



MISKOLCI EGYETEM

Gazdaságtudományi Kar
Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet
Humán Erőforrás Tanszék

Bűvös páros

A kompetencia és a versenyképesség

„Közösen a jövő munkahelyeiért”

Kompetencia alapú vállalati humán erőforrás
gazdálkodás témakör

Készítette: Elek Patricia Zita

K2B2QD

GT-3KS

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	2
2. A kompetencia.....	3
2.1 A kompetencia fogalma.....	3
2.2 A kompetencia összetevői	5
2.3 Kompetenciatípusok.....	5
2.4 Kompetenciák leírása	8
2.5 A szellemi tőke, a képesség, az adottságok és a kompetencia	9
2.6 A cégek és az egyének kompetenciái	10
2.7 A tökéletes munkavállaló ideálképe.....	10
2.8 Kulcskompetenciák készenléti szintje.....	10
2.9 Kompetenciamérés eszközei.....	11
2.9.1 Kompetenciatesztek:	12
2.9.2 Értékelő/ Fejlesztő Központok (ÉFK):	12
3. Tréningek szervezése, avagy a „gondoskodó vállalat”	14
4. Lojalitás.....	15
5. Fluktuáció.....	16
6. Versenyképesség	17
6.1. Versenyképesség vállalati szinten.....	17
6.2 Versenyképesség az egyes emberek szintjén.....	18
6.2.1 Folyamatábra	19
7. Összefoglalás.....	21
8. Források:	22

1. Bevezetés

„A kompetencia nem egy tulajdonság,
hanem, egy viszony a tudás és annak
birtokosa között”
(Baracska-Velencei 2004)

Manapság igen divatos kifejezésnek tartják a kompetenciát és a vállalatok különböző kompetencia fejlesztésére irányuló tréningeket szerveznek. Vajon miért ilyen lényeges a kompetenciákkal való törődés, miért tulajdonítanak ilyen nagy jelentőséget neki a vállalatok?

A profitorientált cégek számára az elsődleges a profitmaximalizálás, amit csak akkor tudnak elérni, ha versenyképesek a piacon. Szóval a versenyképesség és a kompetenciák közötti kapcsolat világíthat rá minket arra, hogy miért is ilyen fontos, hogy megfelelő kompetenciákkal rendelkezzen egy cég, és annak dolgozói. Fontosak tehát a dolgozók, a munkavállalók, mivel egy szervezet hatékonysága végső soron az egyének hatékonyságától függ.

Dolgozatomban tehát a kompetencia és a versenyképesség közötti kapcsolatot fogom vizsgálni. A kompetencia és a versenyképesség, mint „bűvös páros” jelenik meg munkámban, amelyek szorosan összefüggnek, és egymásra vannak utalva.

Felállítottam egy alaphipotézist, és ennek részelemeit, egymáshoz fűződő viszonyát vizsgálom pályamunkámban.

- Alaphipotézis:

Ha a dolgozók munkavállalói kompetenciáit erősítjük, tudatosítjuk a dolgozóban, az növeli a dolgozók lojalitását, csökkenti a fluktuációt, javítja a versenyképességet.

Dolgozatomban nagy figyelmet fordítok arra, hogy tisztázzam a kompetencia fogalmát, illetve fogalomkörét. Ez egy jelentősebb részt foglal el pályaművemben, mivel a kompetencia a kulcsfontosságú elem ebben a pályaműben.

Ezután a kulcskompetenciák készenléti szintjének mérését mutatom be, mely után következik a tréningek bemutatása, majd a „gondoskodó vállalat” képének kifejtése.

Ezt követően a lojalitás fogalmához érkezem. Rávilágítok arra, hogy hogyan kapcsolódnak össze a tréningek és a lojalitás. Eztán rávilágítok a lojalitás és a fluktuáció közötti kapcsolatra.

Végül pedig a versenyképességet elemzem, hogy miként is függ össze a kompetenciával.

2. A kompetencia

2.1 A kompetencia fogalma

A kompetencia fogalmát nehéz egyértelműen meghatározni, mivel többféle definíciót is olvashatunk vele kapcsolatban a szakirodalmakban. A mi jut eszébe először a kompetencia szó hallatán kérdésre az átlagos válasz a készség, képesség szokott lenni. A legtöbb ember az oktatáshoz köti ezt a kifejezést, és a témában jártasabbak a PISA felmérést (új tudáskonceptió mentén zajló nemzetközi mérési folyamatok) is említik a fogalom kapcsán.

A kompetenciát is értelmezhetjük szűkebb, illetve tágabb értelemben. Nézzünk néhány definíciót a kompetencia fogalmára, hogy tisztábban lássuk mit is jelent ez a bűvös szó.

- A kompetencia latin eredetű szó, alkalmasságot, ügyességet fejez ki.
- A Pedagógiai Lexikon szerint „alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők” (Pedagógiai Lexikon, 1997)
- Az egyik talán leggyakrabban idézett meghatározás Coolanhtól származik, aki szerint: „A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíción

alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában.”
(Coolanhan)

- Boda György szerint: „A kompetencia az a képesség, hogy az emberek dologi vagy eszmei vagyont hozzanak létre.” (Boda 2008)
- Velencei Jolán - Sveiby (Sveiby 2001) logikájának nyomán haladva – azt mondja: „Valaki vagy kompetens vagy nem. A kompetencia nem egy tulajdonság, hanem egy viszony a tudás és annak birtokosa között.” (Velencei 2007)
- „Ahhoz, hogy valaki kompetenssé tudjon válni, a tudatosságon keresztül vezet az út” (hogy képesek vagyunk a dolgokat érteni, megérteni, a rendszer egészét átlátni, s abba az új ismereteket és dolgokat elhelyezni és megoldani) (Noszky 2008)
- „Igazából az emberi kompetencia nem másolható le, ezért- kialakításának érdekében- mindenkinek saját magának kell az utat megjárnia: gyakorlással, ismétléssel stb. kifejleszteni a kompetenciát, aminek nyomán remélhető, hogy a viszonyunk a dolgokhoz, a tudás felhasználásához, a problémamegoldás egyes lépéseire egyre tudatosabb és tudatosabb lesz.” (Sveiby 2001)
- A kompetencia fontosságát jelzi, hogy jogszabályi keretben is meghatározták fogalmát, a Felnőttképzési törvényben. „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.” (2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről, 29. paragrafus 10.)
- Mások szerint a kompetencia fogalmát úgy határozhatjuk meg, mint egy személy alapvető, meghatározó jellemzőit, melyek ok-okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.
- Az EU a kompetencia tartalmának megfogalmazására egy bizottságot hozott létre. A bizottság a tudást, a személyiség tulajdonságait (készségek, jártasságok, képességek) és a beállítódást (attitűdöt) jelölte meg tartalmi elemekként.

Tehát, mint a fogalmakból is látszik, a kompetencia hozzáértést és jártasságot jelent. A hozzáértés azt jelenti, hogy képesek vagyunk elvégezni a ránk bízott feladatot, munkát, a jártasság pedig tartalmazza a többféle megszerzett ismeretünket, felkészültségünket, azt, hogy tapasztalattal rendelkezünk, gyakorlottak vagyunk.

2.2A kompetencia összetevői

A kompetenciának különböző összetevői lehetnek. Most lássuk a kompetencia összetevőit kétféle osztályozás szerint is.

„A” típusú osztályozás (Dr. habil. Noszkay Erzsébet szerint):

- ismeretek, a tudás (knowledge)
- készségek, jártasságok (skills)
- önértékelés, szociális szerepek- személyes értékek (value) mentén szerveződnek
- személyiségvonások (character)
- motivációk (motivation)

„B” típusú osztályozás szerint (Boda György szerint):

- explicit tudás
- a jártasság (skill)
- tapasztalat
- értékítéletek
- társadalmi közeg

2.3 Kompetenciatípusok

Többféle osztályozási mód is fellelhető a kompetenciatípusok tekintetében, lássuk őket.

Első fajta osztályozási mód szerint vannak:

- Általános kompetenciák (írás, olvasás, számolás stb., általában mindaz, amit az általános iskolákban sajátítunk el)

- Funkcionális kompetenciák (kialakításuk szakközépiskolákban, felsőoktatási intézményekben, illetve nem iskolarendszerű képzésben zajlik)
- Kulcskompetenciák (munkahelyen alakul, formálódik)

Igen gyakran használják a kulcskompetencia kifejezést az általános kompetenciákra. Azonban a kettő nem összekeverendő. Az egyik egy tanulási készségekhez nélkülözhetetlen alapot feltételez, míg a másik egy szakterületen a problémamegoldó képesség, komplex tudás egyre táguló kifejlődését feltételezi.

Második fajta osztályozási mód szerint a következő kompetenciákat különíthetjük el: Vass Vilmos közlése szerint az úgynevezett Quebec-program alapján négy kompetencia kategória létezik

- intellektuális kompetenciák - információhasználat, problémamegoldás, kritikai gondolkodás, kreativitás
- módszertani kompetenciák – hatékony munkamódszerek alkalmazása, információs és kommunikációs technológiák
- személyi és szociális kompetenciák – identitás, együttműködés másokkal
- kommunikáció

Harmadik fajta osztályozási mód szerint léteznek:

- Kommunikációs kompetenciák
- Együttműködési kompetenciák
- Problémamegoldó kompetenciák

A kommunikációs kompetencia az egyén képessége arra, hogy két vagy több ember közötti kapcsolatban (interakcióban), valamilyen közösségi jelrendszerben információcserét bonyolítson le. Érzései, gondolatait az ember a különböző kommunikációs csatornákon keresztül a lehető legpontosabban tudja a címzethez eljuttatni.

Az együttműködési (kooperációs) kompetencia az a képesség-együttes, amely a résztvevők együttműködésén alapul. Az egyéni és közös felelősség, az egymásra

utaltság elvére épül. A részvételi, irányítási, felelősséggel összefüggő, szociális kapcsolatokat segítő képességek alkotják az együttműködési kompetenciát.

A problémamegoldó kompetencia az egyén képessége arra, hogy kognitív eljárásokat, azaz megoldásokat keressen akkor, amikor a megoldáshoz vezető út nem válik azonnal nyilvánvalóvá. Ez a kompetencia több tényezőt foglal magában, mint például az információk értékelése, az adott helyzet felismerése, mérlegelés és döntéshozatal.

Ezen osztályozási mód szerint a kompetenciák összetevői a következők:

- Kommunikáció, Szóbeliség, Írásbeliség, Képi információ feldolgozása
- Együttműködés, Nyitottság, Empátia, Szociális interakció
- Információkezelés, Forráskezelés, A kommunikáció értékelése
- Társas érzékenység Felelősségérzet, Szervezőképesség, Döntéshozatal, Érvelés, Vita
- Problémamegoldás, Hibakeresés, Döntéshozatal, Rendszerelemzés és – tervezés

Negyedik fajta osztályozási mód, aszerint, hogy milyen teljesítményt várunk el:

- Küszöb kompetenciák - azok a viselkedések, amelyekre feltétlenül szükség van a munka ellátásához
- Teljesítmény kompetenciák – azok a viselkedések, amelyek a kiválóakat megkülönböztetik az alacsonyan vagy az átlagosan teljesítőktől

Ötödik fajta osztályozási mód, aszerint, hogy mennyire általánosan értelmezzük a kompetencia fogalmát:

- Kemény kompetenciák (competence) - azoknak a tevékenységeknek az összessége, amelyeket a dolgozónak el kell tudnia végeznie a megfelelő színvonalon ahhoz, hogy a munkáját el tudja látni.
- Lágy kompetenciák (competency) – a kompetens teljesítményt lehetővé tevő viselkedésformákra utal, melyek háttérben a képesség, a tudás, a személyiség, a motiváció húzódik meg.

A többfajta osztályozási mód közül az elsőben szereplő kulcskompetenciáknak fogunk majd nagyobb jelentőséget tulajdonítani, mivel az ezzel való rendelkezés mind az

egyéneknek, mind a vállalatoknak nagyon fontos a versenyképesség elérése érdekében.

2.4 Kompetenciák leírása

A gyakorlatban a következő kompetencialistákkal és rendszerekkel találkozhatunk:

- Keret kompetenciák: Olyan kompetenciák, melyeket a szervezet, vagy annak egy része minden tagjától elvár. Ezek a „generikus kompetenciák”
- Kompetencia térképek: Egy-egy foglalkozás sikeres üzéséhez szükséges kompetenciákat írják le.
- Kompetencia profilok: Egy- egy munka magas szintű elvégzéséhez szükséges kompetenciákat tartalmazzák.
- Kompetencia listák: Felsorolják csupán a szükséges kompetenciákat, tehát az előző három kompetencia- leírás alapját adják.

Nézzük meg például, hogy milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy civil dolgozónak:

- Elméleti és gyakorlati tudás, tapasztalat
- Szakmai ismeretek és készségek
- Kommunikációs képességek
- Konfliktuskezelési ismeretek
- Problémamegoldó képességek átadása
- Menedzselés képessége (pl.: egyedi fejlesztési tervek, cselekvési programok estében)
- Önismeret
- Együttműködési hajlandóság
- Elkötelezettség

2.5A szellemi tőke, a képesség, az adottságok és a kompetencia

Ezen fogalmak első hallásra nagyon közel állnak egymáshoz, de tartalmilag nem egyeznek meg teljesen. Vizsgáljuk meg a közöttük lévő kapcsolatot, hogy miként viszonyulnak egymáshoz.

„A szellemi tőke hordozórakétája a kompetenciának, de a kompetencia és a szellemi tőke nem szinonimái egymásnak.” (Laáb 2011)

A kompetencia egy egyedi kombináció, egyediségében lemásolhatatlan és utánozhatatlan. Beszélhetünk a kompetenciák szinergiájáról is, miszerint több kompetencia együttese többet ad, mint ha csak összeadnánk őket. (1 meg 1 = 3)

Az egyes emberek szellemi vagyonát készségeik és kompetenciáik alkotják. A személyes adottságaikból és képességeikből tevődik össze ezek forrása.

„A kompetenciák és a készségek képezik a ténylegesen meglévő és hasznosított szellemi erőforrásokat, míg a szellemi tőke egy része – ami akár sokszorosa is lehet a ténylegesen hasznosított résznek – még csak potenciális vagyon, hiszen benne foglaltatik a feltárára és hasznosításra váró kiaknázatlan képességek és adottságok halmaza.” (Laáb, 2011) A szellemi vagyon forrásaként a szellemi tőke csak egy lehetőség, míg a kompetencia kifejlesztésre került, azaz rendelkezésre álló és hasznosítható erőforrássá vált.

A képességek olyan feltárt és még feltáratlan kompetenciaforrások, amelyek együttesen adnak egy lehetőség-halmazt, melyet hasznosíthatunk életünk során.

Az adottságok személyiségünk nehezen megváltoztatható részei, amelyek a ránk jellemző egyedi tulajdonságokból, sajátosságokból állnak össze.

„A szellemi tőkéből kiaknázott, tényleges erőforrásokat az adottságokból és képességekből hasznosított készségek és kompetenciák alkotják. A készségek azok a képességek, amelyeket kellő gyakorlással, tapasztalatszerzéssel már kibontakoztattunk.” (Laáb 2011)

Tehát mint a fogalmak tisztázása után láthatjuk, az ember rendelkezik potenciális és tényleges „vagyonnal”, értékkel. Minden olyan készség, képesség, adottság nagy érték tud lenni, amit az embernek sikerül kiaknáznia, és nem hagyja parlagon veszni azt.

2.6A cégek és az egyének kompetenciái

Léteznek személyes és cégszintű kompetenciák. Ezeket összekeverni, egy kalap alá venni nem lehet. Habár mindkét esetben az emberek hozzáértéséről és jártasságáról van szó, ám a különbség mégis lényeges. Egy cég csak a számára fontos, releváns kompetenciákat várja el a munkavállalótól foglalkoztatásuk során, és csak azokat igyekszik megszerezni, hasznosítani és fejleszteni (tréningek).

A vállalatok estében is a kompetencia az egyes munkavállalók hozzáértéséből és jártasságaiból tevődik össze, ám ezen felül további, az emberek együttműködéséből származó kompetenciák is szerepet kapnak. Itt és ebben az értelemben beszélhetünk a fent említett kompetencia-szinergiáról. A kompetencia szinergia része a csoportszinergia, a vállalati kultúra, az élő kapcsolatrendszer stb.

2.7A tökéletes munkavállaló ideálképe

A vállalatok olyan teljesítményorientált munkavállalót keresnek, aki pontos és megbízható. A kommunikációs képességek közül leginkább a megértés szükséges a munka során. Nagyon fontos a jó stressz tűrő képesség, és nyilván a szakma ismerete. Peter Drucker szerint a tudásalapú gazdaságban különösen előnyösen talál munkát az, aki elég kreatív, jó a problémamegoldó és az ismeretátadó képessége, tud lelkesedni és bízni a sikerben, valamint fogékony az új dolgokra.

2.8 Kulcskompetenciák készenléti szintje

Először is tisztázzuk, hogy mit értünk a kulcskompetencia kifejezés alatt!

„A kulcskompetenciák az egyes munkakörök elvárt szintű betöltéséhez szükséges kompetencia-előirányzatok. Meglétük biztosítja az egyes munkakörökben a megfelelő hozzáértést és jártasságot.”(Laáb 2011) Tehát a kulcskompetenciák megléte „kulcsfontosságú”, és nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a munkavállalóink

rendelkeznek-e velük. A kulcskompetenciák a stratégiai munkakörökben dolgozóknál kapnak a legnagyobb szerepet.

Mit kell tennünk, ha meg akarjuk tudni, hogy mekkora a cégünknel a kulcskompetenciák készenléti szintje? A választ kérdésünkre Laáb Ágnes A kompetencia, a versenyképesség és a flow (2011)cikke alapján foglaltam össze.

- Első lépés: Azonosítani kell azoknak a munkaköröknek az ellátásához szükséges kulcskompetenciákat, amelyek a vállalat stratégiai céljainak megvalósításához leginkább hozzájárulnak. A stratégiai munkakörök és kompetenciák meghatározása során rögzíteni kell a kívánatos tudásszintet, a szakismeretet, és az értékekkel kapcsolatos elvárásokat.
- Második lépés: Meg kell állapítani a kompetencia készenléti szintjét, azaz fel kell tártani, hogy az elvárásokhoz képest milyen összetételű és színvonalú a stratégiai munkakörökben dolgozók kompetenciája.
(Például: ha 100 stratégiai munkakörben dolgozó közül 35 felel meg a szükséges kompetencia-profilnak, akkor a készenléti szint 35%.)

Most érkezünk el egy igazán lényeges ponthoz, hogy hogyan is mérhető a munkavállalók kompetencia szintje.

2.9 Kompetenciamérés eszközei

Ha már megvannak a vizsgálni kívánt kompetenciák, szükségünk lesz olyan eszközökre, melyekkel ezeket mérni lehet. A következőkben a kompetenciatesztekről és az Értékelő/Fejlesztő központokról lesz szó röviden.

A kompetenciamérés eszközei egy vállalatnál a következő területeken hasznosíthatók:

- kiválasztás
- egyéni fejlesztés (leggyakoribb felhasználási terület)
- teljesítményértékelés
- elbocsátás

2.9.1 Kompetenciatesztek:

A kompetenciateszt standardizált mérőeszköz, melynek háttérében kompetenciamodell áll. A kompetenciatesztek kialakítása lehetőséget ad arra, hogy a jelölt maga töltse ki, és arra is, hogy mások (pl.: csoportvezetők, kollégák, beosztottak) válaszolják meg azt a jelöltről.

Az olyan vizsgálatokat, melyben a jelölt munkahelyi viselkedéséről különböző nézőpontokból szerzünk információt, *360 fokos vizsgálatnak* nevezzük.

A 360 fokos kompetenciavizsgálatok kétségtelenül a személyügyi munka igen hatékony és egyre népszerűbb eszközei.

2.9.2 Értékelő/ Fejlesztő Központok (ÉFK):

Az Értékelő/Fejlesztő Központ olyan kiválasztásra és/vagy fejlesztésre szolgáló módszer-együttes, ahol

- több kompetencia alapján
- több szimulációs gyakorlat segítségével
- több értékelő
- több jelöltet vizsgál egyszerre, és
- az eredményeket integrálják.

Ez a multidimenzionális módszer-együttes előre meghatározott és jól definiált kompetenciák mérésére szolgál. Az ÉFK tervezésekor a személyügyi szakemberek meghatározzák, hogy mely kompetenciákat milyen gyakorlatokkal fognak mérni, lehetőleg úgy, hogy minden kompetenciát több eszköz/esemény által szolgáltatott információkból tudjanak megítélni. A lenti táblázatban egy olyan mátrix látható, amely egy ÉFK egyik résztvevőjéről készült: a 8 kompetenciát 5 fokú skálán 7 módszerrel mérték az értékelők.

Példa egy értékelők által kitöltött kompetencia mátrixra:

Kompetenciák Gyakorlatok	Analitikus gondolkodás	Eredmény orientáltság	Csapat- vezetés	Mások fejlesztése	Csapatmunka	Befolyásolás	Rugalmasság	Kezdeményezés
OPQ 32 személyiségteszt	****	*****	****	**	*	****	**	***
Numerikus képesség-teszt	*****							
Verbális képesség-teszt	****							
Általános intelligenciateszt	***							
Csoportos gyakorlatok			****		***	**	****	****
Irattálca gyakorlatok	****		*****	*****				
Egyéni prezentációs gyakorlat	****	***						****

(Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/kompetenciovizsgalo-eszkozok-20080425.html>)

A készenlétszint-elemzés eredménye alapján kijelölhetjük a kompetencia- készenléti szint javítását célzó feladatokat. Meghatározható, hogy hol lehet és érdemes emelni a meglévő kompetencia színvonalat, és hogy mekkora áldozatot szabad ennek érdekében hoznia a vállalatnak.

Ha hiányzó kompetenciára bukkanunk, amely a stratégiai célok megvalósítása érdekében lényeges lenne, akkor döntenünk kell. Vagy a meglévő munkatársat képezzük és fejlesszük tréningekkel, vagy a hiányzó kompetenciát új, ilyen téren nagy tapasztalattal rendelkező munkatárs felvételével biztosítjuk.

3. Tréningek szervezése, avagy a „gondoskodó vállalat”

Tehát a munkáltató részéről elvárt kompetenciák (kulcskompetenciák) megszerzéséhez tanfolyamokat, tréningeket szerveznek. Komoly és egyre fokozódó igény van a kompetenciafejlesztő, a kompetencia gyakorlására felkészítő képzésekre.

A cégeknek az alapvető érdeke, hogy alkalmazottai az adott helyen szükséges kompetenciákkal, azok minőségi szintjével rendelkezzenek. A kompetenciafejlesztő tréningek irányulhatnak a kompetenciák kialakítására, bővítésére, illetve azok fokozatos megerősítésére. Mivel a szakmai tudás, annak különböző helyzetekben való alkalmazására való képesség, a megfelelő személyiségtulajdonságok képezik a kompetencia tartalmát, ezeket lehet fejleszteni és bővíteni.

A jól tervezett, helyes módszereket alkalmazó tréning a kompetencia kialakításának, és fejlesztésének terepe. Egy tréning teljes folyamata általában négy részből áll:

- Célorientált ismeretek feldolgozása
- A feldolgozott ismeretek alkalmazása
- A gyakorlatok visszacsatolásos értékelése
- A személyiség fejlesztése

Ha a kompetencia fogalom elemei és a tréning részeit összevetjük, akkor átfedést vélünk felfedezni. A jó tréning befejezésekor a célzott, kívánt kompetencia képezi a kimenetelt.

Nézzük meg, hogy egy vállalatnál milyen jellegű tréningeket szerveznek leggyakrabban a kompetenciák javítása érdekében:

- Együttműködési, csapatépítő kompetenciák fejlesztése
- Vezetői hatékonyságra, teljesítmény motivációra irányuló tréning
- Személyiség és vállalkozói készségfejlesztés
- Együttműködés javítása kommunikációval

- Kiegészítő megelőző tréning
- A motiváció módszertana
- Hatékony együttműködés team munkában
- Vezetői hatékonyság javítása az integrált intézményekben

Fontos, hogy a munkavállalók a kompetencia tréninget ne nyűgként éljék meg, hanem belássák azt, hogy ez nemcsak a vállalat, hanem az ő érdeküket is nagymértékben szolgálja (egyéni fejlődés). A jó kompetenciákkal rendelkező dolgozó nagyobb valószínűséggel tud majd a jövőben előrelépni, így kompetenciáit folyamatosan fenn kell tartania, és bővítenie is kell azokat.

Fontos tudnia a vállalatoknak is, hogy érdemes pénz szálni az ilyen jellegű tréningekre, mivel a cég stratégiai céljait csak a kiváló kompetenciákkal rendelkező dolgozóival tudja nagyobb valószínűséggel elérni, mert a kompetenciák hozzájárulnak a célok eléréséhez. Tehát a tréningek kölcsönösen előnyösek mind a vállalat, mind a munkavállalók számára.

Az a cég, amelyik célzottan kompetenciajavító tréningeket szervez dolgozói számára, a gondoskodó vállalat képét fogja sugallni a munkavállalói számára. Azért mert a vállalkozásnál lévő emberek úgy érzik törődnek velük, a cég biztosítja az egyéni fejlesztési lehetőséget számunkra, így folyamatosan bővíthetik tudásukat, megvalósulhat számunkra a lifelong learning is akár.

4. Lojalitás

Ha kialakul a munkavállalók fejében a gondoskodó vállalat képe, akkor jobban fognak kötődni a céghez, pozitív érzelmeik lesznek vele kapcsolatban. Nyilván ez még nem elég ahhoz, hogy teljesen pozitív véleményük legyen a dolgozóknak a munkahelyükről, de ha a gondoskodó kép jó munkahelyi körülményekkel, kielégítő munkabérral párosul, akkor jó eséllyel mondhatjuk azt, hogy lojális munkavállalói csapattal rendelkezünk. Tehát elérkeztünk a lojalitás fogalmához.

A lojalitás céghűséget jelent. Egy cég számára a lojalitás igen fontos, mivel külső szempontból a visszatérő, márka hű fogyasztókra, vásárlókra, ügyfelekre van szüksége, belső szempontból pedig olyan munkavállalókra, akik nem akarnak kilépni a cégtől, jól érzik magukat munkahelyükön, hűségesek hozzá. Ez azért igazán lényeges, mert általában az új munkaerő felvétele több költséggel jár, mint a régi megtartása.

Tehát az, hogy egy vállalatról a gondoskodó kép jusson eszébe a munkavállalóknak egy fontos részeleme annak, hogy a dolgozók lojálisak legyenek hozzá. Így láthatjuk, hogy miként járulnak hozzá a kompetenciafejlesztő tréningek a céghűség kialakulásához.

5. Fluktuáció

Elérkeztünk ismét egy fontos fogalomhoz, a fluktuációhoz. Ha kompetenciafejlesztő tréningeket szervez a cég alkalmazottai számára, „gondoskodik róluk”, akkor nagy eséllyel lesznek a vállalat dolgozói lojálisak, a cég hű dolgozók pedig nem fogják növelni a fluktuációt. Tehát a lojalitás és a fluktuáció között fordított arányosságot lehet megállapítani.

Mit is jelent pontosan a fluktuáció?

„A munkaerőmozgás egyik fajtája a fluktuáció, ami a munkavállaló munkahely-változtatását jelenti.” (Ambrus-Lengyel 2006)

A fluktuáció, mint elvándorlás a munkahelyről hátrányos lehet a cég számára, mivel azt jelenti, hogy sokan felmondanak, távoznak a vállalattól, gyakran cserélődik a munkaerő. Ha gyakran mennek el a munkavállalók a vállalkozástól, akkor a rájuk fordított idő és pénz az oktatásukat, betanításukat, fejlesztésüket illetően odavész, és még magukkal is viszik a cégnél szerzett tudásukat, amit majd máshol fognak hasznosítani. Tehát a fluktuáció mértékének alacsony szinten való tartása igen lényeges a vállalatok számára.

6. Versenyképesség

Elérkeztünk a „bűvös páros” második tagjához, a versenyképességhez. Lássuk, az összefüggést, hogy miként jutottunk el a versenyképesség fogalmához a kompetenciától kezdve.

Ha a vállalat kompetenciafejlesztő tréningeket szervez, akkor „gondoskodó vállalat” lesz a dolgozók fejében, ami által nő a lojalitásuk a cég iránt, csökkeni fog a fluktuáció, és a javuló, bővülő kompetenciáknak, és a hűséges dolgozóknak köszönhetően versenyképesebb lesz a cég.

Lássuk, hogy milyen kapcsolatban is állnak a kompetenciák a versenyképességgel! Azaz. miért versenyképesebb az egyik cég a másikonál, és az egyik ember a másikonál.

6.1. Versenyképesség vállalati szinten

„Fel kell ismernünk, hogy a versenyképesség ma már nem a termékek és a szolgáltatások mennyiségén és minőségén áll vagy bukik, hanem lépességek, pontosabban kompetenciák versenyeznek egymással!” (Laáb 2011)

A termékek és szolgáltatások mennyiségét és minőségét hagyományos versenyelőnyöknek nevezhetjük. Ezeket a versenyelőnyöket a cégek a mai világméretű, igen erős versenyben pillanatok alatt elveszíthetik. Akkor hogyan szerezhető mégis tartós versenyelőny?

A válasz az, hogy a kompetenciák révén. A cégszintű kompetenciák akkor teszik versenyképessé a vállalatot, ha az képes felmutatni az értékteremtési folyamatában személyes és csoportos hozzáértéseket és jártasságokat, amelyek egyediségük és magas színvonaluk miatt utánozhatatlanok a versenytársak számára. Tehát a kulcsszó az egyediségen van.

Minden cég jó eséllyel válhat versenyképessé, ha van legalább egy alapvető kompetenciája (core competence).

Ilyen például a Sony-nak a miniatürizálás, a Too Late karóráknak az élénk színvilág, a DM drogériákban a kedves kiszolgálás, a Würth Szereléstechika Kft. személyes eladása, ahogyan partnerként bánnak a vevőikkel, stb.

Az alapvető kompetenciák megtestesülhetnek különböző termékekben, szabadalmakban, a gondosan ápoltságban, a kitűzött, hosszabb távon ígéretes fejlesztési irányokban, a cégek kultúrában, és a jó munkahelyi légkörben egyaránt.

A versenyképesség tárgyalásánál is igen lényeges megemlíteni, hogy nagy részben azon múlik, hogy a vállalat elképzelésiből mennyit tud ténylegesen megvalósítani. Illetve a versenyképesség nagy részben függ attól, hogy a cégnél dolgozó vezetők és tulajdonosok kompetencia- készenléti szintje mennyire teszi lehetővé a célok megvalósítását.

Tehát a vállalatok versenyképessége attól függ, hogy rendelkeznek-e legalább egy alapvető kompetenciával, amely számukra versenyelőnyt jelent, illetve attól, hogy képesek-e javítani a stratégiai munkakörök kulcskompetenciáinak készenléti szintjén.

6.2 Versenyképesség az egyes emberek szintjén

„Az egyes emberek személyes kompetencia-portfóliója attól lehet sikeres, versenyképes és hosszú távon is értékteremtő, ha a gyorsan változó külső elvárások helyett adottságaiból és készségeiből, valamint az életútja során felhalmozott siker - és kudarcélményeiből ötvözt olyan egyedi, csak rá jellemző kompetenciákat, amelyekkel minden időben és bármilyen körülmények között jobb lehet másoknál.”(Laáb 2011)

Az embereknek egyéni szinten is rendelkezniük kell legalább egy olyan alapvető kompetenciával, amiben kiválóak, és utánozhatatlanok. Így lehet az ember is tartósan versenyképes. Nyilván ha több ilyen kompetenciával rendelkezünk, az javítja az esélyeinket, de egy is elég. Tehát az a lényeges, hogy legyen meg ez a legalább egy ilyen alapvető kompetenciánk!

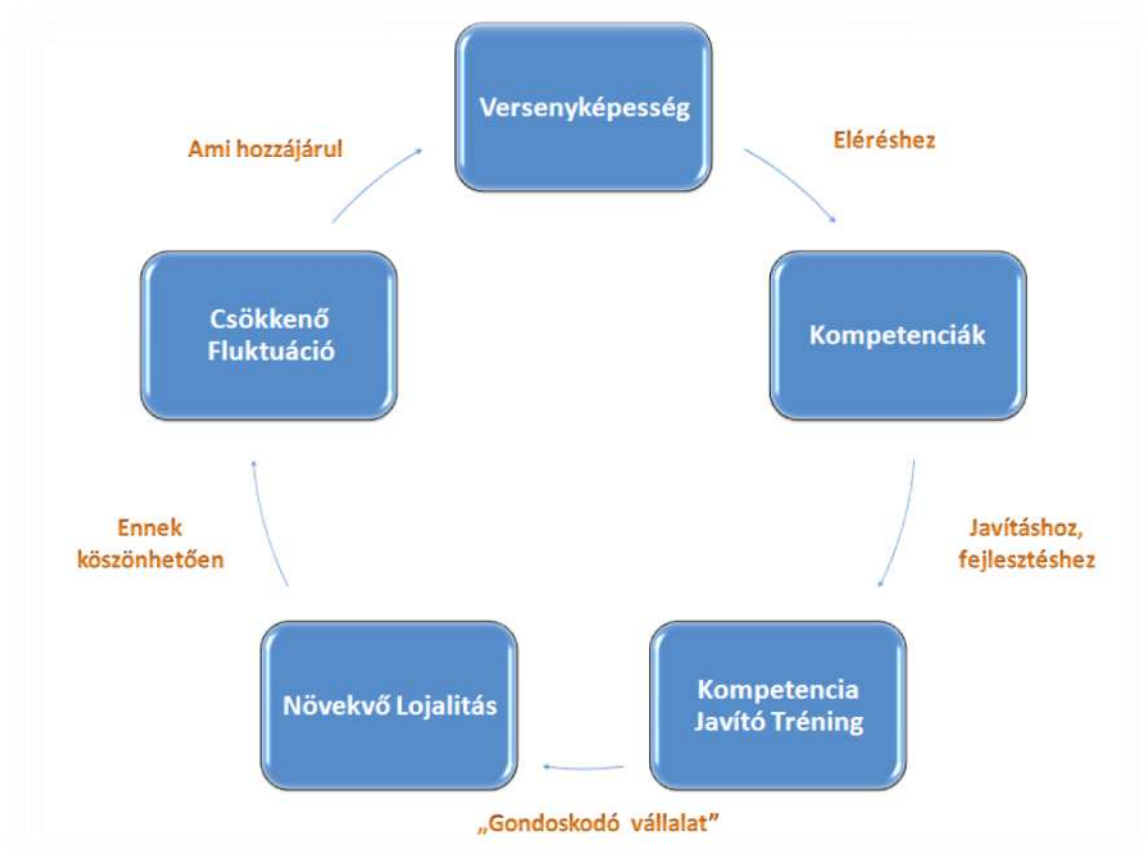
Fontos megvizsgálnunk, hogy hogyan is alakíthatjuk ki egyéni kompetenciánkat. Először is magunkat el kell fogadnunk olyannak, amilyenek vagyunk. A pozitív tulajdonságainkra kell építenünk elsősorban. Ezzel a pozitív szemlélettel képességeinkből olyan utánozhatatlan, csak ránk jellemző kompetenciákat kovácsolhatunk, amelyek nem avulnak el, nem mennek ki a divatból. A hangsúly tehát itt is, mint a cégeknél az egyediségen van.

A vállalatok és az egyének versenyképességének vizsgálata után levonhatjuk a következtetést, hogy az alapvető kompetenciákkal való rendelkezés az igazán lényeges, mely biztosítja számunkra az egyediséget, és ennek az egyediségnek a révén tudunk hosszú távon is versenyképesek maradni ebben a felgyorsult, versenyorientált világban.

6.2.1 Folyamatábra

Dolgozatom nagy témakörei: a kompetencia, a tréningek, a lojalitás, a fluktuáció és a versenyképesség voltak. Ezek a dolgozatom, és az alaphipotézisem kulcsszavai is.

Az alaphipotézis elméletben beigazolódott, az elemzés erre világít rá. Eljutottam a kompetencia fogalmától a versenyképességig, és feltártam az összefüggéseket. Az összefüggések illusztrálására egy folyamatábrát alkottam, amely bemutatja a „bűvös párost”: a kompetenciát és a versenyképességet. Az ábra összefoglalja pályaművem, tiszta képet ad arról, hogy milyen logikai szálon futott az elemzésem.



Forrás: Saját szerkesztés

Az ábra értelmezése:

A versenyképesség elérésére a cégeknek alapvető kompetenciával kell rendelkezniük, és kiváló kompetenciákkal rendelkező munkavállalókkal, akik biztosítani tudják a vállalat stratégiai céljainak elérését. A kompetenciákat mérni kell, és ha szintjük nem megfelelő, javítani, fejleszteni kell őket. Ennek eszközei a kompetenciajavító tréningek. Amelyik vállalat ilyen tréningeket szervez dolgozói számára, „gondoskodó vállalat” lesz a munkavállalók fejében. Ha ilyen pozitív véleményük lesz a dolgozóknak a vállalatról, akkor lojálisak, azaz hűek lesznek hozzá. Aki pedig hű a munkahelyéhez, az nem akar elvándorolni tőle, tehát csökkenni fog a fluktuáció a cégnél. A csökkenő mértékű fluktuáció pedig, a vállalatról alkotott pozitív véleménnyel, és a kiváló kompetenciákkal rendelkező munkavállalókkal együtt hozzájárul a vállalat versenyképességéhez.

7. Összefoglalás

Dolgozatom célja az volt, hogy a kezdetekben megfogalmazott alaphipotézist igazoljam vagy cáfoljam. Ennek érdekében körüljártam a témát, megvizsgáltam a hipotézis tartalmának különböző elemeit, és azok egymáshoz fűződő viszonyát.

A pályamunkában nagy hangsúlyt fektettem arra, hogy megvilágítsam a kompetencia fogalmát, és fogalomkörét több oldalról is tekintve, több nézőpont szerint is. A kompetencia összetevőit, tartalmi elemét többféle csoportosítás szerint is bemutattam. A kompetencia fogalmának bemutatása adja a pályamű alapját, majd a hipotézis kibontása szolgáltatja a logikai ívét, menetét.

Az összefüggéseket egy folyamatábrán keresztül tettem szemléletesebbé. A folyamatábra megmutatja, hogy mi az összefüggés a kompetencia és a versenyképesség között. A folyamatábra jól összefoglalja az alaphipotézisem elmélet igazolását, melyet szeretnék a gyakorlatban is megvizsgálni.

Tehát a következő lépés a hipotézis gyakorlati életben történő igazolásának vizsgálata lesz különböző vállalatok bevonásával.

8. Források:

- 2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről, 29. paragrafus 10.
- A női munkavállalás és a lifelong learning kapcsolata: Dr. Habil Noszkay Erzsébet CEO magazin X.évfolyam 2009/2
- Ambrus Tibor - Lengyel László (2006): Humán controlling számítások. Budapest, CompLex Kiadó Kft., 74.
- Dr.Laáb Ágnes A kompetencia, a versenyképesség és a flow: CEO magazin XII.évfolyam 2011/1 és2011/2
- <http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-a-hr-tevekenyseg-gyakorlataban-i-resz-20090216.html> Letöltés ideje: 2012.05.08
- <http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-a-hr-tevekenyseg-gyakorlataban-ii-resz-20090323.html> Letöltés ideje: 2012.05.08.
- <http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-alapu-hr-tevekenyseg-magyarorszagon-20080414.html> Letöltés ideje: 2012.05.08
- <http://www.hrportal.hu/hr/kompetencivizsgalo-eszkozok-20080425.html>Letöltés ideje:2012.05.08.
- <http://www.oki.hu/printerFriendly.php?tipus=cikk&kod=Hidak-Kompetencia> A kompetencia fogalmának értelmezése: Vass Vilmos Letöltés ideje: 2012.05.08.
- Nonbusiness marketing jegyzetek: Dr. Nagy Szabolcs MIM 2012-05-09
- Pedagógiai Lexikon, 1997 II.kötet, 266.o.



Bűvös páros

A kompetencia és a versenyképesség

Kompetencia alapú humán erőforrás
gazdálkodás témakör

A bemutatott pályamunka a
„Közösen a Jövő Munkahelyeiért
Alapítvány” támogatásával valósult
meg.

Készítette: Elek Patricia Zita

2012.05.11.

Miről is lesz szó?



- Bevezetés

- A kompetencia

- Tréningek szervezése, avagy a „gondoskodó vállalat”

- Lojalitás

- Fluktuáció

- Versenyképesség

- Összefoglalás

Bevezetés

- Kompetencia és a versenyképesség, mint „bűvös páros” közötti kapcsolat vizsgálata
- Alaphipotézis felállítása:
 - **Ha a dolgozók munkavállalói kompetenciáit erősítjük, tudatosítjuk a dolgozóban, az növeli a dolgozók lojalitását, csökkenti a fluktuációt, javítja a versenyképességet.**

A kompetencia



A kompetencia fogalma

- **„A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíción alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában.” (Coolanhan)**
- A Pedagógiai Lexikon szerint „alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők”
- Boda György szerint: „A kompetencia az a képesség, hogy az emberek dologi vagy eszmei vagyont hozzanak létre.”
- **Hozzáértés és jártasság**

A kompetencia összetevői

„A” típusú osztályozás szerint:
(Dr. Habil. Noszkay Erzsébet)

- ismeretek, a tudás (knowledge)
- készségek, jártasságok (skills)
- önértékelés, szociális szerepek- személyes értékek (value) mentén szerveződnek
- személyiségvonások (character)
- motivációk (motivation)

„B” típusú osztályozás szerint:
(Boda György)

- explicit tudás
- a jártasság (skill)
- tapasztalat
- értékítéletek
- társadalmi közeg

Kompetenciátípusok

1. Oszályozási mód:

- Általános kompetenciák
- Funkcionális kompetenciák
- **Kulcskompetenciák**

2. Oszályozási mód:

- Intellektuális kompetenciák
- Módszertani kompetenciák
- Személyi és szociális kompetenciák
- Kommunikáció

3. Oszályozási mód:

- Kommunikációs kompetenciák
- Együttműködési kompetenciák
- Problémamegoldó kompetenciák

4. Oszályozási mód:

- Küszöb kompetenciák
- Teljesítmény kompetenciák

5. Oszályozási mód:

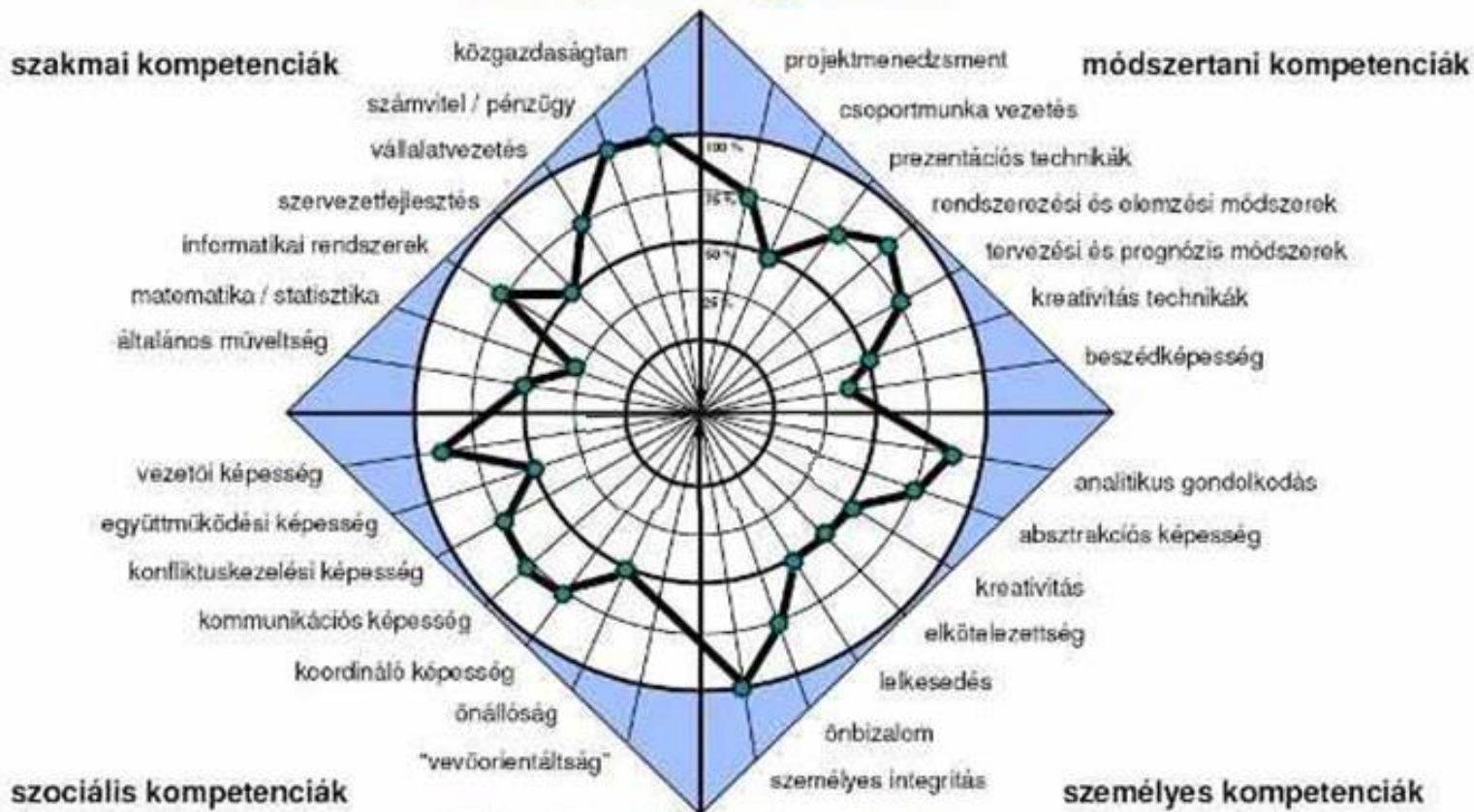
- Kemény kompetenciák (competence)
- Lágy kompetenciák (competency)

Kompetenciák leírása

- **Keret kompetenciák:**
 - Olyan kompetenciák, melyeket a szervezet, vagy annak egy része minden tagjától elvár. Ezek a „generikus kompetenciák”
- **Kompetencia térképek:**
 - Egy-egy foglalkozás sikeres űzéséhez szükséges kompetenciákat írják le.
- **Kompetencia profilok:**
 - Egy- egy munka magas szintű elvégzéséhez szükséges kompetenciákat tartalmazzák.
- **Kompetencia listák:**
 - Felsorolják csupán a szükséges kompetenciákat, tehát az előző három kompetencia- leírás alapját adják

A controller kompetenciák követelményprofilja

Tudás, ismeret, gyakorlat



Készség, képesség, attitűd



Management and Controlling Service Kft.

Kompetencia szinergia

A vállalatok estében

Kompetencia, a munkavállalók hozzáértéséből és jártasságából



Az emberek együttműködéséből származó kompetencia



Kompetencia szinergia

A kompetencia szinergia része a csoportszinergia, a vállalati kultúra, az élő kapcsolatrendszer.

A tökéletes munkavállaló ideálképe

- Teljesítményorientált
- Pontos
- Megbízható
- Kommunikációs
képeségek: megértés
- Jó stressz tűrő
képeség
- Szakma ismerete



Kulcskompetenciák készenléti szintje

- Kulcskompetenciák:
 - Az egyes munkakörök elvárt szintű betöltéséhez szükséges kompetencia-előirányzatok.
 - A kulcskompetenciák megléte biztosítja az egyes munkakörökben a megfelelő hozzáértést és jártasságot
 - A stratégiai munkakörökben dolgozóknál kapnak a legnagyobb szerepet

Kulcskompetenciák készenléti szintje

Első lépés:

- Azonosítani a munkakörök ellátásához szükséges kulcskompetenciákat
 - melyek a vállalat stratégiai céljainak megvalósításához leginkább hozzájárulnak.
- Rögzíteni
 - a kívánatos tudásszintet,
 - a szakismeretet,
 - az értékekkel kapcsolatos elvárásokat

Második lépés:

- Megállapítani a kompetencia készenléti szintjét
- Feltárni, hogy milyen összetételű és színvonalú a stratégiai munkakörökben dolgozók kompetenciája
 - az elvárásokhoz képest
- Ha például 100 stratégiai dolgozó közül 35 felel meg a szükséges kompetencia- profilnak, akkor a készenléti szint 35%

Hogyan mérhető a munkavállalók kompetencia szintje?



Kompetenciamérés eszközei

- Felhasználási területek
 - Kiválasztás
 - Egyéni fejlesztés
 - Teljesítményértékelés
 - elbocsátás
- **Kompetenciatesztek**
 - Standardizált mérőeszköz
 - Hátterében kompetenciamodell áll
 - 360 fokos vizsgálat



Kompetenciamérés eszközei

- **Értékelő/ Fejlesztő központok**
 - Kiválasztásra és/vagy fejlesztésre szolgál
 - Előre meghatározott kompetenciák mérésére
 - Minden kompetenciát több eszköz/esemény által mérnek
 - Multidimenzionális módszeregyüttes, ahol:
 - Több kompetencia alapján
 - Több szimulációs gyakorlat segítségével
 - Több értékelő
 - Több jelöltet vizsgál egyszerre, és
 - Az eredményeket integrálják

Kompetencia mátrix

Gyakorlatok Kompetenciák	OPO 32 személyiség- teszt	Numerikus képesség-teszt	Verbális képesség-teszt	Általános intelligencia teszt	Csoportos gyakorlat	Irattárca gyakorlat	Egyéni prezentációs gyakorlat
Analitikus gondolkodás	4	5	4	4		4	4
Eredmény orientáltság	5						3
Csapatvezetés	4				4	5	
Mások fejlesztése	2					5	
Csapatmunka	1				3		
Befolyásolás	4				2		
Rugalmasság	2				4		
Kezdeményezés	3				4		4

(Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/kompetenciazsgalo-eszkozok-20080425.html>)

8 kompetenciát, 5 fokú skálán, 7 módszerrel mérték az értékelők

Hiányzó kompetencia esetén

Hiányzó kompetencia esetén, (amely a stratégiai célok megvalósítása érdekében lényeges lenne) két lehetőség adódik:

- Meglévő munkatársat fejlesszük és képezzük tréningekkel
- Új munkatárs felvételével pótoljuk

Tréningek szervezése, avagy a „gondoskodó vállalat”



Kompetenciafejlesztő tréning

- Kompetencia kialakítására, bővítésére, megerősítésére
- Folyamata 4 részből áll:
 - Célorientált ismeretek feltárása
 - Feldolgozott ismeretek alkalmazása
 - A gyakorlatok visszacsatolásos értékelése
 - A személyiség fejlesztése
- Különböző területre irányuló tréningek



„Gondoskodó vállalat” képe

Lojalitás



Lojalitás - Céghűség

**„Gondoskodó
Vállalat”**

**Pozitív
érzelmek**

**Kötődés a
céghez**

Lojalitás

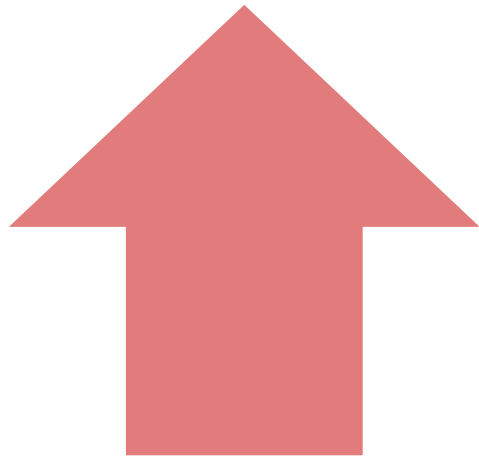
Fluktuáció



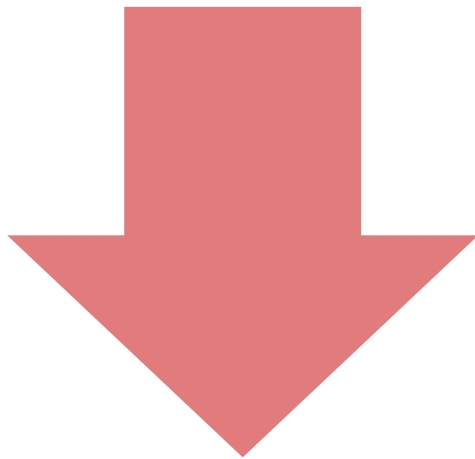
Fluktuáció

- „A munkaerőmozgás egyik fajtája a fluktuáció, ami a munkavállaló munkahelyváltogatását jelenti.” (Ambrus Tibor – Lengyel László)
- A cégek számára fontos az alacsony szinten való tartása

Fluktuáció



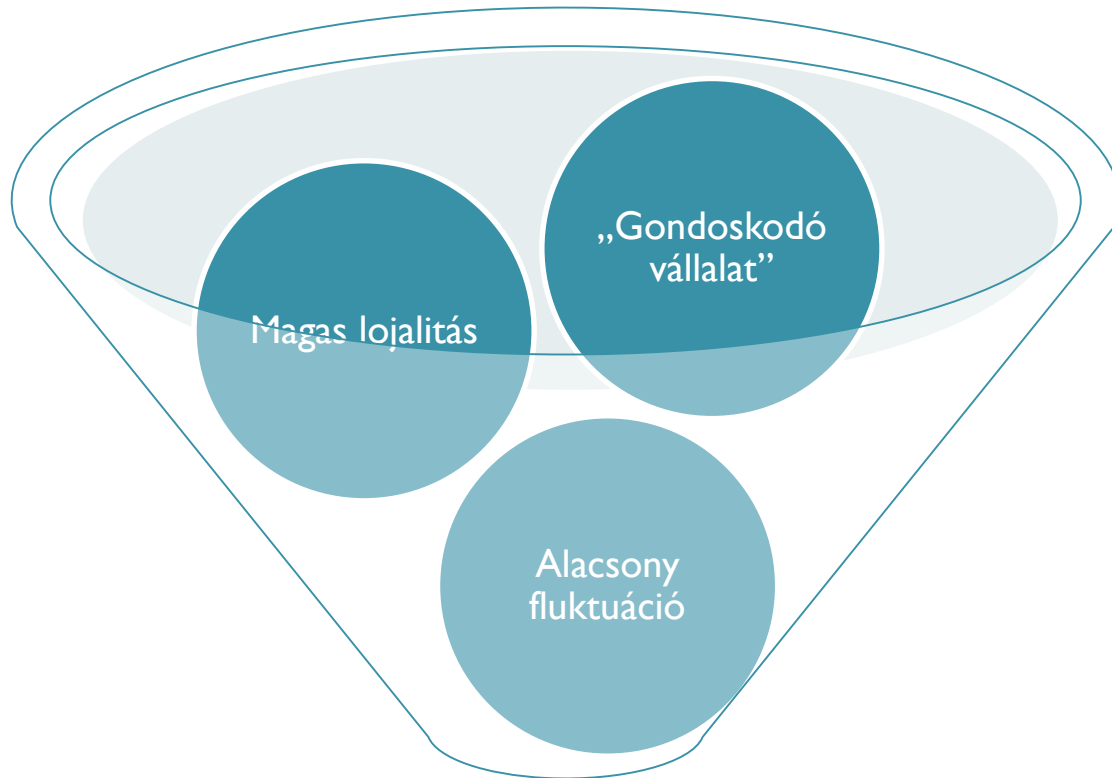
Lojalitás



Fluktuáció

Versenyképesség





Versenyképesség

Vállalatok versenyképessége

- Ma már nem a termékek és szolgáltatások mennyiségén és minőségén áll vagy bukik (hagyományos versenyelőnyök)
- Képességek és kompetenciák versenye
- A vállalatok képesek legyenek felmutatni személyes és csoportos hozzáértéseket és jártasságokat értékteremtési folyamatunkban
- A kulcsszó az egyediségen van

Vállalatok versenyképessége

- **Alapvető kompetencia** (core competence) fontossága!!!
 - Megtestesülhetnek:
 - Termékekben
 - Szabadalmakban
 - Ügyfélkapcsolatokban
 - Cégek kultúrában
 - Fejlesztési irányokban
 - Jó munkahelyi légkörben



Vállalatok versenyképessége

- Mitől függ?



- Attól, hogy a vállalat:

- az elképzeléseiből mennyit tud ténylegesen megvalósítani
- vezetőinek és tulajdonosainak kompetencia-készenléti szintje mennyire teszi lehetővé a célok megvalósítását
- Rendelkezik-e legalább egy alapvető kompetenciával, mely a versenyelőnyt biztosítja

Egyének versenyképessége



- A kompetencia-portfólió akkor lehet sikeres, ha:
 - Adottságainkból, és készségeinkből
 - Életutunk során felhalmozott siker és kudarcélményekből
 - **Egyedi**, csak ránk jellemző kompetenciákat ötvözzük

Egyének versenyképessége

- Rendelkezni legalább egy **alapvető kompetenciával !!!**
 - Amiben kiválóak és utánozhatatlanok vagyunk
- Hogyan alakítható ki az alapvető kompetencia?
 - Magunkat el kell fogadnunk
 - Pozitív szemlélet
 - Pozitív tulajdonságokra építés
 - **Egyediség**

Összefoglalás

- **Két nagyobb témakör**
 - Kompetencia fogalmának, fogalomkörének tisztázása



Pályamű alapja

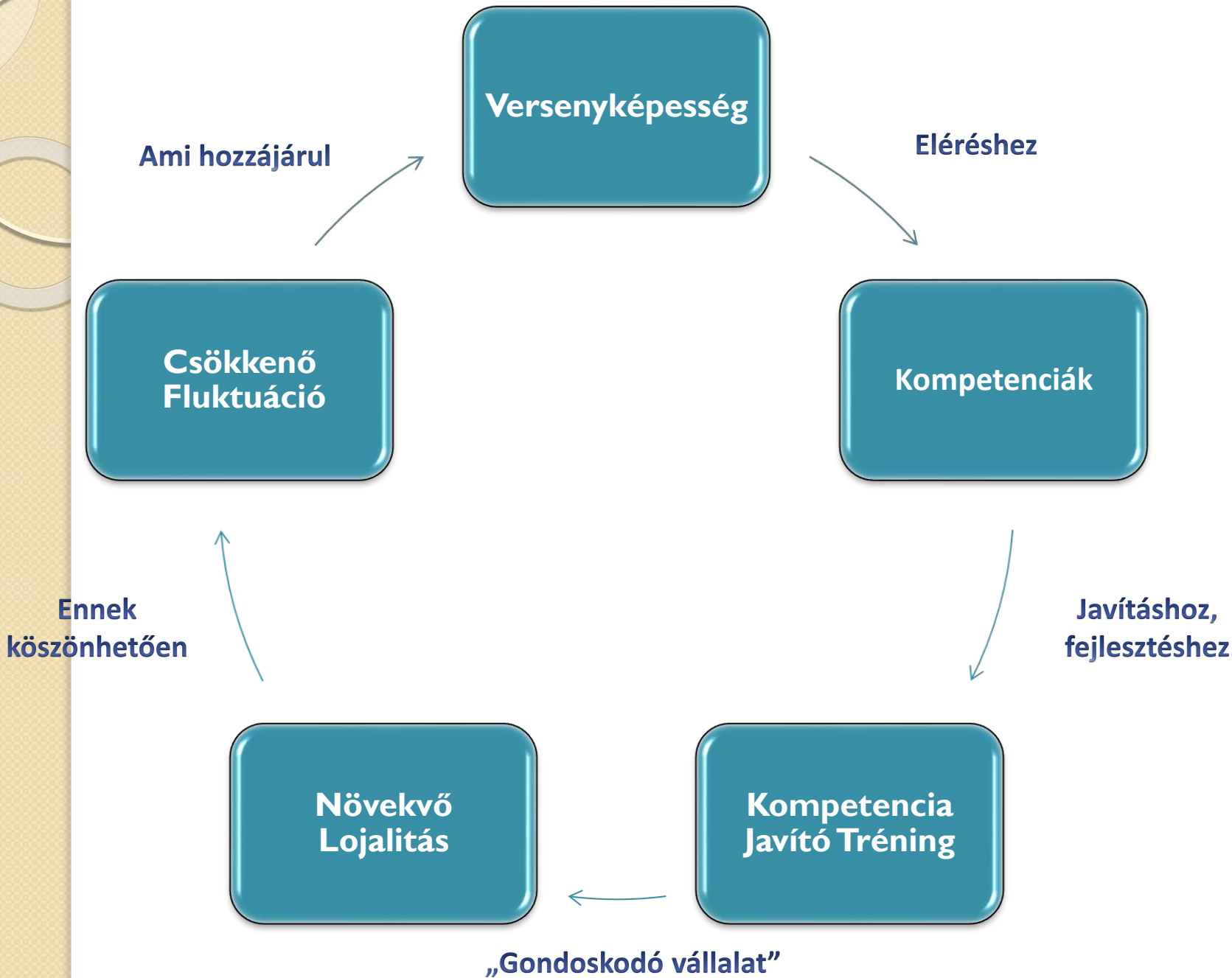
- Hipotézis tartalmának, különböző elemeinek, azok egymáshoz fűződő viszonyának vizsgálata



Dolgozat logikai íve

Összefoglalás

- Eljutni a kompetencia fogalmától a versenyképességig - „bűvös páros”
- Összefüggések feltárására folyamatábra megalkotása
- A dolgozat kulcsszavai:
 - Kompetencia
 - Tréningek
 - Lojalitás
 - Fluktuáció
 - Versenyképesség



Köszönöm a figyelmet!

