

**KOMPETENCIA-SZAKADÉK A FELSŐOKTATÁS ÉS A MUNKAERŐPIAC  
KÖZÖTT: HIÁNYZÓ KÉSZSÉGEK ÉS FEJLESZTÉSI IRÁNYOK  
FRISSDIPLOMÁSOK KÖRÉBEN**

**Author(s) / Szerző(k):**

Tóthné Kiss Anett (PhD)  
Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
(Magyarország)

Jaskó Eszter Margit  
Miskolci Egyetem Ferenczi Sándor Egészségügyi Technikum  
(Magyarország)

Jaskóné Gácsi Mária  
Miskolci Egyetem Bölcsészet- és Társadalomtudományi Kar  
(Magyarország)

**Első szerző e-mail:**

tothne.kiss.anett@gmail.com

**Cite:** Tóthné Kiss Anett, Jaskó Eszter Margit és Jaskóné Gácsi Mária (2025):  
**Idézés:** Kompetencia-szakadék a felsőoktatás és a munkaerőpiac között: hiányzó  
készségek és fejlesztési irányok frissdiplomások körében. *Mesterséges  
Intelligencia – interdiszciplináris folyóirat*, VII. évf. 2025/1. szám. 57-73.  
Doi: <https://www.doi.org/10.35406/MI.2025.1.57>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-  
NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

**EP / EE:** Ethics Permission / Etikai engedély: KFS/2025/MI0004

**Reviewers:** Public Reviewers / Nyilvános Lektorok:  
**Lektorok:** 1. Szabóné Balogh Ágota (Ph.D.), Gál Ferenc Egyetem  
2. Stóka György (Ph.D.), Tokaj Hegyalja Egyetem

Anonymous reviewers / Anonim lektorok:  
3. Anonymous reviewer (Ph.D.) / Anonim lektor (Ph.D.)  
4. Anonymous reviewer (Ph.D.) / Anonim lektor (Ph.D.)

### Absztrakt

A kompetenciamérés a munkaerőpiacon egyre fontosabb szerepet játszik, hiszen segít feltárni a munkavállalók képességeit, tudását és készségeit, valamint lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy hatékonyan tudják definiálni egyes munkakörök betöltéséhez elvárásait. A tanulmány célja annak feltárása, hogy milyen kompetenciákat tartanak legfontosabbnak a munkaadók, és milyen mértékben rendelkeznek ezekkel a frissen diplomázott hallgatók. A kutatás módszertana a fontosság-teljesítmény elemzésen (IPA) alapul, amelyet 192 magyar vállalat és intézmény kérdőíves felmérésével valósítottak meg. Az eredmények szerint a legnagyobb eltérések a nyomás alatti munkavégzés, a vezetői készségek és az önállóság területén mutatkoznak, ahol a hallgatók teljesítménye jelentősen elmarad a munkaadói elvárásoktól. Ezzel szemben az együttműködési készségek és a fejlődési képesség terén magasabb teljesítményt mutattak a hallgatók. A digitális készségek, a problémamegoldás és a kreativitás is kiemelt fontosságúak, de ezekben is javításra van szükség. A tanulmány javaslatokat fogalmaz meg a felsőoktatás számára; többek között a gyakorlati képzés erősítését, a digitális kompetenciák integrálását és a hallgatóközpontú módszertanok alkalmazását. A kutatás hangsúlyozza a vállalatokkal való szorosabb együttműködés szükségességét, hogy a hallgatók jobban felkészüljenek a munkaerőpiac kihívásaira.

**Kulcsszavak:** felsőoktatás, kompetenciák, munkaerőpiac, fontosság-teljesítmény elemzés, digitális készségek

**Diszciplínák:** neveléstudomány, társadalomtudomány

### Abstract

*SKILLS GAP BETWEEN HIGHER EDUCATION AND THE LABOUR MARKET: MISSING SKILLS AND DEVELOPMENT DIRECTIONS AMONG RECENT GRADUATES*

Competency assessment is playing an increasingly important role in the labour market, helping to identify the skills, knowledge and abilities of workers and enabling companies to effectively define their requirements for specific jobs. The aim of this study is to explore what competences are considered most important by employers and to what extent they are possessed by recent graduates. The research methodology is based on an importance-performance analysis (IPA), which was implemented through a questionnaire survey of 192 Hungarian companies and institutions. The results show that the biggest differences are in the areas of working under pressure, leadership skills and autonomy, where students' performance is significantly below employers' expectations. Conversely, students performed better in collaboration skills and developmental skills. Digital skills, problem solving and creativity are also high priorities, but need to be improved. The study makes recommendations for higher education, including strengthening practical training, integrating digital competences and using student-centred

methodologies. The research stresses the need for closer cooperation with companies to better prepare students for the challenges of the labour market.

**Keywords:** higher education, competences, labour market, importance-performance analysis, digital skills

**Disciplines:** pedagogy, sociology

Számos előnye van mind a munkavállalók, mind a munkaerőpiaci szereplők számára a kompetencia profilok és vállalati kompetenciaterképek kialakításának. A szervezetek számára lehetőség nyílik a pontos munkaköri leírások, ezáltal munkaköri elvárások lehatárolására, hatékonyabban tudják megvalósítani a toborzást és szelektálást, hiszen a kompetenciaalapú felmérések segítenek a legjobban illő jelöltek kiválasztásában, csökkentve a rossz felvételi döntések kockázatát (Boyatzis, 1982, Campion et al., 2011, Tóthné, 2025). A teljesítménymenedzsment és emberi erőforrás fejlesztés területén a kompetenciamérés alapján a vállalatok célzottan képesek képzéseket szervezni, javítva a munkaerő teljesítményét, hatékonyságát (Armstrong & Baron, 1998). Hosszútávon pedig stratégiai előnyre tehetnek szert és versenyképesebbek lehetnek, ugyanis a jól mért készségbázis lehetővé teszi, hogy a vállalat gyorsabban alkalmazkodjon a piaci változásokhoz (Prahalad & Hamel, 1990, Tóth és mtsárai, 2018).

Mindazonáltal a kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment a munkavállalatok számára is számos előnnyel jár. Lehetőséget nyújt a személyes fejlődésre és sikeresebb karrierutakat valósíthatnak meg. A kompetenciamérés segít számukra azonosítani a fejlesz-

tendő területeket, lehetővé téve a célzott képzéseket és a szakmai fejlődést (Boyatzis, 1982).

A pontosan mért készségek alapján a munkavállalók jobban tudják irányítani karrierútjukat (Spencer & Spencer, 1993). A strukturált értékelés objektívebb, lehetőséget ad a konstruktív visszajelzésre, ami növelheti a motivációt és a munkateljesítményt (Boyatzis, 1982, McClelland, 1973). Ezáltal eredményes része az ösztönzési rendszernek. A legfontosabb és hosszú távú előnye a munkavállalók számára, hogy versenyképesebbé válhatnak a munkaerőpiacon, hiszen a hitelesen mért kompetenciák növelik az egyén alkalmazhatóságát és versenyképességét (Ulrich & Smallwood, 2004). Tehát mindezek alapján megállapíthatjuk, hogy a kompetenciamérés kritikus szerepet játszik a munkaerőpiaci hatékonyság növelésében, a munkavállalók fejlődésében, elhelyezkedési esélyeinek növelésében és a vállalatok versenyképességének erősítésében.

### Szakirodalmi áttekintés

A gyorsan változó gazdasági és technológiai környezet folyamatosan új kihívásokat jelent a munkaerőpiac számára. A digitális átalakulás, a globális verseny és a munkahelyek átstrukturálódása miatt egyre nagyobb hangsúlyt

kapnak az olyan kompetenciák, mint a a digitális jártasság, a rugalmasság, a kreativitás és az együttműködés, melyeket Schwab a “21. századi kompetenciáknak” nevez (Schwab, 2016; OECD, 2019). A kompetencia tudás, készségek, képességek és attitűdök integrált egésze, amely lehetővé teszi egy feladat vagy probléma hatékony megoldását (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993, Tóth és mtsai, 2018). Munkaerőpiaci kontextusban a kompetencia nem csupán szakmai tudás, hanem olyan viselkedésminták és képességek összessége, amelyek lehetővé teszik a teljesítményt konkrét munkakörnyezetben OECD (2016). Az Európai Unió meghatározásában a kompetencia a „tudás + készség + felelősségvállalás” kombinációja, amely a foglalkoztatás és a társadalmi részvétel alapja (EU, 2018). A témának különösen nagy jelentősége van a felsőoktatásban tanuló fiatalok számára, akiknek nemcsak szakmai, hanem átfogó, általános készségekre is szükségük van a sikeres karrierépítéshez.

### **Korábbi kutatások a kompetenciaelvárásokról**

Számos tanulmány foglalkozott a munkaerőpiac elvárásaival, különös tekintettel a diplomás munkaerőre. Az elmúlt 10 évben számos hazai és nemzetközi kutatás fókuszált a felsőoktatásban tanuló hallgatók munkaerőpiaci kompetenciáinak és az oktatási rendszer kapcsolatának vizsgálatára. Az alábbiakban összefoglaljuk a legfontosabb kutatási írá-

nyokat és eredményeket. A World Economic Forum (2020) jelentése szerint a legkerekesebb készségek közé tartozik a kritikus gondolkodás, a problémamegoldás, az érzelmi intelligencia és az adatelemzés.

Haj & Józsa (2021) magyarországi kutatásaiban hangsúlyozzák, hogy a hazai vállalatok egyre inkább multidiszciplináris tudást és adaptációs képességet várnak el a friss diplomásoktól. A European Commission (2022) által végzett elemzések szerint az oktatási rendszereknek jobban kellene figyelembe venniük a munkaerőpiaci igényeket, különösen a STEM (tudomány, technológia, mérnöki tudományok, matematika) területeken. Ugyanakkor a szociális és kommunikációs készségek is növekvő szerepet játszanak, ahogyan azt Deming (2017) is alátámasztja. Több tanulmány vizsgálta a hallgatók kompetenciafejlődését és a munkaerőpiaci előkészültségüket. Nagy & Kovács (2020) magyar kutatása szerint a hallgatók gyakran túlbecsülik technikai készségeiket, miközben hiányosságokat mutatnak a csapatmunka és időgazdálkodás terén. Bartha et al. (2022) felméréseiben kiderült, hogy a gyakorlati tapasztalattal rendelkező hallgatók jobban teljesítenek az állásinterjúkon, ami aláhúzza a szakmai gyakorlatok fontosságát. Eurostudent (2021) nemzetközi összehasonlító vizsgálata szerint a magyar hallgatók kevésbé érzik magukat felkészültnek a digitális kihívásokra, mint nyugat-európai társaik. A nemzetközi kutatások tapasztalatait az 1.táblázat, a hazai kutatások tapasztalatait a 2.táblázat összegzi.

1. táblázat. Nemzetközi kutatások. Forrás: saját szerkesztés.

| Kutatás                                          | Kutatás éve      | Módszertan                                                                                                                 | Főbb megállapítások                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OECD Skills Outlook                              | 2015, 2019, 2023 | 30 ország adatainak elemzése (EU, USA, Ázsia). Munkaadói felmérések és diplomás alkalmazotti adatok összevetése            | A diplomások 40%-a dolgozik olyan területen, ami nem illeszkedik a képzéséhez (qualification mismatch).<br>A kritikus gondolkodás és adaptációs képesség hiánya gyakori probléma.               |
| Eurograduate Survey                              | 2018, 2022       | Eurograduate felmérés (28 EU ország, 50 000 diplomás). Összehasonlítás a képzési területek és a foglalkoztatottság között. | Közép-Európában (Magyarországot is beleértve) a hallgatók csak 58%-a érzi magát felkészültnek a munkaerőpiacra.<br>A gyakorlati képzés hiánya a legnagyobb hátrány (European Commission, 2022). |
| World Economic Forum (WEF)-Future of Jobs Report | 2016, 2020, 2023 | Több, mint 300 globális vállalat felmérése. Trendanalízis a technológiai változások hatására.                              | A hallgatók top 3 hiányossága: adatelemzés, digitális készségek, projektmenedzsment.<br>Az egyetemek túlnyomó része nem követi kellő gyorsasággal a technológiai változásokat.                  |
| McKinsey: Education to Employment"               | 2020             | 8000 hallgató és 400 munkaadó interjúja (világszerte), kérdőíves felmérés                                                  | A hallgatók 70%-a úgy érzi, az egyetem nem készítette fel a valódi munkára.<br>A munkaadók 65%-a a problémamegoldó készséget tartja a legfontosabbnak.                                          |

A kutatások tapasztalatai alapján megállapíthatjuk, hogy a kiemelt problémák, hogy szakadék mutatkozik az elmélet és a gyakorlat között. A vállalatok 67%-a panaszkodik, hogy a hallgatók nem használhatók azonnal (KSH, 2023). Magas arányú a soft skill hiány. Ezek közül a leginkább kimagasló a konfliktuskezelés, időgazdálkodás, prezentációs készségek, melyek a felsőoktatási tanulmányok

során gyengén fejlesztettek (TÁRKI, 2021). Annak ellenére is, hogy az elmúlt 10 évben a felsőoktatásban egyre nagyobb hangsúly kapnak a fejlesztésben. (MRK, 2015). A kompetenciafejlesztési lehetőségek decentralizációja figyelhető meg, mely szerint a vidéki egyetemek hallgatói kevesebb lehetőséget kapnak AI, big data képzésekre (NISZ, 2022).

2. táblázat. Magyarországon végzett kutatások. Forrás: saját szerkesztés.

| Kutatás                                                          | Kutatás éve      | Módszertan                                                                                                                                                        | Főbb megállapítások, eredmények                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diplomás Munkaerő-piaci Felmérés                                 | 2019, 2022       | Hallgatói alkalmazhatóság és kompetenciák Magyarország felsőoktatási intézményei                                                                                  | A friss diplomások 30%-a talál munkát 6 hónapon belül, de csak 45% dolgozik szakmájában. Legnagyobb elvárások: nyelvtudás (főleg angol), Excel, csapatmunka.                                                                                       |
| TÁRKI-Felsőoktatási kutatás                                      | 2015, 2019, 2022 | 5000-10000 friss diplomás kérdőíves felmérése. Munkaadói visszajelzések elemzése.                                                                                 | A hallgatók 57%-a úgy véli, hogy az egyetem nem készítette fel őket a valós munkahelyi kihívásokra. Hiánypótló területek: vállalkozói készségek, interkulturális kommunikáció.                                                                     |
| PwC Hungary: Youth Labour Market Report                          | 2021             | 1 000 magyar fiatal (18-30 év) és 200 HR-szakember felmérése, kérdőíves felmérés                                                                                  | A munkaadók legfontosabb elvárásai a problémamegoldó készség (68%), a csapatmunka (55%), a digitális jártasság (Excel, programozási alapok, 50%). A fiatalok elvárásai a rugalmas munkaidő (70%), home office lehetőség (60%).                     |
| Budapesti Corvinus Egyetem: A magyar diplomások versenyképessége | 2023             | 3000 diplomás interjú és CV-elemzés. Nemzetközi benchmark (Ausztria, Németország).                                                                                | A magyar diplomások technikai készségei nemzetközileg is versenyképesek (pl. IT, mérnökök). Csak 40% beszél felsőfokon angolul. Kreativitás és innováció gyengesége a nem műszaki szakokon.                                                        |
| Miskolci Egyetem Munkaerőpiaci kompetencia-prognózis             | 2018, 2020       | Kérdőíves felmérés, vállalati interjúk a Miskolci Egyetem partnervállalatai körében a duális hallgatók kompetenciáira vonatkozóan. 45 vállalat, nem reprezentatív | A legtöbb partner véleménye szerint az egyetemnek főként a kritikus gondolkodás, önálló problémamegoldó, tárgyalási képesség és idegennyelvi kommunikáció területén kell erősítenie a képzésen, ami komoly kihívások elé állíthatja a képzőhelyet. |

### **Általános helyzetkép az Észak-Magyarországi régióról (2014–2024 között)**

Az Észak-Magyarországi régió az elmúlt évtizedben kétirányú gazdasági fejlődést mutatott. A régió hagyományosan ipari központ volt, de a nehézipar (kohászat, bányászat) hanyatlása miatt jelentős gazdasági átalakuláson ment keresztül (Kovács & Nemes, 2019). Az elmúlt 10 évben az autóipari beruházások (a globális és hazai autóipari beszállító lánc részeként) a régió ipari parkjai (például Szerencs, Kazincbarcika, Miskolc) vonzották a nagyobb beruházókat, részben a kedvező logisztikai helyzetnek, a képzett munkaerőnek és az állami ösztönzőknek köszönhetően (lásd: Thyssenkrupp, Linamar, AGC, közelség a német autógyárakhoz, IPAR+, KEHOP kormányzati támogatások), de a régió továbbra is a legszegényebb magyar régiók közé tartozik (Eurostat, 2023). A regionális GDP növekedése lassabb volt az országos átlagnál, és a jövedelmi egyenlőtlenségek továbbra is jelentősek (HCSO, 2022). A külföldi befektetések (főleg német és koreai vállalatok) ellenére a helyi vállalkozások versenyképessége korlátozott maradt (Szanyi, 2021).

A régió demográfiai problémái tekintetében elmondhatjuk, hogy a népesség folyamatosan csökken, a fiatalok elvándorlása és az öregedés gyorsul (Kapitány, 2020). A szegénységi ráta Magyarország legmagasabbja, különösen a peremvárosokban és a zsákfalvakban (Tóth, 2022). Az egészségügyi ellátás és az oktatás területén is jelentős különbségek mutatkoznak a városok és a vidék között (Ferge, 2018).

A migráció is hatással van a társadalmi szerkezetre: Ukrajnából érkező menekültek egy része a régióban telepedett le, ami rövid távon munkaerőhiányt enyhített, de hosszú távú integrációs kihívásokat jelent (TARKI, 2023).

A régió munkanélküliségi rátája az elmúlt években csökkent (2023-ban ~6%, KSH adatok), de ez részben a munkaerőhiány és a vándormunka (pl. külföldre dolgozók) miatt következett be (Fazekas & Scharle, 2020). A foglalkoztatottság növekedése főleg az autóipari és szolgáltatói munkákra korlátozódott, míg az alacsony képzettségű munkaerő továbbra is hátrányos helyzetben van (Kertesi - Köllő, 2019).

A digitális munkaerőhiány egyre érezhetőbb: a helyi szakképzés nem tart lépést a technológiai igényekkel, ami miatt a fiatalok inkább Nyugat-Magyarországra vagy külföldre költöznek (Harsányi- Tóth, 2021).

A technológiai környezet tekintetében elmondhatjuk, hogy az Észak-Magyarországi régió digitális lemaradása jelentős, bár a kormányzati programok (például: Digitális Fejlesztésért Program) segítettek a szélesebb sávú internet-hozzáférés kiterjesztésében (NIT, 2022). Az okos ipari parkok (pl. Miskolci Innovációs Zóna) és a kutatóközpontok (pl. Miskolci Egyetem) növelték a technológiai kapacitást, de a vállalati innováció még mindig alacsony (Rechnitzer & Smahó, 2020).

A digitális készségek hiánya továbbra is akadályozza a modern gazdasági ágazatok (pl. IT, fintech) fejlődését, és a fiatalok számára kevés lehetőség kínálkozik a helyben maradásra (Kiss, 2023).

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy az Észak-Magyarországi régió az elmúlt évtizedben némi gazdasági fejlődést ért el, de továbbra is strukturális problémákkal küzd, melyben a legnagyobb kihívást a következők jelentik: az ipari átalakulás (a nehézipar helyett high-tech szektorok hiánya), a demográfiai válság (kivándorlás, öregedés), a munkaerőpiaci egyenlőtlenségek (alacsony képzettségűek magas munkanélkülisége) és a technológiai lemaradás (digitális infrastruktúra és készségek hiánya). A jövőben kulcsfontosságú lenne a digitális oktatás, a vállalkozói ösztönzés és a regionális innovációs stratégiák erősítése ahhoz, hogy a régió versenyképesebbé válhasson.

### Tendenciák 2020–2030 között

A negyedik ipari forradalom és a korábban említett technológiai fejlődési tendenciák mellett rövid távon más hajtóerők is megjelennek a munkaerőpiac átalakulásakor. A World Economic Forum 2023-as és az Európai Unió jelentései (EU ESDE, 2022, Eurofound, 2023,

Eurostat, 2023) szerint többek között a 3. táblázatban közölt fő megállapításokat tették.

Az említett felmérésekből kiderül, hogy a különböző trendek és technológiai fejlődés által generált hullámok hatására a különböző munkaprofilok megváltozására számítanak és a különböző képességek instabilitása várható. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalóknak fel kell készülniük arra, hogy életük során profilt kell váltaniuk a munkájukban. A hivatkozott felmérések készítői összefoglalták, hogy 2030-ra várhatóan milyen képességek iránt fog nőni, illetve csökkenni a kereslet a kapott válaszok alapján. A következő ábra ennek változását foglalja össze (4. táblázat).

### Munkaerőpiaci kompetenciaelvárások vizsgálata

Kutatócsoportunk 2016 óta rendszeresen végez hallgatói kompetenciaméréseket külföldi és magyar felsőoktatásban tanuló hallgatók körében. A kutatás módszertana az évek alatt folyamatosan finomodott és igazodott a felsőoktatási és munkaerőpiaci elvárásoknak

3. táblázat. Kulcstrendek a világban 2020–2030 között. Forrás: saját szerkesztés WEF, 2023, EU ESDE, 2022, Eurofound, 2023, Eurostat, 2023 jelentések alapján

| Trend                   | Hatás                                 | Forrás           |
|-------------------------|---------------------------------------|------------------|
| Digitális átalakulás    | Munkahelyek átalakulása, új készségek | WEF (2023)       |
| Zöld átmenet            | 2M új munkahely az EU-ban             | EU ESDE (2022)   |
| Rugalmas munkavégzés    | 30% hibrid munka                      | Eurofound (2023) |
| Demográfiai változások  | Munkaerőhiány és migráció             | Eurostat (2023)  |
| Életen át tartó tanulás | 50%-nak új készségekre lesz szüksége  | WEF & EU (2023)  |



4. táblázat. Növekvő keresletű kompetenciák. Forrás: saját szerkesztés WEF, 2023, EU ESDE, 2022, Eurofound, 2023, Eurostat, 2023 jelentések alapján

| Kompetencia                              | Példa                                                                                                                        | Ok                                                            |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Digitális és technológiai készségek      | AI és big data elemzés (pl. Python, machine learning).<br>Felhőszámítás (AWS, Azure).<br>Kiberbiztonság.                     | A digitális átállás és az AI iparági dominanciája             |
| Környezeti és fenntarthatósági készségek | Zöld technológiák (megújuló energia, CO <sub>2</sub> -lábnyom csökkentés).<br>Körforgásos gazdaság tervezés.                 | Klíma válság és EU szabályozás (P. :ESG                       |
| Lágy (soft) készségek                    | Kreatív problémamegoldás.<br>Érzelmi intelligencia (empátia, konfliktuskezelés). Vezetői készségek (pl.változásmenedzsment). | Az automatizálás ellensúlyozása és a hibrid munka megjelenése |
| Manuális és rutin-alapú készségek        | Adatbevitel, kézi számvitel.<br>Gyártósori monoton feladatok.                                                                | Robotizálás és RPA (Robotic Process Automation).              |
| Alacsony szintű adminisztratív készségek | Papíralapú dokumentumkezelés.<br>Egyszerű ügyfélszolgálati feladatok (pl. sablonos e-mailek).                                | Chatbotok elterjedése.                                        |
| Hagyományos pénzügyi elemzés             | Alapkönyvelés.<br>Egyszerű pénzügyi jelentések készítése.                                                                    | AI-alapú pénzügyi eszközök (pl. QuickBooks, Xero).            |

megfelelően. A teljes kutatás a felsőoktatási területen tanuló hallgatók általános és szakmai kompetenciáit vizsgálja, melyből jelen tanulmányban a munkaerőpiaci kompetenciaelvárásokra vonatkozó eredményeket ismertetjük.

#### Kérdés és hipotézis

Többek között arra kerestük a választ, hogy a munkaerőpiacra kilépő hallgatók esetén melyek a legfontosabb kompetenciák a munkavégzés szempontjából és ezekkel a kompetenciákkal milyen mértékben rendelkeznek a

hallgatók, milyen az adott kompetenciák teljesítménye a hallgatók vonatkozásában. A kutatás során az elvárások tekintetében a kompetenciák csoportosítási lehetőségeit (Tóthné, 2025, Tóth és társai, 2018, Henczi-Zöllei, 2005) figyelembe véve az általános és szakmai kompetenciák szerinti megközelítést alkalmaztuk.

Hipotézis: Eltérés mutatkozik a vizsgált általános kompetenciák között abban a tekintetben, hogy a munkaerőpiaci szereplők milyen mértékben tartják őket fontosnak, ugyanakkor mennyire eredményesen, jó teljesít

ménnyel vannak jelen a felsőoktatásból kikerülő hallgatók kompetenciakészletében.

Mint a fentiekből is kiderült a cél a felsőoktatási képzésből kilépő hallgatók munkaerőpiaci versenyképessége érdekében feltárni azon kompetenciákat, amikre jelenleg és várhatóan a jövőben is szükség lesz, majd ezek elsajátítását értékelni.

#### *Minta*

A több mint ezer megszólított szervezet közül végül 192 partnervállalat adott választ a kérdéseinkre. Ami a felmérésben résztvevő cégek személyi összetételét illeti, többségük (45,5%) 250 fő vagy afeletti alkalmazotti létszámmal rendelkezik, egyharmaduk (33,1%) 50-249 főt, egy-egy tizedük (11,8% és 9,6%) pedig csak 10-49 főt, valamint 1-9 főt foglalkoztat. A tevékenységi körüket tekintve leginkább gazdasági szervezetekről (56,8%) van szó, de a válaszadók között megjelentek közszolgálati és állami szervezetek, nonprofit szervezetek, oktatási és kulturális intézmények, valamint nemzetközi szervezetek. A többségi tulajdonos kiléte alapján közel egyenlő arányban voltak hazai és külföldi cégek. Mivel a Miskolci Egyetem partnervállalatairól van szó, ezért „természetes”, hogy a többségük (59,5%) Borsod-Abaúj-Zemplén megyében található. A válaszadók azt is megjelölhették, hogy milyen területen végzett hallgatókat foglalkoztatnak.

#### *Módszer*

A megalapozó kutatás során vállalati interjúkat végeztünk, hogy a szakirodalmi kutatás során összegyűjtött kompetenciák körét a

vállalati gyakorlat tapasztalatai alapján validálni tudjuk.

A kompetenciák mérésének módszertani lehetőségeinek áttekintése és értékelése után a kérdőíves felmérés módszertanát választottuk. Egy komplex kérdőív segítségével magyarországi szervezetek véleményét mértük fel, amelyek felsőoktatásban végzett hallgatókat foglalkoztatnak. Jelen tanulmányban a munkaerőpiaci elvárások felméréséhez alkalmazott saját kérdőíves felvétel eredményeit mutatjuk be, mely során az általános kompetenciák értékeléséhez fontosság-teljesítmény elemzést (IPA) végeztünk.

A kérdőívet célirányosan, e-mailes megkérés útján juttattuk el a célcsoportba tartozó intézményeknek, vállalatoknak, közintézményeknek, közigazgatási- és non-profit szervezeteknek. Az adatbázist tekintve több, mint ezer szervezetnek került kiküldésre a kérdőív, majd emlékeztető üzenetek küldésével próbáltuk növelni a válaszadási arányt.

A szervezetek elégedettsége az egyes szakterületekre (mint a műszaki, jogi, gazdaságtudományi, bölcsészettudományi, egészségtudományi területekre) vonatkozó speciálisabb kompetenciákra vonatkozóan is felmérésre került, de jelen tanulmányban nem térünk ki ezek ismertetésére.

A hipotézis vizsgálatához hasznosnak tartottuk megvizsgálni a szervezetek által kitöltött kérdőívek elemzésekor a szakirodalom és vállalati interjúk által kiválasztott, vizsgálatba bevont kompetenciákat a leíró statisztikán túl más statisztikai módszerekkel is. Igyekeztünk megtalálni azokat a tényezőket, kompetenciákat, amelyek az érintettek által

fontosak, úgy érzik, hogy nagymértékben hozzájárulnak a munkaerőpiaci eredményességéhez. Emellett megvizsgáltuk, hogy az egyes kompetenciák milyen erősen, milyen teljesítménnyel vannak jelen a végzett hallgatóknál a felsőoktatási képzés eredményeként.

A vizsgálat alapja a klasszikus fontosság-teljesítmény elemzési (importance – performance analysis, IPA) módszer, mely Martilla és James (1977) munkáján alapul, amit Lin (2009) és Ramirez-Hurtado (2017) fejlesztett tovább a gyakorlati alkalmazás még eredményesebb megvalósítása céljából és négy területet határol le az eredmények alapján. Fő célja diagnosztikai jellegű, azonosítja az alul- vagy felülteljesítő területeket (Abalo et al., 2007) és segít rangsorolni a fejlesztésre szoruló területeket (Shieh - Wu, 2009), ezzel iránymutatást ad a jövőbeni döntésekre (Oh, 2001).

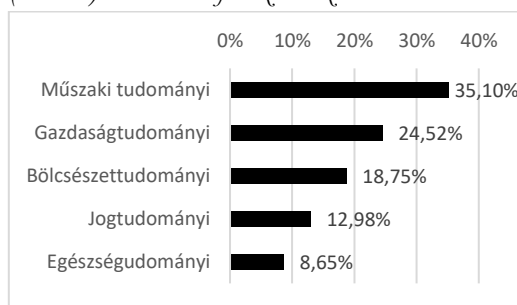
A módszertan alapján, ha a kutatási eredményekben a fontosság és a teljesítmény értékek viszonylagosan fedik egymást, nem nagy a különbség közöttük, akkor az adott kompetencia a súlyához képest jól teljesít és nem szükséges első körben nagy energiát fektetni a javításába, fejlesztésébe. Viszont azok a területek, ahol magasak az eltérések (kifejezetten a teljesítmény gyengeségét illetően a fontossághoz viszonyítva) beavatkozást igényelnek a kompetenciafejlesztés során.

### Eredmények

Mivel egy szervezet különböző végzettségű hallgatókat foglalkoztathat, így erre a kérdésre

összesen 208 választ kaptunk és a legtöbb esetben műszaki területen végzett hallgatót foglalkoztattak a válaszadó szervezetek (1. ábra).

1. ábra: A "Milyen képzési területen végzettet foglalkoztat?" kérdésre adott válaszok eloszlása (n=208). Forrás: saját szerkesztés



A válaszadókat arra kértük, hogy értékeljék egy 5 fokozatú skálán az egyes kompetenciák fontosságát (1: egyáltalán nem fontos, 5: nélkülözhetetlen) és teljesítményét (1: egyáltalán nem megfelelő, 5: teljes mértékben megfelelő). Az egyes kompetenciátényezők-höz kapcsolódó átlagértékeket az 5. táblázat tartalmazza, és a vizsgált 20 általános kompetenciát mutatja be, amelyeket három szempont alapján értékelték: fontosság, teljesítmény és a közöttük megjelenő szakadék, különbség.

A fontosság alapján a legkritikusabb készségek: a fejlődési, tanulási képesség (4.91), szoftveres ismeretek (4.89), nyomás alatti munkavégzés (4.74), kommunikációs készség (4.72) és az összetett problémamegoldó képesség (4.43).

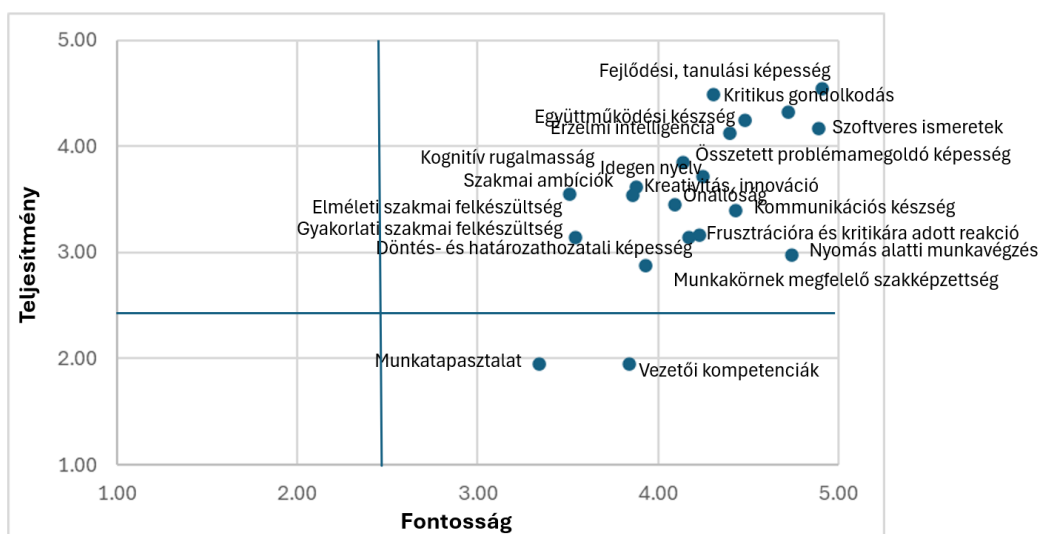
5. táblázat. Kompetenciák ötfokú, pozitív irányú skálán történő értékelése a válaszadók szerint. Forrás: a Szerzők.

| n   | Kompetencia                              | Fontosság | Teljesítmény | GAP   |
|-----|------------------------------------------|-----------|--------------|-------|
| 1.  | Fejlődési, tanulási képesség             | 4.91      | 4.54         | 0.37  |
| 2.  | Szoftveres ismeretek (digitális komp.)   | 4.89      | 4.17         | 0.72  |
| 3.  | Nyomás alatti munkavégzés                | 4.74      | 2.98         | 1.76  |
| 4.  | Kommunikációs készség                    | 4.72      | 4.32         | 0.40  |
| 5.  | Frusztrációra és kritikára adott reakció | 4.25      | 3.72         | 0.53  |
| 6.  | Szakmai ambíciók                         | 3.51      | 3.55         | -0.04 |
| 7.  | Idegen nyelv használata                  | 4.48      | 4.25         | 0.23  |
| 8.  | Együttműködési készség                   | 4.31      | 4.49         | -0.18 |
| 9.  | Összetett problémamegoldó képesség       | 4.43      | 3.40         | 1.03  |
| 10. | Elméleti szakmai felkészültség           | 4.40      | 4.12         | 0.28  |
| 11. | Döntés- és határozathozatali képesség    | 4.23      | 3.17         | 1.06  |
| 12. | Kreativitás, innováció                   | 4.17      | 3.14         | 1.03  |
| 13. | Érzelmi intelligencia                    | 4.14      | 3.85         | 0.29  |
| 14. | Munkakörnek megfelelő szakképzettség     | 3.54      | 3.14         | 0.40  |
| 15. | Kognitív rugalmasság                     | 4.09      | 3.45         | 0.64  |
| 16. | Önállóság                                | 3.93      | 2.88         | 1.05  |
| 17. | Kritikus gondolkodás                     | 3.88      | 3.62         | 0.26  |
| 18. | Gyakorlati szakmai felkészültség         | 3.86      | 3.54         | 0.32  |
| 19. | Vezetői kompetenciák                     | 3.84      | 1.95         | 1.89  |
| 20. | Munkatapasztalat                         | 3.34      | 1.95         | 1.39  |

A legjobb teljesítmény a következő esetekben mutatkozik a felmérés eredményei alapján: együttműködési készség (4.49), fejlődési, tanulási képesség (4.54) és kommunikációs

készség (4.32). A leggyengébb teljesítmény pedig a vezetői kompetenciák (1.95), a munkatapasztalat (1.95) és a nyomás alatti munkavégzés (2.98) esetében mutatkozik.

2. ábra. A felmérésben vizsgált kompetenciák fontosság-teljesítmény mátrixa ( $n = 192$ ). Forrás: a Szerzők.



Az 5. táblázatban és az 2. ábrán szereplő adatok alapján a kompetenciák fontossága és teljesítménye között jelentős eltérések figyelhetők meg. A legnagyobb eltérés a fontosság és teljesítmény között megfigyelhető a következő esetekben:

- Nyomás alatti munkavégzés (Fontosság 4,74, Teljesítmény 2,98, Eltérés -1,76),
- Vezetői kompetenciák (Fontosság 3,84, Teljesítmény 1,95, Eltérés -1,89),
- Önállóság (Fontosság 3,93, Teljesítmény 2,88, Eltérés -1,05).

A teljesítmény meghaladja kompetencia fontosságát a következő esetekben:

- Együttműködési készség (Teljesítmény 4,49, Fontosság 4,31, Eltérés +0,18),
- Fejlődési képesség (Teljesítmény 4,54,

Fontosság 4,91, Eltérés +0,37).

Közepes teljesítmény figyelhető meg, de mellette magas fontosság a következő esetekben:

- Összetett problémamegoldás (Fontosság 4,43, Teljesítmény 3,40, Eltérés -1,03),
- Kreativitás (Fontosság 4,17, Teljesítmény 3,14, Eltérés -1,03).

Alacsony prioritású területeknek tekinthetjük a következőket a válaszadók véleménye alapján: a munkatapasztalat és szakmai ambíciók mind alacsonyabb fontossággal (3,34 és 3,51) és teljesítménnyel (1,95 és 3,55) rendelkeznek. Itt meg kell jegyeznünk, hogy a pályakezdő fiataloknál ezeken a területeken érthető, hogy még nincsenek magas elvárások.

Az eredmények páronkénti különbségeinek

összevetését a Wilcoxon próbával határoztuk meg, melynek célja, hogy megvizsgálja a rendelkezésre álló minták különbségét (lásd: George and Mallery, 2019).

Az eredmények számszerű értékeléséhez a kompetenciák fontosságának és teljesítményének páronkénti különbségeinek összevetését Wilcoxon próbával (lásd: George and Mallery, 2019) határoztuk meg. A Wilcoxon-próba szerint szignifikáns ( $p < 0.05$ ) különbség volt tapasztalható minden kompetencia fontossága és teljesítménye között.

### Összegzés és értékelés

A tanulmány átfogó elemzést nyújt a felsőoktatásban tanuló fiatalok munkaerőpiaci kompetenciáiról, kiemelve az elmélet és a gyakorlat közötti szakadékot, valamint a jövőbeli kihívásokat. A kutatás fő eredményei alapján javaslatok fogalmazhatók meg a felsőoktatás és munkaerőpiac számára a kompetenciák vonatkozásában, valamint azok fejlesztése céljából. A kompetenciák tekintetében a legnagyobb eltérések a nyomás alatti munkavégzés, a vezetői készségek és az önállóság területén mutatkoztak, ahol a hallgatók teljesítménye jelentősen elmarad a munkaadói elvárásoktól. Ezek a területek kiemelt fejlesztést igényelnek. A digitális készségek, az összetett problémamegoldás és a kreativitás szintén magas fontossággal bírnak, de a teljesítmény még alacsonyabb, mint az elvárt szint. Az együttműködési készségek és a fejlődési képesség viszont erősségnek tekinthetők, ahol a hallgatók teljesítménye meghaladja az elvárásokat a válaszadók szerint.

A kutatás alátámasztja, hogy a felsőoktatás nyújtotta képzések nem mindig képesek megfelelni a munkaerőpiac dinamikusan változó igényeinek. A gyakorlati alkalmazhatóság hiánya és a soft skill-ek elmaradása továbbra is komoly problémát jelentenek. A technikai készségek terén, már pozitív fejlődés figyelhető meg, de a komplex képességfejlesztés (például: kritikus gondolkodás, érzelmi intelligencia) további hangsúlyt, fókusz igényelnek.

Mindezen eredmények alapján javaslatokat fogalmazhatunk meg a kompetenciák fejlesztésére vonatkozóan a következő területeken:

- Gyakorlati képzés erősítése: szakmai gyakorlatok kötelezővé tétele és a vállalati együttműködések mélyítése.
- Digitális átalakulás: adatelemzés, mesterséges intelligencia és egyéb modern technológiák integrálása a tantervekbe.
- Hallgatóközpontú módszertanok: projekt-alapú oktatás, esettanulmányok és interaktív tanulási formák bevezetése.
- Rendszeres visszajelzés: a kompetenciák fejlődésének folyamatos monitorozása és a hallgatók számára személyre szabott fejlesztési lehetőségek biztosítása.

A kutatás jelentős hozzáadott értékkel bír, mert nemcsak feltárja a hiányosságokat, hanem konkrét javaslatokat is fogalmaz meg a felsőoktatás és a munkaerőpiac közötti jobb összhang eléréséhez. A fontosság-teljesítmény elemzés (IPA) módszertana lehetővé teszi a prioritások pontos meghatározását, ami segítheti az oktatási intézményeket a hatékonyabb képzési stratégiák kialakításában. Ugyanakkor

a kutatás korlátja, hogy a mintavétel első sorban a Miskolci Egyetem partnervállalataira korlátozódik, ami az országos általánosításokat nehezítheti.

Összességében a tanulmány értékes betekintést nyújt a diplomások munkaerőpiaci készségeibe, és alapot ad a további kutatásokhoz. A javaslatok megvalósítása hozzájárulhat ahhoz, hogy a fiatalok jobban felkészüljenek a modern munkaerőpiac kihívásaira, és versenyképesebbé váljanak a globális gazdaságban.

## Irodalom

- Abalo, J., Varela, J., & Camp; Manzano, V. (2007). Importance values for importance-performance analysis: A formula for spreading out values from preference rankings. *Journal of Business Research*, 60(2), 115–121. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.009>
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. CIPD.
- Bartha, K., Fehérvári, A., & Tóth, R. (2022). Employability skills in higher education: A Hungarian perspective. *Journal of Education and Work*.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
- Campion, M. A., et al. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
- Deming, D. J. (2017). *The growing importance of social skills in the labor market*. NBER Working Paper.
- EU (2018). *Key Competences for Lifelong Learning*. URL: [https://education.ec.europa.eu/policies/school/key-competences-adults\\_en](https://education.ec.europa.eu/policies/school/key-competences-adults_en)
- EU (2023): *Employment and Social Developments in Europe*
- European Commission. (2022). *Eurograduate Survey*.
- European Commission. (2022). *The European skills agenda for sustainable competitiveness*.
- Eurostat (2023). *Regional GDP and unemployment data*.
- Fazekas, K., & Scharle, Á. (2020). *Labour market trends in Hungary*. Budapest Institute.
- Ferge, Zs. (2018). *Social inequalities in Hungary*. CEU Press.
- Fodor, K., Lengyel, L., Molnár, L., Szilágyi, R. Tóthné, Kiss A., (2018) *Duális kompetencia igényfelmérés és prognózis*. Kutatási jelentés
- George, D. - Mallery P. (2019): *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 16th Edition. Routledge.
- Haj, C., & Józsa, V. (2021). *Munkaerőpiaci kihívások és a felsőoktatás válaszai*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- HCSO (2022). *Regional economic indicators*. Hungarian Central Statistical Office.
- Henczi L., & Zöllei K. (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt, Budapest.
- Kertesi, G., & Köllő, J. (2019). *The Hungarian labour market*. IE-CERS.

- Kiss, T. (2023). *Digital skills gap in Northern Hungary*. MTA Közgazdaság-tudományi Intézet.
- Kovács, T., & Nemes, G. (2019). Regional economic restructuring in Hungary. *Journal of Business Research*, 60(2), 115–121.
- KSH. (2023). *Diplomások munkaerőpiaci helyzete*.
- Lin, S.P., Y.H. Chan, & M.C. et al (2009): A transformation function corresponding to IPA and gap analysis. *Total Quality Management & Business Excellence* 20(8):829–846. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783360903128272>
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977): Importance–performance analysis. *Journal of Marketing*, January, 77–79.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- OECD (2016). *Skills Matter: Further Results from PLAAC*. URL: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/piaac.html>
- OECD. (2019). *Future of Education and Skills 2030*.
- OECD. (2023). *Skills Outlook 2023*.
- Oh, H. (2001). Revisiting importance–performance analysis. *Tourism Management*, 22(6), 617-627. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00036-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00036-X)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ramirez-Hurtado, J. M. (2017). The use of importance-performance analysis to measure the satisfaction of travel agency franchisees. *Revista de Administração de Empresas*, 57(1), 51-64. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170105>
- Rechnitzer, J., & Smahó, M. (2020). *Innovation and regional development*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Shieh, I. J., & Wu, H. (2009). Applying importance-performance analysis to compare the changes of a convenient store. *Quality & Quantity*, 43(1), 391-400. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-007-9111-5>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Szilágyi, R., Molnár, L., Lengyel, L., Fodor, K., Tóthné, Kiss A., (2020) Munkaerőpiaci kompetencia-igény prognózis, In: Kosztópulosz, Andreász; Kuruczleki, Éva (szerk.) *Társadalmi és gazdasági folyamatok elemzésének kérdései a XXI. században*, Szeged, Magyarország : Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar. 61-79.
- TÁRKI. (2021). *Felsőoktatás és munkaerőpiac*.
- Tóth, I. J. (2022). *Poverty and social exclusion in Hungary*. TARKI.
- Tóth, Z., Tóthné, Kiss A., Varga, K. (2018) Vezetési kompetenciák, mint a projektek sikertényezőjének meghatározói - elméleti és módszertani áttekintés , *Kihívások és tanulságok a menedzsment területén c.*



- Nemzetközi Tudományos Konferencia*,  
Debreceni Egyetem Műszaki Kar, 2018.  
március 8-9.,
- Tóthné, Kiss Anett (2025) Vezetői  
kompetenciák vizsgálata felsőoktatásban  
tanuló fiatalok körében, In: Egri, Tímea;  
Jaskóné, Dr. Gácsi Mária; Takács, Attila;  
Tóthné, Kiss Anett (szerk.) *Kortárs  
Kihívások a Köznevelésben és a Felsőoktatásban*  
Nemzetközi Konferencia:  
Tanulmánykötet, Miskolc-Egyetemváros.  
pp. 404-414.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004).  
Capitalizing on capabilities. *Harvard  
Business Review*, 82(6), 119-127.
- WEF (2023). *The Global Risks Report 2023*,  
URL:  
[https://www.weforum.org/publications/  
global-risks-report-2023/](https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/)
- World Economic Forum. (2020). *The Future  
of Jobs Report*.
- World Economic Forum. (2021). *Upskilling  
for Shared Prosperity*.
- World Economic Forum. (2022). *The Global  
Risks Report 2022*.
- World Economic Forum. (2023). *Future of  
Jobs Report 2023*.