

KONSZOLIDÁLT KÉSZSÉGMÁTRIX



DÁTUM:
2026.05.20.

VERZIÓ: 1.0

Ezt a projektet (sz. 2025-1-HU01-KA220-ADU-000352695) az Európai Unió finanszírozta. A kifejtett nézetek és vélemények azonban kizárólag a szerző(k)éi, és nem feltétlenül tükrözik az Európai Unió vagy a Tempus Public Foundation álláspontját. Sem az Európai Unió, sem a támogató hatóság nem tehető felelőssé azokért.



WWW.VOWOCO.EU



WWW.FACEBOOK.COM/VOWOCOPROJECTEU



WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/VOWOCOPROJECTEU



**Funded by
the European Union**

Ez a vezetői jelentés átfogó összefoglalást nyújt a 2. munkacsomag (WP2) keretében végzett, tényeken alapuló kutatásokról, és ezzel megteremti az elemzési alapot a VoWoCo-projekt azon célkitűzéseihez, hogy a nők számára több lehetőséget biztosítson karrierváltás és a vállalkozói kedv felélénkítése révén. Annak érdekében, hogy a későbbi képzési modulok, mentorálási struktúrák és szakpolitikai ajánlások a szakmailag is alátámasztott valós gyakorlatokon alapuljanak, a projekt három kulcsfontosságú adatforrást integrált: szabványosított fókuszcsoporthoz vizsgálatokat, amelyek rögzítették a valódi „vállalkozói nyelvet” és 36 nő valós vállalkozói útját Magyarországon, Olaszországban, Portugáliában és Törökországban; egy alapos munkaerő-piaci elemzést, amely „külső megerősítésként” szolgál azáltal, hogy összehangolja a résztvevők igényeit az objektív gazdasági adatokkal és a kialakuló piaci trendekkel; valamint egy multidiszciplináris szakértői panelt, amelyben 22 nemzetközi érdekelt fél vett részt, hogy ellenőrizze eredményeink gyakorlati hasznosságát és stratégiai megalapozottságát.

A kutatás eredményeként egy validált készségmátrix került kidolgozásra. A készségmátrix kifinomult, háromszintű hierarchiába van rendezve – amely 65 részletes készséget, 17 tágabb témakört és 4 fő dimenziót foglal magában –, és egy olyan egyedülálló vállalkozói modellt tár fel, amely elsősorban kapcsolati hálózatokba ágyazott, gyakorlati alapokon nyugszik és pszichológiai szempontból is igényes. Az eredmények országhatárokon átívelő összehasonlításával ez a jelentés túllép a „mindenkire érvényes” megközelítésen, és megkülönbözteti a különböző vállalkozói orientációkat – Olaszország kapcsolati beágyazottságától Magyarország pszichológiai tőkéjéig –, miközben kiemeli a nemek közötti egyenlőséget és intézmények közötti eligazodást, mint a mai európai nők számára közös, egyetemes kihívást. Végül ezek az eredmények alapvető építőelemeket nyújtanak olyan kontextusérzékeny tanulási útvonalak kialakításához, amelyek foglalkoznak a valós világ erőforrás-korlátaival, és segítenek a nőknek rugalmassággal és stratégiai agilitással eligazodni a komplex, nemi szerepek által meghatározott ökoszisztémákban.

Fókuszcsoporthok

Célkitűzés

Fókuszcsoporthos vizsgálatokat folytattunk annak érdekében, hogy empirikus, adatokon alapuló megállapításokat tegyünk a női vállalkozók számára, közvetlenül meghallgatva az európai nők „vállalkozói nyelvét” és vállalkozói útját. A különböző iparágakban jelenleg meglévő készségprofilok és az észlelt hiányosságok szisztematikus feltérképezésével a projekt túllépett az elméleti feltételezéseken, hogy megértse azokat a valós, gyakorlati kihívásokat, amelyekkel ezek a nők nap mint nap szembesülnek. Ezek a kvalitatív adatok szolgáltak alapul egy robusztus készségmátrix kidolgozásához, amely egy bizonyítékokon alapuló keretrendszer, és amely meghatározza azokat a specifikus kompetenciákat, amelyekre a nőknek szükségük van ahhoz, hogy különböző európai kontextusokban sikeresek legyenek a vállalkozói és vezetői szerepekben.

Módszertan

A fókuszcsoporthos vizsgálatokat egyszerre végeztük Magyarországon, Olaszországban, Portugáliában és Törökországban, egységes, több országot átfogó tervezés alapján. Rétegzett, célzott mintavételi stratégiát alkalmaztunk a három fő célcsoport – a munkaerőpiacra visszatérő nők, vállalkozást indító vagy újraindító nők, valamint vezetői szerepet betöltő nők – sokszínű képviselőitének biztosítása érdekében. A tanulmány gondoskodott arról is, hogy mind a férfiak által dominált, mind a nők által dominált iparágak képviselve legyenek.

Összesen **36 nő vett részt** (országonként 9). A résztvevők magasan képzettek voltak, közel 89%-uk rendelkezett legalább alapfokú diplomával, és sokuknak jelentős gondozási feladatokkal is össze kellett egyeztetni a munkát. A kvalitatív adatokat három független kutató intenzív, iteratív kódolási folyamaton keresztül dolgozta fel a torzítások csökkentése és a megbízhatóság növelése érdekében. Ez egy kifinomult, háromszintű hierarchiát eredményezett, amely **65 elsőrendű készségből, 17 másodrendű készségtémából és 4 átfogó dimenzióból áll.**

- **65 elsőrendű készség:** Ezek olyan részletes, egyedi készségek, amelyeket közvetlenül a női vállalkozók által a fókuszcsoporthok során használt „vállalkozói szaknyelvből” vagy tényleges kijelentéseiből azonosítottak (pl.

„stratégiai tervezés”, „kapcsolati empátia”).

- **Alapvető készségekkel kapcsolatos megállapítások és a kontextuális valóság**

Az öt leggyakrabban említett egyéni készség a stratégiai tervezés (5,4%), az egyéni szakterületi szakértelem (4,2%), a kapcsolati empátia (3,8%), a jogi környezetben való eligazodás (3,6%) és a feladás megtagadása (3,6%) volt. A stratégiai tervezés, a legdominánsabb készség, aláhúzza annak szükségességét, hogy strukturáljuk a bizonytalanságot, és az elvont víziókat konkrét cselekvési tervekké alakítsuk át. A kapcsolati empátia és a jogi ismeretek kiemelik azt a kettős terhet, amelyet a komplex interperszonális dinamikák kezelése és a szigorú szabályozási keretek betartása jelent.

- **17 átfogó kompetenciaterület:** A 65 készséget elméletileg megalapozott témákba soroltuk, mint például a „Hálózatépítés és társadalmi tőke” és az „Önszabályozás és motiváció”.

- Tematikus szinten a Hálózatépítés és társadalmi tőke (15,2%), az Önszabályozás és motiváció (13,1%) és a Stratégiai tervezés (10,2%) tűnt ki a legjelentősebb területként. Ez a koncentráció arra utal, hogy a siker mélyen beágyazódik a társadalmi ökoszisztémákba, és intenzív belső pszichológiai szabályozást igényel az átmenetek és a külső korlátok kezeléséhez.

- **4 fő készségcsoport (dimenzió):** Ezeket a témákat fő dimenziókba csoportosítottuk:

- **Kapcsolatok és szociális környezet (35,2%):** A mintában szereplő női vállalkozói tevékenység meghatározó pillére, amely kiemeli a hálózatépítés, a társadalmi tőke és az intézményi környezetben való eligazodás fontosságát.

- **Vezetés és működés (29,6%):** A vállalkozás irányításának gyakorlati követelményeit tükrözi, ideértve a pénzügyi menedzsmentet, a jogi előírások betartását és a szakmai ismereteket.

- **A személyiség és a viselkedés (19,8%):** Olyan belső erőforrásokra összpontosít, mint a rugalmasság, az önszabályozás és a motiváció.

- **A kognitív és stratégiai kompetenciák (15,4%):** A megnevezett kompetenciák közül a legkisebb arányt képviseli, az innovációra, a stratégiai tervezésre és a lehetőségek felismerésére összpontosít.

Fontos kiemelni, hogy az eredmények arra utalnak, hogy a női vállalkozók ebben a kontextusban elsősorban a **komplex, erőforrás-hiányos és a nemi szempontból megosztott ökoszisztémákban való eligazodással foglalkoznak**, ahelyett, hogy kizárólag a gyors növekedésre vagy a tiszta lehetőségekre épülő pályákat követnének. A fejlett analitikai és strukturált növekedési kompetenciák (mint például az adatvizualizáció vagy az agresszív méretnövelés) kevésbé voltak meghatározóak, mint a kapcsolati és a reziliencia-alapú képességek.

A **TF-IDF (Term Frequency-Inverse Document Frequency) elemzés** is készült (ez egy statisztikai módszer), hogy azonosítsuk a konkrét kutatási kérdésekhez kapcsolódó, elméletileg legrelevánsabb és legjellegzetesebb készségtémákat, ahelyett, hogy csak a leggyakrabban említetteket vennék figyelembe. Az elemzés tovább erősítette, hogy a nemekhez kapcsolódó akadályok (különösen a strukturális elfogultság kezelése) és a kívánt intézményi támogatás kiemelt fontosságú „tematikus kulcsfontosságú pontok”, amelyek a résztvevők számára a legsúlyosabb problémákat jelentik.

Munkaerő-piaci elemzés

Míg a fókuszcsoportok szubjektív belső betekintést nyújtanak, a munkaerő-piaci elemzést azért végezték el, hogy kritikus **„külső megerősítésként”** szolgáljon, és a projektet a partnerrégiók objektív gazdasági adataira alapozza. A stratégiai cél az volt, hogy összehasonlítsuk a vállalkozók által szükségesnek tartott elemeket a munkaerőpiac tényleges keresletével és kínálatával, így biztosítva, hogy a projekt az üzleti túléléshez és az innovációhoz szükséges, nagy értékű kompetenciákra összpontosítson. Ezen a szisztematikus **„hiányelemzésen”** keresztül a csapat azonosította a kialakuló gazdasági trendeket – mint például a digitális transzformáció és a pszichológiai alkalmazkodóképesség sürgető szükségességét –, ezáltal a tanulási útvonalakat is alkalmassá téve az európai gazdaság változásaira.

Regionális hangsúlyok és kritikus hiányosságok

- **Magyarország:** A nők tulajdonában lévő vállalkozások alulreprezentáltak (csak 14% tartozik teljes egészében nők tulajdonába), és jelentős **önbizalom-hiány és kockázatkerülés** figyelhető meg. A kritikus készséghiányok közé tartozik az alapvető pénzügyi ismeretek, az értékesítési készségek és a gyakorlati digitális üzleti ismeretek hiánya.
- **Olaszország (Marche régió):** A vállalkozói tevékenység szorosan kapcsolódik a családhoz, a nők pedig a vállalkozás és a gondozási feladatok **„kettős terhével”** küzdenek. A vállalkozások túlnyomórészt mikrovállalkozások, és hiányosságok tapasztalhatók a digitális ismeretek, az online jelenlét és a pénzügyi önállóság terén.
- **Portugália (Azori-szigetek):** Jellemzője a **„szigetjelleg”** és a helyi piacoktól való függőség. Sürgős szükség van a digitális átalakulásra és a stratégiai tervezésre, hogy a „sodródó” működésről átálljanak a meghatározott növekedési stratégiákra.
- **Törökország:** Az ökoszisztéma gyors modernizációt mutat, de továbbra is korlátozzák a **patriarchális struktúrák**. A legfőbb akadályok közé tartozik a finanszírozáshoz való korlátozott hozzáférés és a gyenge, magas hozzáadott értéket biztosító hálózatok, valamint kritikus hiányosságok a fejlett digitális/AI-készségek és az intézményi navigáció terén.

A készségmátrix validálása A készségmátrix validálása érdekében – amely tartalmazza azokat a konkrét kompetenciákat, amelyekre a nőknek szükségük van a vállalkozói sikerhez – a fókuszcsoportos és a munkaerő-piaci eredményeket a projekt keretében kidolgozott kódkönyv alapján szisztematikusan kódoltuk. A megállapítások megbízhatóságának ellenőrzése érdekében szakértői panel is részt vett a vizsgálatban.

A projekt eredményeinek validálásáért felelős **szakértői panel 22 nemzetközi érdekelt félből** áll, akik **Magyarországról, Olaszországból, Portugáliából és Törökországból** származnak, és a **quadruple helix modellt** (magyarul *négyes spirál* vagy *négyes hélix modell*) reprezentálják. Ez a multidiszciplináris csoport 7 akadémiai szakértőből (professzorok és kutatók), **8 magánszektorbeli szakértőből** (vezérigazgatók, alapítók és tanácsadók), **5 civil szervezetből**

származó szakértőből (igazgatók és elnökök) és **2 közintézményből származó szakértőből** (kormánytisztviselők és parlamenti képviselők) áll. A testület nagy szakmai tekintéllyel bír, **tagjainak 50%-a olyan tapasztalt vezető**, aki több mint tíz éves tapasztalattal rendelkezik a saját szakterületén. A készségmátrix validálásához ezek a szakértők egy 7 pontos Likert-skálát használtak, hogy értékeljék a keretrendszer stratégiai összhangját a projekt céljaival, az új ismeretekhez való hozzájárulását, valamint a célcsoportok számára való gyakorlati megfelelőségét. Ezen felül a szakértők fontossági értékelést adtak 17 készségterületre – a Hálózatépítés és társadalmi tőke 95,6%-os relevanciát kapott –, valamint interjúk és nyitott kérdésekre adott válaszok révén kvalitatív értékelést adtak annak biztosítására, hogy a mátrix hatékony, gyakorlati eszközként szolgáljon a nők szakmai fejlődéséhez.

Ez a keresztelemzés **„erős konvergenciát”** is kimutatott a fókuszcsoport-résztvevők élettapasztalatai és az objektív piaci adatok között. A piaci realitások teljes lefedéséhez csupán néhány új elsőrendű kódra volt szükség: a digitális írástudás (Magyar- és Olaszországban) és a pszichológiai reziliencia (Törökországban). Mivel ezek az új kódok zökkenőmentesen illeszkedtek a meglévő témákba és dimenziókba, a készségmátrix eredeti hierarchikus szerkezete megbízhatónak és empirikusan megalapozottnak bizonyult.

Országok közötti összehasonlító jelentés

Végül országok közötti összehasonlító elemzést végeztünk annak biztosítása érdekében, hogy a projekt intézkedései egyrészt figyelembe vegyék az általános európai kihívásokat, másrészt pedig érzékenyen reagáljanak az egyes országok sajátos társadalmi-gazdasági körülményeire. Az elemzés rávilágított arra, hogy a női vállalkozók a rendelkezésre álló erőforrások alapján alakítják ki kompetenciáik összetételét: például Olaszországban a sűrű társadalmi hálózatokra támaszkodnak, míg Magyarországon a belső pszichológiai tőkére helyezik a hangsúlyt. Ezeknek a különböző profiloknak a felismerésével a projekt elkerüli az „egyetlen megoldás mindenkinek” típusú támogatási modellt, lehetővé téve olyan, a kontextusnak megfelelő mentorálási és szakpolitikai ajánlások kidolgozását, amelyek kifejezetten az egyes partnerországokban tapasztalható

egyedi strukturális akadályokra és jellegzetes kompetenciahiányokra irányulnak.

Vállalkozói orientációk összehasonlítása

Az **országok közötti jelentés** túllép a kvantitatív gyakoriságon, és a sajátos társadalmi-gazdasági és kulturális kontextusok által alakított **négy különböző vállalkozói orientációt** tár fel:

- **Olaszország (kapcsolatokba ágyazott):** A nők sűrű társadalmi hálózatok révén építenek vállalkozásokat, **társadalmi tőkére**, kapcsolati empátiára és közösségi hálózatépítésre támaszkodva, mint alapvető erőforrásokra.
- **Magyarország (pszichológiailag intenzív):** Erős külső hálózatok hiányában a nők **pszichológiai tőkére** támaszkodnak, az identitás újjáépítésére, az önismeretre és a fegyelmezett önszabályozásra összpontosítva.
- **Portugália (intézményi alapú):** Az orientáció az **intézményi tőke** felé irányul, hangsúlyozva a stratégiai tervezést, a szabályozási ismereteket és a formális finanszírozási mechanizmusok kezelését.
- **Törökország (lehetőség orientált):** Jellemzője a piaci éberség, a **lehetőségi tőke** és az érdekelt felek meggyőző bevonása a piaci részek azonosítása és az azok kihasználása érdekében, a bizonytalanság ellenére.

Kulcsfontosságú kompetenciák és közös valóság

A tőketípusok eloszlása magyarázza, miért kapnak bizonyos készségek prioritást. Olaszország és Törökország vezet a kapcsolati és szociális kompetenciák terén, míg Magyarország az adatsor gyakoriságának több mint 40%-át adja az önszabályozás és a hajtóerő terén, ami rávilágít a belső reziliencia szükségességére ott, ahol a külső támogatás strukturálisan hiányos. Portugália rendkívüli dominanciát mutat a bizonytalanságkezelés terén (88%), az improvizáció helyett a szisztematikus strukturálást választva. Ezzel szemben Törökország vezet a kockázatvállalás (59%) és a piaci részek felismerése (60%) terén, előtérbe helyezve a megvalósítást a hosszan elhúzódó elemzéssel szemben.

Ezen különbségek ellenére a nemek közötti egyenlőség és intézmények közötti eligazodás (n=66) mind a négy országban általános téma. A strukturális és normatív nemi akadályok – mint például a gondozási feladatok és a munka összeegyeztetése, valamint a társadalmi normákról való tárgyalás – a mai Európában a női vállalkozók közös valóságát jelentik.

Szabályozási és képzési következtetések

Az elemzés óva int a vállalkozói támogatás terén az „egységes” megközelítéstől. A kontextusra érzékeny beavatkozásokra vonatkozó ajánlások a következők:

- **Magyarország: A kapcsolati infrastruktúra** kiépítésének előtérbe helyezése a kortárs mentorálás révén.
- **Olaszország:** A meglévő társadalmi erősségek kiegészítése érdekében **az egyéni elemzőképességre** és a pénzügyi fegyelemre kell összpontosítani.
- **Portugália:** Befektetés az informális hálózatépítési terepekbe a merev intézményi rendszereken kívüli **rugalmasság** biztosítása érdekében.
- **Törökország: Működési fegyelem** és stratégiai tervezés kialakítása az improvizált, lehetőségekre reagáló megközelítés kockázatainak enyhítése érdekében.

Végző soron ezek a profilok az adott környezethez igazodó, **kontextusban ésszerű alkalmazkodást** jelentenek, és e változatosság felismerése elengedhetetlen a hatékony, inkluzív támogatási programok kidolgozásához.

Összefoglalásként elmondható, hogy a kutatás egy szilárd, tényeken alapuló készsgmátrixot hozott létre, amely 36 fókuszcsoport-résztvevő élettapasztalatait ötvözi objektív munkaerő-piaci adatokkal és 22 nemzetközi szakértő stratégiai értékelésével. Ez a validált keretrendszer, amely 17 tágabb témakörbe sorolt 65 részletes készségből áll, rávilágít arra, hogy a női vállalkozói tevékenység a mai Európában egy mélyen beágyazott folyamat, amely kapcsolati szempontból intenzív, operatív alapokon nyugszik és pszichológiai szempontból igényes. Bár megkülönböztethető nemzeti orientációk rajzolódnak ki – például Olaszország társadalmi beágyazottsága szemben Magyarország pszichológiai tőkére való támaszkodással –, a strukturális nemi akadályok leküzdése továbbra is egyetemes valóság, amely minden partner régióban közös a nők számára. Végül is ezek az eredmények biztosítják az alapvető építőelemeket a kontextusérzékeny képzési és mentorálási programokhoz, amelyek célja, hogy segítsék a nőket a szakmai átmenetek stratégiai rugalmassággal és ellenálló képességgel történő leküzdésében.

Az európai női vállalkozók kompetencia különbségeinek áthidalása

A női vállalkozói készségprofilok, a piaci viszonyok és a VoWoCo projektben résztvevő országok közötti különbségek összefoglalója



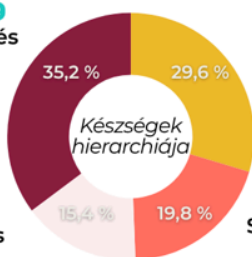
A globális vállalkozói képességszámítás

A Magyarországon, Olaszországban, Portugáliában és Törökországban végzett, tényalapú helyzetfelmérés alapján, amelyben 36 fókuszcsoporthoz tartozó és 22 nemzetközi szakértő vett részt.

ELSŐDLEGES PILLÉR

Kapcsolati és társadalmi

- Hálózatépítés
- Empátia
- Intézményi navigáció



Vezetés és működés

- Pénzügyi ismeretek
- Digitális eszközök
- Vezetés

Kognitív és stratégiai

- Stratégiai tervezés
- Lehetőségek felismerése

Személyiség és viselkedés

- Rugalmasság
- Önszabályozás
- Motiváció

95,6 %

a projekt szakértői közül a kapcsolati hálózatot és a társadalmi tőkét tartja a legfontosabbnak.

A sikerhez vezető 5 legfontosabb alapvető készség



Stratégiai tervezés



Szakértelem



Kapcsolati empátia



Jogszabályok átlátása



Rugalmasság

Országprofilok és hiányosságok

A 4 ország összehasonlítása

Magyarország



A pszichológiailag intenzív profil

Fókuszban az önkontroll és az identitás-újraépítés a korlátozott szociális hálózatok miatt.

Fő irány:



Belső felépítés

Legfőbb kompetenciahiány:



Kapcsolatépítés és közösségi hálózatépítés

Olaszország



A kapcsolati közegbe ágyazott profil

A siker erős szociális hálózatokra és a magas kapcsolati empátiára épül.

Fő irány:



Társadalmi komplexitás

Legfőbb kompetenciahiány:



Lehetőségek felismerése és a piac bővítése

Portugália



Az intézményi felépítésű profil

Fókuszban a stratégiai tervezés, a jogi ismeretek és a formális finanszírozási hozzáférés.

Fő irány:



Technikai megvalósíthatóság

Legfőbb kompetenciahiány:



Működési rugalmasság és kockázatkezelés

Törökország



A lehetőségekre épülő profil

Jellemzője a magas piaci éberség, a kockázatvállalás és az érdekelt felek meggyőző bevonása.

Fő irány:



Piaci meggyőzés

Legfőbb kompetenciahiány:



Szervezett tervezés és pénzügyi fegyver

Ez az infografika csupán egy részlet egy szélesebb körű európai kutatásból, amelynek célja a női vállalkozók tényeken alapuló eszközökkel való támogatása – tudjon meg többet a VoWoCo projektről:

www.vowoco.eu



Funded by the European Union

VOLCANOES' WOMEN CO-CREATION



VOLCANOES' WOMEN CO-CREATION

A munkaerőpiacra lépő nők támogatása és a női vállalkozók
újjáéledése



WWW.VOWOCO.EU



WWW.FACEBOOK.COM/VOWOCOPROJECTEU



WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/VOWOCOPROJECTEU



Funded by
the European Union

