



Az emberi erőforrás-fejlesztés új paradigmái: kompetencia, tanulás, adaptivitás

**lifelong skilling, skills & development, kompetenciák és kompetenciafejlesztés,
adaptivitás, tanulási ökoszisztémák,
humán erőforrás-fejlesztés, szervezeti tanulás, HR-innováció**

Változó világ – változó munkaerőpiac

VUCA vs. BANI

1980 – 2020

változékony

bizonytalan

bonyolult

kiszámíthatatlan

Változás – új helyzet
COVID
Háború
válsággal teli környezet

2020 – ?

törékeny

szorongó

nem lineáris

érthetetlen

Munkaerőpiac változása vs. HR változása

mesterséges intelligencia és automatizálás hatása

gyorsan változó, nehezen lekövethető munkakörnyezet hatása

TUNA

turbulens, bizonytalan, újszerű, többértelmű és zavaros

Paradigmaváltás az emberi erőforrás fejlesztésben

Új kihívások menedzselése - új skillek

törékeny - teherbírás és ellenállóképesség

szorongó – empátia és tudatosság

nem lineáris – alkalmazkodóképesség

érthetetlen – transzparencia és intuíció

Jövőálló szervezet és munkavállaló

környezetei változásokra reziliens, adaptív, digitális kompetenciákban lépést tart

Paradigmaváltás okai

jövő generáció – projektalapú munkavégzés – **munkaidő helyett a skill alapú munka**

HR → S&D: fókusz a képzés szervezés helyett a **képességportfólió-menedzsment**

Lifelong Learning (LLL) helyett Lifelong Skilling (LLS) - **új tanuló szervezeti modell**

tradicionális képzések helyett **kompetenciaalapú – adaptív és ökoszisztéma alapú tanulás**

Kompetenciák új megközelítésben

Mit jelent ma a kompetencia?

tudás + készség + attitűd ÉS

kognitív rugalmasság + digitális működőképesség + társas kompetenciák + metaképességek

Metaképességek jelentősége

Tanulási agilitás – gyors tanulás, tudás átadása új helyzetekre

Önreflexió és önszabályozás – saját működés tudatos irányítása

Rugalmas problémamegoldás – különböző gondolkodásmódok váltása

Rendszerszintű gondolkodás – összefüggések és következmények átlátása

Kollaborációs mintázatok – tudatos, hatékony együttműködés

Digitális rugalmasság – új technológiák gyors használata

S&D alapja

tartósabb, mint a tudás és a korábbi készségek

meghatározza a tanulási készséget, sebességet és az alkalmazkodóképességet

Kompetenciák új megközelítésben

Jövőálló kompetenciák (OECD, WEF, McKinsey, Hays)

- 1) adaptivitás és rugalmasság
- 2) tanulási képesség
- 3) kommunikáció és együttműködés
- 4) kritikai gondolkodás és problémamegoldás
- 5) kreativitás és innováció
- 6) digitális és technológiai kompetenciák
- 7) érzelmi intelligencia (EQ)
- 8) önállóság és felelősségvállalás
- 9) reziliencia és stresszkezelés
- 10) rendszerszintű gondolkodás

Adaptivitás, mint kulcskompetencia

szervezeti – munkavállalói – tanulási

LLL helyett folyamatos képességfrissítés (LLS)

a skills dinamika gyorsasága → nem tudás-, hanem kompetenciacyklusok

2020 – től létszámok helyett kompetenciakapacitás – skills readiness (készenlét)

Alapelvek:

- gyors technológiai és piaci változások - a készségek élettartama rövidül – folyamatos tanulás
- fejlődés kulcsa: kampányszerű képzések helyett mindennapi tanulási folyamatok
- **„skills portfólió”** munkavállalói felelősség és autonómia
- **újgenerációs tanulási formák:** mikro-tanulás, munka közbeni fejlesztés, közösségi tudásmegosztás, digitális learning
- **L&D** nem „támogató funkció”, hanem **stratégiai terület**, amely közvetlenül hat a versenyképességre

Edukációs ökoszisztémák működési modellje

- ✓ tudás és készségfejlesztési környezet
- ✓ interaktív és hálózatos rendszer
- ✓ folyamatos adaptáció
- ✓ lifelong skilling központúság
- ✓ változatos tanulási formák

Szereplők

tanulók / hallgatók

oktatási intézmények (iskolák, egyetemek, felnőttképzés)

vállalatok / munkaadók / szervezetek

oktatók / tréningvezetők / mentorok

munkavállalók

kormányzati és szabályozó szervek

technológiai platformok és eszközök

szülők, családok és közösségek

kutatóintézetek és szakmai szervezetek

Edukációs ökoszisztémák a gyakorlatban

Összetett és dinamikus - folyamatok, eszközök, kapcsolatok
Kompetenciafejlesztési környezet

HR innováció (szervezeti)

munkaerőpiac – **szervezeti tanulás** – tanuló szervezeti modell (Senge): adaptív, agilis, önfejlesztő, innovatív
tanulási kultúra – **fejlesztés, mint stratégia** – upskilling / reskilling
motiváció – teljesítmény – mérések
„learning in the flow of work” működés – valós idejű kompetenciafejlesztés
people-menedzsment - személyre szabott és nem munkakörre

Oktatási intézmények innovációja

pedagógiai innováció
digitális és technológiai innováció
tanulói élmény és személyre szabás
kutatás és tudásmegosztás
partnerségek és hálózatépítés

Még egy szempont amiről nem volt szó...



Még egy szempont amiről nem volt szó...



Kitekintés a jövőbe

A kompetenciafejlesztés gyorsulása → adaptív tantervek, képzési programok szükségesek.
A felnőttképzés egyre inkább személyre szabott, moduláris és adatalapú legyen.
Új szereplők, pl.: AI mint személyes oktatási asszisztens (mentor/coach) jelenik meg.
A **skills-ökoszisztémák integrálódnak**: oktatási intézmény + munkahely + AI tanulási tér.
...

Mikro szinten tudunk-e úgy működni, hogy az megfeleljen a makro szintű változásoknak?

„A tanulási rendszerünk képes-e olyan gyorsan változni, mint maga a világ?

Mennyiben vagyunk mi – oktatók, fejlesztők, HR szakemberek – az adaptivitás mintái?”

„Ne oda korcsolyázz, ahol a korong van, hanem ahová érkezik.”



Dr. habil. Szabó Szilvia
PhD, MBA



Dr. habil. Szabó Szilvia PhD.

tanszékvezető főiskolai tanár, szakvezető

+36 30 686 1984

szszabo@metropolitan.hu

Budapest, Nagy Lajos király útja 1-9, 1148

metropolitan.hu



BUDAPESTI
METROPOLITAN
EGYETEM

Powered by Arizona State University*

