



Kompetencia kézikönyv

Készült a TOP-5.1.1-15-BK1-2016-00001 – Együttműködés
a helyben foglalkoztatásért – Bács-Kiskun megyei
foglalkoztatási- és Gazdaságfejlesztési
együttműködési program keretében

Kecskemét
2017. augusztus



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Regionális
Fejlesztési Alap



BEFECTETÉS A JÖVŐBE

Kompetencia kézikönyv

A szakmai és személyes bemeneti kompetenciák mérésére vonatkozó módszertani ajánlások munkaadók számára

Szerkesztette:

Ditzendy Károly Arisztid

Szerzők:

Fabulya Edit

Nagy Péter CMC

Tiszolczi Péter

A tanulmány a

Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara megbízásából,
a TOP-5.1.1-15-BK1-2016-00001 – Együttműködés a helyben foglalkoztatásért –

Bács-Kiskun megyei foglalkoztatási- és Gazdaságfejlesztési
együttműködési program keretében, a

HROD Közösségi Gazdaság- és Társadalomfejlesztési Központ
szakértői műhelyében készült

Kecskemét

2017. augusztus

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS	5
1.1.	A TOP KERETPROGRAM	5
1.2.	A PÁLYÁZATI KERETPROJEKT	5
1.3.	ELŐZMÉNYEK	8
	<i>A háttér felmérés tartalma</i>	9
1.4.	A KOMPETENCIA KÉZIKÖNYV PROJEKTMODUL	10
1.5.	A FELADAT	11
	1. <i>Kompetencia szótár</i>	11
	2. <i>A kompetencia-modell bemutatása, azonosítási lehetőségek</i>	12
	3. <i>Munkahelyi kompetenciák</i>	13
2.	KOMPETENCIA SZÓTÁR	15
2.1.	ALAPFOGALMAK, KULCSFOGALMAK	15
	2.1.1. <i>Kompetencia meghatározások</i>	16
	2.1.2. <i>A kompetencia összetevői</i>	20
	2.1.3. <i>A kompetenciák típusai, fajtái</i>	21
2.2.	KULCSKOMPETENCIÁK	23
	2.2.1. <i>A nyolc kulcskompetencia</i>	23
	2.2.2. <i>Kulcskompetenciák szélesebb perspektívában</i>	25
2.3.	ALAPKOMPETENCIÁK, ALAPKÉSZSÉGEK	28
2.4.	MUNKAHELYI KOMPETENCIÁK SZÓTÁRA	34
	2.4.1. <i>Személyes készségek és kompetenciák</i>	35
	2.4.2. <i>Szociális és kommunikációs kompetenciák</i>	44
	2.4.3. <i>Vezetői és szervezői képességek</i>	50
	2.4.4. <i>Számítástechnikai ismeretek</i>	52
3.	A KOMPETENCIA-MODELL BEMUTATÁSA, AZONOSÍTÁSI LEHETŐSÉGEK	54
3.1.	A KOMPETENCIAMENEDZSMENT ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA	54
	3.1.1. <i>Kompetenciafelfogások, megközelítések címszavakban</i>	55
	3.1.2. <i>Funkcionális kompetencia-modellek</i>	56
	3.1.3. <i>Általános kompetencia-modellek</i>	56
	3.1.4. <i>A Spencer & Spencer-féle kompetencia-modell</i>	59
	3.1.5. <i>A Clearing House Kompetencia-modell Központ általános kompetencia-modellje</i>	60
3.2.	AZ ÖTTÉNYEZŐS KOMPETENCIA-MODELL	60
	3.2.1. <i>Általános kompetenciák: kulcs- és kognitív kompetenciák</i>	61

3.2.2.	<i>Szakmai kompetenciák: feladatok és egyéni törekvések</i>	61
3.2.3.	<i>Szociális kompetenciák: összefügg a munkahelyi és társadalmi környezettel</i>	63
3.2.4.	<i>Innovatív kompetenciák: munkahelyi és társadalmi környezet fejlesztése</i>	65
3.3.	KOMPETENCIA MODELLEK KIDOLGOZÁSA – SZEREPEK, MUNKAKÖR CSALÁDOK, MUNKAKÖRÖK	67
3.3.1.	<i>A kompetenciák száma egy-egy modellben</i>	70
3.3.2.	<i>A hatékony kompetencia-modellek jellemzői</i>	70
3.3.3.	<i>A kompetencia-modell sikeres bevezetésének feltételei</i>	71
3.3.4.	<i>A kompetencia modellek alkalmazási lehetőségei</i>	71
3.4.	AZ EGYÉNI KOMPETENCIÁK MÉRÉSE, ÉRTÉKELÉSE	79
3.4.1.	<i>Kompetencia értékelő kérdőívek, módszerek</i>	80
4.	MUNKAHELYI KOMPETENCIÁK	88
4.1.	A HIÁNYSZAKMÁKRA KIMUTATOTT LEGFONTOSABB KOMPETENCIÁK ÉS TOVÁBBI OSZTÁLYOZÁSUK KERETE	91
4.2.	A KOMPETENCIAMÉRÉS ÉRTELMEZÉSE ÉS ALKALMAZÁSA MUNKAHELYI KÖRNYEZETBEN	92
4.3.	A HIÁNYSZAKMÁKRA A KUTATÁS ALAPJÁN SZÜKSÉGESNEK ÍTÉLT KOMPETENCIÁK ÉRTELMEZÉSE	95
4.4.	A TELJESÍTMÉNY- ÉS A KOMPETENCIAMÉRÉS KAPCSOLÓDÁSA.....	108
4.5.	A KOMPETENCIAMÉRÉS FAJTÁI VÁLLALKOZÁSI MÉRET SZERINT	111
4.6.	A MÉRÉSEK JAVASOLT MÓDSZERTANA.....	113
4.6.1.	<i>Személyes interjúk</i>	113
4.6.2.	<i>Értékelő központ (AC) – Fejlesztő Központ (DC)</i>	115
4.6.3.	<i>Megfigyelés</i>	115
4.6.4.	<i>Kompetencia tesztelés</i>	116
4.6.5.	<i>Személyes fejlesztési akcióterv Mentorálás, coaching</i>	118
4.6.6.	<i>A mentorálás és coaching közötti hasonlóságok és különbségek</i>	119
5.	TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	120
6.	ÁBRAJEGYZÉK	121

Mellékletek (külön fájlban)

Szakképesítések leírása (.pdf)

Kompetenciák szakképesítésenként (.xlsx)

„A” személyiségtípus kérdőív és kiértékelése (.docx)

Kreatív problémamegoldó készség felmérése kérdőív és kiértékelése (.docx)

Időgazdálkodás kérdőív és kiértékelése (.docx)

1. Bevezetés

1.1. A TOP keretprogram

A TOP-5.1.1-15 Megyei szintű foglalkoztatási megállapodások, foglalkoztatási – gazdaságfejlesztési együttműködések program célja, hogy a megyei önkormányzatok vezetésével, az egész megyére kiterjedően létrejövő, illetve már működő foglalkoztatási együttműködések, partnerségek (paktumok) hozzájussanak azon forrásokhoz, melyek segítségével – kialakított stratégiájuk mentén – képzési és foglalkoztatási programjaikat megvalósíthatják. Intézkedésével a Kormány támogatja a megyei és helyi szinten kialakult foglalkoztatási együttműködések, partnerségek azon tevékenységeit, melyek munkaerőpiacuk bővítéséhez, célcsoportjaik képzéséhez, elhelyezkedéséhez és a szereplők együttműködésének erősítéséhez szükségesek.

A megvalósított fejlesztések kapcsolódnak a Partnerségi Megállapodásban foglalt célokhoz, a területi sajátosságokon alapuló fejlettségbeli különbségek mérsékléséhez és a foglalkoztatási szint emeléséhez.

Az intézkedés hosszú távú célja, hogy az Európa 2020 Stratégia által a foglalkoztatás területén megfogalmazott célkitűzések megvalósulásához térségi és helyi szintű foglalkoztatási- és gazdaságfejlesztési programok kidolgozásával, majd megvalósításával járuljon hozzá.

A fejlesztések kétszintű beavatkozás keretében kerülnek megvalósításra: megyei és helyi szinten. A program célja, hogy megyei szinten átfogó, országos paktumrendszer jöjjön létre, melynek alapjait a helyi megállapodások alkotják.

1.2. A pályázati keretprojekt

A TOP-5.1.1-15-BK1-2016-00001 Együttműködés a helyben foglalkoztatásért – Bács-Kiskun megyei foglalkoztatási- és gazdaságfejlesztési együttműködés projekt 2016. július 1-jével indult a Bács-Kiskun Megyei Önkormányzat és konzorciumi partnerei, a Bács-Kiskun Megyei Kormányhivatal, a Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület és a Bács-Kiskun Megyei Területfejlesztési Nonprofit Kft. 60 hónap időtartamú projektjének megvalósítása.

Az egész megyére kiterjedően létrejövő foglalkoztatási együttműködés (paktum) létrehozásának és működtetésének célja a megyében egyszerre jelen lévő munkanélküliség és munkaerőhiány anomáliájának leküzdése és a foglalkoztatási szint növelése.

A program keretében elérhető 2,5 milliárd forintos forrás segítségével olyan képzési és foglalkoztatási programok valósíthatók meg, melyek a megye munkaerőpiacának bővítéséhez, a projekt célcsoportjainak képzéséhez, eredményesebb elhelyezkedéséhez és foglalkoztatásuk ösztönzéséhez szükségesek.

A Bács-Kiskun 2020 – Bács-Kiskun Megye Integrált Területi Programja tartalmazza azokat, a megye szempontjából releváns beavatkozási területeket és intézkedéseket, mely a megye gazdaságának élénkítéséhez, a foglalkoztatási szint növeléséhez, a hátrányos helyzetű települések népességének megtartásához, vállalkozásbarát környezet kialakításához, fenntartásához, az életminőség és a társadalmi összetartozás erősítéséhez szükséges.

2016. januárban a megyében a munkanélküliségi mutató 8,9%, a nyilvántartott álláskeresők száma 20.778 fő volt. A legkedvezőbb helyzetben a tiszakécskei (6,4%), a legkedvezőtlenebb helyzetben a jánoshalmi (17,9%) járás volt. A regisztrált álláskeresők kétharmada nem rendelkezik semmilyen szakmai végzettséggel, 31%-a tartósan munka nélkül levő személy. A közfoglalkoztatásban levők száma 8.947 fő. 2016. január végén 2.359 betöltetlen állás volt a megyében, ahol egyszerre van jelen a munkanélküliség és a munkaerőhiány.

A megye gazdaságilag fejlett településein, különösen Kecskeméten és térségében, jelentős mértéket ér el a tartósan betöltetlen állások száma. A képzett, és az elsődleges munkaerőpiac igényeire felkészített, motivált munkaerő hiánya egyre nagyobb gátja a megye gazdasági potenciája, versenyképessége fejlődésének, a foglalkoztatás bővítésének. A projekt célja az álláskeresők és inaktívok, különösen az alacsony iskolai végzettségűek foglalkoztathatóságának javítása, nyílt munkaerőpiaci elhelyezkedésének támogatása, a munkaerőpiaci eszközök hatékonyságának javítása. A projekt szolgáltatási és támogatási programelem-kínálatából olyan segítő tevékenységek választhatók ki az egyén számára, amelyek hozzájárulnak az egyén munkaerőpiaci esélyeinek javításához, személyes fejlődéséhez.

A konzorciumi tagok, széleskörű partneri hálózat közreműködésével, célul tűzték ki, a megyei és helyi emberi erőforrás fejlesztését, a projekt célcsoportjának képzését, elhelyezkedésének támogatását, munkaerőpiaci hátrányaik mérséklését, valamint

foglalkoztathatóságuk javítását, ezáltal a foglalkoztatás ösztönzését és bővítését. A projekt megvalósítói elsődleges prioritásként kezelik, a megye területi sajátosságaiból is adódó, fejlettségbeli, gazdasági és foglalkoztatási különbségek mérséklését.

Az együttműködő szervezetek tervezett intézkedései és tevékenységei, elő kívánják segíteni a projekt fenntarthatóságát, a fenntartható fejlődés folyamatos biztosítását.

A projekt kiemelt célja, hogy a regisztrált álláskeresők számának csökkentése mellett, hozzájáruljon a foglalkoztatási szint növeléséhez is. Ahhoz, hogy a projekt adta lehetőségekről az információk eljussanak a potenciális projektrésztvevőkhöz, több csatornát is igénybe vesznek, mint pl.: csoportos tájékoztatók a Foglalkoztatási Osztályokon regisztrált álláskeresők számára, újság- és rádióhirdetések, folyamatos kapcsolattartás a megye civil szervezeteivel és önkormányzataival, pályaválasztási kiállítások szervezése. Fontos cél, hogy a munkáltatók is értesüljenek a projekt bér jellegű támogatásairól, így részükre munkáltatói fórumokon keresztül juttatják el az információt, valamint állásbörzétet is tartanak a projekt megvalósítása során, hogy a munkaerő-kereslet és a kínálat a leghatékonyabban tudjon találkozni egymással. Ennek a célnak az elérését segítik azok az aktív eszközök és szolgáltatások, amelyek a projekt kínálatában megtalálhatóak: képzési támogatás, bér jellegű támogatások, vállalkozóvá válási támogatás, lakhatási támogatás; szolgáltatások: munkaerőpiaci információ nyújtás, képzési tanácsadás, álláskereső tanácsadás, pályatanácsadás, munkatanácsadás, pszichológiai tanácsadás, valamint csoportos tanácsadás.

A konzorcium fontos feladatnak tekinti az egyes rétegek munkaerőpiaci helyzetének elemzését. A korábbi munkaerő-piaci programok esetében is kiemelt figyelmet kaptak az alacsony iskolai végzettségűek, a pályakezdő munkavállalók, az 50 évnél idősebbek, a munkaerőpiacon visszatérni kívánó nők, a foglalkoztatást helyettesítő támogatásban részesülő ügyfelek, illetve a tartós álláskeresővel veszélyeztetettek, valamint ezen rétegek elhelyezkedési esélyeinek növelése. A gyakorlati tapasztalatok szerint ezeknek a munkavállalói rétegeknek a munkaerőpiaci versenyképessége érdekében hatékonyan alkalmazhatóak az összehangolt szolgáltatást, képzést, foglalkoztatást tartalmazó programok. *Ahhoz, hogy ezek a programba bevont ügyfelek érvényesülni tudjanak a munkaerőpiacon, fontos a munkaerőpiaci versenyképesség, a munkaerőnek a munkáltatói igények szerinti megfelelése. A **Kompetencia kézikönyv projektmodul a megfelelés vizsgálatának és mérésének módszertani támogatását szolgálja.***

A programba bevont ügyfelek az alábbi támogatási és szolgáltatási formák által növelhetik elhelyezkedési esélyeiket a munkaerőpiacon:

- munkaerő-piaci képzésen való részvételével,
- elhelyezkedést segítő támogatásokban való részvételével,
- vállalkozóvá válás támogatás igénybe vételével,
- lakhatási támogatás igénybe vételével,
- munkaerő-piaci szolgáltatások igénybe vételével.

Az intézkedés keretében biztosított pénzügyi forrás lehetőséget ad arra, hogy a programba bekapcsolódók munkaerőpiaci esélyeit támogatások és szolgáltatások összehangolt, egymásra épülő működtetésével, komplexen segítsük elő. Ennek eredményességét tovább növeli, hogy a rendszerben működtetett szolgáltatásokon kívül olyan elemekkel – mint például a mentori szolgáltatás – egészül ki, amelyek elősegítik a bevont létszám programban tartását.

1.3. Előzmények

Az elmúlt hónapokban zajlott Bács-Kiskun megyében a TOP 5.1.1-15-BK1-2016-00001 pályázati azonosítószámú projekt megvalósíthatósági tanulmányban meghatározott **vállalati háttér felmérés** elkészítése. **A kutatás célja a Kompetencia kézikönyv elkészítéséhez szükséges vállalati felmérés elkészítése és a felmérés eredménye alapján a képzési irányok pontosítása.**

A Bács-Kiskun megyei foglalkoztatási és gazdaságfejlesztési stratégia 2016-2021 szerint „2010-ről 2015-re a betöltetlen álláshelyek száma Bács-Kiskun megyében a hatszorosára emelkedett. A legnagyobb növekedés a fizikai állományba tartozó betöltetlen munkahelyek tekintetében figyelhető meg, az eltelt időszak alatt számuk 1.712-vel emelkedett. A fizikai betöltetlen pozíciók esetében a legnagyobb kínálat a segédmunkás jellegű munkakörökben van, 2015-ben a kínált állások csaknem felét ez tette ki, míg a betanított munkás és szakmunkás állománycsoportba az álláshelyek további egy-egy negyede tartozott. Általánosságban elmondható, hogy a nyilvántartott álláskeresők száma több mint tízszerese a betöltetlen álláshelyek számának, tehát a megyei munkaerő-kereslet és -kínálat szerkezetében tér el, strukturális munkanélküliség tapasztalható. Kecskemét kivételével, a bejelentett állások közel harmada (8.743 fő) egyéb, máshová nem sorolható egyszerű szolgáltatási és szállítási foglalkozású, 1.423 fő kubikos és 1.331 fő egyszerű ipari foglalkozású, valamint 1.315 fő egyszerű mezőgazdasági foglalkozású egyént igényelt.”

A hazai szakpolitikai foglalkoztatási stratégia célja a 2014-2020 közötti uniós programozási időszak foglalkoztatáspolitikai és képzési intézkedéseinek megalapozása a fejlesztési szükségletek felméréseivel, valamint a munkaerő-kínálatra fókuszáló szakpolitikai javaslatok megfogalmazásával. Elsősorban a foglalkoztatáspolitikai munkaerő-kínálatra fókuszáló beavatkozásait vizsgálja: áttekintést ad a magyarországi munkaerő-piaci helyzetről, bemutatja a munkaerő-piaci folyamatokat befolyásoló demográfiai változásokat és a gazdasági környezet alakulását, ezek alapján azonosítja a főbb munkaerő-piaci kihívásokat, valamint bemutatja a munkaerőpiacot befolyásoló hosszabb távú trendeket, előrejelzéseket, külső környezetet és a demográfiai aspektusokat.

A háttér felmérés tartalma

A felmérés a fenti célok mentén egy pontosabb munkaerőpiaci helyzetelemzést kíván megvalósítani a foglalkoztatási stratégia közvetett célcsoportja – a foglalkoztatók – körében végzett, kérdőíves, három évet átfogó felméréssorozattal. A kutatás célcsoportját a Bács-Kiskun megyei vállalkozások alkotják – a Kecskeméten, illetve a megyei jogú város és térsége foglalkoztatási paktumának területén (Fülöpházán, Jakabszálláson, Kunszálláson, Városföldön) működő vállalkozások kivételével.

A felmérésben részt vevő cégek kiválasztására az MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Regionális Kutatások Intézete Alföldi Tudományos Osztálya kapott felkérést. A kiválasztás az Iparkamara és a NAK adatbázisaiból, véletlenszerű rétegzett mintavétellel történt, törekedve arra, hogy a minta a megyei vállalkozások körét tevékenység, cégméret és földrajzi elhelyezkedés (járások) szempontjából lehetőleg jól tükrözze. A projektleírás alapján 326 vállalkozás adatait kellett begyűjteni a felmérés keretében. A tervezés során várhatóan ítélt elzárkózások miatt a mintát duplikált formában állították össze, azaz minden kiválasztott céghez hasonló profilú cég felkeresését is lehetővé tették a tudományos, statisztikai alapon végzett mintavétel során. Ennek azért is van nagy jelentősége, mert a projekt és a Foglalkoztatási Stratégia céljaihoz illeszkedve 2018-ban és 2019-ben megismételt felmérést azonos körben, a 2017-es minta alapján végzik majd el, ezáltal az elemzések tendenciák jelzésére is alkalmasak lehetnek.

A felmérés ütemezése:

- 2017. április – 2017. augusztus - személyes megkereséssel
- 2018. április – 2018. augusztus - személyes megkereséssel

- 2019. április – 2019. augusztus – online kérdőívvel

A kérdőívek eredményeiről minden évben adatbázis készül a szöveges elemzés és grafikus összefoglalás elkészítése céljából. A legfontosabb összefüggéseket keresztábrákkal és egyéb statisztikai módszerekkel mutatják be, az MTA RKK szakembereinek közreműködésével. **Az elemzések egyik legfontosabb eredménye a munkáltatók által a leendő munkavállalóktól elvárt szakmák rangsora, és a legfontosabb kompetenciák meghatározása lesz, amit bemenő adatként használunk a Kompetencia kézikönyv elkészítéséhez és a tervezett képzések meghatározásához.**

1.4. A Kompetencia kézikönyv projektmodul

A Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara a keretprojekt részeként vállalta a Bács-Kiskun Megyei Önkormányzat számára a vállalati háttér felmérésének támogatását a TOP 5.1.1-15-BK1-2016-00001 számú pályázat keretében. A feladat lényege, hogy elkészül a konzorciumi partnerek által meghatározott 50 db, a megyére jellemző releváns szakképesítésre alkalmazható **szakmai és személyes kompetenciák mérésére vonatkozó módszertani kézikönyv, vagyis a *Kompetencia kézikönyv*.**

A pályázati projekt egyik partnereként tehát a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamarának szakmai és személyes bemeneti kompetenciák mérését segítő módszertani kézikönyvet (Kompetencia kézikönyvet) kell a térségben működő munkaadók rendelkezésére bocsátania. **A Kamara a kézikönyv elkészítésében a HROD Közösségi Gazdaság- és Társadalomfejlesztési Központot kérte fel vezető szakmai partnerként. A HROD megbízásának tárgya az volt, hogy elkészítse a kézikönyv adott fejezeteit.**

A szakmai és személyes bemeneti kompetenciák mérésére vonatkozó módszertani kézikönyv – azaz a Kompetencia kézikönyv – fő célja a megyére jellemző releváns 50 szakképesítésre alkalmazható kompetencia profil kialakítása, valamint szakmai és személyes kompetenciák mérésére alkalmas módszer kialakítása és leírása. Az adott munkakörre készül a kompetencia követelmény-profil, majd ennek elemzésével kerülnek a meghatározásra a célzottan mért kompetenciák és szintjeik. A HR-es kolléga által vezetett interjúhoz – a kijelölt kompetenciákra célzott kérdések és kérdéscsoportok szerepeltetésével – mérési mintadokumentáció készült.

1.5. A feladat

A munkánk célja, hogy a kompetencia kézikönyv – HR területen dolgozó – felhasználói értelmezni és mérni tudják a kompetenciák egyes elemeit.

A HR szakember az általunk kialakított kompetenciaprofilra teszi fel a kidolgozott, strukturált kérdéseit, melyeket egy skálán értékeli. Az eredmény értékelésének keretében képes lesz mérni azokat a dimenziókat, amelyben a jelölt alulteljesít, illetve azokat is, amelyek az adott munkakör szempontjából elvárt szintűek, vagy magasabbak az elvártnál. Mérhetővé válnak tehát a meglévő kompetenciák és azok szintjei, illetve a kompetenciahiányok is.

A fejlesztés során alapul kellett vennünk az *Európai Foglalkoztatási Stratégia* és Magyarország Kormányának foglalkoztatás bővítési céljait, továbbá követnünk kellett az *Együtműködés a helyben foglalkoztatásért – Bács-Kiskun megyei foglalkoztatás- és gazdaságfejlesztési együttműködés – Foglalkoztatási és Együtműködési Stratégia* foglalkoztatási szempontú jövőképét is.

A feladat – a fentiek figyelembevételével – a kompetencia kézikönyv lentebb vázolt fejezeteinek elkészítése volt.

1. Kompetencia szótár

A fejezet szakértője: Fabulya Edit szociológus, mentálhigiénikus, felnőttképzési szakember, a HROD állandó szakértője.

A kompetencia szótárban fejtjük ki azokat a viselkedésformákkal, magatartásjelzőkkel leírt képességeket és készségeket, melyek a projekt célcsoportját alkotó foglalkoztató szervezeteknél a teljesítménycélok elérését lehetővé teszik vagy segítik.

A cél az, hogy a kompetenciák, illetve a kompetenciákkal, kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos fogalmak legyenek:

- közérthetőek,
- használhatóak az egyes foglalkoztatók saját, kompetenciákra vonatkozó konszenzusának kialakításában,
- egzakta, egységes terminológiával,
- jól kommunikálhatóak.

a) Alapfogalmak, kulcsfogalmak

A kompetenciával, a kompetenciamenedzsmenttel, kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos alap- és kulcsfogalmak.

b) Kulcskompetenciák

A kulcskompetenciáknak az életen át tartó tanulás kulcskompetenciáinak európai referenciakeretére alapozó ismertetése, magyarázata.

c) Alapkompetenciák, alapkészségek

Az ötszintű kompetencia-modell kompetencia szintjei alá rendeződő alapkompetenciák ismertetése, az egyes kompetenciakörökbe tartozó készségek, képességek kifejtése (egyebek között a DISCO-struktúra alapján) különös tekintettel a kutatási szakaszban használt kompetenciákra.

d) Munkahelyi kompetenciák szótára

A kompetencia szótárakban általános munkahelyi kompetenciák rendszerezett ismertetése, definiálása, összehangolva a 3. Munkahelyi kompetenciák fejezettel.

2. A kompetencia-modell bemutatása, azonosítási lehetőségek

A fejezet szakértője: Tiszolczi Péter fejlesztéspolitikai, társadalomfejlesztési szakértő, EMMI.

A *Kompetencia szótár* elkészítése során a kompetenciamenedzsmentben általános öttényezős modellt használtuk, amely jól illeszthető a *Munkahelyi kompetenciák* fejezethez (Henczi-Zöllei 2007):

- általános kompetenciák (kulcs- és kognitív kompetenciák)
- szakmai kompetenciák (azonosításuk a feladatok és az egyéni törekvések terén történik)
- szociális kompetenciák (a munkahelyi és társadalmi környezet kontextusában)
- tanulási kompetenciák (önfejlesztés)

- innovatív kompetenciák (munkahelyi és társadalmi környezet fejlesztése)

a) A kompetencia-modellezésről általában

A kompetencia-modell fogalma és fajtái, a kompetencia-modellek és használatuk szükségességének kifejtése, a kompetencia-modellek alkalmazása a gyakorlatban.

b) Kompetencia-modellek a gyakorlatban

Főbb kompetencia-modellek, illetve modellezési eszközök. Példák a gyakorlati alkalmazásra.

c) A választott kompetencia-modell bemutatása és indoklása

A kompetenciamenedzsment és szemlélete bemutatása. Az öt szintű kompetencia-modell bemutatása. A választás indoklása, különös tekintettel a vizsgált célcsoportra

d) A kompetenciák azonosítása és mérése

Ebben a fejezetben csak röviden és általánosan mutatjuk be a kompetenciák azonosításának és mérésének eszközeit, módjait, különös tekintettel:

- a megelőző kutatás eszközeire, célcsoportjára és eredményeire
- a kézikönyv célcsoportjának várható igényeire (HR szakemberek)
- a 3. *Munkahelyi kompetenciák* fejezetben kifejtendő mérési módszerekre és mérőeszközökre, ahol a mérésről bővebben szó esik.

3. Munkahelyi kompetenciák

A fejezet szakértője: Nagy Péter, CMC minősített vezetési tanácsadó, közgazdász, a KONETT Team ügyvezetője

a) A munkahelyi kompetenciákról általában

A munkahelyi kompetenciák fogalmának azonosítása és körének bemutatása az előző fejezetek figyelembevételével, illetve azokkal összhangban, az ott ismertetettek kibontásával.

b) Munkahelyi kompetenciakörök, kompetenciák

A konkrét munkahelyi kompetenciák bemutatása és kifejtése a kompetencia-szótár fejezet és a kutatás kategóriái, kompetenciaköre figyelembevételével.

c) Azonosítási és mérési módszerek, eszközök

Az azonosítási és mérési módszerek, eszközök részletes ismertetése, kifejtése. Bemutatjuk, hol és hogyan lehet, érdemes a módszerek, eszközök alkalmazása a projekt célcsoportját alkotó cégeknél, a kutatás során és az általunk leírt kompetenciák, képességek körében.

d) Mérőeszközök, mérési lehetőségek az egyes kompetenciaterületeken

Mérőeszközök az egyes munkahelyi kompetenciákra, kompetenciaterületekre vonatkozóan, a felvételért, a kompetenciák méréséért, a személyes és csoportos munkahelyi kompetenciafejlesztési szükségletek meghatározásáért és a fejlesztés tervezéséért felelős HR-es munkatársak várható praktikus igényeinek megfelelően.

e) Mérési mintadokumentumok

A mérőeszközök alkalmazásához, az értékeléshez, az eredmények összesítéséhez és dokumentálásához szükséges mintadokumentumok, sablonok.

2. Kompetencia szótár

A kompetencia szótár biztosítja az egyes kompetenciák egységes értelmezését. Ebben a részben fejtjük ki azokat a viselkedésformákkal, magatartásjelzőkkel leírt képességeket és készségeket, melyek a projekt célcsoportját alkotó foglalkoztató szervezeteknél a teljesítménycélok elérését lehetővé teszik vagy segítik. A szótár tartalmazza a kompetenciák megnevezését, rövid kifejtését és az egyes kompetenciák szintleírásait.

A cél az, hogy a kompetenciák legyenek:

- egységes terminológiával meghatározottak, ezáltal használhatóak az egyes foglalkoztatók saját, kompetenciákra vonatkozó konszenzusának kialakításában,
- egzakt körülhatároltságuk tegye lehetővé a mérhetőségüket,
- és legyenek közérthetőek, jól kommunikálhatóak.

A kompetenciák kifejtése előtt azonban még tisztázunk néhány, a témával kapcsolatos fogalmat a közös értelmezési keret kialakítása érdekében.

2.1. Alapfogalmak, kulcsfogalmak

A kompetencia kifejezés mára meggyökeresedett hétköznapi nyelvhasználatunkban. Magát a szót többnyire az alkalmasság, hozzáértés kifejezésére használjuk. A Magyar Értelmező Kéziszótár meghatározása szerint a kompetencia illetékességet, hozzáértést, szakértelmet jelent. Szakmai értelemben először az 1960-as években Noam Chomsky amerikai nyelvész írta le nyelvelméletében a kompetenciát, mint az embert a nyelv használatára képessé tevő adottságot. Azóta sok különböző szakma, több különféle értelmezésben kezdte el használni a kompetencia fogalmát, a pszichológiától a pedagógián át az andragógián keresztül a HR-ig. A kifejezés egyre differenciáltabb értelmezése és egyre komplexebb használata következtében nem mindig egyszerű eligazodni magának a kompetenciának, illetve a hozzá kapcsolódó fogalmak jelentésében.

2.1.1. Kompetencia meghatározások

Kompetenciák (Competencies)

A szakmai közönség a kompetencia meghatározások széles kínálatával találkozhat, melyből itt most csak néhányat emelünk ki. Ezt főként abból a megközelítésből tesszük, melynek fókuszában a munkaerőpiac és a képzés áll, hiszen jelen Kompetencia kézikönyv azzal a szándékkal született, hogy annak – elsősorban HR területen dolgozó – felhasználói értelmezni és mérni tudják a kompetenciák egyes elemeit, valamint kompetenciahiány esetén fejlesztéseket, képzéseket szervezzenek.

A kompetencia alapú megközelítés szemléletváltást eredményezett a HR gyakorlatában. Többé már nem azt próbálták kitalálni, hogy milyennek kellene lenni egy adott munkakörben dolgozó személynek, hanem megvizsgálták, hogy milyen jellemzőkkel rendelkeznek azok, akik kimagasló teljesítményt nyújtanak. Ennek kidolgozásában **David McClelland** amerikai pszichológus játszott úttörő szerepet. Az első, ma már klasszikusnak számító, kompetencia alapú alkalmazás az amerikai diplomaták kiválasztási folyamatához kapcsolódott. Miután több kiválasztott diplomata nem váltotta be a kiválasztás során hozzá fűzött reményeket, megkérték McClellandot, hogy vegyen részt a kiválasztási folyamatban, aki új megközelítést dolgozott ki. Egy speciális interjútechnikát alkalmazott, mely során beszélgetést folytatott azokkal a diplomatákkal, akik kiválóan látták el feladatukat. Az interjún készített felvételeket elemezve három olyan kulcselemet talált, amivel egy kimagasló diplomatának mindenképpen rendelkeznie kell:

- a kultúráközi interperszonális megértés képességét, vagyis, hogy képes legyen más háttérű embereket megérteni, velük kommunikálni, motivációikat feltárni és kezelni,
- a politikai kapcsolatok gyors tanulásának képességét, azaz annak felismerését, hogy egy adott környezetben kik a véleményformálók, és általuk hogyan lehet másokat befolyásolni,
- a pozitív attitűddel való rendelkezést még ellenséges környezetben is, tehát elfogadni azt, hogy mások máshogy látnak dolgokat.

Ezt az interjútechnikát nevezte Viselkedés Interjúnak (Behaviour Event Interview, BEI), ez képezte a későbbiekben a kompetencia-modellek kidolgozásának alapját. Erre épül **Spencer és Spencer** (1993) kompetencia meghatározása, mely így hangzik: **azon**

viselkedések, magatartások összessége, melyek egy adott munkakörben, szerepben okozati kapcsolatban állnak a kiváló teljesítménnyel.

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

Bár a közoktatás, a felsőoktatás, a felnőttoktatás és a szakképzés is kiemelten foglalkozik kompetenciafejlesztéssel – erre a későbbiekben még visszatérünk –, ám a kompetencián nem csupán az alapképzéssel megszerezhető tudást értjük, hanem egyúttal gyakorlati jártasságot is jelent, az iskolából kilépve egyfajta *learning by doing* folyamat során fejlődik tovább. Tulajdonképpen ebben az értelemben is beszélhetünk a mostanság sokat emlegetett *lifelong learning* folyamatról.

A kompetenciáknak többféle szintjét, csoportját lehet megkülönböztetni, többek között ezzel foglalkoznak a különböző kompetenciaelméletek. Ugyan sokféle teória keletkezett az utóbbi évtizedekben, abban mindegyik közös, hogy léteznek **szakmai kompetenciák** és **szakterülettől független kompetenciák**. Az általunk használt, és későbbiekben bemutatásra kerülő *European Dictionary of Skills and Competences, vagyis A készségek és kompetenciák európai szótára (DISCO)* elnevezésű program szintén ezt az alapvető felosztást követi. **Jelen kézikönyvünkben a szakterülettől független kompetenciákat, az alapkompentenciákat és a munkahelyi kompetenciákat egymás szinonimáiként értelmezzük.**

Karl-Erik Sveiby (2001) három körös modelljében a **kompetencia**, mint eszmei vagyoni szerepel, a **tudástőke egyik eleme**, a kapcsolati tőke és a szervezeti tőke mellett. Így tehát a kompetencia fejlesztése egyúttal hozzájárul a tudástőke fejlődéséhez is.

A kompetenciák értelmezésében két oldal különül el: az egyik az egyén áll, a maga munkavégző képességével, a másikon a munkaadó, a maga elvárásaival. Ezen két oldal sikeres találkozásának alapvető feltétele, hogy az egyén azt tudja, amit a munka során elvárnak tőle.

Az eddig tárgyalt **egyéni kompetenciákon túl** beszélhetünk még **szervezeti kompetenciákról** is. Általánosságban a szervezetnek azon képességét értjük szervezeti kompetencia alatt, amely lehetővé teszi kitűzött céljainak elérését (Vilmányi, 2004). Ez nagyban függ az szervezetben dolgozó egyének képességeitől és teljesítményétől is, de azok mellett egyéb tényezők is szerepet játszanak az alakulásában.

SZERVEZETI KOMPETENCIA Egyéni és kollektív képességek, szaktudás és kapacitások összessége, amely összetett és rendszerszerű			
ALAPVETŐ KÉPESSÉG A szervezet lényegét, identitását jelenti, amit erőforrásai csoportjainak együttműködése által megtenni képes			ÉRTÉKDIMENZIÓK Direkt és indirekt
KÉPESSÉGEK Olyan koordinációs minták, rutinok, amelyek segítenek az erőforrások hatékony felhasználásában; tudás ismeret, amely kijelöli az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciókat, azok koordinációját, együttműködését		ERŐFORRÁSOK A vállalat értékteremtő folyamatainak tágra értelmezhető inputjai (anyagi és nem anyagi erőforrások)	
SZERVEZETI KÉPESSÉG A különböző szervezetspecifikus eszközök működtetése, mely során az erőforrásokat integrált csoportokba szervezzük, s ezáltal lehetővé tesszük a definiált tevékenységek megvalósítását	EGYÉNI KÉPESSÉG Valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottság, alkalmasság		

1. ábra: Az egyéni és szervezeti kompetenciák rendszere¹

A **kompetencia** meghatározása mellett szükséges még említést tenni a **készségek**, valamint a **képességek** definíciójáról is, mivel ez a három fogalom a köznapi szóhasználatban gyakran keveredik, összemosódik. Ezek közül a kompetencia a komplexebb értelmezési tartomány, az utóbbi kettő ennek eleme, részhalmaza.

¹ Az ábra VERESNÉ SOMOSI M. munkája alapján készült: Alapvető képesség: a szervezeti és egyéni képesség fejlesztése. Magyar Minőség, 2010–2011/5. 11–20. o.

Készségek (Skills)

A *Magyar Értelmező Kéziszótár* szerint a készség valaminek a megtételére való hajlandóság, szándék; a *Pszichológiai Lexikon* pedig az alábbi definícióval írja le a készséget: a tanulások eredményeként magasabb fokú cselekvésegységek épülnek ki – ezek a készségek, melyek gyakorlatilag a tudatos tevékenységek automatizált komponensei.

Nagy Sándor meghatározásában „a készség nem más, mint a tudatos tevékenység automatizált komponense. A szinte automatikussá vált komponensek teszik lehetővé, hogy a cselekvés, a tevékenység lényegére figyeljünk; hogy a figyelem átvegye a tevékenység által elérni kívánt eredményekhez vezető fő folyamatokra és az eredmény kontrollálására.” A készség megszerzése, kialakulása szabályok ismeretén és azok sokszori alkalmazásán nyugszik (a helyesírási készség jól példázza ezt).²

A pedagógia tudományban hét elemi alapkészségként a következőket sorolták be:

- írásmozgás koordináció
- beszéd-hanghallás
- relációszókinccs
- elemi számolás
- tapasztalati következtetés
- tapasztalati összefüggés megértés
- szociabilitás

Képességek (Abilities)

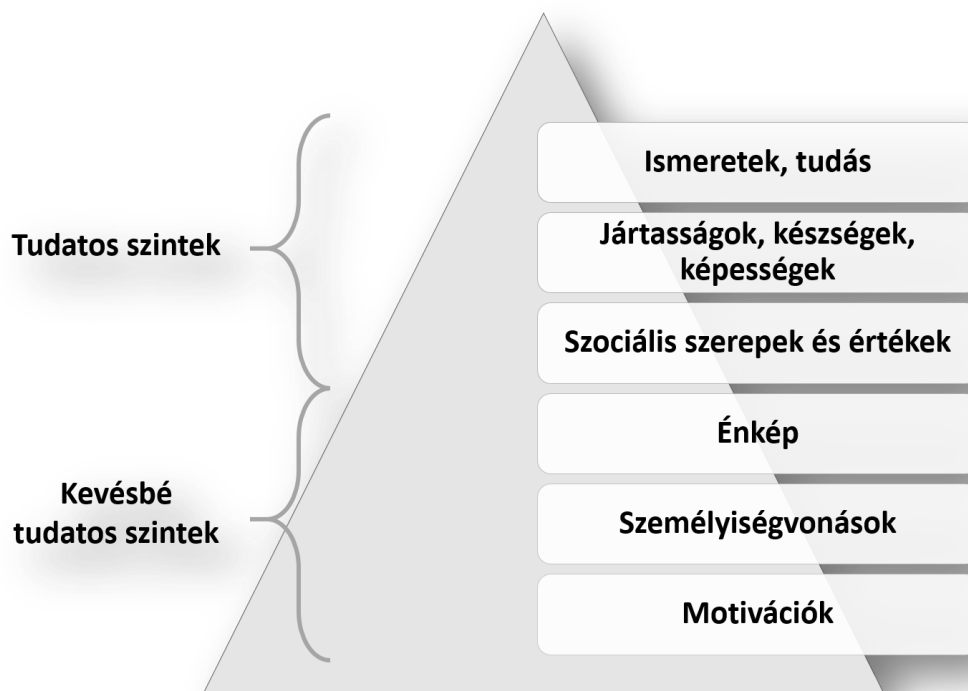
A *Magyar Értelmező Kéziszótárban* ez található: képesség – valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottság, rátermettség. A *Pszichológiai Lexikonban* pedig az alábbi meghatározással él: képesség – fizikai vagy szellemi teljesítményt biztosító belső feltételrendszer.

A *Pedagógiai Lexikon* a képességekről – többek között – ezeket írja: képesség – valamely cselekvésre, teljesítményre való alkalmasság, illetve ennek mértéke; tehetség. Minőségét, fokát részben az emberrel veleszületett adottságok, hajlamok, részben a környezeti hatások együttesének befolyására szerzett tapasztalatok (ismeretek, készségek) határozzák meg. Az emberrel veleszületett adottságokból, hajlamokból álló rátermettség tehát a képesség

² ZAKARNÉ HORVÁTH Ida: Készségek, képességek, kompetenciák fejlesztése. Modinfo, Budapest, 2003 (6. o.)

fejlesztésének természetes feltétele; maga a képesség az emberi tevékenység folyamán alakul ki. Vannak általánosnak mondott képességek (intelligencia, kreativitás), melyek a tevékenységformák széles körében jutnak kifejezésre; és vannak többé-kevésbé különleges képességek (kézügyesség, zenei képesség, élnék, képszerű fantázia, képesség egyes sportágakban eredmény elérésére).

2.1.2. A kompetencia összetevői



2. ábra
A kompetencia összetevői
Spencer, McClelland és Spencer jéghegy-modellje

A kompetencia a következő összetevők együtteséből áll:³

Ismeretek, tudás – információk, fogalmak és elméletek birtoklása valamely szakterületről, munkakörrel. (Az ismeretek a legjobb előrejelzői annak, amit egy személy meg tud, de nem annak, amit meg is fog tenni.)

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

Jártasságok, készségek, képességek – Valamilyen tevékenységre, teljesítményre való testi-lelki adottság (képesség), illetve tanult gyakorlat (készség), melyek magukban foglalják az analitikus és a konceptuális gondolkodást is.

Szociális szerepek és értékek, amelyeket a személy fontosnak ítél (például a karrier vagy a siker).

Az **énkép** – Identitás, amilyennek az egyén látja magát (pl. szakértőnek, vezetőnek). Az önbizalom alapvető hit abban, hogy valaki képes megbirkózni bizonytalan helyzetekkel is,

Személyiségvonások – Személyes fizikai és pszichikai jellemzők: reakcióidő, döntési képesség, önértékelés stb.

Motivációk – meghatározott irányokba terelik a magatartást. Szinte mindent befolyásolnak, amit teszünk. A teljesítmény által motivált ember kihívást jelentő célokat tűz maga elé, és felelősséget vállal a célok eléréséért.

A fentiekből látható, hogy a kompetenciának bár lényeges, de viszonylag csekély – és általában jól látható – rétegét teszik ki a különböző kognitív ismeretek, a mélyben azonban a kevésbé tudatos, emocionális, szociális struktúrák dominálnak.

2.1.3. A kompetenciák típusai, fajtái

Az egyre szélesedő körű kompetenciakutatások és vizsgálatok eredményeként ma már számtalan kompetenciafajtát megfogalmaztak a szakértők, a kompetenciákat pedig több, különböző struktúrában rendezték el, többféle kompetencia-modellt létrehozva ezzel.

Egyre inkább előtérbe kerül a megállapítás, hogy a munkahelyi beválás csak részben megjósolható a szűken vett szakmai kompetenciák alapján. A beválásban nagy szerepe van az egyéb, adott szakterülettől független kompetenciáknak is.

Daniel Goleman amerikai pszichológus például elméletében 1998-ban még érzelmi intelligenciáról, 2003-ban pedig már **érzelmi kompetenciáról** tesz említést. Az *érzelmi intelligencia* (EQ) az intelligencia vagy a képességek azon fajtája, ami a saját és mások érzelmeinek érzékelésével, kezelésével és pozitív befolyásolásával kapcsolatos. Az *érzelmi kompetencia* (EK) olyan tanult készség, amely a kiváló egyéni teljesítményét és így a szervezetek eredményességét is döntően meghatározza (Mohácsi, 2000).

Goleman alapján az érzelmi kompetencia szerkezetileg két nagy részre tagolható:

- **személyes kompetenciák:** ezek a kompetenciák határozzák meg, hogyan tudunk saját magunkkal bánni,
- **szociális kompetenciák:** ezek a kompetenciák határozzák meg, hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat.

Goleman modellje a személyes és szociális kompetenciákat az alábbi öt csoportba sorolja:

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

Az Európai Unió szakértői egy 5 éven át tartó kutatás eredményeként, 2006-ban 23 kompetenciát azonosítottak, melyeket az alábbiak szerint három csoportba soroltak:

Kulcskompetenciák	Munkakompetenciák	Vezetői kompetenciák
kommunikáció	rugalmasság	vezetés
számszerűsítési készség	kreativitás	más emberek motiválása
csoporthmunka	kezdeti önálló döntéshozatal	hibából való tanulás
problémamegoldó készség	idegen nyelv ismerete	kapcsolattartás, kapcsolatépítés
tanulás és teljesítmény fejlesztése	magabiztosság	más emberekre való hatás
	kritikus szemlélet	döntéshozatal
	lehetőségek feltárása	az eredményre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás
	felelősségtudat	stratégia előállítás
	cselekvőképesség	etikus hozzáállás

1. táblázat:
A személyes kompetenciák kategóriái és csoportosításuk az EU kutatási programjában⁴

A különböző kompetencia-modellek bemutatására a 2. fejezetben térünk ki részletesebben.

2.2. Kulcskompetenciák

Az fent idézett kutatás is meghatározott egy kulcskompetencia kategóriát, amibe a 23, általuk feltárt kompetenciából hatot sorolt be, ám az alábbiakban bemutatásra kerülő kulcskompetenciák meghatározása az Európai Unió referenciakerete (2006) alapján történt, mely a *lifelong learning* szemlélet alapján közelíti meg a kérdést. Az alábbiakban felsoroljuk az ott részletesen bemutatott kulcskompetenciákat. Ezeket azóta többek között a magyar közoktatás is bedolgozta alaptantervébe, így ezek a NAT szerves részét képezik.

Az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák európai referenciakerete szerint **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 kell elsajátítani. A későbbiekben, az egész életen át tartó tanulás során mindenféle tanulás alapját ezek a kompetenciák képezik. (Európai Tanács, 2004)

Kézikönyvünk értelmezési keretében a kulcskompetenciák az alapkompentenciák részhalmazát képezik.

2.2.1. A nyolc kulcskompetencia

1. Anyanyelvi kommunikáció

A szóbeli és írásbeli kifejezés, valamint a megfelelő szintű értelmezés képessége. Megfelelő módon történő nyelvi érintkezésre való alkalmasság a társadalmi és kulturális kontextusok teljes skáláján.

⁴ VARGA Erika: A személyes kompetenciák átvértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből, Szent István Egyetem, Gödöllő, 2014 (Doktori értekezés)

2. Idegen nyelvi kommunikáció

Nagyjából ugyanazokat a területeket öleli fel, mint az anyanyelvi kommunikáció. Szintje, a nyelvtudás foka az egyén általános és kommunikatív nyelvi kompetenciájára épül, igényeitől, szükségleteitől függő. Olyan készségeket is igényel, mint a közvetítés és a kultúrák közötti megértés.

3. Matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák

A matematikai kompetencia magában foglalja a négy alpművelet, a százalékok és törtek használatát, fejből és írásban végzett műveleteit, a mindennapi életben való alkalmazásukat. A hangsúly inkább a tevékenységen van, mint az ismereteken. A természettudományi kompetencia a természeti világ magyarázatára szolgáló ismeretek és módszerek használatára való hajlam és képesség. A technológiai kompetencia ennek a tudásnak értő alkalmazása az emberi környezet szükségzerű átalakítása során.

4. Digitális kompetencia

Az elektronikus média magabiztos és kritikus alkalmazása a munkában, szabadidőben és a kommunikáció során. Logikus és kritikus gondolkodáshoz, magas szintű információkezelési képességhez kapcsolódik. A kompetencia alapvetően a multimédiás technológiájú információk keresését, értékelését, tárolását, létrehozását, bemutatását és átadását, valamint az internetes kommunikációban történő részvétel képességét foglalja magában.

5. A tanulás tanulása

Az önállóan és csoportban történő ismeretszerzés képességét jelenti. Része a hatékony időbeosztás, a problémamegoldás, az új tudás elsajátításának, feldolgozásának, értékelésének és beépítésének, valamint az új ismeretek és készségek különböző kontextusokban történő alkalmazásának képessége. E kompetencia szintjétől függ, hogy az egyén mennyire képes saját szakmai pályafutásának irányítására.

6. Személyközi és állampolgári kompetenciák

Mindazok a viselkedésformák, amelyek szükségesek a társadalom életében történő hatékony és konstruktív részvételhez, az esetleges konfliktusok oldásához. Mind a személyes, mind a csoportos érintkezés nélkülözhetetlen részei akár a köz-, akár a magánéletben.

7. Vállalkozói kompetencia

Egy aktív és egy passzív összetevője van. Magában foglalja egyrészt a változás kiváltására való törekvést, másrészt a már létező újítások elfogadásának, támogatásának és alkalmazásának képességét. Része az egyén felelőssége saját – pozitív és negatív - cselekedetei iránt, a stratégiai szemléletmód kialakítása, a célok kitűzése és elérése, valamint a sikerorientáltság.

8. Kulturális kompetencia

A gondolatok, élmények és érzések különféle módon történő kreatív kifejezését foglalja magában. Fontos szerepe van a közízlés alakulásában, az esztétikai tényezők mindennapjainkban betöltött szerepének formálásában. Tudatosítja az európai kultúra sokszínűségét, a más kultúrák elfogadása és tisztelete melletti identitástudatot.⁵

2.2.2. Kulcskompetenciák szélesebb perspektívában

Az Európai Unió kapcsolódó szakpolitikának konszenzusával, az Európai Parlament és a Tanács ajánlásaként az uniós intézmények a kulcskompetenciák vonatkozásában létrehozta egy olyan **referenciakeretet**, amely minden egyes kulcskompetencia esetében meghatározza az adott **kompetenciát** alkotó – mindig az adott kontextusnak megfelelő – **ismereteket, készségeket és attitűdöket** is.

Az alábbi példa ezt a három kompetencia összetevőt mutatja be az anyanyelvi kommunikáció esetében.

ANYANYELVI KOMMUNIKÁCIÓ		
Ismeretek	Készségek	Attitűdök

⁵ Az Európai Parlament és a Tanács ajánlása (2006. december 18.) az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról (2006/962/EK).

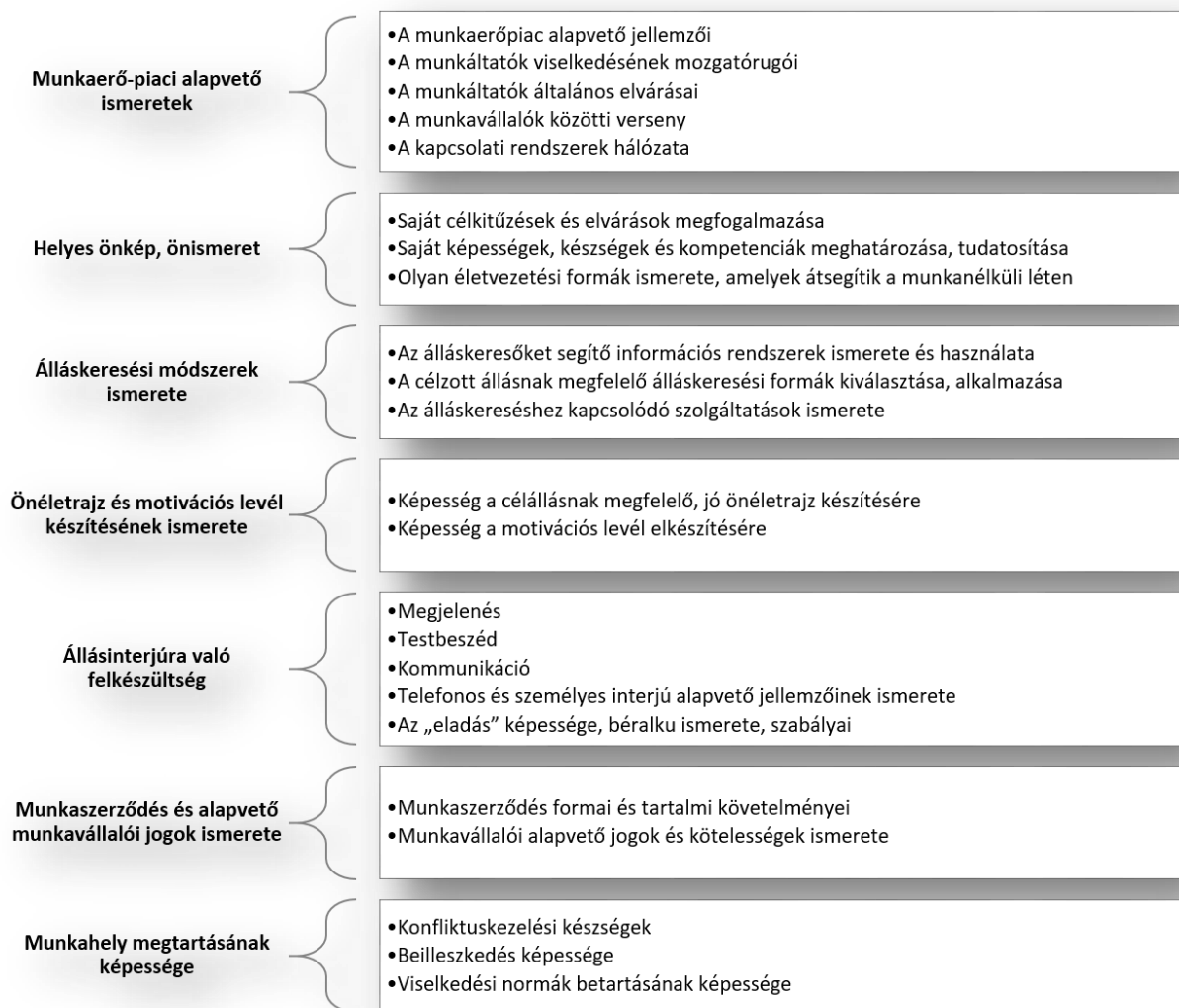
ANYANYELVI KOMMUNIKÁCIÓ		
Ismeretek	Készségek	Attitűdök
alapszókinés, nyelvtan	üzenetek közlése írásban és szóban	konstruktív, kritikai párbeszéd folytatása
beszélt nyelvi stílusok	írott szövegek megértése és alkotása	esztétikus kifejezésmód
irodalmi szövegfajták főbb jellemzőinek ismerete	előadások megértéséhez segédeszközök használata	kultúrák közötti kommunikáció iránti pozitív attitűd
Stb.		

2. táblázat
Ismeretek, készségek, attitűdök az anyanyelvi kommunikáció kompetenciaterületen⁶

Munkaerő-piaci szempontból akkor lényeges egy kulcskompetencia, hogyha az fontos a munkaerő-piaci boldogulás szempontjából. Ilyen értelemben a **munkaerő-piaci kulcskompetenciák** a kompetenciák azon körét alkotják, melyek a hatékony és eredményes munkavégzéssel állnak kapcsolatban. Lényegében az egyén számára mindegyik kulcskompetencia fontos, ám az adott munkakörtől függően eltérő módon.

Az alábbiakban a munkaerőpiaci kulcskompetenciák térképét ábrázoljuk a **munkavállaló** szemszögéből.

⁶ HOGYA Orsolya (szerk.): A versenyképességet támogató kompetenciák fejlesztése 2. modul: A személyes hatékonyságot, eredményességet javító kompetenciák fejlesztése. Szemere Bertalan SZSZK, Miskolc, 2010 (9. o.)



3. ábra:
A munkavállalói munkaerőpiaci kulcskompetenciák térképe⁷

Az OECD országok részvételével öt éven keresztül zajlott egy nagyobb volumenű kompetencia-kutatás (OECD, 2001), melyben az interperszonális kapcsolatok terén az alábbi legfontosabb **munkahelyi kompetenciákat** azonosították:⁸

- csapatmunkára való képesség egy közös cél elérése érdekében
- vezetői képesség
- személyiségvonások
- motiváltság és pozitív hozzáállás a feladatokhoz

⁷ DITZENDY Károly Arisztid: Magadura – Karrier Klub, Magadura – Vállalkozásfejlesztés. Módszertani kézikönyv közösségi szolgáltatások működtetéséhez 5. Nemzeti Művelődési Intézet, Budapest, 2015 (10. o.)

⁸ Educational Policy Analysis, OECD 2001 In: JAKÓ Melinda: A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei Magyarországon, a kompetenciák elismerésére tett kísérletek az Európai Unióban. In: Humánpolitikai Szemle 5. 2004.

- tanulási képesség, fejleszthetőség
- problémamegoldó képesség (probléma felvetése, meghatározása, megoldási alternatívák áttekintése és a legjobb megoldás kiválasztása)
- hatékony kommunikáció a kollégákkal és az ügyfelekkel
- elemzési készség
- technológiai és számítógépes ismeretek

2.3. Alapkompetenciák, alapkészségek

Alfejezetünk címében azért használjuk együtt az „alapkompetenciák” és az „alapkészségek” kifejezéseket, mert a megszilárduló európai uniós szaknyelv, illetve szakpolitikai terminológia is hasonlóan használja azokat dokumentumaiban (skills and competences), emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában tehát a készségeket tágabb értelmezésben használjuk. Ehhez a szóhasználathoz igazodtunk a következő fejezetekben kibontott kompetenciaszótár elkészítésekor is. Ugyanakkor Kézikönyvünk elméleti részében a készségek (skills) differenciáltabb, tudományos alaposságú meghatározása található, azokat a kompetenciakészlet elemének tekintjük. A témával kapcsolatban bővebben írtunk az *Alapfogalmak, kulcsfogalmak* fejezetünkben, illetve a „kompetenciák jéghegy-modelljének” ábrázolásakor vizuálisan is bemutattuk ezt a hierarchiát.

A kompetenciamentésben többféle kompetencia-modellt használnak, jelen tanulmányunkhoz az egyik legelterjedtebb, ún. **ötszintű kompetencia-modellt** vettük alapul (Henczi-Zöllei 2007), mely a következő tényezőkből áll:

- általános kompetenciák (kulcs- és kognitív kompetenciák)
- szakmai kompetenciák (azonosításuk a feladatok és az egyéni törekvések terén történik)
- szociális kompetenciák (a munkahelyi és társadalmi környezet kontextusában)
- tanulási kompetenciák (önfejlesztés)
- innovatív kompetenciák (munkahelyi és társadalmi környezet fejlesztése)

A modell a következő fejezetben kerül bővebb bemutatásra, itt most annyit tartunk szükségesnek megemlíteni, hogy a modellt követve tanulmányunkban **alapkompetenciának** – illetve szinonimaként munkahelyi kompetenciának – **nevezünk minden olyan kompetenciát, amely szakterülettől független, így nem tartozik a szakmai kompetenciák körébe.**

A tanulmányunkat megalapozó megelőző kutatás „*Gazdálkodó szervezetek munkaerő-keresletének várható alakulása és képzési igényeinek felmérése*” című kérdőíve 8-as pontja 28 olyan készséget és kompetenciát sorol fel, melyek szükségességét a potenciális munkáltatók az egyes hiányszakmák vonatkozásában feltüntethették, azokhoz hozzárendelhetők.

A 28 készség és kompetencia a rendezéséhez a korábban említett DISCO-rendszert, vagyis a *Készségek és kompetenciák európai szótárát (European Dictionary of Skills and Competences)* használtuk.⁹

A Képességek és kompetenciák európai szótára (DISCO) egy interneten elérhető tezaurusz, amely jelenleg több mint 104.000 képesség- és kompetenciamegnevezést, továbbá körülbelül 36.000 kifejezést tartalmaz. A 11 európai nyelven elérhető szótár a legnagyobb kifejezésgyűjtemény az oktatási területen és a munkaerőpiacon.

A DISCO szótár többnyelvű és a partnerországok által szakmailag ellenőrzött terminológiát nyújt a készségek és kompetenciák osztályozására, leírására és fordítására. Kompatibilis olyan európai eszközökkel, mint az Europass, a *Készségek, kompetenciák és foglalkozások európai osztályozási rendszere (ESCO)*, az *Európai Képesítési Keretrendszer (EQF)* és az *Európai Kreditátviteli Rendszer (ECVET)*. Ezenkívül segítséget nyújt a készségek és kompetenciák nemzetközi összehasonlításában olyan alkalmazások során, mint az önéletrajz- és elektronikusportfólió-készítés, álláshirdetés és -közvetítés, képzések és tanulási eredmények leírásai.

A **DISCO** két nagy kompetencia fajtát különböztet meg:

1. **szakterület független készségek és kompetenciák**, melyeket tanulmányunkban alapkompetenciáknak és munkahelyi kompetenciáknak is nevezünk, és melyek Kompetencia kézikönyvünk fókuszában állnak;
2. **foglalkozásokhoz köthető kompetenciák**, melyeket itt szakmai kompetenciáknak nevezünk, és amelyeket nem vizsgálunk részletesebben jelen tanulmányunkban.

Módszertani előkészítő munkánk során először a kérdőívben felsorolt 28 készséget és kompetenciát válogattuk le, melyek közül kiemeltük a foglalkozásokhoz köthető kompetenciákat. Foglalkozáshoz köthető kompetenciaként soroltuk be – a DISCO felosztását alapul véve –, és kivontuk a további elemzési körből a kérdőívben szereplő 28 címből az alábbiakat:

⁹ DISCO – European Dictionary of Skills and Competencies http://disco-tools.eu/disco2_portal/

- szakmai elméleti alapok,
- szakmai gyakorlati jártasság,
- munka- és élettapasztalat (ezt a hármat összevonásra javasoljuk a mérés szempontjából),
- korszerű műszaki ismeretek,
- technikai feladat-specifikus képességek (ezt a kettőt is összevonásra javasoljuk a mérésnél),
- professzionális számítógépes ismeretek/gyakorlat,
- gazdasági ismeretek,
- irodai adminisztrációs képességek.

A kutatásban vizsgált kompetenciák közül így a következő, szakterület-független címeket különítettük el:

- olvasási készség
- számolási készség
- általános tudás, készségek
- anyanyelvi beszédkészség
- anyanyelvi íráskészség
- felhasználói szintű számítógépes ismeretek, gyakorlat
- idegennyelv-tudás
- munkakultúra
- munkafegyelem
- önálló munkavégzés képessége
- együttműködési készség
- problémamegoldó képességek
- ügyféllel való bánásmód
- vezetési, szervezési képességek
- időbeosztási készség, pontosság
- felelősségtudat
- személyes megjelenés
- kezdeményezőkézség
- motiváció, elkötelezettség

A HR területén való széleskörű, célszerű használhatóság érdekében további szakterület-független készségek és kompetenciák beemelése mellett döntöttünk, melyek a következők:

- szociális és kommunikációs képességek
- csapatmunkára való hajlam
- stressztűrés
- konfliktuskezelés

A vizsgálatba vont készségek és kompetenciák rendezéséhez a DISCO felosztását vettük alapul. A megfeleltetést követően az alábbi struktúrát kaptuk. A hierarchiában együtt szerepelnek a vizsgálatunkba vont kompetenciák és készségek a DISCO azon elemeivel, amelyek nem szerepeltek a kutatásban, de az érintett címek lokalizációjához elengedhetetlenek. A DISCO egyes terminusainak megfelelését, kapcsolódását a kutatásban használt kifejezésekhez nyíllal (→) jelöltük. A kutatásban szereplő, illetve a vizsgálatba bevont kompetenciákat és készségeket a hierarchiában dőlt betűvel, aláhúzva szerepeltetjük.

Szakterület-független készségek és kompetenciák

- számítástechnikai ismeretek
 - = irodai szoftverek ismerete → felhasználói szintű számítógépes ismeretek, gyakorlat
- személyes készségek és kompetenciák
 - = fizikai tulajdonságok és képességek
 - ≡ jó megjelenés → személyes megjelenés
 - = kognitív képességek, problémamegoldás
 - ≡ a munkahelyi környezet megértése → munkakultúra, munkafegyelem
 - ≡ írás-olvasás
 - ≡ problémamegoldó képesség
 - ≡ számolási készség
 - = személyes tulajdonságok
 - ≡ együttműködőkészség
 - ≡ felelősségtudat
 - ≡ lojalitás → elkötelezettség
 - ≡ kezdeményezőkészség
 - ≡ lelkesedés
 - ≡ pontosság → időbeosztási képesség
 - ≡ stressztűrés
- szociális és kommunikációs kompetenciák

- = csapatmunkára való hajlam
 - ≡ motiválóképesség → *motiváció*
- = idegen nyelveken való kommunikáció → *idegen-nyelv tudás*
- = íráskészség → anyanyelvi íráskészség
- = jó beszéd-készség → anyanyelvi beszéd-készség
- = kapcsolatépítés → ügyféllel való bánásmód
- = szolgáltató (kiszolgáló) jellegű beállítottság
 - ≡ vevőközpontúság → ügyféllel való bánásmód
- = tárgyalási képesség
 - ≡ konfliktuskezelés
- vezetői és szervezői képességek
 - = önálló munkabeosztás → *önállóság*

Munkánk során vizsgáltuk az egyes kompetenciák és készségek említésének gyakoriságát is. Vagyis megvizsgáltuk, hogy a kutatási jelentésben felsorolt egyes szakterület-független készségek és kompetenciák a mellékletben azonosított 54 db – abból 51 db részletezett (mely közül 2 összevont) – hiányszakma közül hány szakmánál kerültek megemlítésre.

A lekérdezésben szereplő szakterület független készség és kompetencia megnevezése	Hány darab hiányszakmánál került megemlítésre a kérdőívben	Hány válaszadó jelölte meg, mint prioritást	A DISCO besorolása szerint mely kompetenciák alá tartoznak
munkafegyelem	50	334	személyes készségek és kompetenciák/kognitív képességek, problémamegoldás (munkahelyi környezet megértése)
önálló munkavégzés képessége	49	319	vezetői és szervezői képességek (önálló munkabeosztás)
felelősségtudat	48	283	személyes készségek és kompetenciák/személyes tulajdonságok
anyanyelvi íráskészség	48	213	szociális és kommunikációs kompetenciák/íráskészség
olvasási készség	47	256	személyes készségek és kompetenciák/kognitív képességek, problémamegoldás (írás-olvasás)
számolási készség	47	273	személyes készségek és kompetenciák/kognitív képességek, problémamegoldás
anyanyelvi beszéd-készség	46	226	szociális és kommunikációs kompetenciák (jó beszéd-készség)

A lekérdezésben szereplő szakterület független készség és kompetencia megnevezése	Hány darab hiányszakmánál került megemlítésre a kérdőívben	Hány válaszadó jelölte meg, mint prioritást	A DISCO besorolása szerint mely kompetenciák alá tartoznak
problémamegoldó képességek	44	252	személyes készségek és kompetenciák/kognitív képességek, problémamegoldás
időbeosztási készség, pontosság	44	226	személyes készségek és kompetenciák/személyes tulajdonságok (pontosság)
együttműködési készség	43	263	személyes készségek és kompetenciák/személyes tulajdonságok (együttműködőkészség)
munkakultúra	43	247	szervezeti (csoportos) kompetencia, egyéni szinten kapcsolódik: személyes készségek és kompetenciák/kognitív képességek, problémamegoldás (munkahelyi környezet megértése)
általános tudás, készségek	42	163	ún. általános készség, kapcsolódik az írás-olvasáshoz és számoláshoz (személyes készségek és kompetenciák/kognitív képességek/problémamegoldás)
motiváció, elkötelezettség, lelkesedés	40	203	a motiváció és az elkötelezettség megteremtése vezetői feladat, a mérésnél megkülönböztetjük az elkötelezettséget a lojalitástól, ami a lelkesedéssel együtt a személyes készségek és kompetenciák/személyes tulajdonságok része
személyes megjelenés	39	153	személyes készségek és kompetenciák/fizikai tulajdonságok és képességek (jó megjelenés)
kezdeményező-készség	24	80	személyes készségek és kompetenciák/személyes tulajdonságok
ügyféllel való bánásmód	23	100	szociális és kommunikációs kompetenciák/szolgáltató (kiszolgáltató) jellegű beállítottság (vevőközpontúság); valamint kapcsolódik: szociális és kommunikációs kompetenciák/kapcsolatépítés
felhasználói szintű számítógépes ismeretek/gyakorlat	22	93	számítástechnikai ismeretek/irodai szoftverek ismerete
idegen-nyelv tudás	17	50	szociális és kommunikációs kompetenciák/idegen nyelveken való kommunikáció
vezetési, szervezési képességek	9	33	vezetői és szervezői képességek

3. táblázat

A hiányszakmákhoz tartozó szakterület-független kompetenciák és készségek említésének gyakorisága

Az általunk a fentiekén túl mérésre javasolt további négy szakterület-független készség és kompetencia besorolása a DISCO rendszer alapján a következő:

A fentiekén túl mérésre javasolt szakterület független készség és kompetencia megnevezése	A DISCO besorolása szerint mely kompetenciák alá tartoznak
szociális és kommunikációs képességek	szociális és kommunikációs kompetenciák
csapatmunkára való hajlam	szociális és kommunikációs kompetenciák
stressztűrés	személyes készségek és kompetenciák/személyes tulajdonságok
konfliktuskezelés	szociális és kommunikációs kompetenciák/tárgyalási képesség

4. táblázat

A vizsgálatba vont szakterület-független kompetenciák és készségek, illetve DISCO-besorolásuk

2.4. Munkahelyi kompetenciák szótára

A kompetencia szótárak általános, illetve a munkáltató szervezetre jellemző kompetenciákat tartalmaznak. Jelen Kézikönyvünkben alkalmazott kompetencia szótárunk általános megközelítésű, munkáltató szervezetektől függetlenül érvényes.

A kompetenciamérés alapját képező kompetenciaszótár csak a vizsgált, szakterület-független kompetenciákra szorítkozik. Ezek közül a szótárban az alábbi általános készségek nem szerepelnek (melyek mérésére ugyanakkor a 3. fejezetben javaslatot teszünk):

- olvasáskészség,
- számoláskészség,
- általános tudás, készségek,
- anyanyelvi beszédkészség,
- anyanyelvi íráskészség.

A szótár összesen 20 szócikket tartalmaz, melyek az alábbi elemekből épülnek fel:¹⁰

- **Cím:** a kompetencia megnevezése;
- **Meghatározás:** a kompetencia tartalmának rövid, értelmező leírása;

¹⁰ A szócikkek készítéséhez felhasznált források:

DISCO – European Dictionary of Skills and Competences http://disco-tools.eu/disco2_portal/
Kompetencialeltár és módszertani leírás. Nemzeti Munkaügyi Hivatal, Budapest, 2013

- **A kompetencia viselkedés szintű bemutatása:** a szintek kialakításával a kompetenciák tartalma kisebb, konkrétabb, pontosabban azonosítható és értékelhető viselkedési elemekre lebontva jelenik meg;
- **Szintek:** minden kompetenciához három különböző szintet rendelünk, melyek egymásra épülnek, ám ugyanakkor egymástól jól elkülöníthetőek – az egyes szintek a mérés skálázásával összhangban kerültek kifejtésre.

2.4.1. Személyes készségek és kompetenciák

Munkafegyelem

A megbízhatóság egyik összetevője, a munkavállalónak a munkához való viszonya, mely a kötelességek teljesítésében jelenik meg.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Betartja a munkavégzésre vonatkozó írásos és szóbeli utasításokat, irányelveket.

SZINTEK

Küszöbszint

Szabálykövető módon teljesíti kötelességeit, saját munkájára vonatkozóan betartja a munkahelyi szabályokat, utasításokat, a munkafolyamatok előírt lépéseit.

Optimális szint

Megérti, átlátja, alkalmazza a munkahelyi folyamatokat és eljárásrendeket, követi az irányelveket és a munkahelyi normákat. Munkatevékenységét célirányosan és hatékonyan megtervezi és elvégzi.

Kiemelkedő szint

Belső fegyelemével szabályalkotó módon vesz részt a munkahelyi szabályozó folyamatokban.

Felelősségtudat

A megbízhatóság egyik eleme, mely során a munkavállaló felelősséget vállal a munka során megfogalmazott célok és feladatok megvalósítására és következetesen, kitartóan teljesíti azokat.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Felelősségteljesen és alaposan végzi munkáját, felelősséget vállal a rábízott feladatokért, a személyes munkahelyi teljesítményért.

SZINTEK

Küszöbszint

Munkafeladatait ellátja, alapvetően a kötelezettségeket teljesítő, szabálykövető munkavégzés jellemzi.

Optimális szint

Munkavégzése következetes, teljesítménye egyenletes színvonalú hosszabb távon is, önellenőrzésre képes. Elfogadja a saját cselekvéséből fakadó felelősséget.

Kiemelkedő szint

A munkavállaló belső meggyőződésből a saját és mások munkájához, a szervezeti és szakmai folyamatok mentén, felelősségteljesen viszonyul.

Problémamegoldó képességek

Az egyén képessége arra, hogy gondolkodási műveletek segítségével olyan megoldáshoz vezető utat találjon, amelyet képes kivitelezni. A problémamegoldás során a megoldások javaslatával, értékelésével és megvalósításával az egyén alkalmazza a kritikai gondolkodás készségét is.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Képes a helyzetfelismerésre, érzékeli, megérti, meghatározza és megfogalmazza az aktuális zavarokat és problémákat, azokra vonatkozóan információkat keres, melyeket

rendszerezni képes. Átlátja a nem ismert, korábban nem tapasztalt, váratlanul kialakult helyzeteket, eseményeket is. Megoldási alternatívákat dolgoz ki, kiválasztja a megfelelőt és azt átülteti a gyakorlatba.

SZINTEK

Küszöbszint

Képes azonosítani a problémát, valamint megérti és kidolgozza az utat a megoldáshoz.

Optimális szint

A munkavégzés során összetett problémák megoldásával is sikeresen megbirkózik. A probléma azonosításán és megértésén túl az alternatívák kimunkálásával törekszik a megoldásra. Az alternatívák közötti választás alapján oldja meg a problémát.

Kiemelkedő szint

A bizonytalan helyzetek elemzésével, tisztázásával munkaköri kötelességeként foglalkozik, rendkívül összetett problémákat old meg professzionális módon. A megoldást gyakorlatba is átülteti, annak kommunikációja mellett értékeli a megvalósítási folyamatot, és figyel arra, hogy a felmerülő újabb problémákra felkészüljön.

Időbeosztási készség, pontosság

Tisztában van a munkafolyamatok időbeli kereteivel, egyes részmunkaterületek egymáshoz való kapcsolódásával, ráépülésekkel, és képes ezeket összehangolni. Az ehhez szükséges munka, a munkahelyi együttműködés (találkozók, események) időbeli tervezését, szervezését sikeresen megvalósítja.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Feladatait határidőre teljes körűen elvégzi, a munkavégzéshez kapcsolódó alkalmakon időben megjelenik. Képes a saját munkaterületéhez tartozó feladatok elvégzésének hatékony ütemezésére, azoknak a rendelkezésre álló munkaidőhöz való igazítására, a feladatok határidőre történő teljesítésére.

SZINTEK

Küszöbszint

Elfogadja a határidőket, azok figyelembe vételével osztja be munkaidejét, és alkalmazkodik a másokkal való együttműködés időkereteihez.

Optimális szint

Önállóan képes több tényező, események, találkozók hatékony megtervezésére és lebonyolítására. (Gondoskodik az érintettek időbeli tájékoztatásáról, kezeli a felmerülő problémákat). Ellenőrzi a határidők betartását, összehangolja a különböző személyek munkafeladatait, figyelemmel a tevékenységek egymásra épülésére.

Kiemelkedő szint

Hatékonyan tervez projektszinten, képes összehangolni a legkülönbözőbb időbeosztással rendelkező, elfoglalt emberek együttműködését is. A tervezés mellett a határidők betartására figyelemmel ütemezi a feladatokat. Az adott cél elérése érdekében koordinálja az egymástól távol eső, önálló egységek feladat végrehajtását.

Együttműködőkészség

A csapatmunka felétele. Annak a belső késztetésnek a megnyilvánulása, hogy az egyén másokkal együtt végezze munkáját ahelyett, hogy egyedül, vagy másokkal versengve dolgozna.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Képes együttműködően dolgozni közös célok érdekében, hatékony munkakapcsolatot kialakítani és fenntartani kollégákkal, szakemberekkel, ügyfelekkel és a releváns területek szakértőivel. Képes együttműködni másokkal a nehézségek leküzdése érdekében.

SZINTEK

Küszöbszint

Bevonható közös feladatok végzésébe, szívesen részt vesz azokban, elvégzi a munka rá eső részét.

Optimális szint

Kezdeményezőként lép fel a másokkal való építő kapcsolatok létrehozására, betartja a közös megállapodásokat.

Kiemelkedő szint

Kezdeményezőként formálja és tartósan ápolja az együttműködések, igyekszik a konfliktusokat megelőzni.

Munkahelyi környezet megértése (munkakultúra)

A kérdőívben a 27 készségből és kompetenciából a munkakultúra volt az egyik választásra felkínált. Ugyanakkor a kultúra szervezeti (csoportos) kompetencia, egyedül nem fejlődik ki és nem értelmezhető.

A szervezetre jellemző munkakultúra és az ahhoz való illeszkedés képessége alapvetően fontos. Ennek során az egyén követi és átéli a szervezeti működésre vonatkozó írásos és íratlan hagyományokat, szokásokat, jelképeket, módokat. A DISCO rendszerében a „munkahelyi környezet megértése” az, mely leginkább kifejezi ezt, így a szótarunkban ezt használjuk. E tanulmány keretében a „munkahelyi környezet megértése” és a „munkakultúra” fogalmat hasonló értelműként kezeljük. Kapcsolódó kompetenciák még a „munkafegyelem” és az „elkötelezettség”.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Az egyén képes a munkavégzésére vonatkozó szabályzókat és rendelkezéseket megérteni, munkáját azokhoz igazítani, továbbá tevékenységét a megfelelő szakmai szempontok alapján megszervezni és végezni, munkahelyét megtartani.

SZINTEK

Küszöbszint

Megérti a szervezeti működés, a szervezeti kultúra összetevőit és magára kötelezőnek tartja, azonban a mindennapi használatban bizonytalan és nem követi képesség-szinten. Fejlesztésre szorul.

Optimális szint

A munkakultúra minden elemével tisztában van és előfordulásuk nem okoz azonosítási problémát. Javaslatokat tesz a munkakultúra fejlesztésére.

Kiemelkedő szint

A munkakultúra fejlesztésében élen jár, másokat is támogat a kultúraelemek internalizálásában és működtetésében.

Elkötelezettség

A kérdőívben a 27 készség és kompetencia között az elkötelezettség a következőképp szerepelt: „motiváció, elkötelezettség, lelkesedés”. Mind szótárunkban, mind pedig a mérésnél szétbontottuk a komplex fogalmat, továbbá a mérésnél az elkötelezettséget megkülönböztettük a lojalitástól is. A motiváció és az elkötelezettség megteremtése vezetői feladat – mint a motivációhiány és az elkötelezettség hiányának megállapítása is. A motivációhoz kapcsolódó kompetenciák a „lelkesedés”, melyet a következő szócikkben, illetve a „motiválás” is, melyet pedig a vezetői és szervezői képességeknél fogunk bemutatni.

Az elkötelezettséget úgy értelmezzük, mint amikor az egyén személyes céljai átfedésben vannak a szervezeti célokkal, ezért azonosul a szervezet vezetésével és munkatársaival.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Azonosul a szervezeti célokkal, és azokat kapcsolja saját karriercéljaihoz. Meggyőződéssel képviseli a munkahely érdekeit, átéli azok egybeesését saját értékrendjével.

SZINTEK

Küszöbszint

Elfogadja a szervezeti célokat és képviseli is azokat.

Optimális szint

Elfogadja és saját céljaival összhangba hozza a munkahely céljait és érdekeit.

Kiemelkedő szint

Másokat is támogat a szervezeti célok átélésében, és a saját célokkal történő összehangolásban.

Lelkesedés

Lendület, belső motiváció egy feladatkör elvégzésére.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Az egyén érdeklődéssel, belső motiváltsággal, odafordulással és figyelemmel végzi munkafeladatait.

SZINTEK

Küszöbszint

Belső motiváltsággal végzi feladatait.

Optimális szint

Belső motiváltsága erősödik a munkahelyi feladatok végzése kapcsán.

Kiemelkedő szint

Másokat támogatni tud belső motivációjuk megtalálásában, megélésében.

Személyes megjelenés

A személyes felkészültség része, attraktív külső, személyes hatóerő.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Megjelenésével szakember képét tükrözi, személyes higiéniája és öltözködése megfelel a munkakörülményeinek és a szakmai sztenderdeknek, ügyfélelvárásoknak.

SZINTEK

Küszöbszint

A munkahelyi és szakmai normának megfelelően öltözködik és ápoltsági szintje is ennek megfelelő.

Optimális szint

Megjelenése bizalmat és jó érzést kelt.

Kiemelkedő szint

Kiemelkedő pozitív hatást kelt megjelenésével.

Kezdeményezőkézség

A kezdeményezőkézség a személyiség nyitottságán, aktivitásán, tenni akarásán, az értékekkel való azonosulásán alapuló, személyiségre jellemző, a munkavégzéshez szükséges beállítódás.

A kezdeményezés transzferábilis kompetencia, egyik szituációból egy másikra átvihető, ezáltal alapját képezi más kompetenciáknak is, pl.: a vállalkozói vagy üzleti szemléletnek. A kezdeményezés sokszor a meglévő struktúra megváltoztatását célozza, és mint ilyen, az újítás, az innováció alapja.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

A kompetenciával rendelkező személy nyilvánvalóvá teszi a hajlandóságát és készenlétét a munkára. Belülről vezérelt módon, teljesítményorientáltan törekszik arra, hogy meghaladja a normákat és az elvárásokat, új szakmai célokat tűzön ki, és érjen el. Túllép a rutinszerű követelményeken, bővíti a munkája hatáskörét, a hatékonyságot növelő új megoldásokat keres. Munkakörével kapcsolatos megoldásokat, újításokat javasol. Feladatot vállal, és megoldásában élen jár. Kihívásokat jelentő, de reális célokat fogalmaz meg, és igyekszik erőforrásokat rendelni a célok eléréséhez. Fellépése reális önismereten alapul.

Képes a feladatokat önállóan és hatékonyan megoldani, kevés irányítással, támogatással, illetve jóváhagyás, közvetlen irányítás nélkül. Segíti a kevésbé tapasztalt, vagy aktuálisan

nagyobb terheléssel dolgozó munkatársait. Fontos, hogy az utasításra történő munkavégzésre való hajlandóságot ne írja felül a magas kezdeményezőkézség.

SZINTEK

Küszöbszint

Belülről vezérelt késztetés a munkában való aktív részvételre.

Optimális szint

A rutinszerű követelményeken való túllépés és új kihívások keresése a munkában.

Hatáskörbővítés és önálló munkavégzés jellemzi, a hatékonyságot növelő új feladatokat keresve. Mindezek mellett teljesül az utasításra történő megbízható munkavégzés is.

Kiemelkedő szint

Kezdeményezőkézségeit, ötleteit a szervezete, szervezeti egysége, illetve munkacsoportja szolgálatába állítja. Olyan reális célokat tűz ki, és szakmai megoldásokat kezdeményez, melyek a szervezete, egysége számára pozicionális előnyt eredményező célokká lépnek elő.

Stressztűrés

Érzelmi megterhelése elviselése.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Felismeri a stresszt, az nem rombolja teljesítményét, hatékony stresszkezelési technikákat alkalmaz. Hosszú távú perspektívákban szemléli a mindennapi problémákat, és tágabb kontextusban helyezi a stresszel teli napi helyzeteket.

SZINTEK

Küszöbszint

Stresszes helyzetben is képes ellátni feladatait.

Optimális szint

Pozitívan viszonyul a változáshoz, képes tágabb kontextusba helyezni a stresszel teli helyzeteket.

Kiemelkedő szint

Váratlan események hatására könnyedén változtatja terveit az aktuális munkafeladatának megfelelően.

2.4.2. Szociális és kommunikációs kompetenciák

Szociális és kommunikációs képességek

Eltérő kulturális és társadalmi háttérrel rendelkező emberekkel való érintkezés.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Ennek keretében az egyén képes:

- csoportkommunikációs technikákat alkalmazni
- érthetően és világosan kommunikálni
- interperszonális kommunikációs technikákat alkalmazni
- jó kommunikációs készséget kialakítani
- jó kommunikációs készségről számot adni
- kritikusan vizsgálni a személyes kommunikációs képességet és a testbeszédet
- különböző helyzetekben megfelelően és érthetően kifejezni magát
- különböző személyekkel hatékonyan kommunikálni
- releváns kommunikációs technikákat alkalmazni
- verbálisan és vizuálisan kommunikálni
- verbális és nonverbális kommunikációs formákat alkalmazni
- aktívan részt venni a beszélgetésekben

SZINTEK

Küszöbszint

Képes együtt dolgozni az eltérő kulturális és társadalmi háttérű emberekkel, illetve velük nyitott módon kommunikálni.

Optimális szint

Érzékenységet és tiszteletet mutat a kulturális és társadalmi különbözőség-, az eltérő kulturális és társadalmi háttérű emberek irányába. Az eltérő társadalmi háttérű emberekkel folytatott közös tevékenység során törekszik az eltérőségből fakadó problémák, hátrányok kezelésére.

Kiemelkedő szint

Szándékkal és belátással bír mások viselkedésének megértésre és erőfeszítéseket tesz, hogy tanuljon a különbözőségekből, az alkalmazott konfliktuskezelési megoldásokból.

Ügyféllel való bánásmód

A munkavégzéshez szükséges szemléletmód, ahol a munkavégző az ügyfélnek támogatást nyújt, igényeit kiszolgálja, úgy, hogy ezáltal saját munkatevékenységét, célját is képes megvalósítani.

Kapcsolódó kompetenciák: vevőközpontúság, ügyfélközpontúság, kapcsolatépítés.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Megérti az ügyfelek igényeit: kifejezi az ügyféligenyek megismerésének vágyát, meghallgatja azokat, adott esetben kérdez, kifejezésre juttatja, hogy tudatában van a céljaiknak.

Udvariasan, szakmailag felkészülten, személyre szóló szolgáltatást nyújt. A kompetencia együtt jár más készségekkel, kompetenciákkal: szakmai felkészültség, szociális és kommunikációs képességek stb.

SZINTEK

Küszöbszint

Felismeri az ügyfelek igényeit, választ ad a kérdéseikre.

Optimális szint

Konstruktív és együttműködő kapcsolatot épít ki az ügyfelekkel a saját felelősségi körébe tartozó területeken. A szolgáltatásnyújtás során igyekszik alkalmazkodni az ügyfél személyes igényeihez, és ellenőrzi a munka eredményét.

Kiemelkedő szint

Hosszú távú időperspektívában gondolkodik, az ügyfél tanácsadójaként viselkedik, annak érdekét képviseli akár a saját szervezete rövidtávú igényeivel szemben is. A szervezet hosszú távú előnyeit figyelembe véve készíti a szervezetet, hogy oldja meg az ügyféllel kapcsolatos problémákat.

Idegennyelv-tudás

Az idegennyelvi ismeretekkel rendelkező személy képes az adott idegen nyelvet, nyelveket használni munkája során a következő területeken, vagy legalább valamelyiken ezek közül: beszédmegértés, beszéd, írás, olvasás.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Munkahelyi tevékenységek végzése során képes funkcionálisan használni az adott idegen nyelvet, elboldogul a legtöbb olyan nyelvi helyzetben, amely munkája során adódik, akár szóban, akár írásban, illetve interneten keresztül. Rendelkezik a munkaköréhez szükséges nyelvek megfelelő szintű ismeretével, használatával. Képes kapcsolatot építeni és fenntartani idegen nyelven. Az adott nyelvhez tartozó kulturális ismeretekkel is rendelkezik. Megérti a munkájával kapcsolatos, adott idegen nyelven készült írásos anyagokat, instrukciókat, valamint meg tudja magyarázni, indokolni a munkával kapcsolatos véleményét. Beszámolót, terveket, jelentéseket tud készíteni és prezentálni az adott nyelven, nyelveken.

SZINTEK

Küszöbszint

Képes funkcionálisan használni az adott idegen nyelvet alkalmanként előforduló egyszerű munkahelyzetekben.

Optimális szint

Képes az adott idegen nyelven folyamatosan kommunikálni a kollégákkal és ügyfelekkel, szóban és írásban egyaránt.

Kiemelkedő szint

Az adott idegen nyelv szakszókincsét magabiztosan használja, képes tárgyalásokat folytatni, előadásokat tartani, publikációkat írni, projekteket koordinálni az adott nyelven.

Csapatmunkára való hajlam

A másokkal való együttműködés és feladatvégzés tervezett és koordinált módja közös cél, célok elérése érdekében. Az együttműködő feladatvégzés az egymásra utaltság, az egyéni és közös felelősség, a támogató együttműködés elvére épül.

Kapcsolódó kompetencia: konfliktuskezelés.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

A csapatba könnyen beilleszkedik, elfogadja a csapattagságát, szerepét megtalálja, lojalitást mutat a csapat iránt. A közös célok elérése érdekében helyzetektől függően vagy csapattagként, vagy csapatvezetőként definiálja magát, hozzájárul a csapat erőfeszítéseéhez. Hatékonyan kommunikál a csapat többi tagjával a csoportcélok elérése érdekében. Véleménye kifejezésére bátorít más csapattagokat. Tanul más csapattagoktól.

SZINTEK

Küszöbszint

Könnyen beilleszkedik, együttműködő csapattagként szívesen vesz részt közös feladatokban, megcsinálja a munka rá eső részét.

Optimális szint

Lépéseket és erőfeszítést tesz a csapatépítésre, építő kapcsolatokat ápol más csapattagokkal, tudatosítja az egyes csoporttagok szerepét, feladatát.

Kiemelkedő szint

Extra erőfeszítést tesz és elkötelezettséget mutat a csapatépítés érdekében. Más csapattagokat is bevon ezekbe az extra erőfeszítéssel együtt járó cselekvésekbe. Igyekszik a konfliktusokat megelőzni, ha bekövetkeznek, éretten és tudatosan kezeli azokat.

Motiválóképesség

Az egyén lelkesítéssel, elismeréssel, jutalomban részesítéssel és saját példamutatással motiválja és inspirálja munkatársait a feladatok teljesítésére, a szervezeti és egyéni karriercélok elérésére.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Munkatársaiban lelkesedést vált ki sztenderd és kreatív befolyásolási technikák segítségével. A kitűzött célok elérésére fókuszálja a csapat erőfeszítéseit és lelkesedését. Eléri, hogy viselkedésben fejezzék ki elkötelezettségüket a munkatársak a csoportcélok iránt.

Elismeréssel méltatja mind a látható, mind a kevésbé látható feladatkörökben dolgozó emberek hozzájárulását, teljesítményét. Munkatársainak példát állít a saját, a szervezet céljaival konzisztens viselkedéssel. Kiáll az olyan cselekvések ellen, amelyek aláássák a szervezet érdekeit és jó hírnevét.

SZINTEK

Küszöbszint

Foglalkozik munkatársainak jó teljesítményre készítő motiválásával.

Optimális szint

Különböző módszerekkel, személyes példaadással motiválja és inspirálja munkatársait.

Kiemelkedő szint

Saját pozitív példával, vonzó vízió kommunikálásával lelkesedést és a közös cél, közös feladatteljesítés iránti, viselkedésben, kiváló teljesítményben is megmutatkozó elköteleződést, a vízióval, a szervezeti célokkal való azonosulást vált ki a csapattagokban.

Konfliktuskezelés

Képes konfliktusokat felismerni és kezelni. Az érintett felek bevonásával keres konstruktív megoldásokat a konfliktusokra. Bizalomteli, együttműködő hangulatot épít.

Kapcsolódó kompetencia: csapatmunkára való hajlam

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Azonosítja a konfliktus forrásait, lehetőséget ad a feleknek, hogy mondják el álláspontjukat. Pártatlan marad a konfliktust érintő információgyűjtésben és információellenőrzésben. Értő figyelemmel meghallgatja a felek álláspontját. Átkeretezi, tanulási helyzetnek állítja be a konfliktusos szituációkat.

SZINTEK

Küszöbszint

Nem kerüli a konfliktusokat, minden felmerülő konfliktust kezelni próbál. Ismeri önmagát, és törekszik a partner megismerésére, a szubjektivitás kontrollálására és az egyértelmű kommunikációra.

Optimális szint

Tudatosan foglalkozik a konfliktusok megoldásával, értelmezésével. Közösen elfogadható, kompromisszumos megoldásra törekszik, amely mindkét fél számára kielégítő. A konfliktuskezelés folyamatában különös figyelmet fordít egymás tiszteletére.

Kiemelkedő szint

Minden fél számára a legjobb megoldás megtalálására, kialakítására törekszik, amelyben az érintettek érdekei, szükségletei, meggyőződései érvényesülnek, és amely megoldás mindkét félből elköteleződést vált ki. A konfliktushelyzetekből, azok konstruktív közös megoldásából előnyt kovácsol a felek számára, ezáltal fejlődnek a konfliktusok kezelésében.

2.4.3. Vezetői és szervezői képességek

Vezetési, szervezési képességek

Az egyén képes egy szervezetet irányítani, működtetni. A vezetői kompetenciák a hatásyakorlás és befolyásolás részét képezik, olyan specifikus szándékokkal, mint mások fejlesztése, az irányítás, a csapatmunka és együttműködés, valamint a csapatvezetés.

A vezetési, szervezési képességek egyik fontos eleme a motiválás.

Kapcsolódó kompetencia: csapatvezetés.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

A vezetési, szervezési képességekkel rendelkező személy:

- képes bizonyítani, hogy rendelkezik szervezési és irányítási tudással
- képes egy szervezetet irányítani és működtetni
- képes a munkahelyi tevékenységek irányítására
- képes anyagi erőforrások kezelésére
- képes célok meghatározására
- döntésképes
- képes egyszerre több munka végzésére
- rendelkezik ellenőrzőképességgel
- képes előírások megállapítására
- képes irányítási technikákat alkalmazni
- jó az időbeosztási képessége
- kockázatvállaló viselkedés jellemzi
- rendelkezik koordinálási képességgel
- képes az önálló munkabeosztásra
- képes az operatív tervezésre
- képes pénzügyek kezelésére
- képes stratégiai tervezésre
- képes személyi ügyek kezelésére
- figyelemmel kíséri a szervezeti előírásokat
- vállalkozószellemű

SZINTEK

Küszöbszint

Megérti a vezetési-szervezési feladatok komplexitását. Képes emberekkel feladatvégrehajtás során együttműködni, és őket motiválni, vezetni. Képes feladatokat megszervezni és összehangolni.

Optimális szint

Képes szervezeti- és folyamati változtatásokra és a munkatársakat ezekbe bevonni.

Kiemelkedő szint

A szervezeti szinten képes optimalizálni és változásokat kezelni.

Önálló munkavégzés képessége

Nem csak a munkahelyi helyzetekben, a folyamatos ellenőrzés hiányában a feladatát elvégző személyt, személyiséget jelenti, hanem az érett felnőtt személyiség egyik legfontosabb sajátosságát is a személyiségpszichológiában.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Az egyén képes arra, hogy önállóan megtervezze és végrehajtsa feladatait. Képes irányítás és ellenőrzés hiányában is ellátni munkáját, ugyanakkor együttműködő.

SZINTEK

Küszöbszint

Munkakörét önállóan ellátja a munkahelyi szabályok és normák betartása mellett. Képes iránymutatást kérni és elfogadni.

Optimális szint

Képes állandó irányítás hiányában is munkakörébe tartozó célokat kijelölni, döntéseket hozni, és ezek mentén aktívan tevékenykedni. Belülről irányító szabályozó normákkal és értékekkel rendelkezik, együttműködő.

Kiemelkedő szint

Szakmai identitás-alakítás, tudatos önfejlesztés és magas szintű belső motiváció jellemzi. Feladatvégzésével összefüggésben képes a szabályok és normák konstruktív alakítására, fejlett önállósága mellett együttműködőkészsége is magas.

2.4.4. Számítástechnikai ismeretek

Felhasználói szintű számítógépes ismeretek, illetve gyakorlat

A kompetenciával rendelkező képes a számítógépet és a kapcsolódó alkalmazásokat használva a munkához kapcsolódó információk rögzítésére, tárolására és a számítógépből történő kinyerésére. A kulcskompetenciák közé tartozik.

Meghatározásakor az ECDL (Európai számítógépes jogosítvány) nem hagyható figyelmen kívül, mint az informatikai írástudás egységes európai bizonyítványa. Az ECDL az alábbi modulok ismeretét várja el:

- IKT alapismeretek
- Operációs rendszerek
- Szövegszerkesztés
- Táblázatkezelés
- Adatbázis-kezelés
- Prezentáció
- Internet és kommunikáció.

A KOMPETENCIA VISELKEDÉS SZINTŰ BEMUTATÁSA

Az egyén képes:

- adatbeviteli és -kinyerési műveleteket végrehajtani
- átlátni a számítógépek és az alkalmazások alapvető funkcióit
- átlátni a számítógépes szoftvereket
- átlátni a számítógép-használat alapjait
- beállítani a számítógépes nyomtatási lehetőségeket
- beilleszteni az adatokat és az adatgyűjtéseket a számítógépes alkalmazásokba
- biztonságosan dolgozni a számítástechnikai eszközökkel
- dolgozni az általános számítógép-használathoz szükséges alapvető programokkal

- ellenőrizni a bevitt adatok helyességét
- felhasználni az informatikai bemeneti-kimeneti eszközöket
- használni a kommunikációs és informatikai szolgáltatásokat
- használni a multimédiás rendszereket
- használni a számítógépeket
- használni a számítógépeket és a szoftvereket
- használni a számítógépes szoftvereket
- helyreállítani a nyomtatók működőképességét
- működtetni a számítógépek perifériás eszközeit
- működtetni az informatikai rendszereket

SZINTEK

Küszöbszint

A munkájához minimálisan szükséges számítógépes használat: szövegszerkesztés, adatkezelés, levelezés, internetes keresés. Egyedül, segítség nélkül is hatékonyan tudja használni a számítógépes és internetes funkciókat. Európai számítógép-használói jogosítvány, ECDL megszerzéséhez szükséges tudásszint.

Optimális szint

A munkáját és szervezete munkáját megkönnyítő, hatékonyabbá tevő, a felmerülő problémákat is kezelni tudó, a rendelkezésre álló alkalmazásokat konstruktív módon, alkalmanként informatikai megoldást is javasolni tudó, rutinos számítógép- és internethasználat.

Kiemelkedő szint

Az irodai és más szoftveres alkalmazások kapcsán, formális vagy informális módon kulcsfelhasználóként működik saját részlegében. Kivételes tudásra tesz szert, nem alapfunkciókat is alkalmaz, új megoldásokat is keres. Tisztában van a munkakörnyezetében a saját céges folyamat és az informatikai eszköz kínálta lehetőségek összehangolásának lehetőségeivel, az inkompatibilitási problémákkal. A képességei adottak hozzá, és túl a munkaköri feladatain elkötelezett a munkatársai informatikai eszközhasználatának fejlesztésére.

3. A kompetencia-modell bemutatása, azonosítási lehetőségek

3.1. A kompetenciamenedzsment elmélete és gyakorlata

Henczi Lajos és Zöllei Katalin Kompetenciamenedzsment című könyvükben a következőképpen fogalmazzák:

A kompetenciamenedzsment elsősorban a szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek összefüggő sorozata, mely lehetővé teszi a szükséges kompetencia-erőforráskészlet tervezését és biztosítását, a rendelkezésre álló kompetenciapotenciál racionális felhasználását, fejlesztését, s ezáltal a munkavállalók teljesítményének folyamatos növelését.

Egy jól működő szervezet létrehozásához és sikeres, hatékony működtetéséhez kulcsfontosságú a humán erőforrások professzionális megszervezése. Folyamatosan és gyorsan változó világunkban olyan rendszerek felépítése szükséges és várható el, amelyek adekvát megoldást kínálnak a gyors változások mellett arra, hogy az egyes szervezetek a leghatékonyabban működő humán erőforrással működjenek. Hatékonyan és egységesen működtethető rendszerekre van szükség, amelyek figyelembe tudják venni a különféle szervezetekre jellemző sajátosságokat. A kompetenciákra épülő rendszer biztosítani tudja a hatékony működést és az egyénre szabottságot a stratégiai humánmenedzsment területén.

- A szervezeti célok és elvárások alapján kompetencia-modellt állít fel. Az aktuális kompetenciák beazonosítása után ezeket definiálja, leírja.
- Megalkotja a kompetencia-követelményeket. Ezzel harmonizálja az egyéni és szervezeti célokat és a kompetencia készletet.
- Elősegíti a HR tervezések folyamatát és az aktuális humán erőforrás hatékony kihasználását, valamint az esetleg elvesztett munkaerőállomány utánpótlását.
- Segítséget nyújt a képzési és fejlesztési irányok meghatározásában.
- Elősegíti és támogatja a hatékony szervezeti külső és belső kommunikációs stratégiát.

3.1.1. Kompetenciefelfogások, megközelítések címszavakban

- **A gépies szakember**

Max Weber: az utasítás és ellenőrzés jelentőségének hangsúlyozása

Taylor: elsőként foglalkozott a munkateljesítmény és a dolgozó adottságai és gyakorlati ismeretei közötti összefüggéssel.

- **Az intelligens szakember**

Fayol és munkatársai: az alkalmasság és az alkalmatlanság, a teljesítménykülönbségek okait vizsgálták.

- **A személyiségvonással rendelkező szakember**

A munkaadók azokat a módszereket keresték, amelyeknek a segítségével a leginkább előre jelezhető a munkavállaló munkaköri alkalmassága, a munkában való bevétele.

A személyiségvonás-elméletek váltak központjává a humán erőforrás hatékonyságával való foglalkozásban.

- **A motivált szakember**

Mayo, Lewin, Likert, Maslow, Rogers, Drucker: motivációs-elméletek

Az 1950-es években az eddigetől gyökeresen eltérő álláspont alakult ki a munkavállalókat illetően. A munkavállalók lelki és szociális beállítódását vizsgálták.

Álláspontjuk szerint a humán erőforrást jelentő egyének személyes céljai nem egyeznek a szervezet céljaival. A munkavállaló és a szervezet viszont kölcsönös függésben állnak egymással. A motivációs elméletek fő célját az jelentette, hogy az egyéni célokat és szükségleteket összhangba hozzák a szervezet céljaival és szükségleteivel.

- **A kompetens szakember**

Az 1960-as években a kompetenciafilozófia a jártasságokat, készségeket, az intelligenciát, a különböző személyiségvonásokat és a motivációt komplexen értelmezte és vizsgálta. A kompetencia az egyén meghatározó jellemzőjét jelentette, amely együttesen biztosítja egy konkrét feladat elvégzéséhez szükséges hozzáértést és szociálisan értékes magatartást.

A kompetenciát alkotó komponensek, a képesség, tudás és motiváció kapcsolódása alkotja. Vizsgálni kell a folyamat háttérében meghúzódó tulajdonságokat, amelyek az egyén viselkedésében jelentkeznek meg és válnak megfigyelhetővé.

3.1.2. Funkcionális kompetencia-modellek

A kompetencia-modell egy olyan keretrendszer, amely a munkavállalót, a szervezetet és a munkakört köti össze. Az egyes munkakörökhöz meghatározott kompetencia elvárások tartoznak. A munkavállalók kompetenciakészletei és a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciakészlet közötti megfeleléség realizálódik.

A kompetencia-modellek alapvető tartalmi elemei:

- speciális kompetenciák → a versenyelőny kialakításához
- kognitív kompetenciák → az információfeldolgozáshoz
- általános vagy szociális kompetenciák → a munkavégzéshez
- személyes vagy pszichológiai kompetenciák → a kivitelezéshez
- funkcionális kompetenciák → a kimagasló munkavégzéshez

A kompetencia-modell általános jellemzői továbbá:

- terjedelmük általában a 10-20 kompetenciára terjed ki
- nincsenek általános érvényű szempontok a kialakításban
- struktúráját a szervezeti stratégia prioritásai határozzák meg
- nagyon időigényes feladat (1 – 3 év)
- létrehozásuk megtörténhet belső erőforrásból, külső tanácsadóval, vagy a kettő kombinációjával.

3.1.3. Általános kompetencia-modellek

A Nagy József-féle kompetencia megközelítés

A Nagy-féle megközelítés erősen beszűkítő értelemben használja kompetencia fogalmát, ami jelentősen csökkenti a figyelembe veendő kompetenciák számát is. Az ilyen modell keretében azonosított kompetenciák nem csak kisebb számúak, de absztraktabbak, általánosabbak (Nagy szerint közvetlenül a személyiség alsóbb komponensrendszerei.) Lényeges eleme a modellnek a struktúra, a kompetenciák közötti viszonyrendszer.

Nagy József szerint, a kompetencia olyan pszichikus komponensrendszer, amelynek főbb ismérvei a következők:

1. közvetlen felsőbb komponensrendszere a **személyiség**
2. alsóbb pszichikus komponensrendszerei:
 - a) a **motívumrendszer**
 - b) a **tudásrendszer**
 - c) az **öröklött komponensek**
 - d) a **tanult komponensek**.

A definícióból minden egyes kiemelt kifejezésnek jelentősége van. Vagyis, ha valamilyen pszichikus felépítmény – komponensrendszer esetében bármelyik tényező hiányzik a fentebbi ötből, akkor nem beszélhetünk kompetenciáról.

Nem mindig egyszerű e tényezők meglétének, vagy meg nem létének az azonosítása, érdemes tehát közelebbről is szemügyre venni az egyes tényezőket.

PSZICHIKUS KOMPONENSRENDSZER

A komponensrendszer kifejezés azt jelenti, hogy egymagában is több összetevőből álló összetett együttműködési rendszerek eredményei maguk az egyes kompetenciák is. A kifejezésben a pszichikus azt jelenti, hogy csak azt nevezzük kompetenciának, ami a pszichikum (a pszichikus komponensrendszer) aktivitása. Fontos viszont, hogy a modell különbséget tesz a viselkedés belső pszichikus feltétele és a megvalósuló viselkedés között. A modellben a kompetencia a belső pszichikus feltétel, aminek viselkedéses formájú kimenete több más dolog függvénye.

SZEMÉLYISÉG – KOMPETENCIA – ALSÓBB KOMPONENSRENDSZEREK

A kompetenciák közvetlen felsőbb komponensrendszere a személyiség. Maguk a kompetenciák is további komponensrendszerekből épülnek fel. Ez azt jelenti, hogy kulcsfontosságú a kompetencia hierarchiában elfoglalt helye.

Motívum- és tudásrendszerek

A Nagy-féle kompetencia-modellben kritérium, hogy motivációs és tudásrendszerbeli összetevője is legyen egy-egy kompetenciának.

Öröklött- és tanult komponensek

A Nagy-féle meghatározás szerint a kompetenciának egyszerre kell öröklött és tanult összetevőket is tartalmaznia. Az oktatás, illetve az olvasási képesség példáját tekintve látszik, hogy az e szerint a kritérium szerint sem kompetencia, hisz az olvasás tanult, közvetlenül öröklött komponens nem tartalmazó komponensrendszer.

Az OECD kulcskompetenciái, a PISA-vizsgálat és módszertan

A Nagy-féle kompetencia-modellhez nagyon hasonlóan, az emberi öfenntartó működést megalapozó kompetenciák azonosítása céljából indult ki az OECD 1997-es DeSeCo Projekt nevű programja. A cél az egyes résztvevő egyének számára a sikeres élethez (for a successful life) és a jól működő társadalomhoz (Well-Functioning Society) szükséges kompetenciák azonosítása volt. A kutatás eredményeit összefoglaló 2005-ös jelentés 9 kulcskompetencia azonosításához és definiálásához vezetett, melyek három kategóriába sorolhatók az alábbiak szerint.

Autonóm cselekvés

- Képesség arra, hogy az egyén meghatározza és megvédje az érdekeit, jogait, felelősségét, a korlátait és a szükségleteit.
- Képesség arra, hogy az egyén élettervet és személyes feladatokat fogalmazzon és valósítson meg.
- Képesség arra, hogy az egyén szélesebb kontextusba helyezze cselekvéseit.

Interaktív eszközhasználat

- Nyelv és szimbólumok interaktív használatának képessége.
- A tudás és az információ interaktív használatának képessége.
- Az új technológiák interaktív használatának képessége.

Heterogén társadalmi csoportokkal való együttműködés

- Képesség arra, hogy másokhoz tudjunk viszonyulni.
- Kooperációs képesség.
- Konfliktusok kezelésének és megoldásának kérdése.

Erre az elméleti felosztásra, mint alapra épült aztán fel a PISA-mérési módszertan. A PISA (Programme for International Student Assessment), azaz „a nemzetközi tanulói

teljesítménymérés programja” három területen – alkalmazott matematikai műveltség, alkalmazott természettudományi műveltség és szövegértés – vizsgálja a tanulók képességeit.

Mivel a PISA-program egy gazdasági alapon létrejött szervezet, az OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) megrendelésére készül, célja elsősorban a mindennapi életben használható gyakorlati, praktikus tudás vizsgálata. A mérés az iskolai tanulás során elsajátított ismeretekből és készségekből felépülő, az adott tudományterületen érvényes tudásra összpontosít, vagyis azt méri, hogy a tanulók milyen mértékben alkalmazzák szövegértési képességüket a hétköznapi helyzetekben megjelenő szövegek megértésekor és értelmezésekor; vagy mennyire képesek felismerni, megérteni, értelmezni és megoldani egy matematikai vagy természettudományi jellegű problémát, ha ilyenekkel találkozhatnak.

3.1.4. A Spencer & Spencer-féle kompetencia-modell

Az egyik legtöbbször idézett kompetencia-modell Spencer & Spencer (1993) nevéhez kötődik. Ez a modell a kompetenciát így definiálja:

A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony, illetve kiváló teljesítménnyel.

Ebben a meghatározásban az *alapvető* azt jelenti, hogy a kompetencia eléggé tartós része a személyiségnek, hogy valószínűsítse a viselkedést a helyzetek és feladatok (szerepek) széles skáláján. Az okozati kapcsolat azt jelenti, hogy az adott kompetencia okozza, vagy legalábbis előrevetíti a viselkedést és a teljesítményt. A kritériumnak való megfelelés értelmében a létező kompetenciák alapján megjósolható, ki fog valamit jól vagy rosszul csinálni egy specifikus kritériumnak megfelelően.

Ebből a kompetencia felfogásból kiemelendő, hogy a kompetenciát kifejezetten teljesítményhez kötve értelmezi. A kompetencia nem egy elvi potenciál, hanem definíció szerűen akkor beszélhetünk kompetenciáról, ha az konkrét viselkedéshez, teljesítményhez köthető.

3.1.5. A Clearing House Kompetencia-modell Központ általános kompetencia-modellje

Az amerikai Munkaügyi Minisztérium (Department of Labour), valamint ennek Foglalkoztatási és Képzési Osztálya (Employment and Training Administration, ETA) az utóbbi években a különböző vállalatok, iparágak vezetőivel, az oktatási és képzési szakemberekkel együttműködve fejlesztett ki kompetencia-modelleket a különböző gazdasági ágakra és ágazatokra, illetve az egyes ágazatokra jellemző munkakörökre, a gazdaságra jellemző munkakörök alaposabb megismerése, illetve a munkaerő hatékony felkészítése céljából. Az internetes portálján elérhető a rengeteg közreműködőtől gyűjtött információ révén összeállt tudástár, mely nemzetgazdasági szinten általánosan, iparágspecifikusan, illetve munkakör-specifikusan nyújt segítséget a felhasználóknak saját kompetencia-modelljük kidolgozásához.

A kompetenciát a modell úgy definiálja, mint egy meghatározott munkakörnyezetben való sikeres feladatvégzéshez szükséges ismeretek, készségek, képességek együttesének alkalmazási képességét, tehát viselkedés-alapú fókuszot alkalmaz. Ebben a rendszerben a munkaköri kompetencia-modell egy konkrét munkakörnyezetben való sikeres teljesítést együttesen meghatározó kompetenciák gyűjteménye. Egyszerűen, a munkaköri kompetencia-modell egy olyan viselkedéses munkaköri leírás, melyet minden egyes munkakörre, pozícióra ki kellene, ki lehetne dolgozni.

A kompetencia-modellek az olyan emberi erőforrási tevékenységek alapját képezik, mint a toborzás, az alkalmazás, a képzés, a fejlesztés, a teljesítményértékelés stb. A rendszer logikáját alapul véve, különböző munkakör-elemzésen alapuló kompetencia-modellek dolgozhatók ki konkrét munkakörökre, pozíciókra, szervezetekre, foglalkozásokra, valamint iparágakra. Összességében általános kiindulási alapot jelentenek egy saját szervezeti vagy munkaköri kompetencia-modell felépítéséhez, és lehetőségeket kínálnak annak különböző mélységű kidolgozására.

3.2. Az öttényezős kompetencia-modell

A kompetenciamenedzsment az öttényezős kompetencia-modell használatát javasolja, amelyben a kompetenciák a környezethez, a munkafolyamatokhoz és az önfejlesztéshez igazodnak.

3.2.1. Általános kompetenciák: kulcs- és kognitív kompetenciák

Azon kompetenciák összessége, amelyeket az adott munkakör betöltéséhez minden munkavállalónak el kell sajátítania.

A DeSeCo (Defining and Selecting Key Competencies) program (1997–2002) fogalomértelmezésében „a kompetencia: képesség a komplex feladatok adott kontextusban történő sikeres megoldására”.

A program a kulcskompetenciákat három kategóriába sorolta:

- autonóm cselekvéssel kapcsolatos kompetencia
- eszközök interaktív használatával kapcsolatos kompetencia
- szociálisan heterogén környezetben való működéssel kapcsolatos kompetencia

A kognitív kompetencia funkciója az információfeldolgozás, azaz az információk vétele, tárolása, feldolgozása, közlése. Komponensrendszerét a kognitív ismeretek, rutinok, készségek alkotják.¹¹

3.2.2. Szakmai kompetenciák: feladatok és egyéni törekvések

Az egyes foglalkozásokhoz, munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciaelvárások a feladatprofilban kerülnek megfogalmazásra, rögzítik a kompetenciakövetelményeket. A profil a FEOR-ból kiindulva határozza meg a munkavállaló feladatát az adott munkakörhöz kapcsolódóan, a szakmai szokások, a jogszabályi környezet figyelembe vételével. Tartalmazza a feladatcsoportoknak, tevékenységeknek, műveleteknek, munkafeladatoknak a felsorolását, amely a munkakörelemzés elvégzése után került meghatározásra és amelyeket a munkavállalónak szakképzettség birtokában el kell tudni végezni. A profil megalkotására leggyakrabban a DACUM metódust használják.

A tulajdonságkompetencia-profil a munkavállaló elvárható kompetenciakészletét, a tanulás eredményeként elsajátított szakmai és tulajdonságbeli személyiségkomponenseket mutatja be. Ezek birtokában a munkavállaló képes az adott munkakör betöltésére, a speciális

¹¹ VASS Vilmos: A kompetencia fogalmának értelmezése. In: A kompetencia. Kihívások és értelmezések. OKI, Budapest, 2006 (139-161. o.)

feladatok, műveletek elvégzésére. A tulajdonságprofil tartalmát csoportos munkában végzett szakértői munkával lehet kialakítani.

A kompetenciaprofil a személyt jellemző sajátosságok kategóriákba csoportosított listája, szótára. Az OKJ a FEOR-ban szereplő foglalkozások, munkakörök elemzése alapján négy kompetenciakategóriát, illetve főcsoportot használ:

- szakmai kompetenciák
- személyes kompetenciák
- társas kompetenciák
- módszerkompetenciák

Az egyes szakképesítésekhez rendelt tulajdonságkompetencia-profil készítői – a személyes, társas és módszerkompetenciák esetében – a kompetenciarepertoárból kiválaszthatják azokat az elemeket, melyek szükségesek a feladatprofilban definiált munkafeladatok eredményes ellátásához.

DACUM metódus

Egy munkakör beöltéséhez, feladat ellátásához, vagy gyakorlat elvégzéséhez szükséges kompetenciákat, illetve azok szükséges mélységét határozza meg. A sikeres munkavégzéshez szükséges alapvető ismerteket, készségeket, tulajdonságokat, eszközöket, anyagokat, elvárt magatartásformákat gyűjti össze és rendszerezi, amelyek elengedhetetlenek az adott munkakör elvégzéséhez.

Mit kell tennie a munkavállalónak a konkrét munkakörben? – kérdésre keresi a választ.

A DACUM bizottság egy kb. 10-12 fős csoport, melynek tagjai a vizsgált munkakörben dolgoznak, megfelelő tapasztalattal rendelkeznek. Csoportmunkában, brainstorming munkára építve, közmegegyezéssel születnek a megoldások, munkájukat facilitátor segíti, ösztönzi, menedzseli. A közös munka eredménye a konkrét munkakörhöz tartozó munkatevékenységek strukturált felsorolása, a munkatevékenységhez szükséges feladatprofil meghatározása. A DACUM táblázatban összefoglalják az alapvető készségeket, magatartásformákat, eszközöket, anyagokat, jövőbeni tendenciákat, problémákat.

A módszer 3 alappillére:

- A dolgozó tudja legjobban leírni saját munkakörét.

- A munkakört úgy lehet leghatékonyabban meghatározni, ha a hozzáértő dolgozó feladatait határozzuk meg.
- Egy munkatevékenység megfelelő elvégzéséhez megfelelő személyes kompetenciákra és eszközökre van szükség.

A DACUM-folyamat 3 fő szakasza:

- tervezés, előkészítés
- a műhelymunka lebonyolítása
- az eredmények ellenőrzése, dokumentálása

Outputjai:

- A munkakör feladatcsoportjainak és feladatainak listája (DACUM-táblázat).
- A munkakör sikeres ellátásához szükséges általános ismeretek és készségek, dolgozói magatartásformák.
- Berendezések, eszközök, anyagok.
- A jövőben várható tendenciák.
- Szervezeti ábra, mely megmutatja a munkakör elhelyezkedését a szervezeti hierarchiában.

3.2.3. Szociális kompetenciák: összefügg a munkahelyi és társadalmi környezettel

Funkciójuk az, hogy az egyéni érdek érvényesítése a másik ember, a csoport, munkahelyi, társadalmi csoport létérdekeinek sérelme nélkül, azok figyelembe vételével valósuljon meg.

Az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák európai referenciakerete szerint a kompetencia összetevőit alkotó ismeretek, készségek és attitűdök a következőképpen feleltethetők meg a szociális kompetencia vonatkozásában:

A szociális kompetenciát alkotó ismeretek:

- A különböző társadalmakban általánosan elfogadott vagy támogatott viselkedési szabályok és viselkedésmódok ismerete.
- Az egyén, csoport, társadalom és kultúra fogalmak ismerete, illetve e fogalmak fejlődésének a megértése a történelem során.

- Az egészségmegőrzés, a higiénia és a táplálkozás szabályainak ismerete és ezek kamatoztatása a saját életben és a család életében.
- Az interkulturális dimenzió szerepének a megértése az európai és más társadalmakban.

A szociális kompetenciát alkotó készségek:

- Konstruktív kommunikáció különféle társadalmi helyzetekben (tolerancia mások nézeteivel és viselkedésével szemben; az egyéni és a kollektív felelősség tudatosítása).
- Mások bizalmának és együttérzésének kiváltása.
- A személyes elégedetlenség konstruktív módon történő kifejezése (az agresszió, az erőszak és az önpusztító viselkedésminták féken tartása).
- A személyes és a szakmai szféra különválasztása, tartózkodás a szakmai konfliktusok személyes szintre vitelétől.
- A nemzeti kulturális identitás tudatosítása és megértése Európa és a világ többi részének kulturális identitásával való kölcsönhatásainak az ismeretében; a diverzitásból adódó nézőpontbeli különbségek felismerése és megértése, valamint a saját nézetek konstruktív módon történő kifejezése.
- Tárgyalóképesség.

A szociális kompetenciát alkotó attitűdök:

- A másik ember iránti érdeklődés és tisztelet
- Törekvés a sztereotípiák és az előítéletek leküzdésére
- Kompromisszumkészség
- Tisztesség
- Öntudatosság

4. tanulási kompetenciák: önfejlesztés

Az európai referenciakeret alapján a „tanulás tanulása” a saját tanulás önállóan és csoportban történő szervezésének és szabályozásának a képességét foglalja magában. Részt képezi a hatékony időbeosztás, a problémamegoldás, az új tudás elsajátításának, feldolgozásának, értékelésének és beépítésének, valamint az új ismeretek és készségek különböző kontextusokban – otthon, a munkahelyen, oktatásban és képzésben – történő alkalmazásának a képessége. Általánosabban fogalmazva a tanulás tanulása erőteljesen befolyásolja, hogy az egyén mennyire képes saját szakmai pályafutásának irányítására.

A tanulási kompetenciát alkotó ismeretek:

- Saját kedvelt tanulási módszerek, erősségek és gyengeségek, készségek, alkalmasság értő ismerete.
- A rendelkezésre álló oktatási és képzési lehetőségek ismerete és annak felismerése, hogy az oktatás és képzés időszaka során hozott különböző döntések hogyan befolyásolják az egyén későbbi pályafutását

A tanulási kompetenciát alkotó készségek:

- A tanulás és általában véve a pályafutás önálló, hatékony irányítása.²¹ A tanulás időbeosztása, autonómia, fegyelem, kitartás és információkezelés a tanulási folyamat során.
- Hosszabb és rövidebb ideig tartó koncentráció.
- A tanulás tárgyára és céljára irányuló kritikai reflexió.
- A kommunikáció, mint a tanulási folyamat része, a szóbeli kommunikáció megfelelő eszközeinek (intonáció, gesztusok, mimika stb.) alkalmazása, valamint különféle multimédia-üzenetek (írott vagy beszélt nyelv, hang, zene stb.) megértése és létrehozása révén

A tanulási kompetenciát alkotó attitűdök:

- A kompetenciák változtatására és további fejlesztésére való hajlandóságot támogató énkép, valamint motiváció és a siker elérésére való képességbe vetett hit.
- A tanulás pozitív, az életet gazdagító tevékenységként való felfogása, belső készítés a tanulásra.
- Alkalmazkodóképesség és rugalmasság.

3.2.4. Innovatív kompetenciák: munkahelyi és társadalmi környezet fejlesztése

Az innovatív kompetenciát alkotó magkompetenciák a Michigani Egyetem tanulmánya alapján:

Kreativitás

- *kritikus gondolkodás* – azonosítja a különböző lehetséges megközelítések erősségeit és gyengeségeit és elemzi ezeket a döntéseket
- *ötlet létrehozása* – a problémamegoldás számos megközelítésével találkozik

- *szintézis és újraszervezés* – az információk szintetizálásával és átszervezésével jobb megoldást találni a problémák megoldására
- *kreatív probléma megoldás* – új ötletek felhasználásával a problémák megoldása

Vállalkozás

- *probléma azonosítása* – a problémák tényleges okainak feltárása, jellegének és az ezek mögött húzódó dinamika meghatározása
- *javítási lehetőségek keresése* – folyamatosan keresi azokat a módokat, amelyekkel javítható a szervezet működése
- *információgyűjtés* – hasznos információforrások azonosítása és az alapvető információk összegyűjtése, hasznosítása
- *független gondolkodás* – „dobozon kívüli” gondolkodás, még akkor is, ha ez néha ellentétes a többség véleményével
- *technológiai hozzáértés* – a munkafolyamatok javítására szolgáló technológia megértése és hasznosítása

Perspektívák integrálása

- *új ötletekre való nyitottság* – másoktól érkező javaslatok meghallgatása és az új ötletek kipróbálása
- *kutatási orientáció* – tájékozódás a területet érintő innovációkkal aktuális trendekkel kapcsolatosan, a kapcsolódó területen dolgozókkal való beszélgetés, eszmecsere
- *együttműködés* – a kreatív megoldások elérése érdekében másokkal való együttműködés és mások véleményének figyelembe vétele
- *a nem munkával kapcsolatos érdekeltségek bevonása* – a helyzetek újszerű megközelítéséhez az élet más területeiről keres és hoz információkat

Előrejelzés

- *észlelő rendszerek* – a rendszer jelentős változásainak nyugtázása vagy ezek előfordulásának pontos előrejelzése
- *hosszú távú következmények értékelése* – a szervezeti változások hosszú távú eredményeinek következtetése
- *jövőkép* – a szervezet ideális munkaállapotának kialakítása
- *jövőmenedzsment* – a jövőbeni irányok és kockázatok értékelése SWOT analízis alapján

Változásmenedzsment

- *érzékenység a helyzetekre* – a változást elősegítő és gátló helyzetek felmérése, *Status Quo kihívása* – akarat a teljesítmény javítását akadályozó tradicionális működés felülvizsgálatára
- *intelligens kockázatvállalás* – a kockázatok vállalására képes, ha azok szükségesek
- *változtatás megerősítése* – innovatív megoldások találására való ösztönzés, a kezdeményezők és kreatív megoldásokat alkalmazók jutalmazása, a változások kezdeményezésének intézményi szintű elősegítése

3.3. Kompetencia modellek kidolgozása – szerepek, munkakör családok, munkakörök

Amennyiben nem az általánosan használható érzelmi kompetenciák alkalmazása mellett dönt egy szervezet, akkor különböző kompetencia modelleket dolgozhat ki.

A kompetencia modellek kidolgozását megelőzően néhány alapvető kérdésre választ kell találni, nevezetesen:

- Miért van szükség rá, miért akarják bevezetni, milyen eredményt várnak el tőle?
- Kire akarják kiterjeszteni – a szervezet egészére, vagy csak bizonyos munkakörökre, a vezetőkre stb.
- Hogyan fogják mérni, és a mérés eredményét mire fogják felhasználni?
- Milyen ütemben fogják bevezetni?

A tapasztalatok szerint a kompetencia-modellek használatától **a teljesítmények javulását** várják elsődlegesen. A másik fontos ok az lehet, hogy a szervezetben **kultúraváltást** akarnak elérni, s ez más viselkedés elvárásokat jelent a munkatársak számára. Hasonló ok lehet az, hogy a stratégiát, a **jövőképét, a szervezeti értékeket „dekódolják” kompetenciákba**, hogy minden munkatárs előtt világos legyen például, hogy miért fontos az ügyfél-orientáció, s mit jelent ez konkrét munkakörökben viselkedésekre lebontva.

Az ok és a felhasználási szándék meghatározza azt, hogy mire legyen kidolgozva a kompetencia modell. Számos lehetőség adódik, mint például:

- Csak a **vezetők**re szándékoznak kidolgozni, hogy ezzel lehetővé tegyék a vezetőfejlesztési programok megalapozását.
- A **kulcs tevékenységet végzők**re, vagy a szervezet eredményességét erősen befolyásoló munkaköri csoportra koncentrálnak – például az értékesítőkre,

programozókra, ügyfélszolgálati munkatársakra – és az ő értékelésükhöz, fejlesztésükhöz akarják alkalmazni.

- **Bizonyos munkakör családokra**, az oda tartozó munkakörökre, amelyek bármely szempontból fontosak a szervezet számára.

Egy-egy munkakör családba a hasonló célok eléréseért, hasonló tevékenységeket végző munkakörök tartoznak, ahol a munkavégzés szintje azonban különböző.

A **mérnöki munkakör család** legalsó szintjén például a friss diplomás mérnök áll, akinek még nincs vagy nagyon kevés a szakmai tapasztalata. Ezt követi a hozzá képest tapasztaltabb mérnök, majd a szenior mérnök, illetve főmérnök. Ezek a munkakörök hasonló tevékenységeket végeznek, de ezek különböző komplexitásúak. Ez megjelenik a tudás és a kompetencia elvárásokban is. A munkakör bonyolultságával a kompetenciák komplexitása is együtt jár.

Másik gyakran alkalmazott **munkakör család** az **Ügyintézői-adminisztratív**, mely áll egy kezdő ügyintézőből, aki kevés, vagy semmilyen tapasztalattal nem rendelkezik, s ebből következően szoros felügyelet mellett dolgozik. A munkavégzés következő szintje a „normál” **ügyintéző/szakértő**, aki ellátja a normál komplexitású, sztenderd feladatokat. Lehetséges egy harmadik szint is, olyan ügyintéző, aki több éves, széleskörű tapasztalatokkal rendelkezik, s ő az, aki a nem szokványos ügyeket is meg tudja oldani, s képes a kevésbé tapasztalt kollégák fejlesztésére. Végül lehetséges, hogy egy csoportvezető is tartozik ebbe a munkakör családba, aki a munkatársak fejlesztésén túlmenően szervezi, koordinálja a csoport munkáját, megoldja a legbonyolultabb problémákat.

Ugyancsak gyakran alkalmazott munkakör család a **Szakértői**, melynek legalacsonyabb szintje a kezdő **friss diplomás**, aki nem rendelkezik tapasztalattal, s szoros felügyelet, folyamatos betanítás mellett dolgozik. A „normál” **szakértő** már 1 – 2 év gyakorlattal képes ellátni a sztenderd szakértői feladatokat. A harmadik szinten lévő **szenior szakértő** az, aki több éves, széleskörű tapasztalatokkal rendelkezik, s ő az, akihez a legnehezebb szakmai problémákkal fordulni lehet, s tőle várják el azt is, hogy kreatív legyen az új problémák megoldásában, illetve, hogy betanítsa tapasztalatlanabb kollégáit. És végül lehetséges egy olyan szakértői szint is, aki saját munkáján túlmenően szervezi, koordinálja a projekt feladatokat, tartja a kapcsolatot a szervezeten belül és kívül másokkal, s megoldja a legbonyolultabb problémákat.

Ha a **szervezet minden egyes munkakörére** ki akarja dolgozni a modellt, akkor ez az utóbbi munkakör család alapú megközelítés a leghatékonyabb. Ennek első lépése, hogy a munkaköröket különböző munkakör családokba csoportosítsák. Itt jegyezzük meg, hogy ez semmiképpen nem funkciók szerinti elosztást jelent, mert egy-egy funkcióban sok – egymástól alapvetően különböző – munkakör tartozik. Ha példaként az értékesítés funkciót vesszük, ott rendszerint megtalálhatók maguk az értékesítők, az ő felettesük, mely vezetői munkakör, s különböző értékesítés támogatást végző munkakörök. Ezek mindenképpen eltérő kompetenciákat igényelnek. Vagy például a pénzügyi funkcióban is mindig megtalálhatók a különböző szintű vezetők, szakértők, adminisztratív feladatokat végzők, ugyanakkor jellegükben ezek a munkakörök alapvetően különböznek egymástól.

Ennek a megközelítésnek számos előnye van:

- Átláthatóbbá teszi a munkaköröket, rávilágítva a köztük lévő hasonlóságokra és különbözőségekre
- Világos karrier utakat jelöl ki a vertikális mozgáshoz szükséges specifikációk meghatározásával
- Egyszerűsíti a munkaköri rendszert, csökkenti a munkakörök számát, azáltal, hogy szintekre bontja (Szakértő I., II., III., Ügyintéző I., II., III. stb.) ugyanazt a típusú munkát.

A kompetencia modellek kidolgozásához információkat kell kapjunk arról, mi is jelent sikerességet az adott munkakörben, munkakör családban, szerepben.

Az **információgyűjtés** történhet egyéni interjúkkal – **BEI-vel**, amelynek lényege, hogy megfelelő számú történet elemzése és kódolása alapján kirajzolódjon egy kép, hogy melyek a kritikus viselkedések ahhoz, hogy valaki kiváló legyen az adott munkakörben, szerepben. Ennek a módszernek előnye, hogy megbízható adatokat ad, de drága a nagy „élőmunka” igénye miatt, s szakértők bevonását igényli, akik járatosak mind az interjú felvételében, mind a kódolásban.

A másik – gyakrabban alkalmazott – módszer a **Kompetencia Értékelő Bizottságok** kialakítása, olyan munkatársak részvételével, akik jól ismerik annak a célcsoportnak az elvárásait, kiválósági kritériumait, melyre a kompetencia modellt ki akarják dolgozni. A Bizottság feladata, hogy a munkakör, szerep, munkakör család alapos értelmezése, megértése után egy kompetenciakészletből kiválasszák azokat a kompetenciákat, melyeket a legrelevánsabbnak gondolnak. Ennek a megközelítésnek előnye, hogy kevesebb időt igényel,

ugyanakkor a munkatársak széleskörű bevonása növeli a kompetencia bevezetés iránti elkötelezettséget.

Végül létezik a **BEI és a Bizottság kombinációja**, ahol a kapott információkból azt hagyják meg, mely mindkét forrásban megjelent. Ez a kombinált módszer ad legmegbízhatóbb eredményt.

3.3.1. A kompetenciák száma egy-egy modellben

Nincs merev előírás arra vonatkozóan, hogy hány kompetenciából álljon egy modell, de a tapasztalatok azt mutatják, hogy 8-12 közötti szám tekinthető ideálisnak. Nyolc alá azért nem érdemes menni, mert akkor nem tudunk árnyalt képet adni a munkaköri, illetve szerepelvárásokról, a 12 feletti kompetencia szám pedig nehezen kezelhető a fejlesztés tekintetében.

3.3.2. A hatékony kompetencia-modellek jellemzői

A kompetencia-modellek kidolgozása és használata jelentős energiabefektetést igényel mind a vezetőktől, mind a munkatársaktól. Éppen ezért fontos, hogy a modellek hatékonyak legyenek, s kielégítsék az alábbi 4 legfontosabb kritériumot:

- **Relevancia, pontosság**, azaz a modellek relevánsak legyenek a munkaköri célokhoz, fő felelősségekhez, ugyanakkor csak a kiválóságához szükséges legfontosabb, leglényegesebb kompetenciákat tartalmazzák.
- **Elfogadhatóság, hitelesség, átláthatóság**: azaz az érintettek bevonása a kidolgozás folyamatába, felkészítés a kompetenciák értékeléséről, használatáról, az egész folyamat hatékony kommunikálása.
- **Teremtsen egyensúlyt a specifikusság és általánosság között**, vagyis legyen jól használható az adott munkakörre, s a kisebb változások hatására ne veszítse el érvényességét.
- Az egyéni kompetenciák értékelését támogassa **felhasználóbarát szoftver**, lehetőleg online módon lehessen kitölteni (de ha szükséges papír alapon is működjön).

3.3.3. A kompetencia-modell sikeres bevezetésének feltételei

Ahhoz, hogy a kompetenciamenedzsment működőképes is legyen, s valóban használják a szervezeten belül, az alábbi feltételeknek kell teljesülnie.

- Egyértelműség, világosság, mi jelent sikerességet a szervezet számára
- A stratégiai célok kommunikálása
- Az emberek hite és bizalma, hogy az értékelési, fejlesztési folyamat következetes és tisztességes
- Szervezeti légkör, melyet a bizalom jellemez
- Minden érintett (értékelők és értékelték) képzése
- A HR támogatása, koordinálása

3.3.4. A kompetencia modellek alkalmazási lehetőségei

Az integrált HR alkalmazásokat az teszi lehetővé, hogy a kompetenciák szolgáltatják a közös információt. A különböző alkalmazásoknál a munkaköri elvárások és az egyéni kompetenciák közötti illeszkedés mértékét kell figyelembe venni. Minél jobb az illeszkedés, annál alkalmasabb az egyén a munkakör betöltésére.

Kiválasztás

A kompetenciaalapú kiválasztás nagymértékben javítja a kiválasztás megbízhatóságát. Elsősorban azért, mert már a folyamat kezdetén világossá teszi, hogy milyen munkatársat keresnek, s ezt a munkakör meghirdetésekor már egyértelműen megfogalmazzák, ezáltal megkönnyítve mind a jelölt, mind a munkáltató dolgát. Fontos, hogy a legkritikusabb kompetenciákat keressük a kiválasztási folyamatban, s csak ezekre koncentráljunk. Természetesen a hagyományos szűrési eljárásokat meg kell hagyni, tehát a megfelelő végzettség, tapasztalat meglétét. Az alapelv legyen a következő:

Megtaníthatasz egy pulykát fára mászni, de egyszerűbb, ha egyből egy mókussal kezdesz.

A tradicionális felvételi interjú olyan kérdéseket tesz fel, mint:

- Meséljen valamit a háttéréről!
- Mik az Ön erősségei és gyengeségei?

Ezek nem hatékony kérdések három ok miatt:

- A legtöbb ember nincs tisztában sem erősségeivel, sem gyengeségeivel.
- Az emberek nagy része nincs tisztában saját motivációival, nem tudja, vagy nem akarja felfedni igazi motivációit és képességeit.
- A legtöbb interjúkérdés „rávezető”, és a legtöbb ember a szociálisan kívánatos választ adja, amiről azt gondolja, hogy a kérdező hallani akarja.
- Ezek eredményeként a háttér önbemutatása, az erősségek és preferenciák nem adnak megbízható információt a jelölt kompetenciáiról.

Nem túl ritka olyan menedzsert találni, aki őszintén hiszi: erőssége az „emberekkel való bánásmód”, de a munkatársai éppen az ellenkezőjét mondják. Vagy vannak művészek, akik azt állítják, „gyűlölik az üzletet” és azt gondolják, hogy az eladás lealacsonyító, ugyanakkor első osztályú értékesítővé válhatnak, ha elég magas a teljesítménymotivációjuk.

Az úgynevezett **ténykereső interjú** speciális információkra kérdez rá a személy háttéréről.

Tipikus kérdései:

- „Hány ember tartozik Ön alá?”
- „Milyen típusú tanfolyamokat végzett?”

Ezekkel a típusú tényekkel az előbbiekhöz hasonlóan az a probléma, hogy nagyon keveset árulnak el a személy motivációjáról, értékeiről, énképéről, vagy akár kognitív képességeiről.

A ténykereső ellenőrzése alatt tartja az interjúalany válaszait. Ezek adatok ugyan, de nem mondanak semmi fontosat a kompetenciákat illetően.

A „**teorista**” **interjú stílus** az embereket a saját hiedelmekről, értékeikről kérdezi arról, hogy hogyan csinálják a dolgokat. Kérdése: „Miért ...?”

Ezzel a megközelítéssel az a probléma, hogy elméleteket kap, vagy utólagos racionalizálását annak, amit a személy gondol arról, hogy miért csinált valamit, és nem a tényleges viselkedést.

Ha valaki úgy kezdi „Általános megközelítem a vezetéssel... (vagy bármi mással) kapcsolatban” - legyünk nagyon szkeptikusak: kérjünk speciális példákat!

A „**jövendőmondó**” **interjú stílusa** arról kérdezi az embereket, hogy mit csinálnának egy jövőbeni, (vagy feltételes) szituációban.

Tipikus kérdése: „Mit tenne Ön, ha ...”

A jövőmondó jövőbe projektált teorista.

Amit az emberek arról gondolnak, amit majd csinálni fognak épp olyan megbízhatatlan, mint teóriájuk arról, miért tettek meg bizonyos dolgokat a múltban.

Az ügyes interjúalanyok azt mondják, amiről azt gondolják, hogy a jövőmondó hallani akarja.

A „**eladó**” **interjú stílus** megpróbálja megnyerni az embereket saját álláspontjához vagy nézeteihez rávezető kérdések feltevésével.

Tipikus kérdése: „Nem gondolja, hogy ez a legjobb módja annak, hogy ...”

Ehhez hasonló rávezető kérdéseivel az interjúalany szájába adja a szót.

Az ily módon nyert adatok arról szólnak, mit gondol, vagy mit tenne az interjút készítő személy, s nem arról, hogy az interjúalany hogyan viselkedik.

Ugyanakkor számos módszer áll rendelkezésre ahhoz, hogy a megbízhatóbb képet kapjunk a jelöltekről. A módszer megválasztását az befolyásolja, hogy **milyen munkakörre és hány jelöltet keresünk**. Nyilvánvaló, hogy ott szükséges a leggondosabb eljárás, ahol „nagy a tét”, tehát vezetői, illetve kulcs munkakörökben, ahol általában hosszú betanulási idő szükséges a munkakör kompetens ellátásához, s csak ezután derül ki igazán, hogy jól választottunk-e. A rövid betanulási idő, és a könnyen pótolhatóság csökkenti a kockázatot, de persze ebben az esetben is törekedni kell arra, hogy a legrátermettebb jelöltet találjuk meg.

Az egyik legmegbízhatóbbnak tekintett kiválasztási módszer a **BEI, Viselkedés interjú**. Ez azt az alapelvet használja fel, **ha a személy valamilyen cselekvésre, viselkedésre képes volt a múltban, ezt a képességét, kompetenciáit a jövőben is tudja alkalmazni**. Itt a jelölteket arra kérik, hogy meséljenek pozitív és negatív kimenetelű, munkával kapcsolatos eseményeket, hogyan oldottak meg valamit jól, illetve kevésbé jól. A történetek tartalmát a jelöltre bízzák, nincs semmilyen témabeli korlátozás, hogy miről meséljen.

A másik kompetencia alapú kiválasztási eszköz az úgynevezett **Fókusz interjú**, mely a BEI interjúval megegyező módszertan, csak abban különbözik attól, hogy ebben az esetben **konkrét, már előre meghatározott kompetenciák meglétét vizsgálja**. Például, ha tudjuk, hogy egy adott munkakörben kritikus fontosságú az ügyfél-orientáció, akkor arra kell rákérdeznünk, hogy a jelölt hogyan kezel egy olyan helyzetet, ahol ez a kompetencia fontos. Tehát olyan történetet kell mesélnie, hogy hogyan oldott meg jól, illetve kevésbé jól egy olyan helyzetet, ahol ügyfelekkel kellett boldogulnia. Ezt a történetet kell aztán értelmezni, hogy valóban tartalmaz-e ügyfélorientált viselkedéseket. A történetben nem kell figyelembe venni az „irreleváns részeket”, csak azokat, amiről biztos, hogy a jelölt valóban képes volt megvalósítani.

Hatékony kiválasztási módszertan az **Értékelő Központ** (Assessment Center) – főleg nagyobb számú jelölt kiválasztásakor hasznos alkalmazni. Pontos képet ad a jelöltek kompetenciáiról, egyszerre több jelölt vizsgálható, hasonlítható össze egymással, s köztük egy relatív sorrend állítható fel ezáltal. Az Értékelő Központok megtervezése nagy energiabefektetést igényel, de ha egyszer ez megtörténik, akkor már hatékonyan alkalmazható sorozatban. Főleg akkor használják, ha nagyszámú, gyorsan fluktuáló munkatársakat keresnek, például értékesítőket, akár a gyógyszeriparról, akár a biztosítási piacról van szó. Az Értékelő Központban számos gyakorlat és szerepjáték szerepel, csakúgy, mint az intelligenciát vizsgáló tesztek, feladatok. Úgy kell megtervezni, hogy minden kompetenciát legalább két gyakorlatban észlelni lehessen. Az Értékelő Központok vezetése gyakorlott szakembereket igényel, akik tapasztalattal rendelkeznek az Értékelő Központ tartalmának kidolgozásában, annak levezénylésében, illetve a jelöltek értékelésében, a döntés előkészítéshez a jelöltek rangsorolásában.

Hátrány lehet, hogy kidolgozása idő- és energiaigényes, sokszor külső tanácsadó igénybevételét jelenti, de ha már egyszer kifejlesztették, akkor sorozatos alkalmazásuk kifizetődő, és a jelöltekről a legmegalapozottabb információt nyújtja.

Képzés, fejlesztés, DC, on-the-job coaching, mentorálás

A kompetenciák kiváló kiinduló pontot adnak a képzések, fejlesztések megtervezéséhez. Mind a vezető, mind a munkatárs feladata a megfelelő képzési terv kidolgozása. A fejlesztési módszerek hatékonysága azonban nem egyforma.

A tanfolyamok, az adott témáról történő olvasás, esettanulmányok elemzése, megoldása csak a „tudatossági szintet” emelik, de nem okoznak igazi viselkedésváltozást, fejlődést. Leghatékonyabbnak a coaching, a munka közbeni fejlesztés tekinthető, akár egyéni, akár csoportos formában történik. Ez egyben a legköltséghatékonyabb megoldás is, viszont nyilvánvaló, hogy időt és energiát igényel azoktól, akik a fejlesztést végzik (rendszerint a közvetlen vezetők, vagy az ugyanolyan, illetve hasonló munkakörben dolgozó tapasztaltabb kollegák). Természetesen „coaching készségek” is szükségesek hozzá, s erre rendszerint fel kell készíteni az érintetteket. A vezetők részéről fontos az a belátás, hogy a befektetett energia megtérül, s minél jobban végzik munkatársaik fejlesztését, annál hatékonyabbak lesznek majd ők, mint vezetők a későbbiekben.

A kompetenciák fejlesztésének egy speciális eszköze a **Fejlesztési Központ** (Development Center, DC). Az alkalmazott módszertan megegyezik az Értékelő Központéval (Assessment Center, AC), ahol megállapítják a jelöltek erősségeit, fejlesztendő területeit, de itt a hangsúly a visszajelzésen, és az arra alapozott fejlesztésen van. A fejlesztésbe bevont munkatársak számára is kiváló lehetőség, hiszen itt „biztonságos” környezetben gyakorolhatnak be készségeket, kompetenciákat a konstruktív visszajelzéseket figyelembe véve. Ugyanakkor költséges módszernek számít, s csak akkor éri meg alkalmazni, ha nagyszámú, hasonló munkakör betöltéséről van szó.

A tréningek nagyon közkedvelt fejlesztési módszereknek számítanak, a szervezetek különböző céllal szerveznek – általában 2-3 napos – tréningprogramokat. Itt a céltól függően lehet polcról levett, sztenderd tartalmú megoldásokban gondolkodni, melyek főleg a készségek fejlesztésében hatékonyak, pl. értékesítési, prezentációs, kommunikációs tréning stb., vagy lehet testreszabott, a szervezet konkrét igényeire kidolgozott fejlesztést kezdeményezni. Ez utóbbi több előkészületet igényel, ezért drágább is, de a hatékonysága jobb lehet, mint a „konzerv” megoldásoké.

A hatékonyságot növeli, ha mérés előzi meg a tréningprogramot, s erre alapozzák - az eredményeket értelmezve - a fejlesztést is. A tréningek hatékonyságát mindenképpen javítja, ha a méréseket ismétlik, s a köztes időszakokban lehetőség van támogatásra, az egyéni fejlesztések nyomon követésére. Ebben az esetben várhatunk csak igazán viselkedésváltozást, de az is igaz, hogy sok szervezet elmulasztja ezen utóbbi lépések megtételét. Az ismételt méréseknek, a nyomon követésnek azért is van különös jelentősége, mert minden egyes kompetencia fejlesztése kitartó, tudatos gyakorlást igényel, s bármilyen hatásos volt is a

tréning, annak hatása néhány héten belül „lecseng”, s a mindennapok visszarendező hatása fog érvényesülni.

A mentorálás különbözik a coachingtól, a munka közbeni fejlesztéstől. Míg ez utóbbi a közvetlen vezető feladata, addig a mentorálás a közvetlen vezető feletti szint, vagy más vezetői pozíció felelőssége. A mentornak nem elsősorban a mindennapi munkával kapcsolatos kérdésekben kell támogatást nyújtania, inkább a mentorált egyén személyiségfejlődésével, közép- és hosszabb távú karrierjével, szervezeten belüli útjának egyengetésével kell foglalkoznia. Éppen ezért kell másnak és nem a közvetlen vezetőnek ellátni ezt a feladatot, mert a közvetlen vezető elsősorban a feladatok végrehajtásában érdekelt, s abban, hogy „kineveljen magának” (a folyamatos coachinggal) egy önállóan dolgozó, jól teljesítő beosztottat. A mentornak viszont a szervezet hosszú távú érdekeit kell nézni, előre tekinteni a jövőbe, hogy a távlati igények kielégítésére is felkészült legyen a vállalat, s ha eljön az ideje, tehetséges és felkészült munkatárs álljon rendelkezésre. A mentor és a coach szerepe így más-más attitűdöt igényel.

Karrier- és tehetségmenedzsment

A karrier- és a tehetségmenedzsment az utóbbi évtizedben kerültek egyre inkább előtérbe. Ennek egyik oka az, hogy a költségek, technológia, a termékek másolhatóak, de az emberek minőségét, kompetenciáit és a szervezeti képességeket nehéz másolni. Másrészt a gyors reagálás képessége, az alkalmazottak kompetenciái, tanulási és változási készsége – ha jobb, mint a versenytársaké – a fenntartható versenyelőny forrása.

A karrier- és a tehetségmenedzsment között sok átfedés van, hasonló módszereket használnak mindkét HR-rendszerben. A karriermenedzsment célja, hogy megtervezze a munkatársak rövid- és hosszú távú karrierjét a szervezeten belül, s ezzel biztosítsa a megfelelő utánpótlást, ugyanakkor lehetőséget biztosítson az egyéneknek is a fejlődésre, előléptetésre.

A tehetségmenedzsment-folyamatban a hangsúly a tehetségek azonosításán van, akiknek a helyét majd megtalálják a szervezetben, és akik kulcsfontosságúak a cég versenyképessége szempontjából. A karrier- és a tehetségmenedzsment tehát

- olyan megközelítések, melyek a szervezet valamennyi szintjén gondoskodnak a kiváló minőségű emberi erőforrás rendelkezésre állásáról.

- szisztematikus folyamatok, melyek rendszeresen azonosítják, értékelik és fejlesztik a munkatársak képességeit annak érdekében, hogy kielégítsék a jövőbeli stratégiai és szervezeti prioritásokat.
- átfogó céljaik: vonzás, fejlesztés, motiválás, a tehetségek megtartása.

Ahhoz, hogy a tehetségmenedzsmentnek is legyen valódi üzleti hatása, túl kell lépni a vezetői utánpótlás, előléptetés tervezésén, mely csak azt a veszélyt tudja elkerülni, hogy a szervezetet ne érje készületlenül a vezetők, illetve munkatársak hiánya, s csökkenteni tudja a személyzeti kríziseket, hanem a stratégiát figyelembe véve minden szinten oda kell figyelni a tehetséges munkatársakra. A szervezetek sokszor csak a vezetőkre koncentrálnak, mely a szükséges, de nem elégséges feltétel.

Ahhoz, hogy a tehetség menedzsment megfelelően működjön egy szervezetben, fontos, hogy

- **vonzó munkahely legyen** az adott vállalat, a piacon kiváló hírű, olyan hely, ahol érdemes dolgozni (cég imázs), legyenek kihívó munkakörök a szervezeten belül, s a megfelelő ösztönzés, elismerés és életstílus is elengedhetetlen
- **tehetségmenedzsment kultúra jellemezze**, ahol a vezetőket felelőssé lehet tenni a tehetségek menedzseléséért, eszközök és módszerek állnak rendelkezésre a kimagasló tehetségek azonosítására és kiválasztására
- **a szervezet tudja, milyen tehetségre van szükség az üzlethez**, képes legyen a tehetségek hatékony toborzására, csökkentve a kiválasztásban a hibaszázalékot. Ugyanakkor óvakodni kell a „túl gyorsan haladóktól”, s időben megszabadulni a „kiégett munkaerőtől”
- **A tehetségek fejlesztése és megtartása** érdekében visszajelzés, coaching és mentorálás szükséges, a legjobb korai és gyakori előléptetése, a tehetségek, illetve kulcsemberek fluktuációjának kezelése, s indokolt esetben a javadalmazási szabályok megszegése. (A tehetségek kevésbé türelmesek).

Teljesítmény menedzsment - MIT és HOGYAN

Az egyéni teljesítmények mérésének igénye nem újkeletű dolog, régóta törekszenek a szervezetek arra, hogy megállapítsák, ki milyen teljesítményt nyújtott, s milyen mértékű elismerés illeti meg ezért az egyént. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a teljesítmények mérése, megítélése nem egyszerű dolog. Vannak olyan munkakörök, ahol ez a mérés

egyszerűbb, pl. a vezetői, értékesítési munkakörökben, s vannak olyanok, ahol ez első látásra szinte lehetetlennek tűnik. S bár a legtöbb szervezet a „könnyebb” megoldást választja, tehát csak a könnyen mérhető munkakörök teljesítményértékelését végzi el, egyre erősebb az a tendencia, hogy minden munkakört betöltő teljesítményét értékeljék. Az úgynevezett rosszul mérhető munkakörökben a kompetenciáknak jut igazán fontos szerep, hiszen ott a munka „eredménye” végül is az, ahogyan a személy viselkedik.

A másik ok, amiért a kompetenciák egyre inkább elválaszthatatlan részét képezik a korszerű teljesítmény menedzsment rendszereknek, hogy csak a kompetenciák bevonásával lehet igazán konstruktív visszajelzést adni, s ezáltal lehet az egyéni fejlesztéseket is biztosítani. Ha az értékelés csak az éves egyszeri értékelést jelenti, akkor az csak a múltra koncentrál, nincs benne előremutatás, s nem ad kiindulópontot az egyéni fejlesztéshez. Mindezek együttvéve inkább negatív hatással vannak az egyéni teljesítményre, rossz élményeket keltve mind az értékelőben, mind az értékelt személyben.

A teljesítmény menedzsment definíció szerint egy eszköz, amivel jobb eredményeket lehet elérni a szervezetben, jobb eredményeket lehet kapni a teamektől és egyénektől a teljesítmény megértésével, és menedzselésével, kezelésével a tervezett célok, követelmények, tulajdonság-és kompetencia elvárások egyeztetett keretrendszerén belül. Egy folyamat, eljárás annak megértésével, hogy **mit kell elérni**, és egy megközelítés az emberek menedzselésére, fejlesztésére oly módon, mely növeli annak a valószínűségét, hogy a célokat **el is fogják érni** mind rövid, mind hosszú távon.

A kompetencia alapú teljesítmény menedzsment rendszerekben a kitűzött célok jelentik a MIT-et, milyen célokat kell elérni az adott munkakörben, az adott értékelési periódusban. A kompetenciák pedig arra reflektálnak, HOGYAN kell viselkedni, hogy az adott célok megvalósuljanak. Ebből adódóan, mind a két követelményrendszert ki kell dolgozni, s meg kell állapodni a két fél, a vezető és beosztott között. Jellemzően mindkét tényezőben van stabilitás, nevezetesen a célok hasonlóak évről évre, csak a mértékük, változik, ha kvantitatív célokról van szó. Hasonlóan a kompetenciák is lehetnek ugyanazok évről évre, legfeljebb a kompetenciák szintjét érdemes emelni, ha az az egyéni teljesítményt tovább javítja. Ez annál inkább igaz, mert a kompetenciák fejlesztéséről tudjuk, hogy az akár több éves folyamatot is jelenthet.

A teljesítményperiódus – mely általában egy év – kezdetén a vezető és beosztottja megállapodnak mind a célokat, mind a kompetenciákat illetően. A vezető feladata a stratégiai célok lebontása egyéni célokká, de a munkatárs csak akkor lesz elkötelezett ezek

megvalósítása iránt, ha számára is elfogadható, teljesíthető. A célok elérését az úgynevezett kulcs teljesítmény mutatókkal mérhetjük. Ilyenek a kvantitatív mutatók, (pl. árbevétel, költségvetés), vagy a kvalitatív – minőségi – mutatók, pl. határidők betartása, a minőségi követelményeknek való megfelelés. A kompetenciákat pedig a már korábban bemutatott módszerekkel mérhetjük.

3.4. Az egyéni kompetenciák mérése, értékelése

Az egyéni kompetenciák mérésénél a legelterjedtebben használt módszer mára a 360 fokos, úgynevezett körkörös értékelés, ahol az egyén értékeli saját magát (ön-értékelés), és őt értékeli a környezete, tehát felettese, beosztottjai, a vele egy hierarchia szinten lévő vezetőtársai (vezetői munkakörök esetén), illetve munkatársak esetén a közvetlen kollégák. A kompetencia alapú HR alkalmazások bevezetését az első évben számos szervezet a 180 fokos, tehát főnök – beosztott értékeléssel kezdi, a következő években terjeszti ki az értékeléseket 360 fokra. Az elmúlt évek során kezd elterjedni a 720 fokos értékelés, ahol az előbbieken túl az értékelésbe bevonják az ügyfeleket, vagy akár a családtagokat is. (Ez utóbbi elsősorban az érzelmi intelligencia méréseknél jellemző). Az ügyfelek értékelése fontos szempontokat adhat az ügyfél-elégedettség növeléséhez, az üzleti eredmények javításához.

Fontos szempont az értékelő személyek gondos megválasztása, mely általában a HR feladata. Az értékelők kijelölése történhet random módon, ha nagyszámú értékelő személy közül lehet választani. Kisebb szervezeteknél, szervezeti egységeknél mindenki értékelhet mindenkit, hogy megfelelő számú értékelést kapjunk. A szélsőséges értékelések kiszűrése viszont mindenképpen tanácsos, akár megelőzve ezt (például, ha tudunk a konkrét személyek közötti kedvezőtlen, vagy baráti viszonyról), akár az értékeléseket követően, kihagyva az értelmezésből a túlságosan egyoldalú – akár pozitív, akár negatív – megítéléseket.

Az értékeléseknél fontos az anonimitás megőrzése, azaz, hogy a személyek ne tudják, ki, milyen értékelést adott. Ez alól kivétel szokott lenni a vezetői értékelés, hiszen az ő szempontja kiemelt fontosságú, s a vezetőnek a visszajelzés során „vállalnia” kell saját értékelését, hogyan látja beosztottja teljesítményét. A többi értékelést általában egy aggregált értékelésbe (az összes értékelést átlagolják) vonják össze, s ez ad kiinduló pontot a kompetencia értékelések megvitatásához.

3.4.1. Kompetencia értékelő kérdőívek, módszerek

A pontatlanság és szubjektivitásra való hajlam javításának az egyik módszere, hogy **az adott viselkedést egy skála mentén írjuk le**. Ezek a leírások lehetővé teszik az értékelő számára, hogy **meghatározza azt a pontot, ahol az értékelt személy elhelyezhető ezen a skálán**. A kompetencia értékelő módszereket úgy alakították ki, hogy pontosan leírják, mit kell tenni (vagy mit nem) az értékelt személynek. Több módszer létezik a kompetenciák értékelésére, néhány példát mutatunk be az alábbiakban.

Kritikus események módszere

Ez a módszer kapcsolatban van a munkakör elemzéssel. A módszer lényege, hogy **az alkalmazott viselkedése szokatlan sikert vagy rendkívüli kudarcot, sikertelenséget eredményez**. Ezt a konkrét viselkedést a vezető dokumentálja, s ezzel alapozza meg az értékelést, illetve a visszajelzést. Az értékelő figyelme azokra a kritikus eseményekre, kulcs magatartás mintákra koncentrál, melyek a **hatékony és nem hatékony munkavégzés közötti különbséget okozzák**.

Lehet ezt viselkedésként vagy személyiségvonásokként leírni, de az előbbi sokkal megbízhatóbb. Ha azt mondjuk, hogy egy személy „agresszív”, ezzel nem mondunk semmit, hogyan végezte munkáját. **A lényeg, hogy a módszernek a viselkedésre kell koncentrálni és nem a vonásokra**. Ráadásul az adott munkatárs kritikus eseményeinek sorozata példák gazdag tárházát adja azzal kapcsolatban, hogy milyen viselkedések kívánatosak, s melyeket kell javítani. Előnye a módszernek, hogy

- **lefedti az egész értékelési periódust** (és éppen ezért kivédi az új keletű hibákat);
- mivel **a viselkedés események egyediek, javítják az alkalmazottnak nyújtott visszajelzést és a fejlődési irányok meghatározását**;
- jelentősen hozzá tud járulni a **munkaköri specifikációk kialakításához** és más értékelő eljárások megalkotásához.

Hátrányok:

- az értékelőknek rendszeresen le kell írni ezeket az eseményeket, s ezt naponta, vagy hetente megtenni minden alkalmazott esetén időrabló és fárasztó a vezetők számára;
- problémák vannak az összehasonlítással, az alkalmazottak közötti rangsorolás nehéz;

- bár mind a kedvező, mind a kedvezőtlen eseményeket megbeszéljük, az alkalmazottaknak negatív érzéseik lehetnek a módszerrel szemben.

Viselkedés horgony pontozási skála (Behaviourally Anchored Rating Scale, BARS)

A viselkedés horgony pontozási skála **állítás** sorozatokat tartalmaz, melyek fontos dimenziók a teljesítményhez, amit a munkakör elemzésével alakítottak ki. A **dimenziók „le vannak horgonyozva viselkedésekkel”, melyeket a munkakörelemzés kritikus eseményeivel határoztak meg.** A kritikus események egy skála mentén vannak elhelyezve és a szakértők véleményének megfelelő pontértékekkel vannak ellátva. Az értékelőnek egy kontinuum mentén kell pontoznia, de a pontok az adott munkakör tényleges viselkedéseire példák, s nem általános leírások vagy személyiségvonások. Példa, hogyan néz ki egy BARS egy konkrét munkakörben:

ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK SPECIALISTA

ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK SPECIALISTA		
	9	Képes felvállalni, értelmezni és interpretálni, megmagyarázni a vállalati politikákat
Gyorsan tájékozódik a szervezetet érintő változásokról és elmagyarázza ezeket a munkatársaknak	8	
	7	Konfliktusos politikákat és eljárásokat korrekten összegeztet, összhangba hoz, hogy kielégítse a funkcionális célokat.
Felismeri annak szükségességét, hogy kiegészítő információkat szerezzen, hogy jobban megértse a szervezeti változásokat.	6	
	5	Helyesen tölt ki különböző űrlapokat, miután útmutatást kapott ezekről.
Segítséget és tanácsokat kér az új szervezeti kérdések, politikák és eljárások megtanulásában, elsajátításában.	4	

	3	Tudja, hol és mi a probléma, de sok zsákutcába bemegey, mielőtt realizálja, hogy rossz irányba indult.
Nem tud helyesen megmagyarázni útmutatásokat, problémákat a vonalbeli menedzserek számára.	2	
	1	Nem képes új eljárásokat megtanulni, még akkor sem, ha ismételten elmagyarázták számára.

5. táblázat
BARS-skála egy "alkalmazotti kapcsolatok specialista" munkakörre

Nincs 100 %-os bizonyíték arra vonatkozóan, hogy a BARS típusú értékelő skála csökkenti az **összes** értékelési hibát, azonban számos tanulmány azt mutatja, hogy ez a típusú skála **nagyobb pontosságot eredményez**. Egyik előnye a BARS-nak, hogy a **HR osztályon kívüli személyek is részt vesznek a kifejlesztésben**. Az alkalmazotti részvétel az értékelési dimenziók kidolgozásában a rendszer nagyobb elfogadásához vezet. A kidolgozás során lényegében általánosítják a kritikus eseményeket és kialakítják a teljesítmény viselkedés dimenzióit. Az értékelő a magatartást, viselkedést pontozza, nem a személyiségvonásokat.

A skála speciálisan meghatározott, megfigyelhető és mérhető viselkedéseket pontoz. A munkával kapcsolatos viselkedés példákat és a teljesítménydimenziókat alakítanak ki, megkérve az egyéneket, adjanak speciális példákat a hatékony és nem hatékony viselkedésekről minden egyes teljesítménydimenziót tekintve. Ezeket a viselkedés példákat aztán megfelelő teljesítménydimenziókba transzformálják, alakítják át.

A kutatások azt jelzik, hogy a BARS hatékony eljárás a pontozási hibák csökkentésére.

A fő hátránya az eszköznek, hogy tekintélyes időt és erőfeszítést igényel a kialakítása. Ráadásul mivel a skálák munkakör-specifikusak, az egyik munkakörre kialakított skála nem használható más munkakörre.

Viselkedéses ellenőrző lista (checklist) módszer

Az egyik legrégebbi módszer. Egy **számítógép-értékesítőre** kialakított ellenőrzőlista az alábbiakat foglalhatja magában:

SZÁMÍTÓGÉP-ÉRTÉKESÍTŐ	
Értékelés	Viselkedés leírása
	Képes a berendezések működését érthetően elmagyarázni
	Lépést tart a technológia új fejlesztéseivel
	Hajlandó a kitartó munkavégzésre
	Gyorsan reagál az ügyfelek kéréseire, igényeire
	A megrendeléseket helyesen, megfelelően kezeli

6. táblázat
Példa az értékelő lista alkalmazására, egy számítógép-értékesítő számára

Az értékelő egy viselkedés leíró listát használ és bejelöli azokat a magatartásokat, melyek érvényesek az értékelt személyre.

A feldolgozást általában a HR végzi, gyakran a faktorokat fontosságuk szerint súlyozva. A végső feldolgozást aztán visszajuttatják a vezetőhöz, hogy beszélje meg azt a munkatárssal. A checklist csökkenti némiképpen az értékelési hibákat, mivel az értékelő és a pontozó személy különböző. Az értékelő általában tisztában van az egyes viselkedéseknek a munka szempontjából pozitív tehát kívánatos vagy negatív, tehát nem kívánatos jellegével, így a részrehajlás itt sem kizárt. Költségoldalról nézve a módszer nem hatékony akkor, ha nagyon sok munkakör van, mivel a checklist-et minden egyes munkakörre el kell készíteni.

ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KÉPVISELŐ		
Viselkedés leírása	Értékelés	
	Igen	Nem
1. Rendszeresen követi-e a felettes utasításait?		
2. Azonnal reagál-e az ügyfél kéréseire?		
3. Ajánl-e az ügyfél számára kiegészítő árukat?		
4. Elfoglalja-e magát akkor is, ha nem ügyféllel foglalkozik?		
5. Elveszti-e türelmét a nyilvánosság előtt?		
6. Önként segít-e más munkatársaknak?		

7. táblázat
Példa egy ügyfélszolgálati képviselő értékelésére

Viselkedés megfigyelési skála (Behavioural Observation Scale, BOS)

Hasonló a BARS-hoz abban, hogy **mindkettő a kritikus eseményeken alapszik**. Azonban ahelyett, hogy az értékelőt arra kérné, válassza a leginkább reprezentatív viselkedési jellemzőt, a BOS-t arra tervezték, hogy mérje, **milyen gyakran lehet az adott viselkedéseket megfigyelni** az értékelt személynél.

Ennek a megközelítésnek az az előnye, hogy az értékelőnek inkább a **megfigyelő szerepet kell játszania és nem az ítélkezőét**. Így könnyebben nyújthat építő visszajelzést az alkalmazott számára. A kutatások azt mutatják, hogy a rendszer használata jobb, mint a BARS vagy a személyiségvonás skálaké, mert lehetővé teszi nagyfokú objektivitást, illetve a jó és az alacsony teljesítmény elkülönítését.

A megfigyeléshez általában az alábbi skálát használják:

BOS ÉRTÉKELŐ SKÁLA		
Érték	Előfordulás	Időtartam
5	Majdnem mindig	az idő 95 - 100 %-ában
4	Gyakran	az idő 85 - 94 %-ában
3	Néha	az idő 75 - 84 %-ában
2	Ritkán	az idő 65 - 74 %-ában
1	Szinte soha	az idő 0 - 64 %-ában

8. táblázat
BOS-típusú viselkedés megfigyelési skála

ÉRTÉKESÍTÉSI KÉPVISELŐ						
No.	Értékesítési hatékonyság jellemzői	Érték				
1	Rendszeresen áttekinti az egyéni eladási eredményeket az értékesítési vezetővel	1	2	3	4	5

2	A kollégáknak eladási hálózatok építésének módjait javasolja	1	2	3	4	5
3	Minden egyes szerződésnél egyedi célokat fogalmaz meg	1	2	3	4	5
4	Inkább a termékre koncentrálnak, mintsem az ügyfél problémájára	1	2	3	4	5
5	A nyilvántartást naprakészen tartja, folyamatosan frissíti.	1	2	3	4	5
6	Számon tartja az ügyfelek szervizre történő várakozási listáját	1	2	3	4	5
7	Előre látja és készül az ügyfelek aggodalmaira, gondjaira	1	2	3	4	5
8	Nyomon követi az ügyfelek útmutatását	1	2	3	4	5

9. táblázat
Példa egy értékesítési képviselő értékeléséhez használt értékelő lapra

Értékelő skála

Gyakran használt, kedvelt módszer, mert egyszerűnek tűnik az értékelés. Általában 5 vagy 7 fokú skálát használnak az értékelésnél. Jellemzően páratlan számút, hogy csökkentsék a középértékelés lehetőségét. Az értékelőnek azt kell eldöntenie, hogy az adott tényező milyen mértékben jellemző az értékelt személyre.

Az alábbi példában az útmutatás szerint az ötfokú skálán az 1-es azt jelenti, hogy az értékelő az állítással egyáltalán nem ért egyet, azt nem tartja igaznak, az 5-ös pedig azt, hogy teljes mértékben egyetért az adott kijelentéssel. A megjegyzések rovatban példákat és egyéb kommentárokat írhat.

VISELKEDESI TÉNYEZŐK	1	2	3	4	5	Megjegyzések
1. Képzettség / gyakorlat						
2. Odafigyelés és pontosság						
3. A biztonsági berendezések használata						
4. Személyes erőfeszítések és lelkesedés						
5. Küldetés / jövőkép iránti attitűd						

6. Késlekedés nélkül azonnal elvégzi a munkát						
7. Elősegíti, előmozdítja a team munkát						
8. Kommunikációs készség						
9. Személyes kezdeményezés						

10. táblázat
Példa 5 fokú értékelő skálára

A módszernél nagyon nagy az értékelési hibák elkövetésének lehetősége, mert a viselkedések nincsenek megfelelően specifikálva, az értékelő szubjektív megítélése alapján dönt a skálán. Gyakran hívják ezt „érzés-skálának”, arra utalva, hogy az értékelő – egyéb szempontrendszer hiányában – az érzéseire hagyatkozik.

Értékelési hibák

Ha a legtökéletesebb kompetencia-modellt dolgozzuk is ki, ha a legjobb módszert választjuk is az értékeléshez, ha minden értékelőt alaposan ki is képzünk, még mindig fel kell készülnünk arra, hogy az egyéni kompetenciák – illetve tágabban értelmezve az egyéni teljesítmény – értékelésénél előforduló **leggyakoribb értékelési hibák** valamelyikét elkövetjük:

- **Középre értékelés:** “mindenki egyforma”, nincs különbség az emberek között
- **Nem releváns követelmények:** az egyén teljesítményét mások teljesítményéhez hasonlítja, nem a munkaköri elvárásokhoz
- **Halo tényező („glória”):** a teljesítménytől független pozitív tényezők figyelembe vétele az értékeléskor
- **„Ördögi” tényező:** a teljesítménytől független negatív tényezők figyelembe vétele, hatása az értékelésre
- **„Időleges” tényező:** az értékelést közvetlenül megelőző (általában negatív) esemény hatása az értékelésre
- **Projekció:** az értékelő saját benyomásait, elképzeléseit vetíti ki az értékelt személyre
- **Kontraszt hiba:** az előző személy, illetve értékelés hatása a visszajelzés adásakor (vizsga)
- **Impresszió:** a teljesítménytől független benyomások hatása
- **„Hozzám hasonló”:** „szeretem, mert olyan, mint én”

- **Attribúció (oktulajdonítás):** a siker vagy kudarc külső vagy belső tényezőknek való tulajdonítása

Fenti hibák elkerülésének első lépése, hogy tisztába legyünk azzal, mi, mint értékelők mely hibák elkövetésére vagyunk hajlamosak, s ezeket próbáljuk tudatosan elkerülni. Másoktól is kérhetünk ezzel kapcsolatos visszajelzést, illetve saját értékeléseink áttekintése segít a hibák feltárásában. Az értékelésre felkészítő tréningeken ezzel a témával külön kell foglalkozni.

4. Munkahelyi kompetenciák

Az MTA KRTK Gazdálkodó szervezetek munkaerő-keresletének alakulása és képzési igények felmérése című kérdőív elemzése 2017-ben kelt dokumentumban dolgozta fel a TOP-5.1.1-15-BK1-2016-00001 „Együtműködés a helyben foglalkoztatásért – Bács-Kiskun megyei foglalkoztatás- és gazdaságfejlesztési együttműködés” c. projekt keretében elvégzett, a megyére vonatkozó kérdőívezést. A Bács-Kiskun Megyei Önkormányzat által elnyert projekt általános célja a helyi foglalkoztatás és gazdaság fejlesztése, melyhez a partnerek széleskörű összefogását és együttműködését kívánja előmozdítani és megteremteni. A vizsgálat e cél előmozdítását a szakmákra, illetve munkakörökre vonatkozó kompetencia kézikönyv elkészítéséhez szükséges vállalati felmérés elvégzésével és az eredmények alapján a szakképzési irányok pontosításával segíti, de egyfajta képet ad a megyei vállalkozások munkaerőpiaci helyzetéről és magatartásáról is. A felméréshez készült kérdőív kiemelten kezelte az egyes szakmák jelenlegi foglalkoztatási viszonyainak vizsgálatát, a munkáltatók éven belüli terveit mind a felvétel, mind a munkaerő elbocsátása tekintetében. Nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy általánosságban is feltárja a hiányszakmákat, és ezekből meghatározza a helyi gazdaság fejlődéséhez szükséges legfontosabb 50 szakmát. A vizsgálatba Kecskemét, Fülöpháza, Kunszállás, Jakabszállás és Városföld nem lett bevonva, ezek a helyiségek egy másik projektben szerepelnek.

A hiányszakmákra vonatkozóan a válaszadók meghatározzák az adott szakma, illetve munkakör ellátásához szükséges kompetenciákat is, ami jelentős segítséget jelent a kompetencia kézikönyv elkészítéséhez. A vizsgálat emellett feltárja a munkáltatóknál meglévő képzési kapacitásokat és az együttműködési készséget azok közös hasznosításában, valamint a munkáltatók gyakorlatát, terveit az esetlegesen meglévő munkaerőhiány csökkentését, illetve a munkaerő toborzását szolgáló eszközökről. A tanulmány a felmérés eredményeinek rövid szöveges elemzését, grafikus összefoglalását, valamint a legfontosabb összefüggések keresztábrákkal és egyéb statisztikai módszerekkel történő bemutatását tartalmazza. A részletes adatokat, információkat (pl. a legfontosabb szakmákhoz, munkakörökhöz rendelt kompetenciák listája) a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara közvetlenül hasznosítja, többek között a kompetencia kézikönyv elkészítése során.

No.	Szakma	Felvétel/hiány fő
1	mezőgazdasági munkás és segédmunkás	204
2	bolti eladó	100
3	betanított munkás	97
4	tehergépkocsi vezető	86
5	kőműves	70
6	villanyszerelő	57
7	hegesztő	54
8	kézi csomagoló	50
9	gépkezelő	43
10	mezőgazdasági gépész	42
11	autószerelő	38
12	gépi forgácsoló	38
13	állatgondozó	34
14	lakatos	34
15	pék	32
16	víz-, csatorna- és közmű- rendszerszerelő	32
17	földmunka-, rakodó- és szállítógép kezelő	31
18	hűtőipari munkás	30
19	műanyagfeldolgozó	30
20	húsipari szakmunkás	30
21	pincér	28
22	burkoló	25
23	festő, mázoló, tapétázó	25
24	cipőfelsőrész-készítő	25
25	ipari gépész	22
26	szakács	20
27	nyomdaipari szaktechnikus	20
28	egyszerű fizikai alkalmazott	20
29	műanyaggépek kezelője	20
30	cipőkészítő	20
31	varró	19
32	épület- és szerkezetlakatos	19
33	műanyagipari gépkezelő	15
34	segédmunkás	15
35	ács	14
36	állattartó szakmunkás	14
37	emelőgépkezelő	12
38	gépkocsi vezető	12
39	boltvezető	11
40	intézménytakarító	11
41	targoncavezető	10
42	gumiipari betanított munkás	10
43	értékesítő	10
44	raktáros	10

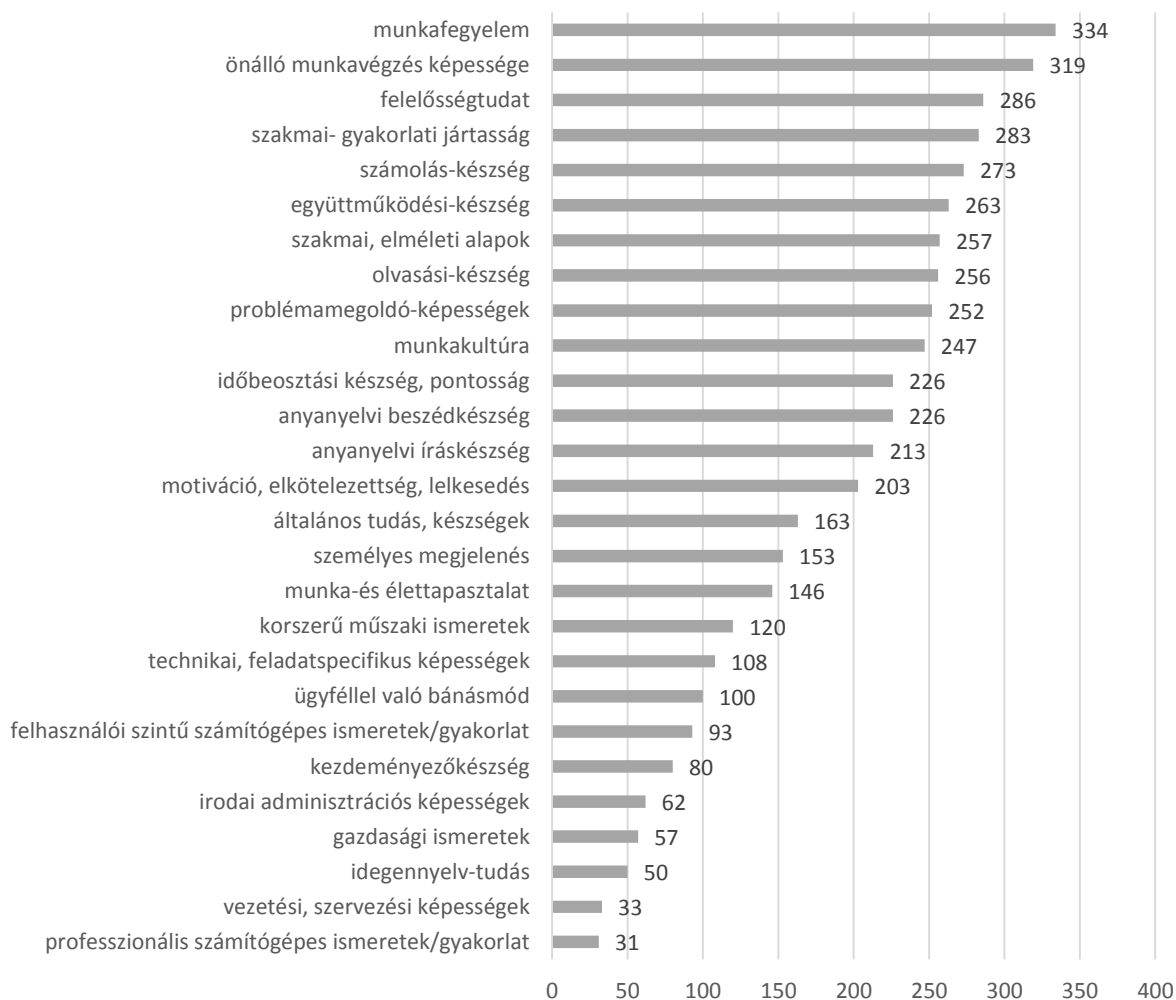
No.	Szakma	Felvétel/hiány fő
45	minőségbiztosítási munkatárs	10
46	árufeltöltő	9
47	kosárkötő	9
48	cukrász	9
49	szerszámkészítő	9
50	kertészeti segédmunkás	8
+	gépészmérnök	na
+	konyhai kisegítő	na
+	kertészeti segédmunkás	na

11. táblázat

A vizsgálat során 50 legfontosabb hiányszakmaként azonosított, illetve a kutatók által beemelt további 3 foglalkozás

Az adatfelvételt követően, a válaszok alapján azonosított 50 és további három hiányszakmára a kutatók **felvették a megkérdezett 326 vállalkozás (vezetői) által legfontosabbnak tartott kompetenciákat.**

4.1. A hiányszakmákra kimutatott legfontosabb kompetenciák és további osztályozásuk kerete



4. ábra

A hiányszakmákra kimutatott legfontosabb kompetenciák

Az ábrán jól látható, hogy a felsorolt kompetenciák között vannak, amelyek tudásra (pl. szakmai-gyakorlati jártasság, professzionális számítógépes gyakorlat, gazdasági ismeretek, szakmai-elméleti alapok), mások a munkavégzés módszerességére (know-how) (pl. munka- és élettapasztalat, technikai-feladatspecifikus képességek), megint mások pedig viselkedési jellemzőkre utalnak (pl. felelősségtudat, munkafegyelem stb.)

Az Európai Unió a képesítések és a kompetenciák keretrendszerét a Lifelong Learning Program keretében széleskörűen fejleszti és ennek a folyamatnak az egyik eredménye az ún. DISCO rendszer (European Dictionary of Skills and Competences) – a készségek és

kompetenciák európai szótára). Az adatbázisban jelenleg 104.000 készség és kompetencia szerepel. (Érdekes módon a készséget (Skill) elkülönítve fogalmazzák meg a kompetencia (competence) fogalomtól. A gyakorlati alkalmazásban ugyanakkor kompetenciák alatt tudást, képességeket és készségeket értünk.

A kutatásban szereplő, hiányszakmákra vonatkozó kompetencia szótárt a DISCO II-ben szereplő meghatározások alapján próbáltuk értelmezni. (Ld. 1. fejezet) A DISCO II struktúrában általános és szakma-specifikus kompetenciák szerepelnek.

A DISCO rendszer mellett az Európai Unió egy másik programja, az EURES-re alapozva, megalkotta a Készségek, kompetenciák és foglalkozások európai osztályozási rendszerét (ESCO – European Skills, Competences, Qualifications and Occupations). Az ESCO bővebb rendszer, amely jelenleg kipróbálás alatt van és kompatibilis a DISCO-val. Jelenleg 13 és fél ezer készséget és kompetenciát tartalmaz, foglalkozásokhoz társítva – azaz a célja a foglalkozások képességekhez illesztése.

Mindkét rendszer összehangolt az EQF-fel (Európai Képesítési Keretrendszer). Az ESCO gondolata az, hogy Európa felkészüljön a 2020-ig esedékes készség-változásra (lásd még később a Future of Jobs tanulmányról írottakat).

Természetesen a megkérdezettek által fontosnak tartott kompetenciákat figyelembe véve javasolunk mérési módszereket, illetve szakmai tapasztalatunk alapján a kompetenciák kitégítését, felfejtését és kiegészítéseit is megteesszük a szükségesnek ítélt mértékben.

4.2. A kompetenciamérés értelmezése és alkalmazása munkahelyi környezetben

A kompetenciamérés alapvető kérdés a mai munkaerőpiacon. Amennyiben a nem megfelelő kollégát veszik fel a cégek egy adott feladatra, annak súlyos anyagi és szervezeti entrópia következményei vannak. A nem megfelelő kiválasztás miatt a cégek egy adott pozíció bruttó havi bekerülési költségének 6-8-szorosát is elveszíthetik. A kiválasztási problémák mellé társulhatnak a munkatársak teljesítmény menedzselésének kérdései, és ennek hibái, amelyek további veszteséggel járhatnak.

Kulcskérdés tehát, hogy felvételnél, vagy az egyes (új) munkakörök, feladatok emberekhez rendelésekor ismerjük a kollégák képességeit, készségeit – a tudásukról nem is beszélve.

A kompetenciák egy része pontosan megmérhető – ezek a tárgyi tudásra vonatkoznak. A munkahelyeken manapság azonban egyre több olyan kompetenciára van szükség (együttműködés, kezdeményezőkézség, kommunikáció stb.), amelyek meglete pontosan nehezen számszerűsíthető és mérhető. Az alább bemutatott mérési módszerek közül is fontos tudni, hogy a nem tárgyi kompetenciákra vonatkozó mérések láthatóvá és érthetővé tesznek egyes személyiség-, viselkedés- vagy gondolkodás-béli jellemzőket, de önmagukban nem használhatóak az egyes kompetencia megítélésére. A mérés csak az ezekkel kapcsolatos részletes megbeszéléssel, megbeszélésekkel lehet teljes, mert ezek kapcsán jöhet csak létre a vonatkozó mérések értelmezése és a fejlesztési területek, lépések pontosítása.

A kompetenciamérés során tudásokat, készségeket (módszerességet, know-how-t) és viselkedést mérünk.

A tudás mérésére alapvetően tesztek és szakmai elemeket tartalmazó kérdéssorokat lehet alkalmazni. Ide tartozik a szakmai interjú, amelynek során a kérdezett szakmai tudásának mélységét lehet megállapítani.

A kompetenciamérés egyik módja a **Viselkedés Eset Interjú (BEI** – behavioural event interview). Ebben a mérési módszerben a kérdezettet munkahelyi szituációkról kérdezzük. A mód. Ahogy leírja az esetet és benne saját viselkedését, a kérdező további kérdéseivel együtt képet ad az illető adott kérdésben megnyilvánuló kompetenciájáról. A **STAR módszer** a viselkedés-alapú interjú egyik strukturált módja. Itt egy olyan összetett esetleírásba helyezzük a kérdezettet, amelyben egy adott szituáció (Situation – S) megértése, az arra vonatkozó lényeglátás, az abban a helyzetben releváns feladatok (Task- T) értelmezése és bemutatása, a feladatoknak megfelelő cselekvések (Action – A) ismertetése és az elért eredmény (Result – R) bemutatását kérjük. Például: mutassa be azt az esetet, amikor egy veszekedő ügyfelet kellett kiszolgálnia és megnyugtatnia, úgy, hogy legközelebb is visszajöjjön.

A kompetenciák mérésének kiemelten fontos és széles körben alkalmazott módszere az **Értékelő Központ AC (Assessment Center)**, amely egy bizonyos munkakörre alkalmas jelöltek, vagy azt betöltő kollégákat csoportos foglalkozás keretében vizsgál, strukturált tapasztalatszerző gyakorlatok keretében. Ezek lehetnek egyéni (de a csoport előtt elvégzett), kiscsoportos vagy plenáris feladatok. A jelöltek vagy résztvevőket egy szakértői panel figyeli és rögzíti a benyomásokat. A módszer időigényes, emberi erőforrás- és költségintenzív, de nagyon eredményes. (Meglévő kollégák csoportos kompetenciafejlesztésére is használható, akkor **Fejlesztő Központ – DC, development center** – néven.)

Széleskörben alkalmazott módszer a kompetencia mérésre a **kompetencia tesztelés**, amelyből rengeteg elérhető a piacon. Ezek mérhetnek készségeket és tudást. Van közöttük, amelyik munkaköri bevéálást, és van, amelyik személyiség-profilrt rögzít. A modern humánerőforrás-gazdálkodásban egyre inkább előtérbe kerül a korábbi, tudás-alapú kompetencia teszteléshez képest a gondolkodás és beállítódás tesztelése. Annak eldöntéséhez, hogy milyen tesztet alkalmazzunk, fontos ismerni a teszt validitását és megbízhatóságát (nagyon sok olcsó és ingyenes teszt van, de a szakmailag komoly felméréseket évekig validálják és folyamatosan fejlesztik, ami miatt nyilván többbe kerülnek). Ezen kívül a munkakör összetettsége is fontos szempont a mérés és az ahhoz szükséges teszt felvételekor.

A kompetencia mérés fontos és szintén széles körben alkalmazott módszere a **360 fokos visszajelzés**, amikor egy adott munkakör betöltője a felettesétől, a beosztottjaitól és a vele egy szinten állóktól is ugyanabban a struktúrában kap értékelést a saját (viselkedésben, teljesítményben megnyilvánuló) kompetenciáiról. A módszer időigényes, de kiemelten fontos lehet összetettebb munkakörök betöltésénél.

A kompetenciamérés további lényeges módszere a **megfigyelés**. Ennek keretében az adott kollégát munkaszituációban figyeljük meg adott szempontok szerint, az ott tanúsított viselkedését előre meghatározott szempontok szerint értékelve.

A kompetenciamérésnél fontos szempont a skálázás. Ez azt jelenti, hogy a megmért kompetencia alapján a kollégát adott kategóriákba soroljuk. A két szélső érték általában a „nem megfelelő” (negatív irányba) és az „elvárt feletti” (pozitív irányba). És ezen belül további kategóriákat állapíthatunk meg a skálán – a középben az „átlagos”, és még lehet „átlag alatti” és „átlag feletti” kategória.

A kompetenciamérést a gazdálkodó szervezetekben a kiválasztáshoz és a teljesítménymenedzsmentben alkalmazzák. A kiválasztás során az írásos és személyes felmérések, interjúk az adott munkakör betöltésére való minél tökéletesebb alkalmasságát mérik – ezzel együtt, és egyre inkább az adott szervezeti környezetbe való illeszkedést, kulturális alkalmasságát. A teljesítménymenedzsmentben a munkakörnyezetben mutatott, eredményekben és viselkedésben megnyilvánuló kompetenciákat értékeljük és vetjük össze a fejlődési célokkal és elvárásokkal.

4.3. A hiányszakmákra a kutatás alapján szükségesnek ítélt kompetenciák értelmezése

Ahhoz, hogy a vállalkozások által megkívánt kompetenciák mérésére javaslatot tegyünk, értelmezni kell, hogy mit jelent az adott kompetencia szervezeti közegben. A magyarázatokat a legtöbb esetben a már említett DISCO II rendszerből vettük – már, ahol az adott kompetencia ebben a rendszerben szerepelt. Ahol nem, ott saját magunk tettünk javaslatot. Más esetekben kiegészítéseket vagy értelmezéseket fűztünk a meghatározásokhoz.

A Világ gazdasági Fórum (*World Economic Forum*) 2016-os *Future of Jobs* jelentése alapján a 2020-ig terjedő időszakban a munkaerőpiaci változások alapján a leginkább keresett kompetenciák a következők lesznek:

1. Komplex problémamegoldás
2. Kritikai gondolkodás
3. Kreativitás
4. Emberek vezetése
5. Együttműködés másokkal
6. Érzelmi intelligencia
7. Megítélési- és döntésképeség
8. Szolgáltató szemlélet
9. Tárgyalás
10. Kognitív rugalmasság

A munkaerőpiaci előrejelzések természetesen olyan komplexitást jelentenek, amelyet nem lehet minden szakmára értelmezni. Az irányok azonban befolyásolják a munkaerő felvételét, képzését, kompetenciafejlesztését – és bizonyos általános tendenciákat a szakmák és iparágak teljességében lehet érezni. Ezért javasoljuk, hogy a kutatásban felsorolt kompetenciák közé (a lehetséges mérési módszerek tárgyalása érdekében) emeljünk be általunk két, a szakmák minél nagyobb körében érvényesülni vélt, tapasztalati kompetenciát (ezt a következő táblázatban külön jelöltük).

A jelentés azt is prognosztizálja, hogy a következő években a szakmai készségek átlagosan 35%-ban elavulttá válnak (a legnagyobb mértékben, 43%-ban a pénzügyi

szektorban). A személyiségi és gondolkodás béli kompetenciák egyre nagyobb szerepet kapnak. (Ezt bizonyítja az anyagunk már más pontján idézett doktori értekezés is.)¹²

A következő táblázat bemutatja az egyes, a tanulmányban azonosított kompetenciák értelmezését és az azokhoz fűzött megjegyzéseket. Szintén tartalmazza azokat a további kompetenciákat, amelyeket a mai munkaerőpiacon szükségesnek tartunk mérni és menedzselni a vállalkozások minél teljesebb körében.

¹² VARGA Erika: Személyes kompetenciák ártértékelődése. SZIE, Gödöllő, 2014 (Doktori értekezés)

Kutatásban rangsorolt szükséges kompetencia	Értelmezés	Megjegyzés
Munkafegyelem	Betartja az utasításokat és a munkavégzésre vonatkozó írásos és szóbeli utasításokat, irányelveket	
Önálló munkavégzés képessége	Önállóan megtervezi és végrehajtja a feladatait	
Felelősségtudat	<ul style="list-style-type: none"> – felelősséget vállalni a rábízott feladatokért – felelősséget vállalni személyes munkahelyi teljesítményéért – felelősségteljesen és alaposan végezni munkáját 	
Szakmai-gyakorlati jártasság	Megfelelő munkakódzsereket alkalmazni	Ez a kategória (mérés szempontjából) összevonható a „szakmai, technológiai jártasság” valamint a „szakmai-elméleti alapok” kompetenciákkal.
Számolás készség	Matematikai alapkészségek	Ld. még „általános készségek”
Együttműködési készség	<ul style="list-style-type: none"> – együttműködni a releváns területek szakértőivel – együttműködni másokkal – együttműködni másokkal a nehézségek leküzdése érdekében – együttműködően dolgozni – hatékony munkakapcsolatot kialakítani és fenntartani kollégákkal, szakemberekkel és ügyfelekkel 	
Szakmai elméleti alapok		Ez a kategória (mérés szempontjából) összevonható a „szakmai, technológiai jártasság” valamint a „szakmai-gyakorlati jártasság” kompetenciákkal.
Olvasáskészség		L. még „általános készségek”

Kutatásban rangsorolt szükséges kompetencia	Értelmezés	Megjegyzés
Probléma megoldó képességek	<ul style="list-style-type: none"> – aktuális problémákat és zavarokat meghatározni és értékelni – a problémákra megoldásokat nyújtani – műszaki problémákat értékelni és megoldásokat végrehajtani – problémákat felismerni, megfogalmazni és megoldani – problémamegoldó képességet kifejleszteni – matematikai és statisztikai módszereket alkalmazni a problémák azonosítására és elemzésére 	
Munkakultúra	Követi és átéli a szervezeti működésre vonatkozó írásos és íratlan hagyományokat, szokásokat, jelképeket, módokat.	<p>A mai munkaerőpiacon a szervezetek legnagyobb része részben a kulturális hozzáállást vizsgálja elsőként a jelöltek kompetenciái között. Ide tartoznak a munka- és üzleti etika, illetve a termék- és szolgáltatási minőségértelmezés kérdései is. A kultúra csoportos kompetencia, egyedül nem fejlődik ki és nem értelmezhető. A szervezetre jellemző munkakultúra és az ahhoz való illeszkedés képessége alapvetően fontos és ezt a későbbiekben részletesen tárgyaljuk.</p> <p>Kapcsolódó kompetencia a „Munkafegyelem” és az „elkötelezettség”</p>
Időbeosztási képesség, pontosság	Feladatait határidőre teljes körűen elvégzi. A megbeszéléseken időben jelenik meg.	
Anyanyelvi beszédkészség	<ul style="list-style-type: none"> – biztosítani a nyelvi, központosítási és helyesírási szabályok megfelelő használatát – szóban és írásban nyelvileg megfelelő stílusban kommunikálni – szóbeli és írásbeli kommunikációs technikákat alkalmazni 	

Kutatásban rangsorolt szükséges kompetencia	Értelmezés	Megjegyzés
Anyanyelvi íráskészség	<ul style="list-style-type: none"> – biztosítani a nyelvi, központosási és helyesírási szabályok megfelelő használatát – szóban és írásban nyelvileg megfelelő stílusban kommunikálni – szóbeli és írásbeli kommunikációs technikákat alkalmazni 	
Motiváció, elkötelezettség, lelkesedés	<ul style="list-style-type: none"> – motivált feladatainak eredményes elvégzésére – elkötelezett: személyes céljai átfedésben vannak a szervezeti célokkal és ezért azonosul a szervezet vezetésével és munkatársaival – lelkesedés: időszakos lendület, belső motiváció egy feladatkör elvégzésére 	<p>A motiváció és az elkötelezettség megteremtése vezetői feladat – mint a motiváció hiány és elkötelezettség hiányának megállapítása is.</p> <p>Fontos megérteni a lojalitás és az elkötelezettség közötti különbséget, erre a méréseknél külön kitérünk.</p>
Általános tudás, készségek		<p>Ez a kategória összevonható az „olvasás, írás, és számolási készségekkel”.</p>
Személyes megjelenés	<ul style="list-style-type: none"> – attraktív külső – személyes hatóerő 	<p>Bizonyos munkakörökben és szervezetekben ruhaviselési előírások (dress code) is szükségesek.</p>
Munka- és élettapasztalat		<p>L. még „szakmai jártasság”</p>

Kutatásban rangsorolt szükséges kompetencia	Értelmezés	Megjegyzés
Korszerű műszaki ismeretek	<p>Műszaki tudás:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ábrákat olvasni – bizonyítani, hogy megfelelő műszaki know-how-val rendelkezik – karbantartási és szervizkönyveket megérteni – képleteket és grafikonokat értelmezni – műszaki adatokat és véleményeket megérteni – műszaki használati utasításokat megérteni – műszaki rajzokat olvasni – specifikációkat olvasni – szövegtervezeteket olvasni – térképeket olvasni – tervspecifikációkat megérteni 	<p>Kapcsolódó fogalom: általános műszaki készségek</p> <ul style="list-style-type: none"> – a hatékonyság és a költségek tekintetében technikai megoldásokat összehasonlítani – berendezéseket és eszközöket összeszerelni – berendezéseket és eszközöket tesztelni – berendezéseket javítani és cserélni – berendezéseket karbantartani – berendezéseket működtetni és karbantartani – berendezések szabályozásnak való megfelelőségét vizsgálni – beszerelési specifikációkat kiszámítani – betartani a működtetéssel kapcsolatos utasításokat – gyártási specifikációkat kiszámítani – gyártóberendezések működését felügyelni – hibavédelmet alkalmazni – kézi- és villamos szerszámokat használni – létesítmények szabályozásnak való megfelelőségét vizsgálni – meghatározni a szükséges beszerelési, karbantartási és javítási feladatokat – műszaki adatokat, terveket és előzetes specifikációkat elemezni – műszaki rendszereket konfigurálni – összeállítási specifikációkat kiszámítani – precíziós mérőeszközöket használni – rutin-rendszerellenőrzéseket elvégezni – új technológiákat alkalmazni – új technológiákat értékelni és jóváhagyni

Kutatásban rangsorolt szükséges kompetencia	Értelmezés	Megjegyzés
Technikai, feladatspecifikus készségek		Kapcsolódik az előző, „műszaki ismeretekhez”
Ügyféllel való bánásmód	<p>Ügyfelek támogatása:</p> <ul style="list-style-type: none"> – felhasználóknak képzett szakembereket ajánlani – támogatást biztosítani a felhasználóknak – telefonon és e-mailen keresztül támogatást nyújtani a végfelhasználóknak 	<p>Kapcsolódó kompetencia értelmezések:</p> <p>„Kapcsolatépítés”:</p> <ul style="list-style-type: none"> – partneri együttműködést kialakítani <p>„Vevőközpontúság”:</p> <ul style="list-style-type: none"> – a fogyasztókra koncentrálni – figyelembe venni az ügyfelek elvárásait – fogyasztói és nyilvános panaszokat megoldani – meghallgatni a végfelhasználók visszajelzéseit és követeléseit

Kutatásban rangsorolt szükséges kompetencia	Értelmezés	Megjegyzés
Felhasználói szintű számítógépes ismeretek/ gyakorlat	<ul style="list-style-type: none"> – adatbeviteli és -kinyerési műveleteket végrehajtani – átlátni a számítógépek és az alkalmazások alapvető funkcióit – átlátni a számítógépes szoftvereket – átlátni a számítógép-használat alapjait – beállítani a számítógépes nyomtatási lehetőségeket – beilleszteni az adatokat és az adatgyűjtéseket a számítógépes alkalmazásokba – biztonságosan dolgozni a számítástechnikai eszközökkel – dolgozni a Windows programokkal – ellenőrizni a bevitt adatok helyességét – felhasználni az informatikai bemeneti-kimeneti eszközöket – használni a kommunikációs és informatikai szolgáltatásokat – használni a multimédiás rendszereket – használni a számítógépeket – használni a számítógépeket és a szoftvereket – használni a számítógépes szoftvereket – helyreállítani a nyomtatók működőképességét – működtetni a számítógépek perifériás eszközeit – működtetni az informatikai rendszereket 	
Kezdeményezőkézség	Munkakörével kapcsolatos megoldásokat, újításokat javasol. Feladatot vállal és megoldásában élenjár	L. még „önállóság”

Kutatásban rangsorolt szükséges kompetencia	Értelmezés	Megjegyzés
<ul style="list-style-type: none"> – Irodai adminisztrációs képességek 	<ul style="list-style-type: none"> – adatgyűjtés (irodai munka) – állóeszközök és irodaszerek nyilvántartása – általános irodai és adminisztratív munka – előadás és megjelenítés – folyamatfelügyelet – futárszolgálat – hivatali kommunikáció – időbeosztás tervezés – iktatás – információ – iratkezelés – irodaszervezés – irodavezetés – levelezés – megbeszélések szervezése – megrendelések feldolgozása – megrendelésfelvétel – pénztárkezelés – posta kezelése – recepció – szövegbevitel – szövegszerkesztés – telefonos feladatok – titkársági munka – ügyintézés – utazások előkészítése – vendégek fogadása – 	<p>Szakmai kompetencia – üzlet és ügyvitel, illetve szektor-specifikus – mérésnél nem részletezzük.</p>
<p>Gazdasági ismeretek</p>		<p>Szakma-specifikus képesség</p>

Kutatásban rangsorolt szükséges kompetencia	Értelmezés	Megjegyzés
Idegennyelv-tudás	<p>Képes</p> <ul style="list-style-type: none"> – adott nyelven (angolul) kommunikálni nemzetközi kollégákkal és szakértőkkel – bizonyítani az (pl.) angol nyelvben való alapvető jártasságot – jelentéseket írni (pl.) angol nyelven – munkahelyi tevékenységek végzése során funkcionális módon használni az (pl.) angol nyelvet – olvasni és megérteni az (pl.) angolul írt használati utasításokat – professzionálisan kommunikálni (pl.) angolul, szóbeli és írásbeli készségeket használ 	

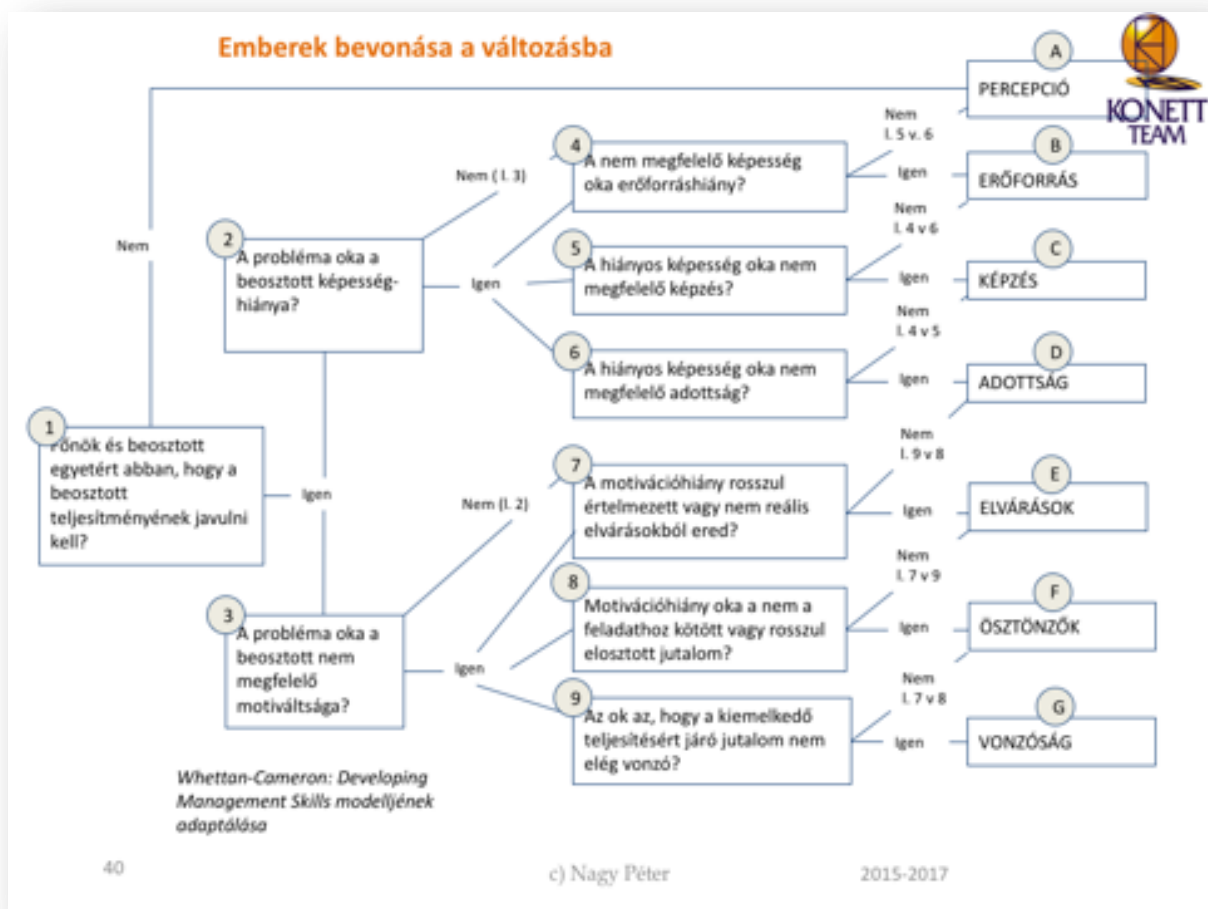
Kutatásban rangsorolt szükséges kompetencia	Értelmezés	Megjegyzés
Vezetési, szervezési képességek	<ul style="list-style-type: none"> – bizonyítani, hogy rendelkezik szervezési és irányítási tudással – egy vállalkozást irányítani és működtetni – a munkahelyi tevékenységek irányítása – anyagi erőforrások kezelése – célok meghatározása – döntésképeség – egyszerre több munka végzése – ellenőrzőképesség – előírások megállapítása – irányítási technikák – jó időbeosztás képessége – kockázatvállaló viselkedés – koordinálás képessége – önálló munkabeosztás – önellátás – operatív tervezés – pénzügyek kezelése – stratégiai tervezés – személyi ügyek kezelése – szervezeti előírások figyelemmel kísérése – vállalkozószellem – vezetői képességek 	<p>Kapcsolódó kompetencia: Csapatvezetés:</p> <ul style="list-style-type: none"> – a csapat hatékonyságát és hatáskörét értékelni – alkalmazottak csoportját vezetni és motiválni – csapatokat felügyelni – csapatokat felügyelni az eljárások betartásának biztosítása érdekében – csapatot irányítani – hatékonyan vezetni csoportokat – munkavállalók csoportját irányítani – nagyobb csoportokat irányítani – projektcsoportokat vezetni – szakemberek csoportját vezetni – szakértői csoportokat vezetni

Kutatásban rangsorolt szükséges kompetencia	Értelmezés	Megjegyzés
Professzionális számítógépes ismeretek, gyakorlat	<ul style="list-style-type: none"> – átlátni a számítógépes szoftverekkel és hardverekkel kapcsolatos jogi előírások sajátosságait – átlátni az internet fejlesztési irányait – áttekintést adni a számítógép-használattal kapcsolatos kockázatokról és fenyegetésekről – betartani az adatbiztonsági és -védelmi törvényeket és rendeleteket – bizonyítani a számítástechnikai kifejezések terén való jártasságot – bizonyítani a számítógépes hardver és szoftver terén való jártasságot – bizonyítani a számítógépes technológia ismeretét és alkalmazását – bizonyítani a számítógép felépítésével és működtető elemeivel kapcsolatos ismereteket – bizonyítani az információs technológiával kapcsolatos műszaki és gyakorlati jártasságot – elolvasni az angol nyelvű IT-dokumentációt és kézikönyveket – elolvasni az IT-dokumentációt és kézikönyveket – leírni a különféle informatikai rendszereket, adatbázisokat és keresőeszközöket – meghatározni az internet és az intranet közötti különbségeket – szemléltetni az elméleti és gyakorlati alapelvek ismeretét az információs és a hálózati technológia területén – szemléltetni az információs társadalom jogi, társadalmi és etikai szempontjainak ismeretét 	Kapcsolódó kompetenciák: <ul style="list-style-type: none"> – Adatbázis ismeretek – IT dokumentáció – Hálózati technológia – Információ biztonság – Informatikai licenzek – Informatikai támogatás – Installálás és beállítás – Internet és multimédia – IT adminisztráció – IT elemzés – IT képzés – IT projektmenedzsment – IT tanácsadás – Operációs rendszerek – Programozás – Speciális IT-területek – Szoftverfejlesztés – Tesztelés <p>Ez foglalkozáshoz kötődő kompetencia, ezért a mérésekkel kapcsolatban itt nem adunk feldolgozási javaslatot.</p>

Kutatásban rangsorolt szükséges kompetencia	Értelmezés	Megjegyzés
KIEGÉSZÍTÉSRE JAVASOLT KOMPETENCIÁK:		
Szociális és kommunikációs képességek	<ul style="list-style-type: none"> – csoportkommunikációs technikákat alkalmazni – érthetően és világosan kommunikálni – interperszonális kommunikációs technikákat alkalmazni – jó kommunikációs készséget kialakítani – jó kommunikációs készségről számot adni – kritikusan vizsgálni a személyes kommunikációs képességet és a testbeszédet – különböző helyzetekben megfelelően és érthetően kifejezni magát – különböző személyekkel hatékonyan kommunikálni – releváns kommunikációs technikákat alkalmazni – verbálisan és vizuálisan kommunikálni – verbális és nonverbális kommunikációs formákat alkalmazni – aktív részvétel a beszélgetésekben 	
Csapatmunkára való hajlam	<ul style="list-style-type: none"> – csapatmunkával kapcsolatos stratégiákat alkalmazni – elősegíteni a hatékony csapatmunkát – ösztönözni a csapatban való részvételt 	
Stressztűrés	Érzelmi megterhelése elviselése	
Konfliktusok megoldása	Konfliktusokat felismerni és kezelni képes	

4.4. A teljesítmény- és a kompetenciamérés kapcsolódása

Korábban említettük, hogy a kompetencia mérésére kiválasztáskor és a teljesítmény-menedzsment során kerül leginkább sor. A következőkben bemutatunk egy átfogó modellt¹³ a teljesítménymérés, illetve a kompetenciamérés és -fejlesztés kapcsolatára.



5. ábra

A teljesítmény és a kompetencia mérésének, illetve fejlesztésének kapcsolati modellje

A modell a teljesítményértékelő (fejlesztő) beszélgetések során alkalmazható. Feltételezi, hogy a munkahelyen léteznek formális teljesítmény-célok és azok mérése. Az ábra bemutatja, hogy a teljesítmény (eredmény) probléma esetén milyen úton lehet eljutni a különféle fejlesztési akciókhoz. Az elmaradás oka képességhiány, vagy valamilyen ösztönzési

¹³ Whetten-Cameron: Developing Management Skills, HarperCollins Publications. Adaptálta: Nagy Péter

(motivációs) probléma lehet. Attól függően, hogy e kettő közül melyiket azonosították a teljesítmény fejlesztő beszélgetésen, jelölhetik ki a fejlesztendő területeket.

Nagyon lényeges, hogy a teljesítménymérést ne tegyük egyenlővé a kompetenciaméréssel. Ugyan mindkettő fejlesztésével eredmények elérését és viselkedések megtörténtét szeretnénk elősegíteni, egy teljesítménymutató elérhető úgy is, ha közben bizonyos kompetenciák nem fejlődnek – ám biztos, hogy a teljesítmény megsokszorozódásához, tartóssá tételéhez és az eredmények növeléséhez a kompetenciák folyamatos fejlesztésére van szükség. Épp ezért érdemes figyelmesen végig haladni a fenti modell kínálta lépéseken.

A modell azt feltételezi, hogy nem állnak fenn olyan emberi (fegyelmi) vagy a munkakörnyezetre vonatkozó problémák, hiányosságok, amelyek a fejlődést és az elvárt teljesítést ellehetetlenítenék. Nem jellembeli hiányosságból fakad, ha elmarad a várt eredmény.

A lehetséges problémák a következők:

- A) **Értelmezés** (percepció): Itt a mérést és értékelést végző személynek fel kell tenni azt a kérdést, hogy az értékelt egyet ért-e azzal, hogy az elvárt szint alatt teljesít. Amennyiben percepció probléma van, az értékelő és az értékelt máshogy látják a teljesítményt. Addig, amíg ebben egyet nem értenek, nincs értelme folytatni az elemzést, hiszen az egész folyamat arra alapszik, hogy közös legyen a probléma-érzetük. A meglévő eltérést a probléma értelmezésében a vezető azzal tudja segíteni, ha újra-értelmezi a beosztottal az elvárásokat (E pont.)
- B) **Erőforrás probléma**: A kérdés itt az, hogy az értékeltnek rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások a munkakör elvégzésére? A munkakör ellátásának képessége három elemből tevődik össze, ezek közül az első az erőforrás kérdés, és ennek előre vételével csökkenthetjük az értékelt ellenállását. Az erőforrások lehetnek tárgyak, vagy személyi támogatás, illetve együttműködés az egymásra utalt területek között.
- C) **Képzés**: A kérdés itt az, hogy a teljesítésnek gátja-e a képzés hiánya? A mai munkaerőpiacon időről időre olyan feladatokkal szembesülnek a munkavállalók, amelyek megfelelő ellátásához nincs meg a szükséges képességük vagy tudásuk. Ezen a problémán képzéssel, oktatással lehet segíteni.
- D) **Adottság**: Itt azt kell megkérdeznünk az értékelttől, hogy ő mennyiben érzi testhezállónak a jelenlegi munkakörét, feladatait? A három képességi problémából ez a legnehezebb,

mert ez alapvető kérdés. Amennyiben az erőforrás és képzési kísérletek nem vezetnek eredményre, elképzelhető, hogy más munkakörbe kell átirányítanunk a munkatársat (vagy elengedni a szervezettől).

- E) **Elvárások:** Meg kell vizsgálni, az értékelt érti-e a munkakörrel kapcsolatos elvárásokat. Az ezzel kapcsolatos problémák a munkakör céljaival és követelményeivel kapcsolatos nem megfelelő kommunikációra vezethetők vissza. Sokszor a kinyilvánított célok nem egyeznek meg a megkívánt célokkal. Azaz a beosztott egy cél felé halad, a főnöke pedig más célt képzel el. Ez gyakran előfordul, ha a beosztottakat nem vonják be a célok tervezésének folyamatába. Ennek következménye nem reális, vagy ráerőltetett elvárások és a motiváltság csökkenése.
- F) **Ösztönzés:** A kérdés itt az, hogy az értékelt elegendőnek érzi-e a feladat elvégzéséhez kapcsolódó javadalmazást. Sokszor a munkatárs úgy érzi, a teljesítés minőségének és mértékének nincs pozitív (és sokszor hiányának negatív) következménye. A nem megfelelő visszajelzés és a megerősítések hiánya is ide vezet. A következő kérdés a javadalmazás elosztása a munkatársak között – mennyire egyenlő és igazságos. Előfordul, hogy a munkahelyen ezzel van probléma.
- G) **Vonzóság:** Ebben az esetben fel kell tennünk a kérdést, hogy a teljesítmény ösztönzők vonzóak-e a munkatárs számára? Fontos tudni, az értékelt milyen képet társít a számára rendelkezésre álló jutalmazáshoz. Sokszor előfordul, hogy a magasabb teljesítmény elérésére rendelt eszközök nem elég vonzóak egyesek számára. Ez felveti a motivációs eszköztár bővítését és dinamikus kezelését.

A teljesítményértékelő beszélgetés egy eleme a kompetencia mérési eszköztárnak.

A következő táblázatban bemutatjuk az egyes, a kutatásban rögzített, hiányszakmákra vonatkozó kompetenciák mérésére vonatkozó ajánlásokat.

4.5. A kompetenciamérés fajtái vállalkozási méret szerint

Mérésre javasolt kompetencia	Javasolt mérési módszer, eszköz mikro- és kisvállalkozásoknál	Javasolt mérési módszer, eszköz közepes- és nagyvállalatoknál
Munkafegyelem	Megfigyelés	Megfigyelés
Önálló munkavégzés képessége	Egyéni interjún kiadott próbafeladat	AC/DC szituációs gyakorlat
Felelősségtudat	Egyéni interjú	Kompetencia teszt
<ul style="list-style-type: none"> – Szakmai-gyakorlati jártasság; – Szakmai elméleti alapok; – Munka- és élettapasztalat 	<ul style="list-style-type: none"> – Beadott életrajz (CV) elemzése – Egyéni interjún kiadott próbafeladat 	<ul style="list-style-type: none"> – Beadott életrajz (CV) elemzése – Egyéni interjún kiadott próbafeladat
<ul style="list-style-type: none"> – Számolás készség; – Olvasáskészség; – Általános tudás, készségek; – Anyanyelvi beszéd-készség; – Anyanyelvi íráskészség 	Felvételi interjún kiadott próbafeladatok	<ul style="list-style-type: none"> – Felvételi interjún kiadott próbafeladatok – Kompetencia-teszt
Együtműködési készség	VEI	<ul style="list-style-type: none"> – AC/DC – Kompetencia teszt
Probléma megoldó képességek	Mintafeladat interjún	<ul style="list-style-type: none"> – VEI – AC/DC – Teszt
Munkakultúra	VEI	<ul style="list-style-type: none"> – VEI – AC/DC – Kompetencia tesztelés
Időbeosztási képesség, pontosság	Megfigyelés	Megfigyelés

Mérésre javasolt kompetencia	Javasolt mérési módszer, eszköz mikro- és kisvállalkozásoknál	Javasolt mérési módszer, eszköz közepes- és nagyvállalatoknál
Motiváció, elkötelezettség, lelkesedés	<ul style="list-style-type: none"> – Felvételi interjúnál: VEI – Teljesítmény menedzsmentnél: megfigyelés 	<ul style="list-style-type: none"> – VEI – Kompetenciamérés
Személyes megjelenés	Megfigyelés	Megfigyelés
<ul style="list-style-type: none"> – Korszerű műszaki ismeretek; – Technikai, feladatspecifikus készségek 		Új technológiákat értékelni és jóváhagyni
Ügyféllel való bánásmód	Gyakorlat a felvételi interjún	<ul style="list-style-type: none"> – Gyakorlat a felvételi interjún – AC
<ul style="list-style-type: none"> – Felhasználói szintű számítógépes ismeretek, gyakorlat – Irodai adminisztrációs képességek 	Személyes interjún kiadott mintafeladat	Személyes interjún kiadott mintafeladat
Kezdeményezőkézség	Munkakörével kapcsolatos megoldásokat, újításokat javasol. Feladatot vállal és megoldásában élenjár	L. még „önállóság”
Gazdasági ismeretek	Tartalmi kikérdezés	Tartalmi kikérdezés
Idegennyelv-tudás	Beszélgetés, írásos feladat idegen nyelven interjúnál	Beszélgetés, írásos feladat idegen nyelven interjúnál
Vezetési, szervezési képességek	VEI	<ul style="list-style-type: none"> – VEI – AC/DC – 360 fokos mérés
Szociális és kommunikációs képességek	VEI	<ul style="list-style-type: none"> – VEI – AC/DC – Kompetencia teszt

Mérésre javasolt kompetencia	Javasolt mérési módszer, eszköz mikro- és kisvállalkozásoknál	Javasolt mérési módszer, eszköz közepes- és nagyvállalatoknál
Csapatmunkára való hajlam	VEI	<ul style="list-style-type: none"> – VEI – AC/DC – Kompetencia teszt
Stressztűrés	Teszt (Ld. melléklet)	<ul style="list-style-type: none"> – Teszt – AC/DC

12. táblázat
A kompetenciamérés fajtái vállalászási méret szerint

4.6. A mérések javasolt módszertana

4.6.1. Személyes interjúk

Az interjú fajtája	Mért kompetencia	Végrehajtása	Megjegyzés
Felvételi beszélgetés	Szakmai tudás, tapasztalat, megjelenés, kommunikáció, benyomáskeltés	Egy vagy több lépcsőben (az első lépcső lehet csak a tudás kiszűrése – bár a mai munkaerőpiacon, mint fentebb írtuk, a gondolkodás és a kulturális illeszkedés kulcskérdések. A második lépcső lehet a viselkedési és nem szakma-specifikus kompetenciák vizsgálata.	Többlépcsős interjúzás nagyobb szervezeteknél javasolt. Kisebb szervezeteknél az első számú vezető nem hagyható ki a folyamatból.

Az interjú fajtája	Mért kompetencia	Végrehajtása	Megjegyzés
<p>Viselkedés Eset Interjú (VEI vagy BEI)</p>	<p>Viselkedési kompetenciák mérésére. Fontos a kulturális illeszkedés megértéséhez. (L. a korábbi táblázatot, mely kompetenciák mérésére javasoljuk).</p>	<p>Előre állítsunk össze egy kérdéslistát pl. a fent ismertetett STAR módszernek megfelelően (azaz egy adott szituációt mondatunk el a jelölttel, amelyben egy általunk vizsgált kompetenciát működtetett adott feladat végrehajtására).</p>	<p>A BKMKIK felmért vállalkozásai számára rögzített kompetenciákat alapul véve (l. fenti ... táblázat) néhány minta kérdés: Mutasson be egy helyzetet, amelyben ítélőképességet és logikus gondolkodását használta egy probléma megoldására! Ismertessen egy olyan esetet, amelyben a kötelezőnél sokkal többet tett egy adott eredmény elérése érdekében! Mutasson be egy helyzetet, amikor egy feldúlt ügyféllel kellett boldogulnia!</p>
<p>Teljesítmény értékelő megbeszélés</p>	<p>Teljesítmény célokhoz kapcsolt tevékenységek során szükséges és mozgósított kompetenciák</p>	<p>Alapfeltétele a TÉR (teljesítmény értékelő rendszer) (vagy teljesítmény menedzsment rendszer) megléte. A vállalati célokat a kollégák saját egyéni célokra bontják le vagy éppen abból építik fel (a tervezés módszertanának megfelelően). A rögzített teljesítmény-célok értékelése legalább évente, de inkább félévente történik (vagy gyakrabban az iparágnak megfelelően). A.... modell vagy más modell használható a beszélgetés felépítésére.</p>	<p>A beszélgetést mindig a közvetlen felettes vezesse (természetesen más is bekapcsolódhat).</p>

13. táblázat
A személyes interjú ismérvei és eszközei

4.6.2. Értékelő központ (AC) – Fejlesztő Központ (DC)

A központ típusa	Mért kompetencia	Végrehajtása	Megjegyzés
AC	Csoportos munkavégzés, együttműködés, vezetői képességek, problémamegoldás, kommunikáció, nehéz helyzetek kezelése – kulturális illeszkedés Adott munkakörre vagy utódlásra történő kiválasztás	Történhet kisebb (4-6 fő) vagy nagyobb csoportban (maximum 50-60 fő). Szituációs gyakorlatokat állítunk össze és közben előre megadott szempontok szerint értékeljük a résztvevők mutatott kompetenciáit. Utána a résztvevők egyenként visszacsatolást kapnak a mérés eredményéről és a fejlesztési területekről.	Több megfigyelő (értékelő) vesz részt, akik a program tervezésében, az értékelésben együtt dolgoznak és erre fel kell őket készíteni.
DC	L. AC-nél Utódlásra vagy egyéb szerepkörre történő felkészítés Szervezeti kultúra fejlesztése	Előre rögzített kompetenciák célzott fejlesztésére kis- vagy nagyobb csoportos munka – strukturált tapasztalatszerző gyakorlatokkal, esetmegbeszélésekkel, személyes konzultációkkal.	

14. táblázat
Az AC és DC módszer ismérvei és eszközei

4.6.3. Megfigyelés

A mérés módja	Mért kompetencia	Végrehajtása	Megjegyzés

A mérés módja	Mért kompetencia	Végrehajtása	Megjegyzés
Megfigyelés	Olyan kompetenciák mérésére, amelyeket interjú kérdésekkel nehéz felderíteni (pl. munkafegyelem, pontosság). Az egyént vizsgáljuk egy adott feladathelyzetben.		

15. táblázat
A megfigyelés ismérvei és eszközei

4.6.4. Kompetencia tesztelés

A mérés típusa	Mért kompetencia	Végrehajtása	Megjegyzés
Kompetencia tesztelés	Kognitív képességeket vizsgálnak (pl. szövegértés, lényeglátás, összefüggések felismerése, számolás, logikus gondolkodás) vagy személyiség jegyeket profilíroznak (viselkedési jegyek, döntéshozatal, érzelmi érettség stb.). Ez utóbbi esetben beszélgetéssel vagy megfigyeléssel nehezebben feltárható vagy nem pontosan mérhető kompetenciákat tesznek megfoghatóvá. Kombinálhatók minden kompetencia méréssel és fejlesztéssel.	Első lépés a munkakörhöz vagy feladatkörhöz szükséges kompetenciák meghatározása. Ez vagy abszolút értékben (pl. számolási készségek) vagy pedig viszonyítással történik. Pl. a munkaköri bevalás mérése esetén az adott 3 legjobban teljesítő munkatársat megmérjük adott kérdések mentén és az ő eredményeiből képzett átlag lesz a viszonyítási alap.	A tesztek nagyrészt elektronikusan készülnek és a feldolgozás egyik része is valamilyen elektronikusan előállított jelentés vagy értékelés. Ezt mindig ki kell egészíteni szóbeli megbeszéléssel is, mert a jelentések értelmezése sokszor nem egyértelmű (főleg viselkedési és személyiség jegyek esetén). Az együttműködési készség fejlesztésének egyik módja. Ha egy adott munkaköri csoport tagjait hasonló méréssel megmérve az eredményeket közösen is feldolgozzuk és létrehozunk az úgynevezett erőforrás-térképeket, amelyeken azonosíthatók, mely kompetenciákkal van esetleg gond csapat szinten.

A mérés típusa	Mért kompetencia	Végrehajtása	Megjegyzés
360 fokos mérés	Egy adott (elsősorban viselkedési) kompetencia mérésére és többoldalú visszajelzésre	A kitöltő saját magát értékeli az adott kompetenciakör szerint, míg mások (felettesek, beosztottak, egy szinten lévők) szintén ugyanazt a tesztet töltik ki az illetőre vonatkozóan, névtelenül. Érdekes a kapott eredmények eltéréseit és hasonlóságait feltárni.	Kizárólag személyes konzultációval összekötve működtethető.

16. táblázat
A kompetencia tesztelés ismérvei és eszközei

4.6.5. Személyes fejlesztési akcióterv

Mentorálás, coaching

A Személyes fejlesztési akcióterv egy olyan dokumentum, amelyet célzott kompetenciák (pl. kommunikáció, vezetői-szervezési készségek, munkakultúra) méréséhez és fejlesztéséhez lehet alkalmazni. A kitöltő az adott kompetencia-területen rögzíti saját erősségeit és fejlesztendő területeit. Akciókra bontja és mérési pontokat definiál hozzá. A teljesítmény értékeléssel együtt is kezelhető. A kitöltő mindig segítséget kap egy munkatárstól, aki nála tapasztaltabb – nem szükségszerűen a felettesétől. Ezt hívjuk belső mentorálásnak vagy coachingnak.

A kompetenciák mérése és fejlesztése, a hatékony és eredményesebb kompetencia-, illetve teljesítménymérés és -fejlesztés érdekében fontos rögzítenünk a tréner, coach és mentor fogalmak közötti különbségeket és hasonlóságokat.¹⁴

Szerepkör	Cél	Alkalmazás
Tréner	A kompetencia és képesség átadására koncentrálnak.	Képezni kell akkor, ha egyértelműen hiány van az adott személyek tudásában vagy egyéb kompetenciájában egy adott területen, és ez akadályozza az eredményes munkavégzést. Hozzunk létre képzési tanfolyamot, ha több embernek kell megtanulnia és begyakorolnia ugyanazokat a képességeket.
Coach	A képességek használatára és a jelenlegi munkára való alkalmasság fejlesztésére koncentrálnak.	Ha az adott személynek megvan a kompetenciája, de mégsem éri el az elvárt eredményt. Rövid távon tegyük képessé a személyt, hogy közvetlen eredményeket érjen el, legyünk cselekvés orientált, oldjuk meg az alkalmassági problémákat, rendszeresen nyújtunk segítséget.
Mentor	A személyre és a személyes fejlődésre koncentrálnak	Ha fel kell készíteni a kollégát arra, hogy elvégezzen egy munkát vagy összetett szerepkört. Hosszú távú, karrier orientált, nem egy adott feladatkörre koncentrálnak.

17. táblázat

Különbségek a tréner, a coach és a mentor szerepek között

¹⁴ Chip R. Bell: Manager as Mentors könyvének adaptációja. Nagy Péter, KONETT Team. 2010.

4.6.6. A mentorálás és coaching közötti hasonlóságok és különbségek¹⁵

	Mentorálás	Coaching
Időtáv	Folyamatos, hosszan tartó kapcsolat	Meghatározott időre szóló, rövid távú kapcsolat
Fókusz	Szélesebb körben foglalkozik a mentorált képességeivel, kompetenciáival	Egyes, előre meghatározott kompetenciák fejlesztésére irányul
Formalizáltság	Informális, a két fél elérhetőségétől, lehetőségeiktől, munkahelyi szituációktól függ	Strukturált, a találkozók rendszeresen és ütemezetten zajlanak
Szakmai hozzáértés	A mentor általában tapasztaltabb és képzettebb, mint mentoráltja. Általában magasabb beosztású munkatárs, egy adott szervezetben, aki tudást, tapasztalatot tud átadni és segít megláttatni a lehetőségeket	A coach nem feltétlenül tapasztalt szakmai téren, hanem az egyes képességekre, készségekre koncentrálnak és azok fejlesztésében nyújtanak támogatást.

18. táblázat

Különbségek és hasonlóságok a mentorálás és a coaching között

¹⁵ Forrás: The Brefi Group tréning anyaga alapján adaptálta Nagy Péter, 2011.

5. Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT: A SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK KATEGÓRIÁI ÉS CSOPORTOSÍTÁSUK AZ EU KUTATÁSI PROGRAMJÁBAN	23
2. TÁBLÁZAT ISMERETEK, KÉSZSÉGEK, ATTITÚDOK AZ ANYANYELVI KOMMUNIKÁCIÓ KOMPETENCIATERÜLETEN	26
3. TÁBLÁZAT A HIÁNYSZAKMÁKHOZ TARTOZÓ SZAKTERÜLET-FÜGGETLEN KOMPETENCIÁK ÉS KÉSZSÉGEK EMLÍTÉSÉNEK GYAKORISÁGA	34
4. TÁBLÁZAT A VIZSGÁLTBA VONT SZAKTERÜLET-FÜGGETLEN KOMPETENCIÁK ÉS KÉSZSÉGEK, ILLETVE DISCO-BESOROLÁSUK	34
5. TÁBLÁZAT BARS-SKÁLA EGY "ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK SPECIALISTA" MUNKAKÖRRE.....	82
6. TÁBLÁZAT PÉLDA AZ ÉRTÉKELŐ LISTA ALKALMAZÁSÁRA, EGY SZÁMÍTÓGÉP-ÉRTÉKESÍTŐ SZÁMÁRA	83
7. TÁBLÁZAT PÉLDA EGY ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KÉPVISELŐ ÉRTÉKELÉSÉRE	84
8. TÁBLÁZAT BOS-TÍPUSÚ VISELKEDÉS MEGFIGYELÉSI SKÁLA.....	84
9. TÁBLÁZAT PÉLDA EGY ÉRTÉKESÍTÉSI KÉPVISELŐ ÉRTÉKELÉSÉHEZ HASZNÁLT ÉRTÉKELŐ LAPRA.....	85
10. TÁBLÁZAT PÉLDA 5 FOKÚ ÉRTÉKELŐ SKÁLÁRA.....	86
11. TÁBLÁZAT A VIZSGÁLAT SORÁN 50 LEGFONTOSABB HIÁNYSZAKMAKÉNT AZONOSÍTOTT, ILLETVE A KUTATÓK ÁLTAL BEEMELT TOVÁBBI 3 FOGLALKOZÁS	90
12. TÁBLÁZAT A KOMPETENCIAMÉRÉS FAJTÁI VÁLLALKOZÁSI MÉRET SZERINT	113
13. TÁBLÁZAT A SZEMÉLYES INTERJÚ ISMÉRVEI ÉS ESZKÖZEI	114
14. TÁBLÁZAT AZ AC ÉS DC MÓDSZER ISMÉRVEI ÉS ESZKÖZEI.....	115
15. TÁBLÁZAT A MEGFIGYELÉS ISMÉRVEI ÉS ESZKÖZEI	116
16. TÁBLÁZAT A KOMPETENCIA TESZTELÉS ISMÉRVEI ÉS ESZKÖZEI	117
17. TÁBLÁZAT KÜLÖNBSEGEK A TRÉNER, A COACH ÉS A MENTOR SZEREPEK KÖZÖTT	118
18. TÁBLÁZAT KÜLÖNBSEGEK ÉS HASONLÓSÁGOK A MENTORÁLÁS ÉS A COACHING KÖZÖTT	119

6. Ábrajegyzék

1. ÁBRA: AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI KOMPETENCIÁK RENDSZERE	18
2. ÁBRA A KOMPETENCIA ÖSSZETEVŐI SPENCER, MCCLELLAND ÉS SPENCER JÉGHEGY-MODELLJE.....	20
3. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓI MUNKAERŐPIACI KULCSKOMPETENCIÁK TÉRKÉPE.....	27
4. ÁBRA A HIÁNYSZAKMÁKRA KIMUTATOTT LEGFONTOSABB KOMPETENCIÁK	91
5. ÁBRA A TELJESÍTMÉNY ÉS A KOMPETENCIA MÉRÉSÉNEK, ILLETVE FEJLESZTÉSÉNEK KAPCSOLATI MODELLJE	108