
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar
Közgazdaságtani Doktori Iskola
Gazdaságpszichológiai Alprogram

Tóthné Téglás Tünde

**FRISSDIPLOMÁSOKKAL SZEMBENI
MUNKAERŐPIACI
KOMPETENCIAELVÁRÁSOK
MENEDZSMENT SZEMLELETŰ VIZSGÁLATA**

Doktori értekezés tézisei

Témavezető:
Prof. Dr. Hámori Balázs
egyetemi tanár
Budapesti Corvinus Egyetem

Szeged, 2020.

TARTALOMJEGYZÉK

1. A kutatási program meghatározása.....	1
2. Szakirodalmi összegzés és a kutatási modell.....	4
3. Kutatásban alkalmazott módszerek.....	6
4. Hipotézisek vizsgálata	13
5. Eredmények újszerűsége és alkalmazhatósága.....	19
Tézisfüzet hivatkozásai.....	24
A szerző témához kapcsolódó szakmai munkássága.....	29

ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK

1. ábra: Kutatási modell (saját szerkesztés)	31
1. táblázat: Kutatási kérdések (saját szerkesztés)	3
2. táblázat: Primer kutatási program felépítése és módszertana (saját szerkesztés)	10
3. táblázat: Kutatási kérdésekhez kapcsolódó mérési és elemzési eszközök a kutatás egyes fázisaiban (saját szerkesztés)	12
4. táblázat: Kutatási kérdésekhez kapcsolódó hipotézisek és vizsgálatuk eredménye (saját szerkesztés)	31
5. táblázat: Kompetenciaváltozók hierarchikus klaszterezésével képzett kompetenciaváltozók jellemzése (saját szerkesztés)	32
6. táblázat: Vállalati kompetenciaprofilok jellemzői a kutatási eredmények alapján (saját szerkesztés)	33
7. táblázat: A vállalati klaszterek kompetenciamenedzsment gyakorlatainak jellemzése a vizsgálatok alapján (saját szerkesztés)	34
8. táblázat: Kompetenciamenedzsment gyakorlatok megvalósítását szolgáló tevékenységek rendeződése a klaszterelemzés alapján (saját szerkesztés)	35

1. A kutatási program meghatározása

A makrogazdaságban tapasztalható technológiai, társadalmi és gazdasági változások hatására a munkaerőpiacokon jelentős átrendeződés tapasztalható az elmúlt években. (IFTF 2011; Cedefop 2018; PwC 2017; Manpower 2016; Eurydice 2010; World Economic Forum 2016; Tóth-Nyíró, 2017) A tapasztalható változások a munkaerőpiaci illeszkedés problémáihoz vezetnek, amelyek a munkáltatókat és a munkavállalókat is új helyzet elé állítják. A munkaerőpiaci felmérések arról számolnak be, hogy az átrendeződés eredményeként a vállalatok már gyakran olyan mértékű munkaerőhiányt érzékelnek, amelyet üzleti sikerüket akadályozó tényezőnek érznek. A munkaerőhiány vagy tehetséghiány egyrészt létszámprobléma, azaz új munkaerő felvételét vagy a munkaerőszerkezet átrendeződését jelenti. Másrészt, mivel az átrendeződés során jelentősen átalakulnak a munka formai és tartalmi keretei, új készségek, tudások, képzettségek iránti igények megjelenésével is együtt jár. Mindez azt jelenti, hogy a tapasztalható makrogazdasági változások jelentősen átalakítják azoknak a személyes munkavállalói jellemzőknek a körét, amelyek a munka világában hasznosak, értékesek. ***Kutatásaimban ezen átalakuló munkavállalókkal szemben támasztott elvárásrendszer pontosabb megértésére, a munkaerőpiacon “értékes” személyes jellemzők feltárására vállalkoztam.***

Kutatásaimban a munkavállalókkal szembeni elvárásrendszer változásait a munkáltatói gondolkodás megértésén keresztül, menedzseri nézőpontból vizsgálom. Az emberi erőforrással és annak minőségi jellemzőinek vizsgálatával, valamint a vállalatok emberi erőforrásgazdálkodás (Emberi Erőforrás Menedzsment, rövidítve EEM vagy Humán Resource Management, rövidítve HRM) kérdéseivel több nagyon eltérő tudományterület is foglalkozik. Tekintettel arra, hogy a tanulmányozott probléma egyszerre gazdasági, pszichológiai és szociológiai természetű, olyan interdiszciplináris kutatási terület, amely leginkább a gazdaságpszichológia tárgykörébe sorolható. A közgazdaságtan a racionalitás elvére építve a gazdálkodó szervezetek számára hasznos munka és ezen keresztül a munkavállalói jellemzők anyagi értékét piaci szemléletben értelmezi. (Lazear, 1998; Ehrenberg-Smith, 2008; Galasi, 1994) A humán tudományok a munkaerő pszichológiai és szociológiai vonatkozásait hangsúlyozzák a munkavégzés során. (Hunyady-Székely, 2003; Fodor, 2013; Kiss, 2003) A vállalati emberi erőforrásgazdálkodás menedzsment szemléletben ezen tudományterületek eredményeire építve, azokat „ötvözve” alakítja gyakorlatát. (Armstrong-Taylor, 2014; Bakacsi és társai, 2006; Tóthné Sikora, 2004) Kutatásomban azonban elsősorban az emberi erőforrásgazdálkodásnak nem ezen operatív feladataival, hanem stratégiai vonatkozásaival foglalkozom, azzal, ahogy a szervezet képes a céljai megvalósításához szükséges munkavállalói feltételeket az adott munkaerőpiaci helyzetben hozzárendelni. Ehhez az erőforrásalapú vállalatelméletek biztosítanak elméleti alapot, amely az emberi erőforrás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálják, a gazdálkodó szervezetek jelenbeli és jövőbeli sikerességének feltételeit keresik. (Colbert, 2004; Lepak-Snell, 2002; Wright és társai, 2001) Az interdiszciplináris kutatási program mindezek alapján a munkáltatók által a munkavállalókkal szemben támasztott minőségi elvárásokat a vállalatok emberi erőforrásokkal kapcsolatos gondolkodásának tükrében, menedzseri nézőpontból vizsgálja. ***A szakirodalmi áttekintés alapján a stratégiai szemléletben végzett kompetencia alapú vállalati emberi erőforrásmenedzsment biztosít megfelelő fogalmi keretrendszert ezekhez a vizsgálatokhoz, amely a fent említett tudományterületek eredményeire épülve fejlődött ki.*** A kutatás kiindulópontja, hogy a

munkáltatók által támasztott személyes kompetenciaelvárások valós tartalmát és rendszerét a szervezet ezzel kapcsolatos gondolkodásának megismerésével összhangban lehet megérteni. A kompetencia a pedagógiában (Nagy, 2007), a pszichológiában (Hegyi, 2012) is gyakran használt fogalmak, amelyek elsősorban a személyen belüli rendeződése és fejleszthetősége szempontjából vizsgálják a munka személyes összetevőit. Dolgozatomban azonban nem ezt, hanem a menedzsment szakirodalomban használt, McClelland (1973) kezdeti munkásságából kiinduló kompetencia értelmezést használtam fel, amely a munkaerőpiacon „fontos”, a kimagasló munkateljesítmény szempontjából meghatározó „megkülönböztető” jellemzők (Boyatzis, 1982) kiválasztására, azonosítására fókuszál.

Vizsgálataimat a hazai munkaerőpiacra a gazdasági és műszaki felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdő munkavállalók körére szűkítettem, amely a frissdiplomás munkaezőpiaci sikerességét vizsgáló kutatási programok (DPR 2010; MKIK-GVI 2011) eredményeihez is egy új nézőponttal járulhat hozzá. Választásom azért esett erre a csoportra, mivel a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökben érezhető elsősorban a tehetséges munkavállalókkal kapcsolatos hiány a munkaerőpiacokon. (Tóth-Nyíró, 2017) Kutatásaimban nem az adott munkakör ellátásához kapcsolódó pozíciófüggő, hanem a szervezet munkáját és célkitűzéseinek megvalósítását szolgáló általános munkavállalói kompetenciaelvárásokat vizsgálom. Ebből a szempontból a pályakezdők olyan speciális munkavállalói csoportot képeznek, ahol feltételezhetően azon általános, „transzfertudások” (Fazekas, 2017), amelyek szerepét az elemzők a jövő munkavállalói sikerességében meghatározónak prognosztizálnak, még meghatározóbbak a szakmai tapasztalatoknál. A frissdiplomás munkába állása során feltehetően a munkáltatók egy bizonyos türelmi idővel gondolkoznak mielőtt önálló felelősségteljes munkakörbe helyezik őket, ennek köszönhetően a belépési és betanulási szakasz egyértelműen szétválasztható, és a munkavállalói általános elvárások feltételezhetően „tisztábban” megfigyelhetők.

A kutatási program a munkaerő-piac szereplői számára aktuális és fontos kérdéseket vet fel, valamint érdekes új tapasztalatok összegyűjtésére ad lehetőséget. „A munkaerőpiaci információ közjósággá vált, és felhasználása messze túlterjed a témával foglalkozó szakértői, döntéshozói körökön és szociális partnereken” (Czibik és társai, 2011, 190.o.), mivel a munkáltatók és a munkavállalók döntéseit közvetlenül is befolyásolhatja. A kutatási eredmények felhasználása többirányú lehet. Elsősorban a munkáltatók számára nyújthatnak érdekes információkat, a munkáltatók elvárásainak pontosabb megismerése ugyanakkor a munkaerőpiac többi szereplője számára is érdekes lehet.

- A munkáltatók számára a munkaerőpiacon működő vállalatok kompetenciákkal kapcsolatos preferenciáinak és kompetenciamenedzsment gyakorlatának feltárása saját emberi erőforrásgazdálkodási és minőségi létszámgazdálkodási gyakorlatuk kialakításában nyújthat kiindulópontot, valamint diplomás pályakezdő munkavállalókkal szembeni kompetenciaelvárásaik meghatározásában lehet hasznos.
- A munkavállalók számára munkaerőpiaci karrierjük alakítása érdekében a szükséges személyes feltételek azonosításában, munkába állási és tanulási stratégiájuk kialakításában nyújthatnak segítséget a kutatás eredményei.
- A munkavállalókat felkészítő képző intézmények számára a képzési kimenetek tervezéséhez nyújthat kiindulópontot a kutatás.
- Ezenkívül a munkáltatói kompetenciaelvárásokat vizsgáló kutatásokhoz a program kutatási tapasztalatai módszertanilag is hozzájárulást jelenthetnek a diplomás

pályakezdők kiválasztása szempontjából releváns kompetenciakategóriák és azok mérését szolgáló eszközök kialakítása tekintetében.

Kutatásom elsősorban feltáró jellegű, amely nem a hazai frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárások jelenlegi állapotának pontos feltérképezését, hanem a szervezeteken belüli munkavégzés minőségi összetevőinek pontosabb megértését és a munkáltatók követelményekkel kapcsolatos gondolkodásának megismerését szolgálja.

Tekintettel arra, hogy a munkaerőpiac jelentős átrendeződése során a munkavállalókkal szembeni elvárások is átalakulóban vannak, a folyamatok, a szereplők döntése mögött meghúzódó dilemmák megismerése igazán érdekes kérdés, amelyről a szekunder kutatásaim során rengeteg, de inkább „szétszór” információt találtam. Elemzéseimben a szakirodalomban és a szekunder kutatásokban ehhez kapcsolódó elméleteket és eredményeket igyekeztem összerendezni, és saját kutatásomat erre építve összeállítani. Kutatásom célja, hogy a hazai munkáltatók emberi erőforrásgazdálkodási kérdésein belül megismerjem azt, ahogy a frissdiplomás munkavállalókkal szemben a követelményeiket kialakítják az adott munkaerőpiaci szituációban, és feltárjam a hazai munkáltatók ezzel kapcsolatos gondolkodási mintázatait.

I. Kutatási kérdéskör: <i>Hogyan hat a munkáltatók frissdiplomás munkavállalóikkal szembeni kompetenciaelvárásaira az aktuális árupiaci szituáció?</i>	
1	<i>Milyen általános (nem pozíciófüggő) személyes elvárásokat támasztanak a munkáltatók napjainkban a hazai munkaerőpiacon a frissdiplomásokkal szemben?</i>
2	<i>Mennyiben követik a munkáltatók által támasztott elvárások a munkaerőpiaci „trendeket”?</i>
3	<i>Milyen különbségek tapasztalhatók a munkáltatók elvárásai között?</i>
4	<i>Hogyan befolyásolja a vállalat frissdiplomás munkavállalóival szembeni követelményeit árupiaci helyzete?</i>
II. Kutatási kérdéskör: <i>Hogyan hat a munkáltatók elvárásaira az, ahogy a munkaerőpiaci kínálatot érzékelik?</i>	
5	<i>Milyennek látják a hazai munkaerőpiacon a munkáltatók a frissdiplomások felkészültségét az elvárásaikhoz képest?</i>
6	<i>Milyen mértékben érzik korlátoznak a munkaerőpiaci kínálatot a munkáltatók?</i>
7	<i>Hogyan alakítja az adott munkaerőpiaci szituáció a munkáltatók kompetenciaelvárásait?</i>
8	<i>Milyen módon képesek a munkáltatók a jobb képességű pályázók számára vonzóbbá válni?</i>
III. Kutatási kérdéskör: <i>Hogyan befolyásolja a munkáltatók elvárásait az alkalmazott emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatuk?</i>	
9	<i>Hogyan alakítja a munkáltatók frissdiplomásokkal szemben állított követelményeit a diplomás pályakezdők felvétele során választott gyakorlatuk?</i>
10	<i>Hogyan határozzák meg a hazai munkaerőpiacon működő vállalatok a munkavállalóikkal szembeni követelményeket, amelyek a szervezet célkitűzéseinek megvalósításához szükségesek?</i>
11	<i>Milyen gyakorlattal támogatja a hazai munkáltatóknál a HRM a vállalati célitűzések megvalósításához szükséges munkavállalói felkészültség biztosítását?</i>
12	<i>Milyen módon alakítható ki a vállalati sikert biztosító személyes sikerkritériumok meghatározását és biztosítását hatékonyan szolgáló vállalati gyakorlat?</i>

1. táblázat: Kutatási kérdések (saját szerkesztés)

A kutatásom kiindulópontjaként meghatározott kérdések három kérdéskörbe csoportosíthatók. (1. táblázat) Mindhárom kérdéskör esetében a munkavállalói követelmények alakulását a munkáltatók működésének, döntéseinek, menedzseri dilemmáinak szemszögéből vizsgálom. ***A gazdálkodó szervezetek frissdiplomásokkal szembeni követelményeik meghatározása során tapasztalható problémáit a munkaerőpiac működése, a szereplők alkalmazkodása és a vállalatok ezzel kapcsolatos menedzseri kérdésein keresztül kutatom.*** A kutatási kérdéseim mindezek alapján az alábbi tényezők vizsgálatára irányultak:

- az első az áru piacokon tapasztalható változások munkaerőkeresleti hatását,
- a második az aktuális munkaerőpiacon tapasztalható kínálati korlát,
- a harmadik a vállalatok emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatának szerepét vizsgálja a frissdiplomásokkal szembeni munkáltatói kompetenciaelvárások kialakítása során.

2. Szakirodalmi összegzés és a kutatási modell

A szakirodalmi kutatásaim során ***az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás, különös tekintettel annak személyes összetevőinek vizsgálatát interdiszciplináris megközelítésben, több tudományterület áttekintésén keresztül vizsgáltam.***

- A közgazdasági és humán tudományok, valamint az erőforrásalapú vállalatelméletek emberképeiből eredő gondolkodásmód az emberi erőforrásgazdálkodás gyakorlatát együttesen alakítják. Ezen elméletek a kompetencia alapú vállalati emberi erőforrásgazdálkodást és menedzseri gondolkodást is meghatározzák. (Armstrong-Taylor, 2014; Bakacsi és társai, 2006) Kutatásaim alapján a kompetencia alapú menedzsment szemlélet legfontosabb szerepének éppen azt találtam, hogy ezen nagyon különböző fókuszú tudományterületek szempontrendszerait képes összekapcsolni a vállalati emberi erőforrásgazdálkodásban. A munkahelyi kontextusban használt kompetencia fogalom elsősorban a gazdasági folyamatokban hasznos munkához kapcsolódik, így kutatásomban ezen közgazdasági tartalma kerül középpontba a vállalatok számára magas teljesítményt biztosító munkavállalói kritériumok azonosítása kérdésében.
- A közgazdasági gondolkodásban értelmezett piaci szemlélet a munkavállalói kompetenciák értékét is a kereslet-kínálat viszonyában kialakuló verseny formálja. Erre épülnek a munkaerőpiaci illeszkedés vizsgálatai a frissdiplomáskutatásokban is. (Allen-Velden, 2001; Teichler, 2007; Schomburg, 2010; Velden-Garcia, 2010; Kiss, 2010; Garai-Veroszta, 2012; Galasi és társai, 2001; Vincze, 2012; Zerényi, 2017; Varga és társai, 2017) A szereplők alkalmazkodásának időbeli eltolódása és az ehhez kapcsolódó döntések kockázata, valamint a munka személyes és szociális aspektusai azonban jelentősen befolyásolják ezt a folyamatot.
- A kompetenciafogalomnak a munkapszichológiában kialakított módszertana (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982) lehetővé tette a munkavégzés személyes kritériumainak meghatározását, erre épül a szervezetek operatív kompetenciagazdálkodási gyakorlata, amely az emberi erőforrásmenedzsment meghatározó eszközévé vált. A szociálpszichológiában (Bandura, 1996; Wilkens, 2004; Wilkens és társai, 2006) és a erőforrásalapú vállalatelméletekben (Prahala-Hamel, 1990) kialakított megközelítésmódjai ugyanakkor lehetővé teszik, hogy a munkavégzés minőségi összetevőit a vállalati gazdálkodásban a csoport és a szervezet szintjén is értelmezzük.

- Az erőforrásalapú elméletek a szervezet összteljesítményét biztosító feltételeket keresve „fentről”, stratégiai nézőpontból gondolkodnak. (Moldaschl, 2010; Kessler és társai, 2010; Lepak-Snell, 2002; Wright és társai, 2001; Colbert, 2004) Az emberi erőforrásmenedzsment operatív működése ugyanakkor az egyének felől, „alulról” indul, az egyéni teljesítmény feltételeinek biztosítását szolgálja. (Sandberg, 2000; Sanchez-Levine, 2009; Shippman és társai, 2000; Hayton-Kelley, 2006) A szervezetpszichológiai megközelítések lehetővé teszik ezen szintek összekapcsolását, és rávilágítanak a szervezet felelősségére is a folyamatban. (Ulrich-Lake, 1991; Cardy-Selvarajan, 2006)

A kompetenciamenedzsment szakirodalomban valójában nem új gondolat, hogy a „micro” és a „macro” szintű gondolkodást összekapcsolja. (Becker-Huselid, 2011) Éppen a munkaerő minőségi összetevőinek és a vállalati stratégia összekapcsolásának a lehetősége az a legfontosabb „értéke” ezeknek az elméletnek, amelyet az operatív és a stratégiai megközelítések is hangsúlyoznak. A kompetencia alapú operatív emberi erőforrásmenedzsmentnek és a stratégiai kompetenciamenedzsmentnek is az 1980-90-es évekre visszanyúló szakirodalma van, ennek ellenére egyik gyakorlat sem széleskörűen elfogadott. (Winterton-Le Deist Delamare, 2005; Henczi-Zöllei, 2007) Az EEM szakterületen (munkakörelemzésre épülő gyakorlat) és a vállalati stratégiai gondolkodásban (dinamikus képességek elmélete, tudásmenedzsment, komplex elméletek) is léteznek olyan elméletek, amelyek a kompetenciamenedzsmenthez hasonlóan a munka minőségi aspektusaira irányítják a figyelmet. Szakirodalmi és szekunder kutatásaim során arra, hogy a kompetencia alapú gondolkodás az operatív és a stratégiai szinten is megvalósulna, még kevésbé találtam példát. ***A kutatási program újszerű gondolata a kétszintű gondolkodás összekapcsolásának szükségességét mutatja be.*** A stratégiai kompetenciamenedzsment operatív szintű hatékony megoldásokra építhető, és hatékony EEM gyakorlat is „pontosan” meghatározott kompetenciaelvadási rendszerre építhető, amely stratégiai szintű döntést feltételez. Mindez azonban egy különleges szakértelmet igényel, Srivastava (2005) által meghatározott „kritikus kompetencia”. Ez a fajta szakértelem egyrészt a bemutatott interdiszciplináris szakterületek tudására épül, másrészt a szervezetek egymásra épülő tervezési folyamataiban tanulható. A szervezet vezetősége és az EEM részvételével a munkaerőtervezés minőségi aspektusaira is kitérő, évről évre ismétlődő tervezési tapasztalataira, valamint a szervezet tagjainak széleskörű bevonására épülő gyakorlat eredményeként épül ki. A minőségi munkaerőtervezés stratégiai szerepének vizsgálata és módszertanának kidolgozása érdekes folytatása lehet a disszertációban bemutatott munkámnak. Úgy gondolom, hogy a vállalati gyakorlatban a munkáltatók számára is elgondolkodtató lehet a disszertáció ezen felvetése, a minőségi létszámtervezés stratégiai szemléletű gyakorlatának bevezetése a működésükbe.

A vállalati kompetenciagazdálkodás ezen egymásra épülő gyakorlatát a szakirodalmi kutatások alapján összeállított új kutatási modellben (1. ábra) értelmeztem. A közgazdasági elméletek alapvető összefüggései alapján tágabb piaci környezetben a vállalatok emberi erőforrásgazdálkodását az árupiaci és a munkaerőpiaci folyamatok egyaránt meghatározzák. A vállalatok „kompetencia keresletük” kialakítása során döntenek arról, hogy stratégiai céljaik megvalósításához milyen személyes kompetenciákra lesz szükségük. Ezt követően kompetenciaigényüket összevetik a szervezetben megtalálható kompetenciákkal. A szervezet meglévő kompetenciakészletét ugyanakkor belső folyamataik, szervezeti jellemzőik is meghatározzák, amelyek erősen befolyásolják a kompetenciák megtartását, valamint „hasznosítását”, beépülését a szervezet működésébe. Majd az eltérésnek megfelelően döntenek arról is, hogy a hiányzó kompetenciákat a szervezeten belülről fejlesztik ki vagy a munkaerő-piacról szerzik be.

A szervezet kiválasztási és képzési gyakorlatát ugyanakkor a munkaerőpiaci tapasztalataik alapján változtatják. Az új belépőkkel szemben támasztott kiválasztási kritériumokat a gondolatmenetnek megfelelően tehát elsősorban szervezeti igényeik alapján határozzák meg, de attól függően, hogy ezeket a kompetenciákat megtalálják-e a munkaerőpiacon, módosítják a kiválasztási gyakorlatban alkalmazott kritériumaikat, és dönthetnek a képzési gyakorlatuk megváltoztatásáról. Természetesen ugyanakkor a munkavállalók a munkaerőpiacon tapasztalható kompetenciakeresletnek megfelelően szintén eltérő munkába állási és tanulási stratégiákat választhatnak, amely alakítja kompetenciakészletüket, kompetenciaérzésüket, azaz a munkaerőpiacon megjelenő „kompetenciakínálatot”. A modellben feltételezem, hogy egy vállalat abban az esetben hatékonyabb EEM gyakorlatot végez, amennyiben tudatosabban gondolkodik a vállalat sikere szempontjából kulcsfontosságú személyes összetevők meghatározásával, azaz kompetencia alapú gondolkodásra építi EEM gyakorlatát, valamint tudatosan alakítja szervezetét a kompetenciák hasznosítása érdekében. A kutatási modellben a munkáltatók munkavállalóikkal szembeni kompetenciaelvárásai az EEEM gyakorlatában a stratégiai és operatív munkában egyes feladatokhoz kapcsolódó struktúrába rendeződnek.

3. Kutatásban alkalmazott módszerek

A kutatási programban vállalati megkérdezéssel történt a munkáltatók által a frissdiplomásokkal szemben támasztott kompetenciaelvárásainak és az ezzel kapcsolatos gondolkodásának feltárása. A vállalati adatfelvételek legnagyobb előnye az érintett szereplők közvetlen részvétele. Czibik és társai (2013) ugyanakkor a felmérések megbízhatósági problémáira hívják fel a figyelmet, mivel a képességek meghatározása szubjektív, értelmezési nehézségek és érdekeltségi eredetű torzítások tehetik pontatlanná, valamint könnyen marginális jelenségekre fókuszálhatnak. A munkáltatók kompetenciaelvárásaikkal kapcsolatos megkérdezése meglátásom szerint három további kutatási problémát vet fel. A kompetenciákkal kapcsolatos preferenciákat feltáró megkérdezés mindössze egy adott pillanatban kinyilvánított elvárásokat tükrözhetnek, így annak eredményei a szereplők jövőre vonatkozó munkaerőfelvételi és a munkavállalási stratégiáit kevésbé képesek megfelelően irányítani. A követelmények valójában a szereplők kapcsolatában „dinamikusan” változnak, a munkáltatók és a munkavállalók viselkedése és döntései folyamatosan átalakíthatják az elvárásrendszert. A munkáltatók megkérdezése ezen kívül alapvetően arra a feltételezésre épül, hogy a munkáltatók „képesek” a munkaerővel szembeni minőségi követelményeket „pontosan” meghatározni. Alapvetően a közgazdasági modellek is erre a feltételezésre épülnek. A valóságban azonban az emberi tényező és a teljesítmény szubjektív aspektusai miatt a munkáltatók nem feltétlenül „képesek” ezt „pontosan” meghatározni, valójában nem ismerjük a követelményeket „meghatározó folyamatokat”, azokat a problémákat, amelyek ezeket a döntéseket meghatározzák. Kutatásaimban ezzel a három problémával kapcsolatban az alábbiak szerint gondolkodtam:

- *A „pontosság” stratégiai szemléletben* úgy értelmezhető, hogy a vállalat által a munkavállalói felé támasztott elvárások milyen mértékben biztosítják a magasabb egyéni teljesítményt és a kitűzött vállalati célok megvalósítását. A munkaerőpiaci prognózisok általában a munkaerőpiacra rálátó elismert szakemberek véleménye alapján készülnek, amelyek feltételezhetően a leginkább „pontosan”, az árupiacon várható tendenciáknak megfelelően határozzák meg a jövő munkavállalóinak sikertényezőit. A személyes sikerkritériumok azonosítása az emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatban (Boyatzis, 1982) ugyanakkor elsősorban a

jelenlegi teljesítmény alapján történik. A gyorsan változó makrogazdasági változások azonban bizonytalanná teszik, hogy vajon ezen kritériumok a jövőbeli teljesítményben is meghatározók lesznek. (Sparrow-Bognano, 1995) Mindezt a közgazdasági modelleknek megfelelően a szervezet árupiaci helyzete, a makrogazdasági változások üteme és a szervezet rugalmassága, alkalmazkodó képessége is jelentősen befolyásolhatja. Czibik és társai (2013) kutatási eredményei rámutatnak, hogy a hazai munkáltatók eltérően érzékelik a jövőbemutató kompetenciák szerepét a saját szerveztük működésében. Ezen ellentmondás alapján vetődött fel bennem a kutatás során, hogy érdekes lenne tovább vizsgálni a munkáltatók követelményprofiljai közti eltéréseket, és azt, hogyan alkalmazkodnak a cégek a munkaerőpiaci átrendeződéshez, milyen mértékben követik a trendeket.

- Kutatásom kiindulópontja az a probléma, hogy a munkaerőpiacokon a munkavállalás személyes sikerkritériumai átrendeződnek. Egyes kompetenciák elavulnak, mások továbbra is fontosak maradnak, és várhatóan újfajta, a korábbinál összetettebb elvárások lesznek meghatározók. A munkaerőpiaci követelmények ennek megfelelően nem tekinthetők egy statikus jelenségnek, mivel valójában a szereplők kölcsönhatásában dinamikusan változnak. Kutatásomban a kompetenciaelvárásokat ennek tükrében nem önmagában vizsgálom, hanem a **munkaerőpiaci kontextusában**. A megvizsgált munkaerőpiaci kutatások rámutatnak, hogy a munkáltatók is eltérően reagálnak a tapasztalható makrogazdasági folyamatokra. A magasabb elvárásokhoz a munkavállalók is eltérően és csak idővel képesek alkalmazkodni tekintettel a tanulási folyamatokra. A munkáltatói kompetenciaelvárások bővülése és a kínálat nem megfelelő felkészültségével kapcsolatos tapasztalatok tűnnek meghatározónak a hazai diplomások foglalkoztatása során is. (DPR, 2010; MKIK-GVI 2011) A kutatásomban a munkáltatók kínálattal kapcsolatos tapasztalatainak vizsgálatát azért tartom fontosnak, hogy pontosabban azonosíthatók legyenek ezek a minőségi eltérések. Egyrészt azok a kompetenciaelvárások, ahol a munkáltatók a kínálti oldal nem megfelelő felkészültsége miatt kénytelenek alább adni a kiválasztási kritériumokból a felvétel során. Másrészt a kiválasztási folyamatban feltételezhetően azok a kompetenciaelvárások, amelyekkel kapcsolatban az a tapasztalata a munkáltatóknak, hogy szinte minden pályázó megfelel ezen kritériumnak, a kiválasztás során nem jelenik már meg szűrőfeltételként, hanem helyette „újakat választanak”, amelyek a még jobb képességű pályázók kiszűrését teszik lehetővé. Egyes kompetenciaerületeken ugyanakkor lehetséges, hogy éppen ezzel ellenkező piaci helyzet alakul ki, és a magasabban képzett, jobb képességekkel rendelkező munkaerőállományra épülve „készülnek” ambiciózusabb vállalati tervek, „felhajtva” ezzel a többi munkavállalóval szembeni elvárásaikat. A kompetencia menedzsmentben használt fogalma éppen ezt az időben változó sikerkritériumot keresi, a munkában nyújtott teljesítmény és a személy közötti kapcsolatban értelmezi a vizsgált jelenséget. (Koncz, 2004) A kutatás során ezen dinamikus értelmezés alkalmazásával gondolkodva a munkáltatók munkaerőpiaci helyzetének megítélését és erre adott válaszait is vizsgáltam.
- A **„képesség” alatt a kutatásomban** azt a speciális szervezeti gyakorlatot értem, ahogyan a vállalat a dolgozóival szembeni minőségi követelményeket meghatározza. A vállalatok emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatában régóta ismert kompetencialapú gazdálkodás a munkaerőállomány minőségi aspektusaira hívja fel a figyelmet. Ugyanakkor arról, hogy a kompetencia alapú EEM munka alapját jelentő munkavállalói kompetenciaelvárásokat hogyan határozzák meg a vállalatok, már kevesebbet tudunk. A minőségi létszámtervezés (Armstrong-Taylor, 2014; Koncz, 2004) biztosíthatja a szervezet stratégiai célkitűzései és a megfelelő minőségű

munkavállalóállomány kiépítése közti kapcsolatot, amely során a vállalati teljesítmény személyes feltételének meghatározását a szervezet tudatosan és összehangoltan végzi. Kutatásomban a jelenleg tapasztalható munkáltatói elvárásokon keresztül a vállalatok azon „kéességét” is vizsgáltam, ahogyan a követelményeiket meghatározzák. A kompetenciákkal kapcsolatos „szaktudás” tekintetében általában a kompetenciaelemek személyes belüli rendeződésének és fejleszthetőségének ismeretét értik, amely pszichológiai és a pedagógiai szaktudásra épül. (Hegyi, 2012) Meghatározóan erre a szaktudásra épül az operatív kompetenciamenedzsment gyakorlat a vállalatokban. Kutatásomban azonban egy másik féle „szaktudás” szerepére szeretném ráirányítani a figyelmet. Arra, hogy milyen „pontossággal” képes egy vezető vagy egy szervezet az egyéni és a szervezeti teljesítmény szempontjából fontos személyes jellemzőket kiválasztani, amely már nem kizárólag a pszichológiai és pedagógiai szaktudásra épül, hanem egy összetettebb menedzsment probléma, és így egy másfajta szakértelmet követel. Kutatásomban a vállalatok gondolkodására ebből a stratégiai menedzsment nézőpontból voltam kíváncsi. Az eredményes kompetenciamenedzsment alapját ugyanis éppen az biztosíthatja, amennyiben a szervezet tudatosan és összehangoltan alakítja ki a szervezet számára fontos személyes kompetenciák körét. A hazai munkáltatók EEM működését vizsgáló szekunder kutatások (Czibik és társai, 2013; Bokor, 2011; Poór és társai, 2012; Bácsi és társai, 2006) eredményei alapján azt feltételeztem, hogy a vállalati gyakorlatoknak éppen ez lehet a „gyenge pontja”, amelyre kevesebb figyelmet fordítanak a vállalati gondolkodásban.

Szekunder kutatásaim során a kutatási programomban meghatározott célítúzéseket teljes mértékben lefedő kutatási programot nem találtam. A kutatásom egyes részterületeihez kapcsolódó szekunder kutatások így elsősorban a kutatás részeredményeinek összehasonlító vizsgálatához biztosítottak kiindulópontot.

- A munkaerőpiaci átrendeződést vizsgáló általános munkaerőpiaci felmérésekhez képest a jelen kutatási program egy adott piaci szegmens munkaerőpiaci helyzetét vizsgálja. A frissdiplomásokkal szembeni elvárásokat a DPR 2010-ben (Kiss, 2011) és az MKIK-GVI 2011-ben (Várhalmi-Tóth, 2012) végzett kutatások eredményeivel tudtam összehasonlítani az első kutatási fázisban. Ezen átfogó kutatások ugyanakkor a minőségi illeszkedés kérdéseivel valójában 2012 óta nem foglalkoznak. Ebből a szempontból a kutatási program „hiánypótló” lehet a frissdiplomások munkába állását vizsgáló kutatási területen.
- A nemzetközi (IFTF 2011; Cedefop 2018; PwC 2017; Manpower 2016; Eurydice 2010; World Economic Forum 2016) és hazai (Tóth-Nyíró, 2017) munkaerőpiacon készült kutatások eredményeit feldolgozva állítottam össze azokat a jövőbeli kompetenciaelvárásokat, amelyeket a felmérések prognosztizálnak. A második kutatási fázisban ezen prognózisok tükrében vizsgálva a munkáltatók frissdiplomásokkal szemben támasztott jelenlegi elvárásait érdekes eltéréseket tapasztaltam a vállalatok alkalmazkodási folyamataira vonatkozóan.
- A hazai vállalatok EEM (Bokor, 2011; Poór és társai, 2012; Bácsi és társai, 2006) és létszámtervezési gyakorlatát (Czibik és társai, 2013) vizsgáló kutatások a vállalati gondolkodás vizsgálatához biztosítottak kiindulópontot. Ezen a szakterületen zajló kutatásokhoz a jelen kutatási programom a kompetenciamenedzsment gyakorlat vizsgálatával és a minőségi létszámtervezés kérdéseinek felvetésével jelenthet újszerű megközelítést.

Primer kutatásaimat a diplomás pályakezdőket aktívan kereső munkáltatók körében készítettem kvantitatív és kvalitatív eszközök kombinálásával. A program végül három egymásra épülő vállalati kutatásból állt össze:

- Az első, kiinduló primer kutatás egy megadott kompetencialista mentén a munkáltatók gondolkodásában az egyes kompetenciák fontosságát mérte egy gyorsan kitölthető papír alapú kérdőív segítségével. 2012-ben lezárt kutatás eredményeit a DPR 2010 és az MKIK-GVI 2011 kutatások eredményeivel összehasonlítva megerősítették egyes munkáltatói elvárások fontosságát, ugyanakkor a munkáltatói preferenciák több tekintetben is eltértek. Ezen ellentmondások mentén került kidolgozásra a következő kvalitatív kutatás terve.
- A második, feltáró kutatás a munkáltatók frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárásainak valós tartalmát egy órás mélyinterjúk keretében tárta fel. A mélyinterjúk lehetőséget adtak a munkáltatók preferenciái mögött meghúzódó szempontok, valamint a kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodásainak megismerésére is. A kutatásban feltárt munkáltatói elvárások, tapasztalatok és gyakorlatok az aktuális munkaerőpiaci viszonylatban vizsgálva önmagában is érdekes eredményeket mutattak. Ezen kutatás eredményei ezenkívül megalapozták egy újabb kvantitatív kutatás előkészítését is. Az itt feltárt preferenciákra, szempontokra és gondolkodási mintázatokra épült az újabb kvantitatív kutatás kérdőíve.
- A harmadik vállalati felmérés már mindhárom kutatási kérdéshez kapcsolódóan tartalmazott részletes kérdéseket, amelyek kitöltése 35-45 percet is igénybe vett. A kompetenciaelvárásokat a mélyinterjúk során feltárt új, bővített kompetenciatartalmak mentén, valamint a munkáltatók gondolkodásához illeszkedő időrendi logikában vizsgáltam. Azt, hogy a munkáltatók hogyan érzékelik a kínálatot, szintén külön kérdésblokkban mértem. A kérdőív harmadik részében pedig a résztvevő vállalatok kompetenciagazdálkodási gyakorlatát tártam fel. A kutatásban 100 felhasználható választ sikerült feldolgoznom, amely már lehetővé tette a statisztikai feldolgozást, de az eredmények a kutatás lebonyolításának korlátait figyelembe véve nem általánosíthatók. Tekintettel arra azonban, hogy a kutatás elsősorban a munkáltatók kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodásának feltárását szolgálta, és azt igen széleskörűen végezte el, inkább feltáró jellegűnek tekinthető. A kutatás új eredményei ugyanakkor a kutatási program érdekes folytatását szolgálhatják.

Az első kvantitatív kutatást és a második feltáró mélyinterjúk felmérést Dr. Hlédik Erikával közösen készítettem, eredményeit közös publikációink (ld. a szerző témához kapcsolódó tanulmányainak felsorolása között) alapján mutatom be a dolgozatomban. Ezen kutatási eredményekre alapozva dolgoztam ki a harmadik vállalati kérdőíves felmérésemet, amelyet önállóan készítettem és dolgoztam fel. A kutatási kérdésekhez kapcsolódó hipotéziseket a szakirodalmi, szekunder és első két primer kutatás eredményeire együttesen építve, a kutatás ezen utolsó fázisát megelőzően fogalmaztam meg véglegesen.

Kutatások	Minta	Mérés	Elemzések
<p>Kiinduló kvantitatív kutatás:</p> <p>Nagyvállalati kutatás 2012 N=88</p>	<p><i>Diplomás pályakezdeket aktívan kereső, nagyrészt nagyvállalatok kiválasztási szakemberei</i></p> <p>Adatfelvétel: 2012. tavaszán rendezett állásbörzéken kérdezőbiztosok segítségével</p>	<p><i>Papír alapú kérdőív, amelyben a kompetenciák fontosságának értékelését kértük a kiválasztási szakértőktől külön a gazdasági és műszaki szakterületen, a vállalat kiválasztási gyakorlatára is rákérdeztünk</i></p>	<p><i>Összehasonlító elemzés a DPR 2010 végzett diákok körében és az MKIK-GVI 2011 vállalati mintán vizsgált kompetencia-felmérés eredményeivel</i></p> <p>Az elemzések lehetővé tették:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gazdasági és műszaki szakterület összehasonlítását - munkavállalói és munkáltatói nézőpont összehasonlítását - vállalati méret szerepének vizsgálatát
<p>Feltáró kvalitatív kutatás:</p> <p>Mélyinterjúk kutatás 2015 N=24</p>	<p><i>Vegyes vállalati minta diplomás pályakezdeket aktívan kereső vállalatok kiválasztási szakemberei</i></p> <p>Adatfelvétel: 2014 őszén-2015 év eleje kérdezőbiztosok segítségével</p>	<p><i>Egy órás strukturált mélyinterjú keretében a vállalatok kiválasztási szakembereivel a diplomás pályakezdekekkel szembeni kompetenciaelvárások valós tartalmának és az ezzel kapcsolatos vállalati gondolkodás megértése érdekében</i></p>	<p><i>Tartalomelemzéssel feltártuk:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - kompetenciaelvárások vállalati értelmezéseit, valós tartalmait - kompetenciaelvárásokkal kapcsolatos vállalati gondolkodás struktúráját, a követelmények meghatározásának módozatait - diplomás pályakezdekek felvételi/integrálási megoldásait - kompetenciákkal kapcsolatos szervezeti gondolkodást
<p>Kvantitatív kutatás:</p> <p>Frissdiplomás kutatás 2018 N=100</p>	<p><i>Vegyes vállalati minta diplomás pályakezdeket aktívan kereső vállalatok kiválasztási szakemberei</i></p> <p>Adatfelvétel: 2018-ban állásbörzéken részt vett vállalatokat megkeresve és kérdezőbiztosok közreműködésével</p>	<p><i>Online szakértői kérdőív a vállalatok kiválasztási szakembereivel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - vállalati jellemzők - diplomás pályakezdekek felvétele és integrálása - kompetenciaelvárások a kiválasztás során - felkészültséggel kapcsolatos tapasztalatok - vállalati jellemzők és HRM gyakorlatok 	<p><i>Többváltozós statisztikai elemzésekkel vizsgáltuk:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - diplomás pályakezdekekkel szembeni kompetenciaelvárások mintázatait - vállalati kompetencia-profilok közti eltérések meghatározó tényezőit - munkáltatók elégedettségét a diplomás pályakezdekekkel kapcsolatban és hatását a követelményekre - diplomás pályakezdekek jellemző felvételi és integrálási megoldásait és hatását - vállalati kompetencia-gazdálkodási gyakorlatokat és hatását az elvárásokra

2. táblázat: Primer kutatási program felépítése és módszertana (saját szerkesztés)

Kutatásaink során szerzett tapasztalatok lépésről lépésre segítettek az **operacionalizálás és a mérés folyamatát**, amelyet a kutatás három nagy területén belül az alábbiak szerint végeztem:

- A kompetenciaelvárások mérését első kutatásunkban szerzőtársammal a szekunder kutatásokban alkalmazott módszertanhoz hasonlóan 30 kompetencia mentén 7-es Likert skálán végeztük. Más kutatások is Likert skálán mérték a kompetenciák fontosságát a kiválasztási folyamatban, bár gyakran nem 7, hanem jellemzően 5-ös skálán, de úgy gondoltuk, a 7-es skála pontosabb mérést tesz lehetővé. A kompetencialista kialakítása során azonban azt tapasztaltuk, hogy az egyes kutatások nagyon különböző kompetenciák mentén mérnek. Ezen kompetenciaelemek

összeállítása során a diplomás pályakövető kutatások a kompetencialisták kiválasztását külön nem indokolták, gyakran korábbi kutatásokban használt listákat használtak fel. Megítélésünk alapján ezen kompetencialisták elsősorban a kompetenciák pszichológiai rendeződését követve, a személyorientált (income) szemléletet követik. Primer kutatásainkban törekedtünk arra, hogy a munkáltatók gondolkodásához illeszkedő kérdőívet állítsunk össze, így a kompetencialistát a munkavégzés során használt kategóriák mentén igyekeztünk összeállítani, amely a munkaorientált (outcome) megközelítéshez áll közelebb. (Sandberg, 2000) Ezen kutatási eredmények feldolgozása során azonban a faktorelemzés arra mutatott rá, hogy az egyes kompetenciaelemek értelmezése ugyanakkor az egyes szereplők gondolkodásában annyira eltérő lehet, hogy ez is jelentősen befolyásolhatja a kutatások eredményét. Szerzőtársammal készített kvalitatív kutatásunkban ennek megfelelően ezen hasonló és eltérő értelmezéseket tártuk fel. Feltáró kutatásunk arra is rámutatott, hogy a diplomás pályakezdőkkel szembeni elvárások a munkáltatók gondolkodásában leginkább a kiválasztási és integrálási folyamat egyes lépcsőfokai szerint rendeződnek. Mindezek eredményeként önállóan összeállított kvalitatív kutatásomban 54 elemből álló lista mentén mértem az egyes kompetenciák szerepét aszerint, hogy a kiválasztáskor, a betanulást követően és szakértővé válás folyamatában mikor válik fontossá. Időrendi sorrendben értelmezve a folyamatot az egyes lépéseket ordinális skálaként kezeltem, és a kompetenciaváltozók vizsgálatát hierarchikus klaszterezéssel végeztem el. Ennek eredményeként 10 kompetenciaváltozót azonosítottam a munkáltatók diplomás pályakezdők kiválasztása és integrálása során támasztott elvárásrendszerében. Úgy gondolom, ezen eredmény mentén ***a frissdiplomásokkal szembeni elvárásokat vizsgáló kutatásokban alkalmazható mérési eszközt sikerült kidolgozni***, amelyet kutatásaim fontos eredményének tartok a kutatási kérdések vizsgálatán túl. Ezt követően a megfigyelési egységek hierarchikus klaszterezésével az összevont kompetenciaváltozók mentén 5 különböző munkáltatói kompetenciaprofilit azonosítottam. A munkáltatói klaszterek eltéréseinek megértéséhez összefüggésvizsgálatokat végeztem az általános vállalati jellemzőik, a szakterület, valamint a pályakezdőkkel kapcsolatos gyakorlatuk alapján.

- A diplomás pályakezdők kiválasztása során tapasztalt kompetenciahiányok vizsgálatával első kiinduló kutatásunkban még nem végeztünk mérést, kizárólag a szekunder kutatási eredményekre szorítkoztunk elemzéseinkben. Feltáró kvalitatív kutatásunkban azonban külön kérdéskört szántunk a munkáltatók diplomás pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalatainak feltárására. Harmadik önálló kutatásomban 9 kompetenciakategória mentén mértem elégedettségüket aszerint milyen mértékben tapasztalják az adott kompetenciát a szervezethez jelentkezők körében az elvárásaiknak megfelelő szinten. Szekunder kutatások az elvárások vizsgálata során alkalmazott kategóriák mentén vizsgálták a hiányosságokat, amely az elvárások és hiányosságok pontos összehasonlítását tették lehetővé. Primer kutatásomban, tekintettel arra, hogy 54 kompetencia mentén bizonytalan lenne az értékelés, az egyes kompetenciákat jellegük szerint csoportokba rendeztem. Az eredményeket leíró statisztikával elemeztem, valamint a pályakezdőgyakorlatokkal és az elvárásokkal összevetve végeztem összefüggésvizsgálatokat.
- A harmadik kutatási kérdéshez kapcsolódóan a szervezetek kompetenciagazdálkodási gyakorlatának vizsgálatát tűztem ki célul. Első kérdőívünkben mindössze a követelmények meghatározásának módjáról és a kiválasztási gyakorlatukkal kapcsolatban kérdeztük. Feltáró kutatásunkban már több szempontból is vizsgáltuk a szervezeti gyakorlatot. Külön kérdésblokkban kérdeztük interjúalanyainkat a diplomás pályakezdők során alkalmazott kiválasztási, betanítási és integrálási gyakorlatokról,

valamint a kompetenciák használatát támogató szervezeti gyakorlatokról is. Ezt követő kvantitatív felmérésemben a mélyinterjúk során feltárt szempontok, valamint a szakirodalmi kutatás alapján kidolgozott kutatási modellnek megfelelően vizsgáltam. A kérdőívben a kompetenciagazdálkodáshoz kapcsolódó szervezeti jellemzőket 12 és a szervezet HRM gyakorlatát 17 kategória mentén mértem. A kutatásban részt vett munkáltatók ezirányú gyakorlatait hierarchikus klaszterezéssel azonosított 6 tevékenységváltozóra bontva vizsgáltam tovább, melynek eredményeként végül 4 féle vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatot tártam fel. Ezen vállalati klaszterek jellemzőit is összefüggésvizsgálatok segítségével vizsgáltam.

	1.kutatási kérdés	2.kutatási kérdés	3.kutatási kérdés
<p>Kiinduló kvantitatív kutatás:</p> <p><i>Nagyvállalati kutatás 2012</i></p> <p>N=88</p>	<p><u>Mérés:</u> 30 kompetencia mentén 7-es Likert skálán a kompetenciák fontossága</p> <p><u>Elemzés:</u> leíró statisztikával kompetenciapreferenciák, kompetenciák rendeződése faktoranalízissel, összehasonlító elemzés szekunderkutatásokkal</p>	<p><u>Mérés:</u> nem történt</p> <p><u>Elemzés:</u> szekunder kutatás eredményei alapján</p>	<p><u>Mérés:</u> két kérdés mentén a követelmények meghatározása és a kiválasztási folyamatban használ-e kompetenciákat</p> <p><u>Elemzés:</u> leíró statisztika</p>
<p>Feltáró kvalitatív kutatás:</p> <p><i>Mélyinterjúk kutatás 2015</i></p> <p>N=24</p>	<p><u>Mérés:</u> 5 kiemelt kompetencia értelmezése, mapping a kompetenciák rendeződésére, nyitott és „ideális” kérdés</p> <p><u>Elemzés:</u> tartalomelemzéssel a munkáltatók által használt kompetencia-kategóriák, értelmezési mintázatok, gondolkodási sémák feltárása</p>	<p><u>Mérés:</u> kérdésblokk a felkészültséggel kapcsolatos tapasztalatokról</p> <p><u>Elemzés:</u> tartalomelemzéssel hiányosságok azonosítása</p>	<p><u>Mérés:</u> külön kérdésblokk a pályakezdekők kiválasztási és integrálási folyamatáról, valamint a kompetenciák szervezeti háttéréről</p> <p><u>Elemzés:</u> tartalomelemzéssel szervezeti gyakorlatok jellemzőinek feltárása</p>
<p>Kvantitatív kutatás:</p> <p><i>Frissdiplomás kutatás 2018</i></p> <p>N=100</p>	<p><u>Mérés:</u> 54 kompetenciaelem a mélyinterjúk kutatás alapján, értékelésük az elvárások időrendi sorrendjében 4 fokú skálán</p> <p><u>Elemzés:</u> hierarchikus klaszterezéssel 10 kompetenciacsoport, valamint 5 munkáltatói kompetenciaprofil azonosítása, összefüggésvizsgálatok</p>	<p><u>Mérés:</u> 9 kompetencia-kategória mentén elégedett mérése 4 fokú skálán és egy nyitott kérdéssel</p> <p><u>Elemzés:</u> leíró statisztikák és összefüggésvizsgálatok</p>	<p><u>Mérés:</u> a kutatási modell alapján 12 szervezeti felétel és 17 HRM tevékenység mérése 4 fokú skálán</p> <p><u>Elemzés:</u> hierarchikus klaszterezéssel 6 tevékenységváltozó, valamint 4 vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlat azonosítása, összefüggésvizsgálatok</p>

3. táblázat: Kutatási kérdésekhez kapcsolódó mérési és elemzési eszközök a kutatás egyes fázisaiban (saját szerkesztés)

4. Hipotézisek vizsgálata

A szakirodalmi, szekunder és empirikus kutatások eredményeként végül az utolsó kutatási lépést megelőzően fogalmaztam meg végleges formában hipotézisemet, melyeket a disszertáció elején megfogalmazott kutatási kérdések mentén mutatok be. (4. táblázat) Első lépésben a hipotézis megfogalmazásának kiindulópontjaként szolgáló szekunder és primer kutatási eredményeket összegeztem. Majd ezt követően a hipotézisek igazolását a kutatási program harmadik fázisában készített *Frissdiplomás kutatás 2018* eredményei alapján végeztem el. Tekintettel a minta elemszámára az eredményeim nem általánosíthatók a hazai frissdiplomás munkaerőpiacra vonatkozóan. A kutatási hipotézisek vizsgálatát minden esetben a mintámban szereplő vállalatokra és a gazdasági és műszaki területen végzett frissdiplomásokra vonatkozóan értem, bár ezt a tézisek könnyebb érthetősége és kezelhetősége érdekében nem minden esetben fogom tudni teljes terjedelmében jelezni.

I. KUTATÁSI KÉRDÉSKÖR:

Hogyan hat a munkáltatók frissdiplomás munkavállalóikkal szembeni kompetencia-elvárásaira az aktuális árupiaci szituáció?

HIP1: A frissdiplomások alkalmazása során függetlenül attól, hogy milyen szakterületen fognak dolgozni, érezhető egy „alapvető kompetenciaelváráscsomag” (önálló munkavégzéshez kapcsolódó személyes kompetenciák, a csapatmunkát segítő együttműködési és alapvető kommunikációs kompetenciák köre) a munkáltatók elvárásaiban.

A diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárásokat vizsgáló *hazai DPR 2010 és GVI 2011 kutatások* megerősítve a nemzetközi tendenciákat azt mutatták, hogy a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökben a szakmai felkészültség önmagában már nem elegendő, a személyes és szociális kompetenciák elengedhetetlenek a sikeres munkavégzéshez. *Mélyinterjúk kutatás 2015* eredményei is megerősítették ezt a megállapítást az alapvető munkavállalói kompetenciák tekintetében. Ezen kutatások eredményeiből kiindulva feltételeztem, hogy a diplomás pályakezdők esetében szakterülettől függetlenül létezik egy olyan alapvető elváráscsomag, amelyben ezek a kompetenciaelvárások megjelennek. *Nagyvállalati kutatás 2012* eredményeiben azonban a műszaki végzettséggel betöltendő pozíciók esetében a gazdaságiakhoz képest a szóbeli és írásbeli kommunikációs képességek tekintetében alacsonyabb elvárásokat találtam.

Frissdiplomás kutatás 2018 eredményei nem mutattak szignifikáns eltérést a szakterületi különbségek mentén a mintámban. A kutatás válaszainak feldolgozása során a változók hierarchikus klaszterezésével a kiválasztás és a szakértővé válás folyamatában rendeződő elvárási rendszer körvonalazódott, amelyen belül az „alapkövetelmények” megléte szakterülettől függetlenül tapasztalható volt. Ennek megfelelően a vizsgált mintámban igazolódott a hipotézis. Az ide tartozó részképességek körét a megelőző kutatási eredményeimhez képest részletesebben sikerült beazonosítani. (5. táblázat)

HIP2: A tanulási, problémamegoldási és digitális (együtt „jövőbemutató”) kompetenciaelvárások még kevésbé jelennek meg a munkáltatók elvárásaiban.

Az átfogó munkaerőpiaci prognózisok a diplomás munkakörökben a magasszintű tanulási kompetenciák, a kreativitás, komplex problémák megoldása, magasfokú

felelősségvállalás, valamint az új digitális kompetenciák szerepének bővülését jelzik (együtt „jövőbemutató” kompetenciák). *Mélyinterjúk kutatás 2015* eredményeim ugyanakkor rámutattak, hogy ezen kompetenciaelvárások tartalmával kapcsolatban az egyes munkáltatók nagyon eltérően gondolkodnak. Mindez arra enged következtetni, hogy a munkavállalók egyes csoportjaiban ezen „jövőbemutató” kompetenciaelvárások korábban és hangsúlyosabban, máshol kevésbé vagy csak késleltetve érvényesülnek. *Czibik és szerzőtársai (2013)* is rámutatnak, hogy a hazai munkáltatók saját gyakorlatukban gyakran kevésbé érzékelik a prognózisok által azonosított követelménynövekedést.

Frissdiplomás kutatás 2018 eredményeiben a mélyinterjúk válaszaiban felmerült „bátor” korai felelősségátadás és magas szintű önálló tanulási elvárást a belépéskor egyáltalán nem tapasztaltam. A hierarchikus klaszterezéssel feltárt általános frissdiplomás követelményprofil alapján ezek az összetettebb, magasabb fokú elvárások csak később az összetettebb problémamegoldási kompetenciaterületek részként, a szakértővé válás folyamatában válnak fontossá a vizsgált vállalati gyakorlatokban. Ennek megfelelően ezen vállalati mintában részben igazolódott a hipotézis, mivel belépéskor még nem elvárás a pályakezdőkkel szemben, de a munkavégzés következő szakaszában már fontossá válik a szerepe.

HIP3: A munkáltatók egyes csoportjainak frissdiplomásokkal szembeni követelményprofiljai a „jövőbemutató” kompetenciák esetében térnek el egymástól.

A *Nagyvállalati kutatás 2012-es* és a szekunder *GVI 2011 kutatás* összehasonlító elemzése során eltérés látszott a vállalatok eltérő csoportjai között az elvárásokban. *Mélyinterjúk kutatás 2015* eredményeinek tartalomelemzése is a munkáltatók nagyon eltérő követelményelvárásait tárta fel. Attól függően, hogy milyen helyzetek, feladatok megoldásához szükséges kompetenciákat keresnek, nagyon eltérő tartalmú elvárásokat takarhatnak az egyes vállalatoknál ugyanúgy megfogalmazott munkavállalói követelmények. Az együttműködés, önállóság és kommunikációs kompetenciák értelmezésében nagyon hasonló gondolkodásmódot és megfogalmazásokat tapasztaltunk a kutatásunkban részt vett különböző szervezetek képviselői válaszaiban. A problémamegoldási és tanulási kompetencia értelmezése eltérő volt az interjúalanyok között, különböző tartalommal társították azt interjúalanyaink.

Frissdiplomás kutatás 2018 eredményeinek elemzése során a megfigyelt munkáltatókra készített hierarchikus klaszterezési eljárás öt eltérő kompetenciaprofílt azonosított (6. táblázat). A követelményprofilok közti eltéréseket az MDS eljárás alapján az elvárások időbeli jelentkezése, azaz a belépéskor kapott feladatok összetettsége, valamint a multikulturális elvárások szerepe indokolhatja. A hipotézis a vizsgált mintában ennek megfelelően nem igazolódott, mivel az egyes munkáltatói csoportok eltérő kompetenciaprofiljai között elsősorban nem a „jövőbemutató” kompetenciák mentén tapasztaltam eltérést, hanem más dimenziók mentén.

HIP4: A különböző árupiaci helyzetben működő vállalatok eltérő kompetenciaelvárási mintázatot alakítanak ki.

Nagyvállalati kutatás 2012-es kutatás és a szekunder *GVI 2011 kutatás* összehasonlítása során tapasztalt követelményprofilok közti eltéréseket a vállalati méret és az árupiaci helyzet alapján tartottuk indokolhatónak a kutató társammal. A *Mélyinterjúk kutatás 2015* eredményei alapján egyértelműen körvonalazódott, hogy a munkáltatók eltérő

követelményprofilokkal gondolkodnak. A kutatás keretei azonban nem tették lehetővé annak vizsgálatát, hogy az eltérést milyen vállalati jellemzők határozzák meg. *Czibik és társai (2013)* a vállalati létszámgazdálkodást vizsgáló kutatásaikban a tevékenységi terület, a vállalati méret, a tulajdonos és a piaci jelenlét volt hatással a képzettségi követelmények vállalatok általi érzékelésére. Mindezek alapján feltételezhető volt, hogy a vállalatok árupiaci jelenléte – *a közgazdasági elméleteknek megfelelően* – meghatározza a munkáltatók elvárásait.

Frissdiplomás kutatás 2018 eredményeinek segítségével több vállalati jellemző hatását is vizsgáltam az öt feltárt követelményprofil munkáltatói klasztereinek összehasonlítása során. A vizsgált mintán készített összefüggésvizsgálatok eredményei a vállalati méret hatását nem igazolták, az árupiacon tapasztalt változások intenzitása sem volt meghatározó. A külföldi tulajdonos jelenléte és a külföldi piacokon való jelenlét hatása azonban igazolódott a követelmények eltérő megjelenésében. A hipotézis ennek megfelelően a vizsgált mintámban csak részben igazolódott, mivel a piac változásának üteme nem volt meghatározó, viszont a külföldi piacokon való jelenlét meghatározónak mutatkozott.

II. KUTATÁSI KÉRDÉSKÖR:

Hogyan hat a munkáltatók elvárásaira az, ahogy a munkaerőpiaci kínálatot érzékelik?

HIP5: A munkáltatók eltérően érzékelik a hozzájuk jelentkező frissdiplomások felkészültségét, vegyes munkaerőkínálatot érzékelnek.

A szekunder GVI kutatás 2011 és a Mélyinterjú kutatás 2015 eredményei rámutattak, hogy a motiváció, az önálló munkavégzés képessége és a szociális kompetenciák mentén nagyon vegyesen érzékelték a diplomás pályakezdők felkészültségét a munkáltatók, míg a tanulási és digitális képességekkel kapcsolatban pozitívan nyilatkoztak. *Mélyinterjú kutatás 2015* eredményeiben a munkáltatók pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalatai nagyon különbözőek voltak, vegyes összetételű munkaerőpiaci kínálatot érzékelték több fontosnak tartott kompetencia esetében is, mint a tanulási és szakmai motiváció, a személyes és szociális kompetenciák, szakmai felkészültség. Voltak, akik nagyon jónak ítélték a pályakezdők felkészültségét, és voltak olyanok is, akik, nagyon rossz tapasztalatokról számoltak be. A felgyorsult tempóhoz való igazodásban, az IT és a közösségi média használatával, a munkához való hozzáállással kapcsolatosan pedig elsősorban az idősebb munkavállalókhöz képest fogalmaztak meg eltéréseket.

Frissdiplomás kutatás 2018 eredményei alapján is igazolódott az állítás. A vizsgált munkáltatók tapasztalatai alapján a digitális és a tanulási képességek tekintetében a leginkább elégedettek. Ezen két kompetencián kívül minden kompetencia esetében magas volt azok aránya, ahol arról nyilatkoztak a kitöltők, hogy kevesebben felelnek meg a követelményeknek. Összességében tehát elmondható, hogy vegyesek a munkáltatók tapasztalatai a frissdiplomások felkészültségével kapcsolatban. Ugyanakkor érdekes a pályázók felkészültségével kapcsolatos véleményük mellett azt is megjegyezni, hogy a megkérdezett munkáltatók éppen azokat a kompetenciákat, amelyekkel elégedettek, valójában nem vizsgálják a felvételi döntéseik során.

HIP6: A munkáltatók nehezen találják meg az elvárásaiknak megfelelő frissdiplomást a felvételi eljárásaik során.

Kutatásunk kiindulópontja éppen az a probléma volt, mely szerint a hazai munkaerőpiacon a vállalatok már gyakran olyan mértékű munkaerőhiányt érzékelnek, amelyet üzleti sikerüket akadályozó tényezőnek érznek. A *GVI 2017 kutatás* nagy elemszámú mintájában a vállalatok 40 %-a említette ezeket a problémákat.

Frissdiplomás kutatás 2018 felmérésében részt vett vállalati képviselők értékelései alapján a diplomás pályakezdők toborzása és megtartása inkább, kiválasztás kevésbé okozott gondot. A kutatásunkban részt vett munkáltatók 43%-a számára jelent komoly gondot elegendő jelentkező felkutatása, 40 % számára pedig a felvett pályakezdők megtartása. A kutatásban részt vett munkáltatók 23 %-a nyilatkozott úgy, hogy abban az esetben, amikor nem találnak megfelelő munkaerőt a kiválasztás során, a meglévő pályázók közül választanak, ami azt jelenti, hogy valamely kompetenciaelvárás mentén kompromisszumot kénytelenek tenni a felvétel során. Tekintettel arra, hogy mintánkban a releváns szekunder kutatás adataihoz hasonló mértékben tapasztalták a munkáltatók ezt a problémát, a hipotézis igazolódott.

HIP7: A műszaki végzettséggel rendelkezőknél a szociális kompetenciaelvárások esetében gyakran „alább adnak” a munkáltatók a követelményekből a felvétel során.

Mélyinterjúk kutatás 2015 interjúalanyai között voltak, akik a műszaki végzettséggel rendelkező frissdiplomások esetében arról számoltak be, hogy az, új speciális tudást igénylő munkakörökben, ahol nehéz megfelelő szakismerettel rendelkező jelöltet találni, a személyes és szociális kompetenciaelvárásaikból kénytelenek alább adni a felvétel során.

Frissdiplomás kutatás 2018 eredményeiben a műszaki területen lévők felkészültségével a nyelvtudás és a problémamegoldási kompetencia esetében találtunk rosszabb megítélést, de mindez a követelményekkel nem állt kapcsolatban. Így a vizsgált mintánkban nem igazolódott ez a hipotézis.

HIP8: A magasabb követelményeket támogató munkáltatók vonzóbbak a jobb képességű frissdiplomás pályázók számára.

A közgazdasági elméletek alapján a változó bér a teljesítményelvárásokra vonatkozó jelzési mechanizmusa lehetővé teszi, hogy a jobb képességű munkavállalók jelentkezzenek a vállalathoz. Hipotézisem megfogalmazása során arra voltam kíváncsi, hogy ez a fajta jelzési mechanizmus a magasabb kompetenciaelvárások esetében is lehetővé teszik-e, hogy a vállalat vonzóbb legyen a jobb képességű pályázók számára.

Frissdiplomás kutatás 2018 során végzett elemzések eredményei több kompetencia esetében is rámutatnak, hogy a magasabb elvárások jobb tapasztalatokkal párosulnak a frissdiplomások felkészültségével kapcsolatban. Ennek hátterében meghúzódhat az, hogy a pályázók felkészültségével kapcsolatos kedvező tapasztalatok magasabb szintű elvárásokat eredményeznek. Ugyanakkor az is lehet, hogy a magasabb szintű elvárásokkal jobb képességű pályázókat sikerült toboroznia ezen munkáltatóknak. A kapcsolat a másik irányban is érezhető, azaz a rosszabb tapasztalatok a pályázók felkészültségéről alacsonyabb szintű elvárásokkal párosulnak. Ebben az irányban azonban érezhető mégis egy küszöbérték *hasonlóan Boyatzis „küszöbkompetenciáihoz”*, ahol a rossz tapasztalatok ellenére sem csökkentik a követelményeket a munkáltatók. Ezek alapján a vizsgált mintánkban részben igazolódott a hipotézis.

Érdekes módon az, hogy a munkáltatónál van-e pályakezdeket integráló program, nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a vizsgált mintában az elégedettséggel csak az önálló munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák esetében. Itt viszont az elemzéseim azt mutatták, hogy ahol van pályakezdeket integráló program, azoknak rosszabbak a tapasztalatai. Mindez arra utal, hogy a pályakezde program meghirdetése nem feltétlenül a jobb képességű pályázók számára lesz vonzó valójában.

Ezt kiegészíti az az eredmény is, hogy a munkáltatók gondolkodásában a kutatásban egyértelműen szétvált az ösztönzésmenedzsment a többi HRM eszközzel kapcsolatos gondolkodástól. Mindez arra utal, hogy a kutatásban részt vett szervezetek megítélésében a vonzó bérajánlat önmagában nem elegendő a megfelelő munkaerőállomány kiépítéséhez, és kevésbé vonzó ajánlatot is lehet a szereplők gondolkodása alapján megfelelő HRM eszközökkel pótolni, és ezáltal vonzóvá tenni a vállalatot.

III. KUTATÁSI KÉRDÉSKÖR:

Hogyan befolyásolja a munkáltatók elvárásait az alkalmazott emberi erőforrás-gazdálkodási gyakorlatuk?

HIP9: A munkáltatók által a diplomás pályakezdeket integrálására kialakított eltérő programok különböző kompetenciaelvárásokat határoznak meg a belépéskor.

Az emberi erőforrás-gazdálkodási gyakorlat logikája alapján feltételezhető, hogy attól függően, hogy milyen módon tervezi a vállalat a diplomás pályakezdeket integrálni a szervezetbe, különböző türelmi idővel számol a magasabb szintű munkavégzési kritériumokkal szemben, ennek megfelelően másként rendeződhetnek ezen kompetenciaelvárások a gyakorlatukban. Sági (2014) a hazai DPR 2013 kutatások eredményei alapján rámutatott, hogy a diplomás pályakezdeket tanulásból a munka világába történő átlépése során különböző utak alakultak ki, a diákok többféle stratégiát folytatnak. A munkáltatói oldalon feltételezhetően ehhez hasonlóan különböző út, többféle a diplomás pályakezdeket integráló gyakorlat alakul ki. Mélyinterjúk kutatás 2015 eredményei is rámutattak, hogy a munkáltatók többféle belépési lehetőséget, utat kínálnak a fiatalok számára:

- szakemberutánpótlást biztosító gyakornoki programba
- utánpótlásnevelő (tehetségkutató) programba
- felsőfokú képzettséget még nem igénylő „beugró” pozíciókba
- diplomát igénylő meglévő pozíciókba.

A fiatal munkavállalók és a munkáltatók ezirányú stratégiája feltételezhetően egymás kölcsönhatásában alakul, ahogy a szereplők alkalmazkodnak az adott munkaerőpiaci helyzethez.

Frisssdiplomás kutatás 2018 eredményei alapján a frissdiplomások számára kínált ezen eltérő bekerülési utak nem voltak meghatározók a követelményprofilok alakulásában. Így a hipotézis nem igazolódott ezen mintában végzett elemzés alapján.

HIP10: A pályakezdeket szembeni kompetenciaelvárásokat a szervezetekben leggyakrabban az érintett munkakör közvetlen vezetői határozzák meg.

Nagyvállalati kutatás 2012 során a mintánkban szereplő vállalatok kevesebb mint felénél épül kompetencia alapú gondolkodásra. Ezen kutatási eredményből kiindulva fogalmaztam meg azt a feltételezést, hogy a cégek gyakorlatában napjainkban még

jellemzőbb, hogy a munkavállalókkal szembeni követelményeket a szakmai vezető egyedül határozza meg. Ebben az esetben a szervezetben a kompetenciákkal való gondolkodás feltételezhetően kevésbé tudatosan és strukturáltan valósul meg.

Frissdiplomás kutatás 2018 eredményei alapján a diplomás pályakezdőkkel szemben támasztott követelményeket a mintánkban lévő munkáltatóknál leggyakrabban (83%) a szakmai vezetők állítják össze. 63%-ban segíti a HR szakértő a követelmények összeállítását, mindössze 2%-ban vesznek igénybe külső szakértőt, és 25% esetében a felsővezető dönt erről. A válaszadóinknak mindössze 7%-a nyilatkozott úgy, hogy a vezetők együtt határozzák meg a követelményeket. A követelmények meghatározása a mintánkban lévő vállalatok 33%-ban egyedileg történik. 51% esetében egyes munkakörcsoportokban készítenek egységes kompetenciaprofilit, és mindössze 6%-ban készül egységes szervezeti elváráscsomag. Ezek alapján úgy tűnik, a pályakezdőkkel kapcsolatos követelményeik meghatározása során a kutatásban résztvevő munkáltatók szervezetei kevésbé összehangoltan működnek. A hipotézis a mintánkban igazolódott, mivel gyakoribb, hogy egyedileg döntenek a felvételekkel kapcsolatos követelményekről, minthogy szervezeti szinten gondolkodnának erről. Bár a szervezetek egy jelentős csoportjánál kiemelt munkakörcsoportok esetében már elindult egy összehangolt gondolkodás.

HIP11: A nagyobb vállalati méret és külföldi tulajdonos esetén nagyobb valószínűséggel végeznek kompetencia alapú HRM gyakorlatot.

A szakirodalmi kutatások alapján a stratégiai célkitűzések szolgálatába állítható magas minőségű munkaerőállomány biztosításának leggyakoribb és leginkább alkalmas eszköze a kompetencia alapú emberi erőforrásmenedzsment. Így hipotézisem is erre a megközelítésre épül. *Poór és szerzőtársai (2012) vizsgálataikban* részben igazolták, hogy a multinacionális helyi leányvállalatoknál működő HR-részlegek hatékonysága meghaladja a versenyszférában működő hazai tulajdonban lévő cégekéét. Ezzel indokolható az, hogy abból a feltételezésből indultam ki, hogy a nagyobb méretű és külföldi tulajdonban lévő cégek gyakorlatában tapasztalható korábban a kompetencia alapú megközelítés. *Nagyvállalati kutatás 2012* eredményeiben a megkérdezett vállalatok kiválasztási gyakorlata csak a mintában részt vett vállalatok kevesebb mint felénél épül kompetencia alapú gondolkodásra. *A Mélyinterjúk kutatás 2015* során négyféle kiválasztási gyakorlatok tártunk fel:

- többlepcsős kiválasztás
- személyes interjúk
- egy nehéz feladat megoldása
- „beugró” pozícióban vagy „gyakornoki” munka alapján hozott döntés.

A kutatásban részt vett szervezetek nagyon eltérően érzékelték a szervezet felelősségét is a munkavállalók személyes kompetenciáinak fejlesztésében, meglétében.

Frissdiplomás kutatás 2018 eredményei alapján a kompetencia alapú gondolkodás az operatív munkában a leggyakrabban megvalósuló gyakorlatnak bizonyult, és a szervezeten belül a tanulás szerepének a növekedése ezzel párhuzamosan gyakran megvalósul. Az elemzésben klaszterelemzéssel négyféle vállalati kompetencia gazdálkodási gyakorlatot azonosítottam. (7. táblázat) A vállalati méret, a tulajdonosi kör és a külföldi piacok azonban nem voltak meghatározók az összefüggésvizsgálatok alapján ezekre a gyakorlatokra. Mindezek alapján a mintában a hipotézis nem igazolódott.

HIP 12: A stratégiai szintű minőségi létszámtervezés a szervezetekben még kevésbé jellemző.

A szakirodalmi kutatások alapján a kompetencia alapú vállalati emberi erőforrásgazdálkodás kiindulópontja a minőségi létszámtervezés. Ez az a lépés, amely az operatív és a stratégiai kompetenciamenedzsment gyakorlatát összekapcsolja, ezáltal segíti a munkavállalói személyes jellemzőket a stratégiai célkitűzések szolgálatába állítani. Arról, hogy a szervezetek végeznek-e ilyen típusú tervezést, nem találtam kutatási eredményt. *Czibik és társai (2013)* a vállalatok létszámgazdálkodási gyakorlatát vizsgáló kutatásában rámutatnak arra, hogy a nagyobb méretű vállalatok, valamint amelyekben külföldi tulajdonos is részt vesz a vállalat irányításában, hosszabb távra készítenek létszámterveket, és minél többen vesznek részt a tervezésben annál pontosabb előrejelzést képesek készíteni. Kutatási eredményeik alapján ugyanakkor a szervezetek több mint egyharmada egyáltalán nem rendelkezik jövőre vonatkozó tervekkel. Az üzleti tervezést folytató vállalatok háromnegyede készít mennyiségi létszámtervet is, de három éves időtartamra már a vállalatoknak mindössze a 12%-a képes látni, öt évre csak 6%.

Frisssdiplomás kutatás 2018 eredményeinek elemzése során hat jellemző emberi erőforrásgazdálkodási tevékenységet sikerült feltárni a vizsgált szervezetek gyakorlatában (8. táblázat):

- szervezeti felelősségek között: munkatársak ösztönzése, tanulás a szervezetben és felelősségátadás
- HR szakterület felelősségébe tartozók: operatív kompetenciamenedzsment, stratégiai HRM, stratégiai kompetenciamenedzsment

Ezek egymásra épülése egyre tudatosabb kompetencia alapú HRM gyakorlat megvalósítását teszi lehetővé. A kompetencia alapú gondolkodás az operatív HRM munkában a vizsgált szervezetekben gyakran jár együtt a tanulás szerepének növekedésével a szervezetben. Azokban a szervezetekben, ahol a HRM stratégiai szerepe is megvalósul, a felelősségátadás is magasabb szintű. A legritkábban a stratégiai szintű kompetenciamenedzsment gyakorlat valósul meg, amelynek azonban a vállalatokon belüli „közös felelősségérzete” sem mutatkozott a kutatás eredményei alapján. A szervezetelméletekben megfogalmazódó azon gondolat tehát, hogy a szervezet a munkatársai kompetenciáival akkor tud hatékonyan gazdálkodni, amennyiben annak a szervezeti háttérét is biztosítja, már egyértelműen megjelenik a szereplők gondolkodásában. A stratégiai tervezés folyamatában azonban még nem „merült fel” a minőségi létszámtervezés szükségessége a szervezetekben, amely egy magasabb szintű szervezeti képességet, Srivastava által meghatározott „kritikus kompetenciát” feltételez. Ennek megfelelően a hipotézis a mintában igazolódott.

5. Eredmények újszerűsége és alkalmazhatósága

A kutatási program több új és újszerű eredményt hozott a hazai munkaerőpiacon a frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárások azonosításában és a munkáltatói követelmények mérési módszertanának továbbfejlesztésében, valamint a követelmények kidolgozásának vállalati gyakorlatainak feltárásában is.

Az árupiacokon tapasztalható változások hatását vizsgálva a munkáltatók frissdiplomásokkal szemben támasztott kompetenciaelvárásaival kapcsolatosan kaptam érdekes eredményeket, amelyek hozzájárulhatnak a hazai munkaerőpiacon tapasztalható kvalifikált munkaerőhiány kompetencia-összetevőinek és a szereplők

alkalmazkodásának mélyebb megértéséhez, és a munkaerőpiac szereplői számára igen fontos információkat tartalmazhatnak. A kutatás eredményei alapján:

- A munkáltatók elvárásaiban egyrészt tapasztalható egy „alapvető elváráscsomag”, amelyet már a korábbi szekunder kutatások is kimutattak. (HIP1) Az önálló munkavégzéshez kapcsolódó személyes kompetenciák, a csapatmunkát segítő együttműködési és alapvető kommunikációs kompetenciák fontossága a munkaerőpiacon szakterülettől függetlenül egyértelműen megjelenő elvárás.
- Másrészt a prognózisokban megjelenő „jövőbemutató” elvárások (magasabb szintű tanulási, problémamegoldási és digitális kompetenciák) a kutatásaim eredményei szerint belépéskor még nem jelennek meg a hazai munkáltatók preferenciáiban, csak később a szakértővé válás folyamatában. (HIP2, HIP3) Mindez azért érdekes eredmény, mert a munkaerőpiaci szakértők szerint éppen ezek lehetnének a jövőbeni sikeresség biztosítékai a munka világában.

A kutatási program fontos eredménye, hogy ***a diplomás pályakezdeőkkel szembeni munkáltatói elvárások tartalmi összetevőit, az egyes kompetenciacsoportok rész képességeit a korábbi kutatásokhoz képest sokkal részletesebben tárta fel.*** (5. táblázat) A munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciaelvárások rendeződése alapján három egymásra épülő szintet azonosítottam a diplomás pályakezdeők felvételéhez és integrálásához kapcsolódóan:

1. ***Belépéskor vizsgált kompetenciaelvárások***, amely valójában ketté osztható, alapvető munkavállalói kompetenciákra és diplomásokkal szembeni kezdő, „junior” szintű elvárásokra, amelybe alapvető feladatmegoldási kompetenciák, a nyitottság és alkalmazkodóképesség tartoznak.
2. ***Betanulási időszakot követően*** a továbblépéshez szükséges, haladó vagy „senior” szintnek megfelelő kompetenciaelvárások, amelyben a problémamegoldás egy újabb szintű elvárásaival bővülnek az elvárások.
3. ***Szakértői szintű elvárások***, amelyben a komplex problémamegoldói és magas szintű szakmai elvárásokkal egészülnek ki azok a feltételek, amelyek a továbblépéshez szükségesek.

A vezetői képességek esetében azt tapasztaltam, hogy a diplomás pályakezdeők kiválasztása során ezek a kompetenciák a legkevésbé fontosak, míg a multikulturális kompetenciaváltozó és a szolgáltatási szemlélet fontossága az egyes vállalati gyakorlatokban különböző volt.

A kutatásban ezenkívül sikerült a munkáltatók gyakorlatában tapasztalható eltérő kompetenciaprofilokat is azonosítani. (6. táblázat) Ezen munkáltatói kompetenciaprofiloknak a jellemzőik alapján adtam elnevezéseket:

- ***A „tehetségek felkutatására” szolgáló munkáltatói profilban*** minden kompetenciaváltozó esetében korábban érezhető az elvárások. Úgy tűnik itt a tehetségesebb fiatalok korai kiszűrésére törekednek a cégek, és valószínűsíthetően korábban van lehetőség a továbblépésre.
- ***Egy „egyszerűbb feladatok ellátását” szolgáló profilt*** is azonosítottam, ebben a cégcsoportban minden kompetenciaváltozó esetében az átlaghoz képest később jelentkezik az elvárások. Ez megerősíteni látszik, hogy a munkaerőpiacon a frissdiplomások felvétele felsőfokú végzettséget kezdetben nem igénylő munkakörökben is jellemző gyakorlat egyes vállalatoknál. A klaszter jellemzése alapján úgy tűnik, hogy ebben a klaszterben lévő vállalatok gondolkodnak a legkevésbé tudatosan a követelmények meghatározásával és kevesebb betanulási lehetőséget is biztosítanak. A követelmények „elhúzódása” alapján arra lehet

következtetni, hogy felsőfokú diplomát igénylő, összetettebb feladatok ellátása csak jóval később várható ezeknél a vállalatoknál.

- *A „hazai vállalatokhoz kereső” munkáltatói profilban* átlaghoz közeli elvárásokat tapasztaltam, itt a multikulturális kompetenciaelvárások csak jóval később jelennek meg. Ebben a klaszterben lévő vállalatok nagyon magas arányban magyar tulajdonban voltak és kizárólag hazai piacokra dolgoznak.
- *A „multinacionális környezetbe kereső” munkáltatói klaszterbe* ugyanakkor éppen a külföldi tulajdonú vállalatok kerültek jellemzően, amelyek külföldi piacokra is dolgoznak. A fiatal munkavállalóknak a multikulturális környezetben kell helyt állniuk, ez tükröződik a követelményprofilból is. Ebbe és a következő klaszterbe került vállalatok tervezik leginkább tudatosan a követelményeket, és ezekben a vállalatok nyújtják a legtöbb betanulási lehetőséget.
- *A „szakember utánpótlást szolgáló” követelményprofil* a magasszintű szakmai ismeretek meglétével kapcsolatban a belépéskor még „türelmi időt” ad a frissdiplomásoknak, a szakmai alkalmasság személyes és szociális feltételei szerint „válogat” a fiatalok közül. Úgy tűnik, ezekben a vállalatokban a szakemberutánpótlás kinevelése lehet a cél.

A munkaerőpiaci törvényszerűségekhez képest meglepő volt az, hogy az összefüggésvizsgálatok szerint az árupiacon tapasztalt változások intenzitása nem volt hatással a kompetenciaelvárásokra a vizsgált mintámban. (HIP4) A szekunder kutatások tapasztalatait igazolva viszont a külföldi tulajdonos jelenléte és a külföldi piacokon való jelenlét hatását kimutatták a vizsgálataim.

A munkaerőpiaci kínálat munkáltatók által érzékelt korlátosságával kapcsolatban kutatásaim elsősorban a munkáltatók kiválasztási gyakorlatainak alakítása és diplomás pályakezdők integrálását célzó programjaik kidolgozása szempontjából hoztak érdekes eredményeket.

- A kutatási programban részt vett vállalatok *nehezen találják meg a megfelelő jelöltet* a munkaerőfelvétel során (HIP6), és a hozzájuk jelentkező fiatalok felkészültségét is nagyon vegyesen ítélik meg (HIP5). Ezen eredmények megerősítették a szekunder kutatások által feltárt helyzetet.
- Ugyanakkor érdekes a munkáltatók pályázók felkészültségével kapcsolatos tapasztalatai mellett azt is megjegyezni, hogy *a megkérdezett munkáltatók éppen azokat a kompetenciákat, amelyekkel elégedettek, valójában nem vizsgálják a felvételi döntéseik során.* A kutatás során feltárt kiválasztási és betanítási gyakorlatokkal kapcsolatban azt tapasztaltam, hogy a munkáltatók a kiválasztás beválási arányát ezek gyakorlataik bővítésével, fejlesztésével javíthatnák.
- Arra, hogy a munkáltatók a kínálat korlátossága miatt lennének kénytelenek „alább adni” elvárásaikból, azonban nem találtam a kutatásomban egyértelmű bizonyítékot. (HIP7) A kutatási eredményeim alapján úgy tűnik, hogy a munkáltatók úgy látják, hogy tudnak a jelentkezők közül válogatni.
- Érdekes újszerű eredménye a kutatásomnak az, hogy több kompetencia mentén is kapcsolatot találtam a magasabb kompetenciaelvárások és az adott munkáltatóhoz jelentkezők jobb felkészültsége között. (HIP8) Ennek háttérében meghúzódhat az, hogy *a magasabb szintű elvárásokkal jobb képességű pályázókat sikerült toboroznia* ezen munkáltatóknak. A követelményekben azonban érezhető egy alsó küszöbérték is, hasonlóan Boyatzis „küszöbkompetenciáihoz”, ahol a rossz tapasztalatok ellenére sem csökkentik a követelményeket a munkáltatók.
- Ugyanakkor meglepő eredménye lett az elemzéseimnek, hogy *a munkáltatónál működő pályakezdő program nem feltétlenül a jobb képességű pályázók felé lesz vonzó.* Ezen pályakezdő programok tudatosabb kidolgozásának szükségességére a

kutatásunk azon eredménye is rávilágít, hogy a különböző integrálási módokat megvalósító programok nincsenek összehangolva a követelményekkel. (HIP9)

- A kutatásom rámutatott arra is, hogy a munkáltatók gondolkodásában a vonzó ajánlat önmagában nem elegendő a megfelelő minőségű munkaerő megszerzéséhez. A kevésbé vonzó ajánlatot is lehet a szereplők gondolkodása alapján megfelelő HRM eszközökkel pótolni, amely fejlődési lehetőséget, „izgalmasabb” feladatokat, nagyobb fokú önállóságot képes biztosítani egy szervezetben, és ezáltal vonzóvá tenni a vállalatot.

A munkáltatók emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatainak vizsgálata a kompetenciamenedzsment megközelítésben történt, amely meglátásom szerint több új és újszerű érdekes eredményt is hozott. **A vállalatok munkavállalóikkal szembeni követelményeik kidolgozása során, kutatási eredményeim alapján úgy tűnik, még kevésbé „tudatosan” gondolkodnak.** Ez a megállapítás a disszertációm fontos újszerű eredménye. A hazai vállalatok létszámtervezési gyakorlatainak szekunder vizsgálatának eredményeit (Czibik és társai, 2013) kiegészítve kutatási eredményeim a minőségi munkaerőtervezés hiányosságaira mutatnak rá. (HIP12) Az eredményeim alapján a frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárásokat leggyakrabban a közvetlen vezető határozza meg, kevésbé tapasztalható még az a gyakorlat, hogy erről szervezeti szintű döntés születne. (HIP10)

A kutatásomban a hazai vállalati gyakorlatban alkalmazott kompetenciagazdálkodási gyakorlatok feltárására és megismerésére is vállalkoztam. A Frissdiplomás kutatás 2018 vizsgált mintájában négyféle vállalati gyakorlatot sikerült azonosítani. (7. táblázat) Ezen gyakorlatok nagy mértékben eltérnek abban, hogy milyen mértékben alkalmazzák a kompetencia alapú gondolkodást a szervezetben, hogy milyen mértékben adottak a kompetenciagazdálkodás szervezeti feltételei, hogy mennyire valósul meg a HRM operatív működésében a kompetencia alapú gondolkodás és összekapcsolódik-e a vállalat stratégiai célkitűzéseivel.

- ***A legtudatosabb kompetenciamenedzsment*** gyakorlatot folytató vállalatok esetében a szervezeti feltételek adottak, az operatív munka szakmai színvonala magas és a stratégiai szerepe is fontos. A diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos gyakorlataik során is ez az átgondoltság feltételezhető.
- ***A legkevésbé tudatos és a legkevésbé összehangolt*** emberi erőforrásgazdálkodásról tanúskodó klaszterbe tartozó vállalatok gyakorlatában a diplomás pályakezdők bevonása sem tűnik igazán fontosnak, a követelményeket általában egyedileg határozzák meg, a követelmények alulmaradnak a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökhöz képest, és kevésbé valószínű a továbblépés ezekben a szervezetekben.
- ***Bátrabb „jövőbemutató” gondolkodást mutatnak*** a szervezeti tanulással és a felelősségátadással jellemezhető vállalati gyakorlatok, amelyet az ösztönzési politika és a HRM kompetencia alapú működése is támogat, de a HRM szakterület stratégiai szerepe még nem valósul meg. A követelményprofilok közül a tehetségkereső profillal összeköthető leginkább ez a vállalati gyakorlat. Valószínűnek tűnik, hogy ezekben a modern menedzsment szemléletben működő szervezetekben az új munkatársakkal szemben magas szintű elvárásokat támasztanak, és ez tükröződik abban, hogy a legmagasabb követelményszintnek megfelelő kompetenciaprofil köthető leginkább ehhez a vállalati csoporthoz.
- Azok a vállalatok, amelyek az ösztönzésmentés területén kevésbé tudnak vonzóak lenni a munkaerőpiacon, ***körültekintő emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatukkal azonban megpróbálják „ellensúlyozni”*** ezt a hátrányt. A bejutási

utak alapján egyértelműen látszik, hogy a diplomás pályakezdeket valóban szakmai feladatok ellátására keresik, biztosítva ezzel a folyamatos szakemberutánpótlást.

Kutatásom az emberi erőforrásgazdálkodási rendszerek kialakítása során alkalmazható eredményeket is hozott. Az elemzésben feltárt emberi erőforrásgazdálkodási tevékenységek (8. táblázat) egyértelműen szétválnak szervezeti felelőségekre és a HR szakterület hatáskörébe tartozó feladatokra a szakemberek és vezetők gondolkodásában, amelyek szorosan egymásra épülnek, kiegészítik és erősítik egymás hatását. Ezen tevékenységek alkalmazási gyakorisága alapján egy időrendi sorrend is kirajzolódott, amely ezen feladatok egymásra épülő bevezetésén keresztül egyre tudatosabb kompetencia alapú HRM gyakorlat megvalósítását teheti lehetővé.

- A szervezetelméletekben megfogalmazott összefüggés, amely szervezeti jellemzők szerepét és a vezetők felelőségét emeli ki az emberi erőforrásgazdálkodási folyamatokban, már egyértelműen érezhető a szereplők gondolkodásában. Vizsgálataim alapján úgy tűnik azonban, hogy **a vállalatok hamarabb kezdenek a tanulással kapcsolatban új szemlélet szerint működni, mint a felelőségátadás területén.** A tanulás szerepének növekedése nyitottabb szemlélettel, rendszeres értekezletekkel párosul. Úgy tűnik, komolyabb szemléletváltás szükséges a felelőségátadás területén a változásokhoz, amelyben megvalósul a munkatársak bevonása a döntésekbe, a támogató vezetési gyakorlat, ahol „lehet hibázni”, jó a kommunikáció és az együttműködés az egyes szakterületek között is. Érdekes eredmény továbbá, hogy a munkatársak ösztönzését a kutatásunkban részt vett vállalati képviselők szervezeti adottságként értelmezték, amely különválik az emberi erőforrásgazdálkodás más területeitől.

- A vállalatok gyakorlatában **első lépésben általában a HRM működésében jelenik meg a kompetencia alapú gondolkodás** a kiválasztás és a képzés során. Ezzel párhuzamosan tapasztalható a szervezet tanulóhoz fűződő viszonyának változása is, amely hatékonyan támogatja a munkatársak fejlődését. **A következő lépésben a szervezeti és a HRM működés szintjén is egy jelentős minőségi ugrás figyelhető meg.** Háttérben valószínűsíthetően az húzódhat meg, hogy a vezetőség felértékeli a munkatársak egyéni teljesítményeinek a szerepét a vállalati célok elérésében, amely a szervezet működésében több változást is eredményez. Egyrészt megtörténik a HRM szakterület bevonása a stratégiai tervezésbe, rendszeressé válnak a munkatársi értékelések a teljesítmény és a felkészültség vonatkozásában is. Másrészt pedig a szervezetben elindul a felelőségek továbbadása, a munkatársak bevonása a döntésekbe, az együttműködés és a szervezeten belüli kommunikáció javítása, a kreativitást segítő szervezeti feltételek biztosítása.

A kompetenciamenedzsment stratégiai szintű megvalósítása kizárólag ezen alapfeltételek mentén képzelhető el. Ez egy olyan minőségi fokozatot jelent, ahol a munkatársak egyéni kompetenciáinak hozzájárulásai „kerülnek mérlegre”. Mindez magas szintű tudást feltételez a kompetenciák természetével, értékelésével kapcsolatosan és a szervezet összehangolt működésére épül, **amit a szakirodalom „kritikus kompetencia”-ként említ. A vizsgálatban részt vett vállalatok működésében ez már ritkán valósult meg.** Fontos eredménye a kutatásunknak, hogy rámutat, a szereplők ezzel a tevékenységgel egyértelműen a HRM szakterületi felelőségként gondolkoznak. Valószínűnek tűnik, hogy az ott lévő munkapszichológiai hozzáértés miatt lehet így, de valójában a stratégiai kompetenciamenedzsment szervezeti kommunikációra épülve éppen a vezetőség kezében válhat hatékony menedzsment eszközzé. Ezen szervezeti szinten történő minőségi létszámtervezés esetében valószínűsíthető meg a munkavállalói kompetenciák összekapcsolása a vállalati teljesítménnyel és a stratégia megvalósításával.

Tézisfüzet hivatkozásai

- Allen, J., van der Velden, R. (2001): Educational mismatches versus skill mismatches: Effect on wage, job satisfaction and on-the-job search, *Oxford Economic Papers*, Vol. 53. No. 3., pp. 434-452., DOI: 10.1093/oenp/53.3.434, [https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/en/publications/educational-mismatches-versus-skill-mismatches-effects-on-wages-job-satisfaction-and-onthejob-search\(0f977bb7-5cc5-46e3-b7ec-36b01c68f8f1\).html](https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/en/publications/educational-mismatches-versus-skill-mismatches-effects-on-wages-job-satisfaction-and-onthejob-search(0f977bb7-5cc5-46e3-b7ec-36b01c68f8f1).html), Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page, Philadelphia
- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K., Takáts, S. (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémia Kiadó, Budapest
- Bandura, A. (1996): Social cognitive theory of human development. In: Husen, T., Postlethwaite, T. N.: *International encyclopedia of education*. Pergamon Press, Oxford
- Bácsi, K., Szótsné Kovács, K., Takács, S., Toárniczky, A. (2006): *Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség: Versenyben a világgal 2004-2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás: 39. műhelytanulmány*, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (2011): Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, Vol. 37. No. 2. pp. 421-428., DOI: 10.1177/0149206310373400, https://www.researchgate.net/publication/247570288_Bridging_Micro_and_Macro_Domains_Workforce_Differentiation_and_Strategic_Human_Resource_Management, Letöltés ideje: 2019. október 8.
- Bokor, A. (2011): A IV. HR tükrözés kutatás legfontosabb eredményei. HR a válság idején, *Vezetéstudomány*, 42. évf., 4. sz., pp. 2-18.
- Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager, A model for effective Performance*. Wiley-Interscience Publication, New York
- Cardy, R. L., Selvarajan, T. T. (2006): Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, Vol. 49. No. 3., pp. 235-245., DOI: 10.1016/j.bushor.2005.09.004, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681305001333>, Letöltés ideje: 2019. október 8.
- Cedefop (2018): Forecasting skill demand and supply. <http://www.cedefop.europa.eu/hu/events-and-projects/projects/forecasting-skill-demand-and-supply/data-visualisations>, Letöltve: 2019. május 29.
- Colbert, B. (2001): The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 29., No. 3., pp. 341-368., DOI: 10.5465/AMR.2004.13670987, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=13670987&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 9.
- Czibik Á., Fazekas M., Németh N., Semjén A., Tóth I.J. (2013): Munkaerő-keresleti előjelzés vállalati várakozások alapján. Két vállalati adatfelvétel tanulságai. *Közgazdasági Szemle*, 60. évf., 2. sz., pp. 189-223.
- Ehrenberg, R.E., Smith, R. (2008): *Korszerű munkagazdaságtan. Elmélet és közpolitika*. Panem, Budapest
- European Commission (2010): *New Skills for New Jobs. Action Now. A report by the Expert Group on New Skills for New Jobs prepared for the European Commission*.

- February 2010. European Union, Brüsszel,
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4508&langId=en>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Eurydice (2010): New skills for new jobs. Policy initiatives in the field of education. Short overview of the current situation in Europe. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, Brüsszel,
http://www.aic.lv/bolona/2010/Reports/New_skills_for_new_jobs2011.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Fazekas, K. (2017): Merre halad a kereslet? A nem kognitív készségek felértékelődése. In: Fazekas, K., Küllő, J. (szerk.): Munkaerőpiaci tükör. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet, Budapest
- Galasi, P. (1994): A munkaerőpiac gazdaságtana. Aula Kiadó, Budapest
- Galasi, P., Timár, J., Varga, J. (2001): Pályakezdő diplomások a munkaerőpiacon,
<http://econ.core.hu/kiadvany/szirak/3.pdf>, Letöltés ideje: 2019. október 14.
- Garai, O., Veroszta, Zs. (2012): Diplomás pályakövetési adatok 2011, EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest,
https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_zarokotetek/zarokotet_2011.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Garai, O., Veroszta, Zs. (szerk.) (2012): Frissdiplomások 2011, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 5-7.,
https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_kotet_frissdiplomasok2011/DPR_nyomdai.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Henczi, L., Zöllei, K. (2007): Kompetenciamenedzsment. Perfekt, Budapest
- Hayton, J. C., Kelley, D.J. (2006): A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. Human Resource Management, Vol. 45., No. 3., pp. 407-427.
 DOI:10.1002/hrm.20118,
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20118>, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Hegyí, H. (2012): Személy(iség) a kompetenciák mögött. A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései, PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola, Pécs
- Henczi, L., Zöllei, K. (2007): Kompetenciamenedzsment. Perfekt, Budapest
- IFTF (2011): Future work skills 2020, http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Kessler, T., Stephan, M., Kerber, W., Lingenfelder, M. (2010): 25 Jahren Ressourcen- und Kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung, GABLER Verlag, Germany
- Kiss, B.Gy. (2003): A dolgozó és a munka. In: Hunyady, Gy., Székely, M. (szerk.): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest
- Kiss, P. (2010): Diplomás kompetenciaigény és munkával való elégedettség. In: Garai O., Horváth T., Kiss L., Szép L., Veroszta Zs. (szerk.): *Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, pp. 111-123., https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4_teljes.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Koncz, K. (2004): Kompetencia alapú személyügyi tervezés. In: Tóthné Sikora, G. (szerk.): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Lazear, E.P. (1998): A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Lepak, D.P., Snell, S.A. (2002): Examining the human resources architecture: The relationships among human capital, employment and resource configurations. Journal

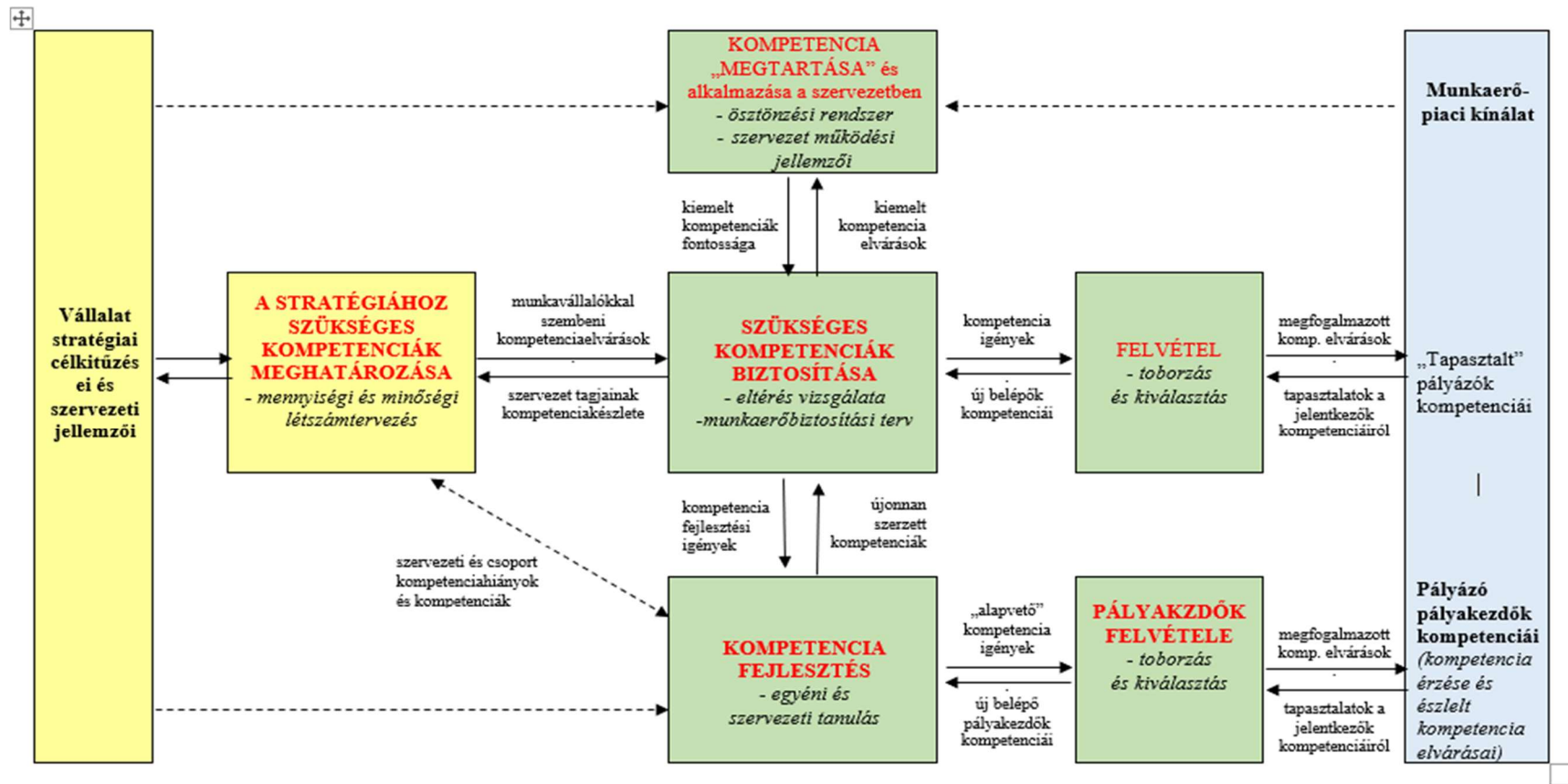
- of Management, Vol. 28. No. 4, pp. 517-543., DOI: 10.5465/AMR.1999.1580439, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=1580439&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019 október 15.
- Mansfeld, B. (1996): Building competency models: Approches for HR professionals. Human Resource Management, Vol. 35. No. 1., pp. 7-18., DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2, [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1%3C7::AID-HRM1%3E3.0.CO;2-2](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1%3C7::AID-HRM1%3E3.0.CO;2-2), Letöltés ideje: 2019 október 16.
- Manpower (2016): A készségek forradalma. Digitalizáció, az ember és a képesség fontossága, ManpowerGroup Magyarország, Budapest, http://www.manpower.hu/images/SkillRevolution/MG_Skills_Revolution_HU_web.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- McClelland (1973): Testing for competence rather than for „intelligence”. *American Psychologist*. 28., 1-14. DOI: 10.1037/h0034092, <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> Letöltés ideje: 2019. május 29
- Mérő, L. (2003): A közgazdaságtan pszichológiai vonatkozásai. In: Hunyady, Gy., Székely, M. (2003): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest
- MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2012): Diplomás pályakezdők a versenyszektorban 2011, http://old.pte.hu/old.pte.hu/files/tiny_mce/File/tenyek_adatok/Felmeresek/egyeb_felmeresek/diploma_2011_osszefoglalo_120130_.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Moldaschl, M. (2010): Das Elend des Kompetenzbegriffs: Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie. In: Stephan, M., Kerber, W., Kessler, T., Lingenfelder, M. (ed.): 25 Jahren Ressourcen- und Kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung, GABLER Verlag, Germany
- Nagy, J. (2007): *Kompetencia alapú kritériumorientált pedagógia*. Mozaik Kiadó, Szeged
- Poór, J., Farkas, F., Dobrai, K., Karoliny, M. (2012): Átalakuló emberi erőforrásmenedzsment, a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainak 2008-2009. Vezetéstudomány, 42. évf., 2. sz., pp. 18-28.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68. No. 3. pp. 79-91., https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf, Letöltve: 2019. május 29.
- PwC (2017): Digitalizáció és szakemberhiány. Nincs vezérigazgató, aki ezektől ne tartana ma. PwC Magyarországi Vezérigazgató Felmérés, PwC Magyarország, Budapest, https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszagi_vezerigazgato_felmeres_2017.html, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Sanchez, J. I., Levine, E. L. (2009): What is (or should be) the difference between competency modelling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 53-56., DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.10.002, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482208000843>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Sandberg, J. (2000): Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, Vol. 43. No. 1., pp. 9-25., DOI: 10.2307/1556383,

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=2838847&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Sági M. (2013): Pályakezdő diplomások munkába állási stratégiái. In Garai, O., Veroszta, Zs. (szerk.): *Frissdiplomások 2011*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 111-142. https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_kotet_frissdiplomasok2011/DPR_nyomdai.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Schomburg, H. (2010): Felsőfokú diplomások szakmai sikeressége, In: Kiss, P. (szerk.): *Diplomás Pályakövetés III. Kompetenciamérés a felsőoktatásban*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 27-49. https://www.felvi.hu/felsooktatasiimuhely/dpr/kiadvanyok/dpr3_kotet, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Shippman, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., Sanchez, J.I. (2000): The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, Vol. 53., No. 3., pp. 703-740., DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=3590778&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Sparow, P. R. - Bognanno, M. (1995): A kompetencia követelmények előrejelzése: nemzetközi kiválasztás és értékelés. In: Mabey, C., Iles, P. (szerk.): *Tanulás és képzés a vállalati gyakorlatban*. EURO Contact Business School, 1994, pp. 47-55.
- Srivastava, S. (2005): Managing core competence of the organization, *Vikalpa. The Journal for Decision Makers*, Vol. 30. No. 4, pp. 49-63., DOI: 10.1177/0256090920050405, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0256090920050405>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Szabó, K. (2011): Állandósult túlkereslet a tehetségi piacon. *Vezetéstudomány*, 42. évf., 11.sz. pp. 2-15.
- Szöts-Kovács, K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány*, 38. évf. 1. ksz., pp. 46-55.
- Teichert, U. (2007): Graduate employment and work: various issues in a comparative perspective, In: Teichler, U. (ed): *Careers of University Graduates. Higher Education Dynamics*, vol 17., Springer, Dordrecht, pp. 1-14., DOI: 10.1007/978-1-4020-5926-1_1, https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4020-5926-1_1, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Tóth, I. J., Nábelek, F., Hajdu, M., Nyíró, Zs. (2017): A munkaerőhiány vállalati percepciója. Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai, MKIK GVI, Budapest, https://gvi.hu/files/researches/494/munkaerohiany_2016_elemzes_171006.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Tóth, I., Nyíró, Zs. (2017): Toborzási nehézségekre panaszkodó vállalatok. In: Fazekas, K., Küllő, J. (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök*. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet, Budapest, pp. 109-113.
- Tóthné Sikora, G. (2004) (szerk.): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Ulrich, D., Lake, D. (1991): Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management*, Vol. 5, No. 1. pp. 77-92, DOI: 10.5465/ame.1991.4274728, <https://www.jstor.org/stable/4164996>, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- Varga, E., Szira, Z., Boda, H. Hajós, L. (2017): A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák relevanciájának összehasonlító elemzése a munkáltatók és a felsőoktatásban végzős

- fiatal munkavállalók aspektusából. *Studia Mundi Economica*, Vol.4, No.1., pp. 82-93.
- Várhalmi, Z.-Tóth, I. (2012): Diplomás pályakezdekők a versenyszektorban. 2011, MKIK GVI, Budapest
- Velden, R., García-Aracil, A. (2010): Fiatal európai diplomások kompetenciái: a munkapiaci illeszkedés hiány és ennek megoldása. In: Garai, O., Horváth, T., Kiss, L., Szép, L., Veroszta, Zs. (szerk.): *Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, pp. 51-74., https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4_teljes.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Vincze, Sz. (2012): Átmenet az oktatásból a munka világába – friss diplomások a munkaerőpiacon. *Iskolakultúra*, 22. évf. 3. sz., pp. 85-95.
- Wilkens, U. (2004): Von der individuellen zur kollektiven kompetenz?. „Personalmanagement und Unternehmenskrisen“ Herbstworkshop der Kommission Konstanz, 24./25. September 2004. Personal. Paper (work in progress), http://www.apf.ruhr-uni-bochum.de/mam/aup/content/lit/wilkens_2004-von_der_individuellen_zur_kollektiven_kompetenz.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Wilkens, U., Keller, H., Schmette, M. (2006): Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. In: Georg Schreyögg, Peter Conrad (szerk.): *Management von Kompetenz*, Gabler, Wiesbaden, pp. 121-161. DOI: 10.1007/978-3-8349-9300-7, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-9300-7_4, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- Winterton, J., Delamare Le Deist, F. (2005): What is competence? *Human Resource Development International*, Vol. 8. No. 1. p. 27-46., DOI: 10.1080/1367886042000338227, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=16471750&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- Winterton, J., Le Deist Delamare, F., Stringfellow, E. (2006): Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, https://www.cedefop.europa.eu/files/3048_en.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- World Economic Forum (2016): The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution. <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>
- Zerényi, K. (2017): A képzettség és a foglalkoztatás közötti kongruenciával / inkongruenciával kapcsolatos megközelítések. *Opus et Educatio*, 4. évf. 1. sz., DOI: 10.3311/ope.175, http://epa.oszk.hu/02700/02724/00012/pdf/EPA02724_opus_et_educatio_2017_01_105-114.pdf, Letöltve: 2019. május 29.

A szerző témához kapcsolódó szakmai munkássága

- Tóthné Téglás, T. (2020): A minőségi munkaerő-gazdálkodás vállalati gyakorlata. *Vezetéstudomány*, 51. évf., 10.sz., pp. 63-76.
- Tóthné Téglás, T., Kelemen-Erdős, A. (2020): Pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások és mérésük. *Marketing & Menedzsment*, 54.évf., 1.sz., pp.43-54.
- Tóthné Téglás, T., Saáry, R. (2020): Analysis of the construct of competence from a managerial perspective. *Syposium for Young Researchers*, Óbuda University, Budapest
- Tóthné Téglás, T., Saáry, R. (2020): An analysis of leadership competency models. *Syposium for Young Researchers*, Óbuda University, Budapest
- Tóthné Téglás T., Hlédik E. (2019): Munkáltatói kompetenciaelvárások vizsgálata piaci környezetben, *Competitio*, 1-2.sz., XVIII.évf.
- Tóthné Téglás, T. (2019): Diplomás pályakezdők kiválasztása során alkalmazott vállalati gyakorlatok, In: Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.*, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest
- Tóthné Téglás T., Hlédik E. (2018): Kompetenciaelvárások értelmezése egy mélyinterjú kutatás eredményei. *Marketing & Menedzsment*, LII.évf., 2.sz., 59-68.o.
- Tóthné Téglás T., Hlédik E. (2017): Tehetséghiány vagy kompetenciahiány? Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Óbudai Egyetem KGK, Budapest
- Tóthné Téglás, T. (2018): Hogyan legyen vállalatunk vonzó a jó képességű munkavállalók számára? In: Csiszárík-Kocsir,Á., Garai-Fodor,M.(szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VIII./2. tanulmánykötet. Makro- és mikrokörnyezeti trendek és kihívások a vállalkozásfejlesztésben.* Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
- Tóthné Téglás, T. (2016): Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatás szemmel., In: Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.*, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, pp. 413-432.
- Tóthné Téglás, T., Hlédik,E., Fónadová,L. (2016): An Analysis of Employer Requirements of University Graduates. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13:(5), pp. 169-188.
- Tóthné Téglás, T., Hlédik, E. (2015): “Gleaming eyes”, the survey of workplace competence expectations towards career starters. *Pannon Management Review*, Volume 4, issue 4, pp. 33-56., https://pmr.uni-pannon.hu/articles/4_4_teglas_hledik_fonadova.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Tóthné Téglás, T., Hlédik, E. (2014): Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? In: Nagy, I. Z. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV.*, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, pp. 387-407.
- Tóthné Téglás, T. (2011): A kritikus kompetencia. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, 3. évf. 1-2. sz. pp. 147-155.



1. ábra: Kutatási modell (saját szerkesztés)

I. Kutatási kérdéskör: Hogyan hat a munkáltatók frissdiplomás munkavállalóikkal szembeni kompetenciaelvárásaira az aktuális árupiaci szituáció?			
1	Milyen általános (nem pozíciófüggő) személyes elvárásokat támasztanak a munkáltatók napjainkban a hazai munkaerőpiacon a frissdiplomásokkal szemben?	HIP1: A frissdiplomások alkalmazása során függetlenül attól, hogy milyen szakterületen fognak dolgozni, érezhető egy „alapvető kompetenciaelváráscsomag” a munkáltatók elvárásaiban.	igazolódott a mintában
2	Mennyiben követik a munkáltatók által támasztott elvárások a munkaerőpiaci „trendeket”?	HIP2: A tanulási, problémamegoldási és digitális (együtt „jövöbemutató”) kompetenciaelvárások még kevésbé jelennek meg a munkáltatók elvárásaiban.	részben igazolódott
3	Milyen különbségek tapasztalhatók a munkáltatók elvárásai között?	HIP3: A munkáltatók egyes csoportjainak frissdiplomásokkal szembeni követelményprofiljai a „jövöbemutató” kompetenciák esetében térnek el egymástól.	nem igazolódott
4	Hogyan befolyásolja a vállalat frissdiplomás munkavállalóival szembeni követelményeit árupiaci helyzete?	HIP4: A különböző árupiaci helyzetben működő vállalatok eltérő kompetenciaelvárási mintázatot alakítanak ki.	részben igazolódott
II. Kutatási kérdéskör: Hogyan hat a munkáltatók elvárásaira az, ahogy a munkaerőpiaci kínálatot érzékelik?			
5	Milyennek látják a hazai munkaerőpiacon a munkáltatók a frissdiplomások felkészültségét az elvárásaikhoz képest?	HIP5: A munkáltatók eltérően érzékelik a hozzájuk jelentkező frissdiplomások felkészültségét, vegyes munkaerőkínálatot érzékelnek..	igazolódott a mintában
6	Milyen mértékben érzik korláatosnak a munkaerőpiaci kínálatot a munkáltatók?	HIP6: A munkáltatók nehezen találják meg az elvárásaiknak megfelelő frissdiplomást a felvételi eljárásaik során.	igazolódott a mintában
7	Hogyan alakítja az adott munkaerőpiaci szituáció a munkáltatók kompetenciaelvárásait?	HIP7: A műszaki végzettséggel rendelkezőknél a szociális kompetenciaelvárások esetében gyakran „alább adnak” a munkáltatók a követelményekből a felvétel során.	nem igazolódott
8	Milyen módon képesek a munkáltatók a jobb képességű pályázók számára vonzóbbá válni?	HIP8: A magasabb követelményeket támasztó munkáltatók vonzóbbak a jobb képességű frissdiplomás pályázók számára.	részben igazolódott
III. Kutatási kérdéskör: Hogyan befolyásolja a munkáltatók elvárásait az alkalmazott emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatuk?			
9	Hogyan alakítja a munkáltatók frissdiplomásokkal szemben állított követelményeit a diplomás pályakezdők felvétele során választott gyakorlatuk?	HIP9: A munkáltatók által a diplomás pályakezdők integrálására kialakított eltérő programok különböző kompetenciaelvárásokat határoznak meg a belépéskor.	nem igazolódott
10	Hogyan határozzák meg a hazai munkaerőpiacon működő vállalatok a munkavállalóikkal szembeni követelményeket, amelyek a szervezet célkitűzéseinek megvalósításához szükségesek?	HIP10: A pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárásokat a szervezetekben leggyakrabban az érintett munkakör közvetlen vezetői határozzák meg.	igazolódott a mintában
11	Milyen gyakoriattal támogatja a hazai munkáltatóknál a HRM a vállalati célkitűzések megvalósításához szükséges munkavállalói felkészültség biztosítását?	HIP11: A nagyobb vállalati méret és külföldi tulajdonos esetén nagyobb valószínűséggel végeznek kompetencia alapú HRM gyakorlatot.	nem igazolódott
12	Milyen módon alakítható ki a vállalati sikert biztosító személyes sikerkritériumok meghatározását és biztosítását hatékonyan szolgáló vállalati gyakorlat?	HIP 12: A stratégiai szintű minőségi létszámtervezés a szervezetek gyakorlatában még kevésbé jellemző.	igazolódott a mintában

4. táblázat: Kutatási kérdésekhez kapcsolódó hipotézisek és vizsgálatuk eredménye (saját szerkesztés)

Változó	már a belépéstől szükséges	betanulási idő után szükséges	hosszú távon szükséges	egyáltalán nem szükséges	Mean	Std. Deviation	Kutatásban szereplő kompetenciaelemek	Kompetencia-csoportok elnevezése	
q25_14	6	6	57	31	3,13	0,77	képes másokat irányítani	Vezetői kompetenciák	
q25_16	4	10	63	23	3,05	0,70	képes kisebb csapatot vezetni		
q25_15	1	3	60	36	3,31	0,58	képes nagyobb csapatot vezetni		
q24_16	7	14	46	33	3,05	0,87	több szakterületen is jártas		
q25_7	43	16	23	18	2,16	1,17	idegen nyelven is képes érdekeit érvényesíteni	Multikulturális kompetenciák	
q25_10	57	8	18	17	1,95	1,20	képes multikulturális környezetben is együttműködni		
q25_13	19	15	41	25	2,72	1,05	idegen nyelven is képes prezentációt tartani és eredményesen tárgyalni		
q23_14	56	16	6	22	1,94	1,23	képes monoton feladatok ellátására		
q24_11	13	50	34	3	2,27	0,72	átlátja a szakmája működését, munkamegosztását	Magas szintű szakmai ismeretek	
q24_14	18	34	43	5	2,35	0,83	tájékozott a szakmájában alkalmazott gyakorlati módszerekben		
q24_13	16	20	57	7	2,55	0,85	magas színvonalú szakmai ismeretekkel rendelkezik		
q23_12	4	37	57	2	2,57	0,61	képes komplex problémák teljes önálló megoldására	Komplex problémamegoldási kompetenciák	
q23_22	8	31	55	6	2,59	0,73	képes változásokat végig vinni		
q23_18	12	26	52	10	2,60	0,83	képes stratégiai szemléletben gondolkodni		
q25_12	9	23	59	9	2,68	0,76	képes tárgyalási helyzetekben eredményeket elérni		
q23_20	15	19	44	22	2,73	0,97	képes kockázatot vállalni		
q24_4	26	24	47	3	2,27	0,89	lépést tart az új trendekkel a szakmájában		
q24_5	48	18	34	0	1,86	0,90	folyamatosan fejleszti tudását és képességeit akár önállóan is	Kreatív problémamegoldási kompetenciák	
q23_21	26	34	35	5	2,19	0,88	képes döntéseket hozni		
q25_6	29	32	34	5	2,15	0,90	képes érdekeit a másikat is figyelembe véve érvényesíteni		
q23_10	21	43	34	2	2,17	0,78	képes problémás helyzetekben megoldási alternatívák kidolgozására		
q23_16	35	33	29	3	2,00	0,88	képes kreatív megoldásokat találni		
q25_11	31	29	31	9	2,18	0,98	képes prezentációkat készíteni és tartani		
q23_17	43	23	28	6	1,97	0,98	„mer” hibázni		
q24_7	36	21	19	24	2,31	1,20	jártas az új információtechnológiák (social média) használatában		
q23_3	82	7	10	1	1,30	0,69	alázatos (tisztelettudó, türelmes, elfogadja az irányítást)		Alapvető munkavállalói kompetenciák
q24_12	71	17	9	3	1,44	0,78	alapvető szakmai ismeretekkel rendelkezik		
q23_1	78	12	9	1	1,33	0,68	érdeklődő, önmagát motiválni tudó habitus		
q23_2	83	4	11	2	1,32	0,75	munkája során kitartó, megbízható		
q23_15	69	19	11	1	1,44	0,73	képes rugalmasan gondolkodni		
q24_1	71	25	2	2	1,35	0,63	gyorsan beilleszkedik és beletanul új feladatok ellátásába		
q24_8	90	6	2	2	1,16	0,55	jártas az alapvető számítástechnikai eszközök használatában		
q24_3	82	6	10	2	1,32	0,74	van benne fejlődési vágy, szakmai kíváncsiság		
q24_2	85	5	10	0	1,25	0,63	nyitott az új ismeretek befogadására		
q25_5	80	9	11	0	1,31	0,66	képes megérteni másokat és kapcsolatot teremteni		
q25_1	84	8	8	0	1,24	0,59	képes együttműködni másokkal és csapatban dolgozni		
q25_4	88	7	4	1	1,18	0,54	képes érthetően kifejezni magát szóban és írásban		
q23_13	82	8	8	2	1,30	0,70	elkötelezett az etikus cselekvések iránt		
q23_8	77	22	1	0	1,24	0,45	képes egyszerű feladatokat önállóan elvégezni		
q25_2	66	20	14	0	1,48	0,73	„illeszkedik” a szervezet munkakultúrájába	Alapvető feladatmegoldási kompetenciák	
q25_3	51	32	16	1	1,67	0,78	képes a munkájához kapcsolódó személyes konfliktusokat kezelni		
q23_11	49	42	7	2	1,62	0,71	képes a munkájához kapcsolódó problémák megoldására felügyelettel		
q23_5	61	21	17	1	1,58	0,81	képes felelősséget vállalni		
q23_9	33	46	19	2	1,90	0,77	képes a problémás helyzetekben felelősségi határait felismerni		
q23_6	47	31	21	1	1,76	0,82	képes eredményorientáltan dolgozni		
q25_9	57	21	16	6	1,71	0,95	képes együttműködni a virtuális térben is	Nyitottság	
q23_7	51	30	17	2	1,70	0,82	munkája során előretételek, kezdeményező		
q24_9	57	23	17	3	1,66	0,87	képes új információk felkutatására és feldolgozására		
q24_6	41	33	25	1	1,86	0,83	képes felmérni saját képességeit és tudatosan tervezni fejlődését		
q24_10	50	35	14	1	1,66	0,76	analitikus képességekkel rendelkezik, képes adatokat kezelni		
q23_4	64	18	17	1	1,55	0,81	jól terhelhető	Alkalmazkodási kompetenciák	
q24_15	56	21	21	2	1,69	0,87	nyitott a változásokra, rugalmasan kezeli a változásokat		
q25_8	67	12	15	6	1,60	0,95	toleráns más nézetek irányában		
q23_19	46	24	18	12	1,96	1,06	képes szolgáltatási szemléletben dolgozni	Szorgalmat	

5. táblázat: Kompetenciaváltozók hierarchikus klaszterezésével képzett kompetenciaváltozók jellemzése (saját szerkesztés)

Munkáltatói klaszterek	Átlagos szinthez képest korábban / később támasztott elvárások (1.dimenzió alapján)	Multikulturális és szolgáltatási kompetencia-elvárások (2.dimenzió alapján)	Vállalati jellemzők (Szignifikáns kapcsolatok alapján)	Munkáltatói kompetenciaprofilok értelmezése és elnevezése
1	minden kompetencia kicsit előbb, kivéve a vezetői és a szakmai elvárások	Szolgáltatási kompetencia sokkal később, multikulturális korábban elvárás	követelmények meghatározása egységes és több betanulási lehetőség	„Szakember utánpótlást” szolgáló kompetenciaprofilnak, ahol bár a szakmai ismeretekkel kapcsolatban később támasztanak magasabb elvárásokat, így várhatóan a betanulás során erre nagyobb hangsúlyt helyeznek majd, de a szakmai alkalmasság személyes és szociális összetevői már belépéskor nagyon fontos szempontok.
2	átlaghoz közeli elvárások, de a vezetői és szakmai elvárások csak később	multikulturális és szolgáltatási kompetenciák sokkal előbb tapasztalhatók	főleg külföldi tulajdonos és külföldi piacokra is dolgoznak, követelmények meghatározása egységes és több betanulási lehetőség	„Multinacionális környezetben” történő munkavégzéshez kapcsolódó követelményprofil, amelyben megbízható, alkalmazkodó és szolgáltatási szemléletű munkaeőt keresnek, az átlaghoz képest kicsit később várható komolyabb szakmai feladat, de többféle fejlődési lehetőséget kínálnak.
3	minden sokkal később tapasztalható	mindkettő később	követelmények meghatározása egyedileg és kevesebb betanulási lehetőség	„Egyszerűbb feladatok ellátását” szolgáló kompetenciaprofil, ahol felsőfokú végzettséget igénylő összetettebb feladatok ellátása csak jóval később várható, és kevesebb támogatást is nyújtanak a továbblépéshez
4	átlaghoz közeli elvárások	multikulturális kompetenciák sokkal később, szolgáltatási kicsit előbb érezhető	főleg magyar tulajdonos és kizárólag hazai piacra dolgozik	„Hazai vállalathoz” szóló követelményprofil, a frissdiplomásokkal szemben támasztott szokásos követelmények alapján, továbblépési lehetőség az átlagosan kialakult szinteknek megfelelően várható, de nyelvtudás nem szükséges
5	minden elvárás sokkal korábban tapasztalható	mindkettő korábban	„átlagos jellemzők”	„Tehetségek felkutatására” szolgáló kompetenciaprofil, amely magas szintű szakmai feladatok ellátására tesz alkalmassá multikulturális környezetben, vezetői feladatok ellátása is korábban lehetséges, továbblépési lehetőség valószínűsíthetően hamarabb várható

6. táblázat: Vállalati kompetenciaprofilok jellemzői a kutatási eredmények alapján (saját szerkesztés)

Klaszterek	Szervezeti támogatottság	Kompetenciákra épülő HRM gyakorlat	Munkatársi ösztönzés	Pályakezdőkkel kapcsolatos gyakorlat	Vállalati klaszterek kompetenciamenedzsment gyakorlatainak jellemzése
1	tanulás többnyire jellemző felelősségátadás is inkább jellemzőbb	operatív kompetencia-gazdálkodás megvalósul, de a stratégiai szintek elmaradnak	jellemző	mindenféle belépési út és gyakorlat tapasztalható, leginkább a tehetségkereső profil tűnik jellemzőnek	kompetenciamenedzsment szervezeti feltételei kedvezőbbek , de a HRM stratégiai szerepe még nem érvényesül, nem látszik egyértelmű pályakezdő stratégia, de a szervezeti elvárások magasak
2	tanulás és felelősségátadás is többnyire jellemző	mindhárom szint jellemző, stratégiai kompetencia-gazdálkodás is gyakran megvalósul	leginkább jellemző	követelmények kialakítása összehangolt és egységes, inkább magasabb követelményelvárások és szervezett betanulás jellemző	tudatos és összehangolt kompetenciagazdálkodás , amelynek a szervezeti támogatottsága is magas, a pályakezdőprogramok is átgondoltabbak lehetnek
3	tanulás támogatása és felelősségátadás sem jellemző	egyik szint sem valósul meg, operatív kompetencia-gazdálkodás is csak kevésbé jellemző	kevésbé jellemző	követelményeket egyedileg határozzák meg, inkább az egyszerűbb feladatprofil alapján keresnek pályakezdőket	emberi erőforrásgazdálkodás szervezeten belül nem összehangolt és nem tudatos tevékenység , pályakezdők integrálása kevésbé tűnik fontosnak
4	tanulás és felelősségátadás is inkább jellemző	mindhárom szint jellemző, stratégiai kompetencia-gazdálkodás is néhol megvalósul	legkevésbé jellemző	diplomás pályakezdőket valóban szakmai feladatok ellátására várnak	kompetencia alapú gondolkodás a HRM szakterületen elindult, a szervezeti feltételek is jobbak, az elégtelen ösztönzőket a tudatosabb gyakorlattal „ellensúlyozzák”

7. táblázat: A vállalati klaszterek kompetenciamenedzsment gyakorlatainak jellemzése a vizsgálatok alapján (saját szerkesztés)

Szervezeti felelősségek a klaszterezés alapján	HRM felelősségek a klaszterezés alapján	Kompetenciamenedzsment gyakorlatok jellemzése
<p>Munkatársak ösztönzése: Versenyképes fizetés Jó szakemberek elismerése, jutalmazása</p>		<p>„Szervezeti adottságként” jelenik meg, egy alapvető, nagyon fontos eszköz az emberi erőforrásgazdálkodásban, de a szereplők gondolkodásában sem elegendő a megfelelő munkaerőállomány kialakításában</p>
<p>Tanulás a szervezetben: Tanulás a munka része Önálló tanulás támogatása Továbblépési lehetőségek Rendszeres értekezletek Jó hangulat Nyitottság az új ötletekre</p>	<p>Operatív kompetenciagazdálkodás: Éves létszámterv Vezetőképző program Készségfejlesztő tréningek Kompetencia alapú kiválasztás Szakmai képzési programok</p>	<p>„Első lépésben” a szervezetekben a kompetencia alapú kiválasztás és fejlesztés valósul meg, mindeközben a szervezeten belül a tanulás szerepe felértékelődik, bővülnek a fejlődési lehetőségek, nő a nyitottság az új ötletekre</p>
<p>Felelősségátadás a szervezetben: Támogató vezetési gyakorlat Lehet „hibázni” Munkatársak bevonása döntésekbe Magasszintű felelősségátadás Vannak példaképek a szervezetben Szervezeten belül jó a kommunikáció Szakterületek között jó az együttműködés</p>	<p>Stratégiai HRM: HRM részt vesz a stratégiai tervezésben Rendszeres teljesítményértékelés Rendszeres kompetenciaértékelés (egyéni felkészültség) Egyéni fejlesztési tervek Magas szintű értékelési kultúra</p>	<p>„Második lépésben” a HRM munka stratégiai szerepének elismerése mentén az egyéni teljesítmény szerepének növekedése figyelhető meg, ennek megfelelően rendszeres értékelési gyakorlatot alakítanak ki, és ezzel párhuzamosan a szervezeten belüli együttműködési és felelősségmegosztási gyakorlat is átalakul</p>
	<p>Stratégiai kompetenciamenedzsment Minőségi létszámterv Széleskörű kommunikáció a szükséges kompetenciák meghatározásáról Kompetenciák egységesen értelmezése Szervezet kompetenciakészleteinek nyilvántartása</p>	<p>„Harmadik lépésben” alakulhat ki a szervezeti célok és lehetőségek pontosabb összehangolása az egyéni célokkal és feltételekkel, amely azonban a HRM szakterület és a szervezet vezetősége szempontjából is jelentős továbblépést igényel, ez azonban még ritkán valósul meg a szervezetekben</p>

8. táblázat: Kompetenciamenedzsment gyakorlatok megvalósítását szolgáló tevékenységek rendeződése a klaszterelemzés alapján (saját szerkesztés)