https://doi.org/10.36007/5383.2026.269

A 21. SZÁZAD MUNKAERŐPIACI ELVÁRÁSAI
LABOR MARKET EXPECTATIONS IN THE 21ST CENTURY

Dávid SIPOS[36] – Silvia TÓBIÁS KOSÁR[37]

ABSTRACT
With the rise of digitalization and the rapidly changing market environment, the labor market is also undergoing significant transformation. In our fast-paced world, employees are facing new challenges as they adapt to current labor market demands. Today, possessing skills that ensure successful navigation of a competitive labor market is an essential part of a successful career. The aim of this study is to theoretically examine the set and characteristics of skills, abilities, and competencies that employers fundamentally expect from their employees. The study summarizes the characteristics of these soft skills. It also presents the elements of the 4C model and outlines the changing trends in the labor market. The summary-style study offers possible solutions to the continuously changing challenges of the labor market. In the future, it may serve as a starting point for further systematic analyses.

KEYWORDS
Labor market, 4K model, soft skills, labor market challenges, skills, critical thinking

BEVEZETŐ

A globális gazdaság továbbra is mérsékelt ütemben bővül, de várhatóan fokozatosan veszít lendületéből, ami megakadályozza az erősebb és tartósabb munkaerőpiaci helyreállást. A munkaerőpiac folyamatos átalakulása napjainkban új kihívások elé állítja mind a munkáltatókat, mind pedig a munkavállalókat. A gyorsan mérséklődő infláció és néhány nagy gazdasági központ erőteljes növekedése hozzájárult a világgazdaság stabilizálódásához, ugyanakkor a geopolitikai feszültségek fokozódtak, és mind a monetáris, mind a fiskális politikák visszatértek a járvány előtti állapotukhoz (World Employment, 2025). A gyors technológiai fejlődés, a digitalizáció, valamint a globalizáció olyan trendeket hoztak magukkal, amelyek alapvetően formálják a munkavégzés jellegét és a munkavállalókkal szemben támasztott elvárásokat. Mindez nemcsak a szakmai tudás, hanem a különféle készségek és képességek fontosságát is előtérbe helyezte. Kiemelt szerepet kapnak a soft skillek, és a 4K modell – kritikus gondolkodás, kreativitás, kommunikáció és kooperáció. Ezek a kompetenciák ma már a versenyképesség és a hosszú távú munkaerőpiaci érvényesülés alapköveinek tekinthetők.

A tanulmány legfontosabb célja, hogy feltárja a munkaerőpiac folyamatosan változó kihívásait, valamint bemutassa, milyen szerepet játszanak a képességek, különösen a kritikus gondolkodás és a digitális kompetenciák a munkavállalók sikeres alkalmazkodásában. A cél továbbá az is, hogy összekapcsolja az oktatás, a készségfejlesztés és a munkaerőpiac igényeit, és ezzel javaslatokat tegyen a jövőbeli fejlesztési irányokra és stratégiákra. A téma időszerűsége

[36] Bc. Dávid Sipos, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Mgr. hallgató, 131000@student.ujs.sk
[37] PhDr. Tóbiás Kosár Silvia, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtan és Menedzsment Tanszék, kosars@ujs.sk,

abban rejlik, hogy a digitalizáció, automatizáció és mesterséges intelligencia gyors fejlődése alapvetően átalakítja a munka világát. Új szakmák jelennek meg, mások eltűnnek, és a hangsúly egyre inkább azokra a kognitív, kreatív és kritikai készségekre helyeződik, amelyek lehetővé teszik az alkalmazkodást és az élethosszig tartó tanulást. A tanulmány tehát olyan aktuális társadalmi és gazdasági kérdésekre reflektál, amelyek közvetlenül befolyásolják az oktatáspolitikát, a munkaerőpiaci stratégiákat és az egyéni karrierfejlődést.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A modern gazdaság megköveteli az emberektől, hogy fektessenek be tudás, készségek és tudatosság megszerzésébe, nemcsak fiatalon, hanem egész életükön át (Acceleras, 2024). Azt mondhatnánk, hogy a munkaerőpiac jelenlegi trendje a karrier-növekedés, amely DOI: https://doi.org/10.54394/IZLN1673hajlandóak másik városba költözni munka miatt, és bérelt lakásban élni. Ha azonban nem találnak munkát, nem csak a várost, hanem az országot is hajlandóak megváltoztatni (OECD, 2025). A munkaerőpiac folyamatosan változik, amit a gazdasági, technológiai, társadalmi és demográfiai átalakulások egyaránt formálnak (Tóth, 2019). A globalizáció, a digitalizáció, az automatizáció, valamint a generációváltás új kihívásokat és elvárásokat hozott a munkáltatók és a munkavállalók számára egyaránt. Az újonnan belépő munkavállalókkal szembeni igények az utóbbi években jelentős mértékben megváltoztak: már nem csupán a szakmai tudás, hanem a személyes kompetenciák is kulcsfontosságú szerepet játszanak az elhelyezkedés és a hosszú távú karrier szempontjából (Benedek, 2013).

A munkáltatók napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az ún. soft skillek meglétére, mint például a kommunikációs készség, a csapatmunkára való képesség, a problémamegoldás, a rugalmasság vagy az önállóság. Ezek a készségek lehetővé teszik, hogy az új munkavállalók gyorsan beilleszkedjenek a munkahelyi környezetbe, hatékonyan működjenek együtt másokkal, és alkalmazkodni tudjanak a változó körülményekhez. A gyorsan változó technológiai környezet miatt emellett kiemelkedően fontos a tanulási hajlandóság és az önfejlesztés képessége is (Fazekas & Szabó, 2022). Maguk a puha készségek már jóval azelőtt léteztek, hogy az emberek és a társadalmak számára fontosak voltak. Az érdeklődés azonban csak a huszadik század közepétől nőtt irántuk, mivel ezek a készségek lehetővé tették az azonos műszaki és technológiai szintű cégek számára, hogy versenyképesebbé váljanak a piacon. Minél több alkalmazottnak volt soft skillje, annál jobb pozíciója van a vállalatoknak a piacon (Plamínek, 2004). Tehát az alkalmazottak azon készségei, amelyek befolyásolják másokkal való interakciójukat. A puha készségek olyan tulajdonságok, személyiségjegyek és szociális készségek, amelyek mindenki számára elérhetőek különböző mértékben. A puha készségek szociológiai fogalomként is felfoghatók, az érzelmi hányadosra, a személyiségjegyekre, a szokásokra, a nyelvre és a barátságra vonatkoznak. A soft skillek egyénileg hozzájárulnak az egész vállalat sikeréhez. Ezeket a készségeket az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló vállalatok fogják a legjobban értékelni. Az alkalmazottak puha készségeinek képzése megjósolja a befektetés megtérülését, ezért keresettebb. (Hussein, 2024) Az ember készségei közé tartozik az intellektuális tevékenységben való jártasság és ügyesség is, valamint az a képesség, hogy egy bizonyos tevékenységet a lehető leggyorsabban és a lehető legkevesebb erőfeszítéssel végezzen el, miközben a megszerzett tudást és korábbi tevékenységét a gyakorlatban használja (Claxton et al., 2016).



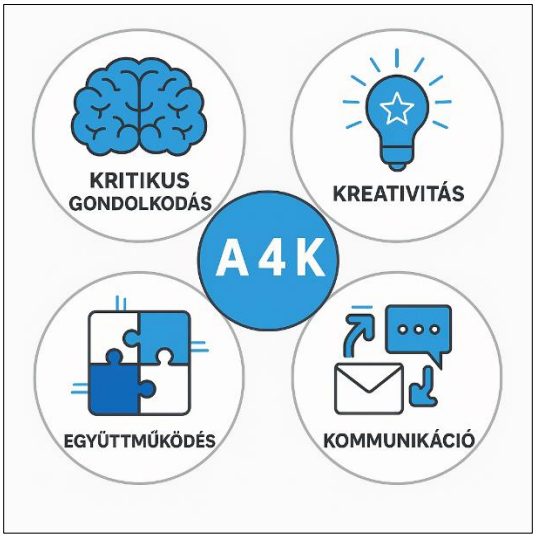
2. ábra: Soft skillek a munkaerőpiacon
Forrás: Réfi Balázs alapján, 2021, online

A munkavállalók soft skilljeinek fejlesztése összefügg a munkavállalói oktatással, hiszen mindkettő a tanuláson, a képzettség, tudás növelésére és karriernövekedésre való törekvésen alapul. A soft skillek tanulásának és fejlesztésének folyamata is ugyanaz, kisebb eltérésekkel. A soft skillek fejlesztése és a munkavállalók munkán kívüli oktatása során élethosszig tartó tanulásról beszélünk. Ezt képzések, továbbképzések és szemináriumok biztosítják. (Insperity, 2025) Az Európai Tanács lisszaboni ülésének következtetései megerősítették, hogy a készségeken, tudáson és tapasztalatokon alapuló gazdaságra és társadalomra való sikeres átmenetet a munkavállalók és a munkaadók élethosszig tartó tanulás iránti érdeklődésének kell kísérnie. A feirai következtetések pedig összehangolt stratégiák és gyakorlati intézkedések kidolgozását szorgalmazták a mindenki számára elérhető, élethosszig tartó tanulás előmozdítása érdekében. Dudová (2003) szerint az egész életen át tartó tanulás magában foglalja különböző készség, érdeklődés, tudás és végzettség megszerzését és frissítését óvodás kortól kezdve, beleértve a nyugdíjazás utáni időszakot is. Valójában a tanulás minden formájának frissítése, beleértve a formális és informális tanulást is. A vállalatokat olyan alkalmazottak vonzzák, akik magas szintű munkaképességűek, hajlamosak a soft skillek fejlesztésére és az egész életen át tartó tanulásra. Az alkalmazottak soft skilljeinek fejlesztése egy folyamatos folyamat, amelyben megfigyelhető az alkalmazkodás és a munkamagatartás, a tudásszint, a soft skill szint és a munkavállalói motiváció változása (Majtán, 2008).

4K modell értelmezése és fejlesztése

A globalizáció, a folyamatosan jelenlévő digitális és technológiai forradalom, és a tudomány és információs technológia fejlődése az élet minden területén jelentős változás idéz elő. Ez a gyors fejlődés elválaszthatatlan a minőségi és versenyképes emberi erőforrásoktól a HR területén is. A minőségi és versenyképes emberi erőforrások olyan képességekkel rendelkező munkaerőt jelentenek, amelyek megfelelnek a 21. századi készségeknek. Ezek a készségek közé tartozik: a digitális írástudás, az intenzív (kritikai) gondolkodás, a hatékony kommunikáció, a magas termelékenység, a jó együttműködés (személyes és társadalmi szinten egyaránt), valamint a spirituális és erkölcsi értékek (puha készségek). Ezek a készségek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a munkaerő megfeleljen a kihívásoknak. (Azmi et al., 2024)

A 4K elemei választ jelentenek a digitális kontextusban végzett tudásmunkára. Lisa Rosa (2016) elengedhetetlen az alapkompenteciák megfogalmazása, mivel egyre több munkát végeznek gépek, minden új munka összetettebb gondolkodást, szituált, önfelelős döntéseket és kapcsolatépítési képességet igényel, illetve a megoldandó társadalmi problémák annyira összetettek, hogy csak kollektív intelligenciával lehet őket kezelni. A 4K-t egy átfogó tanulási modellbe ágyazza, ezzel is rámutatva arra, hogy ezek nem tanulási módszerek, hanem a hatékony tanulás előfeltételei. A 4K-t nem lehet elválasztani, de mindig kapcsolatban állnak egymással. A hatékony kommunikáció nem lehetséges kreativitás, együttműködés és kritikus gondolkodás nélkül. Több empirikus kutatás eredményére építve a 4K modell elemeit a munkaerőpiacon, de az oktatásban is ún. metakompentenciákként is értelmezik, amelyek lehetővé teszik az egyének számára, hogy kompetensek maradjanak és kibontakoztassák a bennük rejlő potenciált a gyorsan változó szakmai világban. Így végső soron a 4K az egyik leghasznosabb módja lehet annak, hogy összefoglaljuk és kezeljük a munka és az oktatás jövője előtt álló kritikus kihívásokat.(Thornhill-Miller et al., 2023)



3. ábra: 4K modell elemei
Forrás: Partnership for 21st Century Learning, 2011 alapján

Ebben az értelmezésben a kreativitás és innováció a holisztikus alkotási folyamat részét képezi, értsünk alatta különböző ötletelési folyamatokat, vagy akár prototípus készítését is. A kommunikáció egy két- vagy többoldalú interakcióként értelmezhető, mely az alapvető információs, adatok és elképzelések kimondott, leírt illetve megosztott formáinak megértését és értelmezését segíti. Nagyon fontos eleme a munkavégzésnek és tanulási folyamatnak is a kritikus gondolkodás és problémamegoldás. A munkavállaló ezek alkalmazásával különféle megközelítések közül választva oldj meg helyzeteket és/vagy kihívásokat, miközben magasabb rendű gondolkodási készségeket is beépítesz. A modell sikeres működésének elengedhetetlen része az együttműködés és csapatmunka, amely a személyes kapcsolatokon túl a munkahelyi kapcsolatok kialakítását és fenntartását segíti, ezzel is hozzájárulva a hatékony munkavégzés folyamatához.

A vállalati gyakorlatokban az alapkészségek fejlesztése nemcsak a munkavállalók jólétének és produktivitásának növelését szolgálja, hanem a vállalati rugalmasságot és innovációs potenciált is erősíti. A jövőben a szervezetek sikere egyre inkább azon fog múlni, mennyire

képesek alkalmazottaik személyes és társas kompetenciáit tudatosan fejleszteni. Számos vállalat szervez rendszeres tréningeket a kommunikációs készségek, problémamegoldó gondolkodás, együttműködés és vezetői kompetenciák fejlesztésére. Ezeket sokszor külső szakértők vagy HR-partnerek vezetik. Különösen népszerűek a csapatépítő programok, coaching folyamatok, valamint az ún. blended learning formák, amelyek online és személyes oktatást ötvöznek (Tari, 2019). A nagyobb szervezetekben gyakran alkalmazott eszköz a mentorálás, amely során a tapasztaltabb munkatársak segítik a fiatalabbak szakmai és személyes fejlődését. Ezek a programok a soft skillek – különösen a kommunikáció és kooperáció – fejlesztésére kiváló lehetőséget kínálnak.

A tanulószervezetek a munkavállalók folyamatos tanulását támogatják, gyakori visszajelzésekkel, önreflexiós folyamatokkal és horizontális tudásmegosztással. Az ilyen szervezeti kultúrában a dolgozók nemcsak szakmai, hanem személyes kompetenciáikban is fejlődnek (Senge, 2006; Benedek, 2013). A digitális átalakulás kényszerítő ereje miatt a vállalatok az alapkészségek közül kiemelten kezelik az informatikai és digitális írástudás fejlesztését. A vállalati e-learning platformok, gamifikált tanulási rendszerek és adaptív oktatási eszközök is ezt a célt szolgálják. Egyes vállalatok CSR-programjaik (Corporate Social Responsibility) részeként lehetőséget biztosítanak dolgozóiknak, hogy közösségi projektekben vegyenek részt. Az ilyen tevékenységek (pl. iskolai mentorprogramok, jótékonysági rendezvények szervezése) szintén hozzájárulnak a soft skillek fejlődéséhez, különösen az empátia, szociális érzékenység és felelősségvállalás terén (OECD, 2019).

KUTATÁS MÓDSZERTANA

Jövőbeni empirikus kutatásunk alapját első sorban az irodalomkutatás és forrásfeltárás folyamatát foglalja magába. Jelen tanulmányban a szekunder irodalomkutatás módszerét alkalmaztuk, melynek célja a meglévő elméletek, információs és adatok elemzése és összefoglalása a kutatott témában. Ehhez forrásdokumentumként szolgáltak hazai és külföldi irodalmi források, megvalósult hazai és nemzetközi kutatások eredményei és nemzetközi szervezetek, mint például OECD, stb. által közzétett adatok. A témában összegyűjtött szakirodalmak, cikkek, tanulmányok és statisztikai adatok képezték tehát vizsgálatunk alapját.

A szekunder adatelemzés részeként első lépésben megfogalmazásra kerültek a kutatási kérdések, majd ezt követte a megfelelő források kiválasztása (tudományos cikkek, szakirodalmak kiválasztása). Harmadik lépésként az adatgyűjtés folyamatában rendszereztük az összegyűjtött ismeretanyagot. Az elemzési szakaszban kiemeltük a főbb eredményeket, melyből rövid áttekintés a tanulmány eredményei részében mutattunk be. A megfogalmazott legfontosabb állítások később táblázatban foglaltuk. Ezen megfigyeléseket kutatásunk további részében az empirikus kutatáshoz használatos induktív logika felállításában fogjuk alkalmazni, amely során az egyedi elméletekből és adatokból. megfigyelésekből általános következtetéseket vonunk le. Összességben a célunk előbb áttekinteni a meglévő elméleti és gyakorlati forrásokat, majd a gyűjtött példákból általános mintázatot levonni. Az elméleti ismeretek feldolgozását követően a következő három témakörben fogalmaztunk meg kutatási kérdéseket:

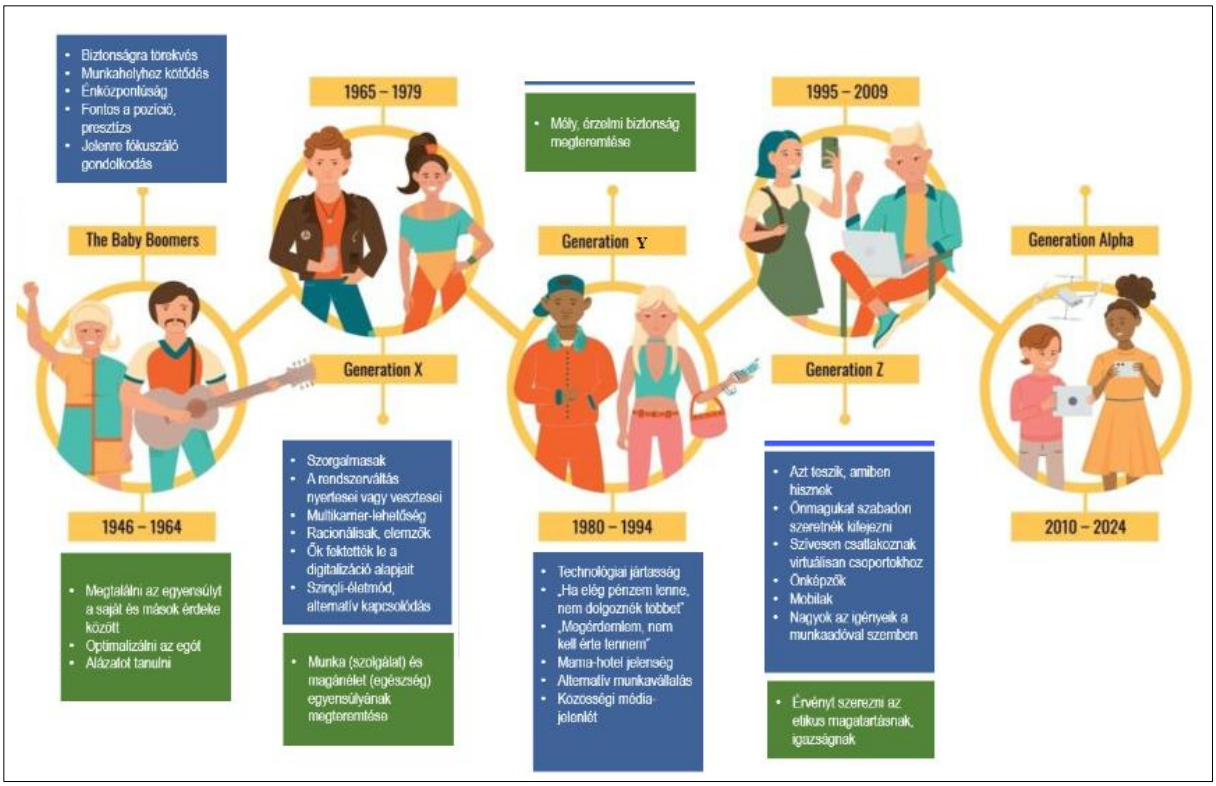
1. Általános kutatási kérdések
   - Milyen hatással vannak a digitális átalakulás és a technológiai fejlődés a munkaerőpiaci kompetenciákra?
   - Hogyan változnak a munkavállalóktól elvárt készségek a 21. században?
   - Milyen szerepet játszik a kritikus gondolkodás a munkaerőpiacon való érvényesülésben?
   - Hogyan segítheti a kritikus gondolkodás fejlesztése az egyének alkalmazkodását a gyorsan változó gazdasági környezethez?

2. Oktatás és készségfejlesztés
   - Milyen módszerekkel fejleszthető a kritikus gondolkodás az oktatási rendszeren belül a munkaerőpiaci igényekhez igazodva?
   - Hogyan járulhatnak hozzá a digitális technológiák és a Web 2.0-alapú tanulási környezetek a munkaerőpiaci kompetenciák fejlesztéséhez?
   - Milyen kapcsolat figyelhető meg az élethosszig tartó tanulás és a kritikai gondolkodás fejlettsége között?
3. Munkaerőpiaci alkalmazkodás és jövőbeli trendek
   - Hogyan reagálnak a munkáltatók a dolgozók kritikus és kreatív gondolkodásának növekvő jelentőségére?
   - Milyen új készségeket igényel a digitalizált, automatizált munkaerőpiac?
   - Miként befolyásolja a kritikus gondolkodás hiánya a foglalkoztathatóságot és a munkahelyi teljesítményt?

MUNKAERŐPIACI ELVÁRÁSOK GYAKORLATI JELLEMZŐI

A 21. századi munkaerőpiac elvárásai túlmutatnak a hagyományos szakmai tudáson. A jövő sikeres munkavállalója olyan sokoldalú ember, aki képes alkalmazkodni a változó környezethez, nyitott az új technológiák befogadására, és egyensúlyt teremt a technikai tudás, a kreatív problémamegoldás és az emberi értékek között. A munkaadók számára ma már nemcsak az a fontos, hogy valaki el tudja végezni a feladatát, hanem hogy hozzá tudjon járulni az innovációhoz, a csapatmunkához és a szervezeti kultúra erősítéséhez is. Horváth-Csikós és Juhász (2021) kutatásában a jelenlegi munkaerőpiacon meghatározó puha és kemény készségeket vizsgálták. Vizsgálatuk eredményeként megállapítható, hogy a felsőfokú tanulmányokat végzettek a vezetői képességek, kommunikáció és a szervezeti tudást támogató képességeket részesítik előnyben. Kor szerinti elosztásban a munkatapasztalattal rendelkezők esetén jelentős mértékben érzékelhetők a soft skillek jelenléte és gyakorlati alkalmazása, mint az etikai és erkölcsi képesség, kommunikációs készségek, kritikus gondolkodás és önismeret, valamint a tervezési és szervezési készségek megléte.

Kutatási eredményeinek bemutatásra kerültek a jövőbeni induktív logika felállításához alkalmazott szekunder vizsgálati eredmények, melyek kutatási kérdéseink megfogalmazásában szerepelnek. Mivel a munkaerőpiaci kompetenciákra és elvárások meghatározására törekszünk a kutatási kérdések felállítása során fontos meghatározni a célcsoportot, mivel jelenleg a munkaerőpiacon összesen 4 generáció munkavállalatói vannak jelen: Baby Boomers (1946-1960), az X generáció (1931-1980), az Y generáció (1981-1995) és Z generáció (1995-2010) képviselői. Szekunder felmérés alapján 2020-ban már meghatározásra került, hogy míg a Z generáció képviselői elvárják a munkadóktól, hogy befektessen munkatársai képzésében és fejlesztésébe, a háború utáni generáció az inspiráló környezetet, jól felépített vállalati kultúrát és pontosan meghatározott vállalati küldetést várja el. A következő ábra összegzi a munkaerőpiacon jelen lévő generációk jellemzőit.



4. ábra: Különböző generációk képviselőinek munkaerőpiaci jellemzői
Forrás: Engelleiter, 2025 és Kránitz Éva, online alapján

A közeljövőben fontos szereplői vállnak a munkaerőpiacnak az Alfa generáció képviselői is. A generációt alapvetően a technológiai integráció fiatal kortól való gyakorlata, a globális szemlélet és kulturális sokszínűség, valamint a társadalmi és környezeti felelősségvállalás jellemzi. Ahhoz, hogy a vállalatok sikeresen tudják adaptálni ezen generáció tagjai, fontos újabb karrierutak és lehetőségek kidolgozása. Nem elég csupán innovatív környezet kialakítása, de fontos az új munkaerőpiacra lépő generáció elvárásainak való megfelelés is. 2025-ben végzett szakmai kutatás és elmezét eredményei alapán a munkáltatóknak a következő HR-trenddel kell szembenézniük (hrandlaw, 2025, online):

1. Mesterséges intelligencia,
5. Készségfejlesztés – nem csak technikai tudás,
6. Társadalmi változások és munkahelyek alakulása,
7. Munkavállalói jólét,
8. Munkavállalói elkötelezettség – valós munkahelyi igényekre alapozni.

Kutatásunk jövőbeni fókuszában első sorban a friss diplomások és pályakezdők állnak. Tóthné Téglás és Kelemenes – Erdős (2020) vizsgálataiban a pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárásokat és azok mérésének lehetőségeit kutatták. A kutatás eredményeként 10 kompetenciakategóriát azonosítottak, amelyek a munkáltatók számára a HR kihívások értelmezését támogatják. Ezek többek között az önálló tanulás képessége, a komplex problémák kezelése, a kreativitás és az új információtechnológiák használata, valamint a kreatív és kritikus gondolkodás elemei, amelyek a tanulmányban elméleti összefoglalójában bemutatott 4K modell részeit tükrözik.

KÖVETKEZTETÉS

A munkaerőpiaci elvárások egy folyamatosan és turbulensen változó környezetben helyezkednek el. Az átallunk összegyűjtött szekunder információk és kutatási eredmények összességeként összefoglaltuk a jövő generációs munkavállalói által elvárt készségeket és kompetenciákat.

1. táblázat: Jövőbeni munkavállalóktól elvárt készségek és kompetenciák

Kategória	Elvárások / Készségek	Részletek / Példák
Szakmai kompetenciák	Folyamatos tanulás és alkalmazkodás	Új technológiák, módszerek, szakterületi ismeretek elsajátítása
	Digitális kompetenciák	Irodai szoftverek, adatkezelés, digitális kommunikáció, AI és automatizáció használata
	T-shaped skills	Mély szakterületi tudás + szélesebb területeken való jártasság
Soft skill-ek	Kommunikációs készség	Világos, hatékony írásbeli és szóbeli kommunikáció; online és multikulturális környezetben
	Problémamegoldás	Kreatív gondolkodás, innováció, gyors reagálás
	Csapatmunka és együttműködés	Interdiszciplináris projektek, konfliktuskezelés, empátia
	Önállóság és önmenedzsment	Időgazdálkodás, priorizálás, felelősségvállalás
Személyes tulajdonságok	Rugalmasság	Alkalmazkodás új kihívásokhoz és munkakörnyezethez
	Tanulási hajlandóság és kíváncsiság	Új készségek és tudás folyamatos megszerzése
	Kritikus gondolkodás és etikai érzék	Adatok elemzése, felelős döntéshozatal
	Innováció és kreativitás	Új ötletek, problémák újszerű megoldása
Jövőbeli trendek	Távmunka és hibrid környezet	Önállóság, online együttműködés
	Fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás	Környezettudatosság, üzleti etika
	Globalizáció és kultúrák közötti kompetencia	Multikulturális együttműködés, nyelvtudás, interkulturális érzékenység
	Technológiai jártasság	AI, gépi tanulás, programozás alapjai a szakterülettől függően

Forrás: Saját szerkesztés az összegyűjtött szekunder kutatási jelentések alapján

BEFEJEZÉS

A 21. századi munkaerőpiac elvárásai a technikai tudás és a puha készségek (soft skills) kiegyensúlyozott kombinációját igénylik. Azok a munkavállalók lehetnek sikeresek, akik képesek alkalmazkodni, innovatívan gondolkodni, digitális környezetben magabiztosan mozogni, és közben felelősségteljes, együttműködő tagjai maradnak a társadalomnak és munkahelyi közösségeiknek.

A 21. századi munkaerőpiac gyors ütemben változik, amelyhez a vállalatoknak és a munkavállalóknak egyaránt alkalmazkodniuk kell. Ennek az alkalmazkodásnak egyik kulcseleme az alapkészségek – különösen a soft skillek – folyamatos fejlesztése a vállalati környezetben. Az alapkészségek (mint a kommunikáció, problémamegoldás, együttműködés, digitális kompetencia, stb.) nemcsak a munkavégzés hatékonyságát, hanem a munkavállalók alkalmazkodóképességét, innovációs hajlandóságát és hosszú távú munkaerőpiaci érvényesülését is jelentősen befolyásolják. A vállalatok egyre inkább felismerik, hogy versenyképességük megőrzése érdekében nem elegendő a technikai ismeretek (hard skillek) fejlesztésére fókuszálniuk. Az Európai Bizottság (2020) is kiemeli, hogy a munkavállalók alapkompetenciáinak fejlesztése hozzájárul a termelékenység növeléséhez, a szervezeti kultúra fejlődéséhez és a munkavállalói elégedettséghez.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány a KEGA 002UJS-4/2023 számú „Az online oktatás innovatív edukációs módszereinek alkalmazása különös figyelemmel a kritikus menedzseri gondolkodásra” projekt kimenetét képezi.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Acceleras. Lifelong Learning in the EU: Opportunities and Trends in Adult Education. In *Acceleras*. [online]. 2024

Azmi, U., Safrijal, & Rahmi, M. (2024). Analysis of 4C Skills (Critical Thinking, Creativity and Innovation, Collaboration, and Communication) of Physics Education Students In *Facing the Industrial Revolution 4.0. Jurnal Penelitian Pendidikan IPA,* 10(2), 695–703. https://doi.org/10.29303/jppipa.v10i2.5584

Benedek, A. *Digitális pedagógia 2.0.* Budapest: Typotex Kiadó, 2013. 312 o. ISBN 978-963-2798-07-3.

Claxton, G. et al. Hard Thinking about SOFT SKILLS Habits like persisting and drawing on past knowledge are some of the most essential dispositions we can teach. In *Educational leadership : journal of the Department of Supervision and Curriculum Development, N.E.A.* [online]. 2016, vol. 73, no. 6

Dudová, I. *Ekonomika vzdelávania*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2003. 166 o. ISBN 80-225-1758-5.

Európai Bizottság. (2020). European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. In *European Commission.* [online]. 2020. Interneten elérhető: <https://migrant-integration.ec.europa.eu/library-document/european-skills-agenda-sustainable-competitiveness-social-fairness-and-resilience_en> .

Fazekas, K. - Szabó, L. Munkaerőpiaci trendek és kihívások. In *Közgazdasági Szemle Alapítvány.* ISSN 0023-4346, 2022, vol. 38. 38-49 o.

Hrandlaw, 2025: 5 meghatározó HR Trend 2025-ben. Oline elérhető: https://hrandlaw.com/2025/03/10/hr-trend-2025/

Horváth-Csikós, G. – Juhász, T. A puha (soft) és a kemény (hard) készségek munkaerőpiaci szükségessége. In *Educatio*, 30 (3):532-542, DOI:10.1556/2063.30.2021.3.13

Hussein, A. A. Soft Skills and Their Impact on the Workplace. In *Al-Iraqa Foundation for Culture and Development.* [online]. 2024, vol. 10, no. 4

The growing importance of soft skills in the modern office. In *Insperity*. [online]. 2025

Majtán, M. a kol. *Manažment.* Bratislava : Sprint, 2008. 429 o. ISBN 978-80-89085-72-9.

OECD *Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World.* OECD Publishing, 2019. 274 o. ISBN 978-92-64-59272-8.

OECD. Trends in Adult Learning. In *Oecd.* [online]. 2025 [cit. 2025-04-11]. Interneten elérhető: <https://www.oecd.org/en/publications/trends-in-adult-learning_ec0624a6-en.html>.

Plamínek, J. *Sebeřízení: Praktický atlas managementu cílů, času a stresu.* Praha : Grada publishing, 2004. 184 o. ISBN 80-247-0671-7.

Rosa, L. *Verlust und Neugewinn: Lernen und Lehren im Medienumbruch.* [online]. 2016

Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization.* New York : Doubleday, 2006. 445 o. ISBN 978-0385517256.

TARI, A. A soft skillek fejlesztése tréningeken keresztül. In *Humánpolitikai Szemle.* 1996. (7. évf.), 11. sz., 3-11. o

Thornhill-Miller, Branden,Anaëlle Camarda, Maxence Mercier,Jean-Marie Burkhardt, TiffanyMorisseau, SamiraBourgeois-Bougrine, Florent Vinchon,Stephanie El Hayek, MyriamAugereau-Landais, Florence Mourey,and et al. 2023. Creativity, CriticalThinking, Communication, andCollaboration: Assessment,Certification, and Promotion of 21stCentury Skills for the Future of Workand Education. In *Journal of Intelligence*. 2023, 11(3), 54; https://doi.org/10.3390/jintelligence11030054

Tóth, T. Munkaerőpiac a 21. században – kihívások és válaszok. In *Szociológiai Közlemények.* ISSN 2214-6296, 2019, vol. 47, no. 2, 77-89 o.

Tóthné Téglás, T. – Kelemen-Erdős, A. Pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások és mérésük. In *Marketing & Menedzsment* 54(1):43-54, 2020. DOI:10.15170/MM.2020.54.01.04

***World Employment and Social Outlook: Trends 2025*, Geneva: International Labour Office, 2025. © ILO. ISBN 9789220411612 (print), 9789220411629 (web PDF). DOI: https://doi.org/10.54394/IZLN1673**