

TÓTHNÉ BORBÉLY VIOLA

## A kompetencia alapú képzési rendszer koncepciója a szervezeti képzésekben

*A munkaadók követelményei - a gyorsütemű gazdasági fejlődés és technológiák változása miatt - a munkaerővel szemben folyamatosan nőnek. Egyre nyilvánvalóbbá válik, hogy állandóan változik a foglalkoztatási lehetőségek elosztása, mivel számos, képzettséget nem igénylő munka megszűnik. Az emberek egyre gyakrabban változtatnak munkahelyet, ezért szükség van az ismeretek és a készségek rendszeres felfrissítésére.*

### **Az emberi erőforrás szerepe a vállalati humánstratégiában. A humán tőke meghatározása**

A XIX. századig a tőkét, teljes egészében anyagi fogalomként kezelték. Csak a XIX. század végén, a XX. század elején kezdték el egyre inkább vizsgálni az emberi tényezőt a termelési folyamatokban. Ehhez kapcsolódva alakult ki a nem anyagi tőke fogalma, amelynek értéke hagyományos módszerekkel nem mérhető, ugyanakkor vitathatatlanul hozzájárul a vállalat által létrehozott termékek és szolgáltatások értékéhez. Három formáját szokták megkülönböztetni, a tudástőkét, a humántőkét és a szervezeti tőkét. A tudás „információ, amely megváltoztat valamit vagy valakit – akár úgy, hogy valamilyen akció alapjává válik, akár úgy, hogy az egyént (vagy intézményt) képessé teszi más és hatékonyabb cselekvésre”. [1] Ez az információ, a tudástőke tárolható könyvekben, filmen, hangszalagon, számítógépen vagy akár az emberi agyban is, de önmagában nem ér semmit. Ahhoz, hogy anyagi hasznot hozzon termék vagy szolgáltatás formájában, ezt a tudást aktivizálni kell, amelyre csak az ember képes.

A humántőke a tudástőkén alapul, szorosan összetartoznak, de több annál. Ugyanis az ember nem csak egyszerűen rendelkezik egy adott tudással (információval), hanem arról is dönt, hogy azt az információt miként használja fel. Döntésében óriási szerepet játszik egyénisége, érzelmi hangulata, intuitív képessége.

Végül a nem anyagi tőke harmadik formája a szervezeti tőke az, amely a szervezetet alkotó emberek együttes tudását, a közös cél elérése érdekében megvalósuló együttműködését jelenti, beleértve azokat a rendszereket is, amelyek hozzájárulnak a tudás megszerzéséhez, gazdaságos és hatékony hasznosításához.

Napjainkban az emberi erőforrás szerepe egyre inkább felértékelődik. Az 1990-es évek vezetői gyakorlata arra a felismerésre vezetett, hogy az emberi erőforrás a szervezeti siker

egyik kritikus, meghatározó tényezője. Az emberi erőforrás nem önmagában és más erőforrásoktól elkülönülten létezik a szervezetekben, hanem a szervezet eredményességének egyik elengedhetetlen feltétele azzal is, hogy a szervezet erőforrásai az emberi erőforrással együtt hasznosulnak.[2] Négy alapvető tényező az, amivel minden vállalkozás vezetésének tisztában kell lennie, és ezek sikeres kombinálásával, mind a négy elem figyelembevételével és megfelelő alkalmazásával lehet sikeres. A jó vezetés tisztában van azzal, hogy az emberek a szervezetek „nélkülözhetetlen elemei”, olyannyira, hogy a szervezeti siker vagy kudarc múlhat rajtuk.[3] Sajnálatos módon nem minden munkáltató méri fel ennek súlyát, és próbálja az alkalmazásában álló munkaerőt végletekig kiaknázni, „nincs pótolhatatlan ember” elvét követve. Hosszútávon ennek igen negatív hatásai lehetnek a szervezet eredményességére.

„Az emberi erőforrás a nemzetközi méretekben versenyképes, tudásalapú gazdaság kulcstényezője. A humán erőforrás minősége döntő mértékben annak függvénye, hogy az egyének milyen tudás, készségek birtokában vannak, továbbá, hogy aktív életük folyamán milyen lehetőségek és valós esélyek kínálóznak számukra korszerű versenyképes tudás és készségek megszerzésére, illetve meglévő tudásuknak, ismereteiknek a technológiai fejlődés, a munkaerőpiac mindenkori igényei szerinti, egyidejűleg életminőségük javítását is segítő gyarapítására, megújítására. Az ismeretek, készségek általában a tudás gyarapítását szolgáló tanuláshoz tehát mindennél meghatározóbb szerepe van mind a társadalmi, mind az egyéni szintű versenyképesség humán feltételeinek a megteremtésében és folyamatos biztosításában.” [4]

A munka, mint termelési tényező hatékonyságában döntő szerepet játszik a szakismeret, a társadalmi előrejutásban a tudás és a szakképzettség meghatározó jelentőséggel bír. A szervezet az emberi erőforrás tervezés során két tényező közül választhat: belső fejlesztés vagy külső munkaerőpiacról történő felvétel. A belső fejlesztés számos előnnyel jár: ismertek a dolgozó képességei, tudjuk milyen jellegű és szintű képzésre, átképzésre van szükség, és a képzés által a dolgozó erősebben kötődik a céghez, esetlegesen előrelépési lehetőségei is megerősödnek.[5] A belső fejlesztés kényszerű tényezője, hogy a tudás a folyamatos környezeti változások hatására egyre gyorsabban amortizálódik, ezért állandó fejlesztésre szorul. A szervezetek számára szükséges speciális tudást általában csak a szervezetekben lehet megszerezni. [6]

### **A humán erőforrás fejlesztés és a képzés kapcsolata**

A szervezett és folyamatos képzés az alapja a humán erőforrás megfelelésének. A meglévő dolgozók képzése általában magas költséggel jár, ezért minden szervezetnél befektetésként kell kezelni a képzést.[7] A jó és irányított képzés hosszútávon megtérül, mivel általa az alkalmazott munkaerő hatékonyabb munkavégzésre képes. „Az oktatási ráfordításoknak, mint beruházásnak eredménye a képzettség...A szervezet értékét döntően befolyásolja a benne lévő szellemi tőke. A hatékony teljesítmény egyik meghatározója a munkavállalók teljesítőképesége.” [8]

Ez a változás elsősorban olyan területeken jelentkezik, ahol munkaerő túlkínálat áll fenn illetve ott, ahol a munkavégzés csak a meglévő szakirányú tudás birtokában végezhető. Ezek a követelmények általában eltérnek egymástól és több tényezőtől is függenek. A dolgozókkal szembeni elvárások változhatnak, ha figyelembe vesszük a vállalat profilját, nagyságát, jövedelemtermelő képességét.

Vannak vállalatok, melyek felismerik az emberi tudás fontosságát, törekszenek a rendelkezésükre álló emberi erőforrás maximális kiaknázására és folyamatos fejlesztésére; tudatosan tervezik - képző intézményekkel együttműködve - a korszerű ismeretekkel rendelkező munkaerő utánpótlást; fontosnak tartják a munkatársak képzettségi szintjének ismeretét és fejlesztését, munkafeladat-ismeret felméréseket, képzési terveket készítenek, melyek segítségével a munkaerőt folyamatosan képesek fejleszteni a gazdaság igényeinek figyelembe vételével. Ezeknél a vállalatoknál a tudás, illetve a nevelés-képzés folyamatos igényként és feltételként jelentkezik. A képzetlenség, a tudás hiánya, a tudás beszűkülése a gazdasági növekedés gátjává válik. Azoknál a gazdasági ágazatoknál, ahol a munka erőteljesen specializálódik, előtérbe kerülnek a meglévő munkavállalókkal szembeni elvárások átképzések és továbbképzések formájában. Az egész életen át tartó tanulás középpontjában a munkavállalási korú népességnek a munka világában való részvételéhez szükséges tudásának, készségeinek, kompetenciáinak fejlesztése áll. Ösztönözni és támogatni kell a vállalaton belüli képzéseket, a technológiaváltáshoz való alkalmazkodást, a vállalkozói és a vállalatirányítással összefüggő készségek és tudás fejlesztését. [9] A tudományos fejlődés és a gazdasági versengés előtérbe emelte a munkát végző ember személyét, ezen belül az egyén folyamatosan növekvő általános és szakmai tudását, alkalmazkodó- és megújulási képességét. Fontos tényező a munkanélküliség és a társadalmi kirekesztés elleni küzdelem. A versenyképes és a folyamatosan megújulásra képes tudás elsődleges forrása az oktatás és a képzés. [10]

## **A kompetenciák értelmezése**

Minden fogalom definiálásakor tisztáznunk kell, hogy milyen kontextusban, milyen közegben, melyik jelentését használjuk a lehetséges sokféle jelentés közül. A kompetenciafogalom eredetileg a nyelvészetből származik, Noam Chomsky fiatal nyelvészként vezette be. Napjainkban a kompetencia fogalmát számos jelentéstartalommal használják. Hétköznapi értelemben leggyakrabban a „mire vagyok felhatalmazva” kontextusban alkalmazzák. A kompetencia a gazdasági életben „szakavatottság, beavatottság, felkészültség, szakértelem. Ha a munka világát vagy a felnőttképzést vizsgáljuk, akkor a munkakör ellátását, szerep betöltését és az arra való alkalmasságot tekinthetjük meghatározónak a fogalom vizsgálatakor. [11]

Valójában a kompetencia fogalmának meghatározására a humán szakterületen is több definíció létezik. Ezek közös jellemzője az, hogy az egyén kompetenciáit a humán szakemberek valamilyen viselkedésekkel, magatartásokkal leírható tulajdonság-együttesnek tartják, illetve általában a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükséges jellemzőkhöz kötik. Példaként ezek közül két definíció kerül bemutatásra.

A kompetencia és a teljesítmény fogalma szinte elválaszthatatlan a munkapszichológiában, mégis többféle értelmezésével találkozhatunk.

A kompetencia-módszereknek a munkapszichológiától a HR irányába történő elmozdulása az USA-ban úgy a '90-es évekre tehető, elsősorban abból a koncepcióból kiindulva, hogy a szervezeti siker egyik kulcstényezője „... a kritérium-minták használata [12] és azoknak a specifikus gondolatoknak, viselkedéselemeknek a meghatározása, amelyek oksági kapcsolatban lehetnek a sikeres végkifejlettel” [13] (*McClelland*, 1983).

Az emberi erőforrás fejlesztés területén egyre inkább a kompetencia-alapú alkalmazások kerülnek előtérbe. Ennek a háttérében az áll, hogy az egységes értelmezés azonos alapra helyezi, és egymáshoz illeszkedővé teszi a különböző HR rendszereket. Mivel ezek a rendszerek jobban kimutathatóan hozzájárulnak az egyéni teljesítmények, és ez által az egész szervezet eredményességének növeléséhez, a szervezetek vezetői is meggyőzhetőek a bevezetés sikerességéről. [14]

Az alábbiakban néhány kompetencia-fogalom leírást mutatok be, alátámasztva a fogalom értelmezésének sokszínűségét.

(1) A Boyatzisra [15] hivatkozó definíció: „A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.”

(2) „Azokat az alapvető személyes tulajdonságokat nevezzük kompetenciának, amelyek eredményeként adott munkakörben egy munkatárs magatartás alapján értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt nyújt.” [16] Olyan alapvető személyes jellemzők ezek, amelyek többféle munkahelyi szituációban, különféle feladatok során egyaránt meghatározzák, „okozzák” egy munkatárs teljesítményét. A teljesítmény kritériumainak jól meghatározottaknak kell lennie, hogy ehhez a világosan megfogalmazott teljesítményelváráshoz a kompetenciák egyértelműen társíthatók legyenek.

(3) A kompetenciák olyan szervezeti sajátosságok, amelyek a vállalat versenyképességét biztosítják és megkülönböztetik a szervezetet a piacon lévő többi vállalattól.

(4) „A kompetencia szó mai használata tulajdonképpen nem pszichológiai – sokkal inkább gazdasági-munkaerőpiaci fogantatású. Ugyanis a gazdaság egyre kevésbé elégszik meg azzal, hogy valaki valamit tudjon, számára az a fontos, hogy a munkaerőként jelentkező szakember valamit meg tudjon csinálni... A kompetencia: szakavatottság, beavatottság, felkészültség, szakértelem.” [17]

(5) Sveiby [18] a kompetenciát, mint tudást értelmezi, amelyben a cselekvésre való képesség jelenik meg. Idézett könyvében kijelenti: „A cselekvésre való képesség folyamatosan jön létre a megismerés által.” Az egyén kompetenciáját öt, egymástól kölcsönösen függő összetevőre bontotta [19]

- Explicit tudás: a tények ismeretét foglalja magába. Főként információkon keresztül sajátítjuk el, gyakran formális oktatás keretében. Az explicit tudás eredménye a megtanult ismeretek.
- Jártasság: A hogyan ismerete, ami gyakorlati jártasságot feltételez. Főként tréningeken és a gyakorlatban sajátítható el. Eljárási szabályok ismeretét és kommunikációs képességeket tartalmaz. A jártasság eredménye lehet az automatizmusok kialakulása.
- Tapasztalat: A múlt hibáin és sikerein való töprengés során szerezhető meg. A tapasztalat lehetővé teszi a döntések megalapozottságát, annak eldöntését, hogy mit tegyék és mit ne tegyék.
- Értékkételemek: észlelet arról, mit hiszünk helyesnek, Viselkedés: egyének közötti kapcsolatok, hagyományokon keresztül közvetített kultúra. Az értékkételet szemüveg, amin keresztül látom a világot, ugyancsak hozzájárul a világ megismeréséhez, a döntésekhez.
- Társadalmi közeg: Az egyének közötti kapcsolatokból épül fel. A társadalmi közeg meghatározza etikus, lojális szervezeti magatartást.

(6) T.H. Davenport - L. Prusak [20] szerint a tudás

- körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke,
- szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához,
- s a tudással rendelkezők elméjében hasznosul,
- egyénekben lakozik,
- tett-orientált,
- folyamatosan változik,
- osztással növekszik,
- a tudás gyarapításában minden munkát az ember végez,
- a tudásgeneráló tevékenységek az ember elméjében, illetve az egyének között játszódnak le.

Érdemes néhány részletre felhívni a figyelmet a definíciókkal kapcsolatban:

A kompetenciákat olyan tulajdonság együttesnek tartják, mely leírható valamilyen viselkedéssel, magatartásmintával. Kompetencia–megközelítés célja útmutatás arra vonatkozóan, hogy a szervezet milyen viselkedést tart célszerűnek.

- Általában a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez kötik.
- Kompetencia potenciálnak nevezhetjük azokat az emberi tulajdonságokat, amelyek általában a kívánatos viselkedéshez vezetnek (amelyek előre jelezhetik a kompetens viselkedést).

Látható, hogy jelenleg nincs egységes és általánosan elfogadott definíció, a kompetencia fogalmára. Dr. Henczi Lajos szerint, létezik az az általánosan elfogadott értelmezés, mely szerint a kompetencia „a felnőtt meghatározó jellemzőinek olyan – egymással kölcsönhatásban érvényesülő – alapvető tulajdonság együttese, mely hozzáértést, értelmesen felhasználható tudást kölcsönöz számára a kritériumszintnek megfelelő aktivitás eredményes ellátásához”. [21]

A lehetséges sokféle jelentés közül a vizsgált témában az alábbi fogalmakat használom:

- A kompetencia a munkakör eredményes, sikeres betöltéséhez, az elvárt teljesítmény eléréséhez elengedhetetlenül szükséges emberi tulajdonságok összessége. Azt fejezi ki, hogy a szervezetben dolgozó mire képes, mit tud megtenni. Ok-okozati kapcsolatban van a kiváló teljesítménnyel, vagyis a megfelelő kompetenciával rendelkező dolgozó képes a munkakörében elvárt tevékenységek elvégzésére és a kívánt teljesítmény elérésére, míg a kompetencia hiánnyal ez az elvárt teljesítmény csak rövid időre, nagy igénybevétellel,

vagy egyáltalán nem érhető el. Felfogásunk szerint a kompetencia képesség a célirányos cselekvésre.

- A kompetencia igény kifejezi a munkakör betöltőjével szembeni elvárásokat, azoknak az elvárásoknak a halmaza, amelyek feltétlenül szükségesek a munkakör eredményes betöltéséhez és biztonságos ellátásához.
- A kompetencia mindig cselekvéshez, mindig egy meghatározott és konkrét munkahelyi szituációhoz kapcsolódik, amely pontosan leírható.

Általában a kompetenciát olyan alapvető tulajdonságnak tartjuk, mely okozati kapcsolatban áll a kritériumszintnek megfelelő hatékony viselkedéssel. Ezzel tulajdonképpen a módszertan elmélet alapját is meghatározzuk, azaz olyan kompetenciák meghatározását tűzzük ki célul ezzel a módszerrel, melyek alapján a munkában jól és kevésbé jól teljesíthető munkatársak megkülönböztethetők.

Henczi Lajos a fenti definíciókat, mint kompetenciakövetelmény – a munka oldaláról és az ennek megfelelő kompetenciakészlet - a munkavállaló oldaláról – jeleníti meg. Az ezek közti rést hívja kompetenciadeficitnek. [22] Eszerint a munkavállaló akkor lesz képes a vele szemben támasztott követelményeknek megfelelni, ha a munkakör elvárásai (munkaköri követelmények) és személyes kompetenciái között a lehető legnagyobb a megfelelés.

Alapvető feltétel lenne, hogy egy szervezetben az alkalmazók (vezetők, HR szakemberek) egy egységes és jól értelmezhető kompetencia definíciót fogadjanak el, amely az alkalmazott kompetencia rendszereknek leginkább megfelel és azt képesek következetesen alkalmazni a különböző HR rendszerekben.

A kompetencia alkalmazása során figyelembe kell venni annak kettős értelmezését. Megközelíthetjük a munkakör oldaláról, és ebben az esetben azt tudjuk meghatározni, az adott munkakörben mi a kompetencia igény. Ha azt vizsgáljuk, hogy a munkatárs mennyire felel meg a munkakör kompetencia-igényeinek, akkor a munkatárs kompetenciáit nézzük. Ebből a megkülönböztetésből is látható, hogy a munkatárs kompetenciáit nézhetjük általánosan és a munkakör kompetencia-igényeihez viszonyítva is. A munkakört betöltő személy kompetenciái az egyén azon tulajdonságai, amelyek szükségesek a kompetencia adott területén hatékony teljesítmény nyújtásához. A legegyszerűbben úgy jegyezhető meg a kettő közti különbség, hogy figyelembe vesszük, hogy a kompetencia terület tipikusan munka alapú, a személyes kompetencia pedig személy alapú (személyiség).

### **Az emberi erőforrás fejlesztésének egyik eszköze a képzés**

A képzés olyan humánpolitikai tevékenység, egyfajta fejlesztés, amelyben közvetve megjelenik a szervezet stratégiája, minden olyan erőfeszítés, amely a szervezet tartós és eredményes működését hivatott biztosítani. A szervezet egyik legfontosabb személyzeti tevékenysége, amely egyben kifejezi azt is, hogy a szervezet milyen perspektívát kínál munkatársai részére.

Az emberi erőforrás fejlesztése stratégiai kérdés, a szervezet jövőbeli életképességét, verseny-képességét, fejlődését biztosítja. Emiatt egy szervezet nem mondhat le fejlesztési feladatairól, ugyanis:

- A munkavégzéshez szükséges szervezet-specifikus ismeretek megszerzése csak a szervezeten belül szerezhető meg.
- Nincs más megoldás a jövőben szükségessé váló ismeretek megszerzésére, mint a szervezeten belüli folyamatos képzés.
- A képzés fontosságát növeli az egyre felgyorsuló változások szervezetekre gyakorolt hatása. A szervezet minden tagjának új működési, eljárásrendi, szakismereti, technológiai, nyelvi, informatikai, magatartási stb. ismeretekre van szüksége.

Egy szervezeten belül képzésre akkor van szükség, ha a munkakör betöltéséhez szükséges kompetencia nem áll rendelkezésre, illetve ha a kompetenciák a jelen feladataihoz rendelkezésre állnak, de a stratégiai célok, a jövő elvárásai miatt áll elő kompetenciahiány. [23]

A szervezetek számára a hatékonyság, a tartós eredményesség feltétele a képzés, általa biztosítható a munkatársak kompetenciái, valamint a munkahelyi követelmények egymásnak való megfelelése, végeredményben a beválás tartósságának biztosítása. A munkahelyeken a megszerzett ismeretek, a szervezeti magatartás követelményeinek megismerése és alkalmazása, egy szervezetben vagy annak kisebb egységeiben csapattaggá válás már olyan képességek, készségek meglétét feltételezi, amelyek nem szerezhetők meg máshol, csak a szervezetekben.

Jelentős paradigmaváltás történik a képzések céljainak meghatározásában és megtervezésében. Ez megmutatkozik

- a képzési tevékenység szervezeti beágyazódásában
- képzési igények meghatározásában, vagyis abban, hogy a jelen, vagy a jövő igényeit elégítse ki a képzés
- a képzések tartalmában,



– a képzések módszereiben.

A szervezetek képzési tevékenységének dinamizáló hatása, hatékonysága az alábbi feltételekhez köthető:

(1) A képzés hatékonyságának egyik feltétele, hogy része legyen egy személyügyi rendszernek. Erős szinergikus hatás csak akkor várható, ha a szervezetben működik teljesítményértékelési rendszer, esetleg karriertervezési rendszer.

(2) A képzés nem csak a személyügyi rendszerhez, hanem a szervezet más alrendszeréhez is kapcsolódik. E kapcsolatrendszerben fogalmazódnak meg a képzési igények. Ez a megközelítés azzal az eredménnyel jár, hogy a különböző szakterületeken eltérő képzési igények fogalmazódhatnak meg. Tehát a képzés nem egyenletesen oszlik meg a szakterületek között, hanem az adott szakterületek szerepe, fontossága szerint.

(3) Az előzőek szerint a képzés hatékonyságának elengedhetetlen feltétele az, hogy a szervezetnek legyen jövőképe. Ne csak a jelen hiányzó ismereteinek megszerzése, kompetenciák fejlesztése legyen a képzés célja, nagyobb arányban a jövő igényeit figyelembe vevő a szervezet, változásokhoz való felkészítése szerepeljen a képzésekben.

A képzést úgy értelmezzük, mint kompetencia-fejlesztést, amely biztosítja az illeszkedést a munkaköri követelmények és a munkakört betöltő jellemzői között, nemcsak jelen időben, hanem a szervezet fejlődésének figyelembevételével a jövőben is. A képzés során értékelnünk kell a munkaköri követelményeknek való megfelelést, figyelembe kell vennünk a munka és a magatartás értékelése során meghatározott fejlesztési feladatokat. A személyzetfejlesztés ebben a felfogásban folyamatos munkát igényel.

Az emberi erőforrás fejlesztés több mint a képzés, nem csak képző intézményekben folyik, úgynevezett formális képzési körülmények között. Az emberi erőforrás fejlesztés olyan kompetencia fejlesztést szolgáló módszereket is tartalmaz, amelyek az „on the job” helyzetre épülnek. A munka világa egyértelműen hozza magával az informális képzést/fejlesztést, a mindennapi feladatok végzése is egyfajta tanulás, mely hozzájárul az egyéni kompetenciák fejlődéséhez.

A képzés beruházás jellegű jelentős költség,

– melynek eredményessége hosszabb távon jelentkezhethet

– ha elmegy a képzett ember, elveszik a beruházás,

– nincsenek egyértelmű mutatói, hogy mennyire volt eredményes a képzés,

– az eredményességet az a vezető képes megállapítani, akinél a képzett ember dolgozni fog,

– a képzésnek lehetnek járulékos eredményei is, amelyekre a képzés nem irányult. [24]

## **A kompetencia alapú képzési rendszer jellemzői**

Pála Károly szerint a kompetencia felértékelődésének erős „gazdasági, munkaerő-piaci, gazdaságpolitikai, befektetés-politikai és nem utolsósorban tőkeallokációs jellegű háttere van.” A kompetencia előtérbe kerülése azt feltételezi, hogy az egyénnek kell aktivizálnia önmagát annak érdekében, hogy a boldogulásához szükséges, hasznos ismereteket, tudást a leghatékonyabb módon szerezzék meg. A kompetencia a módszer, az eszköz, amellyel az egyén képessé válik a tudás megszerzésére és hasznosítására. A kompetenciák fontos szerepet játszanak a szervezetek humán rendszereinek létrehozásában, mivel azokat a kritikus kompetenciákat kell megfogalmazni, melyek szükségesek a humán stratégiák kialakításához.

Minden szervezet számára szükséges, hogy legyen saját kompetencia modellje. A kompetencia modell leírja a hatékony teljesítményhez szükséges tudás/képesség/ és személyiségvonások sajátos kombinációját, ami így használható a kiválasztásban, képzésben, fejlesztésben, értékelésben és tervezésben. A kompetencia modell vagy kompetencia katalógus kialakításánál fontos figyelembe venni, hogy hatékonysága akkor erős, ha minden egyes munkakörre külön létezik, tehát akkor releváns, ha munkakör-specifikus.[25]

Egy szervezeten belül végzendő feladatokat a munkakörök jelenítik meg, amelyek azonban jogkörükben, tevékenységükben, tartalmukban eltérnek egymástól. Amikor meghatározzuk egy munkakör jellemzőit, gyakorlatilag azt értelmezzük, hogy betöltőjével szemben milyen követelményrendszert állapítunk meg. A követelménytényezők mértéke azonban munkakörönként eltérő lehet és lényegében ezt az eltérést fejezzük ki a tényezők fokozataival.

Egyrészt tehát definiálnunk kell, mit is értünk az adott kompetencián, majd annak tisztázása következik, hogy az adott kompetencia milyen nehézségi foka szükséges a munkakör ellátásához.

Ahhoz, hogy a szervezeten belül ne legyenek eltérők az elvárások egy adott munkakörre vonatkozóan, vagy annak betöltőjével szemben, elsőként a szervezet céljait kell tisztázni, a szervezeti stratégiák segítségével. A másik oldal, a munkavállalói interjúk, ahol a munkaköri elvárások meghatározásához meg kell szólaltatnunk az alacsonyan, közepesen és magas szinten teljesítőket is.

A Spencer féle [26] kompetencia megfogalmazás alapján az alapkompentenciákhoz szinteket rendelhetünk. Erre egy példa az Ergofit példáján keresztül. [27] Nagyvállalati vezetők kompetencia elemzésénél minden, a munkakörhöz kapcsolódó kompetencia

definiálása lényeges. Példaként a szervezési képesség, és - a szintén fontos vezetői tulajdonság - a konfliktuskezelés definícióját és annak fokozatait/szintjeit mutatom be:

*Kompetencia megnevezése: szervezési képesség*

A követelmény definíciója:

A követelmény magában foglalja az erőforrások ésszerű és hatékony felhasználásának megszervezését, a munkatevékenységek összehangolását. A munkakörben igény a saját vagy mások munkájának megszervezése, időrendbe állítása, a közreműködő személyek, egységek munkájának összehangolása.

A követelmény fokozatai:

- 1 A munkakörben csak a saját munkáját kell megszervezni
- 2 A munkakörben egy kisebb létszámú csoport munkáját kell megszervezni.
- 3 A munkakörben több munkacsoport vagy egy nagyobb létszámú szervezeti egység munkáját kell megszervezni.
- 4 A munkakörben egy sok szervezeti egységből álló szervezet átfogó tevékenységét kell szervezni.

*Kompetencia megnevezése: konfliktuskezelés*

A követelmény definíciója:

A munkakörben szükség van a felmerült nézetkülönbségek miatt fellépő problémák megoldására, a különbözőségek összehangolására. A konfliktusok kezelése igényli a kooperációs készséget, kompromisszumkészséget, megegyezésre való törekvést. A konfliktusok megoldásához nagy önuralomra van szükség nézeteltérések okozta indulatok, feszültségek csökkentésére, megszüntetésére.

A követelmény fokozatai:

- 1 A munkakörben egyszerű és kiszámítható, ritkán jelentkező konfliktusok megoldására van csak szükség, melyek a nézetek egyeztetésével megoldhatók.
- 2 A munkakör rendszeresen előforduló egyszerű, kiszámítható konfliktusok megoldását igényli. A megoldás már időnként szükségessé teszi a kompromisszumkészséget.
- 3 A munkakör bonyolultabb, általában kiszámítható, esetenként váratlan konfliktusok megoldását igényli. Elvárás a konfliktusok megoldásához a magas szintű kompromisszumkészség.
- 4 A munkakörben előfordulnak nehezen megoldható konfliktusok is. Aktívan, kezdeményezően részt kell venni a megoldásban, képesnek kell lenni a konfliktusok során fellépő feszültségek csökkentésére.

A munkaköri követelmények (és kompetencia-fokozatok) meghatározásával egyidejű másikkal feladatunk a munkakört betöltő egyén képességstruktúráinak meghatározása.

A fentiek alapján kijelenthetjük, hogy a kompetencia alapú képzési rendszer feltételezi

- egyrészt a munkakörök kompetencia igényének ismeretét
- a szervezet tagjai kompetenciáinak ismeretét.

Ahhoz, hogy e feltételek teljesüljenek, az alábbi feladatok elvégzésére van szükség:

- a munkakörök elemzésére alapozva meg kell határozni a munkakör kompetencia egy szervezetben alkalmazható módszerrel kell meghatározni a szervezet tagjai milyen kompetenciákkal rendelkeznek
- a munkakörök kompetencia igénye, illetve a munkatársak kompetenciáinak ismeretében határozhatóak meg a hiányzó, vagy nem megfelelő szinten rendelkezésre álló kompetenciák
- a hiányzó kompetenciák ismeretében meghatározható a képzési igény,
- a képzési igények ismeretében megtervezhetők a képzések.

Valójában a kompetencia alapú képzési rendszer során

- törekedni kell arra, hogy a munkakört betöltő rendelkezzen mindazon kompetenciákkal, amelyek a munkakör eredményes betöltéséhez szükségesek
- a kompetenciákat időnként meg kell erősíteni, illetve karban kell tartani
- a kompetenciák folyamatos karbantartása egyben kifejezi azt is, hogy a szervezet fontosnak tartja a munkatársak „szervezeti értékét”, ezt igyekszik legalább megőrizni, illetve biztosítani a szervezetben a foglalkoztathatóságát
- a szervezet külső környezetében, illetve belül történő változások miatt egyre gyakoribb a szervezeti, illetve munkaköri követelmények, kompetencia-igények változása is, vagyis a kompetenciákat nem csak karban tartani, hanem folyamatosan fejleszteni is szükséges.

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a kompetencia alapú képzési rendszer tehát nem egyszeri fejlesztési akció a munkaköri megfelelés biztosításához, hanem folyamatos a fejlesztés a szervezet alkalmazkodásához, a folyamatos eredményes feladatellátáshoz.[28]

#### JEGYZETEK

- [1] Subáné Varga Judit: A virtuális általános menedzser. Korszerű Vezetés, OMIKK, 2000/5.
- [2] Nemeskéri Gyula-Pataki Csilla: A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Bp., 2007.
- [3] Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné-László Gyula-Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 2007.
- [4] Összefoglaló a Magyar Nemzeti Fejlesztési Tervről 2003.december
- [5] Farkas Éva: A felnőttképzés felértékelődése az emberi erőforrás-fejlesztés folyamatában, PTE-FEEFK, Pécs, 2006.
- [6] Nemeskéri Gyula-Pataki Csilla: A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Bp., 2007.
- [7] Varga Júlia: Oktatásgazdaságtan. Közgazdasági szemle Alapítvány, Bp., 1998.

- [8] Farkas Éva: A felnőttképzés felértékelődése az emberi erőforrás-fejlesztés folyamatában, PTE-FEEFK, Pécs, 2006.
- [9] [http://www.om.hu/letolt/eu/az\\_oktatas\\_es\\_kepzes\\_2010.pdf](http://www.om.hu/letolt/eu/az_oktatas_es_kepzes_2010.pdf)
- [10] A tanulók motiválása az élethosszig tartó tanulásra, Új pedagógiai szemle 2002. október
- [11] Dr. Henczi Lajos: Felnőttképzési menedzsment. Perfekt Gazdasági Tanácsadó. Bp., 2005
- [12] A magasan teljesítők rendszeres, szisztematikus összehasonlítása a kevésbé jól teljesítőkkel
- [13] Forrás: Mészáros Ágnes: A kompetenciák meghatározásának egy lehetséges módszere (dolgozat – BME Ergonómiai és Pszichológiai Tanszék 2005)
- [14] Nemeskéri Gyula-Pataki Csilla: A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Bp., 2007.
- [15] Norbert F.E.-Karoliny Mártonné-Farkas F.-Poór J. (szerk.) (2001): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest,
- [16] Bakacsi Gy.-Bokor A.-Császár Cs.-Gelei A.-Kovács K.-Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest,
- [17] Udvardi-Lakos Endre: Lifelong learning, modul, kompetencia. (Tézisek és magyarázatok). = Szakképzési Szemle, 2003. 1. sz.
- [18] Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK-KERSZÖV. KPMG Consulting. Budapest. 2001.
- [19] Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK-KERSZÖV. KPMG Consulting. Budapest. 2001.
- [20] T.H. Davenport - L. Prusak: Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó. Budapest. 2001.
- [21] Dr. Henczi Lajos: Felnőttképzési menedzsment. Perfekt Gazdasági Tanácsadó. Bp., 2005
- [22] Dr. Henczi Lajos: Felnőttképzési menedzsment. Perfekt Gazdasági Tanácsadó. Bp., 2005
- [23] Nemeskéri Gyula-Pataki Csilla: A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Bp., 2007.
- [24] Nemeskéri Gyula-Pataki Csilla: A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Bp., 2007.
- [25] Bakacsi Gy.-Bokor A.-Császár Cs.-Gelei A.-Kovács K.-Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest,
- [26] Bakacsi Gy.-Bokor A.-Császár Cs.-Gelei A.-Kovács K.-Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest,
- [27] Az Ergofit Kft. csoportvezetői kompetencia katalógusa alapján
- [28] Nemeskéri Gyula-Pataki Csilla: A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Bp., 2007.

## IRODALOM

- Bakacsi Gy.-Bokor A.-Császár Cs.-Gelei A.-Kovács K.-Takács S. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest,
- Farkas Éva (2006): *A felnőttképzés felértékelődése az emberi erőforrás-fejlesztés folyamatában*. PTE-FEEFK, Pécs.
- Henczi Lajos (2005): *Felnőttképzési menedzsment*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó. Budapest.
- Sveiby, Karl Erik (2001): *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. KJK-KERSZÖV. KPMG Consulting. Budapest.
- Kálmán Anikó (2009): *Az oktatástól az önálló tanuláshoz*. Budapesti Műszaki és Gazdálkodástudományi Egyetem, Budapest, 2009.
- Mészáros Ágnes (2005): *A kompetenciák meghatározásának egy lehetséges módszere*. (dolgozat – BME Ergonómiai és Pszichológiai Tanszék).
- Nemeskéri Gyula-Pataki Csilla (2007): *A HR gyakorlata*. Ergofit Kft. Budapest.
- Norbert F.E.-Karoliny Mártonné-Farkas F.-Poór J. (szerk.) (2001): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-KERSZÖV Jogi és

Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

Subáné Varga Judit: A virtuális általános menedzser. *Korszerű Vezetés*, OMIKK, 2000/5.

T.H. Davenport–L. Prusak (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó. Budapest.

Udvardi-Lakos Endre: Lifelong learning, modul, kompetencia. (Tézisek és magyarázatok). = *Szakképzési Szemle*, 2003. 1. sz.

Varga Júlia (1998): Oktatásgazdaságtan. Közgazdasági szemle Alapítvány, Budapest.

Összefoglaló a Magyar Nemzeti Fejlesztési Tervről 2003.december

([http://www.om.hu/letolt/eu/az\\_oktatas\\_es\\_kepzes\\_2010.pdf](http://www.om.hu/letolt/eu/az_oktatas_es_kepzes_2010.pdf))

A tanulók motiválása az élethosszig tartó tanulásra, *Új Pedagógiai Szemle* 2002.

október (<http://www.ofi.hu/tudastar/tanulok-motivalasa>)