó Tamás felnőttképzési szakértő előadásában olyan nemzetközi kutatási eredményeket mutatott be, amelyek a gazdálkodó szervezetek jövőbe mutató kompetenciaelvárásait vizsgálják. Az előadó ehhez kapcsolódóan a felnőttképzésben tapasztalható nemzetközi tendenciákról is beszámolt, a magyar vonatkozásokat is kiemelve. A jövőbeni sikert meghatározó személyes kompetenciáigényekre vonatkozó nemzetközi kutatások eredményeiből az alábbiakat emelte ki előadásában:

- A World Economic Forum (WEF) rendszeresen felülvizsgálja munkaerőpiaci prognózisait. A szervezet legújabb *Future of Jobs 2023* jelentésében az egyre nagyobb jelentőséget szerző kompetenciák listáját a kreatív és analitikus gondolkodás, a kíváncsiság és élethosszig tartó tanulás, valamint a reziliencia, rugalmasság és agilitás vezeti. A kutatási jelentés rámutat, hogy **a szervezetek kompetenciaelvárásai várhatóan jelentős mértékben átalakulnak az elkövetkező öt évben.** A csatolt grafikon jól szemlélteti, milyen átrendeződés várható a gazdálkodó szervezetek kompetenciaelvárásaiban munkavállalóikkal szemben.

- Az Eurobarometer legfrissebb, 2023 novemberi helyzetjelentésének eredményei egybeesnek a WEF prognózisával. A kutatási projektben a megkérdezett vállalatok a soft skilliek szerepére hívták fel a figyelmet. A legfontosabb kompetenciák ezek közül is a rugalmasság, az együttműködés, a kommunikáció és a kritikus gondolkodás. A napjainkra megkerülhetetlenné vált digitális kompetenciák és a MI használata ezek után következnek a kompetencialistában.

FIGURE 4.3 Skills on the rise  
Share of organizations surveyed which consider skills to be increasing or decreasing in importance, relative to their peers



Az előadó ezt követően a munkahelyi képzések gyakorlatára vonatkozóan olyan kutatási eredményeket mutatott be, amely a hazai gyakorlatot a nemzetközi tendenciához viszonyítja:



- A Készségek Európai Éve 2023 keretében megszervezett Eurobarometer felmérés adatai alapján a megkérdezett szervezetek 82%-a kulcsfontosságúnak ítélte az üzleti sikerei szempontjából azt, hogy megfelelő felkészültségű munkavállalói legyenek. Ugyanakkor a munkahelyi képzések egyre erősödő szerepére mutat rá, hogy a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállaló megtalálása sokkal nagyobb kihívás a cégek számára, mint a megtartás vagy a továbbképzés. **Az Eurobarometer és a WEF legújabb jelentései a képességek szerepét, ezen belül is az analitikus és kreatív gondolkodás, valamint a digitális kompetenciák fejlesztésének sürgősségét emelte ki.**
- Az Eurostat szakképzési továbbképzés felmérése (CVST) a vállalati szintű képzési hajlandóságot tárja fel. 1993 óta a hatodik alkalommal végezték el az adatfelvételt. Hazai vonatkozásban meglepőek az adatok. **A dolgozók részére vállalati belső képzést szervező cégek aránya Magyarországon 2005 óta csökkenő tendenciát mutat.** Míg ez az adat 2005-ben 49,1%, 2020-ban a megkérdezett szervezetek mindössze 37,7%-a ajánlott képzést a munkavállalói számára. A kisvállalkozások esetében ez az arány még kisebb, 2020-ban mindössze 13,8%. Összehasonlításképpen, Németországban a kisvállalkozások esetében 45,5%, a kutatásban résztvevő szervezetek átlagában pedig 77,2% volt ez az arány.

Az előadó meglátása szerint a **gyorsuló munkaerőpiaci folyamatok egyfajta „kompetenciaversenyt” gerjesztettek.** Azok a cégek, ágazatok, országok járnak elől ebben a versenyben, amelyek elegendő figyelmet

és erőforrást fordítanak a képzésre és továbbképzésre. Az előadó rámutatott, hogy ez az előny tovább erősödhet azáltal, hogy a képzésre fókuszáló vállalatok mágnesként vonzhatják a tehetséges munkaerőt. Abban a munkaerőpiaci helyzetben ugyanis, amikor a cégek egymás elől csábítják el a legjobban képzett, tehetséges munkaerőt, a vállalati menza étlapja és a home office lehetőségei mellett egyre nagyobb jelentősége lesz a modern, hatékony, innovatív képzési lehetőségeknek és a vállalati tehetséggondozásnak. A 21. század vállalatai tudáscentrumokká kell, hogy alakuljanak, amely a fent bemutatott prognózisokban szereplő kompetenciákkal rendelkező munkavállalókra és a szervezeten belüli folyamatos tanulási lehetőségekre építhető.

Az előadásokat követő hozzászólásokban felmerült a kérdés, hogy vajon hazánk mikor fog a nemzetközi tendenciához felzárkózni. Ebben a kérdésben a felsőoktatás és a munkáltatók szerepe is felmerült. **Milyen területen és hogyan tud a felsőoktatás a felkészítéshez hozzájárulni, illetve a munkáltatók a jelenlegi tehetséghiányos munkaerőpiaci helyzetben megtehetik-e, hogy magasabb szintű követelményeket támasszanak?**



2.

## Kompetenciák a felsőoktatásban és a munka világában

A jövőbe mutató kompetenciák meghatározása és fejlesztése az oktatás és a munka világát is új kihívások elé állítja. A konferencia következő blokkjában ezekkel a hatásokkal foglalkoztunk, a felsőoktatás és a munkahelyek szerepét is vizsgáltuk a munkaerőpiaci szereplők felkészítésében.



Dr. Ködmönné Pethő Henrietta

A felsőoktatási intézmények számára alapvető, hogy megértsék azokat a szempontokat, amelyeket az üzleti élet állít végzett diákjaikkal szembe. A szervezett

képzésekkel szemben támasztott új követelmény a jövőbe mutató kompetenciák szerepének megértése és az igényekhez szorosan illeszkedő, gyakorlatorientált programok kidolgozása. **Dr. Ködmönné Pethő Henrietta** a Pannon Egyetem Gazdasági Kar *Kompetenciatükör* kutatási projektjének tapasztalatait mutatta be, amelyben a munkáltatói igények és az egyetemen végzettek felkészültsége közötti „kompetenciaszakadék” összetevőit vizsgálták. A vizsgálatot az egyetemi kutatócsoport a gazdasági alapképzéseik több szakterületén elvégezte, a konferenciánkon az előadó az emberi erőforrás alapszakra vonatkozó eredményeket mutatta be. A Kompetenciatükör projekt célja a változó környezetben tapasztalható kompetenciaigények feltárása, a képzésekkel szembeni munkaerőpiaci elvárások megismerése. A projekt az intézmény erős elkötelezettségét mutatja képzési programjaik megújítása, fejlesztése, valamint a hallgatói kompetenciák folyamatos fejlesztése iránt.

A kutatás több lépcsőben történt, amely során kvalitatív és kvantitatív módszereket is alkalmaztak annak érdekében, hogy a munkaadók véleményéről minél megbízhatóbb és egyúttal differenciált képet készítsenek. Első lépésben a szakhoz kapcsolódó képzési és kimeneteli követelmények és álláshirdetések feldolgozása alapján, valamint a munkaadókkal készült fókuszcsoporthoz interjúk során összegyűjtötték azokat a kompetenciákat, amelyek a szakterületen szükségesek lehetnek. Ezt követően kérdőíves felmérés keretében a fejlesztendő és elvárt kompetenciák fontossági sorrendjét Q-módszerrel alkalmazásával vizsgálták. A projekt jelenleg is zajló szakaszában munkáltatói workshopok keretében

az egyetemi képzés fejlesztésére irányuló megoldásokat és az együttműködési lehetőségeket keresik a munkaerőpiac szereplőivel közösen.

**A projekt kutatási eredményei alapján jól azonosítható kompetenciaszakadék érezhető a munkáltatói elvárások és az egyetemi képzési kínálat között.**

Az emberi erőforrás menedzsment szakterületen a projekt az alábbi eltéréseket azonosította:

- Az egyetemi képzési struktúrában hangsúlyosan megjelenő ismeret- és tudáselemek közül a munkáltatói igények elsősorban a szakterülethez szorosabban köthető tartalmak fontosságát erősítették meg. Az általánosabb vonatkozású tudásterületeket, mint például a gazdaságtudományi, a matematikai és statisztikai alapismeretek, a csoportok működéséhez és vezetéséhez kapcsolódó alapismeretek, a társadalmi felelősségvállaláshoz és üzleti etikához kapcsolódó alapismeretek, a munkáltatók nem sorolták a legfontosabbak közé.
- A készségek, képességek terén az egyetemi kínálat és a munkáltatói elvárások több kompetencia esetében is megegyeztek, mint például a tanulási képesség, a szakmai ismeretek alkalmazásának képessége, a komplex problémamegoldás, csoportban történő együttműködés, alapvető kommunikációs képesség és a digitális kommunikációs képesség tekintetében. A munkáltatók által hiányolt képességek az időmenedzsment, a stresszkezelés, az asszertív kommunikáció és a kreatív, kritikus gondolkodás. Az egyetemi képzési kimenetek közül ugyanakkor a döntési vagy a vezetési képesség egyáltalán nem volt fontos a megkérdezett munkaadók számára pályakezdekők esetében.



- Az attitűdök és értékek tekintetében a munkáltatók fontosnak tartották az egyetemi képzési kimenetek közül a proaktivitást, a felelősségvállalást, az etikus viselkedést, az önállóságot, az elkötelezettséget és a nyitottságot, de hiányolták az egyetemi képzések célkitűzései közül az érzelmi intelligencia, az empátia és a reziliencia fejlesztését.

A Kompetenciatükör olyan kutatási projekt, amely „nem áll meg” az egyetemi képzési kínálat és a munkáltatói elvárások közötti különbségek részletes elemzésének szakaszában. A projekt következő szakaszában arra keresték és keresik a választ, hogy **milyen fejlesztési és együttműködési megoldásokat választhat az egyetem a munkaadók támogatásával a kompetenciaszakadék csökkentésére.** A munkáltatókkal folytatott workshopok keretében feltárt lehetséges egyetemi

kompetenciafejlesztési megoldás többek között a projektszemléletű oktatás, amely összeköti a különböző kurzusok keretében oktatott tématerületeket. Ezen kívül felmerült a kompetenciák rendszerszintű értékelésének kidolgozása és bevezetése, valamint a digitális tartalomfejlesztés és platformok használatának elősegítése is. Az egyetemek és a gazdálkodó szervezetek közötti együttműködésekre vonatkozóan többféle megoldási lehetőség is felmerült, mint például vállalati esettanulmányok elemzése, vállalati projekteken történő részvétel, gyárlátogatások szervezése és vállalati szakemberek bevonása a tananyagok kialakításába, aktualizálásába, előadások megtartásába.

A Kompetenciatükör eredményei az egyetemek, a munkaadók számára is hasznosíthatók és a hallgatók egyéni tanulási célkitűzéseinek meghatározásában is segítséget szolgálhatnak. A projekt eredményei olyan részletes visszajelzést adnak a felsőoktatási intézmény számára, amely alapján a képzési kínálatukat a munkaadói elvárásokhoz tudják igazítani. A munkaerőpiaci kompetenciák alapján történő visszacsatolás újfajta tanulást támogató formák bevezetését és újfajta együttműködések létrejöttét ösztönözheti, amelyhez konkrét megoldási lehetőségeket azonosított a projekt. Az eredmények gyakorlatba történő átültetésével kapcsolatban ugyanakkor számos kérdés is felmerült a kutatókban. A dilemma ahhoz kapcsolódik, hogy **az egyes kompetenciák a felsőoktatási keretek között vagy a munkahelyeken fejleszthetők eredményesebben, valamint mely kompetenciák fejlesztése „vállalható” az egyetem alapszakos képzési keretein belül.** Az attitűdök és

a képességek tekintetében megfogalmazott jelentős, a felsőoktatás szemszögéből helyenként talán túlzónak is tűnő elvárások esetében például felmerült, hogy ezen kompetenciák a felsőoktatási képzési keretek között kevésbé fejleszthetők. Munkahelyi környezetben a betanítás, az integráció során kedvezőbb lenne ennek fejlesztésére fókuszálni. A munkáltatók által kevésbé fontosnak tartott tudásjellegű kompetenciák fejlesztését ugyanakkor a kompetenciaelemek egymásra épülése miatt tartják elengedhetetlennek a kutatók.



Torma Kálmán

**Torma Kálmán** munka- és szervezetpszichológus előadásában a vállalati kompetenciarendszerek használatával kapcsolatban osztotta meg tanácsadói tapasztalatait a konferencia résztvevőivel. A működés során a szervezetek egy új munkaerő felvétele, új munkakör megjelenése, a munkakörök összehasonlítása és a teljesítményértékelés során szembesülnek a munkavégzés kompetenciakritériumainak meghatározási kérdéseivel. A kompetenciarendszerek kialakítása nehéz feladat a szervezetekben, s ez elsősorban vezetői feladat, hiszen



ők rendelkeznek kellő rálátással ehhez. **Vajon milyen pontossággal képes egy vezető az egyéni és a szervezeti teljesítmény szempontjából fontos személyes jellemzőket meghatározni?** Az előadó kiemelte, hogy egy vezetőnek számos nehézséggel kell megküzdenie a munkatársi teljesítmény és a jó teljesítményt megalapozó kompetenciakritériumok meghatározásában. A tanácsadó tapasztalatai szerint a tervezés gyakran átgondolatlan, ad hoc jellegű, nincs megfelelő szakértelem mögötte. A gyakorlatban a vezetők követelményei sok esetben túlzók, amelyek komoly feszültséget, frusztrációt okoznak a későbbiekben is a „beépített” elégedetlenség és az önértékelési problémák miatt. A szakértő nemcsak túlzó elvárásokat tapasztalt, hanem a szükséges tudások alábecsülését, bizonyos munkaköri kompetenciák elnagyolását is. A követelmények meghatározásában gyakran érezhető a vezetők személyes elfoglaltsága, saját vezetői erősségeik és gyengeségeik is erősen befolyásolják munkatársaik megítélését.

**Az előadó meglátása szerint a mérési szakértelem nagyon alacsony a szervezetekben, emiatt sok esetben nem történik mérés.** Tanácsadói tapasztalatai szerint a *balanced scorecard* (BSC) módszertana megfelelő keretet biztosíthat a munkavégzés minőségi szempontjainak megragadásához. Ez mindenféle munkakör teljesítménykritériumainak és kompetenciáinak meghatározásában is megfelelően használható, de erre a vezetőket fel kell készíteni.

Hozzászólásokra válaszolva a szakértő elmondta, hogy **a kompetenciaalapú szemlélet bevezetése a teljesítményértékelési rendszerben az egész vállalatra nézve fokozatosan térül meg, de a vezetők saját munkaterületükön hamarabb érezhetik már ennek a hatását.** A folyamat megvalósításához szükség van „a változás belső ügynökére”, aki szorgalmazza és nyomon követi a fejlesztéseket. A hozzászólásokban felmerült, hogy másként reagálnak erre a multi szervezetek és a KKV szektor vállalatai. Jó gyakorlat lehet, amennyiben nem értékelési, hanem teljesítménymenedzselési eszközként kerül bevezetésre, önkéntes a használata és lépésenként épül be a vezetők munkájába. Ezzel elkerülhetjük azt a gyakorlatot, amelyről a konferencián egy másik HR vezető számolt be: „sokszor egy Gauss-görbét várnak el” tőlük, egy ilyenfajta teljesítményértékelési rendszerrel se a munkáltató, se a munkavállaló nem lesz elégedett.



3.

## Kerekasztal-beszélgetés a kompetenciák szerepéről



Makó Ferenc, Dr. Henczi Lajos, Varga Júlia, Pinczés Balázs, Dr. Márta Bettina, Dr. Gyökér Irén

A konferencia harmadik blokkjában zajló kerekasztal-beszélgetésben **Dr. Gyökér Irénnel**, az ELTE GTK egyetemi docensével, **Dr. Henczi Lajossal**, a Festo Kft. szakmai vezetőjével, **Makó Ferenc** szervezetfejlesztési tanácsadóval, **Dr. Márta Bettina** HR vezetővel, **Pinczés Balázssal**, a HR Network Egyesület elnökével és **Varga Júlia** L&D szakértővel beszélgettünk. A szakértők megosztották tapasztalataikat arról, hogy a hazai munkaerőpiacon

működő gazdálkodó szervezetek gyakorlatában milyen formában jelennek meg az új sikerkritériumok, mennyire tudatos kompetenciamenedzsment gyakorlat valósul meg, hogyan alkalmazható ez a gyakorlat eredményesen.

A kerekasztal-beszélgetés első részében arról kérdeztük a szakértőket, hogy tapasztalataik szerint hogyan változtak, változtak-e a gyakorlatban a szervezetek munkavállalóikkal szembeni minőségi elvárásai. **Dr. Gyökér Irén** megítélése szerint **ez egy kényeszerű divattéma**, mivel a technológiai-gazdasági fejlődés folyamatosan új kihívásokat állít az emberek elé. **Dr. Henczi Lajos** rámutatott arra az általános trendre, hogy a szervezetek rugalmasabb és sokoldalúbb készségeket várnak el a diplomás munkavállalóktól a versenyképesség és az alkalmazkodás érdekében. A munkavállalóknak alkalmazkodniuk kell a digitalizáció hatására átalakuló világhoz. Kiemelte a magasszintű digitális ismereteket, a rugalmasság és alkalmazkodóképesség szerepét, a kommunikációs és csapatmunka készségeket, a változatos nyelvtudást és a rugalmas munkavégzési módok használatát. **Varga Júlia** a szolgáltatószektor kapcsán számolt be arról a tapasztalatáról, hogy mennyire rétegzettek lettek ezek a szakmák a kompetenciák terén. Meglátása szerint **sose vártak el korábban ennyi eltérő kompetenciát ezeknek a szakmáknak a képviselőitől.** Emiatt több megfelelő képzésre, illetve jól működő kiválasztásra van szükség.

A szakértők a kompetencia követelmények érezhető általános bővülése mellett a kompetenciarendszerek szervezeti szintű használatával kapcsolatos problémákról, erős



munkaerőpiaci korlátokról számoltak be. **Pinczés Balázs** a munkaerőhiány problémáját emelte ki. Az ipar-gazdaság oldaláról azt érzik, hogy „magukra vannak hagyva”. Ismer olyan szervezetet is, ahol emiatt a munkavállalókkal szembeni bemeneti kritériumokat is megszüntették. Bár meglátása szerint attól még, mert kevés a jelölt, nem lenne szükséges bárkit felvenni, és gondoskodni kell a munkavállalók képzéséről. **Márta Bettina** is úgy látja, hogy a korlátos munkaerő-kínálat miatt sok esetben alább kell adni a követelményekből a kiválasztás során. A HR vezető a jelenlegi helyzetet úgy látja, hogy a szervezetek sokkal kevésbé alkalmazzák a kompetenciák mérését a kiválasztás folyamán, mint azt tették 10-20 évvel ezelőtt. Az alacsony jelöltrekszám miatt nem használnak AC módszertant, egyszerűen „vadásszák az embereket”. Sikeresnek tartja ugyanakkor a kompetenciarendszerek használatát a karriertervezésben és a képzésben. **Makó Ferenc** tanácsadó a vezetők felelősségét emelte ki az új kollégák betanításában, beillesztésében. **Nagyon fontos lenne a vezetők megfelelő képzése, felkészítése ezekre a feladatokra, a visszajelzés fontosságára.** Meglátása szerint a szervezetekben a HR szakterület és a vezetők között jobb együttműködésre is szükség lenne ezekben a kérdésekben. Tapasztalatai szerint a HR azért küzd, hogy a munkavállalók jól érezzék magukat, a vezetők pedig az eredményekért és a profitért. Elengedhetetlen lenne, hogy kölcsönösen megértsék egymás szempontjait. **Dr. Gyökér Irén** ezt így fogalmazta meg, „a HR valójában a vezető problémája”, hiszen neki kell a mindennapos konfliktusokat megoldani. A HR szakterület feladata, hogy támogassa a vezetőt, tanácsot adjon. Problémának látja a túlzott elvárásokat is,



meglátása szerint sokszor az ideális munkavállalót keressük az „elég jó” munkavállaló helyett.

A kompetenciaalapú szemlélet jelenléte a szervezetek HR rendszereiben és a vezetők munkájában különböző módon nyilvánulhat meg. A megfelelően átgondolt, megalapozott kompetenciarendszerek „pontos” kiindulópontként szolgálhatnak a kiválasztás, a képzés és fejlesztés, valamint a teljesítményértékelés során is. A kompetenciaalapú vezetés lényege, hogy a vezetők a munkavállalók kompetenciáinak felmérésével és fejlesztésével foglalkoznak, a kompetenciaalapú visszajelzéseket és fejlesztési terveket alkalmazzák a csapatok hatékonyságának növelésére. A panelbeszélgetésben arra voltunk kíváncsiak, hogy a gyakorlatban milyen módon, milyen területeken valósul meg ez a módszertan. A szakértőket arra kértük, hogy osszanak meg velünk jó gyakorlatokat saját szakmai tapasztalataikból.

A jó gyakorlatok között két példát is kaptunk átfogó szervezeti megoldásokra, ahol az emberi tényező jelentős szerepet játszik a stratégiai tervezésben. **Dr. Henczi Lajos** egy multicégnél szerzett tapasztalatairól számolt be, ahol a kompetenciára gyakorlati tudásként tekintenek. A szakértő szemléletesen a műszaki szakemberek nyelvére lefordítva így fogalmazott: a kompetencia egy alkatrész, egy mozaikdarab, amely segíti a munkavállalót a beilleszkedésben egy csapatba, szervezetbe, szakmai közösségbe. Véleménye szerint, ha nincs kompetenciarendszer egy cégnél, ez az illeszkedés nem megvalósítható, emiatt **a kompetencia egy szervezet működésében evidencia.** Cégük központjában dolgozzák ki a kompetenciaelvárásokat, amelyek alapján a felvételnél illeszteni kell az adott „kompetenciakockába” a jelöltet. A szervezetükben a szakmai kompetenciáknál is fontosabbak a nyelvi és a digitális kompetenciák, mivel ez biztosítja a szervezeten belüli kommunikációt. Emellett a cégnek van egy *Learning Campusa*, ahol 6 alapkompenciában lehet tovább képződni. A szakértő kiemelte azt is, hogy ez egy nagyon „fesz és szigorú keretrendszer” a szervezetükben, amely már a kiválasztásban és a képzésben is érvényesül. Csak olyan jelöltet vesznek fel, aki megfelel a követelményeknek. A szervezetben az egyénnek lehetősége van képeznie magát annak érdekében, hogy megfeleljen az elvárásoknak. **Varga Júlia** egy szolgáltató szektorban működő rendszerről számolt be, ahol egyértelmű elvárás és lehetőség, hogy minden munkavállaló és vezető évi 40 órát tanulással töltsön. A cég nemzetközi szinten működik, jogszabályban szabályozott szakmában. A szervezetben a teljesítményértékelést és a képzési rendszert egy kompetenciarend-

szert kapcsolja össze, amely a karrierszintekhez van hozzárendelve. Ez **„transzparenciát és bizalmat biztosít” a fejlesztési munkának.** A féléves és éves teljesítményértékelés során a mentorokkal, csapatvezetőkkel zajló munkatársi beszélgetések megállapodásai alapján született fejlesztési igényekre reagálva az L&D egyéni fejlődési lehetőségeket tud biztosítani.

A kompetenciaalapú szemlélet alkalmazásának kritikus pontjai: a bevonás, a mérés és a szemléletváltás. Ezek szerepére hívják fel a figyelmet a szakértők további beszámolóit. **Márta Bettina** példaként egy informatikai diák-karriermodell bevezetését mesélte el, ahol fiatal programozók bevonásával közösen alakították ki a karriermodell elemeit, mit érdemes mérni, nézni egy jelentkezőnél. Az érintettek maguk fogalmazták meg a szakmai kompetenciákat. Szervezeti tapasztalatából kiemelte még azt, hogy a vezetők kezébe ezeket a HR rendszereket fokozatosan lehet átadni, igazodva a vezetők problémáikhoz, működéséhez. Meglátása szerint **az érintettek bevonása nélkül ezek a rendszerek nem működnek, amelyhez a HR szakterület megfelelő szakértői tudással és türelemmel járulhat hozzá.** **Makó Ferenc** egy értékesítési képzés tapasztalatait osztotta meg. Az ő munkájukban kiemelten fontos kompetenciák a proaktivitás, kérdezés, érvelés, kifogáskezelés. A projektben a képzésben résztvevők vezetői fogalmazták meg, hogy szerintük milyen kompetenciákban kell leginkább fejlődniük a kezdő és a tapasztaltabb kollégáknak. A mérés fontosságára mutatott rá a fejlesztésekben, hogy a kompetenciamérések szerint jóval több kompetencia volt alacsonyabb szinten az előzetes elkép-

zelésekhez képest, így ezek fejlesztése is bekerült a képzési programba. **Pinczés Balázs** egy operátori munkakör kiválasztása kapcsán alkalmazott kompetenciarendszer bevezetését említette jó gyakorlatként. A korábban alkalmazott megfelelt/nem megfelelt szétválasztás helyett azt nézték, hogy az adott kompetenciákkal milyen munkakörre, pozícióra vehető fel a jelentkező. Ehhez a szakmai kompetenciák mellett más kompetenciákat is figyelembe vettek, mint például a monotóniatűrés, önállóság, felelősségvállalás.

A konferencia zárókörében arról beszélgettünk a szakértőkkel, hogy milyen szerepe van a munkahelyeknek és a felsőoktatásnak a felzárkózásban, a diplomás munkavállalók változásokra való felkészítésében. **Dr. Gyökér Irén** hozzátette, hogy az oktatási rendszer és a munkahelyek mellett az egyén felelősségét is fontos kiemelni. **Dr. Henczi Lajos** a munkahelyek kulcsszerepét nyomatékosította, mivel ezek azok a helyek, ahol az emberek a gyakorlatban alkalmazzák a készségeiket és fejlesztik a kompetenciáikat. Véleménye szerint a munkahelyeknek lehetőséget kell biztosítaniuk a munkavállalók számára a folyamatos tanulásra és fejlődésre, hogy alkalmazkodni tudjanak a változó környezethez és technológiákhoz. Saját szervezetére ebben a tekintetben „egyfajta vállalati egyetemként” tekint, amely magas szintű tudást képes átadni. A szakértő véleménye szerint a munkahelyeknek és a felsőoktatási intézményeknek együtt kell működniük a kompetenciák és készségek azonosításában, a tantervek és képzési programok kialakításában, valamint a hallgatók és munkavállalók fejlődését támogató lehetőségek biztosításában. „Ez a **partnerség segíthet abban, hogy**

**az emberek felkészüljenek a változó munkaerőpiaci kihívásokra és lehetőségekre.”** **Pinczés Balázs** szerint jó példák a partnerségre azok az egyetemi gyakorlatias jellegű képzések, amelyek a cégek, külső szereplők bevonásával zajlanak. Megítélése szerint azonban óvatosságnak kell lenni a megfelelő arányok és gyakorlati cégek megválasztásában. Vigyázni kell, hogy „ne essünk át a ló túloldalára”. Tapasztalatai szerint ezekben a programokban már túl sokat vannak a hallgatók a cégeknél, és nem minden cégnél a legjobb gyakorlatot sajátíthatják el.

**Makó Ferenc** reagálva a beszélgetésben kirajzolódott dilemmára, ami az egyre magasabb elvárások és a felkészültség között érezhető eltérés „feloldásával” kapcsolatos, kiemelte, hogy fontosnak tartja, ne adjuk lejjebb az elvárásokat. Véleménye szerint legyen az egyetemen



is elvárt a magas szintű tudás. Különösen fontosnak tartja, hogy **az egyetem szerettesse meg a szakmát a hallgatókkal.** „Jöjjenek ki minél többen úgy, hogy abban a szakmában akarnak dolgozni.” **Varga Júlia** véleménye szerint is felfelé kell emelni az elvárásokat. Munkahelyén a kezdő kollégák felkészítése során az volt a tapasztalata, hogy hatalmas a tárgyi tudásuk, de hiányolta a problémaközpontú szemléletet a működésükben. A képzési szakértő azt tartaná fontosnak, hogy a hallgatók kapjanak problémákat, dolgozzanak csapatban, legyenek konfliktusaik, és a megoldásról készítsenek beszámolót. Úgy látja, hogy a frontális oktatás helyett problémaközpontú feladatmegoldásra lenne szükség. Márta Bettina ezzel kapcsolatban úgy tapasztalja, hogy az egyetemek módszertanilag elmozdulnak a korábbiakhoz képest, egyre több helyen jellemző a projekt- és csoportmunka. **Dr. Gyökér Irén** az egyetemi szerepvállalással kapcsolatban elmondta, hogy véleménye szerint **azt kell az egyetemen fejleszteni, amire ott megvan a kompetencia.** „A felsőoktatás egy tudásátadási intézmény, ebben kell, hogy jó legyen. Nem baj, ha problémamegoldást is fejleszt, de ez nem minden esetben várható el tőle. Szakmailag azonban a csúcson kell lennie, nem szabad kevesebbet tudnia, mint a cégeknek. Nem várható el azonban az sem, hogy annyira specializálódjon, mint a cégek.” A speciális munkafolyamatok céges gyakorlatának betanítása a munkahelyek feladata. Ehelyett szükséges szempont a szakmai magatartás átadása, az önállóságra és felelősségvállalásra szoktatás, például a stabil játékszabályok állításával. A digitális kompetencia fejlesztése is elvárható az egyetemen, amely megoldható abban

a formában például, hogy úgy kérjük számon a hallgatót, hogy használja ezeket. **Márta Bettina** szerint „felelősségvállalást nem tud az egyetem tanítani, az otthonról hozott érték”. Kiemelte viszont az alkalmazkodóképesség szerepét, amelyet fontosnak tartana az egyetem keretein belül fejleszteni. **Pinczés Balázs** a legfontosabb feladatnak a kritikai gondolkodás fejlesztését tartaná.

Nehéz lenne összegezni a konferencián elhangzott gondolatokat. A jövőbe mutató kompetenciák valós szerepéről, a hazai munkaerőpiacon tapasztalható „lemaradás” mértékéről, a felzárkózás lehetőségeiről, megoldásairól a szakértők is eltérő tapasztalatok mentén számoltak be. Vitathatatlan azonban, hogy a digitalizáció felgyorsult világa egyre erőteljesebben alakítja át a munka világát, amely új, összetett kompetenciakövetelményeket állít a munkaerőpiaci szereplőkkel szemben. A tapasztalható kompetenciaszakadék kialakulását azonban nemcsak az erősödő elvárások, hanem a munkaerő felkészületlensége, lassú reagálása is erősíti. Az újfajta elvárásoknak megfelelni képes munkaerő felkészítésében a növekvő egyéni felelősség mellett az oktatási intézmények és a munkahelyek szerepe is meghatározó. **A megújulás fontossága és a fejlesztési programok időigénye minden szereplőt alkalmazkodásra, gyors átalakulásra, a fejlesztési feladatok mihamarabbi megkezdésére kényszerít.** A konferencián rövid betekintést kaphattunk abba, hogy az egyetemek és a munkahelyek szemszögéből hogyan jelennek meg ezek a kérdések, milyen megoldások születtek.





## 4.

### Források, irodalmak

- Continuing Vocational Training Survey (CVTS) – 1993-2020  
[ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/continuing-vocational-training-survey](https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/continuing-vocational-training-survey)
- Eurobarometer, 2023  
[europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2994](https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2994)
- Henczi Lajos (2011): *Kompetenciamenedzsment*. In: Tudásmaraton. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest; IV: fejezet
- Raffay-Danyi Ágnes, Bogdány Eszter, Dabronaki-Priszingner Krisztina (2023): *Híd a felsőoktatási emberi erőforrások alapképzés és a munkaerőpiaci kompetenciaelvárások szakadéka felett*. *Vezetéstudomány*, 54. évf., 6. sz.
- Tóthné Téglás Tünde, Hlédik Erika (2019): *Munkaerőpiaci kompetenciaelvárások vizsgálata piaci környezetben*, *Competitio*, XVIII.évf., 1-2. sz.
- Tóthné Téglás Tünde (2020): *A minőségi munkaerő-gazdálkodás vállalati gyakorlata*. *Vezetéstudomány*, 51.évf., 10.sz.
- World Economic Forum (WEF), Future of Jobs 2023  
[weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023](https://weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023)



## Vegyen részt a témához kapcsolódó kutatásunkban!

Aktuális kutatásunk a hazai szervezetek humánfejlesztési kihívásait vizsgálja, amely a konferencián bemutatott *Vállalati kompetenciamenedzsment* kutatási projekt keretein belül zajlik.

**Kutatásunk célja** a gazdálkodó szervezetek kompetenciamenedzsment gyakorlatainak feltérképezése és diplomás munkavállalókkal szembeni általános kompetenciaelvárásainak vizsgálata. Eredményei a szervezet megújulását támogató HR stratégia, valamint a tehetségek számára vonzó kompetenciarendszer kidolgozását segíthetik.

**Részvétel:** A kutatásban egy **online szakértői kérdőív kitöltésével** lehet részt venni. A kérdőív kitöltését egy, a szervezetre kellő mélységben rálátó felsővezető vagy humán erőforrás-menedzsment szakterületi vezető végezheti el a vállalata képviselőjeként. A kérdések megválaszolása 40-50 percet vesz igénybe, kitöltése anonim. A kutatás eredményeiről igény esetén visszajelzést adunk a kutatásban résztvevő szervezetek számára. A kutatásba legalább 50 főt foglalkoztató hazai cégeket várunk, ahol gazdasági és/vagy műszaki diplomás munkavállalókat foglalkoztatnak.

**A kérdőív itt érhető el** (*kattintson*)

**A kutatás vezetője Dr. Tóth-Téglás Tünde** az ELTE PPK Felnőttképzés-kutatási és Tudás-menedzsment Intézet oktatója és kutatója. A kutatást az ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar Kutatás-Értékelési Bizottságának engedélyével és jóváhagyásával végzi. A kutatásvezetőhöz kérdéseivel az alábbi e-mail címen fordulhat: [toth-teglas.tunde@ppk.elte.hu](mailto:toth-teglas.tunde@ppk.elte.hu)

# Digitális HR kutatások

## Új kutatási irányok

A mesterséges intelligencia térhódítása újabb kihívások elé állít minden szakmát. Újonnan induló kutatásainkban a HR szakterületet érintő változásokat szeretnénk feltérképezni. A digitalizáció hatására elsősorban az ismétlődő tevékenységek automatizálására „számítottunk”, azonban a mesterséges intelligencia a szellemi dolgozók munkájára is hatással van. Az ipar 4.0, a digitalizáció, valamint az MI munkaerőpiacra, foglalkozásokra gyakorolt hatása divatos téma napjainkban, lehetőségként és veszélyként egyenesen éljük meg. Az MI új, ismeretlen megoldások kipróbálására ösztönöz, ugyanakkor a kockázatok pontosabb megértését is igényli. Vajon milyen módon és milyen tevékenység során alkalmazhatóak a digitális megoldások a HR szakterületen? Nem teszi-e személytelenné az MI a humán vonatkozású döntések meghozatalát? Hogyan hat majd a munkavállalókra és a szervezetek eredményességére? Milyen tudásokra, készségekre, kompetenciákra lehet szükség az MI szakszerű és magabiztos használatához a HR területén? A fenti kérdésekre keressük a választ újonnan induló kutatásainkban.

## Kutatómunkánkról

Célunk az elméleti szaktudás és a gyakorlati tapasztalatok integrálása, szakmailag megalapozott jövőbe mutató megoldások kidolgozása. Kutatási projektje-

inkben multidiszciplináris megközelítést alkalmazunk. A Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet oktatói és hallgatói részvételével alakult kutatócsoportunkban különböző szakmai háttérrel és tapasztalatokkal rendelkező kutatói és tanácsadói szaktudást ötvözzünk. Megítélésünk szerint szakmailag megalapozott emberierőforrás-menedzsment gyakorlat a stratégiai menedzsment, a munkapszichológia és a pedagógiai szaktudásra épülve dolgozható ki. Kutatásaink során a szakirodalmi háttér feldolgozását és a hazai munkaerőpiacon tapasztalható sajátosságok, gyakorlatok feltárását egyaránt fontosnak tarjuk.

## Tervezett szakmai programok

Egyetemi keretek között 2024. május 30-án tartandó szakmai konferenciánk a digitalizáció HR szakterületre vonatkozó hatásaival foglalkozik. A konferencián előadások és workshopok keretében a HR szakterületen alkalmazott új digitális megoldások áttekintésének és elemzésének az eredményeit tervezzük bemutatni, szakmai párbeszéd tárgyává tenni.



## Érdeklődés

Amennyiben szeretne értesítést kapni rendezvényeinkről, és megismerni kutatási eredményeinket, részt venni új kutatásainkban, kérjük, hogy az alábbi címen jelentkezzen:

[hr.kutatasok@ppk.elte.hu](mailto:hr.kutatasok@ppk.elte.hu)

Kutatási projektünk eredményeiről rendezvényeinken és kiadványainkban számolunk be. Kiemelt célunk, hogy a szervezeti humánfejlesztés területén végzett kutatási eredményeket a gyakorlatban is alkalmazható tudássá formálva adjuk tovább, és ezzel segítsük a vezetők és a HR szakemberek munkáját.

**Várjuk egy szakmai párbeszédre!**



ELTE | PPK  
PEDAGÓGIAI ÉS PSZICHOLÓGIAI KAR

FELNŐTTKÉPZÉS-KUTATÁSI ÉS  
TUDÁSMENEDZSMENT  
INTÉZET