SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDASÁGTANI DOKTORI ISKOLA
Gazdaságpszichológiai Alprogram

**FRISSDIPLOMÁSOKKAL SZEMBENI
MUNKAERŐPIACI
KOMPETENCIAELVÁRÁSOK
MENEDZSMENT SZEMLÉLETŰ VIZSGÁLATA**

Doktori értekezés

Témavezető:

Prof. Dr. Hámori Balázs
egyetemi tanár
Budapesti Corvinus Egyetem

Készítette:

Tóthné Téglás Tünde
Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar

Szeged, 2020.

Köszönetnyilvánítások

Kutatómunkámat és ennek a disszertációnak a létrejöttét sokan segítették, akik nélkül ma nem tartanék itt. Köszönöm a folyamatos támogatást témavezetőmnek, Hámori Balázsnak, aki szakmailag és emberileg is kitartóan és türelemmel segítette a munkámat. Ezúton szeretném megköszönni az általa vezetett Gazdaságpszichológiai Kutatóműhely tagjainak is az inspiráló közös gondolkodásokat. Hálás vagyok Kolnhofer-Derecskei Anitának, hogy a kutatásaimat folyamatosan előre lendítette, és támogatta. Köszönettel tartozok Hlédik Erikának, akitől közös munkáink során rengeteget tanultam a kutatói munkáról. Nagyon szépen köszönöm közvetlen kollégáimnak is a támogatást, különös tekintettel Kelemen-Erdős Anikónak és Velencei Jolánnak, hogy szakmai iránymutatással és visszajelzésekkel segítettek a disszertációm elkészülését. Köszönöm Ádler Juditnak is, hogy visszajelzéseivel támogatta munkámat. Végül kiemelten köszönöm férjemnek és családomnak, hogy mindvégig szeretettel támogattak a munkám során.

Tóthné Téglás Tünde

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETŐ.....	1
2.	A KUTATÁSI PROGRAM MEGHATÁROZÁSA.....	2
2.1.	Kutatási kérdések és hipotézisek.....	4
2.2.	A kutatás folyamata.....	7
3.	SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ	11
3.1.	EMBERI ERŐFORRÁS ÉRTÉKE A MUNKAERŐPIACON.....	12
3.1.1.	Emberi erőforrás jellemzői	12
3.1.2.	A munkaerőpiaci illeszkedés kérdései.....	14
3.1.3.	Kompetenciafogalom értelmezése a munkaerőpiacon	22
3.2.	VÁLLALATI EMBERI ERŐFORRÁSGAZDÁLKODÁS	32
3.2.1.	EEM közgazdasági megközelítésben.....	33
3.2.2.	EEM és a humán tudományok	43
3.2.3.	Operatív kompetenciamenedzsment	48
3.3.	EMBERI ERŐFORRÁSOK STRATÉGIAI SZEREPE.....	62
3.3.1.	Stratégiai emberi erőforrásmenedzsment.....	62
3.3.2.	Stratégiai kompetenciamenedzsment.....	77
4.	AKTUÁLIS MUNKAERŐPIACI HELYZET	89
4.1.	Változó munkaerőpiaci elvárások	89
4.2.	Munkaerőpiaci kereslet átalakulása	92
4.3.	Munkaerőpiaci kínálat alkalmazkodása	95
5.	ANYAG ÉS MÓDSZERTAN	98
5.1.	MÓDSZERTANI KÉRDÉSEK	98
5.1.1.	Munkahelyi illeszkedés vizsgálata frissdiplomások körében	98
5.1.2.	Kutatási modell	100
5.1.3.	Kompetenciaelvárások mérési problémái	108
5.2.	KUTATÁSI PROGRAM FELÉPÍTÉSE ÉS MÉRÉSI ESZKÖZEI.....	111
5.2.1.	Nagyvállalati kutatás 2012 mintavétele és módszertana	115
5.2.2.	Mélyinterjú kutatás 2015 mintavétele és módszertana	117
5.2.3.	Frissdiplomás kutatás 2018 mintavétele és módszertana	119
6.	KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	126
6.1.	NAGYVÁLLALATI KUTATÁS 2012 EREDMÉNYEI.....	126
6.1.1.	Szekunder kutatások eredményei.....	126
6.1.2.	Primer eredmények összehasonlító vizsgálata.....	127
6.1.3.	Munkáltatók által érzékelt kompetenciahiányok	133

6.1.4.	Munkáltatók kiválasztási gyakorlata.....	134
6.2.	MÉLYINTERJÚS KUTATÁS 2015 EREDMÉNYEI.....	135
6.2.1.	Kompetenciaelvárások tartalmi összetevői	135
6.2.2.	Pályakezdők kompetenciái a munkáltatók szemével	142
6.2.3.	Munkáltatói kompetenciaelvárások piaci elemzése	145
6.2.4.	Vállalatok kiválasztási gyakorlata.....	151
6.3.	FRISSDIPLOMÁS KUTATÁS 2018 EREDMÉNYEI	161
6.3.1.	Kompetenciaelvárások vizsgálata	165
6.3.2.	Kompetenciahiányosságok vizsgálata.....	180
6.3.3.	Vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok vizsgálata.....	188
7.	ÖSSZEGZÉS.....	202
7.1.	Hipotézisek vizsgálata	202
7.2.	Eredmények újszerűsége és alkalmazhatósága.....	211
	IRODALOMJEGYZÉK.....	218
	MELLÉKLETEK.....	238

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A kutatás folyamatábrája (saját szerkesztés)	10
2. ábra: Kompetencia elmélet (Chouhan-Srivasatava, 2014)	23
3. ábra: Kompetenciák elvárás szemléletben a DeSeCo értelmezésében (Rychen-Salganik, 2003)	29
4. ábra: Emberi erőforrásmenedzselési ciklus (Armstrong, 2006, 6.o. alapján).....	32
5. ábra: Fix és változó bérezés (Lazear 2000)	35
6. ábra: Kontraszelekció eltérő darabbérezési rendszer esetén (Lazear 2006)	36
7. ábra: Halasztott javadalmazás időbérezés esetén (Ehrenberg-Smith 2003)	37
8. ábra: A monopszónium hatása (Ehrenberg-Smith, 2003).....	38
9. ábra: Kétidőszakos béráramlás speciális szakképzéssel (Ehrenberg-Smith 2003).....	41
10. ábra: A motivátor- és higiéniafaktot hatása a munkával való megelégedettségre Landy alapján (Kiss,B., 2003)	44
11. ábra: Porter és Lawler elméleti modellje (Kiss,B., 2003).....	45
12. ábra: Locke célkitűzés elmélete (Kiss B., 2003).....	46
13. ábra: Kompetencia értelmezése az egyén és a munkakör kapcsolatában (saját szerkesztés).....	52
14. ábra: A hatékony teljesítmény modellje (Boyatzis, 1982).....	54
15. ábra: A kompetenciák felhasználása a munkatartalmi döntések során (Simon, 2006)	59
16. ábra: Humán erőforrások tervezésének folyamata (Armstrong, 2014, 370.o.).....	61
17. ábra: Stratégiai HRM alapmodell (Wright et al., 2001)	66
18. ábra: SHRM megközelítések összefüggései (Colbert, 2004)	68
19. ábra: Pavlou és El Sawy, 2011 dinamikus képességek folyamatmodellje (Czinkóczi, 2013).....	70
20. ábra: Szervezeti képességek karakterisztikája (Nonaka, 1998).....	71
21. ábra: Güttel (2009) kompetenciák két dimenziós tipológiája (Moldashl, 2010)	75
22. ábra: A stratégiai HRM működését meghatározó elméletek összefüggései (Wright et al., 2001)	78
23. ábra: A HRM és a szervezeti teljesítmény kapcsolata (Armstrong, 2006, 23.o. Guest et al, 2000 alapján).....	79
24. ábra: Munkavállalói kompetenciák és a szervezet eredményességének kapcsolata (Cardy-Selvarajan, 2006).....	80
25. ábra: Szervezeti és munkaköri kompetencia-modellek kapcsolata (Chouhan-Srivastava, 2014; Campion et al., 2011 alapján)	81
26. ábra: Kompetenciák időbeni változása (Sparrow-Bognanno, 1995)	82
27. ábra: Egyéni, szervezeti és kritikus kompetenciák egymásra épülése (Srivastava, 2005).....	85

28. ábra: Kompetenciamenedzsment feladatai (Srivastava, 2005)	87
29. ábra: Kutatási modell (saját szerkesztés)	103
30. ábra: A diplomás pályakezdők érzékelt és a munkaadók tényleges kompetenciaelvárásai a GVI 2011 és a DPR 2010 kutatás alapján (saját szerkesztés Kiss, 2010 és Várhalmi, 2013 alapján).....	127
31. ábra: Munkaadók kompetenciaelvárásai saját kutatás alapján (saját szerkesztés)..	129
32. ábra: Munkaadók kompetenciaelvárásai gazdasági és műszaki területen az OE 2012 kutatás alapján (saját szerkesztés)	130
33. ábra: Kompetenciafaktorok a frissen végzettek (DPR 2010) és a munkáltatók válaszai (saját kutatás) alapján, (saját szerkesztés, Kiss 2010 és saját kutatás alapján)	132
34. ábra: A munkáltatók kompetenciaelvárásai és a pályakezdőknél tapasztalható kompetenciaszinttel való elégedettség közti különbségek a GVI 2011 kutatás eredményei alapján (Várhalmi, 2012)	133
35. ábra: A felmérésben részt vett vállalatok pályakezdőkkel kapcsolatos kiválasztási gyakorlata az OE 2012 kutatás alapján (saját szerkesztés)	134
36. ábra: Kompetenciaelvárások kapcsolódása, saját szerkesztés	136
37. ábra: A munkáltatók toborzással, kiválasztással és megtartással kapcsolatos nehézségei a kutatás alapján.....	165
38. ábra: Klaszterdendogram a kompetenciaváltozók vizsgálatához.....	166
39. ábra: Kompetenciaváltozók hierarchikus klaszterezésével képzett kompetenciaváltozók jellemzése, saját szerkesztés	167
40. ábra: Klaszterelemzéssel képzett 10 kompetenciaváltozó MDS térképe	170
41. ábra: Az 5 vállalati kompetenciaprofil MDS ábrázolása	174
42. ábra: Munkáltatók elégedettsége a frissdiplomások felkészültségével	180
43. ábra: Felkészültséggel kapcsolatos elégedettség 9 kompetenciaváltozójának dendogramja	181
44. ábra: Kompetenciahiányok a spontán említések alapján.....	181
45. ábra: A felkészültséggel kapcsolatos elégedettség és az elvárt kompetenciák azonosított összefüggései	184
46. ábra: A kompetenciahiányok és az elvárt kompetenciák azonosított összefüggései	185
47. ábra: Munkáltatói kompetenciaelvárások és a kompetenciákkal való elégedettség (27.kérdés) összefüggésvizsgálata	186
48. ábra: Munkáltatói kompetenciaprofil és a kompetenciahiányosságok (28. kérdés) összefüggésvizsgálata.....	187
49. ábra: Szervezeti jellemzők és HRM gyakorlat jellemzése a kutatás alapján	189
50. ábra: Tevékenységváltozók klaszterdendogramja.....	190
51. ábra: Vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlatok jellemzésére szolgáló tevékenységváltozók létrehozása klaszterezési eljárással	191

52. ábra: Kompetenciamenedzsment tevékenységváltozóinak MDS térképe	192
53. ábra: Kompetenciamenedzsment tevékenységváltozói közti korrelációk	193
54. ábra: Vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlat klaszterezése során azonosított 4 vállalati klaszter	196
55. ábra: Különböző kompetenciaprofílt állító vállalati klaszterek és a kompetenciamenedzsment tevékenységváltozók közti összefüggés vizsgálata ...	198
56. ábra: Munkáltatói kompetenciaprofilok (5 elemű klaszter) és a vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok (4 elemű klaszter) korrespondencia térképe	199

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Kutatási kérdések (saját szerkesztés).....	6
2. táblázat: Kutatás hipotézisei (saját szerkesztés).....	7
3. táblázat: A hagyományos munkakörelemzés és a kompetenciaelemzés összehasonlítása Sanchez, Levine (2009) alapján	49
4. Táblázat: Kompetenciamegközelítések összehasonlítása Sandberg (2000) alapján, saját szerkesztés	54
5. táblázat: Kompetenciamodellek típusai Mohácsi (2003) alapján	55
6. táblázat: „HR Architecture” megközelítések rendszerezése (Lepak-Snell, 1999).....	65
7. táblázat: A Wright et al. (2001) által összegyűjtött RBV-ra épülő SHRM empirikus kutatások.....	67
8. táblázat: RBV és komplex RBV jellemzőinek összehasonlítása (Colbert, 2004, p.350)	73
9. táblázat:: Kompetencia konstruktumok leíró megközelítésben Krogh, Venzin (1995) és Schimmel (2007) alapján (Moldaschl, 2010).....	75
10. táblázat: Metakompetencia fogalmak rendszerezése két dimenzió mentén/A (Moldashl, 2010)	76
11. táblázat: Metakompetencia fogalmak elemzése két dimenzió mentén/B (Moldashl, 2010).....	76
12. táblázat: Kompetenciák alkalmazási formái a szervezetekben (Cardy-Selvarajan, 2006 munkája alapján)	80
13. táblázat: A kompetencia definíciók megközelítései (Wilkens–Keller–Schmette, 2006)	84
14. táblázat: Szakirodalmi kutatás összegzése (saját szerkesztés)	101
15. táblázat: Primer kutatási program felépítése és módszertana.....	112
16. táblázat: Kutatási kérdésekhez kapcsolódó mérési és elemzési eszközök a kutatás egyes fázisaiban (saját szerkesztés).....	114
17. táblázat: A minta összetétele (N=24), saját szerkesztés	119
18. táblázat: A minta (N=100) összetétele (saját szerkesztés)	120
19. táblázat: A kérdőív felépítése (saját szerkesztés).....	121
20. táblázat: Kompetenciaelvárások mérése a kutatásban (saját szerkesztés).....	122
21. táblázat: Kompetenciahiányosságok mérési lehetőségei (saját szerkesztés).....	123
22. táblázat: A szervezet kompetenciagazdálkodási gyakorlatának mérése a kutatásban (saját szerkesztés).....	124
23. táblázat: A tanulási kompetencia értelmezése a válaszadók megfogalmazásában, saját szerkesztés a kutatás alapján	139
24. táblázat: Probléma-megoldási kompetenciaszintek értelmezése az interjúk során, saját szerkesztés	140

25. táblázat: Gazdasági és műszaki végzettséggel rendelkező frissdiplomás pályakezdőkkel szembeni szervezeti kompetenciaelvárások értelmezései, saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján	141
26. táblázat: 2020-ra prognosztizált sikerkritériumok, prognózisok alapján összeállított táblázat (ITTF, 2011) (World Economic Forum, 2016)	147
27. táblázat: Összehasonlító elemzés eredményeinek összegzése, saját szerkesztés ...	151
28. táblázat: Megadott kompetenciakategóriák fontosság szerint csoportosítása, saját szerkesztés	157
29. táblázat: Megkérdezett vállalatok emberi erőforrásgyakorlatairól készített összefoglaló (saját szerkesztés)	160
30. táblázat: Minta megoszlása a diplomás pályakezdők bejutási lehetőségeiről	162
31. táblázat: Követelmények meghatározásában résztvevők köre a mintában	162
32. táblázat: Követelmények meghatározásának módja a mintában részt vett vállalatoknál	162
33. táblázat: Diplomás pályakezdők kiválasztása során alkalmazott gyakorlatok a mintában részt vett vállalatok körében	163
34. táblázat: Diplomás pályakezdők betanulása során alkalmazott gyakorlatok a mintában részt vett vállalatok körében	163
35. táblázat: Diplomás pályakezdők integrálását szolgáló kiválasztási és betanulási gyakorlatok	164
36. táblázat: Képzett kompetenciaváltozók fontossági sorrendben	169
37. táblázat: Diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások rendeződése, saját szerkesztés a mélyinterjú és a kvantitatív kutatás eredményei alapján.....	172
38. táblázat: A klasszifikált és iterált klaszterek középpontjai és a teljes minta átlagától való eltérésük az 5 azonosított vállalati kompetenciaprofil esetében	173
39. táblázat: Munkáltatói kompetenciaprofilok eltérésének okait vizsgáló összefüggésvizsgálatok eredményei	175
40. táblázat: Munkáltatói klaszterek kapcsolata a kiválasztási gyakorlattal (31. kérdés) és a betanulási gyakorlattal (32. kérdés)	177
41. táblázat: Vállalati kompetenciaprofilok jellemzői a kutatási eredmények alapján és elnevezése, saját szerkesztés	179
42. táblázat: A felkészültséggel kapcsolatos elégedettség összefüggésvizsgálatainak összefoglalása	183
43. táblázat: Kompetenciamenedzsment gyakorlatok megvalósítását szolgáló tevékenységek rendeződése a klaszterelemzés alapján (saját szerkesztés)	195
44. táblázat: A 4 vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlattal rendelkező klaszter összefüggésvizsgálatainak összefoglalója	197
45. táblázat: Munkáltatói kompetenciaprofilok (5 elemű klaszter) és a vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok (4 elemű klaszter) kereszttáblája	198
46. táblázat: A vállalati klaszterek kompetenciamenedzsment gyakorlatainak jellemzése a vizsgálatok alapján (saját szerkesztés)	201

47. táblázat: Kutatási kérdésekhez kapcsolódó hipotézisek és vizsgálatuk eredménye, saját szerkesztés.....	203
---	-----

1. BEVEZETŐ

Egyetemi oktatói munkámat megelőzően emberi erőforrásmenedzsment szakterületen dolgoztam, ahol a szervezeten belüli személyzetfejlesztési feladatok ellátásáért voltam felelős. Munkám során a legérdekesebb tapasztalataimat akkor szereztem, amikor részt vettem komplex szervezeti változások támogatásában, melyek során lehetőségem volt közvetlenül is megtapasztalni az üzleti siker emberi tényezőinek hatását a szervezet minden szintjén. Az erőforrás alapú elméletek megállapításaival egyetértve magam is úgy látom, hogy egy vállalat sikerének és teljesítményének meghatározó eleme az egyének megfelelő felkészültsége, amelyben a személyes és szociális jellemzők egyre meghatározóbbak. Az üzleti gyakorlatban egy szervezet számára versenyelőnyt jelenthet, ha képes meghatározni egy feladathoz, helyzethez vagy üzleti stratégiához szükséges személyes munkavállalói kompetenciákat. Az egyéni és a szervezet teljesítményét meghatározó munkavállalói jellemzők meghatározása ugyanakkor nehéz menedzseri feladat. Kutatásaimat alapvetően ez a menedzseri kérdés ösztönözte.

A szakterületen végzett munkám során magam is részt vettem kompetencia-modell kidolgozásában, melynek alkalmazását transzparens és gyakorlatias módszernek tartom. A kompetencia alapú emberi erőforrásgazdálkodás kiinduló kérdése annak megválaszolása, hogy mely emberi tényezőknek jut fontos szerep az üzleti sikerben, azaz ki az, aki alkalmas egy feladatra, illetve hogyan tehetjük alkalmassá. Az operatív kompetenciamenedzsment a „pontosan” meghatározott kompetenciaelvárásokra épülve működtethető eredményesen. A munkavállalói kompetenciaelvárások meghatározása során a teljesítmény és a munkavégzés szubjektív aspektusait figyelembe véve, a jövőre vonatkozóan kell döntenünk. De vajon ki az, aki képes a jövőbeni üzleti sikert meghatározó személyes feltételeket meghatározni? A HR szakember? A tanácsadó? A szervezet közép- és felsővezetői? Kutatásaim során arra voltam kíváncsi, hogyan döntenek a vállalatok a munkavállalóikkal szembeni elvárásokról, és ezen döntési mechanizmusok alapján milyen személyes jellemzőket tartanak fontosnak a munka világában. Kutatási programomban ennek megfelelően a munkavállalókkal szembeni kompetenciaelvárásokat vállalati nézőpontból, a kompetenciaelvárások kialakításának vállalati gyakorlatain keresztül vizsgáltam.

Kutatási programom az aktuális munkaerő-piaci helyzetben a munkavállalók és a munkáltatók számára is érdekes téma lett. A nemzetközi és hazai munkaerő-piacokon jelentős átrendeződés tapasztalható, amely alapvetően átalakítja a munkavégzést meghatározó személyes tényezőket. A munkahelyi teljesítményt meghatározó kompetenciák azonosítása a munkavállalók tanulási és munkába állási stratégiáit irányíthatják, valamint a munkáltatók kiválasztási és képzési gyakorlatát is meghatározzák. Ugyanakkor a munkáltatók szempontjából a személyes sikerkritériumok azonosításának vállalati gyakorlatának vizsgálata különösen izgalmas kérdés lehet.

2. A KUTATÁSI PROGRAM MEGHATÁROZÁSA

A makrogazdaságban tapasztalható technológiai, társadalmi és gazdasági változások hatására a munkaerőpiacokon jelentős átrendeződés tapasztalható az elmúlt években. (ITTF 2011; Cedefop 2018; PwC 2017; Manpower 2016; Eurydice 2010; World Economic Forum 2016; Tóth-Nyíró, 2017b) 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 munkaerőszervezet 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.*** (Fodor, 2013; Magyari Beck, 2000; Hunyady-Székely 2003) A közgazdaságtan a racionalitás elvére építve a gazdálkodó szervezetek számára hasznos munka és ezen keresztül a munkavállalói jellemzők anyagi értékét piaci szemléletben értelmezi. A humán tudományok a munkaerő pszichológiai és szociológiai vonatkozásait hangsúlyozzák a munkavégzés során. A vállalati emberi erőforrásgazdálkodás menedzsment szemléletben ezen tudományterületek eredményeire építve, azokat „ötvözve” alakítja gyakorlatát. (Armstrong, 2014) 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 (Moldaschl, 2010, Wright et al, 2001), amely az emberi erőforrás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálják, a gazdálkodó szervezetek jelenbeli és jövőbeli sikerességének feltételeit keresik. 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*** (Kessler és társai, 2010). 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, a pszichológiában is gyakran használt fogalmak, amelyek elsősorban a személyen belüli rendeződése és fejleszthetősége szempontjából vizsgálják a munka személyes összetevőit. (Hegyi 2012; Juhász, 2008) 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 kiválasztására, azonosítására fókuszál.

Vizsgálataimat a hazai munkaerőpiacra a gazdasági és műszaki felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdő munkavállalók körére szűkítettem, amely a frissdiplomások munkaerőpiaci 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. (GVI, 2017) Kutatásaimban nem az ellátott munkakör ellátásához kapcsolódó pozíciófüggő, hanem a szervezet munkáját és célkitűzéseinek megvalósítását szolgáló (Pralad-Hamel, 1990; Srivastava, 2005) általános munkavállalói kompetenciaelvárásokat vizsgálom. Ebből a szempontból a pályakezdők olyan speciális munkavállalói csoportot képeznek, ahol feltételezhetően azon általános, „transzfertudások” (Zerényi, 2017), amelyek szerepét az elemzők a jövő munkavállalói sikerességében meghatározónak prognosztizálnak, még meghatározóbbak a szakmai tapasztalatoknál. A frissdiplomások 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 legjobb nyitó lépés nem egy falszifikálható, és ebből következően ellentmondásmentes hipotézis, hanem egy kutatási program”, írja Lakatos Imre A tudomány története és annak racionális rekonstrukciója című művében, amely utat nyitott az elmúlt évtized tudományos fejlődésének a menedzsment területén használatos sikeres elméletnek is. Lakatos metodológiája alapján a „progresszív probléma-eltolódás” biztosítja a kutatás előrehaladását, míg az új tények sikeres előrejelzése, az induktivista és a falszikacionista számára irreleváns. Az induktivista a felfedezés és az elmélet logikai összefüggését, a falszikacionista az elmélet cáfolhatóságát vizsgálva, könnyen elveti az új, sokszor igen hasznos jóslatokat. (Lakatos, 1997) A kompetenciákkal kapcsolatos kutatási program könnyen támadható az induktivista és a falszikacionista részéről, Lakatos sikeres előrejelzésre vonatkozó, problémamegoldó kritériuma szerint, mivel kiválóan teljesít a gyakorlatban, megfelel a tudományosság kritériumának. A kompetenciaelvárások kutatása során olyan területet választottam, amely ugyan kutatómódszertani szempontból valóban könnyen vitatható, tekintettel arra, hogy ezen interdiszciplináris terület módszertana még kialakulóban van (Kessler és társai, 2010), emiatt a szakirodalomban sokszor emlegetik „fuzzy concept”-ként (Winterton- Delamare, 2005). Ugyanakkor ***a munkaerő-piac szereplői számára aktuális és fontos kérdéseket vet fel, valamint érdekes új tapasztalatok összegyűjtésére ad lehetőséget.*** Így megglátásom szerint a kutatási program megfelel Lakatos problémamegoldó kritériumának.

„A munkaerőpiaci információ közjószágá 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.

2.1. Kutatási kérdések és hipotézisek

Empirikus 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 „szétszórt” információt találtam. Elemzéseimben a szakirodalomban és a szekunder kutatásokban ehhez kapcsolódó elméleteket és eredményeket igyekeztem összerendezni, és saját kutatásomat erre építve összeállítani. Babbie (1999, 51. o.) megfogalmazásában a társadalomtudomány „elsősorban társadalmi összefüggéseket vizsgál, nem pedig egyénieket”, amely „sok egyén összesített cselekvéséről, illetve helyzetéről szól”. Kutatásom célja, hogy a hazai munkáltatók emberi erőforrásgazdálkodási kérdésein belül „logikus összefüggéseket” (Babbie, 1999) keressek arra vonatkozóan, ahogy a frissdiplomás munkavállalókkal szemben a követelményeiket kialakítják az adott munkaerőpiaci szituációban, és feltárjam a hazai munkáltatók ezzel kapcsolatos gondolkodási mintázatait.

A kutatásom kiindulópontjaként meghatározott kérdések három kérdéskörbe csoportosíthatók. 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 program első kérdésköre** a munkáltatók munkavállalóikkal szembeni elvárásait a munkaerőpiaci keresleti oldalról az áruipacaikon tapasztalható változások tükrében vizsgálja. Arra voltam kíváncsi, hogy a munkáltatók frissdiplomásokkal szembeni elvárásai milyen mértékben térnek el egymástól, milyen mértékben követik a prognózisokban megismert trendeket, áruipaci jelenlétük milyen módon határozza meg a munkavállalóikkal szembeni elvárásaikat. Vállalati oldalról emögött az a dilemma húzódik, meg hogy vajon az adott áruipaci szituációban a szervezet

célkitűzéseinek megvalósításához milyen felkészültségű munkavállalókra van szüksége, milyen személyes jellemzők biztosítják a magasabb teljesítményt, mely munkavállalói jellemzők „hasznosak” a számára.

- **A második kérdéskör** ahhoz kapcsolódik, hogy a munkáltatók milyen mértékben érzik korláatosnak a munkaerőpiaci kínálatot, milyennek ítélik a frissdiplomások felkészültségét az elvárásaikhoz képest. Hogyan reagálnak az adott helyzetre, és hogyan alakítja mindez a munkavállalóikkal szembeni követelményeiket. Vállalati oldalról a kérdés elsősorban arra vonatkozik, képes-e a megfelelő minőségű munkaerőt biztosítani a tervei megvalósításához, talál-e az elvárásainak megfelelő munkaerőt. Amennyiben korláatosnak érzi a kínálatot, hogyan lehet vonzó a jobb képességű pályázók, munkavállalók számára a szervezete a munkavállalókért folytatott harcban, vagy kénytelen alább adni az elvárásaiból emiatt.
- **A harmadik kérdéskör** azt vizsgálja, hogy a munkáltatók által alkalmazott emberi erőforrásgyakorlatuk milyen módon határozzák meg munkavállalóikkal szembeni elvárásaikat. Elsősorban arra voltam kíváncsi, hogy a munkáltatók milyen módon határozzák meg a munkavégzés minőségi kritériumait. Ennek megfelelően a vállalatok minőségi munkaerőtervezéssel kapcsolatos „képességét” és ezzel kapcsolatos emberi erőforrásgazdálkodási, illetve frissdiplomások alkalmazásával kapcsolatos gyakorlatát vizsgálja. A kérdések azt vizsgálják, hogy vajon „képes-e” a vállalat a szervezetén belül a munkavégzés személyes sikerkritériumainak „pontos” meghatározására, milyen mértékben fordít figyelmet a munka minőségi feltételeire a működése során, hogyan dönt a munkavállalóival szemben támasztott követelményekről. Vállalati nézőpontból ehhez kapcsolódó probléma egy alapvető működési kérdést is felvet, milyen emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlat biztosíthatja leginkább a szervezet stratégiai célkitűzéseinek megfelelő munkaerőállomány biztosítását jelenleg és a jövőben is.

I. Kutatási kérdéskör: <i>Hogyan hat a munkáltatók frissdiplomás munkavállalóikkal szembeni kompetenciaelvárásaira az aktuális áruipiaci 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 áruipiaci 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 korláatosnak 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 pályakezdekők 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 célkitűzések 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)

Kutatási programom jól jellemezhető Babbie kutatási folyamatról írt sorai alapján: „Wallace (1971) modelljében az elméletekből hipotézisek születnek, a hipotézisekből megfigyelések következnek, a megfigyelések általánosításokhoz vezetnek, ezen általánosítások eredményeként pedig módosulnak az elméletek. A megváltozott elméletekből ekkor valamelyest megváltozott hipotézisek következnek, majd újabb megfigyelések következnek, amelyek valamiképpen átdolgozott általánosításokat eredményeznek, tovább módosítva az elméletet.” (Babbie 1999, 75.old.) A társadalomkutatás gyakorlatában az induktív és a deduktív logika egymásra épülve, egymást feltételezve követi egymást. Kutatási programom is hasonló logikára épült. Miközben a meghatározott három kutatási kérdéskörre kerestem a választ, számos újabb érdekes összefüggés merült fel, amely a következő kutatási fázisban újabb fókuszot adott a kutatás folytatásához. A szakirodalmi és empirikus kutatások eredményeként végül az utolsó kutatási lépést megelőzően fogalmaztam meg végleges formában a kérdésekhez kapcsolódó hipotéziseket. A hipotéziseket megalapozó korábbi szakirodalmi, szekunder és megelőző primer kutatásaim eredményeire építve dolgoztam ki, és azokat az utolsó fázisban készített kvantitatív kutatás alapján teszteltem. A megfogalmazott hipotézisek a kutatás kereteiből következően kizárólag a mintáimban elért, hazai munkaerőpiacon működő, gazdasági és műszaki szakterületen végzett frissdiplomás pályakezdekőket aktívan kereső munkáltatókkal kapcsolatban értem.

I. Kutatási kérdéskör: <i>Hogyan hat a munkáltatók frissdiplomás munkavállalóikkal szembeni kompetenciaelvárásaira az aktuális árupiaci szituáció?</i>	
1	HIP1: A frissdiplomások alkalmazása során függetlenül attól, hogy milyen szakterületen fognak dolgozni, érezhető egy „alapvető kompetenciaelváráscsomag” a munkáltatók elvárásaiban.
2	HIP2: A tanulási, problémamegoldási és digitális (együtt „jövőbemutató”) kompetenciaelvárások még kevésbé jelennek meg a munkáltatók elvárásaiban.
3	HIP3: A munkáltatók egyes csoportjainak frissdiplomásokkal szembeni követelményprofiljai a „jövőbemutató” kompetenciák esetében térnek el egymástól.
4	HIP4: A különböző árupiaci helyzetben működő vállalatok eltérő kompetenciaelvárási mintázatot alakítanak ki.

II. Kutatási kérdéskör: <i>Hogyan hat a munkáltatók elvárásaira az, ahogy a munkaerőpiaci kínálatot érzékelik?</i>	
5	HIP5: A munkáltatók eltérően érzékelik a hozzájuk jelentkező frissdiplomások felkészültségét, vegyes munkaerőkínálatot érzékelnek.
6	HIP6: A munkáltatók nehezen találják meg az elvárásaiknak megfelelő frissdiplomást a felvételi eljárásaik során.
7	HIP7: A műszaki végzettséggel rendelkezőknél a szociális kompetenciaelvárások esetében gyakran „alább adnak” a munkáltatók a követelményekből a felvétel során.
8	HIP8: A magasabb követelményeket támasztó munkáltatók vonzóbbak a jobb képességű frissdiplomás pályázók számára.
III. Kutatási kérdéskör: <i>Hogyan befolyásolja a munkáltatók elvárásait az alkalmazott emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatuk?</i>	
9	HIP9: A munkáltatók által a diplomás pályakezdők integrálására kialakított eltérő programok különböző kompetenciaelvárásokat határoznak meg a belépéskor.
10	HIP10: A pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárásokat a szervezetekben leggyakrabban az érintett munkakör közvetlen vezetői határozzák meg.
11	HIP11: A nagyobb vállalati méret és külföldi tulajdonos esetén nagyobb valószínűséggel végeznek kompetencia alapú HRM gyakorlatot.
12	HIP 12: A stratégiai szintű minőségi létszámtervezés a szervezetek gyakorlatában még kevésbé jellemző.

2. táblázat: Kutatás hipotézisei (saját szerkesztés)

2.2. A kutatás folyamata

A kutatás folyamatát az 1. ábra mutatja. A kutatás célja, amint azt az előzőekben részletesen bemutattam, a munkavállalókkal szembeni kompetenciaelvárások vizsgálata, amelyet vállalati nézőpontból menedzsment szemléletben vizsgáltam. A kutatás aktualitását a munkaerőpiacokon tapasztalható átrendeződés során érzékelhető változások adják. Az átrendeződés következtében változó munkáltatói elvárások megismerése, és az emögött húzódó vállalati gyakorlatok megértése a munkaerőpiac szereplői számára érdekes lehet. A kutatásaimat a hazai munkaerőpiacon a frissen végzett diplomásokkal szembeni kompetenciaelvárások vizsgálatára, így a frissdiplomásokat aktívan kereső munkáltatók körére szűkítettem.

A kutatási kérdéseim mindezek alapján három, a munkáltatói kompetenciaelvárásokat meghatározó tényező vizsgálatára irányultak:

- az első az árupiacokon 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 vizsgálatában.

Szakirodalmi kutatásaim során az emberi erőforrásokkal, annak minőségi aspektusával kapcsolatban több tudományterületen is vizsgálgódtam. A közgazdaságtan, a humán tudományok és az erőforrásalapú elméletekre épülő emberi erőforrásgazdálkodás alapvető kérdéseivel foglalkoztam. Ezen tudomány területek által feltárt összefüggéseken keresztül érhető meg az emberi erőforrás szerepe a vállalati gazdálkodásban, valamint a

munkavállalók egyéni és szervezeti teljesítményét meghatározó tényezők. A szakirodalom bemutatását három részre osztottam:

- Az első részben az emberi erőforrás munkaerőpiaci értékét vizsgáltam a munkaerő kereslet és kínálat illeszkedési problémáinak vizsgálatával. A munkaerőpiac működésének bemutatása rámutat, hogy a munkáltatók által a munkavállalók felé támasztott minőségi elvárásokat egyrészt az árupiaci folyamatok, másrészt a munkaerőkínálat felkészültsége is meghatározza. A fejezetben a frissdiplomások munkaerőpiaci illeszkedésének kérdéseivel, a fiatalok munkába állási nehézségeivel kapcsolatos szakirodalmakat is áttekintettem.
- A második részben tértem át a vállalati nézőpont vizsgálatára. Az emberi erőforrásokkal történő gazdálkodás operatív kérdéseit a közgazdasági és a humán elméletek segítségével vizsgáltam.
- A harmadik részben az emberi erőforrás és az emberi erőforrásgazdálkodási szakterület stratégiai szerepét vizsgáltam az erőforrásalapú elméletre épülő dinamikus képességek, a tudásmenedzsment és a kulcskompetenciák elméletén keresztül.

A kompetenciamenedzsment szakirodalmi áttekintése alapján úgy gondolom, hogy a **kompetencia alapú gondolkodás jelentősége abban rejlik, hogy több szempontból képes „összekapcsolni” a munkaerőpiaci szereplők gondolkodását:**

- A munkaerőpiacon a minőségi illeszkedés kérdésiben támogathatja a kompetencia konstruktum a munkáltatók és a munkavállalók, valamint az őket felkészítő felsőoktatási intézmények közötti kapcsolatokat. A kompetencia alapú gondolkodás kiindulópontot nyújthat rövid és hosszú távon is a munkáltatóknak a munkaerő alkalmazásával kapcsolatos, valamint a munkavállalóknak pedig a munkavállalási és tanulási döntéseiben.
- A vállalati operatív emberi erőforrásgazdálkodást a pontosan meghatározott kompetenciaelvárások eredményesebbé tehetik azáltal, hogy a munkavégzés szempontjából lényeges minőségi aspektusokra irányítják a figyelmet. A konstruktum ezáltal képes a gazdasági és a humán szempontokat összekapcsolni a vállalati emberi erőforrásgazdálkodásban.
- A vállalati működést stratégiai szempontból a kompetenciákra épülő menedzseri gondolkodás a versenyképesség alakításában támogathatja a szervezeti és egyéni kompetenciák egymásra épülésén keresztül. A szervezeten belüli tudatos kompetenciagazdálkodás az emberi erőforrásgazdálkodás operatív és stratégiai szintjeit aspektusait is képes lehet összekapcsolni.

Ezen eredményekre épülve dolgoztam ki a **kutatás során használt kompetenciafogalom meghatározását és a kutatási modellt**, amely ezen három összefüggésen keresztül szemlélteti a vállalati gyakorlatban a kompetenciagazdálkodás folyamatát.

Szekunder adatgyűjtésem két irányú volt:

- Egyrészt készítettem egy általános munkaerőpiaci helyzetképet. Ebben a részben a munkavállalókkal szembeni elvárások változásaival kapcsolatos nemzetközi hazai kutatási eredményeket foglaltam össze, valamint ezen változások mögött a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalán tapasztalható tendenciákat kutattam. A vállalati emberi erőforrásgazdálkodás hazai gyakorlatával kapcsolatos szekunder kutatások releváns eredményeit is ebben a részben mutattam be. Mélyinterjúk kutatásom eredményeit ezen szekunder eredmények segítségével a munkaerőpiacon tapasztalható tendenciák tükrében is elemeztem.
- Másrészt a kutatás frissdiplomásokra szűkített körére vonatkozó releváns hazai kutatásokat kerestem. Primer kutatásaim során két hazai viszonylatban készült

átfogó kutatás eredményeit használtam fel összehasonlító elemzések készítéséhez: a diplomás pályakövetési kutatások keretében 2010-ben végzett kutatást (DPR 2010) és az MKIK-GVI kutató intézet által készített vállalati felmérést (GVI 2011). Ezen kutatások releváns eredményeit a dolgozatomban a 2012-ben végzett nagyvállalati kutatásom eredményeivel összevetve mutattam be.

Primer kutatásaimat a diplomás pályakezdőket aktívan kereső munkáltatók körében készítettem. 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 a 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 kompetenciataralmak 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 dolgozat végi felsorolásban) 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. A hipotézisek vizsgálatát és az eredmények bemutatását az utolsó összegző fejezetben mutatom be.

1. ábra: A kutatás folyamatábrája (saját szerkesztés)

3. SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ

Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos kutatási téma, tekintettel annak gazdasági vonatkozásaira és emberi jellegéből adódó működésére, mindenképpen interdiszciplináris megközelítést igényel. A témához kapcsolódó kutatási terület pontos meghatározása azonban az egyes szakkönyvekben eltérő. A gazdaságpszichológia pontos meghatározására nem alakult ki egységes paradigma (Hunyady-Székely, 2003), abban egyetértenek a kutatók, hogy olyan interdiszciplináris tudomány, amely a közgazdaságtan és a lélektan határán fejlődik (Fodor, 2013). „A közgazdaságtan a gazdasági jelenségek vizsgálatához tudatosan olyan paradigmát alakított ki, amelyben az egyes emberek egyéni pszichológiai jellemzői nem játszanak szerepet. Ezzel együtt ez a paradigma számos olyan felismerésre vezetett, amelyek a pszichológiai művelői számára is fontos ismereteknek bizonyulnak. Miközben a gazdaságtan paradigmája kikristályosodott és sok területen bebizonyította megismerőerejét, az is világossá vált, hogy a gazdaságtanban is fontos szerephez jut a pszichológia.” (Mérő, 2003, 108.o.) A tudományterületek összefonódását és a meghatározások kuszaságát támasztja alá Fodor meghatározása is, amely a szervezetpszichológia területét is beemeli. „A szervezetek pszichológiai és szociálpszichológiai sajátosságait vizsgálja a szervezetpszichológia – fejlődésének útja az egyén szemléletű munkapszichológiától vezetett a rendszerszemléletű szervezetpszichológiához. Nézőpontja több szempontból mutat rokon elemeket a gazdaságpszichológiával és a munkapszichológiával.” (Fodor, 2013, 12.o.) Mérő László (2003) gyakorlati oldalról tekintve bizonyos gazdasági tevékenységek vizsgálatánál elkerülhetetlennek tekinti a tudományterületek együttes alkalmazását. A munka világa, a vállalatok emberi erőforrásgazdálkodása mindenképpen egy olyan szakterület, amely a közgazdaságtan, a munkapszichológiai és a szervezetpszichológiai tudományok területeire egyformán épül. Kutatásaimban mindezt a menedzsment szemléletű emberi erőforrásgazdálkodási kérdések megértése érdekében az erőforrásalapú vállalatelméletek vizsgálatával egészítettem ki, amelyek az egyéni szervezeten belüli teljesítményről a változó piaci környezetben a szervezet jelen és jövőbeli teljesítőképességére helyezik a hangsúlyt.

Szakirodalmi kutatásaim kiindulópontjaként a közgazdaságtan és a humán tudományok területén született elméletek segítségével kerestem a választ arra, milyen emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlattal biztosítható a megfelelő minőségű munkaerőállomány, és arra, hogyan döntenek a munkáltatók a munkavállalóikkal szembeni követelményekről. A közgazdaságtan elsősorban az anyagi, míg a humán tudományok a nem anyagi összetevők szerepét emelik ki, a személyes és szociális tényezők szerepére mutatnak rá. Az eredményes emberi erőforrásgazdálkodás valójában a két szemlélet együttes alkalmazásával lehet sikeres. A megtérülés szemlélet az emberi tényező személyes és szociális aspektusait figyelembe vételével kiegészítve adhat megfelelő válaszokat a minőségi munkaerőért folytatott harcban a vállalati szereplők számára. A sikeres vállalati emberi erőforrásgazdálkodás alapja ugyanakkor a munkaerővel szemben olyan minőségi követelmények „pontos” meghatározása, amelyek magasabb egyéni és szervezeti teljesítményhez vezetnek. A megfelelően kiválasztott munkavállalói követelmények biztosíthatják az emberi erőforrásgazdálkodás operatív tevékenysége és a szervezet stratégiai feladatai közti kapcsolatot. A közgazdasági és humán elméletek az egyéni választásokban keresik a társadalmi jelenségek magyarázatát, így elsősorban az egyéni teljesítmény növelésének lehetőségeivel kapcsolatosan adnak válaszokat a kérdéseinkre. A szervezeti teljesítmény személyes kritériumainak megértéséhez az erőforrásalapú vállalatelméletek járulnak hozzá, amely a szervezeti

képességekkel kapcsolatosan a stratégiai menedzsment gondolkodását alakítja ki. A stratégiai kompetenciamenedzsment valójában ezen tudományterületek munkavégzéshez kapcsolódó eredményeire épülnek. A kutatási terület interdiszciplináris jellegének köszönhetően ezen tudományterületek eredményeit „ötvözve” jutottam a kutatásom alapjául szolgáló kutatási modellhez, amely a munkavállalókkal szembeni követelményeket a kompetencia szemléletben működő, egymásra épülő operatív és stratégiai kompetenciamenedzsment gyakorlatokon keresztül vizsgálja.

3.1. EMBERI ERŐFORRÁS ÉRTÉKE A MUNKAERŐPIACON

A vállalatok szempontjából a munkaerő minőségi jellemzőivel kapcsolatos alapvető kérdés az, hogy az egyén és szervezet teljesítményének növeléséhez szükséges személyes minőségi jellemzőket hogyan határozza meg és hogyan tudja biztosítani, azaz beszerezni a munkaerőpiacról. Szakirodalmi kutatásaimban ennek megfelelően az emberi erőforrások értékét először a munkaerőpiacokon vizsgálom az ezzel foglalkozó elméletek segítségével. Majd azt ezt követő fejezetekben a vállalati emberi erőforrásgazdálkodás oldaláról az egyéni és a szervezeti teljesítmény növelésével foglalkozó elméleteket vizsgálom.

3.1.1. Emberi erőforrás jellemzői

Heyne és szerzőtársai (2004) megfogalmazásában az emberi erőforrás *„a tudás és azok a készségek, amelyeket az emberek az oktatás, a képzés és a tapasztalat segítségével halmoznak fel, és amely képessé teszi őket arra, hogy mások számára értékes termelőszolgáltatásokat nyújtsanak”*. A meghatározás jól szemlélteti az emberi erőforrás kettős természetét a vállalati működésben. *„Az egyes tudományterületek megalkotják a maguk embermodelljét... A közgazdaságtan, a mikroökonómia racionális emberképe a haszonmaximalizáló közgazdasági ember, mely az individuális és racionális dimenzió mentén helyezhető el. A pszichológiai területén hivatkozhatunk a pszichológiai ember emberképére, amely rámutat a racionális dimenziókon túli individuális és irracionális motívumok jelentőségére. A kollektív, társas viszonyban a kollektív racionalitást elsősorban a társadalmi normákat figyelembe vevő szociológiai ember, valamint a közgazdaságtan és a szociológia konvergenciájaként a gazdaságszociológiai emberképe, a társas-közgazdasági ember testesíti meg.”* (Fodor, 2013, 58.o.)

Az emberi erőforrás a klasszikus közgazdasági megközelítésben a vállalatok számára hasznos munkát jelent. A termelési tényezők egyike, amely a munka értékteremtő képességét helyezi a középpontba. A közgazdasági megközelítés (Ehrenberg-Smith, 2008) ennek megfelelően a munka anyagi értékét igyekszik meghatározni és dönteni az adott munkaerőpiaci viszonyok között a bér és egyéb foglalkoztatáshoz kapcsolódó költségekről. Az elmélet kiindulópontja, hogy a vállalat a munka határtermékbevételeivel egyenlő munkabért kínál, és a magasabb bér magasabb erőfeszítést eredményez, így növeli a teljesítményt. A közgazdászok véleménye ugyanakkor megoszlik arról, hogy a munkaerő milyen mértékben tekinthető termelt termelési tényezőnek, mennyiben működik hasonlóan a fizikai tőkéhez, mint termelési tényezőhöz. Becker (1984) és Schultz (1983) nevéhez kötődik, hogy emberi tőkeként említik munkáikban az emberi erőforrást. Érvelésükben a fizikai tőkéhez hasonlóan az emberi tőke is a piaci logika alapján működik, az emberi tőkével kapcsolatos döntéseket is a beruházás megtérülési rátája, költség-haszon elemzések segítségével hozhatunk. „A tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyoni része, működtetése, fejlesztése költséges,

jelentős befektetéseket igényel mind az egyén, mind a szervezet részéről.” (Kövári 1991) Az emberi tőke elmélete ennek megfelelően az egyén és a munkáltatók képzéssel kapcsolatos döntéseit is segítheti. Az elméletben az emberi tőkébe való beruházás történhet iskolarendszerű oktatásba, munkahelyi oktatásba és a munkavállaló egészségének védelmébe is. (Lazear, 2006) Az egyén döntése során a nettó jelenérték számítás módszerével a képzés közvetlen és alternatív költségeit veti össze a várható keresetnövekedéssel. A munkáltató oldaláról a munkahelyi képzéssel kapcsolatban hozott döntések ennél összetettebbek. (Ehrenberg-Smith, 2008) Egyrészt a képzés időzítését és költségeit a dolgozók fizetésével is összehangba kell hoznia, másrészt számolnia kell azzal, hogy a képzés a dolgozó termelékenységét kizárólag a saját vállalatánál növeli (vállalat-specifikus képzés) vagy más vállalatoknál is hasznosítható (általános vállalati képzés). A gondolatmenet alkalmazását a valóságban megnehezítheti ugyanakkor az, hogy a munka eredményességét meghatározó nem kognitív képességek beépítése a modellekbe annak szubjektív jellege miatt nehezen megoldható. (Fazekas, 2017)

Az emberi tőke emberi jellege miatt azonban bizonyos helyzetekben mégis ettől eltérően működik. (Ehrenberg-Smith, 2008) Egyrészt az ember önálló, szabad akarattal rendelkezik, tevékenységét szubjektív tényezők a fizikai tőkéhez képest erőteljesebben módosíthatják, és hatékony felhasználásának társadalmi tényezői is vannak. A fizikai tőkétől eltér az emberi tőke értékének változása is. Az emberi tőke értéke a munkavégzés során a begyakorlottság és a jártasság révén gyarapszik, nem csökken, mint a fizikaié. Az emberi tőke értéke folyamatos beruházással őrizhető meg. Az elavulás éppen a folyamatos képzés, tanulás hiányával, az emberi tőke „nem használatával” fokozódik ellentétben a fizikai tőkével. (Tóthné Sikora 2004) Azok, akik vitatják, hogy a munka a fizikai tőkéhez hasonlóan működik, arra hívják fel a figyelmet, hogy nem különül el, és nehezen megállapítható a határ, hogy a munkahelyen használt szaktudásnak, hozzáértésnek mennyi a tanult része és milyen szerepet játszanak az öröklött képességek. A munka emberi erőforrásként az egyéni képességek és adottságok összessége, amelyek egy adott gazdasági környezetben „felhasználásra” kerülnek, de részben kihasználatlanul maradnak, nem kerülnek felhasználásra. Machlup hasonlatában az emberi erőforrás olyan, mint a „javított föld”, amelyben a természet adta lehetőségek és a beruházásokkal növelt érték is benne van. (Tóthné-Sikora, 2004)

A magatartástudományok fejlődésével alakult ki ***az emberi tényező komplex kategóriája, amely azt a maga bonyolult pszichológiai, társadalmi és gazdasági viszonyrendszerében vizsgálja.*** A humán tudományok az ember számára a munkának az anyagi vonzatán túli értékeit, minőségi jellemzőit kutatják, amely több szempontból is bővítheti az emberi tényező hozzájárulását a vállalatok sikeréhez. Azt, hogy a munkavállalás nemcsak az anyagi ösztönzőkön múlik, számos vizsgálat igazolta. (Hunyady-Székely, 2003) Amikor arra keressük a választ, hogyan érhetjük el, hogy magas minőségű munkára és intenzívebb erőfeszítésre ösztönözzük munkavállalókat, elengedhetetlen, hogy a humán tudományok elméleteit is számba vegyük. „Amíg a *homo economicus* a célracionalitás a jellemző, addig a *homo sociologicus* sajátossága az értékracionalitás és az értékorientált tradicionális cselekvés. A racionalitás tehát cél- és értékracionalitásban nyilvánul meg, míg az irracionalitás inkább az érzelmi-indulati cselekvésben (*homo psychologicus*) és a tradicionális cselekvésben fejeződik ki, például amikor cselekvését az utánzás vagy a szokás határozza meg.” (Fodor, 2013, 77.o.)

A munkavállalás okait négy kategóriába sorolhatjuk (Hunyady-Székely, 2003):

- Instrumentális és extrinzik okok: valami hasznosat hozunk létre, pénzt keresünk a megélhetésünkhöz

- Belső okok avagy a munka öröme: a munka örömforrás is lehet azok számára, akik szeretik a munkájukat, ezenkívül a munka strukturálja a hétköznapiakat, aktivitásra kényszerít
- A munka, mint önbeteljesítés: olyan munkát keresünk, mi megfelel az érdeklődésünknek, és ahol a képességeinket a leginkább ki tudjuk használni, ezen kívül lehetővé válik olyan célok megvalósításában is részt vállalni, amely önmagát felülmúlja
- A munka társas vonatkozásai: az egyén a munkahelyén keresztül kapcsolódik a társadalomba, társas kapcsolatai bővülnek, ebben környezetben alakítja identitását, minden munkának megvan a társadalmi presztízse

Kircher és munkatársai a munkaerőpiacon érvényesülő gazdasági és szociális elveket vizsgálták. (Hunyady-Székely, 2003) Tapasztalatik szerint a szituáció és a résztvevők személyes motívumaitól függ, hogy melyik elv érvényesül egy helyzetben. A hagyományos közgazdasági elméletben a munkaadók és a munkavállalók racionális viselkedése eredményeként „a munkaadók felajánlják azt a legalacsonyabb fizetést, amit a dolgozók elfogadnak, ennek fejében az alkalmazottak a minimális követelményeknek tesznek eleget”. (Hunyady-Székely, 2003, 612.o.) Ezen ajándék-csere elmélet alapján a vállalatoknak azért áll érdekükben, hogy alkalmazottaknak méltányos bért fizessenek, mert az alulfizetett dolgozó kevesebbet fog dolgozni. A szociális csere elve szerint a munkaadó és a munkavállaló között létrejövő szerződést szociális normák is meghatározzák. Ebben az esetben a kölcsönösség érvényesül, mindkét fél bízik a viszonyosságban, és így mindketten jobban járnak. Így a munkaadók hajlandók magasabb bért fizetni, és bíznak abban, hogy ezért cserébe a munkavállalók jobb munkát végeznek. Tóthné Sikora (1997) ugyanakkor kiemeli, hogy *az emberi tőke, az emberi erőforrás és az emberi tényező „nem azonos tartalommal bíró szinonim fogalom, hanem egy fogalmi rendszer egymásra épülő elemei, amely elemeket tartalmi, logikai kapcsolat köt össze”*. (Tóthné Sikora, 1997, 24.o.)

3.1.2. A munkaerőpiaci illeszkedés kérdései

A munkaerőgazdaságtan rendszerezett megközelítésmódot kínál a munkáltatók és a munkavállalók magatartásának és a köztük fennálló kapcsolatnak a vizsgálatához. A gazdaságelmélet a munkaerőpiaci vizsgálatokat a pozitív és a normatív gazdaságtan segítségével végzi. A pozitív gazdaságtan kiindulópontja, hogy a viselkedést jutalmak és büntetések alakítják hasonlóan Skinner elméletéhez. „A nyereségmaximalizálás valójában nem egyéb, mint a hasznosságmaximalizálás olyan speciális esete, amikor a pénzben kifejezhető nyereség kap hangsúlyt, a nem pénzbeli tényezők figyelmen kívül maradnak.” (Ehrenberg-Smith, 2008, 22. o.) Ezen modell előrejelzése a szűkösség és az ésszerűség ikerfeltevéseiből fakadnak, segítségével a szereplők működésének alapvető mozgatórugóit érthetjük meg. A piaci szereplők döntéseit és alkalmazkodását többféle tényező is befolyásolhatja, mint amelyeket ezen modellek figyelembe vesznek. (Hunyady-Székely, 2003) *A normatív gazdaságtan az ügyletek létrejöttét vizsgálja, ahol a piac abban az esetben működik megfelelően, amennyiben az „összes” kölcsönösen előnyös ügylet létrejöttét sikeresen segíti (Pareto-hatékonyság). A modellben az állampolgárok védelme érdekében a kormányok dolga, hogy a kölcsönösen nem előnyös ügyletek esetében a munkaerőpiacon „felülbírálja” valamely szereplő racionális döntését. Ennek megfelelően indokolt lehet a beavatkozás foglalkoztatottakat védő formális szabályok, a munkanélkülieket támogató ellátási rendszerek vagy például a szakszervezetek támogatásának formájában. Ehhez hasonló munkaerőpiaci intézmények*

ezenfelül azt a célt is szolgálhatják, hogy a piac működési zavaraiból és az információs aszimmetriából fakadó piaci tökéletlenségeket korrigálják, a munkaerőpiaci illeszkedést segítik.

A piac, azon belül a munkaerőpiac, a közgazdaságtanban egy absztrakt fogalom (Mérő, 2003 alapján), amely magába foglalja a kölcsönös gazdasági kapcsolatok teljes rendszerét. Ennek megfelelően a társadalmi kölcsönhatásokat a piac „adok-veszek” ügyleteiként értelmezi, ahol „az egyének saját érdekeiket követik, kölcsönösen alkalmazkodnak egymás választásaihoz és viselkedéséhez, miközben betartanak sokféle általános játékszabályt”. (Mérő, 2003, 44.o.) *Mivel a munkaerő egy sajátos termelési tényező, a munkaerő szolgáltatásait valójában csak bérelni lehet.* (Ehrenberg-Smith, 2008) *A munkaerőpiac egyértelmű piacot alkot, ahol a munkaerő-szolgáltatások bérbe adói és bérbe vevői közötti kapcsolat létrejöttét intézmények segítik.* „A munkaerőpiacon működő vásárlók és eladók lépései egyidejűleg szolgálják a különböző munkaerőfajták allokálását és ármegállapítását. Társadalmi nézőpontból az árak jelzőként vagy ösztönzőként hatnak az allokációs folyamatban, amely folyamat elsősorban egyéni és önkéntes döntéseken alapul.” (Ehrenberg-Smith, 2008, 51.o.) A közgazdaságtan paradigmája szerint a piac „a kölcsönös gazdasági kapcsolatok teljes rendszere, ahol a gazdaság résztvevői mintegy „árcédulákkal” látják el a rendelkezésre álló erőforrásokat, és ezzel segítik a gazdasági döntések meghozatalát, a piac tehát az egymással folyamatosan versengő keresleti és kínálati ajánlatok összessége”. (Mérő, 2003, 44.o.)

A munkaerőpiacon a szereplők a kapcsolat kialakulása során „arra és minőségre vonatkozó információkat” cserélnek egymással, és a megállapodásukról formális és informális szerződést kötnek. (Ehrenberg-Smith, 2008) Tekintettel arra, hogy a munkát csak bérelni lehet, a munkaszerződésben a munkáltatók a munkavállalóikat elsősorban munkaidejükért javadalmazzák, nem pedig azért, amit előállítanak. A munkavállalás minőségi aspektusai azonban egyre nagyobb szerepet kapnak, amelyek csak korlátozottan illeszthetők be a formális szerződések keretei közé. (Fazekas, 2017) A minőségi kritériumok vonatkozhatnak a teljesítményre és a teljesítményt biztosító feltételekre is. Tekintettel arra, hogy a munkaerő szolgáltatásai nem választhatók külön a dolgozóktól, a munkaerő humán és szociális aspektusai is kiemelt szerepet játszanak a foglalkoztatásban. A munkahely választás során a munka nem pénzügyi tényezői (munkakörnyezet, bánásmód, vezetés, méltányosság, stb.) épp olyan fontosak, mint az elérhető anyagi előnyök. A munkaerőpiacon a szereplők egymásra találását a mérhető jellemzőkön felül számos szubjektív tényezőt is érint. A magatartástudományokban megfogalmazódott ún. pszichológiai szerződés (Rousseau, 1990), ezen összetett személyes elvárások rendszerét foglalja keretbe.

A munkaerőpiac keresleti oldalán a vállalatok állnak, akiknek a munkaerő felvételével és foglalkoztatásával kapcsolatos döntéseit a tőke-, a munkaerő- és az árupiacon fennálló feltételek befolyásolják. A vállalatnak fennmaradásához minhárom piacon eredményesen kell működnie. Ennek következtében két alapvető kapcsolat figyelhető meg. Mérethatásnak nevezzük a kibocsátásnak a foglalkoztatásra gyakorolt hatását, helyettesítési hatásnak azt, amikor a munkaerőt tőkével helyettesítik a termelési folyamatban. A származékos kereslet Hicks-Marshall-féle törvényei is ezen két hatással magyarázhatók. (Ehrenberg-Smith, 2008) *A munkaerő iránti kereslet hosszú távon rugalmasabb, mint rövid távon tekintettel arra, hogy az alkalmazkodáshoz időre van szükség.* A gazdaságban tapasztalható technológiai változások hatására megfigyelhető munkaerőkeresleti változások vizsgálata során arra kereshetjük a választ, vajon „hol tartanak” jelenleg a vállalatok az átalakulásban, hogyan készülnek fel a tőke- és az árupiacokon prognosztizált változásokra. A fenti hatások mindegyike tetten érhető ebben

a folyamatban. (Ehrenberg- Smith, 2008) A technológiai változások hatására megváltozik a termékek iránti kereslet és felveti a munkaerő tőkével történő helyettesítésének lehetőségét is. Az új termékek bevezetése munkahelyeket biztosít az új szektorokban, ugyanakkor a foglalkoztatás csökkenését okozza más szektorokban. Az automatizálás ugyanakkor egyes munkaerő-kategóriákban a keresletre gyakorolt hatása lehet pozitív és negatív is. „Az, hogy a tőke és egy adott munkaerőfajta bruttó helyettesítője-e egymásnak, nyilvánvalóan több tényezőtől függ, amelyek mindegyike erősen jellemző az adott ágazatokra és termelési folyamatokra. A legtöbb talán, ami általánosságban elmondható, hogy a szakképzetlen munka és a tőke nagyobb valószínűséggel helyettesíthetője egymásnak a termelésben, mint a szakképzett munka és a tőke, amelyekről egyes vizsgálatok azt állapították meg, hogy egymás kiegészítői a termelésben.” (Ehrenberg-Smith, 2008, 150.o.) A technológiai változások során a gazdaság egyes ágazatai hanyatlanak, mások bővülnek, és ennek hatására a munkaerőpiac is jelentősen átrendeződik. A tényleges foglalkoztatási következményeket a munkaerő keresleti oldalon tapasztalható viselkedésén túl a dolgozók munkaerő-kínálati viselkedése is befolyásolja, amelyben az időtényező szintén nagyon jelentősen meghatározza alkalmazkodásuk rugalmasságát.

A munkáltatók munkaerőfelvételi döntésüket alapvetően a dolgozók termelékenységére alapján képesek a modell szerint meghozni. Az emberek között nagy egyéni különbségek lehetnek munkájukban nyújtott teljesítményükben és az azt meghatározó egyéni jellemzőikben, munkához való hozzáállásukban, képességeikben, szaktudásukban is. A dolgozók termelékenységének megismeréséhez azonban csak a belépés után bizonyos idő elteltével lehetséges, így a felvétel során a vállalatok két lehetőség közül választhatnak. Felméri a pályázók teljesítményt meghatározó képességeket vagy keresik azokat a „jelzőket”, amelyek bejósolhatják a várható teljesítményt. Spence nevéhez fűződik az az elgondolás, mely szerint az oktatás önmagában is jelzés lehet a vállalatoknak arról, milyen képességekkel rendelkeznek a pályázók. (Lazear, 2006) A teljesítményt meghatározó személyes jellemzők felvételi döntés során történő felmérése költségeket jelent, azonban nem kizárólag csak ebből a szempontból érdekes ez a kérdés. A gazdasági modellekben a kiválasztásra fordított költségekről hozott döntés során a vállalat a dolgozó teljesítményével és megtartásával kapcsolatos kockázatokat mérlegeli. Mindez alapvetően arra feltételezésre épül, hogy amennyiben többet költünk erre, megismerhetjük, mennyit fog érni az illető. (Ehrenberg-Smith, 2008)

A humán tudományok ugyanakkor rávilágítanak arra, hogy mások észlelése minden esetben pontatlan. „Az emberek észlelése túlnyomórészt olyan tulajdonságokat érint, amelyek közvetlenül nem megfigyelhetők, hanem következtetni kell rájuk. (pl. ilyen az intelligencia, az attitűdük, a jellem, stb.) Ez azt jelenti, hogy a szociális észlelési ítéleteket sokkal bonyolultabb és nehezebb hozni, ... az emberek észlelésében valószínűleg gyakrabban követünk el hibákat.” (Forgács, 32.o.) A személyészlelést egyrészt a személyes jellemzők rejtettsége, másrészt pedig a megfigyelő elfogultsága nehezíti tekintettel arra, hogy előzetesen rendelkezünk az adott helyzettel, személlyel kapcsolatban érzelmekkel, attitűdökkel, motivációkkal. (Forgács) *A személyészlelés problémáin túl a döntésmélet rámutat, hogy amennyiben a döntéshozatal során a szereplők nagy mértékű bizonytalansággal szembesülnek, „rendszerint nem követik a várható hasznosság racionális kalkulációjának szabályait”.* (Hátori, 2003, 780.o.) Ebben a helyzetben a döntéshozók gyakran alkalmazhatnak leegyszerűsítéseket, azaz olyan heurisztikákat, amelyek alkalmazása „túl sok” bizonytalan információ esetében segíti a döntéshozatalt, ugyanakkor korlátozott választásokhoz vezethetnek. (Zoltayné, 2005) A felvételi döntések során így a vállalatok gyakran a kezdeti értékekből kiindulva

hoznak döntéseket (elégtelen kiigazítási heurisztika), a könnyen hozzáférhető információkra támaszkodnak (könnyű felidézhetőségi és elérhetőségi heurisztika), vagy gyakran esnek a megerősítési csapdába saját döntéseik igazolása során. (Zoltayné, 2006) Kahneman és Tversky munkássága alapján a keretezési hatás, a bizonyossági hatás, a téves összekapcsolás, az elköteleződés és a reprezentativitási előítélet hibaforrásai (Hátori, 2013) is okozhatnak téves döntéseket a munkaerővel szembeni minőségi követelmények azonosítása és mérése során. Ebben a helyzetben a szereplők nem képesek tökéletes racionalitásra, elfogadható válaszokat keresnek. (Simon, 1982)

A kínálati oldalon a dolgozók és a potenciális dolgozók döntenek arról, milyen feltételekkel vállaljanak munkát figyelembe véve az idő eltöltésének egyéb lehetőségeit. A modell a munkavégzésre vonatkozó döntést a szabadidő és a fizetségért végzett munka közötti választásként jellemzi. A munkaerőkínálatot meghatározó munkavállalásról szóló döntések ugyanakkor jelentős induló beruházást igényelnek az oktatás és képzés, a vándorlás és az új munkahely keresés során. Az „emberi tőke elméletében” ennek megfelelően a munkaerőre egy adott „szakértelem-együttes hordozójának” tekintik, termelőtőke-mennyiségértéke pedig abból adódik, hogy mennyit lehet ezekkel a jártasságokkal a munkaerőpiacon keresni. A munkavállalók a képzésükkel kapcsolatos döntéseket a költség-haszon elv alapján értékelik, a jelenértékmódszer alkalmazásával az életkeresetek növekedésének reményében döntenek a képzésbe fektetett kiadásairól. (Ehrenberg- Smith, 2008) A munkaerőpiac szerkezeti átrendeződésére adott „válaszaik” rugalmasságát és időigényét jelentősen befolyásolják ezen alkalmazkodási költségek, valamint az is, hogy milyen pontos információik vannak a döntést befolyásoló tényezőkről. A munkavállalási és tanulási döntések alapvetően arra feltételezésre épülnek, hogy az egyének képesek pontosan megítélni saját személyes jellemzőiket és annak munkaerőpiaci értékét, ezen feltételek azonban nem alapvetők. Saját viselkedésünk és személyes jellemzőink megítélése nem kevésbé problematikus, mint mások észlelése. Az önészlelési és én-attribúciós elméletek szerint „az énre vonatkozó tudás gyakran nem „belülről”, belső folyamataink közvetlen észlelése alapján, hanem „kívülről”, saját tényleges viselkedésünk megfigyelése és értelmezése következtében jön létre.” (Forgács, 1985, 115.o.)

Tekintettel arra, hogy kutatásomban a felsőfokú végzettséget szerzett frissdiplomások elhelyezkedését vizsgálom, ezen munkaerőpiaci szegmens alkalmazkodási problémái szorosan összekapcsolódnak az oktatás munkaerőpiaci szerepével. A kutatók a felsőoktatási intézményben végzett tanulmányokat követően a munkaerőpiacra történő tartós beilleszkedés között eltelt sajátos időszakot átmenetnek nevezik (Vincze, 2013), amelynek vizsgálata a vizsgálataink szempontjából az alkalmazkodás időigényével kapcsolatban és a kereslethez történő illeszkedés minőségi megfelelése szempontjából érdekes a számunkra.

A szereplők „egymásra találását szolgáló” átmeneti időszakok a stabil és a változó gazdaságban a munkaerőpiacon nagyon eltérően alakulhatnak, amelyre jó példát mutat a magyar gazdaság 1990-es években lezajlott átalakulási időszaka. Ameddig „Magyarországon a helyi gazdaságokat, vállalatokat a stabilitás jellemezte”, „a fiatalok relatíve strukturált, kiszámítható utakon léptek be a munkaerőpiacra”. (Vincze, 2012, 86.o.) A gazdasági stabilitásnak és a tipikus képzési utaknak köszönhetően ebben a helyzetben kialakul a szereplők működését szabályozó információáramlás, ahol a kiszámítható, „időtálló” piaci információk alapján hozhatták meg a szereplők tanulási és munkába állási döntéseiket. A piacgazdasági átalakulás azonban „felborította” ezen információs intézmények működését tekintettel arra, hogy új munkáltatók jelentek meg a munkaerőpiacon. Az átalakulás során a munkaadói rendszer heterogénebbé vált, amely

jelentősen átalakította a munkavállalókkal szembeni igényeket is. A jelenleg tapasztalható globális makropiaci változások a gazdaság átrendeződésében hasonló mértékű változásokat eredményeznek. Az oktatásból a munkába való átmenet időszaka a gazdaság ilyenfajta átrendeződésének hatására így nehezebbé és hosszabbá válik, és az oktatás és munkába állás korábbi lineáris viszonya megbomlik. „A korábbi relatíve gyors és egyenes munkaerőpiaci utak helyett a tanulási tevékenység, a munkavállalás, a munkanélküliség, illetve ezek kombinációja jellemzi” az átmenetet. (Vincze, 2012, 86.o.) Az átmenet időszaka „egy újabb – sokszor az iskolait módosító- társadalmi szelekciós szakasszá vált” (Vincze, 2013, 87.o. Mártonfi alapján), amely során pótolhatók a hiányosságok, valamint az egyéni motivációk és lehetőségek összehangolására is ekkor „zajlik”. „A pályakezdők ebben a periódusban növelik munkaerőpiaci értékességüket. Erre többek között azért van szükség, mert a diplomások számának növekedésével kiéleződött a verseny a színvonalas állásokért, ám a sok hasonló diploma között nehéz a munkaadóknak különbséget tenni.” (Vincze, 2013, 87.o.)

Egy gyakori definíció szerint az oktatásból a munka világába történő átmenet időszaka a teljes idejű foglalkoztatásban történő bekerüléssel zárul le. (Vincze, 2013, Tót, 1999 alapján) *A tanulmányokat követő elhelyezkedés foglalkoztatási szerkezete* azonban ettől eltérően, „kedvezőtlenebbül” is alakulhat. A gazdaság átalakulásával gyakoribbá vált a „kényszervállalkozók”, az atipikus foglalkoztatási formában, a „kedvezőtlen állásokban” és a nagyobb fluktuációval jellemezhető pályakezdés. (Vincze, 2013) Ezen „újfajta” pályára lépési lehetőségek a munkavállalók és a munkaadók oldaláról is értelmezhetőek a piaci változásokhoz való rugalmasabb alkalmazkodást lehetővé tevő intézményként, ugyanakkor az alkalmazkodás nehézségeit és komplexitását is mutatja. A teljes idejű, határozatlan idejű munkaviszony „biztonságát” jelentő elhelyezkedéshez képesti „újfajta” foglalkoztatási formák és „újfajta” karrierépítési utak az egyedi igényekhez jobban illeszkedő tanulási és munkavállalási stratégiák kialakítását is lehetővé teszik, ugyanakkor jelentősen növelik a bizonytalanságot és a választás „kényszerűségét”. A foglalkoztatási szerkezet sokszínűségének megítélése mindezek alapján nem egyértelmű. (Vincze, 2013) A munkahelyi struktúrában történő felelé mozgás során megkülönböztethetünk „gyorssebességű” és „kissebességű” karrierutat. Gyorsabb előrelépés esetén a felsőfokú végzettséggel rendelkezők eleve vezetőként kerülhetnek a szervezetbe, míg a lassabb változatban a „munkakörök láncolatát bejárva” lehetséges a továbblépés, mivel a vezetői pozíciókban a munkavégzés során megszerezhető szakmai tapasztalatok elengedhetetlenek. A „kissebességű” karrierutak esetében a frissdiplomások alacsonyabb pozíciókban kezdve építhetik fel karrierjüket, feltételezve, hogy nem ragadnak bele ezekbe a pozíciókba, hanem életpályájuk során felfelé mozognak. Hasonlóképpen a karrierutak szempontjából értelmezhető az atipikus foglalkoztatási formákban szerzett munkatapasztalatok szerepe is. (Vincze, 2013) Az átmenetet a földrajzi mobilitás szempontjából vizsgálva a munkaerőpiaci illeszkedést elmondható, hogy ezen a területen is jelentős átalakulás figyelhető meg. A sajátos munkaadói „sűrűsödési pontok” mentén a munkaerő-kereslet szempontjából jelentős különbségek alakultak ki, amelynek hatására megfigyelhető hazánkban a munkaerő jellemzően keletről nyugatra, valamint Pest megyébe történő vándorlása. (Vincze, 2013) Ezenkívül a mobilitás növekedése megfigyelhető a napi ingázás tekintetében is, amelynek megítélése szintén kettős lehet. Munkaerőpiaci szempontból mindez a rugalmas alkalmazkodás eszközeként értelmezhető, amely segíti a megfelelő munkahely megtalálását, társadalmi szempontból viszont az egyének utazásra fordított idő és fáradság életminőségüket negatívan befolyásolhatja. Területi eltérés a „halogatás” kérdésében is tapasztalható. (Vincze, 2013) Makroszinten igazolható, hogy a magasabb iskolai végzettség „védettséget” jelent a munkaerőpiacon, azaz alacsonyabb

munkanélküliségi rátával párosul. Egyes földrajzi térségekben ugyanakkor ezzel ellentétes kapcsolatot tapasztaltak, amely mögött azonban éppen a munkanélküliség előli „menekülés” figyelhető meg. A munkába lépés nehézségei miatt az elhelyezkedést halogatása oktatási parkoló pályára tereli sokszor a pályakezdőket. (Zerényi, 2017)

A munkaerőkereslet és a munkaerőkínálat illeszkedését a gazdasági alapmodellek a foglalkoztatási szerkezet és a regionális eltérések mentén vizsgálják, amelyben az eltérés oka a bérek rugalmatlansága és az alkalmazkodás költségeiben, nehézségeiben keresendő. (Ehrenberg-Smith, 2008) A munkapiaci egyensúly hiánya megnyilvánulhat munkaerőhiányban és munkanélküliségben is. Kornai a gazdaságban tapasztalható hiány jelenségét az alábbiak szerint jellemzi, „a szűk keresztmetszetet képező erőforrásból hiány, a komplementer erőforrás-okból pedig felesleg mutatkozik. A hiány és a felesleg tehát – a termelés egészét és hosszabb időszakot tekintve – nem egymást kizáró jelenségek, hanem szükségképpen együtt mutatkoznak.” (Kornai, 2014, 1142.o.) A munkaerőpiaci hiányjelenségek vizsgálatai során (Czibik és társai 2013 alapján 191. old. Richardson, 2007) megkülönböztethetők a munkaerő-piaci illeszkedésre és a minőségi illeszkedésre visszavezethető problémák. Az első esetben a munkaerőpiacon megtalálhatóak olyanok, akik a munkakörhöz szükséges alapvető készségekkel, de ezen munkavállalók az adott munkavállalási feltételekkel nem jelentkeznek a betöltetlen álláshelyekre. A minőségi rés esetében ugyan elegendő a megadott képzettségi szintnek megfelelő szabad munkavállaló van a piacon, de „a munkaadók véleménye szerint híján vannak bizonyos, a szóban forgó állások betöltéséhez fontos tulajdonságoknak, készségeknek”. (Czibik és társai, 2013, 191.o.) A minőségi hiány eltérő mértékű problémákat okozhat: (Czibik és társai, 2013)

- Az 1.szintű hiány esetén a szükséges képzettség vagy képességek megszerzése hosszú képzési időt igényel, Richardson szerint ez központi beavatkozást igényel, mivel az adott képzési kapacitások bővítését igényli.
- A 2. szintű hiány rövid távon is „pótolható”, ennek megfelelően a szokásos piaci alkalmazkodási mechanizmusokkal kezelhető.

A munkaerőpiaci pontosabb illeszkedését, a szereplők alkalmazkodását kormányzati intézkedések, új intézmények biztosíthatják, amelyek megfelelően irányítják a szereplők döntéseit. Kormányzati koordináció szerepvállalása elsősorban a felsőoktatási szerkezet munkaerőpiaci igényekhez igazodó kialakításának a kérdését veti fel, ezzel kapcsolatban azonban megoszlik a közgazdászok véleménye. (Zerényi, 2017) Az Európai Parlament 2018-ban hozott határozata alapján a készségekkel és képességekkel kapcsolatban nyújtott szolgáltatások közös keretrendszerének kialakításával kívánja a szervezet elősegíteni a munkaerőpiaci szereplők informáltságát, melynek ismertsége és elfogadottsága azonban szintén számos kérdést vet fel. Úgy tűnik, a valóságban a munkaerőpiacokon jelenleg a szereplők alkalmazkodására és rugalmasságára kerül a hangsúly. A munkaerőpiac átrendeződése „egy egészen új hozzáállást igényel a munkáltatók részéről, akik a megfelelő képességű munkavállalókat keresik, és a munkakeresők részéről is, akik a karrierjüket építik. Az oktatásban a munkaerő képességeinek erősítésére irányuló folyamatok fontosak, azonban ez nem lehet egyedüli megoldás a kihívásokra, továbbá évekbe telik mire a hatása kiteljesedik. Esetünkben a gazdasági szereplőké a feladat, hogy segítsenek a munkakeresőknek elsajátítani a megfelelő készségeket és ismereteket, melyek a hatékony munkakereséshez szükségesek. Eljött az idő a cégvezetők és munkakeresők számára, hogy egyszerre fogékonyak és felelősek is legyenek.” olvashatjuk a Manpower kutatási jelentés zárógondolataiban, amely a szereplők növekvő személyes felelősségére irányítja a figyelmet. (Manpower, 2016)

A felsőoktatási kínálat és a munkaerőpiaci kereslet illeszkedésvizsgálataiban háromféle megközelítéssel találkozhatunk. A munkaerő-szükségleti megközelítések napjainkban talán még a legmeghatározóbbak, ezt követik a képzettségi szint és szakterület szerinti illeszkedésvizsgálatok. A harmadik alapján a képességek szempontjából vizsgálják az illeszkedést azon kutatók, akik a transzfertudás jelentőségére hívják fel a figyelmet. (Zerényi, 2017)

A munkaerő-szükségleti megközelítések kiindulópontja az, hogy a felsőoktatás és a munkaerőpiac struktúráinak kongruenciájára van szükség a strukturális munkanélküliség megelőzéséhez. (Kövári-Polónyi, 2005; Vincze, 2013) A gazdaság igényeit meghaladó iskolázottság az egyén és a társadalom szempontjából is negatív hatásokat eredményez, ennek érdekében törekedni kell a kongruens foglalkoztatás kialakítására. (Jóna, 2013) A 2008-as válságot követően elindult gazdasági változások ugyanakkor „felborították” a stabilitásra épülő megközelítések létjogosultságát. A „transzformációs válságban”, az ipari társadalomból a gyorsan változó, tudásvezérelt, innovatív információgazdasággá való átalakulás során a bizonytalanság és a stabilitás hiánya jellemző. „A folyamatos változás a munkáltatók és a munkavállalók részéről is rugalmasságot követel meg, ezért az inkongruens foglalkoztatás egyre inkább gyakorlattá válik... Mindeközben a munkáltatók sokszor fontosabbnak ítélik meg az általános kompetenciákat (lásd transzfertudást), addig a felsőoktatási intézmények alapvetően a szakmai ismereteket (lásd speciális tudást) helyezik előtérbe. (Vincze, 2013 és Mátrai, 2016 alapján) Ez a magatartás szembe megy az információs kapitalizmus vagy újkapitalizmus viszonyai között tapasztalható inkongruenciával, ezért a munkaerő-szükségleten alapuló tervezés helyett a speciális tudás és a transzfertudás munkaerőpiaci szükségleteit kellene figyelembe venni. Következésképpen az újkapitalizmus viszonyai között nem nagyon lehet törekedni a kongruencia kialakítására, mivel a kongruencia és az inkongruencia egyszerre van jelen a munkaerőpiacon.” (Zerényi, 2017, 109.o.)

A képzettséghez kapcsolódó illeszkedés vizsgálata során a kutatók a vertikális illeszkedés során a képzettségi szintnek megfelelő, a horizontális illeszkedés során pedig a szakterületnek megfelelő munkakörben történő elhelyezkedést tekintik. A vertikális és a horizontális illeszkedés külön-külön történő vagy együttes megvalósulása kongruenciát, bármely típusú illeszkedés hiánya viszont inkongruenciát jelent.” (Zerényi, 2017, 106.o.) A vertikális illeszkedés többféleképpen is értelmezhető, pozíció- vagy szint-megfelelésként, de idekapcsolható még ezen kívül a fizetés, az önbecsülés és az ambíció szintje is. A horizontális vagy szakterületi megfelelés ugyanakkor értelmezhető az adott képzettséggel megszerzett szakértelem munkaköri hasznosíthatósága szempontjából is. Az inkongruencia esetében vertikális vonatkozásban beszélhetünk alul- vagy túlképzettségről a képzettségi szint és a munkaköri követelményszint viszonyában, horizontális inkongruencia során az egyén a szakirányú végzettségétől eltérő szakterületen helyezkedik el. Zerényi (2017) vizsgálatai során a képességek hasznosíthatósága és az inkongruencia kapcsolatát is vizsgálva két elméleti megközelítést mutat be. A „job assignment theory” szerint a túl- és az alulképzettség is negatívan hat a munkáltató eredményességére. Az előbbi esetében a munkavállalók csak korlátozottan tudják a képességeiket hasznosítani, az utóbbinál pedig a munkavállalók képessége jelent korlátot. A „heterogenous skills theory” pedig arra mutat rá, hogy az azonos képzettséggel rendelkező munkavállalók között is jelentős tudás és képességbeli különbségek lehetnek. Zerényi (2017) arra is rámutat, hogy az inkongruencia egyes eseteiben nem okoz valójában gondot a képességek hasznosítása, míg más esetekben ez valóban problémát jelent a foglalkoztatás során, ezek alapján megkülönböztethető formális és valódi inkongruencia.

A képességek hasznosíthatósága szempontjából az illeszkedés vizsgálata a képzettséghez hasonlóan a képességek szintjeinek és típusainak figyelembe vételével is történhet. (Cedefop, 2010) Képességihiányról abban az esetben beszélhetünk, amennyiben a az adott képességek iránti munkaerőpiaci kereslet meghaladja az adott képességgel rendelkező munkavállalói kínálatot. Ezzel hasonló tartalmú fogalmak az „underskilling” és a „képeségbeli rés”, amikor a munkavállaló képességeinek szintje vagy típusa nem megfelelő az adott munkához. „Képességtöbblet”-ről vagy „overskilling”-ről akkor beszélhetünk, amikor a munkavállaló olyan munkát végez, ahol nem tudja a képességeit teljesen hasznosítani. Az inkongruencia a képességek elavulása szempontjából is vizsgálható, amelyet a keresleti és a kínálati oldalon tapasztalható változások is okozhatnak. Az idő előrehaladásával a technikai fejlődésnek köszönhetően egyes képességek feleslegessé válnak. Fizikai vagy mentális elavulás pedig az idő előrehaladtával amiatt is bekövetkezhet, hogy a munkavállalók egyes képességeiket már nem tudják a korábbiaknak megfelelően alkalmazni. „A hagyományos munkaerő-szükségleten alapuló megközelítések a képzettség és a foglalkozás közötti kongruenciát hivatott biztosítani, azonban az utóbbi évtizedekben növekvő inkongruencia miatt a speciális tudás mellett egyre nagyobb szerepe lenne a konvertálható, szélesebb körben felhasználható transzfertudásnak.” (Zerényi, 2017, 105.o.)

A közgazdaságtan egyik alapparadigmája, hogy minden társadalmi jelenség felfogható piaci folyamatként., amelyben „a piac az egymással versengő keresleti és kínálati ajánlatok összessége”. (Mérő, 2003, 44.o.) ***A piac értelmezése ennek megfelelően a munkavállalók egyes személyes jellemzőire, képességére, tudására is kiterjeszthető.*** Ezt támasztják alá a képességek szintjén végzett illeszkedési vizsgálatok is. A munkaerőpiacokon tapasztalható „jó képességű” munkavállalók iránti kereslet ennek megfelelően valójában az egyes szervezetek számára hasznos képességek és tudások iránti igényként értelmezhető, amelyben a munkakörhöz való alkalmasságon túl a szervezet működését hatékonyabbá tevő általános egyéni képességek szerepe is egyre fontosabbá válik. A közgazdaságtanban minden erőforrás szűkös jószág, így a megfelelő képzettséggel, képességekkel, személyes jellemzőkkel rendelkező emberi erőforrás is az. A „tehetséges” munkavállalók iránti munkaerőpiaci igény, vagy pontosabban hiányjelenség ebben az értelmezésben valójában bizonyos minőségi jellemzőkkel rendelkező emberi erőforrások szűkösségét jelenti. A „tehetség” fogalma ezt a szűkös erőforrást az emberi tényezőre (Szabó, 2011), míg a kompetencia fogalma annak egyes összetevői tekintetében vizsgálja. „A kompetencia alapú munkaerőtervezés követelménye átértékeli a szűkösség fogalmát, a hangsúly nem a globális, hanem a strukturális egyensúlyra tevődik át.” (Tóthné Sikora 2004) A megfelelő fogalomhasználat érdekében fontos a képesség és a kompetencia fogalom megkülönböztetése is. Simon (2006) meghatározásában a képesség egyén központú (input), míg a kompetencia szervezetközpontú (output) megközelítéshez kapcsolódik. ***A kompetencia konstrukum ennek megfelelően a gazdálkodó szervezetek nézőpontjából a munkaerőpiaci illeszkedés pontosabb vizsgálatát teszi lehetővé.***

A gazdasági modellek munkaerőpiaci modellezése alapvetően azonos minőségi jellemzőkkel rendelkező foglalkoztatási csoportokra értelmezhető. A munkavállalók minőségét a modellek „jobb” és „rosszabb” képességű kategóriával jellemzik, és a végzettséghez kapcsolják. (Ehrenberg-Smith, 2008) ***A munkaerő kereslet és kínálat minőségi jellemzőinek vizsgálata azonban éppen abból indul ki, hogy a munkaerő személyes jellemzői, pontosabban az emberi erőforrás személyes összetevőinek egyedi kombinációja különböző értéket képviselhetnek a munkáltatók számára.*** Ezen személyes összetevők bonyolult rendszerében pedig éppen annak megválaszolása válik

egyre nehezebb feladattá a szereplők számára, hogy mely képességek igazán értékesek a munkavégzés során az aktuális munkaerőpiaci helyzetben. A munka személyes minőségi kritériumainak megítélése annak szubjektivitása miatt azonban több szempontból is nehézségekbe ütközik. Az emberi jellemzők leírása során azzal a problémával kell szembenéznünk, hogy „egy ember legtöbb tulajdonságát csak megközelítő pontossággal írhatjuk le.” (Forgács, 1985, 36.o.) A kutatásomban ennek megfelelően a munkaerőkereslet és kínálat értelmezését éppen ezen minőségi jellemzőkkel kapcsolatban értelmezem, amelyhez a kompetencia fogalmát használtam fel. A következő részben ennek megfelelően a kompetencia konstruktum jelentését a munkaerőpiaci szereplők oldaláról vizsgálom. Úgy vélem, ez a fogalom a munkáltatók munkaerőfelvételi és a munkavállalók munkába állási és tanulási döntéseiket megfelelően kapcsolják össze elősegítve ezzel a minőségi illeszkedést a munkaerőpiacokon.

3.1.3. Kompetenciafogalom értelmezése a munkaerőpiacon

A kompetenciákkal való gondolkodás az egyén képességei, felkészültsége és az ellátott feladatok, ezen keresztül a vállalat sikerét meghatározó egyéni teljesítmények közötti kapcsolatra irányítja a figyelmet, amelyben az oktatás is kiemelt szerepet vállal. A kompetencia konstruktum lényege, hogy összeköti a szereplők gondolatmenetét az alkalmasság és a felkészülés kérdéseiben. *A kompetenciákkal való gondolkodás gyakorlatilag egy olyan közös platformot nyit, ahol a szereplők között „kommunikáció” indulhat ezekben a kérdésekben. A „párbeszéd” kialakulását azonban megnehezíti a fogalom elsősorban a fejleszthetőség tekintetében eltérő értelmezése, a felek közötti kommunikációban a legtöbb félreértés emiatt alakul ki.*

A kompetencia konstruktum a menedzsment szakirodalomban és a pedagógiában is fontos alapkategóriaként jelenik meg, amely azonban nagyon eltérő, sőt ellentmondásos tartalommal bír a két szakterületen. (Tóthné Téglás, 2017) Míg a menedzsment szakirodalomban a kiválóságot biztosító személyes jellemzők felkutatása állt a középpontban, addig a pedagógiában a tudás szerveződése szempontjából, a tanulás-tanítás szempontjai alapján vizsgálták a személyes jellemzőket. Napjainkra éppen a kompetenciák fejleszthetősége teszi lehetővé, hogy a kompetenciák használható menedzsment eszközzé váljanak. Ugyanakkor a pedagógiában használt merev fogalomhasználat az üzleti élet gyakorlatában bevált megközelítés irányába változik, amely az üzleti élet munkavállalókkal szemben támasztott elvárásait képes közvetíteni az oktatás felé. A kompetenciák fejlesztése ennek megfelelően már az oktatásban is kiemelt szerepet kap az iránymutatásokban, bár a gyakorlatban ez még sokszor ellentmondásosan jelenik meg.

Kompetencia fogalom a vállalatok oldaláról

A kompetenciákkal kapcsolatos első jelentős kutatásokat McClelland (1973) végezte. Kiindulópontként ezért McClelland kompetencia meghatározását használjuk a kompetenciák jellemzőinek elemzéshez, aki az alábbiak szerint határozta azt meg: „a kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban a személy olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményhez.” (McClelland, 1973, fordítás Szelestey 2008 alapján) McClelland (1973) kutatásai alátámasztották, hogy a kiemelkedő vezető jellemzőinek meghatározásához fel kell hagyni az akkoriban általánosan használt módszerek, a személyiségtesztek és az intelligencia tesztek alkalmazásával. McClelland az adott

munkakörben azokat vizsgálta, akik kiemelkedő sikereket értek el, és összehasonlította azokkal, akik csupán átlagos teljesítményre voltak képesek. Az összehasonlítás alapján azonosítható megkülönböztető jellemzőket kompetenciáknak nevezte, melyet elsősorban viselkedésalapú és nem személyiség vagy intelligencia alapú kategóriának definiált. (Winterton-Delamare 2005)

A kompetenciakutatásban végzett további munkák a **vezetői kiválóság kérdésére** keresték a választ. 1982-ben jelent meg Boyatzis „The competent manager” című műve (Boyatzis, 1982), mely egy általános vezetői kompetencia modellt dolgozott ki megalapozva ezzel a kompetenciákkal való további gondolkodást. Spencer és Spencer 1993-ban a McClelland által kidolgozott teszt (Job Competence Assessment) segítségével további méréseket végeztek. Az eredményeket megvizsgálva kidolgozták a jéghegy modelljüket, mely a kompetenciákat kompetenciaszintekre osztja. Ennek megfelelően egy kompetencia lehet motiváció, állandó személyiségvonás (trait), én-fogalom (self-concept), készség (skill) vagy ismeret (knowledge). A jéghegy modell alapján a készségek és az ismeret az egyén személyiségének jobban látható, ún. felszíni jellemzői, míg az én-fogalom, a trait és a motiváció sokkal inkább rejtett, a személyiség magvát képező jellemzők. (Szelestey 2008)

2. ábra: Kompetencia elmélet (Chouhan-Srivasatava, 2014)

A kompetenciákkal történő gondolkodás gyökerei tehát az Egyesült Államokból indultak, ahol az üzleti életben és a szervezett oktatásban (például az AMA, AACSB programjaiban) is egyre erőteljesebben terjedt a kompetencia alapú gondolkodás. (Winterton-Delamare 2005) A gyakorlat felől érezhetően fokozódó igény és az elméleti kutatások eredményei erősítették egymást, amely hozzájárult a program földrajzi terjeszkedéséhez.

Az amerikai tradíciót követően az európai megközelítések új irányt vettek, a kompetenciákat új megközelítésbe helyezték. **Az Egyesült Királyságban** a kormány kezdeményezésére került kidolgozásra egy általános vezetői kompetencia modell, a Management Charter Initiative (MCI) néven. A funkcionális elemzésen alapuló módszer segítségével kidolgozott modell célja az volt, hogy országos érvényű keretet teremtsen az Egyesült Királyság szakképzési rendszerében. **Franciaországban** az 1980-as évektől kezdett elterjedni a kompetencia alapú gondolkodás. Elsősorban a HRM gyakorlatában és a tanácsadó cégek munkájában terjedt el, megalapozva ezzel az üzleti életben a kompetenciák professzionális alkalmazását. Később a Nemzeti Munkaügyi Hivatal (ANPE) kezdeményezésére kidolgozott rendszerben is megjelent, amelyekben

elsősorban a kompetencia mérésére és a fejlesztésre került a hangsúly. Összehasonlítva az amerikai megközelítéssel a francia sokkal átfogóbb azáltal, hogy a kompetenciákat három kategóriába sorolja: kognitív (savoir), funkcionális (savoir-étre) és szociális (savoir-faire) kompetenciákra. (Winterton-Delamare 2005)

Németországban a kompetenciák angol megközelítését alkalmazták a szakmai képzések fejlesztése során (Schlüsselqualifikationen) 1996-ban felülvizsgálva a korábbi kompetenciaprofilokat az ún. cselekvési kompetenciák (action competence) meghatározásával dolgozták ki a szakmai képzések standard követelményrendszerét, több száz munkaköri profilra készült el az adaptáció. A foglalkozásokhoz köthető cselekvési kompetenciák (Handlungskompetenz) itt is három kategóriába kerültek, csak más megközelítésben. Az első a szakmai kompetenciák (Fachkompetenz), a második, a személyes kompetenciák (Personalkompetenz), a harmadik kategóriába a szociális kompetenciákat (Sozialkompetenz) sorolták. A német felfogásban a legújabb gondolat, hogy a három kategória közt az egyensúlyt a módszertani és tanulási kompetencia (Methoden- und Lernkompetenz) adja meg, mely egy új dimenziót jelent a korábbi felfogásokhoz képest. (Winterton-Delamare 2005) Az osztrák megközelítés nagyon hasonlóan a német kulcs kompetenciák (Schlüsselqualifikationen) meghatározásához az átvihető kompetenciák fejlesztésére épülő funkcionális és szakmai képzésekre koncentrál, amely már nem ismeretalapú képességeket és személyes képességeket is tartalmaz. (Winterton-Delamare, 2005) A kompetenciákkal való gondolkodás láthatóan az üzleti életben és az oktatásban párhuzamosan haladt, a két területen született eredmények segítették egymást.

A kutatásokban a szociálpszichológia és a csoportpszichológia is új eredményeket hozott, melynek köszönhetően a kompetencia fogalom az egyének, a csoportok és a szervezetek szintjén is értelmezhetővé vált. Wilkens (2004) összefoglalójában a kompetenciákat a definíciók vizsgálata alapján minden szinten valamilyen problémaszituáció sikeres kezelési képességeként értelmezi. Az egyén szintjén ez „önirányítási képességet”, míg a kollektív területeken olyan dinamikus képességeket jelent, amelyek „szükségesek a túléléshez, amelyek révén meg tudnak birkózni a fenyegető tendenciákkal, és meg tudják újítani cselekvésrepertoárjukat.” (Málovics, 2009) A fogalom értelmezése során ugyanakkor minden szinten új szempontok kerülnek az elemzésekbe. Az egyéni szinten a kompetenciák összetételének, természetének és a kompetenciaérzés kialakulási folyamatának vizsgálata, a csoportszinten a tagok hozzájárulása és az interakciós hatások vizsgálata nyújtanak új nézőpontokat. A kollektív szinteken pedig a kompetenciák tudatos alakíthatósága válik hangsúlyossá. Az eltérő nézőpontok összekapcsolásával egy szervezet egyéni, csoport- és szervezeti szinten értelmezhető kompetenciái egységes modellbe rendezhetők, amennyiben elfogadjuk, hogy az egyes szintek egymásra épülnek. Az egyéni és szervezeti kompetenciák közötti kapcsolat elemzéséhez Bandura szociális kognitív elmélete empirikusan alátámasztott alapokat biztosít. (Wilkens 2004) Bandura elmélete abból indul ki, hogy az egyén viselkedése, a környezete és személyes jellemzői szoros kölcsönhatásban állnak egymással, erre az összefüggésre épül a modellkövető tanulási és kompetencia elmélete is. Bandura egyéni és kollektív kompetencia szintek közötti kapcsolatának elemzése alapján a különböző szintek szoros egymásra épülésére következtethetünk.

A versenyelméletek is új nézőpontot hoztak a kompetenciakutatásokba. A szervezeti kompetenciák értelmezésének úttörői, Prahalad és Hamel (1990) a szervezet cselekvőképességét azzal a képességgel határozták meg, hogy képes a jövőbementően megfogalmazni versenyelőnyeit. Az elmélet az erőforrás alapú megközelítésből indul ki. Ezek szerint egy szervezet által kiválasztott kulcskompetenciák (core competence) olyan

belső erőforrások, amelyek piaci előnyhöz juttatják a vállalatot, hozzájárul a végtermék fogyasztó számára érezhető előnyeikhez, és nehezen utánozhatók a versenytársak számára. Prahalad és Hamel (1990) magyarázatában a vállalatot egy hatalmas fához hasonlítva, annak törzse és vastagabb ágai a szervezet kulcsfontosságú alaptermékei, míg a levelek és a virágok a fogyasztókhoz eljutó végtermékek. A hasonlatban a gyökérzet, amely táplálékot és stabilitást ad a fának, a szervezeti kulcskompetenciák (core competence). A kulcskompetencia- a szervezeti tanulás eredményeként létrejövő egyedi tudás, amely nem elégséges, de szükséges feltétele egy szervezet sikerességének. A szervezet képessége arra, ahogyan képes folyamatait integrálni és értékeket közvetíteni a szervezet felé. A kulcskompetenciák egyben a szervezet kommunikációs és együttműködési képessége, valamint az, ahogyan képes integrálni a szervezet különböző szintjein és szakterületein dolgozók munkáját. A szervezeti kompetenciákkal történő gazdálkodás ennek megfelelően stratégiai szintű gondolkodást, a menedzsment elkötelezettségét és folyamatos beruházást igényel. (Prahalad-Hamel, 1990) Srivastava tovább megy a gondolatban, valójában annak képessége, hogy egy vállalat képes-e a stratégiai célkitűzéseinek megfelelően alakítani kulcskompetenciáit, illetve azokat az egyének szintjére személyes elvárásokra "fordítani", biztosíthatja a szervezet hosszú távú versenyképességét. (Srivastava, 2005)

Kompetencia fogalom az egyén oldaláról

„A hétköznapi szóhasználatban a kompetens ember kifejezés alatt egyrészt azt értjük, hogy az illető kiemelkedő valamilyen területen, valamiben nagyon jó a környezetéhez képest. Másrészt nagyon fontos, hogy az egyén tudatában legyen képességeinek és ismerje fel azokat a képességeit, tulajdonságait, amelyben jobbnak tartja magát a társas környezetéhez képest.” (Juhász, 2008 p. 1.) Bandura kompetencia elméletében (1996) is az egyén kompetencia tudatossága, az ő megfogalmazásában kompetenciaérzése kerül a középpontba. Elméletében minden egyén rendelkezik valamilyen eredményelvárással és önhatékonysági elvárással, amely arra épül, hogyan ítéli meg saját cselekvési képességeit. (Wilkens, 2004) Az önhatékonysági vagy kompetenciaelvárás tehát az egyén meggyőződése arról, hogy egy adott szituációban képes-e eredményesen fellépni, ahol „a kompetens önvezérlés kulcsa az említett optimista meggyőződés saját magáról” (Málovics és társai, 2011)

Annak eldöntésében, hogy milyen mértékben tartja alkalmasnak, felkészültnek magát az adott feladatra korábbi tapasztalatai segítik. Adott szituációban feltételezett eredmény- és önhatékonysági elvárás kombinációjából az egyén eltérő kompetenciaérzése alakul ki. (Bandura, 1996) Amennyiben önhatékonysági elvárásunk alacsony eredményelvárással párosul, a tehetetlenség, magas eredményelvárás esetén a személyes inkompetencia érzése alakul ki bennünk. Magas önhatékonysági diszpozíció esetén, amennyiben alacsony eredményelvárással találjuk szembe magunkat, a relatív hatátnélküliség állapotába kerülünk, amikor az egyént a környezete akadályozza az adott eredményesnek tartott viselkedésben. A magas eredmény- és önhatékonysági elvárás eredményeként alakul ki a sikerélményt nyújtó kompetens érzés, Csíkszentmihályi által említett intrinzik, önszabályozó motiváció vagy flow élmény. (Málovics és társai, 2011)

Mindannyian rendelkezünk valamilyen kompetencia-készlettel, amely bizonyos feladatok sikeres ellátására prognosztizálhatnának. Annak megítélése azonban, hogy az adott feladat valójában milyen elvárásokat támaszt elénk, milyen szinten vannak képességeink ehhez, illetve másokhoz képest, már sokszor nehéz feladatnak bizonyul. Amennyiben a tapasztalataink és a környezetünk nem erősíti meg saját ítéletüket, nehezen

igazodunk el ezekben a kérdésekben. Bandura szociális kognitív elméletében (1996) a környezet szerepét hangsúlyozva kiemeli, hogy az egyének önhatékonysági elvárásai fejleszthetők. (Wilkens, 2004) Azáltal, hogy a szervezetek formálják az egyének munkahelyi környezeti jellemzőit tudatosan alakíthatják a szervezet tagjainak kompetenciaérzéseit, és ezen keresztül eredményességüket. Hasonlóképpen formálható az egyén kompetenciaérzése az oktatásban is a tanulás környezetének alakításával.

A német szakirodalomban az egyéni kompetenciák meghatározásának átfogó szemléletét találhatjuk (Winterton-Delamare, 2005), mely a foglalkozásokhoz köthető cselekvési kompetenciákat négy kategóriába sorolja:

- szakmai kompetenciák: szakma-specifikus ismeretek és képességek, feladatvégrehajtással kapcsolatos képességek, eredményorientációs kompetenciák;
- módszertani és tanulási kompetencia: analitikus, strukturált gondolkodás képesség, probléma-megoldási képesség, a kreativitás és a innovációs képesség, valamint a tanulás iránti elkötelezettség és tanulási képességek;
- szociális kompetenciákat: kommunikációs, együttműködési, konfliktuskezelési képességek és empátikus készség;
- személyes kompetenciák: önállóság és önbizalom, a változásokkal kapcsolatos hozzáállások, fejlesztési és önértékelési képességek, kritikai érzék, etikai érték, terhelhetőség, stressztűrő-képesség, stb.

Az egyén szakmai sikerében, eredményességében a cselekvési kompetenciák mind a négy területen megfelelő szintű kompetenciaszintet feltételeznek. (Wilkens, 2004)

Kompetencia fogalom az oktatás oldaláról

A pedagógiában használt kompetenciafogalom **„gyökerei Noam Chomsky generatív nyelvtani felfogásának kompetenciaértelmezéséig** nyúlnak vissza. A tudós a nyelvi rendszer ismeretének kompetenciáját és a felhasználását állította szembe egymással.” (Vass, 2010) Abból a megfigyelésből indult, mely szerint mindig kevesebbet használunk a valós nyelvi tudásunkhoz képest, és vannak, akik könnyebben tanulnak nyelveket, mások nehezebben. Ebből arra következtetett, hogy a nyelvi tudásnak a tanulható részek mellett velünk született összetevői is vannak. A tudás szerveződésében ennek megfelelően más területeken is lehetnek pszichológiai meghatározottságú komponensei. A pedagógiában elfogadott csoportosítás szerint a tudás szerveződésének tehát három nagy rendszerképző elve a szakterület logikája, a kultúra, azaz a társadalmi környezet, valamint az emberi megismerés pszichológiai sajátosságai. „Ez a három elv lényegében három dimenzióknak feleltethető meg, minden szervezett emberi tudást egy ilyen háromdimenziós térben lehet elhelyezni. Ezzel azt fejezhetjük ki, hogy a szervezett tudásban valamennyire mindhárom szervező elv jelen van, de súlyuk különböző lehet.” (Csapó 2011)

A szakértelem vagy hozzáértés természetesen nagyon sokféle lehet, szakterülethez, tartalomhoz kötött. „A szakértelem az adott szakterület által meghatározott konkrét ismeretek, készségek és képességek együttese.” (Csapó, 2011) Kialakulásához hosszabb időre, bonyolult, specifikus tréningekre van szükség, nem kötődik az életkorhoz. Ezen tudáselem fejlődése kumulatív jellegű, az iskolában tanultak nagy része ilyen jellegű tudás. A műveltség a tudásnak a kulturálisan meghatározott formája, társadalmilag értékes tudás, amely a mindennapi életben való eligazodást szolgálja. Napjainkban egyre összetettebb, nagyobb részt deklaratív tudásból áll, amelynek közvetítése az iskola feladata. A társadalom tagjaként eredményesen működő állampolgár „felkészítése” tehát

közvetítőkön keresztül történik, és nem kötődik életkorhoz. Ez a tudás is kumulatív, azaz felhalmozó jellegű, és bizonyos határok között transzferálható. (Csapó 2011) Kompetenciáról a tudás szerveződése alapján akkor beszélhetünk, „amikor a megismerés természetes sajátosságai határozzák meg a kialakítandó tudás szerkezetét, formáját... ilyenkor számít, hogy „mire van az agy formátálva, mi az, amit természetes módon hatékonyan fogad be az elme.” „A kompetencia esetében pszichológiailag meghatározott rendszerről beszélünk, amikor a tanulás módjai, a fejlődés és fejlesztés lehetőségei nagyrészt öröklött sémákon alapulnak.” (Csapó, 2011) A kompetenciák esetében tehát a fejlődése nagyrészt természetes módon, a környezettel való spontán interakciók révén megy végbe, ezért nehéz „mesterségesen” tanítani. A kompetencia nagyrészt életkorhoz kötött, főleg a fiatalok kitüntetett szakaszában alakítható. Kevésbé tartalomfüggő, széles körben lehet transzferálni, alkalmazni, nagyobb részt intenzív jellegű, fejlődésük nem egyszerűen egy kumulatív gyarapodás, hanem inkább „erősödés” jellegű. (Csapó, 2011) A tanulás ebben az értelemben a tudás megváltozásaként értelmezhető, amikor nemcsak a tudás gyarapodásáról, hanem a tudásrendszer megváltozását értjük alatta. A tanulás a környezettel való interakció révén is végbe megy, amely azt hangsúlyozza, hogy a tudást nem készen kapjuk, hanem „létrehozzuk, megalkotjuk a saját, személyes tudásunkat”. (Csapó, 2011) A tudás kialakulását a pszichikum sajátosságai természetesen mindig befolyásolják.

A kompetencia fogalma „az 1990-es években a pedagógiai fejlesztés egyik zászlóshajója lett. Ez egyfelől a fogalom gazdagodását eredményezte, másfelől azonban a kompetencia divathulláma újabb problémákat vetett fel.” (Vass 2010) Ennek eredményeként a kompetencia fogalom meghatározása egyre kevésbé lett egyértelmű a pedagógiában. Az OECD kezdeményezésében elindult oktatásfejlesztési programokban „olyan területeket is igyekezett a fejlesztés szempontjából kiemelni, amelyek nem köthetők tisztán kognitív folyamatokhoz... A DeSeCo program értelmezése szerint a kompetencia képesség a komplex feladatok adott kontextusban történő sikeres megoldására.” (Vass, 2010) A meghatározás hasonlít Wilkens definíciójához, amely a kompetenciát egy általános cselekvési és problémamegoldó-képességgként értelmezi, magába foglalja a hasznosítható tudást, valamint a cselekvés szociális és magatartási komponenseit egyaránt. (Wilkens, 2004) A kompetencia fogalom innentől kezdve a tanulás és tanítás tartalmi eleminek meghatározására irányul, Vass Vilmos szavaival „nem a tartalmi elemek elhagyásáról van szó, hanem egyfelől átstrukturálásáról, másfelől a képességek és az ismeretek egyensúlyáról.” (Vass, 2010) Ezek alapján a szerző összefoglalójában a fogalmat Coolahan definíciójával összegezi, mely szerint a „kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában.” (Vass 2010) Ez a meghatározás a korábbi pedagógiai értelmezést kibővítve a kompetenciák fejlesztését, valamint ezen tudáselemek hangsúlyos szerepét az iskolai tanítás keretein belül is kiemeli. „Ebben az esetben a kompetenciák, a pszichikus komponensrendszerek, komponensek fejlesztése a feladat, ami a befogadás (a spontán konstruálás) mellett a szándékos cselekvő, tevékeny tanulás által valósít meg a tárgyakkal, a személyekkel, a külvilággal, a külső tudással létrejövő kölcsönhatások által.” (Nagy, 2007)

A szakképzési rendszer javítását szolgáló kezdeményezések a kompetencia alapú megközelítést már az 1980-as évektől kezdődően alkalmazták Európa több országában és az USA-ban egyaránt. J. Delors munkatársaival végzett elemzésében (Magyar Unesco Bizottság, 1997) megfogalmazta, hogy az oktatási rendszerrel kapcsolatban új elvárásokat támasztanak a világgazdaságban végbement változások. Az UNESCO-nak

készített elemzésben egy újfajta, sokdimenziós oktatás képét vázolják, amely már nemcsak az ismeretszerzésre fókuszál. A tudásalapú gazdaságok, így az Európai Unió országai is elkötelezték magukat ezen az úton, és meghirdették „Az egész életen át tartó tanulás programját”. Az EU 2020 stratégia oktatási vonatkozásai alapján „Az új készségek és munkahelyek menetrendje” elnevezésű kiemelt kezdeményezés célja, hogy a munkaerő-piaci kereslethez hatékonyabban illeszkedő kínálatot a folyamatos tanulás és készségfejlesztés segítségével ösztönözze. A program a kompetenciákat egy feladat végrehajtása során alkalmazható általános jellemzőként, problémamegoldó képességként definiálja, amely tartalmazza az életpálya építéshez, a munka és magánélet egyensúlyának megteremtéséhez, az élethosszig tartó tanuláshoz kapcsolódó jellemzőket és a társakkal való együttműködéshez szükséges társas és emocionális készségeket is. (Kiss-Répatzky, 2012)

A program mellett elköteleződött országok, így Magyarország is, az általános alapképzés és a szakképzések fejlesztésén keresztül a felnőttképzés bővítésére egyformán nagy hangsúlyt helyeznek. A program egy kompetencia alapú képzési rendszer kiépítésére épül, mely lehetővé teszi egy rugalmasabb, az informális és formális képzési formákat is elismerő oktatási rendszer kialakítását azáltal, hogy nem előzetes tanulmányokat, kvalifikáltságot vár el, hanem egy kompetencia alapú értékelési és vizsgarendszerrel dolgozik. A szakmai kompetenciák kidolgozása feltételezi a kapcsolatot az üzleti élettel, és ezáltal hozzájárul az elvárásokhoz jobban illeszkedő, gyakorlatiasabb és a „cselekvő- és problémamegoldó képességet” fejlesztő képzési programok kidolgozásához. Ezen a területen a résztvevők és érintettek nagyon nagy számából és szétszórtságából adódóan azonban a kompetencia alapú gondolkodás bevezetése egy hosszadalmas folyamat, amely egy újfajta pedagógusi szemléletet és egy újfajta tanulási kultúrát feltételez. A kompetenciamérés a tanulási folyamatok eredményének mérését teszi lehetővé, amely a közoktatásban egy jól ismert és bevált gyakorlattá vált, de a felsőoktatásban még nem egy elterjedt gyakorlat. Tekintettel arra, hogy a felsőoktatás jóval heterogénabb, komplex feladatok ellátására, de a specializáció ellenére sem egy konkrét munkakörre készíti fel diákjait, sokkal nehezebb standard mérőeszközöket alkalmazni. (Halász, 2010; Kiss, 2010)

A kompetenciamérés ugyanakkor a hallgatók felé életszerűbbé teszi a tanulási célokat, a munkaadók oldaláról tekintve pedig a munka világához jobban illeszkedő felsőfokú képzés kialakítását teszi lehetővé. A menedzsmentben használt kiválóságot kutató kompetencia fogalom, amely a teljesítmény közvetlen előzményének tekinti a kompetenciát, arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkában való eredményességet a szűkebben vett megismerési folyamatok, azaz a „szaktudás” hagyományos értelemben vett tartalma már nem fedi el. McClelland a személyes és szociális kompetenciák meghatározó szerepére hívja fel a figyelmet hasonlóképpen, mint Sternberg (2005) az intelligencia fogalmát kibővítő modelljével. A felsőoktatásban a kompetencia alapú képzési rendszerekben a kompetencia pedagógiai és menedzsmentben használatos értelmezése ilyen formán válik összeegyeztethetővé. „A kognitív architektúrában megjelenő öröklődési logika is összeköthetővé válik így a tanulással, a környezethez való alkalmazkodás folyamataival.” (Kiss, 2010, 9.o.) Teichler (2009) arra hívja fel a figyelmet, hogy a munka világában tapasztalható kompetenciaelvárások kiemelése azt az üzenetet sugallhatják, hogy a felsőoktatás elsőrendű feladatának a munkára való felkészítést tekintjük.

A fogalomhasználat „közeledése”

A menedzsment és a pedagógiai szakterület által alkalmazott fogalmi megközelítés tekintetében három kérdés köré csoportosíthatók az eltérések. A tudatosság mindkét szakterület gondolkodásában szerepet kap, de amennyiben ezekben a kérdésekben nem alakul ki hasonló álláspont az egyéni felkészültség kérdésében sem indulhat el valódi kommunikáció.

- A kiválóságot biztosító személyes jellemzőkre koncentrálnunk vagy az általános alapképességek felől gondolkodunk?
- Az elméleti ismereteket vagy a gyakorlatias, alkalmazható tudást tartjuk fontosabbnak?
- Fejleszthetők-e ezek a jellemzők? Hogyan és milyen mértékben?

A menedzsmentben használt kompetencia definíciók legfontosabb közös jellemzője, hogy a **kompetenciát a hatékony és/vagy kiváló teljesítményhez kötik**. Egy személyiségjellemző csak akkor kompetencia, ha jelentősége van a teljesítmény szempontjából. Valójában, ha a szervezetek egyre égetőbb problémáját tekintjük, mely szerint egy gyorsan változó piaci környezetben kell képessé tenni magukat versenyképességük megtartására, számukra a kiválóság keresése a fontos. Olyan munkatársakra, vezetőkre van szükségük, akik képesek kiemelkedni, valamilyen pluszt felmutatni a versenytársaiknál dolgozókhöz képest ezzel is versenyelőnyt biztosítva szervezetük számára. A versenyben maradás feltétele Porter meghatározásában az, hogy a szervezet képes legyen valamiben jobban teljesíteni a versenytársaknál, miközben egyéb tevékenységeit is megfelelő színvonalon végzi. (Kotler-Keller, 2012) A kiválóság keresése a munkavállalók számára is kulcsfontosságú, azoknak a személyes jellemzőknek az ismerete, amelyek megerősítik munkaerőpiaci pozíciójukat. A felsőoktatási intézmények számára is alapvető, hogy megértsék azokat a szempontokat, amelyeket az üzleti élet állít végzett diákjaikkal szemben. A munkaerőpiaci igények felől, a munkavégzéshez szükséges jellemzők azonosítására kerül a hangsúly a DeSeCo meghatározásában is. (Rychen-Salganik, 2003)

3. ábra: Kompetenciák elvárás szemléletben a DeSeCo értelmezésében
(Rychen-Salganik, 2003)

A menedzsment definíciók másik legfontosabb jellemzője, hogy **a kompetenciákat egy adott munkakör, feladat vagy szerep betöltéséhez kapcsolják**. A kompetencia

cselekvésben nyilvánul meg (Leplat: „cselekvési kompetencia”), az egyén kompetenciái valójában egy adott feladat teljesítése során válnak hasznossá (Szelestey, 2008). Bár a menedzsment területén alkalmazott megközelítések is eltérnek abban, hogy a munkakörben ellátott feladatok („outcome megközelítés”) vagy a munkakört betöltő személyes megkülönböztető jellemzői („income megközelítés”) „oldaláról” építi fel a gondolkodást. (Winterton-Delamare, 2005) Ugyanakkor az, hogy az egyén kompetenciái és a feladatkör, amit ellát szoros kölcsönhatásban áll egymással (Bandura, 1996), azt is jelenti, hogy az egyén kompetenciái gyakorlással fejleszthetők, azaz a feladat ellátása során is fejlődnek. Az egyén a munkája vagy bármilyen feladat ellátása során is bővítheti kompetencia-készletét, kompetensebbé válhat más feladatok ellátására, képessé válhat új helyzetek megoldására. Mindez a gyakorlati oktatás bevezetésével, a tanulási és tanítási folyamatok újragondolásával kapcsolatban vetnek fel lehetőségeket.

A menedzsment definíciók harmadik közös jellemzője az, hogy a **kompetenciákat gyűjtő fogalomként használják**. Leplat megfogalmazásában a kompetencia strukturált, dinamikus módon kombinálja összetevő elemeit. (Szelestey, 2008) A kompetencia valójában egy készlet, amelybe kerülhetnek személyiségjellemzők, motivációk, készségek, képességek, jártasságok, speciális ismeretek, módszertani ismeretek, tudás, stb. Ez szintén komoly előrelépést jelent a korábban alkalmazott munkaköri alkalmasságot vizsgáló módszerekhez képest a menedzsment területén, valamint az oktatásban is a tudástartalmak kialakítása során.

A menedzsment szakirodalomban található kompetencia meghatározások között a **legnagyobb eltérés a kompetenciák természetének értelmezésében** látható. A különbség az értelmezések között igazából abban figyelhető meg, milyen mértékben tartják az egyes elemzők a kompetencia-készlet mélyen gyökerező személyiségjegyeit meghatározónak, és milyen mértékben alakíthatónak, fejleszthetőnek azokat. Ez a dilemma nagyon hasonló a pedagógiában tapasztalható kérdéssel, mely a kompetenciák fejleszthetőségére vonatkozik. A kompetencia dinamikus erőforrásként történő értelmezése ugyanakkor arra a megközelítésre épül, amely a kompetenciák fejleszthetőségét hangsúlyozza, és kompetenciafejlődés során a munkahelyi szocializáció szerepét emeli ki. A fizikailag megtestesülő erőforrásokkal ellentétben a kompetenciák a használat során nem fogynak el, éppen hogy fejlődnek. A kompetenciákkal történő gazdálkodás során éppen ezért folyamatosan „gondozni”, fejleszteni kell azokat, különben elavulnak, „megcsappannak”. (Prahalad-Hamel, 1990) A kompetencia alapú gondolkodás az elmúlt évtizedben elterjedt menedzsment eszközzé fejlődött. A kompetenciákkal történő gazdálkodás a szervezet szintjein eltérő céllal alkalmazható, de ugyanakkor minden esetben megfelelő szakmai hozzáértést feltételez. A vállalati gondolkodásban ez kétféle „szakértelmet” takar. Egyrészt elengedhetetlen a személyes összetevők pszichológiai és pedagógiai természetének ismerete, másrészt azonban a vállalati teljesítmény biztosítása szempontjából még fontosabb a menedzseri szempontok érvényesítése, azaz a vállalati teljesítmény szempontjából fontos személyes összetevők, a munkaerő minőségi tényezőinek azonosítási képessége. A felsőoktatási fejlesztési folyamatokban megjelenő kompetenciafogalom is a kompetenciák fejlesztését helyezi már a középpontba, melynek megvalósulása itt is csak megfelelő hozzáértéssel valósulhat meg. Ez a „hozzaértés” elsősorban a pedagógiai megközelítésből gyökerezik, de napjainkban egyre inkább már a munkaerőpiaci szemlélettel is kiegészül.

A kompetenciafejlesztési programok sikerességét növeli, amennyiben értékelési rendszer is kapcsolódik hozzá. Az oktatásban elsősorban erről az oldalról jelenik meg a kompetencia fogalma. A kompetenciák fejlesztése ugyanakkor a tanulás tágabb értelmezését feltételezi, amely annak elismerésére épül, hogy folyamatosan tanulunk.

Kompetencia készletünk folyamatosan bővül munkahelyi, tanulás közben szerzett és személyes tapasztalataink alapján. A szervezett képzésekkel szemben támasztott új követelmény a változatos formában szervezett, az igényekhez szorosan illeszkedő, gyakorlatorientált programok kidolgozása, amely képes szintetizálni az informális és a formális képzési eredményeket. Fontos azonban a folyamat tudatosságát hangsúlyozni. A kompetencia alapú fejlesztés szerepe abban nyilvánul meg, hogy segít annak pontosabb meghatározásában, hogy miben kell fejlődünk. Az egyén részéről mindez tehát egy tudatos önképzést, a vezető részéről pedig egy új szerepkör (a vezető, mint tanár) betöltését, a felsőoktatás oldaláról a tanulás-tanítási folyamatok és tartalmak újragondolását igényli.

„A kompetencia fogalma a tudáskonceptió változásának köszönheti népszerűségét: hangsúlyeltolódás ment végbe az ismeretalkalmazás, gyakorlat irányába.” (Karcics, 2011) A bolognai folyamatban a foglalkoztathatóság kérdése került előtérbe, de az oktatás társadalmi felelőssége ezzel nem szorult háttérbe. A munkaerő-piacon az egyre magasabb fokú végzettséget igénylő munkakörök iránti igény növekedése az egyre magasabb kompetenciaelvárásokon keresztül a felsőoktatás alkalmazkodását is igényli. A felkészítés célja, hogy a diákok olyan információkat, tudást és kompetenciákat szerezzenek, amelyekkel megfelelő állást találhatnak, képesek legyenek saját szakmai karrierjüket menedzselni. A magasabb intellektuális képességeket igénylő munkakörökben a kevésbé behatárolható feladatokat is meg kell tudni oldani, új szakmai megoldásokat alkalmazni, rátalálni innovatív megoldásokra, felkutatni a lehetőségeket, felelősséget vállalni. Ezekben a munkakörökben a munkavállalók sokszor maguk értelmezik feladataikat, munkakörük tartalmát, és a társadalmat is érintő gazdasági döntéseket hoznak. A gazdasági életben tapasztalható átalakulások hatására úgy tűnik a menedzsment szakirodalomban használt gondolkodás a felsőoktatás fogalomhasználatát is egyre inkább meghatározza.

A kompetencia konstruktum ennek megfelelően a munkaerő-piac keresleti és kínálati oldala közötti dinamikus változó kapcsolatként értelmezhető, amely a kiváló teljesítményhez köthető személyes jellemzőkre fókuszál, azokat tágran értelmezi, és a kompetenciákat alapvetően fejleszthetőnek tekinti.

3.2. VÁLLALATI EMBERI ERŐFORRÁSGAZDÁLKODÁS

A minőségi munkaerő iránt megnövekedett kereslet és a lassan alkalmazkodó kínálat hatására a gazdálkodó szervezetek számára kulcsfontosságúvá vált a kérdés, **hogyan tudnak vonzók lenni a jó képességű munkavállalók számára, és hogyan ösztönözzék ezen, kiemelkedő képességű értékes munkavállalóikat jobb teljesítményre.** Arra, hogy a munkahelyi környezetben a teljesítmény hogyan ösztönözhető már régóta keresik a kutatók és a vállalati szakemberek a választ. A klasszikus közgazdaságtan racionalitási feltételeire épülve elsősorban az anyagi ösztönzők szerepét vizsgálja az erőfeszítés növelése és a jobb képességű munkavállalók megszerzésére. A humán tudományok a munkamotiváció anyagi vonzatán túli értékeire, valamint a munkaszituációban az egyéni személyes és a környezet szociális tényezőinek szerepére hívják fel a figyelmet. A közgazdasági és a humán megközelítéseket McGregor elméletével párhuzamba állítva, azok két különböző emberképre épülnek. Míg az első szerint a dolgozók racionális, egoista lények, akik a munkavállalásról „hideg és mechanikus” döntéseket hoznak, addig a második a dolgozó önálló, saját motivációkkal rendelkező emberi lény, akinek a döntéseit szociális normák vezérlik. Armstrong és Taylor (2014) összefoglaló könyvükben a szakirodalmi kutatásai alapján az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás gyakorlatában megkülönböztetik a költség-haszon elvekre épülő „hard HRM” és a „soft HRM” változatát, amely a munkavállalókra gondolkodó és reagáló személyiséggként tekint, a két gyakorlat valójában kiegészíti egymást. A tehetségmenedzsment szakkönyvek arra hívják fel a figyelmet, hogy a korábban alkalmazott inkább emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatot leváltja egy új szemlélet, amely sokkal erősebben épít a humán tudományok eredményeire. (Michaels et al 2001) A minőségi munkavállalók biztosítása kulcsfontosságú feladat a vállalatok sikerében. „Azok a cégek, amelyek gyorsan és hatékonyan reagálnak a szakemberhiányra, nagyobb mértékben részesülnek ebből a ritka forrásból, és ami ennél is fontosabb, a munkaerőpiacon fellelhető legjobb szakemberek közül is többet szerezhetnek meg.” (Handfield-Jones 2007) Ebben a fejezetben a közgazdasági és humánelméletek vizsgálata során olyan megoldásokat kerestem, amely egyrészt magasabb erőfeszítést és jobb képességű munkaerőállományt eredményeznek, másrészt segíti a jobb képességű munkavállalók kiszűrését és megtartását.

4. ábra: Emberi erőforrásmenedzselési ciklus (Armstrong, 2006, 6.o. alapján)

Armstrong (2006) az emberi erőforrás szervezeten belüli teljesítményét biztosító HRM folyamatokat négy általános feladat összekapcsolódó folyamatként értelmezi, ennek a ciklikus folyamatát mutatja az ábra. A „kiválasztás” biztosítja a megfelelő embert az egyes munkakörökbe, a teljesítménymenedzsment rendszeren belül történik az „értékelés”.

(Armstrong leírásában ugyan nem szerepel egyértelműen az, mire vonatkozik az értékelés, az vonatkozhat az egyénre és a teljesítménykritériumokra is.). A jobb teljesítményt ezt követően a „fejlesztés”, valamint a rövid és hosszú távú célokhoz kapcsolódó „jutalmazás” az ösztönzési rendszernek megfelelően segítheti. A fejezetben ezen feladatokhoz kapcsolódó elméleteket mutatom be.

A teljesítmény növelésének kérdése természetesen felveti azt a kérdést is, hogy vajon mit tekintünk teljesítménynek. A teljesítmény értelmezés a bemutatásra kerülő modellekben is eltérő, az egyes szervezetek is nagyon eltérően értelmezhetik azt a valóságban. Az egyén szintjéről „építkező” elméletek, így a közgazdasági és munkapszichológiai gondolatmenet is a munkatevékenység végeredményeként elsősorban az egyéni teljesítmény meghatározó feltételeit keresik. A vállalatelméletekben ugyanakkor ennél komplexebben értelmezik a teljesítményt, amelyben a gondolatmenet azonban már a szervezet szintjén kezdődik. A változó piaci környezetben a vállalat kapcsolatrendszere összetettebb, amelyben az egyes érintettek (stakeholderek) elvárásai is összetettebbek. (Neely-Adams-Kennerley, 2004) Ennek megfelelően a stakeholderek mennyiségi és minőségi teljesítménykritériumai mentén a teljesítmény jelen és jövőbeli dimenziói is fontossá válnak. Ebben a szemléletben az egyéni munkavégzés szempontjából már nemcsak a végeredmény, hanem az is fontossá válik, ahogyan a munkavállaló ehhez az eredményhez eljut. (Armstrong, 2006)

3.2.1. EEM közgazdasági megközelítésben

A klasszikus közgazdaságtan a piaci szereplők egyéni döntéseit két csoportba osztja annak megfelelően, hogy „az élet folyamatos fenntartásáról vagy a jövő lehetőségeinek megalapozásáról van-e szó.” (Mérő, 2003, 45.o). A munkaerőpiacon a munkáltatók és munkavállalók foglalkoztatással és munkavégzéssel kapcsolatos döntései is tartalmazznak rövid és hosszú távú döntéseket. A modellben a szereplők rövid távon a döntéseikkel együtt járó költségek és hasznok alapján, hosszú távon a kockázatok és a hozamok kalkulációja alapján választanak. „A gazdaságelmélet alapja egy szélsőségesen racionális emberkép. A pszichológusok tudják a legjobban, hogy ez az emberkép mennyire nem helytálló.... A korlátlan racionalitásnak gátat szabnak az ember igencsak korlátos információ feldolgozási képességei is. És akkor még meg sem említettük az ösztönöket. Ennek ellenére a gazdaságelmélet igen messzire el tudott jutni egy ennyire absztrakt és nyilvánvalóan téves emberkép segítségével.” (Mérő, 2003, 49. o.) A közgazdaságtan racionalitásra vonatkozó feltevése a szereplők döntéseiben alapvetően következetességet és folyamatos alkalmazkodást feltételez, amely a gazdasági jelenségek során az alapmotívumok feltárására nyújt lehetőséget. Így a vállalatok munkaerőgazdálkodási kérdéseinek megértésében alapvető ennek megértése.

Javadalmazási rendszer kialakítása

A munkaerő-kereslet alapmodellje feltételezi, hogy a munkáltatók ismerik a különféle munkaerő-fajták határtermelékenységi listáját és piaci bérét, és mindegyik fajtából a nyereségmaximalizáló mennyiséget alkalmazzák. A modellben a rövid távon tökéletes versenyt feltételezve a vállalatok a munka határtermék-bevételével egyenlő munkabért kínálnak munkavállalóiknak. A valóságban azonban nem ilyen egyszerű a helyzet, több okra is visszavezethető, hogy a vállalatokat milyen megfontolások vezetik arra, hogy a különböző munkavállalóiknak különböző bért kínáljanak fel.

A vizsgálat kiindulópontjaként egy olyan vállalatot feltételezünk, amely a tökéletes verseny keretei között mozog, azaz a vállalatok ár-elfogadók a termékpiacon és bér-elfogadók a munkaerőpiacon. A vizsgálatok során a vállalatok rövid távú döntéseinek szempontjait és menetét elemezzük, így a tőke adottságként jelenik meg, és a vállalat a munkaerőpiacon vízszintes munkaerő-kínálati görbével találja szembe magát. Feltételezzük, hogy a vállalat adott munkaerő igénnyel rendelkezik, kialakította a termeléséhez rövid távon szükséges létszámigényét. A vállalat a termelési technológiájának elemzése alapján, és attól függően, hogy a dolgozók termelékenysége milyen mértékben függ egymástól és mennyiben függ a tőkétől dönt a magasan és az alacsonyabban végzett munkaerő közötti átváltásáról és a felvételi követelményekről. A bemutatott modellekben tehát a kompetitív piacon tevékenykedő költségminimalizáló vállalat rövid távú elsődleges foglalkoztatási optimum feltételét, illetve a vállalat által fizetett optimális bért keressük. A dolgozók díjazása történhet a munkaidejük, a teljesítményük vagy a kettő valamilyen keveréke alapján. Az alábbiakban a változó és a fix bérezés hatásait hasonlítjuk össze. Majd a bér meghatározásának szempontjait vizsgáljuk. (Lazear, 2006)

*A közgazdasági megközelítés a vállalat bérezéssel kapcsolatos döntésének vizsgálata során abból indul ki, hogy **a munkavállalók erőfeszítéseit és képességeit is figyelembe veszi teljesítményük alakulásában.*** Az a vélekedés, hogy a magasabb bérek növelik a munkavállalók termelékenységét, a vállalathoz csábított munkavállalók típusához kapcsolódik, vagy az adott dolgozóból kihozható termelékenységgel függ össze. (Ehrenberg-Smith, 2003) Az egyik magyarázat szerint a magasabb bérek jobb képességű dolgozók felvételére nyújtanak lehetőséget, mert növelik a munkáltatóhoz jelentkezők táborát, és lehetővé teszik a vállalat számára, hogy jobban megválogassa dolgozóit, „lefölözhesse” a jelentkezők legjavát. Más indoklás alapján a magasabb bérek a munkavállalókból nagyobb termelékenységet hoznak ki, amely a vállalati kötődéssel együtt járó erőfeszítéssel magyarázható. Minél magasabbak a bérek ahhoz képest, amennyit a munkavállalók másutt kaphatnának, annál kevésbé valószínű, hogy kilépnek a cégtől. A piaci lehetőségekhez képest jobban jövedelmező állás elvesztésének esélye pedig fenyegetőleg hat arra nézve, hogy megszegjék ígéretüket, mely szerint keményen fognak dolgozni. A munkáltató és a munkavállaló a munkaszerződés megkötésekor formális és informális ígéreteket tesznek egymásnak a jelenlegi és jövőbeli viselkedésükre nézve. Ahhoz azonban, hogy ezeket az implicit szerződéseket önkényszerítővé tegyék, a munkáltatónak és a munkavállalónak a szerzett többleten osztoznia kell. (Ehrenberg-Smith, 2003) Ha a munkavállaló többet kap, mint amennyire másutt szert tenne, viszont több nyereséget termel munkáltatójának, mint amennyit egy helyébe lépő munkavállaló termelne, akkor mindkét felet veszteség érné a munkaszerződés megszegéséből. A dolgozó által előállított határtermék-bevétel és a másutt elérhető bér közötti rés olyan többlet, amelyen a munkáltatónak és a munkavállalónak valamiképpen meg kell osztoznia. A többlet sokféle megosztása lehetséges. A munkáltatónak el kell döntenie, hogy a sok lehetséges javadalmazási szint közül melyiket ajánlja a belépő és a meglévő munkavállalóinak, hogy az számára többletnyereséget hozzon figyelembe véve, hogy a felosztandó többlet nagysága épp a javadalmazási szint függvénye. A vállalat célja, hogy termelékeny és nyereséget termelő munkaerő-állományt gyűjtsön, és képes legyen azt megtartani.

Kiindulópontunk, hogy a munkavállaló teljesítménye (e) a képességei (A) és az erőfeszítése (X) függvénye. Az elvárt teljesítményszint eléréséhez adott képességű egyénnél ezek alapján az erőfeszítés egy bizonyos nagysága köthető, amely megfelelő. A két tényező összefüggéséből következik ugyanakkor, hogy egy adott teljesítmény

eléréséhez a jobb képességű egyén részéről kisebb erőfeszítés is elegendő. Adott képességekkel rendelkező munkavállaló az erőfeszítés és a munkabér összevetése alapján dönt. Egy állásajánlat adott teljesítményelvárási szint és munkabér kombinációját tehát a munkavállalók azon csoportja fogadja el, akik az ahhoz szükséges minimum képességszintet elérik. Ez a szint az a pont, ahol az e_0 teljesítményszinthez kapcsolódó erőfeszítés és munkabér kombináció hasznossága éppen egyenlő a szabadidő hasznosságával. A legkedvezőbb munkahely megválasztása során a munkavállalók esetében tehát létezik egy átváltási pont a képességeik szintjében, amely a fix és a változó bérezés közötti választást meghatározza. A fix bérezés minimum teljesítményszintjét az adott minimum képesség szint alatt lévők is képesek teljesíteni, míg a változó bérezés magasabb teljesítményszintjeit csak az átváltási szint feletti dolgozók. Ezek alapján az alacsonyabb képességűek számára a fix bérezés a vonzó, míg a jobb képességűek számára a változó bérezéssel érhetnek el magasabb jövedelmet, és dönthetnek saját erőfeszítéseik szintjéről. Az ábrából látható, hogy e^* -nál nagyobb output esetén a munkavállaló magasabb bért érhet el. Amennyiben a teljesítménye elmarad ettől, nem éri meg számára a változó bért kínáló vállalatnál maradni, és kilép. ***A változó bér hatására a jobb képességű munkavállalók jelentkeznek a vállalathoz.*** A kiválasztódásnak köszönhetően a vállalatnál dolgozók átlagos képességszintje megnövekszik.

5. ábra: Fix és változó bérezés (Lazear, 2000)

ahol W: fix bér, K: belépési költség, b: darabbér, e: teljesítmény

A jó képességű dolgozók számára a változó bérrel elérhető jövedelem ösztönzőleg hat, nagyobb erőfeszítéssel dolgoznak. Ez az erőfeszítés az adott képességű munkavállalók esetében is eltérő lehet. Az időbérezés esetében a nyújtott teljesítmény az alacsony és a magas képességűek esetében is azonos lehet, mivel az adott munkabér és erőfeszítés kombinációból a magasabb képességűek számára is elegendő kisebb erőfeszítéssel az ábrából leolvasható A pontot választani. Darabbér esetén a rosszabb képességűek továbbra is az A pontot kénytelenek választani (az időbérezési rendszerbe maradvá), de a jobb képességűeknek van lehetőségük a B pontot (változó bérezéssel) választani. A darabbérezési rendszerre történő átállás a munkavállalók erőfeszítéseit megválaszthatják aszerint, hogy milyen saját erőfeszítés és bér kombinációt tartanak megfelelőnek. Vannak, akiket a magasabb bér elérése nagyobb erőfeszítésre ösztönöz, és vannak, akik továbbra is megelégszenek az órabérezési rendszerben elérhető bér és erőfeszítés kombinációval. Az órabér esetében tehát a munkavállalók azonos teljesítményt választanak, míg a darabbér esetén adott képességszintet feltételezve is munkavállalói típusfüggő teljesítményszintek alakulnak ki. Megállapítható tehát, hogy a változó bér bevezetése növeli a munkavállalók teljesítménye közötti különbségeket.

A kibocsátáson alapuló változó bérezés közvetlen ösztönzést jelent a dolgozóknak arra, hogy többet termeljenek. A munkáltatónak módja van olyan kibocsátásra alapozott módszer meghatározása, amely a számára többletnyereséget biztosít és a munkavállaló számára is ösztönző. A fizetési rendszer akkor a leghatékonyabb, amennyiben a dolgozó megkapja a teljes határterméket a fizetési rendszerben, amely a dolgozó és a vállalat maximalizálási feladatának elemzésével bizonyítható. Más szavakkal ha a vállalat a nettó bevétel 100%-val egyenlő bért fizet, akkor maximális a profitja. (Lazear, 2006) Egy másik ok arra, hogy a dolgozó kapja meg a teljes határterméket, hogy ha kevesebbet fizetünk nekik, kontraszelekciót okozunk, azaz a rosszabb képességű dolgozók maradnak a vállalatnál. A két vállalat különböző rendszerükkel versengve a dolgozókért osztályozza a dolgozókat. A nettó bevétel 100%-t fizető vállalat (A) képes a magas termelékenységűeket magához csalogatni, mivel a magasabb teljesítménytartományban kínál magasabb jövedelmet. Az a vállalat (B), amelyik ennél kisebb mértékű jutalékot fizet, bár belépési költségeket nem számít fel, mégis az alacsonyabb termelékenységű dolgozókat kapja, mivel az alacsonyabb teljesítménytartományban fizet többet a versenytársánál. Mindaddig amíg az A vállalat a bérleti díjat jól határozza meg, több jövedelme lesz, mint a másik vállalatnak. A B vállalatot kontraszelekció sújtja.

6. ábra: Kontraszelekció eltérő darabbérezési rendszer esetén (Lazear, 2006)

Amennyiben a vállalat az ráfordításon alapuló időbérezést választja, akkor lehetséges van a béreket úgy meghatározni, hogy az növelje a dolgozó termelékenységét. Egy olyan fizetési rendszer, amely a dolgozó pályafutásának kezdeti éveiben alul fizet, később pedig túlfizet, leginkább olyan dolgozók számára vonzó, akik hosszú távra szóló kapcsolatot kívánnak kialakítani munkáltatójukkal, és elég szorgalmasan dolgozni ahhoz, hogy elkerüljék a halasztott jutalmukhoz való hozzájutás előtti elbocsátást. (Ehrenberg-Smith 1992) Ha a munkáltatóknak nincs tudomásuk arról, hogy a pályázók közül kik azok, akik szorgalmasak, a halasztott javadalmazás megfelelő bérezési rendszer lehet. Egyfajta jelzési mechanizmusként szolgálhat, arra, hogy a munkáltatók olyan információkat tárjanak fel, amelyekre másként nem tehetnek szert. A vállalat ugyanakkor a halasztott fizetéssel növeli a munkavállalók érdekeltségét a szorgalmas munkában. A munkavállalónak, ha már megkapta az állást, érdemes iparkodnia a munkában, hogy jogosulttá váljék a későbbi túlfizetettségre. A munkáltatónak több éve van arra, hogy kiszűrje a lógósokat, és megszüntesse a munkaviszonyt.

A vállalatnak úgy kell meghatároznia a halasztott fizetés ütemezését, hogy a dolgozóknak pályafutásuk elején határterméküknél kevesebbet, később pedig határterméküknél magasabb bért fizet. A rendszernek két feltételt kell kielégítenie. Egyrészt a munkavállalónak felkínált keresetáramlás jelenértékének el kell érnie a dolgozó számára a munkaerőpiacon kínált alternatív keresetáramlás jelenértékét, különben a vállalat nem

tudja magához vonzani a dolgozót. Mivel az időben távolabbra halasztott fizetést diszkontálják, a halasztott összegeknek annál nagyobbaknak kell lenniük, minél magasabb a dolgozók diszkontrátája, vagyis jelenorientáltsága. Másrészt pedig a rendszernek a keresleti oldal egyensúlyi feltételeit is ki kell elégítenie, mely szerint a vállalatok maximalizálják nyereségüket. A két feltétel akkor teljesül, ha a munkaerő-felvétel addig a pontig történik, amíg adott személy teljes pályafutása alatti határtermékének jelenértéke egyenlő nem lesz a pályafutása alatti keresletáramlás jelenértékével.

7. ábra: Halasztott javadalmazás időbérezés esetén (Ehrenberg-Smith, 2003)

A grafikus ábrából látszik, hogy adott személy pályafutása során az MRP emelkedik. A munkaviszony első t^* évében a javadalmazás MRP alatt marad, t^* -nál pedig a javadalmazás kezdi meghaladni az MRP-t. A t^* -tól az r évig terjedő időszak az, amelynek folyamán a szorgalmas dolgozó jutalmat kap azáltal, hogy magasabb javadalmazásban részesül, mint amit másutt kapna. Ahhoz, hogy a vállalat mind a munkaerő-, mind a termékpiacon versenyképes legyen, az ábrán szereplő A terület jelenértékének egyenlőnek kell lennie a B terület jelenértékével. A munkáltatók ebben a rendszerben azt a kockázatot vállalják, hogy lesznek olyan idősebb „túlfizetett” munkavállalók, akik hosszabb ideig maradnak a munkahelyükön, mint amennyi a jutalmuk begyűjtéséhez szükséges (azaz r -nél hosszabb ideig). Az idősebb dolgozók, mivel pillanatnyi bérük magasabb, mint a másutt elérhető bér, abban érdekeltek, hogy tovább folytassák a munkavégzést, mint ameddig a vállalat számára nyereséges.

A megfelelően megválasztott bérezési rendszer tehát egyrésztől nagyobb erőfeszítésre ösztönzi a munkavállalókat, másrésztől pedig jelzési mechanizmusként lehetővé teszi, hogy a jobb képességű munkavállalókat magunkhoz vonzzuk. Az elmélet szerint ezt a változó bérezéssel és a halasztott fizetéssel érhetjük el. Számos oka lehet annak, hogy a vállalat mégsem a változó bérezési rendszert választja. A ráfordításhoz kötött, az időn alapuló fizetés irányába számos tényező térítheti el a vállalatokat. A legnyilvánvalóbb ok, amennyiben a termelésnek még a pontatlan mérése is költséges. Nem kifizetődő a mérés akkor sem, amikor az adott munkakörbe dolgozók termelékenysége nem tér el jelentősen egymástól. Másrésztől amennyiben a munkavállalókat kizárólag a folyó kibocsátásuk szerint fizetik, akkor a kibocsátás ingadozások teljes kockázatát ők viselik, azokat is, amelyeket rajtuk kívül álló események (pl. betegség, gépek meghibásodása) idéznek elő. Ha a dolgozók munkaidő szerinti díjazást kapnak, akkor a munkáltató vállalja termelékenységük ingadozásának kockázatát. *A legnagyobb problémát azonban a*

minőségi elvárások és a vállalat egyéb érdekeinek érvényesítése jelenti a teljesítményhez kötött bérezés esetében. A szigorú darabbérben fizetett dolgozók abban érdekeltek, hogy gyorsan dolgozzanak, ennek következtében kevésbé törődnek a minőséggel és a szervezet számára fontos egyéb tényezőkkel. Ezeknek a megfontolásoknak köszönhető, hogy a valóságban a vállalatok többsége a munkaidőn alapuló bérezést választja, esetleg a teljesítmény alapú bérezés elemeivel ötvözve. Az aktuális munkaerőpiaci szituációban, amikor a minőségi szempontok erősödése figyelhető meg a gazdálkodó szervezetek működésében, a változó bér alkalmazása ellentmondásossá válhat. Egyrészt a minőségi kritériumok mérése a szubjektivitás miatt nehezebben megvalósítható. Ugyanakkor a teljesítményben érezhető különbségek láthatóvá tétele az erőfeszítések elismerése és ösztönzése érdekében kulcsfontosságú lehet, amennyiben az egyes munkavállalók teljesítménye közötti különbség jelentős.

Amikor valamely piacon csak egy vállalat vásárol munkaerőt, az ilyen vállalatot monopszóniumnak nevezzük. A monopszónium képes a befolyásolni a bér nagyságát, nem árelfogadó. Mivel a felé irányuló kínálati görbe a piaci kínálati görbe, a versenyző vállalatától eltérően nem vízszintes, hanem jobbra emelkedő munkaerő-kínálati görbével néz szembe. Bár ritka eset, hogy a munkaerő szolgáltatásait valóban csupán egyetlen vállalat veszi igénybe, *emelkedő munkaerő-kínálati görbével viszont más esetekben is szembe találkozhatnak a vállalatok.* **Monopszónista viselkedés ennél fogva versenyző munkaerő-piacokon is létrejöhet** (Boal-Ransom, 1997). Például a vállalat méretének növekedésével egyre költségesebb a dolgozók erőfeszítésének mérése. Ennél fogva minél nagyobb a vállalat annál többet kell az egyéni erőfeszítések kicsikarásához hatékonysági bértöbbletként fizetnie. Ha a vállalatnak magasabb bért kell fizetnie, ahogy egyre több dolgozót vesz fel, ez valójában azt jelenti, hogy egyre emelkedő munkaerő-kínálati görbével néz szembe. A monopszónista viselkedést ebben az esetben tehát a növekvő felügyeleti költségek váltják ki. (Ehrenberg-Smith, 2003) A monopszónista vállalatnak a munkaerő-állományának bővítéséhez emelnie kell a munkaerőbéreket. Az új dolgozó megfizetésén felül valamennyi dolgozónak magasabb bért kell fizetnie, emiatt a munkaerő-felvétel határköltsége meghaladja a bért. A monopszónista vállalat tehát addig vesz fel dolgozókat, amíg a munkaerő határtermék-bevétele egyenlővé nem válik a pótlólagos dolgozó felvételével járó határkiadással, amely nagyobb a bérnél. Ennek következtében a monopszonizált munkaerő-piacon a bér és a foglalkoztatási szint a munkaerő-kínálat és a határtermék-bevétel egyenlőségéből adódó bér és foglalkoztatási szint alatt van.

8. ábra: A monopszónium hatása (Ehrenberg-Smith, 2003)

A kiválasztás során a jelentkezők közül a megfelelő, jelen esetben a jó képességű munkavállalókat kell kiszűrni. A beválasztási arány pontosabb kiválasztási eszközök

használatával javítható. A kiválasztásra költhető költségek azonban meghatározzák azon eszközök körét, amelyeket a kiválasztás során használhatunk. A megfelelő minőségű munkaerő biztosítása során ugyanakkor lehetőség van a munkavállalóink továbbképzésére is. A klasszikus közgazdasági elmélet a kiválasztási és képzési költségekkel kapcsolatban is a költség-haszon elv alapján mérlegel. ***A magasabb felvételi költségek és a képzési költségek segítségével jobb képességű munkaerőállomány biztosítható, amellyel magasabb termelékenység érhető el, de az elméletben a költségek megtérülési kockázata óvatos költekezésre készítheti a döntéshozókat.*** A döntés során a költség-haszon elv alkalmazását nemcsak a kockázatok nehezítik, hanem a „jó képességű” munkavállaló pontos definiálásának nehézségei is. Ebben a személyes jellemzők megfoghatatlansága, szubjektivitása, minőségének mérése okozhat problémát, és az egyes személyes jellemzők teljesítménnyel való oksági kapcsolata is nehezen meghatározható.

Kiválasztási költségek

A dolgozók saját képességeiket tekintve gyakran jelentős magáninformációval bírnak. Rendelkezhetnek valamilyen szakértelemmel, amiről nincs papírjuk, vagy tudhatnak valamilyen rejtett nehézségekről, amelyek visszavethetik teljesítményüket. Amikor a dolgozók többet tudnak sikerük valószínűségéről, mint a felvételt lebonyolító vállalat, aszimmetrikus információs helyzettel állunk szemben. Sok esetben azonban egyik félnek sincs túl sok ismerete arról, hogy a jelentkező beválik-e, vagy sem. Ez a helyzet a szimmetrikus tudatlanság. A vállalatnak tehát amikor új ember felvételét tervezi, dönteni kell arról is, mennyit költ a pályázók megszürésére. Ez egyrészt függ a szűrés költségeitől, másrészt pedig attól, hogy a jelentkezők termelékenysége között mekkora különbség lehet. Hatással lehet-e ez a tényező is arra, milyen bért ajánl a vállalat új munkavállalóinak?

A jelentkezők szűrése információt jelent a vállalatnak, ezért dönt a vállalat a szűrésbe történő beruházásról. De mivel a jelentkezők termelékenységére vonatkozó információkat nehezen tudja megtartani magának, a versenytársak könnyen kihasználhatják ezt a helyzetet, és elcsábíthatják a szűrésen átment dolgozókat. ***A verseny tehát felfelé nyomja a szűrést végző vállalat dolgozóinak bérét azért, hogy megtartsa a jó munkaerőt.*** A szűrő vállalat úgy kaphatja vissza a szűrésre költött összeget, ha az új dolgozói bérét alacsonyabban állapítja meg, és a későbbiekben ígér magasabb bért. Az új dolgozók hajlandók alacsonyabb béreket elfogadni, mert tudják, hogy a későbbi időszakra magasabb bért várhatnak. (Ehrenberg-Smith, 2003)

Ha egy vállalat jó képességű dolgozókat szeretne, a rossz képességűeket pedig távol kívánja tartani, és a munkások képességeit nem tudja felmérni az alkalmazásuk előtt, akkor a rossz képességű jelentkezők távoltartásának hatékony eszköze lehet a próbaidőszak. A próbaidőszaki bért (W_1) olyan alacsonyan kell meghatározni, hogy a rossz képességű dolgozók ne jöjjenek, a próbaidőszak utáni bér (W_2) pedig lehet olyan magas, hogy vonzó legyen a jó képességűek számára. (Lazear, 2006) A próbaidőszaki és próbaidőszak utáni bér különbsége csökken, ha a rossz képességű dolgozó lelepleződésének valószínűsége (P) nő. Ha a munkás alkalmatlanságát a vállalat könnyebben meg tudja állapítani, akkor kisebb különbségre van szükség. Ha a lebukás nagyon valószínű, akkor már egy kicsiny bérkülönbség is távol tartja a rossz képességűeket a vállalattól. Ha a jó és rossz képességű dolgozók más lehetőségei közötti különbség csökken, a rossz képességűeket egyre könnyebb eltántorítani a jelentkezéstől. Amikor a rossz képességű dolgozóknak (W_u) amúgy is majdnem akkora bérük van, mint

a jó képességűeknek (Ws), akkor kicsi lehet a próbaidőszaki és a próbaidőszak utáni bér különbsége.

Új munkatársak alkalmazásánál a vállalatnak sok esetben olyan dolgozók közül kell választania, amelyek teljesítménye kevésbé jelezhető előre. A kockázatos dolgozók várható teljesítménye jelentősen eltérhet egymástól. Lehet, hogy egy év múlva az év dolgozója lesz belőle, rossz esetben viszont akár veszteséget is termelhet. Ilyenkor a vállalatnak a dolgozók lehetséges teljesítményeit a kimenetek valószínűségével kell súlyoznia. Az így kapott *várható teljesítmények összehasonlítása alapján gyakran a kockázatosabb dolgozó alkalmazása mellett kell döntenie a vállalatnak.* A kipróbált dolgozóval a vállalat biztos teljesítményhez jut. A kockázatos dolgozóval a vállalat hibát követhet el, de ezt a dolgozó elbocsátásával orvosolhatja. Szerencsés esetben viszont egy sztárdolgozóhoz juthat, aki jelentős többletnyereséget termel. Sokszor a legjobb stratégiát az jelenti, ha a vállalat vállalja a kockázatot. Ha két dolgozónak ugyanaz a várható teljesítményes és a bére, akkor a kockázatosabb dolgozó alkalmazása jobb. A rossz eredmény következménye a munkaviszony megszüntetésével tompítható, de a jó kimenetek értéke megsokszorozódhat azzal, hogy a dolgozót egész életpályáján keresztül alkalmazzuk. A döntést természetesen befolyásolhatják az érvényben lévő szabályozások, melyek a munkaviszony védelmében lépnek fel. Az is meghatározó lehet, hogy mennyi idő szükséges a dolgozók teljesítményének megismeréséhez. A kilépés költségei ezek alapján jelentősen megemelkedhetnek, és az ellenkezőjére fordíthatják a mérleget.

Képzési költségek

A vállalatok munkaerő igényeikről szóló döntései során gyakran felmerül az újonnan belépő munkatársak képzésének kérdése. A képzési költségek felmerülése a felvétellel és a bérezéssel kapcsolatos döntéseket jelentősen befolyásolja. Mivel ebben az esetben már nem elegendő a pillanatnyi határtermelékenységet és a pillanatnyi költségeket figyelembe venni, hanem több időszakra vonatkozóan kell ezeket vizsgálnia a vállalatnak. (Ehrenberg-Smith, 2003) A képzésekkel kapcsolatos döntés természetesen a későbbiekben is befolyásolhatja a felvételi döntéseket, mivel a vállalat számára olcsóbb lehet a képzésben meglévő dolgozóit részesíteni és azokat tovább foglalkoztatni, mint új dolgozókat felvenni. Mivel most elsősorban a felvételi döntésekhez kapcsolódó bérezési kérdéseket vizsgáljuk, feltételezzük, hogy a képzések a munkaviszony kezdeti időszakában zajlanak, és ezen beruházásuk hozamát a következő időszakban aratják le. Feltételezzük továbbá, hogy az egyik időszakban alkalmazott valamennyi dolgozó az egész időszakban a vállalatnál dolgozik. Az emberi tőke beruházásnak ebben az esetben csak a minőségi összetevőit — mint a szakértelem, tudás és hasonló, a produktív munkavégzésre való emberi képességeket közelebbről érintő tulajdonságokat — vizsgáljuk. „Mindaddig, amíg e képességek növelésére szolgáló kiadások egyúttal növelik az emberi erőfeszítés (munka) értéktermelő képességét, addig pozitív megtérülést eredményeznek.” (Schultz, 1983)

Amennyiben az új belépő dolgozók képzésben vesznek részt, termelékenységük is változik. A munkáltatónak tehát nemcsak a pillanatnyi határtermelékenységet és munkaerő-költséget, hanem a jövőbeli határtermelékenységet és munkaerő-költséget is figyelembe kell vennie a döntése során. A vállalat úgy választhatja meg az első (W_0) és második időszaki (W_1) bért, hogy a két időszakra kínált bérek jelenértéke legalább akkora, mint amelyet a dolgozók máshol megkapnának (W^*). Ennek mérlegelése során az kerül előtérbe, milyen jogi és egyéb visszatartó ereje van a két fél közötti megállapodásnak

abban, hogy a szerződést megtartsák, és a munkatárs a második időszakban is a vállalatnál maradjon. Amennyiben a munkatárs a második időszakban a piaci bérhez viszonyítva alacsonyabb bért kap, könnyen odébb állhat. Így a vállalat képzési költségei nem térülnek meg.

A vizsgálathoz elengedhetetlen az általános és a speciális szakképzés közötti különbségtétel. Míg az általános szakképzés a munkavállalókra nézve egyformán növeli az egyének termelékenységét, a speciális szakképzés csak annál a vállalatnál növeli az egyén termelékenységét, ahol az illető jelenleg alkalmazásban van. Bár a képzések során a kétféle típus a gyakorlatba összekeveredve jelenik meg, a megkülönböztetés mégis fontos a költségek megosztása során. Feltételezve, hogy a foglalkoztatás minden más feltétele azonos, a munkáltatónak, amennyiben általános képzésben részesítette munkavállalóit a második időszakban MP_1 -gyel megegyező bért kell fizetnie munkavállalói számára, hogy visszatartsa őket a kilépéstől. A munkáltató ezt a béren kívül a munkaszerződés jogi kereteivel vagy a piacon elfogadható bizonyítvánnyal ellensúlyozhatja. Különböztetve a munkáltatók ilyen feltételek mellett nem fognak ilyen képzést nyújtani, vagy a képzésben résztvevőkre terhelik a költségeket oly módon, hogy a képzés ideje alatt a határterméknél a képzési költségekkel alacsonyabb bért fizetnek. Ezzel szemben speciális szakképzés esetén a munkavállaló határterméke csak az adott vállalatnál növekszik meg. Így a vállalat megteheti, hogy W^* -nál magasabb, de MP_1 alatti bért fizet a második időszakban.

9. ábra: Kétidőszakos béráramlás speciális szakképzéssel (Ehrenberg-Smith, 2003)

Amikor a vállalat arról dönt, hogy mennyit fektessen be a munkavállalói szakképzésébe, és hogyan strukturálja a béreket a szakképzés alatt és után, azt kell mérlegelni, mennyivel fokozható a munkavállalók termelékenysége, illetve mennyire valószínű, hogy a képzés után a vállalatnál maradnak. A bérájanlat megválasztásában a vállalatnak három feltételt kell teljesítenie. A nyereségmaximalizálás feltételéből (PPV=PVE) következően nem vállalhat magára nagyobb jelenértékű bér- és szakképzési költséget, mint amekkora a dolgozói határtermékének jelenértéke. A piaci verseny következtében olyan béráramlást kell kínálnia, amelynek a jelenértéke legalább akkora, mint az alternatív munkáltatóknál elérhető bér. És végül olyan szakképzés utáni bért kell kínálnia, amely elég magas ahhoz, hogy visszatartsa a munkavállalókat attól, hogy a képzés után elhagyják a vállalatot. A három feltétel teljesülése alapján a második időszaki bérnek W^* és MP_1 között kell lennie. Ha a munkavállalók fizetnék a speciális képzés teljes költségét, és ők kapnák teljes hozamát, azaz MP_1 -gyel egyenlő szakképzés utáni

bért kapnának, akkor a munkáltatóknak nem lenne megvédelmezendő saját befektetésük, és nem jutnak többelhez sem. Ha pedig a munkáltató viselné a teljes költséget, akkor a második időszakban nem lenne képes eleget fizetni a munkavállalóinak, hogy megakadályozzák a kilépést. Kölcsönös érdeke tehát a két félnek, hogy megosszák a speciális szakképzés költségeit. (Ehrenberg-Smith, 2003) Amennyiben a munkahely változtatás a munkavállalók számára magasabb költségekkel jár, akkor alacsonyabb második időszaki bér is elegendő a megtartásukra. Alacsonyabb átlépési költségek esetén a munkáltató kevésbé lesz hajlandó beruházni, és a költségek nagyobb részét hárítja a munkavállalóra az első időszaki alacsonyabb bérszinttel, amely a második időszakban magasabb bér fizetését teszi lehetővé. A kilépésre hajlandóbb munkavállalói csoportok esetében tehát a speciális képzés meredekebb bérprofilal társul. A specifikus szakképzést nyújtó munkáltatók számára tehát létezik egyfajta „sáv”, amelybe a bérek egyáltalán eshetnek, és a munkáltatónak egyensúlyba kell hoznia a specifikus szakképzésben részesített dolgozók béremelésének költségét az ilyen dolgozók megtartásának nagyobb valószínűségéből keletkező megtakarítással. (Ehrenberg-Smith, 2003)

Jelen munkaerőpiaci helyzetben kérdéses lehet, hogy amikor a jó képességű munkavállaló szűkös erőforrás, megteheti-e a vállalat, hogy csak speciális képzésre költ. Amennyiben például a munkáltatók úgy érzékelik, hogy nem találnak jó kommunikációs képességekkel rendelkező műszaki felsőfokú végzettségű munkavállalót (Tóthné Téglás-Hlédik, 2017), dönthetnek úgy, hogy erre a képzésre mégis költenek, bár ez nem cégspecifikus, máshol is használható képesség. Ebben a helyzetben természetesen a kockázatok is megnőnek a képzett munkavállaló megtartása elvesztése tekintetében. A gazdálkodó szervezetek ugyanakkor megpróbálhatják áthárítani a képzés költségét ezen képességek tekintetében az egyénre vagy az oktatási rendszerre, és potyautasként élvezni ennek előnyeit. (Czibik és társai, 2014) Ahhoz, hogy a szervezet dönteni tudjon a kiválasztási és képzési költségeinek hatékony megválasztásáról, elengedhetetlen lenne, hogy képes legyen pontosan meghatározni azokat a személyes összetevőket, amelyek hatással vannak az adott munkahelyi szituációban a teljesítményre. A minőségi munkakörök esetében megfigyelhető, hogy a nem kognitív képességek és a személyiség mélyebb jellemzői szerepe növekszik. Tekintettel arra, hogy a közgazdasági gondolkodásba ezen szubjektív elemek beépítése nehezen megoldható (Heckman-Kautz, 2012), a költség-haszon elv alkalmazását mindez nehézkessé teszi.

Munkacsoportok alakítása

A közgazdasági gondolkodás alapján munkacsoportot abban az esetben érdemes létrehozni, amennyiben a közösen végzett munka termelékenysége magasabb, mint az egyéni munkáké összesen, amennyiben „az egész nagyobb, mint a részek összege”. (Lazear, 2006, 313.o.) A csoportmunka alkalmazásáról az elmélet logikája alapján az abból járó hozamok és költségek elemzésén keresztül dönthetünk. (Lazear, 2006 alapján) Előnyös lehet a csoportmunka abban az esetben, amikor a dolgozók munkája között jelentős mértékű a komplementaritás, tehát a munkatevékenységek kiegészítik egymást, ami elsősorban a munkatevékenység jellegétől függ. A csoportmunka alkalmazásának elsődleges költségeként az elmélet a potyautas hatás miatti termelékenységsökkenést említi. Ez abból vezethető le, hogy a csoportmunka ösztönzésének legkézenfekvőbb lehetősége az elmélet alapján az, hogy a dolgozókat a közös munkájuk eredménye alapján jutalmazzuk. A rövid távú feladatok elvégzéséhez csoportprémium, míg a hosszú távú feladatokhoz hozammegosztási rendszerek kapcsolhatók. A csoportösztönzők ugyanakkor elkerülhetetlenné teszik a potyautasok megjelenését. Lazear (2006) a

csoportmunka közvetlen hozamai között a specializációból adódó hatékonyságnövekedést és a tudásátadás lehetőségét emeli ki.

Mérő (2003) kiemeli, hogy a közgazdaságtan a társadalmi jelenségeket az egyének választásainak eredményeként vezeti le. Ez tapasztalható a több egyén közös teljesítményének értelmezése során is. A komparatív előny elve alapján mindenkinek azt érdemes termelnie, amit relatíve hatékonyabban végez. Az elmélet fontos megállapítása, hogy amennyiben minden szereplő kihasználja komparatív előnyét, annak van egy olyan „nem szándékolt következménye”, hogy az így kialakuló „szakosodás, amit Adam Smith munkamegosztásnak hív, szükséges feltétele a termelés növekedésének, amely az utóbbi évszázadokban jelentősen megnövelte a nemzetek gazdagságát”. (Heyne és társai, 2004, 23.o.) Mérő (2003) az ebből következő egyénekre háruló feladatot így fogalmazza meg: „Ami a fontos: találjuk meg azt a területet, amelyen komparatív előnyünk van másokhoz képest. Ezt nem mindig könnyű megtalálni egy olyan társadalomban, ahol kettőnél sokkal többféle dologgal lehet foglalkozni. Mégis érdemes ilyen területet keresni magunknak, mert ezzel járulunk hozzá a legjobban nem csak saját jólétünkhöz, de a társadaloméhoz is.” (Mérő, 2003, 86.o.) Mérő (2003) ugyanakkor arra is rámutat, hogy a komparatív előnyök elve a pszichológiaiában is érvényes, mivel az emberek a választásaikban általában a komparatív előnyeiket veszik figyelembe még akkor is, ha ezt többnyire nem tudatosan teszik. A komparatív előnyök keresése, ezzel együtt annak előnyei és nehézségei, a vállalatok és a munkavállalók számára is fontos feladat ezen elméletek alapján. A menedzsment területén használt kompetencia konstruktum kiválóságkeresési gondolata a komparatív előnyök elvével nagyon hasonló alapgondolatot fogalmaz meg. Ugyanakkor annak meghatározásához kapcsolódó nehézségek a humán tudományok segítségével érthetők meg.

3.2.2. EEM és a humán tudományok

A munkavállalók számára a munka gazdasági szempontból az a tevékenység, amiért pénzt kapnak, amin árukat és szolgáltatásokat tudnak venni. Pszichológiai szempontból egy „adott feladat elvégzésére irányuló céltudatos viselkedés”-ként értelmezhetjük. „Napjainkban az emberek -leginkább a sikeresek – a munkát önmegvalósításnak, érvényesülésük eszközének tekintik, ... élvezet forrása számukra munkájuk eredménye, munkatársaikkal való kapcsolatuk és munkakörülményeik.” (Kiss B., 2003) A munkapszichológia elméletei segítségünkre lehetnek a munkavállalói teljesítmény személyes és szociális összetevőinek megértésében. Az emberi viselkedés irányát, intenzitását, tartós fennmaradását és munkájának minőségét az egyén motivációi határozzák meg. Az elméletek rámutatnak, hogy az elismerés anyagi összetevőin túl számos nem anyagi jellegű összetevő befolyásolja az egyén erőfeszítéseit és körültekintő viselkedését, amelyek a munkakör és a környezet megfelelő alakításával alakíthatók. A motivációs elméletek ezek alapján az ösztönzés során a szervezeti jellemzőkre irányítják a figyelmet. A hatékony emberi erőforrás gazdálkodás elengedhetetlen eleme ennek megfelelően a vezetés és szervezeti tényezők, a szervezeti kultúra ezen elméletek eredményeit figyelembe vevő alakítása. „*A jövő munkaerőmodelljének lényegi része lett a cég és az alkalmazott kapcsolatának folyamatos fejlesztése.*” Az eredmény elsősorban olyan rugalmas keretek és újszerű megoldások jellemeznék, amelyek „*inspiráló munkakörnyezet*” kialakítását teszik lehetővé. (Gandossy-Kao, 2007) Nincsenek egységes megoldások, receptek, Shih és szerzőtársai alapján ezen szervezeti tényezők négy csoportba sorolhatók: a munkakör alakítás, a tanulási lehetőségek, az információ és felelősségmegosztás, valamint a jutalmazás, elismerés területeire. (Armstrong-Taylor,

2014) Mindez a vezetők részéről is újfajta hozzáállást igényel. (Kiss B., 2003 alapján) Míg a korábbi hagyományos kontroll szerepben a vezetők a dolgozók teljesítményének elsősorban felügyelői voltak, akik engedelmességet és az előírt minimum szint teljesítését várták el. Az új, elkötelezettségen alapuló megközelítésben a vezetők „bátorítók és segítenek a munkásoknak abban, hogy minél önállóbbá váljanak”. (Kiss B., 2003, 640.o.) Az elköteleződés érdekében nagyobb hangsúlyt kap a dolgozók képességeinek fejlesztése, önértékelésük növelése és az emberi kapcsolatok fejlődése. Az elkötelezett dolgozók ugyanakkor nagyobb felelősséget kapnak, ami nagyobb önállósággal és több bizonytalansággal jár együtt. Mindez ugyan növeli a hibalehetőségeket, de az elköteleződés nagyobb teljesítményhez vezethet.

A motivációs elméletek szerint a motivátorok alapja az egyén bizonyos veleszületett jellemzőire, benne rejlő potenciáljára építhetők, és a munkát érintő tényezőkkel lehet kielégíteni azokat. Az aktuális munkaerőpiaci helyzetben, ahol a munkavégzés minőségi összetevői egyre fontosabbá válnak, nem hagyhatjuk figyelmen kívül a belső motivációk szerepét. Mivel a munka minősége a legtöbb esetben nehezebben ellenőrizhető a munka mennyiségénél, amikor a minőségi szempontok fontosabbak, még nagyobb a motiváció jelentősége. A motiváció megfelelő alakításával a munka struktúrájában a termelékenységét lényegesen növelő változások is végrehajthatók. Ugyanakkor a motiváció a fluktuációt is csökkenti, így a megfelelő munkaerő megtartásához és a munkaerőállomány stabilizálásához is hozzájárul. (Klein, 2004)

10. ábra: A motivátor- és higiéniáfaktot hatása a munkával való elégedettségre Landy alapján (Kiss,B., 2003)

A tartalomelméletek (Klein, 2001) az emberi viselkedés forrásai, az egyénen belüli speciális feltételek azonosításával foglalkoznak, amelyek kezdeményezik, fenntartják és irányítják, vagy éppen leállítják a cselekvést. Maslow és Alderfer elméletei szerint az emberi szükségletek általában hierarchikus rendszert alkotnak, de ugyanakkor hangsúlyozták, hogy egyidejűleg több igény is működhet. Elméleteik az anyagi ösztönzőkön túl a kapcsolati és fejlődési, önmegvalósítási szükségletek szerepét emelik ki. Herzberg a munkával való elégedettség szempontjából megkülönböztet a munkával való elégedetlenséget megszüntető higiéniás faktorokat és a magasabb erőfeszítésre motiváló faktorokat. Ennek megfelelően a javadalmazási rendszer juttatási csomagja, amely a munkavállalók életminőségét javítja, elsősorban a higiéniás szükségletek kielégítésére szolgálhat, a motiváció magas anyagi és nem anyagi jutalmazással, a munka tartalmának formálásával növelhető. Ezen elméletek az önmegvalósító emberképre épülve abból indulnak ki, hogy dolgozó hajlandó önként, azaz belső motivációval egyesíteni a saját és a szervezet célkitűzéseit, és ennek érdekében erőfeszítéseket tenni, amennyiben erre alkamat adnak. (Kovács, 2011)

A hasznossági elméletek (Kiss B., 2003 alapján) az egyén erőfeszítéssel kapcsolatos döntésének folyamatát vizsgálják. Mielőtt belekezdünk egy feladat végrehajtásába, mérlegeljük, mekkora befektetés szükséges hozzá és milyen hasznunk válik ebből. A VIE-elméletekben az érték (Valence) a munka vonzó vagy taszító jellegét mutatja a személy számára. A hasznosság (Instrumentality) az egyén értékítéletét fejezi ki arról, hogy a várható eredményt más lehetőségekhez képest mennyire tartja hasznosnak. Az kimenetellel kapcsolatos elvárásainkat (Expectancy) is figyelembe veszi a modell, amikor átgondoljuk, hogy mi a valószínűsége annak, hogy a befektetett energia a kívánt eredményt hozza. Porter-Lawler modelljében az erőfeszítés a várható jutalom egyén által becsült valószínűségétől és a korábban kapott jutalom egyén számára képviselt értéktől függ. Az erőfeszítés tehát ezek szerint nem a jutalom abszolút összegétől függ, mint ahogy arra a közgazdasági elméletek építenek, hanem a személy számára képviselt értéktől függ. Azt, hogy egy jutalmat hogyan értékel a munkavállaló, attól függ, hogy a teljesítményünk eredményeként kapott belső és külső jutalom milyen tényleges értéket képvisel a számukra és mennyire érzik azt az erőfeszítéseikhez képest méltányosnak. A következő időszakban választott erőfeszítését pedig nemcsak a kapott jutalom értéke, hanem annak valószínűsége is befolyásolja, hogy az erőfeszítésért cserébe a jövőben mennyire érzi biztosnak az elvárt jutalmakat.

11. ábra: Porter és Lawler elméleti modellje (Kiss,B., 2003)

A méltányosság elméletek (Kiss B., 2003; Klein, 2001) megerősítik, hogy az egyén összeveti a munkába fektetett erőfeszítését és annak eredményét, a jutalomnak tehát a relatív értéke van hatással. Amikor a kimenetek nincsenek arányban a bemenettel, akkor az egyenlőtlenség, azaz a méltánytalanság állapota áll fenn, ami feszültséget okoz. Festinger (1957) kognitív disszonancia elmélete rámutat, hogy ilyenkor az egyén igyekszik csökkenteni ezt az érzést, megváltoztatja viselkedését vagy véleményét a következő időszakban. A bemenet és a kimenet közötti arányt azonban a környezetében fontosnak tartott személyekhez is viszonyítja. Az egyén így munkahelyi környezetben megvizsgálja, hogy a saját hozzájárulása és a kapott kimenet közti arányt, és összeveti a referenciaszemélyeknél tapasztalt hozzájárulások és kimenetek arányával. Amennyiben ez az eredmény-erőfeszítés arány másokhoz képest rosszabb, alulfizetettnek, csalódottnak érzi magát. Ellenkező esetben, amikor a többiekhez képest jobb arányt érez, túlfizetettnek érzi magát, elégedett marad. Birnbaum (1983) a fizetésemelések során az azonos teljesítmények elismerése kapcsán azt vizsgálta, hogy a munkavállalók melyik változatot tartják igazságosabbnak. Ha százalékosan azonos emeléssel, ha azonos összegű emeléssel vagy kiegyenlítő béremeléssel jutalmazták azt egy szervezetben. Azt találta, hogy a kiegyenlítő méltányosságot tartották a legigazságosabbnak, ahol az ugyanúgy teljesítők fizetését abszolút értékben közelítik egymáshoz. Tehát, akinek korábban alacsonyabb fizetése volt, az nagyobb emelést kap. (Kiss B., 2003 feldolgozása alapján) Ez megerősíti

a közgazdaságtan azon alaptételét, hogy az azonos teljesítmény azonos fizetéssel párosul. Prichard és munkatársai (1980) vizsgálatai is megerősítik a közgazdasági alaptételeket. Kutatásaik során azt tapasztalták, a teljesítményből, azaz a feltételes megerősítés mindig magasabb teljesítményt eredményez. Ugyanakkor a folyamatos megerősítéssel kapcsolatban azt tapasztalták, hogy amikor a megerősítés folytonossága elmarad, a teljesítmény az eredeti szint alá süllyed. (Kiss B., 2003 feldolgozása alapján)

12. ábra: Locke célkitűzés elmélete (Kiss B., 2003)

A cél általi szabályozás elméletei (Kiss B., 2003 alapján) a magasabb teljesítmény ösztönzésében a kitűzött célok szerepét hangsúlyozzák. Locke (1970) laboratóriumi kísérletekkel igazolta a kapcsolatot. A cél irányítja a figyelmet és a cselekvést, ezen keresztül a nehezebb célok, magasabb teljesítményt eredményeznek. A cél eléréséhez a dolgozónak természetesen rendelkeznie kell a szükséges képességekkel, különben nem képes teljesíteni a kitűzött célt. Az elért eredményt ennek megfelelően a célok és a képességek együtt határozzák meg. Locke kiemelte ezen kívül a folyamatban a célok iránti elkötelezettség és a visszajelzés szerepét is.

A komplex emberképre épülő elméletek szerint a munkavállalók rendkívül változatosak, új munkahelyi helyzetekben és szervezetekben eltérő indítékokkal rendelkezhetnek. A teljesítendő feladat jellege, az egyén képességei és munkatapasztalatai, valamint a szervezetben működő többi alkalmazott tulajdonságai szoros kölcsönhatásba vannak a munkahelyen, amely nagyon eltérő munkamotivációt és közérzetet eredményezhetnek. Tekintettel arra, hogy ennek megfelelően a munkavállalók képességei és indítékai nagyon különbözők lehetnek, a vezetőknek kellőképpen rugalmasnak kell lenniük, hogy a pszichológiai szerződések ilyen széles skáláját elfogadják és kezeljék. Ezen változó vezetői motivációval kapcsolatban McClelland és munkatársai kezdeményezték a legnagyobb hatású kutatási programot. (Kovács, 2011)

Áttekintve a motivációs elméletek a teljesítmény összetevői között **a dolgozó képességei alapvetően meghatározók**. Mindez a közgazdasági modellekben is egyértelműen megjelenik. A modellek ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a jobb képességek ugyanakkor mégsem elegendők önmagukban a jobb a teljesítményhez, az egyes modellek jelenlegi nézőpontunkból ezen tényezők megítélésében térnek el. Az egyes munkakörökben, illetve munkahelyi szituációkban ugyanakkor nagyon különböző szellemi kapacitásra, képességekre és személyiségjellemzőkre van szükség. Kiss B. (2003) ezen munkatelsítményt meghatározó személyes jellemzők közül a személyiséget és a képességeket emeli ki. Brandstatter (1993) munkájára hivatkozva arra mutat rá, hogy a személyiségjellemzők a munkavégzés során fontos szerepet játszanak tekintettel arra, hogy bizonyos feladatok ellátása eltérő személyiségjegyeket igényelnek. Az extra- és introverzió, vagy külső- és belsőkontroll, vagy a teljesítményhez fűződő viszony alapvetően ellenkező munkaszituációkban alkalmazhatók. Ehhez hasonlóan mindenki

különböző mértékben rendelkezik értelmi képességekkel is. Az értelmi képességeknek van egy általános intellektuális jellemzője és mindenki rendelkezik bizonyos részképességekkel, Sperman ezeket g-faktornak és s-faktoroknak nevezi. Ezeket az egyéni különbségeket vizsgálják az intelligenciatesztek, amellyel kapcsolatban azonban a kutatók arra jutottak, hogy a munkahelyi sikert kevésbé képes előre jelezni. Binet és Simon az általános intelligenciát gyakorlati érzéknek, a józan ész képességének nevezte, amely a személy alkalmazkodóképességét és kezdeményezőképességét is magába foglalja. (Kiss B., 2003) Ezek személyes jellemzők teljeskörű meghatározására vállalkoznak a kompetenciamodellek, melyet részletesebben a következő részben mutatok be. Az adott munkafeladathoz szükséges tudás, képességek, jellemzők kiszűrése és fejlesztése a HRM munka alapvető feladatai közé tartoznak. A munkaerő hasznosítása a „személyzeti pszichológiában” az egyén kiválasztása és munkaköri betanítására helyezi a hangsúlyt. „Ez a szemlélet a munkát tekinti az állandó, míg a kiválasztható, tanítható egyént a változó tényezőnek. A teljes munkaerőforrásból megkísérlik kiválasztani azokat a személyeket, akik már készek a szervezeti kívánalmak teljesítésére, vagy akiket a legkevésbé kell képezni az alkalmassághoz.” (Kovács, 2011, 136.o.)

Az alkalmasságvizsgálatok alapvető feladata, hogy az egyes munkakörökre a lehetőségekhez mérten legrátermettebb munkavállalót válasszák ki. Kiválasztásra nemcsak a szervezetbe való felvételkor kerülhet sor, hanem előléptetéskor és áthelyezés során is. A szellemi munkát végzők esetében fontos szerep jut ebben a pszichológiai vizsgálatoknak. Ezen a területen végzett első személyiség-, intelligencia- és képességtesztek megrendelői az amerikai hadsereg voltak, amelyek segítségével jelentősen sikerült csökkenteni a lemorzsolódást és növelni a beválási arányt. Ezen eredményeknek köszönhetően a vállalatok emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatában már gyakran használt eszközökké váltak. (Kiss B., 2003) A kiválasztási módszerek legfontosabb mutatói az érvényesség, korrektség, használhatóság és költség. (Bodnár, 2011) A kiválasztásban használatos pszichológiai módszerek az interjúk, a munkapróba teszt, szituációs gyakorlatok, a különböző tesztek (személyiségtesztek, intelligenciatesztek, képességtesztek) és értékelő központok.

Az alkalmasságvizsgálatok menetét Kiss B. (2003) az alábbiak szerint írja le:

- a munkatevékenység elemzése tartalmazza a munkafeladat pontos leírását, a pozíció és a szerep meghatározását a szervezeten belül, valamint a munkakör ellátásához szükséges szaktudást és személyiségjellemzőket
- a kritériumok kiválasztása során azokat a kritériumokat kell kiválasztani, amely alapján az egyén sikeressége megítélhető egy adott munkában
- a prediktorok jelzik előre a jelölt beválását, amely a munkatevékenység pszichológiai előfeltételeit adják meg
- előrejelzők mérése során pszichológiai szakértelmet igénylő eszközök bevonásával is történhet, mint például a pszichomotoros, a szenzoros, a mentális képességek feltárása, a teljesítménymotivációs vizsgálatok, valamint személyiségtesztek, a szituációs gyakorlatok, az életrajzi események feltárása
- munkateljesítmény mérése a meghatározott kritériumok alapján
- munkateljesítmény és a pszichológiai mutatók összehasonlítása, ez alapján módosíthatók a korábban meghatározásra került kritériumok és prediktorok
- javaslat a felmért munkavállaló adott munkakörben várható alkalmasságára vonatkozóan.

Tanulás során (Bakacsi, 2004 alapján) tapasztalataink eredményeként viszonylag tartós magatartásváltozás jön létre. Személyes tulajdonságaink, képességeink és jellemzőink

nagy része örökletes, de a legtöbb viselkedésünk, hiedelmeink, értékeink és attitűdjeink tanulás eredményeként fejlődnek ki. A szervezetek életében az operáns kondicionáláson alapuló tanulás igen gyakori, amely során a szervezeten belüli kíváncsi magatartásformák a „jutalmak” és „büntetések” révén létrejönnek. A motiváció korábban bemutatott folyamatelméletei is gyakorlatilag ezen megerősítésméletre épülnek. A társas tanulás során megfigyelünk másokat és utánozzuk ezeket a mintákat. A szervezetek életében az adott közösségbe történő beilleszkedésünk során értékeket, szabályokat és viselkedésmintákat tanulunk, ezt nevezzük szocializációnak. A komplex tanulás során az intelligens ember a világ számos vonatkozását leképezi egy gondolati térképen, ezt nevezzük kognitív térképnek. Armstrong (2006) kognitív, tapasztalati és szociális tanulási elméletként említi ezeket. Bakcsi (2004) ugyanakkor arra is rámutat, hogy magatartásunknak egyes elemei tudatosak, de vannak rutinszerű, nem tudatos cselekedeteink is. Tanulásunk végeredménye sokszor éppen ez a rutinszerű, begyakorlott cselekvés, a szokások. Az egyének és a szervezet esetében is beszélhetünk tanulásról. Az egyéni tanulás a szervezeti tanulás szükséges feltétele, de szervezeti tanulás nem azonos az egyéni tanulások összességével. (Argyris-Schön, 1978)

A szociális kognitív tanuláselméletben a célokat és a képességeinket is hozzámérjük egymáshoz, és ennek megfelelően érezzük egy feladatot teljesíthetőnek, ösztönzőnek vagy éppen teljesíthetetlennek. Bandura kompetencia elméletében (1996) minden egyén rendelkezik valamilyen eredményelvárással és önhatékonyági elvárással, amely arra épül, hogyan ítéli meg saját cselekvési képességeit. (Wilkens 2004) Amennyiben a tapasztalataink és a környezetünk nem erősíti meg saját ítéletüket, nehezen igazodunk el ezekben a kérdésekben. Bandura szociális kognitív elméletében (1996) a környezet szerepét hangsúlyozva kiemeli, hogy az egyének önhatékonyági elvárásai fejleszthetők. (Wilkens 2004) Azáltal, hogy a szervezetek formálják az egyének munkahelyi környezeti jellemzőit tudatosan alakíthatják a szervezet tagjainak kompetenciaérzéseit, és ezen keresztül eredményességüket.

Az önhatékonyági elvárások fejlesztésének forrásai Bandura alapján (1996):

- Sikeres megküzdési tapasztalatok: egy feladat sikeres teljesítése erősíti önhatékonyág érzésünket, míg a kudarcaink gyengítik azt.
- Modellkövetés: az önhatékonyág növelésének egyik fontos forrása mások sikeres cselekvéseinek megfigyelése, amely biztatást ad arra, hogy hasonló viselkedéssel mi is eredményesek lehetünk.
- Visszajelzések: a pozitív visszajelzések segítik az egyéneket a célok elérésében, az emberek meggyőzhetőek arról, hogy rendelkeznek az adott szituációban szükséges képességekkel, amikor személyes bizonytalanságunk elvonja az energiáinkat a feladat végrehajtásától.
- Érzelmi állapotok: egy adott szituációban kialakult saját személyes értelmezésünk és érzelmi reakcióink (hangulatok, stressz, érzelmi állapotunk, ...) befolyásolják önhatékonyágunkat, rossz hangulat esetén az önhatékonyág alacsonyabb, pozitív érzések viszont növelik ennek szintjét.

3.2.3. Operatív kompetenciamenedzsment

A HRM működésének felépítésére többféle modell és gyakorlat létezik, amelyeket a szervezetek az eltérő szituációkban alkalmazhatnak. (Armstrong, 20014) Kutatásom szempontjából *azon modellek vizsgálatával foglalkozom, amelyek a munkavállalókkal*

szembeni követelmények meghatározásához kapcsolódnak, azaz a munkakörelemzésre és a kompetenciamodellekre épülő emberi erőforrásgazdálkodási modellekkel.

A kompetencia alapú gondolkodás fejlődésének bemutatása alátámasztja az üzleti életben ezen gondolkodás terjeszkedését. Sanchez, Levine (2009) kiemelik, hogy sok szervezet lecserélte az emberi erőforrásgazdálkodása során a **hagyományos munkakörelemzés** (job analysis) alkalmazását a kompetenciamodellek (competency modelling) módszertanára, számos példát olvashatunk ezen gyakorlatokról az üzleti életből vett példákon keresztül (Campion és társai, 2011; Hayton-Kelley, 2006; Hawkes-Weathington, 2014; Rodriguez és társai, 2002). A **kompetencia alapú megközelítés** terjedését a HRM gyakorlatát bemutató szakkönyvek is elismerik. (Armstrong, 2014, Henczi-Zöllei, 2007; Weinert, 1999) Egyes szerzők megközelítésében a „**képességek**” kerülnek a középpontba (Losey és társai, 2006), mások a **tudásra és a tudásmegosztásra** építik a HRM szerepét a szervezeten belül. (Reiche és társai, 2019; Anauloui, 2007) Valójában ezen megközelítések a kompetencia alapú gyakorlathoz hasonló logikára épülnek, „csak” a gondolkodás alap konstruktumában térnek el, amelyet a stratégiai fejezetben vizsgálók részletesebben. A kompetencia alapú gondolkodás terjedésének ellenére több emberi erőforrásgazdálkodással foglalkozó szakkönyv logikája is a munkakörelemzésre épül (Noe et al., 2012, Baron et al.; 1999; Dessler, 2000; Hajós-Berde, 2008), amely azonban alapvetően eltérő megközelítést ad a HRM munkájához. A kutatók között valójában nincs egyértelmű konszenzus abban a kérdésben, hogy a munkakörelemzés vagy a kompetenciamodellek biztosítanak kedvezőbb kiindulópontot az eredményes emberi erőforrásgazdálkodás számára. A bemutatásra kerülő kompetenciamodellek elméleti megközelítéseinek csoportosítása tovább árnyalja ezt a kettősséget. A kiinduló kérdésünk jelen esetben az, hogy az emberi erőforrásgazdálkodási alrendszerek kiindulópontjaként milyen konstruktumot használjuk.

<i>Szemponatok</i>	<i>Hagyományos munkakörelemzés</i>	<i>Kompetencia modellek</i>
Célkitűzés	Viselkedés leírása	Viselkedés befolyásolása
Munkakör értelmezése	Külső szemlélő által leírható dolog	Egy szerep, amit „megélünk”, értelmezzünk
Fókusz	Munkakör	Szervezet
Idő orientáció	Múlt	Jövő
Teljesítmény szintje	Tipikus, átlagos	Maximum, kimagasló
Mérési megközelítés	Rejtett személyiségvonások	Szervezeti mérés

3. táblázat: A hagyományos munkakörelemzés és a kompetenciaelemzés összehasonlítása Sanchez, Levine (2009) alapján

Sanchez, Levine (2009) a hagyományos munkakörelemzés és a kompetenciamodellek összehasonlítását végezték el. A két megközelítés két alapvetően eltérő kiindulópontot ad a HRM munkában, bár az is megfigyelhető, hogy a határok kezdenek elmosódni. Schippmann és szerzőtársai (2000) azonban kiemelik, hogy a kompetenciamodellek kapcsolata erősebb az üzleti célokkal és a másik módszertanhoz képest rugalmasabb, így annak alkalmazása változó környezetben eredményesebb. Hayton és Kelley (2006) a kompetencia alapú megközelítésnek a szervezeti kapcsolatát emelik ki, mivel a kompetenciák képesek a munkavállalók számára érthetővé tenni, hogy milyen

viselkedések járulnak hozzá a vállalat sikeréhez. Becker, Huselid és Ulrich (2001) azt hangsúlyozza, hogy a kompetenciák összekapcsolják az egyéni jellemzőket a stratégiával.

Sanchez és Levine (2009) **hat szempont szerint hasonlította össze a két módszertant:**

- Célkitűzések: A kompetenciamodellek a hagyományos munkakörelemzésekhez képest erőteljesebben irányítják a figyelmet azokra a makrogazdaságban tapasztalható változásokra a kritikus sikertényezők azonosítása és a szervezeti teljesítmény, a stratégia szempontjából is. A szervezetek azt remélik, hogy a megfogalmazott kompetenciák „kihangosítják” és így egyértelművé teszik a munkavállalók számára azokat a szempontokat, amelyeket elvárnak és amelyek mentén jutalmaznak őket. A hangsúly ebben a megközelítésben azon van, ahogy a szervezet a tagjai felé a stratégiai célokhoz való hozzájárulását megfogalmazza, a munkavállalók szerepét meghatározza ennek teljesítésében. Schippman és szerzőtársai (2000) rámutatnak, hogy a kompetenciamodellek annak köszönhetően képesek a munkavállalók viselkedését a stratégiának megfelelően befolyásolni, hogy összekapcsolják a munkavállalók mindennapi viselkedését a szervezet tágabb célkitűzéseivel. A kompetenciamodellek ezenkívül egyértelműen és az alkalmazottak számára érthetően képesek közvetíteni a követelményeket azáltal, hogy leszűkítik a figyelmet a fontos szempontokra és átfogó kategóriákat használ. Kiss (2003, 4.o.) így fogalmazza ezt meg: „a kompetencián olyan viselkedésszerepeket értünk, amelyek segítségével hatékony válaszokat tudunk adni a szervezet által elvárt követelményekre”. Ezzel szemben a munkakörelemzések általában hosszú feladatlistát és nehezen érthető pszichológiai fogalmakat tartalmaznak, amelyek ezen tartalmak mélyebb ismeretét feltételezik. A kompetenciamodellekben használt viselkedésszindikátorok leírása az adott munkahelyi szituációban határozza meg a megfelelő viselkedés összetevőit. Így a rendszerszemléletű gondolkodás például mást jelent egy csoportvezető és egy értékesítési szakember esetében, amelyet azonban a kompetenciamodellek „testre szabnak”.
- Munkakör értelmezése: A munkakörelemzés során a vizsgált munkakör az azt betöltő személytől függetlenül létező konstruktum, amely arra épül, hogy a munkakör többek által betölthető, emiatt független a személytől. A munkakörelemzés ennek megfelelően a munkakörnek egy semleges, hivatalos leírását eredményezi, amely annak alapvető jellemzőit gyűjti össze. Ennek következtében egy „átlagos” teljesítményt határoz meg. Tekintettel azonban arra, hogy egy adott munkakörben nyújtott teljesítmény ennél sokkal változékonyabb lehet, amely jelentősen függ attól, hogy a munkakört betöltő személy hogyan értelmezi a munkakörét. Az ún. „idiosyncratic” megközelítés ennek megfelelően abból indul ki, hogy a munkakört betöltők különbözőképpen határozzák meg a munkakörben nyújtott átlagos és kiváló teljesítményt. Ennek megfelelően egy értékesítési munkakör egészen eltérő tartalmakkal írható le különböző szervezetekben, de akár egy szervezeten belül is más munkavállalók esetében, amely eltérő teljesítményt is eredményez. Ezzel szemben a kompetenciamodellek Sanchez, Levine (2009) értelmezésében a szervezet stratégiai célkitűzéseiből kiindulva határozza meg az viselkedést, amely az adott munkakörben szolgálja annak megvalósítását, befolyásolva ezzel a munkakört betöltők viselkedését.
- Fókusz: A munkakörelemzés a munkakörre irányul, míg a kompetenciamodellek esetében a szervezetre irányul a figyelem. Ez a megkülönböztetés abból indul ki,

hogy a munkakörben nyújtott teljesítményt önmagában vagy a szervezeten belüli tényezőktől függően értelmezzük. A munkakörelemzés ennek megfelelően a megfelelő munkaköri teljesítményt definiálja, amely „átjárható”, azaz független a betöltőjétől. A kompetenciamodellek ezzel szemben gyakorlatilag az adott vállalatra jellemző „munkáltatói márkát” határoz meg, azt ahogy egy konkrét feladatot a vállalat saját maga számára értelmezi.

- Idő orientáció: A szerzőpáros kiemeli, hogy a munkakörelemzés alapvetően leíró, míg a kompetenciamodellek perspektivikusak. Ennek köszönhetően a munkakörelemzés inkább a múltra vonatkozik, a „bevált” gyakorlatokat írja le. Abban az esetben alkalmazható, amikor a munkaköri alkalmasság időben kevésbé valószínűsíthetően változik. A kompetenciamodellek pedig a jövőbeni eredmények „biztosítékaként” értelmezhetők azáltal, hogy a jövőbeni célokhoz szükséges feltételeket határozza meg. Így a változó környezetben a munkakör betöltőjétől a változásokhoz való igazodás irányát adja meg, „dinamikus képességként” támogatja a változásokat. Az első esetben a folyamatok a szervezet alsóbb szintjeiről kezdve (bottom-up) épül fel, míg a másodikban az információ fentről lefelé (top-down) irányul, a stratégiai célok felé irányítva a szervezet tagjainak tevékenységét.
- Teljesítmény szintje: A munkakörelemzés a munkakör betöltésének „átlagos”, a kompetenciamodell ugyanakkor a teljesítmény „kiváló” szintjét határozza meg, ennek feltételeit keresi. Rousseau (1995) pszichológiai szerződése mentén jól szemléltethető a különbség a két megközelítés között. A munkaköri leírásban a szervezet egyértelműen rögzíti azokat a minimum elvárásokat, amelyért cserébe a munkavállalói felé az alapfizetés kifizetését vállalja. A kompetenciamodell esetében a szervezet és a munkavállaló között létrejövő pszichológiai szerződés a szervezeti elvárások implicit vonatkozásait is tisztázza azáltal, hogy nemcsak a jelenbeli, hanem a jövőbeli elvárásait is meghatározza. A kompetenciamodellek túl azon, hogy nem a minimális követelményszintet, hanem a kimagasló teljesítményhez szükséges feltételeket keresi, a teljesítményt tágabban is értelmezik. Mivel nemcsak a munkafeladatot önmagában, hanem a szervezeti vonatkozásait is figyelembe veszi. A kompetenciamodell kontextusfüggő, amelyben az is fontossá válik, hogyan értelmezi a szerepét a munkakört betöltője.
- Mérési megközelítés: A méréssel kapcsolatosan nincs egyetértés a kutatók között. A kompetenciamodelleket gyakran éri az a kritika, hogy valójában a látens személyiségvonásokat próbálja mérhetővé tenni. A koncepció kiindulópontja azonban nem ez, hanem a szervezet számára értékes munkavállalói viselkedés meghatározása. Ennek megfelelően a mérés minősége a „validitás” szabályai szerint kevésbé értékelhetők. Egy adott kompetencia „ernyője” alatt ugyanis többféle viselkedés együttesét köti össze egy adott munkafeladat kapcsán, amely természetesen nem mérhető mindössze egy személyiségvonás vizsgálatával. Egy ilyen összetett kategória (multiple construct) nem mérhető az egyes összetői mentén, mivel nehezen megállapítható, hogy ezen tényezők kapcsolódása milyen módon erősítik vagy gyengítik egymás hatását az összetett faktoron belül. Ez a probléma azonban valójában nem tér el jelentősen attól, amellyel a humán menedzserek egyébként is nap mint nap szembe néznek a munkájuk során. A kompetenciák mérését azonban a szervezeten belüli mérési rendszerek kidolgozásával lehet

megvalósítani. A szervezeten belül ehhez ki kell alakítani egy „közös nyelvet”, amelyben az egyes kompetenciák tartalmát az adott szervezeten belül értelmezik.

A korábbi fejezetben részletesen bemutatott kompetenciaelméletek alapkérdése az egyén és a munkaszituáció közötti kapcsolatra fókuszál. Ennek megfelelően azon tudáselemek, képességek vagy bármilyen más személyes jellemző azonosítására törekszik, amelyet az egyén a munkaszituációban használ. Henczi és Zöllei (2007, 148.o.) kiemelik, hogy „a **kompetencia kettős kötődésű**, a kompetenciák egyik dimenziója összefügg a munkatevékenység ellátásával, a tevékenység eredményeivel, ill. az életvitel alakításával, míg a másik kompetenciadimenzió a személyhez köthető tulajdonságjellemzők összefüggő halmaza”. A munkatevékenységgel összefüggő dimenzióját a szakirodalomban használt „competence”, míg a személyhez köthető kompetenciadimenzió „competency” fogalommal különböztetik meg gyakran a szerzők. (Henczi-Zöllei, 2007)

13. ábra: Kompetencia értelmezése az egyén és a munkakör kapcsolatában (saját szerkesztés)

Sandberg (2000) a **munkahelyi környezetben fontos kompetenciák azonosítására** alkalmazott hagyományos kutatói megközelítéseket vizsgálta, összefoglaló munkája alapján mutatom be a kompetenciaelméletek gyakran használt megközelítéseinek csoportosítását.

- A „**worker-oriented**” megközelítésben a kompetencia az egyén személyes jellemzői, amit a munkája során alkalmaz. A munkavégzés során azonosított személyes jellemzőket az ún. KSA (knowledge, skills, ability, azaz tudás, képességek és jártasságok) rendszerébe sorolja, amelyek mérését a sikeres teljesítménnyel összekötve vizsgál. Boyatzis (1982) amellett érvel, hogy mivel a munkakompetenciák személyes jellemzők, valójában kontextustól függetlenül alkalmazhatóak, azaz általánosak. Spencer és Spencer (1993) munkásságuk során összegyűjtötték azokat a személyes jellemzőket, amelyeket a kimagasló teljesítményűek alkalmaznak 2000 különböző munkakörben. Arra jutottak, hogy a sikerkritériumok valójában egy speciális kompetencia készlet kombinációból állnak össze. A megközelítés a gyakorlat is igazolta, hiszen ebben a szemléletben kidolgozott általános kompetenciamodelleket széleskörűen használták is. A „worker-oriented” megközelítés ugyanakkor éppen a modellek általánosítása miatt kapta a legtöbb kritikát is (Jacobs, 1989), amelyek éppen azzal érvelnek, hogy a különböző szituációkban, az egyes munkakörök eltérő feladat és felelősségi körében más kompetenciákra van szükség. A kompetenciák ilyen, személyorientált megközelítése alapján terjedt el a „képességek” fogalomhasználat is gyakran a kutatásokban. (A szerző kiegészítése.)
- A „**work-oriented**” megközelítés ezzel ellentétben minden egyes munkaszituációt specifikusnak tekint, így a vizsgálatot ennek elemzésével kezdi. Ennek eredményeként sokkal konkrétabb, az adott helyzethez illeszkedő, specifikus kompetenciákat határoz meg a vizsgálatainak során. A megközelítés kritikája (Raven,

1994), hogy az így azonosításra kerülő kompetenciák nem feltétlenül megfelelőek, pontosak, amely az általánosan kidolgozott kompetenciamodellek módszertani megalapozottságát csak korlátozottan képes alkalmazni.

- Az ún. „**multimethod-oriented**” megközelítés az előző két módszertan átfogó alkalmazását valósítja meg. Ez a megközelítés is abból indul ki, hogy a kompetencia azon személyes jellemzők, amelyeket az egyén a munkavégzés során alkalmaz. Ebben a megközelítésben is megkülönbözteti a kimagasló teljesítményt nyújtók jellemzőit. Az így azonosított munkavégzés során kimagasló teljesítményt biztosító jellemzőket két csoportra osztja. Egy részük a szituációtól függetlenül, más munkaszituációkban is alkalmazható, azaz általános. Ugyanakkor azonosítja a kontextusfüggő kompetenciákat is, amelyek csak az adott helyzetben kulcsfontosságúak.
- Az „**interpretative**” megközelítés a korábban bemutatott racionális megközelítésekkel szemben azt a kritikát fogalmazza meg, hogy azok nem veszik figyelembe a munkavégzés szociális aspektusait. Sandberg (2000) érvelésében az adott munkaszituációban nyújtott teljesítmény összetevői komplex rendszert alkotnak. Amennyiben két azonos kompetenciákkal rendelkező egyént megfigyelünk a munkavégzés során, azt láthatjuk, hogy nagyon eltérő lehet az, hogy milyen kompetenciákat és hogyan használnak valóban a munkájuk során. A megközelítés a szociológia alapgondolataira épülve az egyént a maga pszichológiai jellemzővel együtt a társadalmi környezetében vizsgálja, amelyet az egyén tapasztalatai kapcsolnak össze. A megközelítés ennek megfelelően a munkavégzés során megélt tapasztalatok szerepét emeli ki, amely az egyén kompetenciáit és adott munkaszituációban alkalmazott kompetenciákat összekapcsolja. Ennek a gyakorlatban megjelenő kontextusfüggő alkalmazásnak, a munkavégzés során megélt tapasztalatoknak köszönhetően a munkahelyi teljesítménynek van egy jelentős „tacit” dimenziója. A teljesítménynek van egy tudatos szintje, tudjuk hogyan „kellene” elvégezni a feladatot, ugyanakkor az adott szituációban is képesek vagyunk-e alkalmazni ezt a tudásunkat. Az adott munkahelyi problémák megoldása során az egyén korábbi tapasztalataira épülve, valamint az adott probléma értelmezése és saját szerepértelmezése mentén cselekszik.

<i>Különböző kompetencia megközelítések</i>	<i>Alapvető jellemzők</i>	<i>Szerzők</i>
„Worker-oriented”	kompetencia azok a személyes jellemzők (KSA), amelyeket a munkavégzés során használ az egyén, amely a kontextustól függetlenül használható, általános	McClelland, 1973 Spencer és Spencer (1993) Boyatzis, 1982 Kolb, 1984 Morgan, 1988 Nordhaug, 1993 Woodruffe, 1990 Armstrong, 1991
„Work-oriented”	Minden munkaszituáció egyedi, ennek vizsgálatából kiindulva azonosítja az adott helyzetben értékes kompetenciákat (kontextusfüggő kategória)	Flanagan, 1954 Fine, 1988
„Multimethod-oriented”	átfogó elméleti megközelítés, amelyben a kompetenciák egy része a kontextustól	Veres et al., 1990

	független és vannak specifikus kompetenciák is	
„Interpretative”	a munkavégzést kontextusfüggőnek tekinti, amelyben a munkavégzés során megélt tapasztalatok szerepét emeli ki, amely az egyén kompetenciáit és adott munkaszituációban alkalmazott kompetenciákat összekapcsolja	Sandberg, 2000 Dreyfus, Dreyfus, 1986

4. Táblázat: Kompetenciamegközelítések összehasonlítása Sandberg (2000) alapján, saját szerkesztés

Winterton és Delamare (2005) „**income**” és „**outcome**” néven említik Sandberg csoportosításból az első két ún. hagyományos megközelítést. Az „income” az adott munkahelyi szituációban fontos személyes jellemzőket a munkakört sikeresen betöltők vizsgálatán keresztül azonosítja a kompetenciákat. Az „outcome” pedig az adott munkaszituációban végzendő feladatok elemzésével kezdi a vizsgálatait, és az ezekben szükséges képességek, tudás, személyes jellemzők megfogalmazását végzi. Összefoglaló munkájukban az amerikai irányzatban a munkapszichológusok által elindult gondolkodást az „income”, míg az Egyesült Királyságban a funkcionális elemzésekre épülve kidolgozott modelleket az „outcome” megközelítésekhez sorolták.

Boyatzis (1982) a munkaszituációban alkalmazott kompetenciákat további két csoportra osztotta. Megkülönböztetett „**küszöb**”, a munkakör betöltéséhez szükséges minimum feltételeket, és „**megkülönböztető**” kompetenciákat, amelyek a kiváló teljesítmény feltételei. Ezzel az elmélet másik sarkalatos pontjára világít rá, mely szerint a korábban alkalmazott teljeskörű követelmények leírása helyett a siker szempontjából lényeges összetevők azonosítására fókuszál. Azokat a személyes jellemzőket keresi, amely megkülönbözteti a kiválóan vagy jól teljesítőket és a kevésbé jól teljesítőket egymástól annak reményében, hogy ezen tényezők a jövőben is biztosítják a magas teljesítményt. (McClelland, 1973)

14. ábra: A hatékony teljesítmény modellje (Boyatzis, 1982)

Boyatzis (1982) megfogalmazásában a munkakörben tapasztalható hatékony teljesítmény olyan, a munkakörben elvárt speciális eredmény (kimenet), amely különleges akciók révén érhető el, és összhangban áll a szervezeti környezetével (erősíti a szervezeti folyamatokat, kereteket és elképzeléseket). Boyatzis komplex modelljében (14. ábra) tehát a hatékony teljesítmény különböző akciókban és viselkedésben nyilvánul meg,

amely a munkaköri követelmények (mit kell tennie az egyénnek), a szervezeti környezet (hogyan kell ellátni a feladatát) és az egyéni kompetenciák (miért éppen úgy cselekszik) kölcsönhatásában jön létre. Amennyiben ezen tényezők között összhang van, ez valószínűsíti a hatékony teljesítményt. Ez a meghatározás tulajdonképpen az egyén kompetenciái, munkakörben szükséges kompetenciák és a szervezeti feltételek szoros összhangját, kapcsolatát fogalmazza meg, mely a gyakorlatban is jól megfigyelhető.

Összegezve a bemutatott elméleti megközelítések közti eltéréseket azt láthatjuk, hogy a különbségek elsősorban abban mutatkoznak, hogy a munkahelyi teljesítményt hogyan definiálják a betöltő személy, a munkakör és a szervezet kapcsolatában. Az átfogó megközelítések mindhárom szempontot fontosnak tekintik. Mohácsi (2003) ezek alapján háromszintű kompetenciamodellt különböztet meg, melynek alkalmazása a szervezetekben eltérően történhet. Az 5. táblázat azt mutatja, hogy a kompetenciamodell kidolgozása miből indul ki, és milyen hozzáadott értéket képvisel a vállalat számára. (A kulcskompetenciákról a dolgozat későbbi részében írok részletesen.) Előfordulhat, hogy egy vállalat mindhárom típusú modellt használja, de az is lehet, hogy csak egyet használ közülük. Mindez attól függ, hogy milyen céllal vezeti be a kompetenciamodellt a szervezet. Miller és szerzőtársai a kompetenciák használatát a szervezetekben két hatása miatt is indokolhatónak tartja. Az egyik az az, hogy a kompetenciák az értékelés, fejlesztés, kiválasztás és egyéb személyügyi tevékenység alapjául szolgál. A másik pedig az, hogy az egyéni kompetenciák a szervezeti értékek megfogalmazásában is szerepet játszik. (Armstrong, 2006, 163.o. alapján)

Forrás	Kompetenciák	Hozzáadott érték
Üzleti stratégia és értékek	Kulcskompetenciák	Versenyelőny és megosztott értékek
Közös, gyakori követelmények	Általános kompetenciák	Következetesség, konzisztencia
Szakmai tudás	Funkcionális kompetenciák	Kimagasló teljesítmény

5. táblázat: Kompetenciamodellek típusai Mohácsi (2003) alapján

Simon (2006) meghatározásában a kompetencia „alapvetően az, amit egy munkakörben a legjobban teljesítők a leggyakrabban, a legtöbb helyzetben, a legjobb eredménnyel tesznek”. (Simon, 2006, 4.o.) A kompetenciákat Parry meghatározása szerint az alábbi tulajdonságai teszik alkalmassá, hogy hatékony menedzsment eszközzé váljék: hatással van a munka valamely fő aspektusára, korrelál a munkateljesítménnyel, mérhető és fejleszthető. (Szelestey [2008].) A kompetenciák így alkalmazhatóak az EEM egyes területein elkülönülten és teljes körűen is, munkaköri kompetencia-modellekre épülő emberi erőforrás menedzsment (kompetenciamenedzsment) felépítésével. Mohácsi (2003) a kompetenciamodellek alkalmazásának legfontosabb előnyeként azt nevezte meg, hogy a legerőteljesebb kultúraváltási eszköz, amely elősegíti a szervezet stratégiájának megvalósítását. A vállalat stratégiájához szükséges kritikus sikertényezők mellett a stratégia megvalósítását leginkább befolyásoló munkakörök meghatározását is kiemelte, amely lehetővé teszi, hogy a kulcsmunkakörökbe a legkiválóbb embereket alkalmazza a vállalat. Kiemelte ezen kívül azt is, hogy a rendszer egységes nyelvezete, felépítése integrált emberi erőforrásgazdálkodást tesz lehetővé. A „pontosabb” célzásnak köszönhetően költséget takarít meg a szervezet számára tekintettel arra, hogy csak a

lényeges szempontokra fókuszál, és hozzájárul a legjobb szakemberek megszerzéséhez. Ezenkívül az emberi erőforrásgazdálkodás bármely területén alkalmazható, felhasználóbarát, a legfontosabb viselkedésekre egyértelműen koncentrál, széleskörű összehasonlításokat tesz lehetővé és fejlesztésorientált megközelítést biztosít az emberi erőforrásgazdálkodási munkában. Ugyanakkor arra is rámutat, hogy **a kompetenciamodellek bevezetése nagyon alapos előkészítést igényel**, amely során elengedhetetlen a menedzsment elkötelezettsége, az érintettek széleskörű bevonása és a folyamatos kommunikáció a szervezeten belül. Mindez időigényes és költséggel jár.

Armstrong és Taylor (2014) az alábbi lépéseket határozzák meg a **kompetenciákra épülő keretrendszer kialakítására** a HRM munkában:

- célkitűzés meghatározása, amit a kompetencia alapú rendszerrel el szeretne érni a szervezet az emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatában
- menedzserek bevonása a kialakításba és a program kommunikációja a szervezet felé
- kompetenciamodell kereteinek kidolgozása, a céloknak megfelelően kompetencialista vagy a kulcskompetenciák összeállítása
- kompetenciák tartalmának meghatározása az adott szervezeten belül, az adott kontextusban a szervezet tagjai számára érthető formában
- kompetenciák alkalmazási területeinek meghatározása
- kompetenciák használatának tesztelése
- a kompetencia keretrendszer véglegesítése
- a bevezetés kommunikációja a szervezet tagjai felé, teljeskörű tájékoztatás a használatról és az ebből származó előnyökkel kapcsolatosan
- kompetenciák használatát támogató képzések a vezetők és a személyzet számára
- a rendszer működésének folyamatos nyomonkövetése és továbbfejlesztése

Mohácsi (2003) az adott munkaszituációban a **kimagasló teljesítményt biztosító kompetenciák meghatározására** az alábbi módszereket említi:

- Viselkedésinterjú (BEI, Behavioral Events Interview): McClelland, Spencerékkel (1990) közösen kidolgozott módszere, amely az átlagosan teljesítőket hasonlítja össze a kiválókkal feltérképezve azok jellemzőit, viselkedésmódjaikat, gondolataikat, érzéseiket, motivációikat, cselekvési formáikat.
- Kritikus esemény technika (CIT Critical Incident Technique): Flanagan (1954) által kidolgozott módszer kiindulópontja a vizsgált munkakör kritikus eseményeinek azonosítása, majd azok sikeres megoldásához köthető viselkedések és magatartások meghatározása
- Szereprepertoár teszt (REP Repertory Grid): Kelly által kidolgozott kevésbé használt módszer, amely arra épül, hogy felmérje azokat a konstrukciókat, hipotéziseket, amelyek alapján az emberek a világot érzékelik

Simon (2006) a **kompetenciamodellek kialakításához szükséges információk összegyűjtéséhez** a fentiekén túl az alábbi lehetőségeket sorolja fel:

- DACUM- (Definition a curriculum): a formális képzések területén alkalmazott módszer, melynek lényege egy szakértői team felállítása, akik kellő információval rendelkeznek az adott szakterülettel, munkakörrel kapcsolatban
- tradicionális interjú módszer, amelyeket a kiválasztás során alkalmaznak a vállalatok
- szakértői elemzés (kutatás): munkatudományi szakemberek által végzett munkaköri vizsgálat

- szakértő bizottság (expert panel): amely emberi erőforrás szakemberekből, vezetőkből és a legjobb munkatársakból áll, és együtt határozzák meg az adott munkakörben szükséges kompetenciákat
- kérdőívek (pl. Kompetencia elvárások kérdőíve)
- felmérések: a munkakört jól ismerők a kompetenciajellemzőket fontosságuk, gyakoriságuk és jellemzőik (fejleszthetőség, hibázási lehetőség, stb.) alapján pontozással értékelik
- felmérő központ (Assessment center): a munkakört potenciális betöltői hosszabb felmérésen vesznek részt, ahol egyéni és csoportos gyakorlatokat kell teljesíteniük, amit egy szakértői csapat értékel
- számítógépes szakértői rendszer, ahol az összegyűjtött adatokat adatbázisok segítségével kezelik
- munkaköri feladat-, funkcióelemzés: munkakört betöltők vagy megfigyelők a munkakör feladatait, cselekedeteit, viselkedését vizsgálják
- közvetlen megfigyelés: megfigyelt viselkedést kompetenciákba kódolják
- portfólió prezentáció: megszerzett kompetenciákat igazoló dokumentumok összegyűjtése
- munkatárs 360 fokos értékelése: a kompetenciaértékelés elvégzése a szervezeten belül a munkatárs, a vezetők és a beosztottak, valamint a kollégák részéről is egyben

Az összegyűjtött információk tematikus elemzése, a megjelenő viselkedésmódok klaszterekbe csoportosítása révén az adott munkakörben releváns kompetenciák definiálhatók és kompetencia-modellbe rendezhetők. A kompetenciák definiálása gyakran előre elkészített az ún. kompetencia szótárak segítségével történik, amelyekben teljes körűen rögzítik azokat a viselkedésformákkal leírható képességeket, személyes jellemzőket, amelyek a teljesítménycélok eléréséhez vezetnek. A kompetenciamodellek validitása Simon (2006) háromféleképpen vizsgálható. Egyidejű kereszt-validálás, egyidejű konstrukciós validálás azt vizsgálja, hogy a kialakított modell valóban megkülönbözteti az átlagos és a kiváló teljesítményt. Az előrejelző (prediktív) validálás mindezt a jövőbeli teljesítmény előrejelző képességét vizsgálja a kompetenciamodellnek.

Klein (2004) meghatározásában a kompetencia modellekre a következő ***feltételeknek kell érvényesülni:***

- Viselkedéshez kötött, ahol fontosabb szempont a „hogyan”, mint a „mit”.
- Megfigyelhető, amelyre viselkedésformák használhatók, rejtett tulajdonságok nem.
- Különálló, azaz ugyanazon viselkedés-mintázat több kompetencia-megnevezés alatti előfordulása bizonytalanságot kelthet az érdeklődőben, ezért lényeges az átfedések kiküszöbölése és az osztályok megfelelő elkülöníthetősége
- Felhasználóbarát, azaz a kompetenciák által használt nyelvezet legyen világos, használjon általánosan elfogadott megfogalmazásokat, tükrözze az adott vállalat kultúráját, lehetőséget adva a céggel való azonosulásra és a tulajdonosi érzés növelésére.
- Tervező, mivel a kompetencia modellnek jövőbeli vonatkozásai vannak, szem előtt kell tartania a szervezet szükségleteiben bekövetkező változásokat, különben hamar használhatatlanná válna.

A kompetenciamodellek alapvető célja, hogy biztosítsa a teljesítményt és ez alapján a jövőbeli teljesítmény bejósolható legyen. Kompetenciamodellek készülhetnek

szervezetcsoporthoz, egész szervezetekre, szervezeti szintekre (pl. felsővezetők, középvezetők, munkatársak) vagy munkaköri csoportokra (egy kulcsfontosságú munkakörre, mint pl. az értékesítők esetében). Azt azonban, hogy egy adott szervezetben alkalmazott kompetencia modell valóban „élővé”, hasznossá válik-e, annak szakszerű kidolgozása és bevezetése határozza meg. ***Ez a fajta szakmai hozzáértés többféle képességet is jelent.*** (Stevens, 2012) Kleinék (2004) által felsorolt szempontoknak nem könnyű megfelelni. Különösen nehéz a feladat az első három feltétel érvényesítésében, amely ***speciális pszichológiai és pedagógiai ismereteket és felkészültséget*** feltételez. Ezen szaktudásnak (Hegyi, 2012) a megléte elsősorban az emberi erőforrásgazdálkodási szakterület hatáskörébe és felelősségébe tartozik. A tervező feltétel teljesítése ugyanakkor elsősorban a vezetők felelőssége, mivel a kompetencia érvényessége az adott az üzleti környezetben és annak változásával együtt változhat. Ez alapján a szervezeteknek egy rugalmas keretre van szükségük, amely lehetővé teszi a kompetencia által megfogalmazott elvárások változását a jelenben és a jövőben. A ***vezetők oldaláról pedig olyan fajta szakértelmet feltételez, amely képes a kimagasló teljesítményt és a munkavállalók személyes jellemzőit összekapcsolni.*** A kompetenciák bevezetésének sikeréhez ugyanakkor szervezeti feltételek is hozzájárulnak. Az, hogy sikerül-e a szervezet tagjai számára érthető és elfogadható formában megfogalmazni a kompetenciákat, a kompetenciák „testre szabásával”, az érintettek teljes körű bevonásával és megfelelő szervezeten belüli kommunikációval érhető el. A „testre szabást” a szervezet egyedi jellemzőinek meghatározása, a saját nyelvezet kialakítása jelenti. Az új modell minél pontosabb megfogalmazását és széles körű elfogadását a különböző szervezeti szinten dolgozók minél szélesebb körű bevonásával érhetjük el. Ez később a bevezetés során a használt fogalmak és megfogalmazások azonos értelmezésében is sokat segít. A kompetenciák bevezetése akkor válik versenyelőnyé, ha azt a vezetők megfelelően kommunikálják a szervezet minden szintjén, és folyamatos párbeszéd biztosítja a munkavállalóknak, hogy megértsék és beépítsék a saját ismereteikbe és viselkedésükbe azokat. Ez utóbbi már inkább ***egy szervezeti képességként is*** értelmezhető.

„A kompetenciamenedzsment kompetencialapú emberi erőforrás-menedzsment jelentéssel bír... a szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek összefüggő sorozata, amely lehetővé teszi a szükséges kompetencia-készlet tervezését és biztosítását, a rendelkezésre álló kompetenciapotenciál racionális felhasználását, fejlesztését, s ezáltal a munkavállalók teljesítményének folyamatos növelését.” (Henczi-Zöllei, 2007, 43.o.) Simon (2006) ***a kompetenciák szervezeten belüli alkalmazását három munkatartalmi döntésben*** határozza meg. (15. ábra) A kompetenciák felhasználása a munkáltatók felvételi folyamatában a leggyakoribb, mivel a kompetenciák egyértelműbbé teszik a kiválasztási szempontokat. (Dulewitz-Fletcher, 1982; Bish és társai, 2014) A pályázók mérésére a korábban felsorolt módszerek alkalmazhatók. Erősíti a kompetenciák húzóerejét, ha fejlesztési programokat és értékelési rendszereket is hozzákapcsolunk. A kompetenciák fejlesztése a tanulás tágabb értelmezését feltételezi, amely annak elismerésére épül, hogy folyamatosan tanulunk. Kompetencia készletünk folyamatosan bővül munkahelyi és személyes tapasztalataink alapján. Fontos azonban a folyamat tudatosságát hangsúlyozni. A kompetencia alapú fejlesztés (Paulson és társai, 2005; Thompson és társai, 1996; Brittain-Bernotavitz, 2014; Berge-Emerson, 2018) szerepe abban nyilvánul meg, hogy segít annak pontosabb meghatározásában, hogy miben kell fejlődünk. Az egyén részéről mindez tehát egy tudatos önképzést, a vezető részéről pedig egy új szerepkör (a vezető, mint tanár) betöltését igényli. A szervezett képzésekkel szemben támasztott új követelmény a változatos formában szervezett, az igényekhez szorosan illeszkedő, gyakorlatorientált programok kidolgozása, amely képes szintetizálni

az informális és a formális képzési eredményeket. A teljesítményértékelési rendszer rendszeres alkalmat biztosíthat a kompetenciák alkalmazásának nyomon követésére, értékelésére és az eredeti modell szükséges korrekciójára is. A teljesítmény meghatározása azonban a szakirodalom alapján is komoly nehézséget okozhat, és a gyakorlatban is számos a mérhetőséggel összefüggő problémát vet fel. A teljesítmény mérés irányulhat a végső eredményre (számszerűsíthető egyéni és a szervezeti eredmények, az üzleti célok elérése, a szolgáltatási színvonal változására, stb.) és a kompetenciákra is, amely magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS) vagy magatartás-megfigyelő skála (MMS) segítségével értékelhető.

15. ábra: A kompetenciák felhasználása a munkatartalmi döntések során (Simon, 2006)

A kompetenciákat a menedzsment szakirodalomban gyűjtő fogalomként használják. A kompetencia valójában egy készlet, amelybe kerülhetnek személyiségjellemzők, motivációk, készségek, képességek, speciális ismeretek, módszertani ismeretek, tudás, stb., amelyek a munkahelyi szituációkhoz kapcsolhatók (Sandberg 2000). A korábban alkalmazott munkaköri alkalmasságot vizsgáló módszerekhez képest ez a megközelítés nem zár ki semmilyen jellemzőt sem, amely valójában a kiválóság megkülönböztető jegye lehetne. A soft skilleket is bevonva a vizsgálatba lehetővé teszi, hogy a kiválasztás során a lényeges szempontokra kerüljön a hangsúly, és ezáltal növeli a beválási arányt (Juhász 2008). A vállalati gyakorlatban a munkáltatók olyan ismérvek meghatározására törekednek, amelyek viselkedésmódokkal, magatartásformákkal leírhatók, valamint a szervezet tagjai számára érthetőek, azonos jelentéssel bírnak. A szervezet által megfogalmazott kompetenciák ilyen formán tudatos emberi erőforrás gazdálkodást tesznek lehetővé. (Armstrong-Taylor 2014, Shippman et al 2000, Koncz 2004, Henczi-Zöllei 2007; Mohácsi 2004)

A kompetencia alapú munkaerő tervezés alapkérdése, hogy „milyen nagyságrendű és milyen kompetenciákkal rendelkező munkaerőre lesz szükség a szervezet előtt álló feladatok jó/kiváló színvonalú teljesítéséhez.” (Koncz, 2004, 234.o.) Az emberi erőforrástervezés folyamata stratégiai megközelítésben vertikális metszetben felülről lefelé történik, ahol a tervezésnek mennyiségi, szerkezeti és minőségi aspektusai vannak. A szerző a létszámtervezés három legfontosabb lépését a munkaerőszükséglet megállapításában, a munkaerőforrások felmérésében és a kettő összehangolására kidolgozott intézkedések kidolgozásaként határozta meg. A tervezés során kiemeli, annak iteratív jellegét a szükségletek és a források összehangolása során. Kornai (1980) effektív

korláttal kapcsolatos elméletét alkalmazva Koncz rámutat, hogy „szűkös munkaerőforrások esetén a forrás oldal válik „effektívvé”, amely csak szűk korlátok között változtatható” (Koncz, 2013, 168.o.) A munkaerőtervezés során ezen kívül a munka minőségi jellemzőinek változása miatt bekövetkező kompetenciaigényváltozásokat a létszámtervezés fontos részeként emeli ki. „A kompetencia fogalom a sikertényezőket magyarázó törekvések legújabb állomása”. (Koncz, 2004, 147.o.) A vállalat szükségletének és a forrásoknak a szerkezeti összehangolása a kompetencia alapú tervezés során a kompetenciák szintjén történik, ahol a szervezet kompetenciakészletének a felmérésére van szükség, és „az összehangolás folyamata átfogja az emberi erőforrásmenedzsment teljes funkciórendszerét”. (Koncz, 2004, 255.o.) A minőségi létszámtervezés szerepét több HRM-mel foglalkozó szakirodalom is kiemeli, de nem feltétlenül kapcsolódik össze ez a gondolat a kompetencia alapú gondolkodással. (Analoui, 2007; Hajós-Berde, 2008; Roóz, 2006) Bakacsi és társai (2006, 112.o.) munkájukban úgy fogalmazzák, hogy a „kompetenciák nagy szerepet játszanak az integrált stratégiai emberi erőforrás rendszerek kialakításában: az üzleti stratégia részeként megfogalmazzák, hogy melyek a stratégia megvalósításához szükséges kritikus kompetenciák, és ezek megjelennek az összes emberi erőforrás-rendszerben, ezzel is támogatva azok integrált működését.”

A humán erőforrástervezést Armstrong és Taylor (2014) a stratégiai tervezésen belül az erőforrások tervezésén belül értelmezik. A stratégiai tervek megvalósításához szükséges erőforrások tervezése a forgatókönyvtervezés és a piacelemzésekkel keresztül valósul meg. Ennek eredményeként készíthető el a kereslet-kínálati előrejelzés, amely alapját képezi a humán erőforrások tervezésének. A végleges humán erőforrásterv a munkatevékenység hatékonyságának elemzése és a munkakörnyezet vizsgálatát követően áll össze. Armstrong és Taylor (2014) kiemelik, hogy a tervezés során a jövőbeli emberi erőforrásigényeket kell meghatározni, ezen belül is a jövőben szükséges személyes kompetenciaigények meghatározása különösen nehéz menedzseri feladat. A forgatókönyv elemzési technika lehetőséget ad arra, hogy a jövőbeli lehetséges kimenetekhez szükséges erőforrásigényeket is átgondolja a szervezet a tervezés során. Az elemzést olyan menedzserek és szakértők végzik, akik rálátnak az adott speciális problémára.

Az emberi erőforrások szervezeti szerepével foglalkozó elméleteket Armstrong és Taylor (2014) az alábbiak szerint kapcsolják össze. Az emberi tőke elmélete (Schultze 1983) az emberi tőke hatását a szervezet gazdasági eredményeivel köti össze, korrelációt keresve az egyéni jellemzők és a szervezeti teljesítmények között. A szervezetek stratégiai szemléletű gondolkodása megerősíti azt a törekvést, hogy az emberi erőforrásgazdálkodás a stratégiai célok megvalósítását kell, hogy szolgálja. (Boxall-Purcell 2003) *A stratégiai megközelítés az erőforrásalapú szemlélettel kiegészítve a szervezet számára kulcsfontosságú egyedi erőforrások azonosítására irányítja a figyelmet.* Az elmélet képviselői (Barney 1991, Grant 1991) az értékes, egyedi és nehezen utánozható erőforrások és képességek versenyben meghatározó szerepét emelik ki. Mindez az emberi erőforrásokra lefordítva azt jelenti, hogy a szervezet számára kulcsfontosságú, különleges képességekkel rendelkező emberi erőforrás versenyelőnyt biztosít. Mindez a szervezeteket a tehetséges, ritka képességekkel rendelkező értékes munkaerő megszerzésére és megtartására ösztönzi. (Armstrong-Taylor 2014) *Ahhoz, hogy hatékony kiválasztási, értékelési és képzési rendszert alakítsunk ki, meg kell értenünk, hogy az emberi erőforrás egyéni jellemzői milyen módon járulnak hozzá a gazdálkodó szervezet sikeréhez.* (Sandberg 2000)

16. ábra: Humán erőforrások tervezésének folyamata (Armstrong-Taylor, 2014, 370.o.)

3.3. EMBERI ERŐFORRÁSOK STRATÉGIAI SZEREPE

Az emberi erőforrásmenedzsment stratégiai megközelítése abban tér el az operatív szereptől, amelyben az egyéni munkavállalói teljesítmények növelése volt a középpontban, hogy a stratégiai szereppel a szakterület szervezeti teljesítményhez történő hozzájárulására koncentrál. Becker és Huselid (2006) úgy fogalmazza meg mindezt, hogy a menedzsment szemlélet kerül a fókuszba. Ennek megvalósításához egy újfajta vezetői képesség szükséges, amely képes a HR rendszereket összekötni a stratégiai célokkal, amelyben előtérbe kerül a „szervezeti logika”, és a „munkavállalók stratégiai viselkedése”. (Becker-Huselid-Ulrich, 2001) Mivel az egyének eltérően járulhatnak hozzá a stratégia megvalósításához, amely a „micro” és a „macro” szint összekapcsolását teszi szükségessé. (Becker-Huselid, 2011)

Egy vállalat emberi erőforrásának és HRM gyakorlatának potenciális értéke, stratégiai szerepe három alapvető feltételre épülve válik bizonyíthatóvá. (Colbert, 2004) Az első, hogy az alkalmazottak tudása, képességei és viselkedése kapcsolatban állnak a vállalati teljesítménnyel. A másik, hogy a HR gyakorlat egyértelműen befolyásolja a munkaerőállomány tudását, képességeit és viselkedését. A harmadik, hogy a vállalati HR gyakorlatok „útfüggők”, és ennek köszönhetően nehezen utánozhatók. A továbbiakban ezen kérdések mentén vizsgáljuk az emberi erőforrás szerepét elismerő stratégiai megközelítéseket.

3.3.1. Stratégiai emberi erőforrásmenedzsment

Az emberi erőforrás és ehhez kapcsolódóan a HRM stratégiai szerepe a stratégiai iskolák munkáiban legmarkánsabban az erőforrásalapú elméleten alapuló megközelítésekben érhető tetten, de a legújabb megközelítések komplex szemléletben is emberi tevékenységhez köthetők. Gáspár (2015) összefoglaló munkájában a stratégiai megközelítéseket négy nagy csoportba osztotta. Az 1980-as években kidolgozott pozicionálási logika szerint a vállalat külső piacain a megfelelő pozíció kiválasztása és megtartása biztosítja a vállalat fennmaradását. (Porter, 1980) Ezzel szemben az 1990-es években megfogalmazódott képességekre épülő logika alapján a vállalat értéke a múltban szerzett és kifejlesztett belső erőforrásoktól és képességektől függ. (Barney, 1991) Ebben a megközelítésben az alkalmazottak szerepe, tudása, képességének fejlesztése markánsan megjelenik a vállalati eredményesség vonatkozásában. A stratégiai folyamatokat megfigyelő és elemző kutatók rámutatnak, hogy az emberközeli vizsgálódások és a társas konstrukciók elemzésével a korábbi makroszemléletű megközelítésekkel ellentétben a mikro szintekhez vitték közelebb a stratégiai folyamatokat. (Pettigrew et al., 2002) A gyorsan változó környezeti tényezők, a bizonytalanság és a kockázatok növekedése hívta életre azokat a stratégiai megközelítéseket a 21. században, amelyekben az előrejelzés már mint „találékonyosság” jelenik meg. A találékonyosság a stratégiai előrejelzés lineáris időszemléletével ellentétben az innovációs készségre, a kreativitásra, a tanulási folyamatokra, a kockázattűrő magatartásra, komplex rendszerre épül. (Gáspár, 2015 feldolgozása alapján) Czinkóczi (2012, 42.o.) így fogalmaz: „A stratégiai tervezésben megtörtént a paradigmaváltás. A pozícióharcot felváltotta a mozgás harca. A vállalatok arra törekednek, hogy egyedi, másolhatatlan szervezeti teljesítményt érjenek el, valamint értékteremtő, proaktív szemlélettel valósítsák meg üzleti stratégiájukat.”

Központi logika	Jellemzők, stratégiaiértelmezések	Háttér-elméletek	Eszköztár, technikák, módszerek, modellek
Pozicionálás	Egy stabil, védhető piaci pozíció keresése, ahol átlag feletti járadék realizálható, belépési korlátok állítása, deduktív, analitikus	Megbízó-ügynök Tranzakciós költségek Iparági szerkezetek	Porter 5 erő modell (Porter, 1980) Porter alapstratégiák (Porter, 1980) BCG portfólió mátrix (Henderson, 1979) Értéklánc (Porter, 1980)
Képességek kialakítása / fejlesztése	Egyedi erőforrások biztosítják a fenntartható versenyelőnyt. Relatív stabil verseny, mely az erőforrás-kombinációk hosszútávú jövedelmezőségét biztosítja. A képességek fejlesztésének „útfüggősége”	Erőforrás alapú vállalatelmélet Tanulási elméletek	Lényegi képességek (core competence) (Prahalad, Hamel, 1990) Dinamikus képességek (Teece et al, 1997) Tudásmenedzsment (Nonaka, Takuchi, 1995) VRIO-elemzés (Barney, 1991) Értéklánc (Porter, 1980) Erőforrások, képességek (Grant, 2002)
Gyorsan változó környezet	Időszakos előnyök szerezhetők. Az állandó megszakítások jelentik a versenyelőnyt. A képességek és termékek fejlesztése, állandó megújítása létkérdés.	Társadalom-tudományok Egyensúlyi modellek Katasztrófa elméletek	Foltozások stratégiaiák – rugalmas és moduláris szervezet a gyors piacra be- és kilépések támogatására (Eisenhardt, Brown, 1999) Időütemezés (Eisenhardt, Brown, 1998)
Komplex rendszerek	Bizonytalan stratégiai a pozitív és negatív visszajelzések komplex rendszerében. Kölcsönös egymásrautaltság, szimbiózis, együttes fejlődés és kellő diverzifikáció az egészséges rendszer és együttélés alapja. Az egészséges ökoszisztéma (rendszer) kulcsfontosságú a versenyelőny szempontjából egy bizonytalan és instabil világban.	Evolúciós elméletek Nem egyensúlyi modellek Káoszelmélet	Ellátási láncok integrációja (Levy, 1994) Porter gyémántmodell (Porter, 1980) Tudásmenedzsment eszközök (Nonaka, Takuchi, 1995)

6. táblázat: Stratégiai iskolák csoportosítása és központi logikája (Gáspár, 2015; Jarzabkowski (2003), Jarzabkowski, Wilson (2006), Mintzberg et al. (1998) munkái alapján)

A kutatók alapvetően egyetértenek abban, hogy az erőforrásalapú elmélet (Resource Based View, rövidítve RBV) nagyban hozzájárult a stratégiai HRM fejlődéséhez azzal, hogy a stratégiai gondolkodás „látókörébe” emelte az „embert”. „A versenyelőny és a stratégiák kutatói egyre inkább elismerték a humán tőke, az intellektuális tőke és a tudás kritikus szerepét. Ennek köszönhetően a RBV megfelelő alapot biztosított az emberi erőforrás szerepének hangsúlyozására a versenyelőny kialakításában.” (Wright et al., 2001) A RBV megközelítés emelte „macro” szintre a HRM gondolkodását, amely szorosan épül a pszichológiából gyökerező HRM „micro” szintű gondolkodására. (Wright et al., 2001) Colbert (2004) kiemeli, hogy az SHRM szakterület kutatási és vállalati gyakorlatának relevanciája két alapvető gondolatra épül. Az első, hogy egy szervezet emberi erőforrásainak kiemelt szerepe van a stratégia alkotásában és megvalósításában. A másik, hogy egy szervezet HRM gyakorlata jelentősen hozzájárul az emberi erőforrásállomány stratégiai jelentőségének kifejlesztéséhez. Az elemzők alapvetően egyetértenek abban, hogy ezen két alaptétel megfelelő tudományos alátámasztása az erőforrásalapú elméletekre építhető. Az RBV-re épülve fejlődött ki több

olyan multidiszciplináris kutatási terület a stratégiai és a HR szakirodalom határvonalán, mint a kulcskompetenciák (core competencies), a dinamikus képességek (dynamic capabilities) és a tudáslapú (knowledge-based view) elméletek, amelyek szoros összefüggésben vannak a humán erőforrásokkal. *Ezen kutatási területekből fejlődött ki a stratégiai kompetenciamenedzsment, amely azonban a kölcsönös kritikáknak köszönhetően erősen vitatott, sokszor talán inkább a különböző szakterületeken dolgozó kutatók és a gyakorlati szakemberek közti párbeszéd színtere.* (Moldaschl, 2010)

Az erőforráslapú elméletek hatása az SHRM kialakulására

Az erőforráslapú elméletek (RBV) inside-out személetben elsősorban a vállalaton belül keresik a versenyben maradás biztosítékait. A gondolat kiindulópontja, hogy az inputtényezők szűkösebb korlátot jelentenek, mint a vállalat piaci lehetőségei, ahogyan emellett Porter (1980) érvelt. Ennek megfelelően a vállalat hosszú távú erősségei a belső erőforrásokban keresendők. (Barney, 1991, Grant, 1991, Wernerfelt, 1984) *Az elmélet szerint a vállalatok versenyelőnyt fizikai, emberi és szervezeti erőforrások akvizíciójával, fejlesztésével, újszerű kombinációjával és hatékony alkalmazásával építhetnek.* Barney (1991) stratégiai szempontból azt az erőforrást tekinti relevánsnak, amely a fogyasztó számára értékes, ritka és egyedi, valamint nehezen utánozható. (VRIN resources) Emberi erőforrás alatt a munkavállalók képességeit, tudását és viselkedését, a szervezeti erőforrások alatt az ellenőrzési folyamatokat, rutinokat és tanulási mechanizmusokat értik. Ezek a szervezeten belül olyan szociális hálózaton keresztül kapcsolódnak össze, ami biztosítja ezen erőforrások utánozhatatlanságát és egyediségét. (Colbert, 2004, Wright et al, 2001) Lepak és Snell (1999) a humán erőforrás szervezeti szerepének elemzéséhez mátrixot alakított ki a munkavállalói képesség egyedisége és értéke alapján, és ez alapján csoportosította az egyes kutatók megközelítéseit. A HR stratégia szerepét pedig abban látja meghatározónak, hogy milyen értékű emberi tőkét sikerül felépítenie a szervezetnek.

Emberi erőforrás	<i>kevésbé értékes</i>	<i>nagyon értékes</i>
<i>nagyon egyedi</i>	<p>Foglalkoztatás: „alliance” (Barys, Jemison, 1989, Parkhe, 1993)</p> <p>Munkatársi kapcsolatok: „partnership” (Parkhe, 1993, Ring, Van de Ven, 1992)</p> <p>HR rendszer: „collaborativ” (Dyer, 1996, Nonaka, Takeuchi, 1995)</p>	<p>Foglalkoztatás: „internal development” (Becker, 1964, Reed, De Filippi, 1990, Riordan, Williamson, 1985, Stewarrt, 1987)</p> <p>Munkatársi kapcsolatok: „organisation focused” (Lawier et al., 1995, Rousseau, 1985, Tsui et al., 1995)</p> <p>HR rendszer: „commitment” (Arthur, 1994, Huselid, 1995, Lawler et al, 1995, Youndt et al., 1996)</p>
<i>kevésbé egyedi</i>	<p>Foglalkoztatás: „contracting” (Becker, 1964, Leonard-Barton, 1995, Pfeffer, Baron, 1988, von Hippel et al., 1997, Williamson, 1975)</p> <p>Munkatársi kapcsolatok: „transactional” (Rousseau, 1985, Tsui et al., 1995)</p>	<p>Foglalkoztatás: „acquisition” (Becker, 1964, Jones, Hill, 1988, Quinn 1992, Stewart, 1997, Williamson, 1975)</p> <p>Munkatársi kapcsolatok: „symbiotic” (Rousseau, 1985, Rousseau, Wade-Benzoni, 1994)</p>

	HR rendszer: „compliance” (Becker, 1964, Eisenhardt, 1988, Gomes-Mejia, Balkin, 1992)	HR rendszer: „market based” (Koch, McGrath, 1996, Snell, Deam, 1994, Youndt et al, 1996)
--	--	---

7. táblázat: „HR Architecture” megközelítések rendszerezése (Lepak-Snell, 1999)

Erőforrásalapú perspektívából a vállalatok heterogének az erőforrásaik, képességeik és adottságaik tekintetében. (Barney, 1991) A vállalatok nagyon eltérő erőforráskészlettel rendelkeznek. Lewin (1999) meghatározásában a szervezetek nehezen transzferálható egyedülálló szakmai jártasság, szakértelem és képességek, „skill”-ek raktárai, ezek a forrásai az inercia és a megkülönböztető kompetenciáknak. „Az inerciát a múltbeli befektetések elsüllyedt (sunk cost) költségei; az elkötelezettség eszkalációja; a mélyen gyökerező szociális struktúrák; a kognitív stílushoz való szervezeti kötődés; a viselkedési diszpozíciók és döntési heurisztikák okozzák. A vállalatok által felhalmozott – tehetetlenségi állapotban lévő – skilllek az egyedülálló vállalati előnyök megerősítési lehetőségének forrásai, amelyek által a vállalat fejleszteni képes know-how-ját és tacit tudását.” (Czinkóczi, 2013) Ha csak az emberi erőforrást tekintjük, annak sokszínűsége miatt is elfogadható ez a megállapítás. Az erőforrások ezen kívül komplex módon épülnek egymásra egy szervezetben, és mint társadalmi rendszerben egyedileg fejlődnek. Mindezek több szempontból is lehetetlenné teszik a másolást. (Barney, 1991) Az elmélet rámutat, hogy a szervezetek szociális (társadalmi) közösségek, amelyben „egyéni és szociális szaktudásokat alakítanak át gazdaságilag hasznos terméké és szolgáltatássá. Kiemelten fontos feltételezés, hogy a vállalati tudás alatt alapvetően szociális konstrukciót, azaz humán erőforrások szerveződését kell érteni.” (Czinkóczi, 2013, 44.o) A modell kiemeli, hogy a vállalat fejlődését fenntartó legtöbb tudás „tacit”, hallgatólagos tudás, a kritikus tudás tehát kizárólag a vállalatban belüli tapasztalatok által szerezhető meg. Teece (2007) kiegészítve korábbi definícióját „a dinamikus képességek magukba foglalnak olyan másolhatatlan vállalat-specifikus képességeket is, amelyek a változó fogyasztói és technológiai lehetőségekhez való alkalmazkodáshoz szükségesek.” (Czinkóczi, 2013 alapján, 50.o.)

Az emberi erőforrás alapú előny (human resource advantage) Boxall (1996) meghatározásában két részből áll, a tehetséges és elkötelezett munkaerőállományból és a szervezet tanulási képességéből. A szervezet és a menedzserek feladata ennek megfelelően a szervezeti és a munkavállalói érdekek összehangolása, valamint a munkavállalók és munkacsoportok fejlesztése. Wright et al., (2001) későbbi munkájukban a stratégiai HRM három fontos alappillérét határozták meg, amelyek együtt képesek a fenntartható versenyelőnyt biztosítani egy vállalat számára. (ábra) Az első pillér a cég emberi erőforráskészlete, amely a stratégiai célok megvalósítását szolgálja. A munkaerőállomány az idő előrehaladtával változhat, ezért fontos azt folyamatosan számon tartani, de fontos, hogy menetközben a stratégiai relevanciája is változhat az egyes erőforrásoknak. A második pillér a munkatársi kapcsolatok és a munkavállalói viselkedés, amely az emberi erőforrások különleges jellemzőiből, pszichológiai és szociális identitásából következik. A munkavállaló szabad akaratából dönt arról, hogy kompetenciakészletéből mit használ fel a munkahelyén. Nem megfelelő menedzsmentgyakorlat esetén a stratégia megvalósításához szükséges készségek így nem aktivizálódnak. A harmadik pillér az alkalmazott HR gyakorlatok. Egy szervezet kiválasztási, képzési, értékelési és egyéb HR gyakorlata akkor működhet hatékonyan, amennyiben az egyedileg, a szervezet fejlődésével összhangban, az egyes elemei egymásra épülve működik. Erre a három pillérre épülő dinamikus folyamat biztosítja a fenntartható versenyelőnyt a szervezetnek.

17. ábra: Stratégiai HRM alapmodell (Wright et al., 2001)

Erőforrások egy része látható, de a szervezet sikerét a nem-látható erőforrások is jelentősen alakítják, így a koncepciót a legtöbb kritika a mérhetőségi nehézségek miatt kapta. (Williamson, 1999) A testetlen eszközök, szervezeti képességek definiálása is nehézséget okoz, valamint a szubjektív tényezők és a konstruktum komplexitása megnehezítik a pontos mérést. Gant (1996) arra hívja fel a figyelmet, hogy egy olyan konstruktum, amely nehezen megfogható, felismerhető, és nem határozható meg pontosan a hatása sem a teljesítményre, nehezen használható a menedzserek munkájában. Egy vállalat emberi erőforrásának és HRM gyakorlatának potenciális értéke is nehezen tesztelhető megfelelően az empirikus kutatásokban, mivel az összetevők és azok kapcsolódásai nehezen megfigyelhetők, rengeteg mérési hibával kell számolni. (Wright et al., 2001)

<i>Kutatók</i>	<i>Vizsgálat eredményei</i>
Huselid (1995)	vizsgálatai során kimutatta a stratégiához illeszkedő HR gyakorlat és a munkavállalói forgalom, a bruttó megtérülési ráta, valamint a Tobin's Q mutató közötti kapcsolatot
Koch és McGrath (1996)	rámutatott, amennyiben a vállalat hatékony rutinokkal rendelkezik a humán erőforrások felvétele során, és képes megfelelő tehetségállomány kiépítésére, az nehezen utánozható erőforrás a versenytársak számára
Boxall és Steeneveld (1999)	ezzel szemben egy longitudinális esettanulmány során arra mutatott rá, hogy valójában a humán erőforrásokra épülő versenyelőny pár éven belül a versenytársak által lemásolható előny
Wright, McMahan és Smart (1995)	egy kosárlabdacsapat vizsgálata során azt tapasztalta, hogy a tagok képességei és a teljesítmény közötti kapcsolat stratégiafüggő
Lepak és Snell (1999)	„architectural framework”-ben végzett kutatásai során a szervezete belül működő különböző HR stratégiák létezésére hívták fel a figyelmet, amelyek befolyásolják a munkavállalói képességek értékét és egyediségét

Richard (2001)	a faji különbségeken keresztül a heterogenitás teljesítményre gyakorolt hatására mutatott rá, amely a szociális kapcsolódás összetettségének köszönhetően nehezen utánozhatóvá teszik az emberi erőforrásokat
Youndt és Snell (2001)	a különböző HR eszközök hatását vizsgálva azt tapasztalták, hogy a versenyképes fizetés, a külső/belső munkaerőborzolás, a képzések és a támogatások erősen befolyásolják egy magas színvonalú humán tőkeállomány kiépítését, míg vannak kevésbé fontos eszközök, mint a fizetési sávok, nyomott bérek, a mentorálás, szocializáció, a csoportfelépítés és csoportössztönzők

8. táblázat: A Wright et al. (2001) által összegyűjtött RBV-ra épülő SHRM empirikus kutatások

Az SHRM valójában nem közvetlenül az erőforrásalapú szemléletből fejlődött ki, de a humán erőforrás stratégiai szerepének bizonyítása egyértelműen ehhez az elmélethez kapcsolható. (Wright et al., 2001) A stratégiai HRM „születése” az 1980-as évek elejére tehető. A stratégia megvalósításában a belső erőforrások szerepét hangsúlyozó erőforrásalapú elméletek eredményeinek felhasználása a SHRM szakirodalmában vitathatatlan. Azt követően, hogy Barney (1991) a versenyelőnyt biztosító erőforrások kritériumait meghatározta, a SHRM egyre gyakrabban alkalmazta ennek eredményeit. A munkavállalók sokszínű viselkedési, attitűd és tudáskészlete, és ezek egyedi kombinációja egy adott gazdasági szervezetben, biztosítja az emberi erőforrások egyediségét és utánozhatatlanságát a szervezetek közötti versenyben. Az erőforrásalapú szemlélet megalapozza tehát annak jogosultságát, hogy a HRM szakterület szerepe elengedhetetlen a szervezetek stratégiai célkitűzéseinek formálásában és megvalósításában. (Wright et al., 2001 alapján)

A kutatók között abban azonban nincs egyetértés, hogy egy szervezet HR gyakorlata is egyedi és utánozhatatlan vagy „csak” az emberi erőforráskészlet a versenyelőnyt biztosító egyedi és utánozhatatlan erőforrás. Wright et al. (2001) egy korai munkájukban amellet érvelnek, hogy azok a HR gyakorlatok, eszközök, amelyek az emberi erőforrásállomány menedzselését szolgálják, a versenytársak által valójában könnyen utánozhatók. Ezzel szemben Lado és Wilson (1994) a HR gyakorlatban az egyes eszközök közötti függőség, egymást erősítő hatások kialakulásának következtében az egyes vállalatok HR gyakorlatainak másolását nem tartják lehetségesnek. (Wright et al., 2001 alapján)

Colbert (2004) szakirodalmi kutatása alapján három csoportba sorolta azokat az elméleteket, amelyek a HRM szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását értékeli, amelyet egy komplex megközelítéssel egészített ki. Az elméletek között az eltérés elsősorban abban adódik, ahogy a szervezet működésének alkotóelemei közötti kapcsolatokat milyen módon értelmezik.

- Univerzális (universalistic) megközelítés, vagy ahogy gyakrabban említik, a „best practice”, arra épül, hogy egyes HR gyakorlatok minden esetben jobban működnek, mint más gyakorlatok, ezért minden szervezetnek ezeket kell alkalmaznia.
- Kontingencia (contingency) elméletek elsősorban a HR politikák vertikális illeszkedését helyezik a középpontba, azt, hogy mennyire illeszkedik a HR politika és gyakorlat a szervezet stratégiai célkitűzéseire, ez a megközelítés jelenti a stratégiai HRM kiindulópontját.
- Konfigurációs (configurational) megközelítésből olyan holisztikus szemléletben vizsgálható a HRM, amelyben a rendszeren belüli elemek közötti kapcsolatok

különösen fontosak, a HRM koherens egészként értelmezi, amely a szervezeti teljesítményt meghatározza.

- Komplex (complexity) megközelítésből a szervezet meghatározó komplex folyamatokhoz történő alkalmazkodás eszköze a HRM, amely heurisztikákkal irányítható rendszereket jelent.

18. ábra: SHRM megközelítések összefüggései (Colbert, 2004)

Dinamikus képességek elmélete

Az erőforrásalapú stratégiai menedzsment irányzat evolúciója során a szervezeti erőforrások statikus modelljéből fejlődött ki a dinamikus erőforrások (Dynamic Capability, rövidítve DC) elmélete. A statikus megközelítés elsősorban a szervezeti képességek azonosítására, kiválasztására helyezi a hangsúlyt, bár nem tagadja, hogy ezek időben folyamatosan változhatnak. Az RBW elméletben a szervezet működőképességet optimalizál, a meglévő erőforrások kombinálásával a hatékonyságot javítja, a „mindennapi túlélést biztosítja”. A dinamikus megközelítés a szervezeti erőforrások megújulását, a meglévő működőképesség újrakonfigurálását hangsúlyozza. Ez a modell Schumpeter (1934) innováció fogalmára épül, a meglévő erőforrások „kreatív lerombolásával” és újszerű kombinálásával alapozza meg a szervezet jövőbeli versenyképességét. (Czinkóczi, 2013) *A dinamikus képességek tehát a vállalatnál meglévő erőforrás és képességállomány változtatásának képességét jelenti, amelyet a gyors környezeti változások tesznek szükségessé.* (Teece és társa, 1997) A DC erősen kapcsolódik a szervezeti tudás és a szervezeti tanulás gondolataihoz. (Czinkóczi, 2013) A jelenben a működőképesség biztosítja a szervezet eredményességét, a jövőbeli siker ugyanakkor a szervezet megújulási, átalakulási, azaz dinamikus képességei biztosíthatják. Valójában a szervezeteknek életben maradásuk során mindkét feladattal egyszerre kell megküzdeniük, a két képességdimenzió egymással párhuzamosan van jelen.

A dinamikusan változó környezet a vállalatokat kettős feladat elé állítja, képesek-e hatékonyan kiaknázni jelenlegi üzleti lehetőségeiket, és ezzel egyidejűleg megalapozni a jövőbeli teljesítményeiket. Ez a kettősség felveti a kérdést, hogy az új elvárások a szervezetek minden szintjén, minden csoportjára egyformán érvényesek vagy különböző

csoportokra különválaszthatók. Raish és Birkinshaw 2008-ban fogalmazták meg, hogy „a szervezetek egyre inkább konfrontálódnak a jelenlegi képességeik kiaknázása és az újak kifejlesztésének szükségessége közötti feszültséggel.” (Taródy, 2012, 50.o.) A hatalom logikája (Jávor, 2003) alapján a szervezet korábbi sikereit meghatározó kompetenciák, valamint az ezekkel rendelkező személyek jutalmazása és hatalommal való felruházása az új, jövőbe mutató követelmények háttérbe szorításához vezethetnek. A kialakult hatalmi viszonyok konzerválhatják a szervezeten belüli viszonyokat, a változások és a szükséges szervezeti átalakulás késleltetését eredményezhetik. A jövőbeli teljesítmények, az ehhez szükséges befektetések ugyanakkor a jelenben termelt eredményekre épülnek, így szervezeteknek a gyorsan változó gazdasági környezetben ezzel a kettős feladattal (Taródy, 2012) egyszerre kell szembe nézniük. Ahhoz, hogy egy szervezet ezt a kettős képességét egyidejűleg megvalósítsa, két nagyon eltérően működő szervezeti feltételt kell biztosítania. A rövid távú célok megvalósításához hatékonyan működő, szigorúan szabályozott, tagjaitól alkalmazkodást és az előírásoknak megfelelő teljesítményt elváró, erősen formalizált szervezetre van szükség. A hosszú távú alkalmazkodási célok megvalósítása ugyanakkor kutató, felfedező hozzáállást és a kreativitást ösztönző rugalmas szervezeti kontextust igényel.

A dinamikus képességek elméletében megjelenő szakirodalmak többféle szervezeti képességet neveznek meg (Czinkóczi, 2013 gyűjtése alapján):

- Grant (1996) a rutint a szervezetek változtatási és fejlődési képességeként határozta meg, ahogy egy szervezetben a vezetők képesek megújítani, bővíteni és fejleszteni erőforrás- és képességbázisukat, újrakombinálva azokat.
- Henderson és Clark (1990) architekturális tudásnak nevezi a rendszer újrakonfigurálását, amely a meglévő összetevők, kompetenciák új módon történő összekapcsolását, flexibilis integrálását jelenti
- Cohen és Levintal (1990) abszorptív képességnek nevezi a szervezetnek az erőforrások azonosítására, asszimilációjára, transzformációjára és hasznosítására irányuló tevékenységét
- Kogut és Zander (1992) kombinatív képesség alatt a vállalat tudás-kihasználási képességét érti, valamint a belső és a külső erőforrásokból adódó potenciálok felderítésének képességét
- Pavlou és El Sawy (2011) négy dinamikus képességet azonosított: érzékelési, tanulási, integrálási és koordinálási képességet

Ez utóbbi modell a meglévő működés újra konfigurálásnak folyamatát hangsúlyozza, amely négy vállalati képességre épül. A külső és belső ingerek érzékelése indíthatja el a folyamatot, amelynek hatására a szervezet az új információkat, új tudáselemeket beépíti a meglévő tudásába, és újjáalakítja a működéssel kapcsolatos elképzeléseket. Az új tudás „megszületése” azonban anélkül, hogy a szervezet azt a kollektív értelmezési sémin nem engedi keresztül, nem indulhat el az új működési elgondolások integrálása. A feladatok, erőforrások és tevékenységek összehangolásán, koordinációján keresztül végül megvalósul az újfajta működés a szervezetben. (Czinkóczi, 2013 alapján)

A dinamikus képességek elmélete egyértelműen alátámasztja a HRM szerepét egy vállalat versenyképességének alakításában. A környezeti változások, amelyekhez a vállalatok alkalmazkodni igyekeznek, megkövetelik, hogy a szervezet meglévő és újonnan felvett munkatársak bevetésével új képességeket és viselkedésformákat alakítson ki és alkalmazzon a vállalati célok elérése érdekében. A DC elmélete a piaci alkalmazkodás fontos eszközeként szolgálhat. Rendszerszemléletben ugyanakkor elkerülhetetlen, hogy

a környezetre vonatkozóan is átfogóbb ismeretekkel rendelkezzen a vállalat, amikor a kulcsfontosságú erőforrásairól dönt. Teece (2011) egy későbbi munkájában a vállalat sikerét meghatározó input és outputpiacok és egyéb környezeti tényezők vizsgálatára is hívja fel a figyelmet.

19. ábra: Pavlou és El Sawy, 2011 dinamikus képességek folyamatmodellje (Czinkóczi, 2013)

Tudásmenedzsment

Tudásmenedzsment elmélete az erőforrásalapú elméleten belül a tudásra irányítja a figyelmet. „A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke, szakértelem, amely keret ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához.” (Davenport-Prusak, 2000, 21.o.) A szervezetelmélettel foglalkozó kutatók rámutatnak, hogy azok a szervezetek, amelyek a tudás előállítását, tárolását és átadását hatékonyan végzik, versenyelőnyre tesznek szert azokkal szemben, akik ezt a gyakorlatot nem folytatják. (Nonaka, 1991, Sveiby, 1997, Farr et al., 2003)

Nonaka (1994, 1998) a szervezetek meghatározó képességeit többretegű tudásként definiálta. Meghatározásában *a szervezeti képességek egyéni, strukturális és folyamat összetevőkből állnak össze*. Alapegységei a lokális tudás, amely a tudás megkülönböztető individuális egységei. Ezek kapcsolódását a tudáskeret teszi lehetővé, amely a szervezeti struktúrák és stratégiák határozzák meg. A modellben a tudásdinamikák jelzik azokat a folyamatokat, amelyek mentén új tudás jön létre. Az egyes rétegeket horizontális és vertikális dimenzió mentén jellemzi. (ábra) Nonaka (1998) definíciójában az egyéni összetevők nem tartoznak a dinamikus képességekhez. Empirikus vizsgálataiban ugyanakkor azt tapasztalta, hogy az ún. anyag alapú iparágakban a lokális képességek kulcsfontosságúak. Míg az ún. rendszeralapú iparágakban a folyamatképességek szerepe volt meghatározó. (Nonaka, 1998)

20. ábra: Szervezeti képességek karakterisztikája (Nonaka, 1998)

„A tudás növekedése alapvetően tapasztalati úton, vagyis a heurisztikák állandó készlete által irányított lokális keresés eredményeképp megy végbe. Ez az a lokális keresés, amely létrehozza a közismert nevű „útfüggőséget”, azaz azt a tendenciát, hogy amit a vállalat jelenleg csinál, várhatóan azt fogja a jövőben is tenni. Ezért a vállalatoknak szüksége van a tudásbázisuk folytonos bővítésére, új tudás létrehozására.” (Czinkóczi, 2013, 44.o.) A tudásmenedzsment alapkérdése ennek megfelelően az, hogyan keletkeznek új tudások. A vállalat tudásbázisa megújítható szervezeti formájának és kombinatív képességének megváltoztatásával, amely során a tudás új kombinációja jön létre (rekombináció). Új tudás a szervezeten kívülről is „beszerezhető”, és ezen új tudáselemek a meglévővel újrakombinálhatók. „Arthur (1989) rávilágít, hogy mivel a dolgok megvalósításának új útjába való beruházás igen költséges, így a vállalatok számára marad a képességek folyamatos fejlesztésének már ismert útja (tanulás, újítás, kombinálás), ami hosszú távon nem vezet magasabb rendű képességek kiépüléséhez.” (Czinkóczi, 2013, 45.o.) Annak eldöntése, hogy az új tudást „venni” vagy „létrehozni” érdemes-e inkább egy szervezetnek, három szempont alapján történik. Mennyire jó abban a vállalat, amit jelenleg csinál, mennyire eredményes a specifikus képességek tanulásában, valamint ezen képességeinek piaci értéke mekkora.

A szervezet tudásbázisának alakításához szorosan kapcsolódik a meglévő tudások leltározásának és rendszerezésének problémája. A tudáskészlet dokumentálása az egyén szubjektivitása és a tudás természetéből adódó „homályosság” is nehezíti. Czinkóczi (2013) szakirodalmi összefoglaló munkájában rámutat, hogy mindez három tényezőre vezethető vissza. Az első a „tacitság” azokat a tudáselemeket takarja, amelyek intuitív és nehezen kifejezhető ismereteket tartalmaznak, ugyanakkor jelentősen meghatározzák a cselekvés eredményét. A második a komplexitás, amely részfolyamatok, a munkában résztvevők összetett kapcsolatára utal, és amelynek hatására valójában csak kevesek látják át teljes mélységében a folyamatot. A harmadik a specifikusság, mely azt biztosítja a vállalat számára, hogy a versenytársak kevésbé lássanak bele a folyamatokba, ennek érdekében működése során speciális tudást és technológiákat alkalmaz. (Czinkóczi, 2013)

Wright és szerzőtársai (2001) szerint a tudásközpontú stratégiai kutatások meglepő módon sok esetben ellentétesek a HRM szakirodalommal. Habár mindkét szakterület

alapvetőnek tekinti a tudás szerepét a vállalatok működésében, de más szinten foglalkozik a tudással. A tudásmenedzsment a tudást a piaci siker szempontjából értékes információként definiálja, míg a HRM a tudással elsősorban az egyének szintjén a munkakörhöz kötötten kezeli. (Wright et al, 2001, Gant, 1996) A tudás a HRM szakirodalomban egyénhez kapcsolódó, a tudásmenedzsmentben szervezeti kategória. (Argyris-Schon, 1978, Snell-Lepak, 1999) A HRM az egyének tanulását, a tudásmenedzsment pedig a szervezeti tanulást támogatja. Fehér (2007, 3.o.) így fogalmazza ezt meg: „HR megközelítés szerint a tudás az emberektől elválaszthatatlan, ezért az emberi interakciók számítanak, ezek kezelésére kell a hangsúlyt fordítani, míg a folyamat alapú megközelítés szerint a tudás inkább folyamat, ezért a folyamatokon és a struktúrákon keresztül kell a tudás felhasználását biztosítani.” Habár a tudásmenedzsment kutatói sem vitatják, hogy a tanulás az egyéni szinten kezdődik, de a szervezeti tanulás a szociális hálókön keresztül, a szervezeti rutinok során alakul ki. (Nonaka-Takeuchi, 1995) A tudás, amikor az egyén jellemzőjeként tekintünk rá, emberi erőforrásként értelmezhető. Amikor a tudásmegosztásról beszélünk a csoportok belül és a csoportok között, a szociális tőkéről beszélhetünk, és amikor a szervezeten belüli folyamatokról és adtabázisokról, akkor szervezeti tőkeként jelenik meg. (Wright et al, 2001) Leonard és Barton (1992) a szervezeti tanulás és az innováció alapjaként négy szervezeti folyamatot határozott meg: problémamegoldás, tudásmegosztás, folyamatos tapasztalatgyűjtés, nyitottság a külső információk irányába. A HRM egyes elemi, a munkaerő felvétel, a munkakörtervezés, a képzés, a karriermenedzsment, a jutalmazás, teljesítményértékelés, ugyanakkor ezeket a folyamatokat megfelelően támogathatják. A tudás alapú elmélet valójában nincs ellentmondásban a HRM alap gondolataival, a két szakterületet összeköthető a szervezetek mindennapi életében, ahol a stratégiai oldal a tudás stratégiai szerepét magyarázza, míg a tudás kialakulását a HRM eszközei támogatják. (Wright et al, 2001) Fehér (2007) kiemeli, hogy a tudás kezelésére irányuló szervezeti tevékenységeket a technológiai-informatikai rendszereken túl megfelelő HR rendszerek kiépítésével és különféle szervezeti megoldásokkal lehet támogatni.

Komplex elméletek

A komplexitás szemléletével Colbert (2004) egészíti ki az SHRM erőforrás alapú elemzését. Vizsgálataiban rámutat, hogy nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt a komplexitást, amely a szervezetek működésében és a környezettel való kapcsolatukban tapasztalható. Ennek megfelelően a HRM gyakorlatát nem kizárólag az egyes eszközök hatékonyságának vizsgálatával, hanem elsősorban ezek egymáshoz kapcsolódó, egymás hatását erősítő, kiegészítő vagy romboló hatásait figyelembe véve a vállalat irányítással összekapcsolódó koherens egységként kell tekinteni. Elemzésében Colbert (2004) elsősorban teoretikus modellt alkot, de ugyanakkor HR elvek, politikák és gyakorlatok szintjén az absztrakciót is elvégzi. Tanulmányában kifejti, hogy *az RBV elmélete ugyan alátámasztja az emberi erőforrások stratégiai szerepét, de nem foglalkozik azzal, hogyan fejleszthető és támogatható egy ilyen értékes emberi erőforrásállomány.* Az erőforrás alapú elmélet belső ellentmondása, hogy az egyes értékesnek ítélt elemek komplex kapcsolódásai miatt, a szervezeti teljesítmény alulmarad vagy akár elmaradhat. A szociális tőke a kapcsolatok szerepére irányítja a figyelmet, amely az SHRM szakirodalmán belül kevésbé jelenik meg, bár az RBV stratégiai irodalmában inkább szerepel. (Colbert, 2004) A komplex rendszerek jellemzője, hogy az interakcióban lévő tagok száma magas, és a rendszer kollektív viselkedése megfigyelhető. A „complex adaptive systems”, CAS-rendszerek elméletében a komplexitás bonyolult rendszereket jelent, amelyben a tagok bizonyos fokú önállósággal rendelkeznek a működésük során és

egymáshoz fűződő kapcsolataik alakításában. Az elméletben az adativitás azt jelenti, hogy a rendszer tagjai kollektíven és a tagok külön-külön is aktívan fellépnek a túlélés és az előnyszerzés érdekében. A rendszer a dinamikus jellemzőkre utal, olyan élő rendszer, amelyben lineáris és nem lineáris kapcsolatokon keresztül kötődnek egymáshoz a tagok. A CAS rendszerek az adaptivitásnak és a előre megjósolhatatlan dinamizmusnak köszönhetően „Living systems”, azaz élő rendszereknek is nevezik a szerzők. Goldstein (1999) a komplex rendszerek „creatively adaptive” jellemzőjét emelte ki, amely a szervezetben a kontroll bevezetése ellen érvel, mivel éppen a komplexitásnak köszönhető az újdonságok születése. A komplexitás keretein belül a „self-organisation” fogalma egy olyan szervezetre utal, amelyben kevésbé fontos a kontroll, ehelyett elismeri a szervezet szociális rendszereit, amelyet a szervezet tagjainak cselekedetei, választásai és kapcsolatai határoznak meg. Az ilyen kreatív rendszerek nagyon messze vannak az egyensúlyi állapottól, és folyamatosan változnak. Az idő dimenzió az evolúciós változás kreatív folyamatainak köszönhetően a komplex rendszerek működése visszafordíthatatlan és „útfüggő”, „path dependent”. A komplex rendszerek kiszámíthatatlan tulajdonságai következtében a radikálisan új megoldások születnek. „A komplex rendszerekben a szervezet az önirányítási folyamatokon keresztül új és koherens struktúrákat, mintázatot és tulajdonságokat alakít ki. A vizsgálódás színtere ezekben a rendszerekben a „macro” szintre fókuszál, még akkor is, ha valójában a „micro” szintű elemekre épül.” (Goldstein, 1999, p.49.)

Jellemzők	RBV	Komplex rendszer
Kreatív vagy adaptív	Versenylőny a cég erőforrásainak látens kreativitásából származik	Komplex adaptív tanulási rendszereken keresztül a környezeti változókra új válaszok születnek
Komplex és kétértelmű	Az utánozhatatlan erőforrások a szociális komplexitásból és az okozati kétértelműségből (causal ambiguity) következnek.	Összetett interakciókból áll élő rendszerek, amelyek nem lineáris kapcsolatok, meghatározhatatlanok és megjósolhatatlanok
Egyensúlyhiány, dinamizmus, útfüggőség	Összetett kapcsolatok idővel épülnek, történetileg alakulnak, az egyensúlyhiány a kreativitás kiindulópontja, folyamatos változás	Rendszerek fejlődnek és az egyensúlyi helyzettől távol állnak, az egyensúly stagnáláshoz, hanyatláshoz és megszűnéshez vezet, a történelem számít, „utat” visszafordíthatatlanná teszi az idő
Rendszerszintű erőforrások	Néhány stratégiai erőforrás csak eszmei, és csak rendszerszinten, a kapcsolatokban létezik	Néhány elem csak rendszer szinten létezik, az elemek közötti dinamikus változó kapcsolatokban

9. táblázat: RBV és komplex RBV jellemzőinek összehasonlítása (Colbert, 2004, p.350)

Colbert által a komplex rendszerek jellemzőivel kiterjesztett „komplex RBV olyan összetett folyamatokra irányítja a figyelmet, amelyek rendszerszintű erőforrásokat építenek időről időre. Ezen erőforrások értéke abból fakad, hogy a cég operatív rendszereivel szinkronba van, utánozhatatlansága a szervezeten belüli komplex interakcióknak köszönhetően biztosított.” (Colbert, 2004, p. 351) Ezzel szemben az RBV megközelítésekben a versenylőnyt biztosító erőforrás a látens kreatív potenciál, a csak bizonyos kontextusban szinkronban lévő képességek és VRIN feltételeknek megfelelő

stratégiai erőforrások alkotják. Az RBV és a komplex RBV jellemzőinek összehasonlítását mutatja a táblázat.

A menedzsment a szervezet szociális rendszerin belül kialakult komplexitás és az önirányító folyamatok kezelésére olyan heurisztikákat használ, amelyek a bizonytalan, kiszámíthatatlan és dinamikus változó környezetben alkalmazhatóak. Colbert (2004) ezen heurisztikák szerepét vizsgálta a HR rendszerek működésében, amelyek valójában jelentősen átalakítják a folyamatokat és alapelveket. Néhány példán keresztül bemutatva ezen következményeket a HRM működésére:

- A komplex rendszerekben a folyamatok ellenőrzése annál hatékonyabb, minél alacsonyabb szinten kellő szakértelemmel kezelik. Mindez megköveteli a munkakörök „demokratizálódását”, valamint az információk megfelelő áramlását. Amely nagyobb figyelmet igényel a HRM szakterület részéről a munka formális és informális részvételével és a vállalati célok közvetítésével kapcsolatosan, valamint a munkatársi felhatalmazás és a belső kommunikáció elősegítése érdekében számos konkrét feladatot alakít ki.
- A bizonytalan helyzetekben a hibázás is új „értelmet” nyer, amely az egyéni és szervezeti tanulási folyamatok fontos részévé válik. Ehhez kapcsolódóan a HRM működésében a tanulási folyamatok támogatása kulcsfontosságúvá válik, amely segíti a jó és rossz tapasztalatokra épülő reflektálást, a tapasztalatok beépítését a működésbe.
- A dinamikus változó környezetben a célok rendszere is összetettebbé válik, amely a „stakeholderek” sokféle elvárásai alapján alakul ki. A HRM alapértékeiben ezen új, összetett elvárásrendszer mentén kell a teljesítménycélokat kialakítani és ennek megfelelően felépíteni az ösztönzési rendszereket.

Kulcskompetenciák elmélete

Az erőforrásalapú elméletek, valamint az abból továbbfejlődött dinamikus képességek, tudásmenedzsment és a kulcskompetenciák elméletei a versenylőnyt biztosító szervezeti képességeket többféleképpen definiálják. A képességek és a kompetenciák fogalomhasználata az elméletekben gyakran összemosódik, de ezekben a szakirodalmakban alapvetően szervezeti kategóriaként jelenik meg, a konstruktum egyéni összetevői azonban sokszor kevesebb figyelmet kapnak ezekben az elméletekben.

Moldaschl (2010) az erőforrásalapú megközelítésekből eredő kompetenciamenedzsment elméletek vizsgálta. Elemzésében megkülönböztet leíró (deskriptive) és genetikus (genetische) tipológiákat. A leíró megközelítéseket tartalmazza a táblázat, amelyből valójában a képességek (capabilities) és a kulcskompetenciák (core competencies) megközelítései sorolhatók a stratégiai kompetenciamenedzsment témakörébe (Moldaschl, 2010)

Konstruktum eredeti elnevezése	Definíció	Szerzők
invisible asset	Láthatatlan vagyon: információkra épülő erőforrások, pl. fogyasztói bizalom, márkanev, szervízszínvonal, vállalati kultúra, menedzsment képességek, ...	Itami/Roehl (1987)
intangible resources	Megfoghatatlan erőforrások: olyan megfoghatatlan vagyon, amely egy jogi személyhez köthető, különböző	Hall (1992, 1993)

	képességek (kompetenciák), pl. munkatársak know-how-ja, szállítók, vevők, ...	
strategic asset	Stratégiai vagyon: erőforrások és képességek egysége, amelyek nehezen utánozhatók, ritkák, egyéni és specifikus, versenyelőnyt biztosítanak	Dierickx, Cool (1989) Amit, Shoemaker (1993)
capabilities	Képességek: vállalat azon képessége, ahogy az erőforrásait használja, szervezeti jellemzőkre épülő tudásstruktúrák, koordináció és kommunikáció vizsgálata	Grant (1991, 1997) Zander, Kogut (1995) Stalk et al. (1992) Bartness, Cerny (1993) Leonard, Barton (1992, 1995) Teece et al. (1997)
core competencies	Kulcskompetenciák: képességek és technológiák kombinációja, amely a vevő számára is értéként jelenik meg, egyedi, nehezen utánozható és átvihető, más kompetenciákkal szinergiát alkot	Prahalad, Hamel, (1990, 1991, 1994, 1995, 1996) Hamel, Heene (1994)
intellectual capital	Intellektuális tőke/tudástőke: a vállalkozás tudás és képességállománya, nem anyagi vállalati erőforrások, a jövőbeli gazdasági eredményesség forrása	Brooking (1996, 1997) Edvinsson, Sullivan (1996) Edvinsson (1997) Edvinsson, Malone (1997) Roos, Roos (1997) Roos (1997, 1998) Sveiby (1998) Reinhardt (1998, 2000)

10. táblázat: Kompetencia konstruktumok leíró megközelítésben Krogh, Venzin (1995) és Schimmel (2007) alapján (Moldaschl, 2010)

A generikus tipológia két dimenzió mentén rendszerezi a kompetencia konstruktumot, a kompetencia stratégiai relevanciája és a kompetencia összetevői szerint. Ennek megfelelően egy vállalat dinamikus képessége egy olyan aggregált, kollektív kompetencia, amelynek hosszútávú stratégiai relevanciája van. (Moldaschl, 2010)

21. ábra: Güttel (2009) kompetenciák két dimenziós tipológiája (Moldaschl, 2010)

Moldaschl (2010) tovább lépve a „metakompetenciákat”, amely meghatározásában nagyon hasonlatos a „dynamic capabilities”, az „innovationscapital” vagy a „change capabilities”-ként ismert fogalmak tartalmával, egy háromdimenziós modellbe helyezte.

A modellben megkülönböztet tudásokat és rutinokat, egyedi és könnyen utánozható (best practice) kompetenciákat, valamint egyéni és szervezeti szinten megjelenő kompetenciákat. A modell (21. ábra) két dimenzióját fejtik ki a 11-12. táblázatok.

	Tudás	Rutin
Egyedi, nem átvihető	Szervezeti képesség mint tudásintegráció (Gant, 1996, Spender, 1996) Kombinatív képesség (Kogut, Zander, 1992)	Dinamikus képességek (Teece, 1997, Eisenhardt, Martin 2000) Stratégiai változási képességek (Pettigrew, Whipp, 1993)
Átvihető, best practice	Abszorptív képesség (Cohen, Levinthal, 1990)	Dinamikus képesség (Zollo, Winter 2002)

11. táblázat: Metakompetencia fogalmak rendszerezése két dimenzió mentén/A (Moldashl, 2010)

	Tudás	Rutin
Egyéni	explicit tudás, ismeretek, képzettségek, tapasztalatok	kognitív sémák, jelentésmintázat, képesség, készség, habitus, intuíció, kreativitás
Szervezeti	tudásbank, explicit standardok, példaképek, külső megjelenés képzettségstruktúra	szabályok, gyakorlatok, folyamatok, felépítés, konfiguráció kultúra

12. táblázat: Metakompetencia fogalmak elemzése két dimenzió mentén/B (Moldashl, 2010)

A kulcskompetenciák (core competency concept) elmélete Prahalad és Hamel (1990) nevéhez kapcsolódik. *A kulcskompetenciák alatt a szervezet kollektív tanulási képességét értik, ahogy termelési folyamatokat képesek koordinálni, az összetett technológiákat integrálni. Megkülönböztető kompetenciák egy szervezet által kiválasztott kulcskompetenciák (core competence) olyan belső erőforrások, amelyek piaci előnyhöz juttatják a vállalatot, hozzájárul a végtermék fogyasztó számára érezhető előnyeikhez, és nehezen utánozhatók a versenytársak számára.* Prahalad és Hamel (1990) magyarázatában a vállalatot egy hatalmas fához hasonlítva, annak törzse és vastagabb ágai a szervezet kulcsfontosságú alaptermékei, míg a levelek és a virágok a fogyasztókhoz eljutó végtermékek. A hasonlatban a gyökérzet, amely táplálékot és stabilitást ad a fának, a szervezeti kulcskompetenciák (core competence). Egy szervezet kulcskompetenciái az alábbi csoportokba sorolhatók: költséghatékonyság, megbízható rendszerek és folyamatok, innováció, szoros külső kapcsolatok és gyorsaság. (Srivastava, 2005)

Azok a vállalati kompetenciák biztosíthatnak versenyelőnyt, amelyek az egyéni képességek, motívumok, valamint a szervezet felépítése, rendszerei és folyamatai összehangolásával jönnek létre. (Prahalad-Hamel, 1994) Prahalad és Hamel meghatározásában (1990) a kulcskompetenciák (core competencies) „a szervezet kollektív tanulási képessége, speciálisan az, ahogy koordinálja a képességek különböző előállítását és összehangolja az összetett technológiai folyamatokkal” (Prahalad-Hamel, 1990, p.64.) A vállalati kompetenciák és képességek tekintetében a másolást megnehezíti az, hogy ezek a vállalati képességek nehezen láthatók, szociális kapcsolatoknak köszönhetően nagyon komplexek és időben változnak, azaz útfüggők. Az emberi erőforrás és a teljesítmény kapcsolata az empirikus kutatásokban gyakran ebben a komplex megközelítésben jelenik meg. (Wright et al., 2001) A képességek és a

kompetenciák fogalomhasználata a szakirodalomban gyakran összemosódik, de alapvetően mindkettő abból indul ki, hogy a szervezetek versenyképességét az egyéni és a szervezeti tényezők együttesen alakítják. Összekapcsolódik az emberi tőke, a szociális tőke és a szervezeti tőke (Snell-Youndt-Wright, 1996) A human erőforrás hatása így valójában többrétű, nemcsak a munkavállalók képességeihez és viselkedésükhöz kapcsolható, hanem a szervezet folyamatinak és rendszereinek összekapcsolódása révén is fontos szerepet játszanak. A szervezeti kompetenciák kiépítése ebben az értelmezésben olyan tudatosan alakítható menedzsment eszköz, amely a meghatározott kompetenciák kifejlesztését egyéni, csoport és szervezeti szinten egyaránt feltételezi. A stratégiai szakirodalomban számos kutatással találkozhatunk, amelyek egyaránt hangsúlyozzák a szervezeti kompetenciák és a munkavállalói képességek elválaszthatatlanságát. (Wright et al., 2001) Ennek ellenére a kulcskompetencia megközelítés sokkal inkább általánosan, szervezeti szinten kezeli a kompetenciákat, minthogy mélyebben vizsgálná annak egyéni tudás, képesség, viselkedési összetevőit, vagy akár HR gyakorlatait. (Wright et al., 2001)

A szervezeti kompetenciák értelmezésének úttörői, Prahalad és Hamel (1990) a szervezet cselekvőképességét azzal a képességgel határozták meg, hogy képes a jövőbemutatóan megfogalmazni versenyelőnyeit. Az elmélet az erőforrás alapú megközelítésből indul ki. A kulcskompetencia- a szervezeti tanulás eredményeként létrejövő egyedi tudás, amely nem elégséges, de szükséges feltétele egy szervezet sikerességének. A szervezet képessége arra, ahogyan képes folyamatait integrálni és értékeket közvetíteni a szervezet felé. A kulcskompetenciák egyben a szervezet kommunikációs és együttműködési képessége, valamint az, ahogyan képes integrálni a szervezet különböző szintjein és szakterületein dolgozók munkáját. A szervezeti kompetenciákkal történő gazdálkodás ennek megfelelően stratégiai szintű gondolkodást, a menedzsment elkötelezettségét és folyamatos beruházást igényel. (Prahalad-Hamel, 1990) A kompetencia dinamikus erőforrásként történő értelmezése arra a megközelítésre épül, amely a kompetenciák fejleszthetőségét hangsúlyozza, és kompetenciafejlődés során a munkahelyi szocializáció szerepét emeli ki. A fizikailag megtestesülő erőforrásokkal ellentétben a kompetenciák a használat során nem fogynak el, éppen hogy fejlődnek. A kompetenciákkal történő gazdálkodás során éppen ezért folyamatosan „gondozni”, fejleszteni kell azokat, különben elavulnak, „megcsappannak”. (Prahalad-Hamel, 1990) Ezt a képességet kizárólag szervezeti szinten értelmezi az elmélet. Ugyanakkor ahhoz, hogy a szervezet kompetenciáit megértsük elengedhetetlen, hogy megvizsgáljuk az embereket is, akik az egyes kompetenciákkal rendelkeznek, hogy megismerjük az egyének és a szervezet képességeit, és azokat a viselkedésformákat is, ahogy az egyéneknek munkájuk és kapcsolataik során használnak. A szervezet versenyelőnyt biztosító kiépített kulcskompetenciái azonban „túlnyúlnak az alkalmazottak körén, és megmaradnak akkor is, ha a szervezetből kilépnek munkavállalók. Amíg a HRM-ben a kompetenciák munkakörhöz kapcsolódó tudást, képességeket és készségeket jelentenek, a kulcskompetenciák elmélete a stratégiai relevanciát biztosító szervezeti képességeket keresi, azt ahogy a szervezet különböző kompetenciáiból egy versenyelőnyt biztosító portfóliót képes összeállítani.

3.3.2. Stratégiai kompetenciamenedzsment

A stratégia Johnson és Scholes (1993) definíciójában egy szervezet hosszú távú iránymutatása, amely összeköti a szervezet erőforrásait a változó környezetével, piacaival a fogyasztói és egyéb érintettjei (stakeholderek) elvárásainak megfelelően. A stratégiai

HRM ennek megfelelően olyan emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatot és politikákat folytat, amely a szervezet stratégiai célkitűzéseit szolgálja. (Armstrong, 2003, 113.o.)

22. ábra: A stratégiai HRM működését meghatározó elméletek összefüggései (Wright et al., 2001)

A HRM stratégiai relevanciáját Wright et al. (2001) az erőforrásalapú megközelítések elméleteire építve három szinten határozta meg, amelyek kialakítását a HRM gyakorlata biztosítja, és amely a szervezeti kulcskompetenciák kialakítását biztosíthatják. *A modell egyrésztől összeköti a HRM munka operatív és stratégiai szintjeit, másrésztől rámutat a szervezeti kulcskompetenciák kiépítésének egyéni, folyamat és szervezeti feladataira is. Mindez jól szemlélteti a stratégiai kompetenciagazdálkodás összetettségét, valamint azt, hogy a szervezetekben mindez a HRM szakterület és a stratégiai vezetés közös felelőssége eredményeként valósítható meg egy szervezetben.* A modell ugyanakkor ötvözi a korábban bemutatott elméletekben megfogalmazott gondolatokat és gyakorlatokat. A intellektuális tőke, mint „stock” tényező emberi tőke, szociális és szervezeti tőke egymásra épülésével statikus jellemzőként jelenik meg. „Flow” jellemzőként a tudásmenedzsment által részletesen elemzett tudásátadási és tudás létrehozás és alkalmazás folyamataira épülve szervezeti jellemzőként épül be a modellbe. A két szervezeti jellemző, amennyiben megfelel az erőforrásalapú szemlélet alapkritériumainak, azaz értékes, egyedi, nehezen utánozható és tartós, alapját képezik a szervezet versenyelőnyt biztosító kulcskompetenciáinak. A dinamikus képességek elméletének tapasztalatait a vállalat alkalmazkodóképességével kötötte össze, azon szervezeti képességként, ahogy a szervezet képes kulcskompetenciáit a változásoknak megfelelően megújítani („change” jellemző).

Armstrong (2006) a HRM fő feladatának azt tekinti, hogy az embereken keresztül biztosítsa a szervezet számára azt, hogy sikeres legyen. Ulrich és Lake (1990) a HRM szerepével kapcsolatban azt emelik ki, hogy olyan szervezeti képesség kiépítését segítheti, amelynek révén a szervezet új lehetőségekre talál rá. Capelli és Crocker-Heffer

(1996) a HRM szerepét a szervezet kulcskompetenciáinak kiépítésében látják. (Armstrong, 2006 alapján, 8.o) A HRM leírható a menedzsment által irányított központi stratégiai aktivitásként. (Armstrong-Taylor, 2014, 14.o.) Ebben a felfogásban a HRM tevékenységét a vállalat vezetői alakítják, használják és közvetítik annak üzeneteit a szervezet tagjai felé a szervezet célkitűzéseinek szolgálata érdekében. Purcell (1993) rámutat, hogy mindez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a „HRM nyelvezetét”, gondolatait és eszköztárát a szervezet széleskörűen alkalmazza, amely olyan új „kulcsszavakat” hív elő, mint a hozzájárulás, kompetenciák, felhatalmazás, rugalmasság, kultúra, teljesítmény, jutalmazás, bevonás, együttműködés, harmonizáció, minőség és tanulás. Armstrong és Taylor (2014) ugyanakkor rámutat, hogy pontosabb a HRM működésében a menedzsment hozzájárulását felismerő megközelítést az üzleti célok szolgálatával kiegészíteni, amely a szervezet tagjait a stratégiai célkitűzések megvalósításának szolgálatába állítja. A megfelelő stratégiai illeszkedés háromféleképpen történhet. Univerzális megközelítésben létezik egy „best practise”, amely minden szituációban eredményes. A „best fit” ezzel szemben a kontingencia elméletekerekre épülve a szituációfüggő megoldásokat emeli ki. Holisztikus megközelítésben ezen megoldások különböző kombinációja is alkalmazható. (Richardson-Thompson, 1999)

A HRM és a szervezeti teljesítmény kapcsolatának értelmezését Armstrong (2006) összefoglaló munkája alapján a 23. ábra mutatja. A bemutatott folyamatban a HRM stratégiai célkitűzések mentén alakított gyakorlata a munkavállalói kompetenciák mentén biztosítja a szervezet üzleti tevékenységének minőségi, hatékonysági és pénzügyi eredményeit.

23. ábra: A HRM és a szervezeti teljesítmény kapcsolata (Armstrong, 2006, 23.o. Guest et al, 2000 alapján)

Armstrong és Taylor (2014) az HRM feladatait az alábbi kérdések megválaszolásában határozza meg, amely meglátása szerint a közgazdasági és humán elméletek gondolatait hatékonyan képes egymásra építve alkalmazni:

- Melyek a teljesítmény azon kulcs tényezői, amelyek értéket teremtenek?
- Milyen „képességei” vannak a szervezetünknek?
- Milyen „képességekre” lesz szüksége a szervezetnek a jövőben a stratégiai célok megvalósítása érdekében?
- Hogy válhat a szervezet vonzóvá a munkavállalók felé ezen „képességek” megszerzése, fejlesztése és megtartása során?

- Hogyan alakítsunk ki olyan szervezeti kultúrát és környezetet, amely támogatja az egyéni és szervezeti tanulást, amelyben az egyéni és szervezeti érdekek egymásra találhatnak?
- Hogyan érhetjük el, hogy a megfelelő explicit és tacit tudás a szervezetben hatékonyan épüljön be a szervezet működésébe?

Armstrongék fenti felsorolásában belső erőforrások és a piaci lehetőséget, a szervezet jelen és jövőbeli teljesítményének, valamint az egyéni és szervezeti szintek összekapcsolásának kérdései fogalmazódnak meg.

24. ábra: Munkavállalói kompetenciák és a szervezet eredményességének kapcsolata (Cardy-Selvarajan, 2006)

	Job-based	Future-based	Person-based	Value-based
Kompetencia természete	Statikus szemlélet: <i>mit tesznek</i> a munkakörben	Változásra koncentrált: <i>mit kell tenni</i>	Széleskörű <i>kritikus</i> kompetenciák	Folyamatra figyel: <i>hogyan</i> csinálják?
Szervezeti kontextus	<u>Állandó-statisztikus, hierarchikus</u>	<u>Állandó-jövő orientáció</u>	<u>Innovatív szervezetek Dinamikus „Empowered”</u>	<u>Erős folyamat-orientáció</u>
Alkalmazott módszerek	Munkakör-elemzés Kompetencia-szótár Multiple-job megközelítés (Mansfield)	Üzleti stratégia és HRM integrálása	Egyéni kreativitás, innovativitás vizsgálata Bevonás szerepe	Szervezeti kultúra erősítő hatás DE nem nyújt versenyelőnyt!

13. táblázat: Kompetenciák alkalmazási formái a szervezetekben
(Cardy-Selvarajan, 2006)

Cardy és Selvarajan (2006) a 24. ábrával jellemzik a munkavállalói kompetenciák és a szervezet kapcsolatát. A szerzőpáros a munkatársi kompetenciák meghatározására és fejlesztésére a szervezeteken belül négyféle lehetőséget mutat be, amely arra a gondolatra épül, hogy a **szervezet működését a kompetenciák eltérő módon támogatják**. A „job based” megközelítés munkakörelemzésre épülve egy létező munkakörben fontos kompetenciák azonosítását jelenti. Ez olyan munkaterületeken alkalmazható, amely időben stabil, mivel arra a feltételezésre épül, hogy a „jelenben feltárt” sikerkritériumok a jövőben is biztosítják a magas teljesítményt. A „future based” megközelítés a stratégiai célkitűzések jövőbeli megvalósításához szükséges kompetenciákra irányul, amely arra épül, hogy egy szervezet egyértelmű jövőképpel rendelkezik. A „person based” a tudásalapú szervezetekben alkalmazható, amely a munkatársak kreativitására és innovatív képességére épül. Ezekben a szervezetekben az előző két megközelítés túlságosan merev kereteket szabna, mivel itt éppen az egyéni különbségek jelentik a siker alapját. A „value based” megközelítés a szervezeten belüli munkafolyamatokra helyezi a hangsúlyt, és valójában érték alapú kompetenciákat határoz meg. Mindez elsősorban a

szervezeti kultúra megerősítésében jelenthet előrelépést, a szerzők szerint önmagában versenyelőnyt valójában nem biztosít.

Chouhan és Srivastava (2014) a szervezeti működést segítő és a mindennapi a munkakörökhöz kapcsolódó kompetencia-modellek kidolgozását és hatását a szervezeti teljesítményre a lenti ábra alapján határozza meg. A szervezet kulcskompetenciái szorosan kapcsolódnak a stratégiai célkitűzésekhez és a vállalat hosszú távú missziójához, stabil értékeihez. Az egyes munkakörök sikeres ellátását biztosító kompetencia-modellek kialakítása során figyelembe kell venni ezen szervezeti kompetenciákat, ehhez illeszkedve kell a munkakörök „kemény” és „puha” kompetenciaelvárásait összeállítani. Ez a folyamat biztosítja a szervezeti célokhoz kapcsolódó kompetenciaelvárások közvetítését a szervezet egyes munkaköreiben dolgozók felé. Gelei és Schubert (2006) az egyéni képességek egymásra épülését a vállalati versenyképesség alakításában piramis jellegű felépítésben írja le. A piramis alján vannak az egyéni képességek és erőforrások, amelyek együttesen alakítják a munkahelyi gyakorlatot, ezekből működési rutinok jönnek létre. „Működési rutinok összekapcsolásával képességek alakulnak ki, melyek együtt bizonyos kompetenciákat teremtenek, a vállalat számára meghatározó, alapvető kompetencia, mely versenyképességének alapja.” (Gelei-Schubert, 2006, 7.o.)

25. ábra: Szervezeti és munkaköri kompetencia-modellek kapcsolata
(Chouhan-Srivastava, 2014; Campion et al., 2011 alapján)

A dinamikusan változó környezet a vállalatokat is kettős feladat elé állítja, képesek-e hatékonyan kiaknázni jelenlegi üzleti lehetőségeiket, és ezzel egyidejűleg megalapozni a jövőbeli teljesítményeiket. A dinamikus képességek elméletében a kiemelkedő

teljesítmény zálogaként ennek a kettősségnek való megfelelést tekintik. A témával foglalkozó *szakértők véleménye megoszlik abban, hogy ez a kettős képesség szervezeti szeparációval vagy anélkül valósítható meg eredményesebben*. Taródy (2012) tanulmányában a rámutat, hogy egyes kutatók úgy vélik, egy ember nem képes kétféleképpen gondolkodni, ezért elengedhetetlen, hogy az egyének és szervezeti egységek szintjén elkülönítsük a kétféle tevékenységet. Más szerzők szerint a dinamikus és stabil elemek integrációját a felső vezetés valósítja meg, míg Gibson és Birkinshaw (2004) véleménye szerint „az üzleti egységek szintjére kell helyezni a kompromisszumok meghozásának lehetőségét a felfedezés és a kiaknázás között”, és arra kell bátorítani az egyéneket, hogy „önállóan hozzák meg döntéseiket az ellentétes viszonyban álló felfedezés és kiaknázás időmegosztásában”. (Taródy, 2012, 52.o.) A szervezetek elsődlegesen arra törekednek, hogy működésüket egyensúlyban tartsák, amely arra épül, hogy a szervezet céljait és szabályrendszerét a szervezet tagjai elfogadják. A meglévő szervezetek átalakulása során sem tekinthetünk el attól, hogy azok működését a jelenben is valamilyen elvárások mentén biztosítja, és a kialakult rendben a szervezet tagjai cselekedeteiket ezek szerint végzik, tanulási stratégiájukat is ehhez alakítják. „Még ott – azaz a fejlett gazdaságokban - sem érvényesül maradéktalanul, hiszen a bürokratikus mémek mélyen beágyazottak a világvállalatok mindennapi gyakorlatában.” (Szabó-Hámori, 2006: 381.) A hatalom „egy önfenntartó rendszer”, amelynek működése folyamatosan meghatározza a szervezetek működését. (Jávor, 2003) A hatalom logikája a kettős célkitűzés között meghúzódó feszültségek forrása. A már kialakult hatalmi viszonyok a szervezet rövid távon eredményes és stabil működését biztosítja, és „ellenáll” azoknak a változtatásoknak, amelyek a hosszú távú célok elérését biztosíthatnák. A kettős cél között meghúzódó erős feszültség ilyen formán érthetővé válik, és megerősíti, hogy a szervezeteken belül ennek a problémának a feloldása valóban nehéz feladat hálózati, szervezeti, csoport és egyéni szinten egyaránt. A kialakult hatalmi viszonyok, a meglévő status quo-hoz való ragaszkodás a változásokhoz való alkalmazkodás erős visszahúzó erői, amely az egyének, a szervezetek és társadalmi szinteken is új szemlélet és újfajta képességek iránti igények felismerését igényli. Kompetenciák nyelvén a múltban és a jelenben sikert biztosító jellemzőkhöz való ragaszkodás hallgatólagos elvárásként erős ellentmondásban állhat a kimondott újító szellemű elvárásokkal.

26. ábra: Kompetenciák időbeni változása (Sparrow-Bognanno, 1995)

Az időben változó kompetencia elvárásokat felismerve Sparrow és Bognanno (1995) megkülönböztette a jövőbeli, érett, átmeneti és stabil kompetenciákat. A modell alapján a

jövőbeli kompetenciák bár a jelenben nem relevánsak, de nagy szerepet játszhatnak egy meghatározott stratégia esetén a jövőben. Érett kompetenciának nevezik azokat az ismérveket, amelyek fontos szerepet játszottak a szervezet életében a múltban, de egy stratégiai váltásnak köszönhetően kevésbé fontosak a jövőben. Az átmeneti kompetenciák a változások lebonyolításának szakaszában kulcsfontosságúak, a változás zökkenőmentes lebonyolítását szolgálják, de utána ismét értelmüket veszítik. Ilyen „változás kompetencia” például az, hogy képes legyen az egyén együtt élni a bizonytalansággal, kezelni tudja a stresszt, a ránehezedő nyomást és a konfliktusokat. A negyedik a stabil, tartós kompetenciák csoportja, amelyek ugyanolyan fontosak ma mint holnap. Ezek a hatékony teljesítmény középpontjában foglalnak helyet, és nem befolyásolja őket a stratégiai terv változása vagy iránya, a folytonossághoz és a végrehajtáshoz szükségesek. Az időbeni dimenzió hozzákapcsolása a kompetenciákhoz tovább finomíthatja a kompetenciák hatékony menedzsment eszközzé válását. A jövőben sikert biztosító kompetenciák meghatározása komoly kihívás a menedzserek számára. Gáspár (2015) a vállalatok idő- és jövőértelmezését vizsgálta, a menedzserek ezen előrelátóképességét a siker kulcsának nevezi.

A szervezeti kompetenciák kialakítása ugyanakkor *az egyéni, csoport és szervezeti szinten egymásra épülő kompetenciák kapcsolódásának kezelését* is magába foglalja. Az egyéni és a szervezeti kompetenciák erősíthetik egymás hatását a versenyképesség alakításában, ezért a kompetencia menedzsment a „micro” és a „macro” szintű alkalmazás összekapcsolására törekszik. (Lindgren és társai, 2004) A szervezet egységes fellépése ugyanakkor éppen az egyes szintek szoros kölcsönhatására épülve alakítható ki, ezért a módszertan a sikerkritériumként kiválasztott kulcskompetenciák kifejlesztését egyéni, csoport és szervezeti szinten egyaránt feltételezné. A szintek egymásra épülésének köszönhetően az egyéni és a szervezeti kompetenciák erősíthetik egymás hatását a versenyképesség alakításában, ezért a kompetencia menedzsmentnek a „micro” szintű operatív feladatok és a „macro” szintű stratégiai gondolkodás összekapcsolására kell törekednie.

Az egyéni és a szervezeti szintű kompetenciák kapcsolatának értelmezését a több tudományterületen is végzett kutatások teszik lehetővé. (táblázat) Ennek köszönhetően a kompetencia fogalom az egyének, a csoportok és a szervezetek szintjén is értelmezhetővé vált. Wilkens (2004) összefoglalójában a kompetenciákat a definíciók vizsgálata alapján minden szinten valamilyen problémaszituáció sikeres kezelési képességeként értelmezi. Az egyén szintjén ez „önirányítási képességet”, míg a kollektív területeken olyan dinamikus képességeket jelent, amelyek „szükségesek a túléléshez, amelyek révén meg tudnak birkózni a fenyegető tendenciákkal, és meg tudják újítani cselekvésrepertoárjukat.” (Málovics-Málovics, 2009) A fogalom értelmezése során ugyanakkor minden szinten új szempontok kerülnek az elemzésekbe. Az egyéni szinten a kompetenciák összetételének, természetének és a kompetenciaérzés kialakulási folyamatának vizsgálata, a csoportszinten a tagok hozzájárulása és az interakciós hatások vizsgálata nyújtanak új nézőpontokat. A kollektív szinteken pedig a kompetenciák tudatos alakíthatósága válik hangsúlyossá. Az eltérő nézőpontok összekapcsolásával egy szervezet egyéni, csoport- és szervezeti szinten értelmezhető kompetenciái egységes modellbe rendezhetők, amennyiben elfogadjuk, hogy az egyes szintek egymásra épülnek. Az egyéni és szervezeti kompetenciák közötti kapcsolat elemzéséhez Bandura szociális kognitív elmélete empirikusan alátámasztott alapokat biztosít. (Wilkens, 2004) Bandura elmélete abból indul ki, hogy az egyén viselkedése, a környezete és személyes jellemzői szoros kölcsönhatásban állnak egymással, erre az összefüggésre épül a modellkövető tanulási és kompetencia elmélete is. Bandura egyéni és kollektív kompetencia szintek

közötti kapcsolatának elemzése alapján a különböző szintek szoros egymásra épülésére következtethetünk.

Vizsgált terület	Megközelítés	Alapértelmezés	Sikerkritériumok
Hálózat	Versenyelmélet Kapcsolatorientált megközelítés Komplexitáselmélet	<u>Hálózati kompetencia</u> a. Az értékteremtés kooperációs képességei b. Hálózat létrehozása c. Hálózati menedzsment d. Koevolúció a kaosz peremén	Cselekvési és versenyképesség, innovációs képesség, tagság, koevolúció
Szervezet	Versenyelmélet Erőforrás alapú megközelítés, dinamika, rendszerelmélet	<u>Szervezeti kompetencia</u> a. Specifikus erőforrások, dinamikus képességek b. Interpretációs, együttműködési és kapcsolódási képességek c. Immateriális erőforrások, főként tudástőke d. Önszervezési képesség	Cselekvési és versenyképesség, gazdasági járulékok, értékteremtés, folyamatoptimalizálás.
Csoport	Szociálpszichológia, csoportpszichológia	<u>Csoportkompetencia</u> a. interakción alapuló cselekvőképesség b. a csoport szakmai, módszertani, társas és önkompetenciái	A csoport cselekvési és önvezérlési képessége, a csoport tanulási és fejlődési képessége
Egyén	Pedagógia, pszichológia	<u>Egyéni kompetencia</u> a. Szituációtól független cselekvési képesség: önhatékonyság b. Szakmai, módszertani, társas és önkompetencia c. Kvalifikáció	Önhatékonyság észlelése, cselekvőképesség, szakmai siker, a jövőbeni kihívásoknak való megfelelés képessége

14. táblázat: A kompetencia definíciók megközelítései (Wilkens–Keller–Schmette, 2006)

A szociálpszichológusok és a csoportpszichológiával foglalkozó kutatók a csoportkompetenciákat a csoport interakcióiként próbálták értelmezni. Ennek megfelelően ugyanakkor a csoportmunka a benne dolgozó egyénnel szemben komoly követelményeket támaszt szociális képességeik vonatkozásában, megfelelő szintű együttműködési, problémamegoldó, konfliktuskezelési és coaching képességeket vár el. (Wilkens, 2004) Ezek az elvárások az egyének kompetencia hozzájárulásainak szerepét hangsúlyozzák a csoport munkájában. Másrészt viszont a csoportkompetencia mégsem értelmezhető kizárólag tagjai által hozzáadott kompetenciák összegeként, sokkal inkább a csoport kollektív cselekvési minőségével jellemezhető. Baitsch (1996) meghatározásában a csoportkompetenciát a csoportfolyamatok irányítási képességeként értelmezi. Ennek eredményeként a csoport önszervező-képessége került a vizsgálatok középpontjába, az a folyamat, ahogy a csoport kollektív tanulással egy magasabb szintet elér. (Wilkens, 2004 feldolgozásában) Bandura (1996) kompetencia elemelésében az egyének nemcsak személyes, hanem kollektív kompetenciaelvárásokkal is rendelkeznek, amely az egyén észlelt hatékonysági elvárása magával szemben a csoporton belül, valamint a csoport összteljesítményével kapcsolatban. Az egyének kollektív kompetencia elvárásai a csoporton belül alakítják az egyének befolyását a csoportra, melynek eredményeként kialakul a csoport cselekvőképessége. Bandura elméletében az egyéni és a kollektív kompetenciák mindkét irányban pozitívan hatnak egymásra. Az egyének által

a csoportba „bevitt” kompetenciák a csoporton belül a modellkövető tanulás, a közös megküzdési tapasztalatok, a visszajelzések és a csoport stressz kezelési mechanizmusainak köszönhetően a csoportkompetenciák fejlődéséhez vezethetnek. Ugyanakkor a csoport kompetenciák fejlődése az egyének kompetenciafejlődésének forrásai is egyidejűleg. Bandura ezzel az egyéni és a kollektív kompetenciák szoros egymásra épülését és kölcsönös függőségét fogalmazza meg. (Wilkens, 2004) Frieling és társai megközelítésében (Kasseler-Kompetenz-Raster) a csoportkompetenciák vizsgálata az egyéni szinten meghatározásra került kategóriákba sorolva, szakmai, módszertani, szociális és személyes kompetenciacsoportokban történik. (Forgács és társai, 2002) A kategóriákat a csoporttagokkal szemben támasztott követelmények és a csoportkompetenciák elemzésére is alkalmazza. Frieling és társai ezeken túl a csoportkompetenciák és a tágabb szervezet kapcsolatára irányítják a figyelmet. A csoport problémamegoldó képességét a szervezet rugalmasságának tükrében elemzik. Ebben az értelmezésben a szervezeti kompetencia a szervezet működési rugalmasságaként értendő. *Az elmélet a csoporttagok szakmai kompetenciáinak szerepét hangsúlyozva az egyéni, a csoport és szervezeti szintek közötti szoros kölcsönhatásra hívja fel a figyelmet.* (Wilkens, 2004) Az egyéni, csoport és szervezeti szintek egymásra épülése a szervezeten belül zajló tudatos és nem tudatos tanulási folyamatokon keresztül zajlik. Ferencz és Hortoványi (2014) a társas rendszerek kapcsán Granovetter (1992) munkája alapján a strukturális és kapcsolati beágyazottságra hívják fel a figyelmet. A strukturális dimenzió a tudás megosztásának feltételeit teremti meg, a kapcsolati dimenzió pedig a tudásátadás motivációs kérdéseit veti fel. Nahapiet és Ghoshal (1998) alapján egy harmadik dimenzió is hozzákapcsolható ehhez a modellhez, amely a szereplők kognitív képességeit vizsgálja a tudásátadásban.

27. ábra: Egyéni, szervezeti és kritikus kompetenciák egymásra épülése (Srivastava, 2005)

A szervezetek sikere szempontjából a középpontba kerülhet a szervezetek azon képessége, hogy milyen hatékonysággal képesek a szervezetük számára kulcsfontosságú szervezeti és személyes kompetenciákat meghatározni és megvalósítani. A szervezetek ezen „kritikus kompetenciája” (Srivastava 2005) az emberi erőforrásigények mennyiségi tervezésén túl annak minőségi aspektusaira irányítja a figyelmet. A kritikus kompetencia valójában egy magasabb szintű szervezeti képesség,

amely biztosítja egy szervezet számára az egyéni és szervezeti kompetenciák és a vállalat eredményessége közötti kapcsolatot. A vállalat a kompetenciákkal való gondolkodás során a stratégiai célkitűzései megvalósításához számba veszi a szervezeten belül megtalálható képességeit, hiányosságait és új igényeit. Ennek során dönt jelenbeli és jövőbeli kompetenciáinak meghatározásáról, fejlesztéséről. Tudatosan alakított kompetencia menedzsment esetén a szervezet különböző szintjein a képességek egymásra épülő rendszerét is nyomon követi. *Amennyiben egy kompetencia valóban megjelenik a szervezet mindennapi rutinjában és ez megkülönbözteti más szervezetektől, akkor elengedhetetlen, hogy ezen szervezeti rutin a munkatársakkal szembeni követelményekben is megjelenjen.* (Cardy-Selvarajan, 2006) A munkatársakkal szemben támasztott kompetencia követelmények a gondolatmenetnek megfelelően a szervezet stratégiai célkitűzéseiből erednek, de mindez nem elegendő. A folyamat a kompetenciákhoz köthető teljesítményelvárásoknak köszönhetően válik fontossá a szervezetben. A kulcskompetenciák elmélete feltételezi, hogy a vállalat vezetése tudatosan alakítja kompetenciáit, mely a szervezet tagjai felé egyértelműen közvetíti a szervezet céljaihoz illeszkedő személyes elvárásokat, meghatározza kompetenciafejlesztési igényeket, és kommunikációt indít a szervezet tagjai között ezekben a kérdésekben. Valójában ennek hiányában is kialakulnak elvárások, de ezek egyeztetése és közös megfogalmazása nélkül a szervezet tagjai által eltérően értelmezett és észlelt kompetenciaelvárások a munkacsoportok és a munkavállalók munkájában érzékelhető nehezen feloldható ellentmondásokban csapódhatnak le.

A kompetenciák gyakorlati alkalmazását sok esetben hátráltatja, hogy bevezetésével, mérésével és a fejlesztésével kapcsolatban számos nehézség merül fel, használata speciális ismereteket és felkészültséget igényel. Emiatt a szervezetek sok esetben külső szakértőt vonnak be. Ez azonban ellentmond annak a kiinduló célkitűzésnek, hogy a kompetencia alapú megközelítéssel olyan eszközt kívánunk a gyakorló menedzserek kezébe adni, amellyel az ő számukra is érthetővé válik a személyes alkalmasság fontos kritériumainak azonosítása, megfigyelése és fejlesztése. Ennek megfelelően felmerül a kérdés, ki az, aki képes menedzselni a képességeket, melyek azok a szervezetek, amelyek rendelkeznek ezzel a speciális belső szaktudással. Ez a speciális szervezeti hozzáértés a kritikus kompetencia valójában.

Srivastava (2005) kiemeli, hogy az egyes vállalatok nagyon különbözőek, ami a szervezeti kulcskompetenciák meghatározásával tudatosan formálható és versenyelőnyné alakítható, amennyiben a vezetők stratégiai szinten foglalkoznak ezzel a kérdéssel. A rendszeres felülvizsgálatok során a szervezetek képessé válnak a sikertényezők kulcskompetenciákban történő egyre pontosabb megfogalmazására és azok használatának egyre hatékonyabb bevezetésére. A szervezeti kulcskompetenciák ilyen formán „dinamikusan tanulható erőforrásoknak” (Srivastava 2005) tekinthetők. Tovább gondolva, a versenyelőnyt valójában a szervezet azon képessége biztosítja, hogy képes a jövőbe mutatóan megfogalmazni és használni a szervezeti kulcskompetenciákat. Ez már egy univerzális kompetencia, amelyet Srivastava „kritikus kompetenciának” (critical competence) nevez. A szervezet különböző szintjein bevetett kompetenciák körkörös rendszerben kapcsolódnak egymáshoz, melyeket a kritikus kompetencia ölel át. A legmagasabb fokú kompetencia az, hogy milyen színvonalon képes egy szervezet a kompetenciák szakszerű meghatározására, felülvizsgálatára és alkalmazására. Ez a megközelítés alkalmazható post facto a siker vagy éppen a kudarcok elemzésére, valamint a ex-ante a jövőbeli előnyök megfogalmazására is egyaránt. (Srivastava, 2005)

A kritikus kompetencia alkalmazásának lépései Srivastava (2005) alapján:

- Kompetencia-készlet gazdálkodás: a menedzsment tudatos törekvését jelenti a szervezetben lakozó egyéni, csoportos és szervezeti szintű kompetenciák felfedezésére, nyomon követésére és folyamatos gondozására.
- Kompetencia vadászat: a stratégiaiilag releváns kompetenciák kiválasztása, kompetenciák hierarchikus rendezése, amelynek eredményeként a szervezet nehezen megfogható magas szintű megkülönböztető jellemzői meghatározásra kerülnek.
- Kulcskompetenciák véglegesítése: a szervezet kulcskompetenciáinak letisztulási folyamata, a bevezetésre kerülő kulcskompetenciák azonosítása, amely a stratégiai célkitűzések megvalósítását támogatja
- Gondozás, támogatás: amennyiben a kompetenciák alkalmazását nem támogatja egy szervezet, illetve nem gyakorolja azokat a munkafolyamatai során, azok elavulhatnak, „leépülhetnek”, ezért a kulcskompetenciák ápolására külön figyelmet kell biztosítani, a szervezeti felépítés és a szervezeti kultúra kiemelt szerepet tölt be ebben a folyamatban
- Fejlesztés: az elvárt kompetenciák fejleszthetők, a szervezeten belül képzések különböző formáinak segítségével, valamint felvétellel, külső kapcsolatok kiépítésével, egyesüléssel „beszerezhetők”.
- Elvetés: a rendszeres felülvizsgálat és az elavult kompetenciák elvetése fontos lépés tekintettel arra, hogy a kompetenciák fejlesztése sok időt vesz igénybe és fáradtságos szervezeti tanulás eredménye, könnyen beleeshetünk a „kompetenciáink csapdájába” azáltal, hogy túl mereven ragaszkodunk nehezen megszerzett kompetenciáinkhoz
- Külső-belső illeszkedés: menedzselhetetlen disszonancia elkerülése érdekében meg kell vizsgálni a kiválasztott kulcskompetenciák illeszkedését a szervezet belső és külső környezetéhez
- Bevetés: a kiválasztott kompetenciák alkalmazása a szervezetben.

28. ábra: Kompetenciamenedzsment feladatai (Srivastava, 2005)

Összegezve a kompetencia alapú gondolkodás mindezeknek megfelelően egy olyan módszertant kínál a szervezetek számára, amellyel a szervezet egyéni és szervezeti

„képességei”, kompetenciái tudatosan formálhatók az üzleti célok elérésének szolgálatába. Bakacsi és társai (2006, 112.o.) megfogalmazásában „A kompetenciák nagy szerepet játszanak az integrált stratégiai EE-rendszerek kialakításában. Az üzleti stratégia részeként megfogalmazzák, hogy melyek a stratégia megvalósításához szükséges kritikus kompetenciák, és ezek megjelennek az összes EE-rendszerben, ezzel is támogatva azok integrált működését. A jó kompetenciák legfontosabb jellemzője, hogy az alkalmazók számára érthető, világos megfogalmazással az adott szervezet sikere érdekében legfontosabb jellemzőket foglalják össze.” Srivastava által meghatározott *kritikus kompetencia* annak a képessége, ahogy egy szervezet képes a jövőbe mutatóan megfogalmazni és használni szervezeti kompetenciáit. Ebben az értelmezésben a kompetencia „dinamikusan tanulható erőforrásnak” tekinthető. A szervezeti és kritikus kompetencia elméletek a kulcskompetenciák kiválasztásának folyamatát részletesen jellemzik, a folyamatot a szervezet szemszögéből értelmezik. Az emberi erőforrás menedzsment a kompetenciákat elsősorban a munkaköri alkalmasság szempontjából vizsgálja, operatív szintű kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodást folytat. Stratégiai megközelítésben a kompetenciák a szervezet erőforrásainak és a képességeinek egyedi kombinációja, melyet a szervezet tudatosan tervez és formál stratégiai célkitűzéseinek megvalósítása és versenyképességének fejlesztése érdekében. Az egyéni és a szervezeti kompetenciák erősíthetik egymás hatását a versenyképesség alakításában, a kompetencia menedzsment a „micro” és a „macro” szintű alkalmazás összekapcsolására ad lehetőséget. ***A kompetencia alapú SHRM a stratégiai gondolkodásra és az operatív szintű hatékony megoldásokra építhető.*** A stratégiai megközelítés elsősorban a szervezeti gondolkodást, jövőorientált szemléletet erősíti, a kiemelt kompetenciákkal rendelkező emberi erőforrásállomány és a HRM stratégiai szerepére mutat rá. Míg a HRM gyakorlata a humán erőforrás, és ezen belül az egyéni kompetenciák felmérésével, fejlesztésével és teljesítményével kapcsolatos tapasztalatai jelentenek fontos hozzájárulást a módszertan tovább gondolásában.

A munkahelyi környezetben nyújtott teljesítmény személyes összetevőinek hatását a közgazdasági és a humán elméletek is egyaránt kiemelik. A bemutatott modellek a munkavállaló felkészültségét „képességek”, „képesség és jellem” megnevezéssel építették be a modelljükbe, melynek hatása meghatározó a teljesítmény szempontjából. A közgazdasági modellek ugyanakkor adottnak veszik, hogy a vállalat tudja, milyen a „jó képességű” munkavállaló, milyen képességek értékesek egy adott munkafeladat elvégzéséhez és a szervezet működése szempontjából. Az elméletben ezen komparatív előnyök felismerése a verseny és a szűkösség feltételezésére épülnek. A gyakorlatban azonban nem olyan egyszerű azon képességeknek, tudásoknak, személyes jellemzőknek az azonosítása, amelyek az adott munkahelyi környezetben megkülönböztetik a szervezetet és az egyént a versenytársaitól, és a jövőbeli sikeres teljesítmény biztosítékai lesznek. Ennek okai az emberi erőforrás személyes és szociális aspektusaiból fakadnak, amint ezekre a humán tudományok rámutatnak. A gyakorlati szakemberek ugyanakkor a minőségi munkakörök esetében külön kiemelik, hogy „lézerpontosságú célzásra van szükség”. (Handfield-Jones, 2007) ***Mindez azonban egy különleges szakértelmet igényel. Ez a fajta szakértelem egyrészt a bemutatott interdiszciplináris szakterületek tudására épül, másrészt a szervezetek egymásra épülő tervezési folyamataiban tanulható. Ezen kritikus szakértelem a szervezet vezetősége és a HRM részvételével a munkaerőtervezés minőségi aspektusaira is kitérő, évről évre ismétlődő tervezési tapasztalataira, valamint a szervezet tagjainak széleskörű bevonására épülő gyakorlat eredményeként épül ki.***

4. AKTUÁLIS MUNKAERŐPIACI HELYZET

A kutatási program aktualitását a munkaerőpiaci helyzet elemzésével szeretném alátámasztani. Az elemzést a kutatási kérdések mentén a munkaerőpiaci elvárások változásaival kapcsolatos munkaerőpiaci tendenciák bemutatásával kezdem. Ezt követően a munkaerőpiacokon tapasztalható átrendeződés mögött meghúzódó munkáltatói és munkavállalói viselkedéseket, problémákat mutatom be.

4.1. Változó munkaerőpiaci elvárások

A munkaerő-piaci előrejelzések a munkaerőpiac jelentős átalakulását prognosztizálják. (IFTF, 2011; PwC, 2017; Manpower, 2016; Eurydice, 2010; World Economic Forum, 2016; Winterton és társai, 2000) Az automatizálásnak köszönhetően egyes szakmák megszűnését, míg más, új munkakörök megjelenését, valamint a meglévő pozíciók jelentős átalakulását prognosztizálják. A várható társadalmi és gazdasági változások folyamatosan alakítják a munka tartalmi és formai kereteit, amely a sikeres munkavégzéshez szükséges kompetenciák tartalmát is átformálják. Ennek megfelelően a munkáltatók várhatóan újra gondolják munkavállalóikkal szembeni elvárásait is, új kompetenciaelvárásokat támasztanak meglévő és új munkavállalók felé. „A globális helyzetet tekintve egyre többeknek okoz folyamatos fejfájást az is, hogy cégük saját bővülési ütemének megfelelően találják meg a rátermelt tehetségeket”, olvashatjuk a PWC jelentésében. (PWC, 2017) Az évek óta rendszeresen megismételt vezérigazgatói felmérésükben már hat évvel ezelőtt említették a vállalatvezetők, hogy ez akadályozhatja az üzleti terveik megvalósítását, és az elmúlt két évben már első helyen említették ezt a problémát. Kutatásom aktualitását mutatja, hogy a nemzetközi piacokhoz hasonlóan a hazai vállalatok képviselői is arról számolnak be, hogy egyre erőteljesebben érezhető, hogy a megfelelő munkaerő megtalálása gondot jelent a számukra, a munkaerőhiány a jövőbeli terveik megvalósítását veszélyeztetheti. (PwC, Manpower, GVI) 2017-ben már a hazai vállalatvezetők 92 %-a számolt be szakemberhiányról, tehetséghiányról, míg 2012-ben ez még csak 46 % volt. (PwC, 2017) „A minőségi hiány még a munkaerő-túlkínálattal jellemezhető területeken is általánosnak mondható. Talán nincs olyan gazdasági vagy non-profit szervezet, amely ne szembesülne azzal, hogy kénytelen-kelletlen betölti ugyan az üres álláshelyeket, de a felvett munkavállalókat csak jobb híján foglalkoztatja.” (Szabó, 2011, 6.o.) Az MKIK GVI kutatóintézet 2016-ban vállalati körben végzett nagy elemszámú reprezentatív konjunktúra kutatásának eredményei (Tóth-Nyíró, 2017b) is rávilágítanak, hogy a munkáltatók jelentős toborzási nehézségekkel küzdenek. A nemzetközi eredményekhez hasonlóan a magyar vállalkozások 40 %-a is említette ezeket a problémákat az üzleti életet akadályozó tényezőként. *A munkaerő- és szakemberhiányt a korábbi évekhez képest évről évre több vállalkozás érezte, és úgy vélték, hogy a munkaerőhiánnyal kapcsolatos problémák a jövőben még fokozódni fognak.* A tehetséghiány elsősorban az exportáló, ipari, döntően külföldi tulajdonban lévő, dunántúli, közép- és nagyvállalkozásokat érinti. A GVI kutatás rámutat arra is, hogy a legtöbb cégnek nemcsak az új, tapasztalt munkavállalók felvétele (83%), hanem az új, kezdő munkavállalók felvétele (65%) is problémát okozott. *„A munkaerőhiány egy álláshelyet kínáló vállalkozás számára mindig azt jelenti, hogy az általa kínált bérén az általa meghirdetett állásra nem tud felvenni munkavállalót.”* (Tóth-Nyíró, 2017a) A fenti kutatási eredmények elemzése rámutatnak, hogy inkább a sikeres, ambiciózus tervekkel rendelkező vállalatok számolnak be a munkaerő felvételében és megtartásában előforduló nehézségekről, akik egyébként a bérek emelését is tervezik.

(Tóth-Nyíró, 2017b) A képzettségi szint és a várható bér közötti kapcsolatot vizsgálva tapasztalható, hogy jelentősen javult a felsőfokú szakképzettségűek munkaerőpiaci helyzete a közepesen képzettekhez képest. (Fazekas, 2017) A folyamat mögött elsősorban a keresleti oldal jelentős változásai húzódnak meg. „*A jelenkori fejlett társadalomban a munkadóknak csak a megfelelő minőségű munkaerő foglalkoztatása jövedelmező... Minél fejlettebb a technika, annál kisebb a képzetlen munkaerő iránti igénye, annál inkább a képzettre szorul, még akkor is, ha az egyre drágább, ha másoktól kell elcsábítani.*” Kopátsy Sándor az Új közgazdaságtan című könyvében 2011-ben fogalmazta ezt meg, de hatása még napjainkban is érezhető. A gazdaság ágazati, szakmaszerkezeti átalakulásán túl a szakmán belüli feladatok tartalmában bekövetkezett változások hatására a magasabb képzettségi szintet, fejlettebb kognitív és nem kognitív készségeket igénylő munkaerő iránti kereslet növekedése figyelhető meg. A teljesítmény szervezeti értelmezése is tágabb értelmezést nyert az elmúlt időszakban, annak minőségi összetevői meghatározóbbá váltak. (Nelly-Adams-Kennerly, 2004) Bögel (1998) arról ír, hogy „az emberi tudás és az információ felértékelődése” tapasztalható a gazdaságban. A tehetséges, jó képességű munkavállalók hozzájárulásának mértéke ennek megfelelően egyre erőteljesebb lehet a vállalat sikeréhez. (Szabó, 2011) Különösen igaz ez azokban a munkakörökben, amelyben a veleszületett tehetség, sok éves tanulás és szakmai tapasztalat szükséges, valamint a „csúcson lévők” sokkal nagyobb teljesítményt nyújtanak, mint a középréteg”. (Handfiel-Jones, 2007) Ugyanakkor a kérdéssé vált, hogy megváltozott munkaerőpiaci keresleti igényeket a munkaerőkínálat milyen mértékben tudja követni. A minőségi munkavállalók körében érezhető hiány vállalkozások számára erőforrás-korlátként (Kornai, 2014) jelenik meg.

A Manpower kutatási jelentésében (Manpower, 2016) arról számol be, hogy az automatizáció bevezetése, amely bizonyos munkakörcsoportok nagyszámú megszűnését fogja eredményezni, azonban azok magas költségigénye és a speciális szakértelmű munkaerő hiánya miatt még nem indult be széles körben. Rövid távon ugyanakkor a digitalizáció előkészítése munkaerőigényt generál. Felmérésükben résztvevő vállalatoknak mindössze 12 %-a tervez az automatizáció miatt leépítést, 83 %-a fenntartja vagy növeli munkaerő állományát a következő évben. „*A fenti fejlemények nyilvánvalóan megnövelik a tehetséges, jól képzett munkatársak iránti igényt, mind mennyiségi szempontból, mind a minőséget illetően.*” (Szabó, 2011, 3.old.) A munkaerő-kereslet és a kínálat között feszülő ellentétet a gazdasági válság felerősítette, ez a rés várhatóan csak tovább tágul, és növekszik az igény a jól képzett, speciális kompetenciákkal rendelkező, verzetil szakemberek iránt. (Szabó, 2011) „A technológiai változásokkal együtt a szakmák magas színvonalú műveléséhez szükséges készségek, kompetenciák is változnak. Számos elemzés világít rá arra, hogy mindezek következtében a munkaerő képzettségével kapcsolatos elvárások is egyre magasabbak lesznek.” (Tóth és társai, 2015) A Manpower „a készségek forradalmaként” szemlélteti azokat a változásokat, amelyek a munkavállalókkal szembeni kompetenciaelvárásokkal kapcsolatosak. „A különbség most a készségek életciklusa, ami rövidebb mint valaha és a változások soha nem látott mértékben történnek meg.” (Manpower, 2016) A jelentés szerint olyan *időtálló készségek meglétére lesz szükség*, mint a kreativitás, érzelmi intelligencia és a kognitív rugalmasság, amelyek összetett feladatok megoldásában szükségesek, vagy kiegészítik a gépek működését. „Alapvető elvárások lesznek az összefüggő készségek, a gyorsaság és a tanulékonyosság.” Egyes jóslatok szerint „2020-ra az alapvető készségek több mint egyharmada azokból a készségekből fog állni, amelyek napjainkban még nem tekinthetők nélkülözhetetlennek a munkakörök betöltéséhez.” (World Economic Forum, 2016) „Korszakunkban a munkaadók a speciális tudás igénye mellett egyre inkább *a szélesebb körben felhasználható transfertudással rendelkező munkavállalókat keresik*, akik

rugalmasan tudnak alkalmazkodni a gyorsan változó körülményekhez.” (Zerényi, 2017, 111. o.) A kompetencia alapú megközelítések a kognitív és a nem kognitív képességek szerepét egyaránt kiemelik a munka világában. (Rychen-Salganik, 2003) A munkakörön túlélő, általános, a szervezetten belüli munkavégzéshez szükséges munkavállalói elvárások megjelenését igazolják speciális szakterületeken végzett kutatási eredmények is. Így a műszaki területen végzett kutatások is. (Lappalainen, 2009; Bish és társai, 2014; Ranade és társai, 2010) A munkaerőpiaci prognózisokban szereplő követelményeket a kutatási beszámolóban a későbbiekben részletesen bemutatom.

Az átrendeződés a képzettség és a képességekkel szembeni elvárások különböző irányú változását is jelentheti. A képzettségi követelmények növekedését „upskilling”-nek, a szükséges képzettségek körének bővülése, képzettség tartalmi szélesedését „multiskilling”-nek nevezzük. „Mivel az upskillinget általánosan a munkaerő képzettségével szemben támasztott követelmények emelkedésével határozzuk meg, ebbe a multiskilling is beleférhet, ha a követelmények emelkedésébe nemcsak a képzettségi szint növekedését, de a képzettség tartalmi szélesedését is beleértjük.” (Czibik és társai, 2013) A Cedefop 2018-as előrejelzésében a magasan képzett munkakörök arányának jelentős növekedését prognosztizálják, amely a 2016-ban tapasztalható 31 %-ról 2030-ra várhatóan 40 %-ra fog növekedni. (Cedefop, 2018) Ezzel párhuzamosan egyes területeken az elvárások visszaesését tapasztaljuk, a „deskilling” jelensége az automatizálás, a számítógép-vezérelt technológiák elterjedéséhez kapcsolódóan merül fel. A Cedefop jelentésében az alacsonyabb végzettséget igénylő munkakörök aránya a jelenlegihez képest 21%-ról 2030-ra 15 %-ra fog csökkenni. (Cedefop, 2018) A hazai munkáltatók elsősorban a fizikai és szolgáltatási munkakörök esetében tartják gyakoribbnak ennek megjelenését a cégek. (Czibik és társai, 2013) Czibik és társai (2013) a szakmatartalmak változásait az alábbi négy dimenzió mentén vizsgálják: 1. dolgozói önállóság és döntési hatáskör (autonómia), 2. feladattartomány, 3. munkafeladatok komplexitása (kognitív és elemzési feladatok bonyolultsága), 4. munka kapcsolati-interaktív dimenziója (csapatmunkaigény) Hazai nagy elemszámú kutatásukban a szakértelmiségi és a vezetői munkakörökben minden dimenzióban növekedett ezen dimenziók fontossága, a csapatmunka fontossága tekintetében mindenfajta foglalkoztatási csoportban egyformán fontos, a külföldi tulajdonú cégek esetében nőtt a dolgozói önállóság a vezetői munkakörökben az elmúlt időszakban. vezetői munkakörökre vonatkozóan. *A vállalatok egyötöde vélte úgy, hogy a magyar gazdaságban növekedtek a követelmények az elmúlt évtizedben,* nagyobb létszám minden foglalkoztatási csoportokban növeli a képzettséggel szembeni követelmények emelkedésének esélyét. Regionális hatás is érezhető, feltehetően a nagyobb fejlettségű régió elősegíti a követelmények növekedését. (Czibik és társai, 2013)

A minőségi hiányra rámutató munkaerőpiaci felmérések nem különböztetik meg a tehetséget, a tudás és képességek iránti keresletet, ezek a tényezők ugyanis a gyakorlatban nehezen szétválaszthatók. (Szabó, 2011) A tehetség és a kompetencia fogalmak közti hasonlóságokra Gallardo és szerzőtársai (2013) is rámutatnak. Ulrich és Smallwood (2012) meghatározásában a két fogalmat hasonló tartalommal rendelkező kategóriaként említik. A tehetség komplex jelenség, többféle értelmezése található a szakirodalomban. Renzulli (2003) értelmezésében a tehetség kimagasló intellektuális képességek, kreativitás és erős motiváltság közös halmazaként írja le. (Szabó, 2011 feldolgozásában) A tehetség meghatározható adottságként, potenciálként, és megragadható kiemelkedő teljesítményként is. (Szabó, 2011) A tehetség ezen meghatározása szoros kapcsolatot mutat a menedzsmentben használt kompetenciafogalommal, amely a kompetenciát a kiváló teljesítményhez köti. (McClelland, 1973) A munkáltatók „a tehetséget csomagban

vásárolják” (Szabó, 2011), különböző kompetenciákkal rendelkező embereket keresnek, akik képesek megbirkózni egy feladattal. Ehhez a fajta általános cselekvőképességhez (Wilkens, 2004) ismeretekre, jártasságokra, adottságokra, képességekre, készségekre, motiváltságra van szükség. Leplat megfogalmazásában a kompetencia strukturált, dinamikus módon kombinálja összetevő elemeit. (Szelestey, 2008) Pedagógiai megközelítésben ezen összetevők öröklött motívumai és tanult komponensei különbözők (Nagy, 2007), amely meghatározza azok fejleszthetőségét. Vállalati nézőpontból azonban elsősorban a kimagasló teljesítményhez szükséges személyes sikerkritériumok, kompetencia összetevők azonosításán van a hangsúly. (Tóthné Téglás, 2015) Tekintettel arra, hogy a tehetségihiány vizsgálata során nehezen szétválasztható a tehetség és a kompetencia vagy tudás iránti kereslet (Hámori-Szabó, 2017), a tehetségihiány problémájának pontosabb megértését szolgálhatja a teljesítményhez köthető kompetenciaösszetevők részletes vizsgálata. ***Kutatásaim során a munkáltatói elvárások vizsgálatához a kompetenciaelvárások fogalmát a menedzsment szakirodalomban használt kategóriaként használom, amely elsősorban a munkavégzéshez, valamint a vállalat működéséhez szükséges sikerkritériumok azonosítását helyezi a középpontba.***

4.2. Munkaerőpiaci kereslet átalakulása

A munkaerő-piacon megfigyelhető „átrendeződés” hátterében elsősorban a keresleti oldalon tapasztalható változások hatása figyelhető meg. A technológiai, gazdasági és társadalmi változások hatására a vállalatok jelentős átalakulása tapasztalható. Mindez a munkáltatókat szervezetük és emberi erőforrás gazdálkodásuk újra gondolására, jelentős átalakítására ösztönzi. Csokorba szedve azokat a makro változásokat, amelyek erősen meghatározzák a munka tartalmának és formai kereteinek jelentős átalakulását, igen szerteágazók az okok. A minőségi munkavállalók iránti keresletet növelő tényezők közül a technológiai fejlődés hatása látszik a legerőteljesebben. Az automatizálás hosszú távon a munkakörök teljes átalakítását eredményezheti. A gépek elsősorban a rutinfeladatok ellátására alkalmazhatóak, így az élők munkája a magasabb szintű kognitív és szociális képességeket igénylő feladatok terén növekszik. A technológia lehetővé teszi nagy mennyiségű adat tárolását és kezelését, így minden adatokba foglalható és programozhatóvá válik. Az automatizáció ugyanakkor újfajta képességeket követel a munkafolyamatokban. Az új média technológia átalakítja az emberek közötti kommunikációt, az együttműködést és így a munkájukat is. Az új évtizedet „bomlasztó innovációk” fogják meghatározni (PWC, 2014), amelyek újfajta szervezeti és együttműködési formákat, megoldásokat eredményeznek majd. A „szétszakító innováció” gondolata Clayton Christensen nevéhez köthető, és azt a szituációt írja le, amelyben egy kisebb cég képes a piacvezető vállalatok piacát „szétrombolni” relatíve egyszerű, alacsony költségű innováció által (Christensen–Roth–Antony, 2004). A globalizáció tovább folytatódik, a nemzetközi kapcsolatok és lehetőségek sokszínűsége meghatározó lesz. Ezek a folyamatok jelentősen átalakítják a meglévő piaci viszonyokat, és újfajta szervezeti és együttműködési formákat, megoldásokat eredményeznek majd. „Az információs korban a vállalatok jelentős átalakulása tapasztalható, amely szervezetük és emberi erőforrás gazdálkodásuk újragondolására, jelentős átalakítására ösztönzi a munkáltatókat” (Szabó - Hámori, 2006)

Az új kihívásokra a vállalatok különböző üzleti stratégiával, emberi erőforrás stratégiával reagálhatnak. Az illeszkedési problémák a cégeknek a vállalatban belüli szervezett képzések és kívülről „megvásárolt” tudás kapcsolatáról alkotott véleményét is átalakíthatják. Közgazdasági megközelítésben (Lazear, 2006) a munkáltató kizárólag a

„speciális”, azaz csak az adott vállalatnál használható tudás elsajátítását támogatja, az „általános” tudás megszerzését az egyénre „hárítja”, azaz „készen” szeretné beszerezni. A menedzsment szakirodalomban a vállalatok a belső képzést az változó piaci viszonyokhoz történő alkalmazkodás eszközeként, a jelen és jövőbeli kompetenciahiányok megszüntetésére is használják. (Polónyi 2004) Ebben a megközelítésben a vállalat akár általános kompetenciák fejlesztésével is foglalkozhat, amennyiben az a stratégiája megvalósításához szükséges, de a munkaerőpiacon nem „kapja meg”. Ilyenkor a belső képzés a piaci alkalmazkodás eszközeként jelenik meg. A különböző vállalati kutatásokban (PwC, 2017; Tóth-Nyíró, 2017) erre vonatkozó eredmények alapján úgy tűnik, hogy a cégek a munkaerő felvétele és képzése területén is „erősíteni” próbálják pozíciójukat. A tehetséges munkaerő toborzását vonzó fizetéssel igyekeznek javítani. A GVI felméréséből azt láthatjuk, hogy a toborzási nehézséggel küzdő vállalatok egyik nyilvánvaló alkalmazkodási lépése a bérek növelése. (Tóth-Nyíró, 2017). A vállalatok emberi erőforrásmenedzsment gyakorlata átalakulóban van, törekednek hatékonyabban működtetni HR-alrendszereiket. Ebben a multinacionális cégek leányvállalatai járnak az élen. (Poór és társai, 2012) A vállalatok ugyanakkor a munkáltatói hírnevük építésére is egyre jobban odafigyelnek (Szabó, 2010), és ennek érdekében próbálják a különböző generációk munkavállalási és munkakeresési preferenciáit jobban megismerni. (Kolnhofer-Reicher, 2016) Az elmúlt években a marketing szemlélet beépítésével igyekeznek a vállalatok a toborzás hatékonyságát növelni munkaerő-szükségletük biztosítása érdekében (Kajos-Bálint, 2014). Mindez a munkaerőpiacokon egyre erőteljesebb versenyhelyzetet alakít ki a munkáltatók között a tehetségekért folytatott küzdelemben. Megfigyelhető, hogy a vállalatok ebben a harcban már nem elsősorban a magasabb fizetéssel, hanem a munka egyéb szubjektív elemeinek vonzóvá tételével igyekeznek versenyezni. A PwC felmérésben részt vett vállalatok beszámolóik alapján a tehetségmenedzsment területén tett lépésekkel reagálnak. (PwC, 2017) Egyre gyakoribbak a gyakornoki programok, a duális vagy kooperatív programok is, amelyek a tehetséges fiatalok megszerzését és integrálását segítik. A képzés és felvétel „trade off” kérdésében a Manpower kutatási eredményei nyújtanak érdekes információt. Kutatásukban részt vett cégek közel háromnegyede a meglévő alkalmazottai belső képzésére költ, 44%-uk új képességekkel rendelkező munkaerőt toboroz, és több mint harmaduk külső, megbízásos munkaerőt alkalmaz a szervezetben a hiányzó szaktudás megszerzésére. (Manpower, 2016) A PwC szakértői csapata háromféle sikeres vállalati megoldást prognosztizál. A „blue world” globális nagyvállalatai a tehetségmenedzsment programjaik segítségével vonzzák a tehetségeket, amelyben a magas teljesítmények elismerését, foglalkoztatásban biztonságot és sokféle karrierlehetőséget kínálnak. Az „orange world” a specializáció mentén egyedi megbízások alapján időszakos feladatok megoldására szakosodó vállalkozók, amely rugalmas, magas kockázatvállalási képességgel rendelkező, autonóm, a változó kihívásoknak megfelelni képes munkavállalókat igényel. A „green world” világa pedig az értékekre épül, ahol a felelősség-megosztás, a dolgozók bevonása, az innovatív megoldások közös keresése kerül a középpontba. Mindhárom vállalati megoldás a korábbinál sokkal nagyobb rugalmasságot és önállóságot követel a munkavállalóktól a korábbiakhoz képest. „Míg a hagyományos szervezetek alapértéknek tekintették a munkavállalóról való gondoskodást, napjaink munkahelyei sokkal inkább egyfajta felelősségteljes, öngondoskodó attitűdöt várnak el a dolgozóiktól, arra törekszenek, hogy a dolgozóik azonosuljanak a szervezeti értékekkel és célokkal.” (Kiss-Répatzky, 2012: 16.) A munkavégzés „lazább” kapcsolataiban a hangsúly a feladat elvégzésére irányul. (Szabó-Hámori, 2006.) A horizontális vezetési struktúra nagyobb autonómiát ad korábbi hierarchikus szervezetekben tapasztaltakhoz képest minden munkavállalónak. Mindezek jelentősen

„befolyásolják a szükséges kompetenciák értékét és tartalmát”, írják a diplomás az európai pályakövető kutatások tapasztalatai alapján a kutatók. (García-Velden, 2010: 49.)

A szervezetek átalakulási folyamatai nagyon eltérők lehetnek. A fentiekből az látszik, hogy a különböző megoldások mindegyike jelentősen átalakítja a munkavégzés általános kereteit, és újfajta képességeket, munkavállalói hozzáállást, tudást igényel. A prognózisok ezen hosszú távon várható jövőbeli sikerkritériumokat gyűjtik össze szakemberek segítségével. Egy a versenyszférában készült nagymintás hazai kutatásban ugyanakkor azt láthatjuk, hogy a vállalatok nagyon eltérő mértékben érzik a prognózisokban leírt hatásokat a saját vállalatuknál jelenleg. „A vállalatok a gazdaság egészére vonatkozóan minden foglalkozási csoportra erősen felülbecsülik a képzettségi követelmények növekedésének gyakori vagy nagyon gyakori megjelenését, elterjedtségét a saját vállalatra vonatkozó tényleges tapasztalatok csoportonkénti átlagaihoz képest. Ennek alapján kicsit úgy tűnik mintha a jelenség elterjedtsége egyfajta „városi legenda” lenne: az érintettek ezt általában sokkal elterjedtebbnek érzik, mint amennyire közvetlen tapasztalataik indokolnák.” (Czibik és társai, 2013) *A prognózisok és ezen vállalati tapasztalatok ellentmondása alapján úgy tűnik, a különböző munkáltatók eltérően értékelik az egyes kompetenciák szerepét jelenleg és a jövőben, azaz a keresleti oldal eltérően reagál a makrogazdasági és technológiai változásokra.* Egyes vállalatok „gyorsabban” belekezdenek a várható makrogazdasági változásokhoz illeszkedő személyes és szervezeti feltételek kiépítéséhez. Míg mások lassabban reagálnak, továbbra is a jelenbeli teljesítményük biztosításához szükséges „korábban bevált” sikerkritériumokra támaszkodnak. A munkavállalókkal szembeni elvárások átalakulásának időbeli „lefolyása” ennek megfelelően nagyon különböző lehet az egyes vállalatoknál. Természetesen a különböző piacokon működő vállalatok számára értékes képességek és tudások is nagyon eltérők lehetnek, és a gazdálkodó szervezetek választott stratégiái is más képességeket, tudást igényelhetnek. Az, hogy valójában mely kompetenciák értéke csökken, melyeké lesz továbbra is fontos, és milyen újfajta tudás, képesség vagy más személyes jellemző lesz meghatározó a munkaerőpiacon a jelenleg zajló átalakulási folyamatban a szereplők kölcsönhatásában alakul ki véglegesen. Minden érintett szereplő számára érdekes lehet ennek a folyamatnak a pontosabb megértése.

A munkavállalókkal szembeni követelmények várható változásairól a vállalatok tervezési folyamatain keresztül tudhatunk meg többet. A vállalati tervezés lényege, hogy a vállalat a legfontosabb feladatait úgy szervezi, hogy a jelenlegi hatékonyságát biztosítsa és egy „új, jobb jövőbe” vezesse a szervezetet. (Barakonyi-Lorange, 1993) A tervezés a környezeti változásokhoz való alkalmazkodás eszköze, amely csökkentheti a jövőre vonatkozó döntések kockázatát. „A vállalatok tágabb, több tényezőre kiterjedő üzleti tervezése és a tervezési folyamat jellemzői nyilvánvalóan hatnak arra, hogy a vállalatok mennyire képesek előre jelezni létszámaikat, és hogy a létszámelőrejelzéseik mennyire megbízhatók.” (Czibik és társai, 2013, 195.o.) A korábban említett hazai nagyelemszámú kutatás a versenyszférában működő vállalatok stratégiai és létszámtervezési gyakorlatát vizsgálva (Czibik és társai, 2013) rámutatnak, hogy a vállalatok több mint harmada egyáltalán nem rendelkezik jövőre vonatkozó tervekkel, hosszú távú tervekkel a vállalatok mindössze 8 %-a rendelkezik. Az üzleti tervezést végző vállalatok 74,5 %-a készít létszámtervet is, „egy évre előre viszont már csak kevesebb mint fele lát előre, egy éven túl ez az arány meredeken csökken: hároméves időtartamra a vállalatok 12 %-a, öt évre 6 %-a, tíz évre előre pedig már csupán 5 %-a érezte képesnek, illetve hajlandónak magát létszámelőrejelzésre” (Czibik és társai, 2013, 199.o.) A szintén hazai környezetben végzett Versenyben a világgal című kutatás (Bácsi és társai, 2006, 5.o.) összefoglalójában ezt olvashatjuk: „Az éves tervekészítési folyamat során az EEM a hazai vállalatok

kevesebb, mint egyötödénél játszik meghatározó szerepet, azaz a munkaerő kompetenciája a tervezés során csak a cégek kisebb részénél jelentős, meghatározó tényező.” Primer kutatásomban a vállalati teljesítmény személyes feltételeinek meghatározása és biztosításának kérdésével foglalkozunk, a vállalatok ezzel kapcsolatos gyakorlatáról, valamint arról, hogy a vállalatok vajon készítenek-e minőségi létszámterveket is, nem sokat tudunk. Hogyan határozzák meg a vállalatok azokat a követelményeket, amelyeket a felvétel során az új belépőktől elvárnak, és milyen tudásokat, képességeket fejlesztenek, milyen formában és mennyire „tudatosan” döntenek erről. Czibik és társai (2013) kutatásukban rámutatnak arra, 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 rámutatnak, hogy a stratégiai tervezés ismétlődő folyamata és a szervezet különböző szakterületeinek és a szintjeinek bevonása a tervezésben nagyobb fokú „pontosságot” eredményez a gyakorlatban. Feltételezhetően azon vállalatok, amelyek a minőségi létszámtervezésben is hasonló gyakorlatot folytatnak, „pontosabban képesek” meghatározni a szervezet sikerét biztosító munkavállalói követelményeket is. Mindez egyrészt a vállalatok számára hatékonyabb emberi erőforrásgazdálkodást tehet lehetővé, másrészről pedig a munkáltatói elvárások felmérésének megbízhatóságát is növeli. A minőségi létszámtervezés ugyanakkor alapvetően arra épül, hogy a szervezeten belül az emberi erőforrásmenedzsment stratégiai szerepet kap. A hazai vállalatok körében végzett vizsgálatok (Bácsi és társai, 2006; Szótsné, 2006; Bokor és társai, 2005a, 2005b; Bokor és társai, 2011; Poór és társai, 2012) arról számolnak be, hogy a HR szakterület stratégiai partnerként történő elismerése gyakran még nem egyértelmű a vállalatok gyakorlatában, amely mögött a vállalatvezetők és a HR szakemberek ehhez szükséges felkészültségének, valamint köztük lévő együttműködésében tapasztalható hiányosságok húzódnak meg. Szótsné-Kováts (2006) ezen a területen a tudományos eredmények jobb felhasználásra hívja fel a figyelmet. A IV. HR Tükör kutatás eredményeit így összegzik a szerzők: „az elismert stratégiai szerepe ellenére a vezetők nem látják a HR üzleti hatását, eredményeit, a HR-t tevékenység- és nem eredménycentrikusnak írják le.” (Bokor, 2011, 17.o.) Poór és társai (2012), Kozma (2008) a hazánkban működő magyar és nemzetközi vállalatok HRM gyakorlatai közti különbségeket vizsgálva azt találták, hogy a „tudatos” HRM munka inkább a nemzetközi háttérrel rendelkező vállalatoknál tapasztalható.

4.3. Munkaerőpiaci kínálat alkalmazkodása

A tapasztalható képességhiány kialakulását azonban nemcsak a vállalatok részéről megjelenő új kompetenciaigények, hanem a kínálati oldal „felkészületlensége”, „lassú” reagálása is erősíti. A jobb és kevésbé jó képességű munkavállalók között megjelenő bérkülönbségek arra hívják fel a figyelmet, hogy „a gazdaságban megjelent a nagyobb képességintenzitású munkaerő iránti igény... Az egyenlőtlen bérezés abból ered, hogy a kínálati oldal nem képes tartani a lépést a keresleti oldal igényeivel.” (Velden-García, 2010, 49.o.) A munkáltatóknak lehetőségük van válogatni közülük, a „válogatás” eredménye az elérhető jövedelmek és a betöltött pozíciók kapcsán megfigyelhető. A változó elvárási rendszerhez egyesek könnyebben, más munkavállalók nehezebben képesek alkalmazkodni. Frissdiplomások elhelyezkedését vizsgáló kutatások alapján ugyanakkor úgy tűnik, a magas elvárások növelik a frissdiplomások munkahelyi elégedettségét, a magas elvárások húzóerőként a szakmai fejlődés és a szervezeti alkalmazkodás felé mutatnak. (Kiss, 2010; Kiss, 2013) Az új „korban” felnőtt generációk munkaerő-piaci jelenléte, a korábbiaktól eltérő munkához való hozzáállása (Kolnhofer–

Reichert, 2016), új digitális képességei ugyanakkor akár húzóerőként is jelentkezhetnek. A modernizáció hatására egyrészt bővülnek a munkáltatók kompetenciaigényei, de a kínálat egyes kompetenciák esetében nehezen tart lépést az új elvárásokkal, más kompetenciák mentén meg éppen túlteljesítheti azokat. Az európai diplomás pályakövetési kutatások kutatói így fogalmazták meg ezt a jelenséget szemléletesen: „A technológiai változás ellentétet generál a kompetenciák iránti kereslet és kínálat között.” (Velden-García, 2010, 51.o.)

Az alkalmazkodás nehézségeit tükrözi, hogy a felsőoktatásban tanulók munkába való átmeneti időszaka a korábbiakhoz képest hosszabb, komplexebb és nehezebb lett. (Vincze, 2012) A munka-erőpiaci sikerességük megalapozására a leendő munkavállalók tanulással, karrierjükre való tudatos felkészüléssel készülhetnek. Az egyén az oktatásban való részvétellel kapcsolatos döntést közgazdasági megközelítésben a belső megtérülési ráta alapján hoz. (Becker, 1975; Schultz, 1983) Az egyén ezek alapján a képzés költségeit összehasonlíja az elérhető jövedelem és a munkanélküliségtől való védetség eredőjeként számított várható életkeresettel. (Polónyi 2004) Hazánkban a diploma megtérülési rátája az alacsonyabb végzettséghez képest kimagasló, és még az OECD országok között is kimagasló. (Várhalmi 2012) A frissdiplomások körében 2015-ben végzett reprezentatív kutatás eredményei megerősítik a diploma kedvező munkaerő-piaci megtérülését az elhelyezkedési esélyek és az elérhető jövedelmek mentén is. (Veroszta, 2016) A munkahelyi illeszkedést a diplomás pályakövető (továbbiakban DPR) kutatások elsősorban a végzettség alapján vizsgálják, amely egyrészt a szakterület, másrészt az alul- és túlképzettséget tekintetében méri a megfelelést. A DPR 2015-ös vizsgálata alapján a végzett diplomások 84 %-ban a pályakezdők megítélése alapján végzettségének megfelelő munkakört töltenek be. A DPR 2017-es jelentésében 88 % ez az arány, amelyen belül azonban a képzési területeket és az intézményi különbségeket vizsgálva erős heterogenitás figyelhető meg. (DPR, 2017) A kutatás eredményei alapján nemcsak a vertikális illeszkedés, hanem a horizontális illeszkedés egyenlőre kedvezőnek tűnik, a hazai DPR kutatások eredményei alapján a frissdiplomások többsége jól illeszkedő munkakörben helyezkedik el. (Veroszta, 2016) Ugyanakkor a teljes foglalkoztatott állományban ennél kedvezőtlenebb illeszkedés tapasztalható, és a makrogazdasági változások következtében várhatóan egyre kevésbé „várható” a kongruencia állapota a munkaerőpiacokon. (Zerényi, 2017). A pályakövetési vizsgálatok az „egyenes út” feltevését kiegészítve a tanulás-munka átmenet során többféle, eltérő elégedettséggel párosuló pályára-állási stratégiát azonosítottak. (Sági, 2013; Garai-Veroszta, 2013, 6. o., Hajdu 2012) „Az átmenetet a relatíve gyors és egyenes munkaerőpiaci utak helyett a tanulási tevékenység, a munkavállalás, a munkanélküliség, illetve ezek kombinációja jellemzi.” (Vincze, 2012, 87.o.) A 2015-ben készített országos felmérés eredményei alapján (Veroszta, 2016) a fiataldiplomások között sokan vannak, akik a munkaerőpiacon tapasztalható elvárásoknak megfelelően gyakorlatias tapasztalatok szerzésével igyekeznek javítani felkészültségüket. A pályakezdők egy része már a végzőskor rendelkezik szakmai tapasztalattal, végzett külföldi tanulmányokat és tud valamilyen szinten angolul. A fiatalok „kitartó” álláskeresői tevékenységét tükrözi, hogy a felkeresések aránya igen magas a létrejövő kapcsolatokhoz képest. Munkával való elégedettségük 4-es skálán mérve 2,9. A munka tartalmi elemeivel és a személyes „fogadtatással” jobban, a karrierlehetőségekkel, a munka presztízsével és a jövedelemmel kevésbé elégedettek. (Veroszta, 2016)

Az újfajta elvárásoknak megfelelni képes munkaerő kínálatát több tényező is korlátozza, minőségi illeszkedés szempontjából az oktatási intézmények szerepe meghatározó. A 21. századi kihívások a tanulásban és az oktatási rendszerben is paradigmaváltást igényelnek,

amelyben a képző intézmény output szemléletben, a foglalkoztathatóság szempontjai alapján alakítja a képzést (Teichler, 2007; ACT, 2011), ennek megfelelően a tudásszerzésről a kompetenciafejlesztés irányába mozdul el a képzés fókusza (Benade, 2014). „Miközben a munkáltatók sokszor fontosabbnak ítélik meg az általános kompetenciákat (transzfertudást), addig a felsőoktatási intézmények alapvetően a szakmai ismereteket (speciális tudást) helyezik előtérbe.” (Zerényi, 2017, 109.o.) Az oktatási rendszer rugalmatlansága, lassú reagálási képessége miatt azonban „még tágabbra nyílik a rés az oktatási rendszer által felkínált termékek és a gazdaság igényei között. Hiába ontja az egyre nagyobb hallgatói tömegeket befogadó felsőoktatás a végzetteket, mégis krónikus hiány van a képességes, tehetséges emberekből” (Szabó, 2011, 10.o.) A munkaerőpiacon tapasztalható átrendeződés a személyes kompetenciák irányába a felsőoktatás szerepét is megváltoztatja. (Varga, 2014; Varga és társai, 2017; Bíró és társai, 2007; White, 1980) Az oktatási rendszer alkalmazkodása szakterületenként is eltérő lehet. Ez tapasztalható például a mérnökképzésben, ahol a „puha tényezőkkel” szembeni fokozódó munkahelyi elvárásokra történő felkészítés a gazdasági területekhez képest még kevésbé valósul meg. (Lappalainen, 2009; Bish és társai, 2014; Ranade és társai, 2010) A felsőoktatásban a különböző intézmények között és egyes intézményeken belül is erős differenciálódás figyelhető meg, melynek eredményeként az azonos szakterületen szerzett felsőfokú diplomák között annak valós tartalmában erős minőségi különbségek alakulnak ki. (Polónyi, 2010) Az oktatásban töltött idő elnyúlása éppen a fiatal munkavállalók iránti kereslet kielégítését nehezíti. (Szabó, 2011) Az öregedés hatására, valamint az átalakuló munkahelyi motivációknak köszönhetően ugyanakkor az egyre hosszabb munkában töltött évek miatt újfajta karrierutak rajzolódnak, és az élethosszig tartó tanulás szerepe növekedni fog. (IFTF, 2011; Savickas et al., 2009) A tehetséges munkavállalók alkalmazását a társadalmi korlátok is jelentősen befolyásolhatják, a „tehetségbarát” társadalmi környezet, az érdemek szerinti kiválasztás fontos tényező lehet a tehetségek foglalkoztatásában. (Szabó, 2011)

5. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A kutatási program a diplomás pályakezdőkkel szembeni munkáltatói kompetenciaelvárásokat a vállalati gondolkodás tükrében vizsgálja. A munkáltatók által kinyilvánított kompetenciaelvárások tartalmának megismerését a vállalatok kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodásán keresztül, a munkaerőpiaci összefüggéseket figyelembe véve, menedzsment szemléletben vizsgáltam.

5.1. MÓDSZERTANI KÉRDÉSEK

5.1.1. Munkahelyi illeszkedés vizsgálata frissdiplomások körében

Kutatási programomban kizárólag a felsőfokú végzettséget igénylő pályakezdőkkel szembeni elvárások vizsgálatára fókuszáltam. Választásom azért esett erre a csoportra, mivel a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökben érezhető elsősorban a tehetséges munkavállalókkal kapcsolatos hiány a munkaerőpiacokon. Ezen felül a pályakezdő munkavállalók köre homogénebb csoport mint a tapasztalt munkavállalók köre lenne. Bár tisztában vagyok azzal, hogy a két szakterületen végzett hallgatók nagyon különböző tartalmú munkaköröket láthatnak el, valamint a képzés színvonala is nagyon eltérő felelősségű feladatok ellátására készítheti fel a különböző felsőoktatási intézményekben végzett diákokat. Valójában a képzésük tartalma, színvonala és munkába állásuk szempontjából is nagyon heterogén (DPR 2017) a kiválasztott munkavállalói csoport. Tekintettel azonban arra, hogy nem a pozíciófüggő, hanem az általános munkavállalói és szervezeti kompetenciaelvárásokat vizsgálom, ebből a szempontból a diplomás pályakezdők homogén munkavállalói csoportot képeznek. Ezen kívül a frissdiplomások munkába állása során feltehetően a munkáltatók egy bizonyos türelmi idővel gondolkodnak mielőtt önálló felelősségteljes munkakörbe helyezik őket. Ennek köszönhetően a belépési és betanulási szakasz egyértelműen szétválasztható, ami a kiválasztás-képzés közti átváltással kapcsolatos gondolkodásra is rámutathatnak, és a pályakezdők esetében a munkavállalói általános elvárások feltételezhetően „tisztábban” megfigyelhetők. Sok esetben a vállalatok diplomás pályakezdők kiválasztására és integrálására külön programot alakítanak ki, így ezzel kapcsolatban pontosabb képet kaphatunk munkavállalókkal szembeni preferenciáik és HRM gyakorlatukkal kapcsolatosan.

A gazdasági és műszaki szakterületek szerinti fókusz egyrészt szintén a homogénebb csoport kiválasztásával indokolható, másrészt pedig ezen végzettséggel rendelkezők részvétele magas a gazdálkodó szervezetek működésében. Ugyanakkor az, hogy nem egy, hanem két szakterületet választottam, lehetővé tette, hogy a pozíciótól független általános munkavállalói és szervezeti kompetenciaelvárásokat vizsgáljak. Mivel ezek a szakterülettől függetlenül is tapasztalhatók, amennyiben a feltételezésünk igaznak bizonyul. Kutatásomban a kompetenciaelvárások és a felkészültséggel kapcsolatos elégedettség összehasonlítása során a szakterületek közötti képességhiányok és többletek feltárása is lehetővé válhat, amely szintén érdekes információkkal szolgálhat a pályájukra készülő frissdiplomások és az őket felkészítő képző intézmények számára is.

A pontos illeszkedés az iskolai tanulmány szintje és területe, valamint a pozíció elvárásai között az alul- és túlképzett területek azonosításával, a tanulási képességek felmérésével, valamint a jövőbeli feladatokra és a meghatározatlan, innovatív feladatok végrehajtására történő felkészítés mértékének mérésével vizsgálható. (Teichler, 2009) A nemzetközi

diplomás pályakövető kutatásokban (továbbiakban DPR) kutatásokban a 2000-es évek elején előtérbe került a változó világban jól hasznosítható általános kompetenciák azonosításának, valamint a felsőoktatás hozzájárulásának vizsgálata is (CHEERS, REFLEX, HEGESCO). Ezekben a kutatásokban a szakmai sikeresség meghatározó tényezőinek vizsgálata során a kompetenciák szerepét is vizsgálták. A diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások átfogó vizsgálataiban a munkáltatók által kialakított, a munkavállalókkal szemben támasztott elvárások, kiválasztási követelmények megismerése a cél. A DPR kutatásokban a munkahelyi elvárások vizsgálata a frissen végzett hallgatók munkába állása után pár évvel tapasztalt véleménye alapján méri a szükséges és az elsajátított kompetenciaszintjüket. Európai egyetemek együttműködésében zajló Tuning-projekt a korábbi kutatásokat továbbgondolva már „egy európai szintű egyeztetés sorozatot kezdeményezett munkaadók, felsőoktatásban végzők és egyetemi oktatók részvételével a diplomához vezető úton legfontosabbnak ítélt kompetenciák meghatározására.” (Kiss, 2011) Azon törekvések, hogy a munkáltatók és a munkavállalók egységesen értelmezett kompetencia kategóriák mentén értékeljék a munkahelyi illeszkedést, napjainkban is napirenden van az EU országok közötti együttműködések során. (EP határozat 2018) A Cedefop keretében 2007-ban készített elemzés rámutat, hogy az európai országok többségében történt releváns vállalati kérdőíves felvétel, és néhol párhuzamosan a munkavállalók körében is készült párhuzamosan adatfelvétel, amely a két nézőpont összehasonlítására is lehetőséget adott. (Czibik és társai, 2013)

A hazai szekunder vizsgálatok általában kvantitatív, kérdőíves megkérdezés formájában történtek, amelyben a résztvevők egy megadott kompetencialista mentén Likert skálán értékelik a kompetenciák fontosságát. Ezek egyrészt a vállalati oldalról, másrészt a munkavállalói oldalról vizsgálják a kompetenciaelvárásokat. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők esetében elsősorban a diplomás pályakövető kutatások keretében történtek ilyen kutatások, de a vállalati oldal vizsgálatával is találkozhatunk. A témában ezidáig legátfogóbb hazai kutatás utoljára 2010-ben készült hazai Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) kutatás (Veroszta, 2010; Kiss, 2010) a pályakezdők véleményét, míg az MKIK-GVI 2011-ben készített kutatásában (Várhalmi-Tóth, 2012) a munkáltatói oldalt vizsgálta. A munkáltatói oldal vizsgálata feltételezi, hogy a cégek tudatos elvárásokkal rendelkeznek a pályakezdőket illetően. A munkavállalói oldal pedig éppen arra a feltételezésre épül, hogy a munkavállalók függetlenül attól, hogy a munkáltatók milyen kompetenciaelvárások mentén hirdetik meg nyitott pozíciójuk, a munkavégzés során tapasztalt követelmények alapján a valós, az elfogadottságukat szolgáló elvárásokat érzékelik.

A minőségi rés, valamint a munkáltatói követelmények előrejelzésére, feltárására szolgáló megközelítések (Wilson-Lindley, 2007 által összegyűjtött) összehasonlítása alapján Czibik és társai (2013) arra jutottak, hogy „a kérdőíves vállalati felvételek felhasználása különösen ígéretes lehet”. A munkanélküliségi statisztikák alkalmasak lehetnek a munkaerő túlkínálat azonosítására az egyes képzettségi szinteken vagy szakterületeken, a kínálat által le nem fedett kereslet ugyanakkor a munkáltatói adatfelvétel során vizsgálható eredményesen, amelyet ezen kutatások elterjedése is igazol. Az igen költséges vállalati adatfelvételekkel szemben a költségkímélőbb megoldást a megjelenő álláshirdetések elemzése nyújthatja. Ez is bevált gyakorlat a minőségi rés, valamint a munkáltatói minőségi elvárások vizsgálatára. (Karcics, 2012) A fókuszcsoportos, kerekasztalos és más Delphi-jellegű módszerek holisztikus megközelítést tesznek lehetővé, lehetőséget adnak a képességhiány problémáját átlátó szakemberek és a érintett szereplők bevonására is, bár ez a módszer igen szubjektív, nem

szisztematikus és marginális jelenségekre fókuszálhat. A jövőben sikert biztosító képességek meghatározására vállalkozó munkaerőpiaci prognózisok (IFTF 2011, WEF 2016), valamint az oktatásban a képzési kimenetek meghatározását célzó DACUM módszer is ezen kutatási módszereken épülnek. A vállalati felmérésekkel szemben a kutatások során megbízhatósági problémák is felmerülnek. Czibik és társai az érdekeltségi eredetű torzításra hívja fel a figyelmet. A felmérésekben a munkaadóknak érdekében áll eltúlozni bizonyos képzettséghiányokat, ezzel tovább hátrítva a problémát, abban bízva, hogy a kormányzat megoldja a problémát, „tipikusan potyautas probléma” (Czibik és társai, 2013). Green és társai 1998-ban az egységes értelmezés hiányára hívták fel a figyelmet. (Czibik és társai, 2013).

Mindezeket mérlegelve primer kutatásaimban a munkáltatói oldal gondolkodásának feltárását tűztem ki célul. Úgy gondoltam, hogy a vállalatok a leginkább hiteles közvetítői azoknak a követelményeknek, amelyeket munkavállalóikkal szemben támasztanak. Célcsoportom ennek megfelelően a teljes kutatási programban végig a gazdasági és/vagy műszaki felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdőket aktívan kereső és rendszeresen foglalkoztató vállalatok kiválasztási szakértői voltak.

Nem elhanyagolható ugyanakkor, hogy a vállalatok munkavállalóikkal szembeni elvárásait különbözőképpen határozhatják meg. Van ahol a szakmai vezető egyéni hatáskörébe tartozik, és van ahol széleskörű vállalati egyeztetésnek, döntésnek megfelelően alakítják a munkavállalóikkal szembeni követelményeket. A vállalati gyakorlatok nagyon eltérők lehetnek ebben a tekintetben, amely azonban jelentősen meghatározhatja, hogy milyen szintű elvárásokat támasztanak és mennyire egységes a gondolkodásuk ezekben a kérdésekben. A munkavállalókkal szemben tapasztalható kompetenciaelvárások ezen kívül a kiválasztási, képzési folyamatban, valamint az adott munkateljesítmény megvalósulása során különbözőképpen határozzák meg az adott munkavállaló sikerességét. Amennyiben egy HR szakértőt arra kérünk, hogy ítélje meg mennyire fontos egy adott kompetencia egy munkavállaló sikeressége szempontjából, bizonytalan, hogy vajon a kompetencia hasznosításának mely szakaszában kulcsfontosságú szempontot határozott meg. ***A kompetenciaelvárások a vállalati gondolkodásban összetettebb formában rendeződnek. A kutatási program újdonsága éppen az, hogy a frissdiplomásokkal szemben a munkáltatók által támasztott kompetenciaelvárásokat nem önmagában vizsgálja, hanem a vállalati HRM gyakorlat és kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodásuk tükrében. Úgy gondolom, hogy a munkáltatók által támasztott személyes kompetenciaelvárások valós tartalmát és rendszerét a szervezet ezzel kapcsolatos gondolkodásának megértésével összhangban lehet megérteni.***

5.1.2. Kutatási modell

Szakirodalmi kutatásaimat összegezve az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás, különös tekintettel annak személyes összetevőinek vizsgálatai interdiszciplináris megközelítést igényelnek. A közgazdasági és humán tudományok, valamint az erőforrásalapú vállalatelméletek emberképeiből eredő gondolkodásmód az emberi erőforrágazdálkodás gyakorlatát együttesen alakítják. A 15. táblázatban a szakirodalmi kutatás eredményeit a kompetenciákra épülő vállalati emberi erőforrásmenedzsmentre kifejtett hatása alapján összegeztem.

Tudomány-területek emberképei	Emberi erőforrás a munka világában	Emberi erőforrás minőségi kritériumai	Jobb egyéni teljesítmény elérése	Jobb szervezeti teljesítmény elérése
Közgazdaságtan individuális és célracionális emberképe	vállalat a termeléséhez szükséges munkaerőt bérbe veszi, amely a szereplők között létrejövő kölcsönösen előnyös ügylet (racionalitás), értéke a kereslet-kínálat viszonyában alakul (piaci szemlélet), DE a munkapiac minőségi illeszkedési problémái („átmenet”) rámutatnak a szereplők alkalmazkodási nehézségeire (időigénye van és kockázata)	munkakeresletet, így annak minőségi elvárásait is, az árupiaci folyamatok és a munkakínálat határozzák meg; ez alapján a vállalat „képes” pontosan meghatározni, hogy milyen egyéni képességek „hasznosak” a számára, DE a személyesítés problémái ezt nehezítik és a szervezeten belüli folyamatok befolyásolják, jelen és jövőbeli értéke eltérhet	költség-haszon elv alapján, a szereplők racionális viselkedését feltételezve jellemzi a szereplők várható viselkedését, egyéni teljesítményét, ahol munkáltatók versenyeznek a „jobb” képességű dolgozókért, DE a teljesítmény minőségi összetevői nehezen mérhetők és a munkavégzés személyes és szociális feltételei is eltérők lehetnek	megfelelő munkamegosztás esetén a szereplők a komparatív előnyeiket kihasználják, ami jobb összteljesítményt eredményez, a csoportmunka hozamait és költségeit vizsgálja DE az egyéni teljesítmények összeadódását a munka szociális aspektusai is erősen befolyásolják és a változó piaci környezet nehezíti a szervezet teljesítményének „fenntartását”
Munkapszichológia individuális és irracionális emberképe	munkával kapcsolatos személyes tényezők és a munkavállaló önhatékonyasági érzése meghatározó a teljesítményében (kompetenciaérzés)	munka szempontjából fontos személyes jellemzők azonosítása pszichológiai módszertanra épülve (kompetenciafogalom worker-oriented megközelítése)	emberi szükségletek hierarchikus rendszere (tartalomelméletek), egyes tudáselemek fejleszthetőségének problémái (pedagógiában használt kompetenciafogalom)	<i>egyéni összetevők feltárása a szervezeti képességek megvalósításának feltétele</i>
Szervezetpszichológia embere társas lény	munkahelyi viselkedés kontextusfüggő (cél- és értékracionalitás a munkavállalás során), amely meghatározza a munkahelyi teljesítményt	cselekvési képesség kontextusfüggő (kompetencia work-orineted megközelítése), cselekvőképesség a csoport szinten is értelmezhető (csoportkompetenciák)	munkamotiváció kontextusban értelmezve (hasznosság, méltányosság), munkahelyi tanulás szociális aspektusai (szociális-kognitív tanulás)	csoport és szervezeti képességek szerepének felismerése és meghatározása (dinamikus képességek, tudásmenedzsment, kulcskompetenciák)
Erőforrásalapú vállalat-elméletekben az ember egy vállalati erőforrás	vállalat jelenbeli és jövőbeli teljesítményének (versenyképesség) egyre fontosabb erőforrása az ember (tehetségek)	szervezeti szinten értelmezett képességek a versenyképesség szolgálatában (kulcskompetenciák), a szintek közti kapcsolat és az idődimenzió szerepe	egyéni és szervezeti célok összehangolása, ahol a <i>stratégiai tervezésnek fontos része a minőségi létszámtervezés</i>	<i>VRIN feltételek alapján kulcsfontosságú menedzseri feladat a kompetenciák meghatározása (kritikus kompetencia)</i>
EEM-ben kialakul az emberi tényező komplex kategóriája	EEM menedzsment szemlélete a közgazdasági gondolkodásra épül, de figyelembe veszi a munka személyes, szociális aspektusait és eredményeit is	az operatív EEM munka kiindulópontja a kompetenciák meghatározása, amely „leváltja” a munkakör-elemzésre épülő gyakorlatot	összetett kiválasztási, képzési és motivációs rendszerek kialakítása, amely az EEM rendszereken túlmutat, a vezetők és a szervezet szerepe jelentős	EEM stratégiai szerepe megerősödik, valamint a kompetenciagazdálkodás operatív és stratégiai szintje összekapcsolható

15. táblázat: Szakirodalmi kutatás összegzése (saját szerkesztés)

Az emberi erőforrás kettős természete a kompetencia alapú gondolkodást is meghatározza. A munkahelyi kontextusban használt kompetencia fogalom elsősorban a gazdasági folyamatokban hasznos munkához kapcsolódik. Kutatásomban a kompetenciafogalomnak 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. 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 lehetővé tette a munkavégzés személyes kritériumainak meghatározását, erre épül a szervezetek kompetenciagazdálkodási gyakorlata, amely az emberi erőforrásmenedzsment meghatározó eszközévé vált. A szervezetpszichológiában és a erőforrásalapú vállalatelméletekben 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. Az emberi erőforrásmenedzsment operatív működése ugyanakkor az egyének felől, „alulról” indul, az egyéni teljesítmény feltételeinek biztosítását szolgálja. A szervezetpszichológiai megközelítések lehetővé teszik ezen szintek összekapcsolását, és rávilágítanak a szervezet felelősségére is a folyamatban. ***A kompetencia konstrukum ennek megfelelően lehetővé teszi az operatív és a stratégiai emberi erőforrásmenedzsment gyakorlatainak összekapcsolását. A vállalati kompetenciagazdálkodás ezen egymásra épülő gyakorlatát a szakirodalmi kutatások alapján összeállított kutatási modellben (29. ábra) értelmeztem.***

A közgazdasági elméletek alapvető összefüggései alapján tágabb piaci környezetben a vállalatok emberi erőforrásgazdálkodását az árupiaci és a munkaerőpiaci folyamatok egyaránt meghatározzák. A vállalat munkaerő iránti kereslete származékos kereslet, a vállalati munkaerő kereslete mennyiségi és minőségi vonatkozásait ennek megfelelően az árupiaci lehetőségek és korlátok határozzák meg. A vállalatok gyorsan változó árupiaci környezetben rákényszerülnek arra, hogy rendszeresen átgondolják munkaerőigényüket, és eszerint alakítsák a munkaerővel szemben támasztott minőségi elvárásaikat. Munkaerő iránti igényük gyorsan változó piaci környezetben nemcsak a jelenbeli eredményességük, hanem a jövőbeli sikeres vállalati teljesítmény feltétele is egyben. Amennyiben azonban a vállalat könnyen kiszámítható árupiacon tevékenykedik, munkaerő iránti igénye, munkaerővel szembeni minőségi követelményei is változatlanok, vagy lassabban változtatja azokat. Ugyanakkor annak, hogy a vállalat a működéséhez szükséges és megfelelő felkészültségű munkaerőt alkalmazhassa, a munkaerőpiaci kínálat és a munkapiaci korlátok szabhatnak határt. Erős forráshiányos helyzetben akár az árupiaci jelenlétüket is újra gondolhatják. A kialakult munkaerőpiaci helyzethez alkalmazkodva a vállalatok dönthetnek arról, hogy a szükséges emberi erőforrásigényeiket új munkaerőfelvétellel vagy a meglévő munkaerőállományának képzésével biztosítják. A vállalati emberi erőforrásgazdálkodást a közgazdasági megközelítéseknek megfelelően a kutatási modellünkben is az árupiaci és a munkaerőpiaci folyamatok által meghatározottnak tekintetem. Ennek megfelelően a munkaerőpiaci kereslet alatt a munkáltatók leendő és meglévő munkavállalóikkal szemben támasztott kompetenciaelvárásait, míg a munkaerőkínálat alatt a pályázók valamint a munkavállalók meglévő kompetenciáit értem.

29. ábra: Kutatási modell (saját szerkesztés)

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 megváltoztatásán. 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 munkaerővel kapcsolatos minőségi kérdések vizsgálata során ugyanakkor nem hagyhatjuk figyelmen kívül az emberi erőforrásgazdálkodás személyes és szociális aspektusait sem. Ehhez az erőforrásalapú megközelítések és a stratégiai kompetenciamenedzsment szakirodalom további kiindulópontokat nyújt, amelyekre a modell szintén épít.

- Az alkalmazottak személyes kompetenciái kapcsolatban állnak a vállalati teljesítménnyel.
- A HRM gyakorlat befolyásolja a munkaerőállomány kompetenciáit.
- A szervezeten belül az egyéni, a csoport és a szervezeti szintű kompetenciák egymásra épülő rendszert alkotnak, ennek megfelelően egy szervezet kompetenciakészlete a munkavállalói személyes kompetenciáira épülnek ugyan, de a szervezeti beágyazottság miatt egyedik, nehezen utánozhatók.

Ezek az alapvető összefüggések megalapozzák a HRM gyakorlat stratégiai szerepét a vállalatok működésében. Továbbá feltételezik, hogy a HRM operatív gyakorlata akkor tud eredményesen működni, amennyiben a vállalat stratégiai gondolkodására épülve alakítja működését. Kompetenciákra épülő gondolkodás esetén ez azt jelenti, hogy a HRM gyakorlata a vállalat stratégiai célkitűzései által meghatározott kompetenciakritériumokra épülve szolgálhatja a leghatékonyabban a vállalati célokat. Másrészt pedig egy vállalat kompetencia alapú HRM gyakorlata csak akkor lehet eredményes, amennyiben azok a szervezeti feltételek adottak hozzá, amelyek a csoportos és szervezeti kompetenciák egymásra épülését, fejlődését szolgálják. Modellünkben feltételezzük, hogy egy vállalat abban az esetben hatékonyabb HRM gyakorlatot végez, amennyiben tudatosabban gondolkodik a vállalat sikere szempontjából kulcsfontosságú személyes összetevők meghatározásával, azaz kompetencia alapú gondolkodásra építi HRM gyakorlatát, valamint tudatosan alakítja szervezetét a kompetenciák hasznosítása érdekében.

A kutatási modellben a munkáltatók munkavállalóikkal szembeni kompetenciaelvárásai a HRM gyakorlatában a stratégiai és operatív munkában egyes feladatokhoz kapcsolódóan az alábbi struktúrába rendeződnek:

1. A stratégiai tervezés során a vállalat stratégiai célkitűzéseire szükséges emberi erőforrásokkal szembeni mennyiségi igényei mellett megfogalmazódnak a szervezet munkavállalóival szembeni minőségi elvárásai is, ezen kompetenciaelvárások jelentik a HRM működésének kiindulópontját.
2. A mennyiségi és minőségi létszámtervezés keretében a szervezet mennyiségi és minőségi kompetenciaelvárásai kerülnek összevetésre a szervezet meglévő emberi erőforrásállományával és kompetenciakészletével, és döntenek arról, hogy a szükséges kompetenciák mely részét biztosítják belülről megtartással vagy képzéssel, és melyeket kívülről új felvétellel.
3. A meglévő kompetenciák megtartása történhet a szervezet számára fontos kompetenciák beépítésével a teljesítményértékelési és ösztönzési gyakorlatba, a karrierlehetőségek tervezése során a HRM támogatásával. A megtartás és a kompetenciák hasznosítása a szervezetben ugyanakkor olyan szervezeti jellemzők által meghatározott, amelyek a személyes kompetenciák csoport és szervezeti szintű szerveződését meghatározzák.
4. A vállalat képzési gyakorlata a kompetencia fejlesztési igényekre épülve alakítható, megtalálva az ehhez leginkább illeszkedő képzési formákat, amely szorosan beágyazódik a szervezeti tanulás folyamatába. A szervezeti feltételeket Bandura szociális-kognitív tanulási elméletében meghatározott dimenziók mentén vizsgáljuk. Az újonnan szerzett kompetenciák a szervezet kompetenciakészletét bővítik.
5. Új munkaeő felvétele a kívülről beszerzésre kerülő kompetenciaigények alapján indul. A felvételi eljárásban a megfogalmazott követelmények jelennek meg nyíltan a pályázók számára. A felvételi folyamatban a toborzás eredményeként a vállalathoz pályázók kompetenciáiról szerzett tapasztalatai ugyanakkor módosíthatják a felvétel során valóban érvényesíthető követelményeket. A sikeres felvételt követően az új munkatárs kompetenciái bővítik a szervezet kompetenciakészletét. Amennyiben az új belépő nem felel meg minden kompetenciaelvárásnak, a szervezeten belüli képzéssel biztosítható a hiányzó kompetencia.
6. Pályakezdők felvétele esetén a szervezet bizonyos kompetenciák fejlesztését a szervezeten belül tervezi, így a felvett pályakezdő a szervezet kompetenciakészleteit csak késleltetve gyarapítja a „végleges” elvárásoknak megfelelően. A szervezet a pályakezdők esetében tehát olyan alapvető kompetenciaigényeket támaszt, amelyre a tervezett képzést fel tudja építeni. A felvételi eljárásban megfogalmazott elvárások mentén valósul meg a toborzás és a kiválasztás, amelyet a szervezethez pályázó pályakezdők kompetenciáiról szerzett tapasztalatok szintén befolyásolhatnak.

A kutatási program célkitűzése a munkáltatók által a frissdiplomásokkal szemben támasztott kompetenciaelvárásainak és az ezzel kapcsolatos gondolkodásának feltárása vállalati megkérdezéssel. „A kínálat által le nem fedett kereslet (új állások, betöltetlen álláshelyek) megragadásához általában már vállalati adatfelvételekre van szükség.” (Czibik és társai, 2013, 192. o. Comyn, 2011 alapján) A „képességhézagok” feltárást szolgáló vállalati adatfelvételek legnagyobb előnye az érintett szereplők közvetlen részvétele, Czibik és szerzőtársai (2013) ugyanakkor a felmérések megbízhatósági problémáira hívják fel a figyelmet, 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. Így feltételezhetően a leginkább „pontosan”, az árupiacon várható tendenciáknak megfelelően határozzák meg a jövő munkavállalóinak sikertényezőit. Az, hogy egyes munkáltatók különbözőképpen érzik a jövőbemutató kompetenciák szerepét a saját szervezetük jelenlegi működése során, azonban felveti, hogy a követelmények megjelenése során az idődimenzió nem hanyagolható el. ***A személyes sikerkritériumok azonosítása alapvetően a jelenlegi teljesítmény alapján történik, a gyorsan változó makrogazdasági változások azonban bizonytalanná teszik, hogy vajon ezen kritériumok a jövőbeli teljesítményben is meghatározók lesznek.*** Mindezt nyilvánvalóan a szervezet árupiaci helyzete, a makrogazdasági változások üteme és a szervezet rugalmassága, alkalmazkodó képessége is jelentősen befolyásolhatja. 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 korábban bemutatott 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 bemutatott munkaerőpiaci tendenciák alapján a munkáltatói kompetenciaelvárások bővülése és a kínálat nem megfelelő felkészültségével kapcsolatos tapasztalatok tűnnek meghatározónak. A kutatásban a munkáltatók kínálattal kapcsolatos tapasztalatainak vizsgálatát azért tartom fontosnak, hogy azonosíthatók legyenek azok a kompetenciaelvárások, ahol a munkáltatók a kínálti oldal nem megfelelő felkészültsége miatt kénytelen alább adni a kiválasztási kritériumokból a felvétel során. 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. Helyette „újakat választanak”, amelyek a még jobb képességű pályázók kiszűrését teszik lehetővé. Egyes kompetenciaterületeken ugyanakkor lehetséges, hogy éppen ezzel ellenkező piaci helyzet alakul ki. A magasabban képzett, jobb képességekkel rendelkező munkaerőállományra épülve „készülnek” ambiciózusabb vállalati tervek, „felhajtvá” 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. 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 (későbbiekben HRM) régóta ismert kompetencialapú gazdálkodás a munkaerőállomány minőségi aspektusaira hívja fel a figyelmet. Széleskörű szakirodalom áll rendelkezésre az elmúlt évtizedek munkáiból, amely a „hatékony” munkavállalói kompetenciagazdálkodáshoz szükséges eszközöket, megoldásokat bemutatja. A munkaerőpiaci felmérésekben feltárt képzési és tehetséggondozási programok is általában erre a módszertanra épülnek a vállalati gyakorlatokban. Ugyanakkor arról, hogy a kompetencia alapú HRM munka alapját jelentő munkavállalói kompetenciaelvárásokat hogyan határozzák meg a vállalatok, már kevesebbet tudunk. A minőségi létszámtervezés 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 „képességét” 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. Meghatározóan erre a szaktudásra épül az operatív kompetenciamentedzsment 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 kompetenciamentedzsment alapját ugyanis éppen az biztosíthatja, amennyiben a szervezet tudatosan és összehangoltan alakítja ki a szervezet számára fontos személyes kompetenciák körét. Azt feltételezem, hogy a vállalati gyakorlatoknak éppen ez lehet a „gyenge pontja”, amelyre kevesebb figyelmet fordítanak a vállalati gondolkodásban. Stratégiai szemléletben a kompetenciamentedzsment olyan kompetenciaelvárásokra épül, amelyet a szervezet vezetői és tagjai közösen határoznak meg, és célja a jelenbeli és a jövőbeli szervezeti teljesítmény szempontjából a legfontosabb kompetenciákat kiemelése. A stratégiai tervezési, megvalósítási és értékelési ciklusokhoz hasonlóan az évente ismétlődő közös szervezeti gondolkodás során évről évre „pontosabb” előrejelző és irányítási funkciója ezen a területen is szervezeti képességgé válik.

5.1.3. Kompetenciaelvárások mérési problémái

A menedzsment szakirodalom a kompetencia fogalmát a szervezetek stratégiai célkitűzéseit biztosító személyes sikertényezők azonosítására használja ***Ez a megközelítés, melyet kutatásomban én is kiindulópontnak tekintettem, a kompetenciát a hatékony és/vagy kiváló teljesítményhez köti.*** Ennek megfelelően egy személyiségjellemző csak akkor kompetencia, ha jelentősége van a teljesítmény szempontjából. (McClelland 1973, Sandberg 2000, Armstrong 2003, Le Deist-Winterton 2005) Boyatzis (1982) megkülönböztet a belépéshez szükséges „küszöb” és a sikert biztosító „megkülönböztető” jellemzőket. A kompetenciákat a menedzsment szakirodalom egy adott munkakör, feladat vagy szerep betöltéséhez kapcsolja, munkahelyi környezetben Wilkens (2004) megfogalmazásában általános cselekvőképességként is értelmezhető. Mindez egyrészt az adott munkakörben történő eredményes munkavégzést jelent, ebből adódnak a pozícióhoz köthető kompetenciaelvárások. Másrészt az adott szervezet tevékenységéhez való kapcsolódást, sikeres beilleszkedést, a szervezet eredményeihez való hozzájárulást eredményez. Future-based megközelítésben (Cardy-Selvarajan 2006) a vállalat a stratégiai célkitűzései megvalósításához számba veszi a szervezeten belül megtalálható képességeit, hiányosságait, és új igényeit, és ennek során dönt jelen és jövőbeli kompetencia-szükségletéről. Ez a modell feltételezi, hogy a vállalat vezetése tudatosan alakítja kompetenciáit (Pralhad-Hamel, 1990), mely a szervezet tagjai felé egyértelműen közvetíti a szervezet céljaihoz illeszkedő, sikert biztosító személyes elvárásokat, meghatározza kompetenciafejlesztési igényeket.

A munkavégzés során hasznos személyes kompetenciák valójában egy készletárát határoznak meg, amelybe nagyon eltérő eredetű személyiségjellemzők kerülhetnek egyszerre. Ez egyrészt kibővíti azon jellemzőknek a körét, amelyek kulcsfontosságúak lehetnek a teljesítmény vonatkozásában. Ugyanakkor ezen nagyon eltérő *össztevők személyes belüli rendeződése, fejleszthetősége és megfigyelhetősége nagyon különböző*, amely megnehezíti a mérést. Nemcsak a kompetencia alapú gondolkodás során, hanem a mérés során is elengedhetetlen, hogy a vállalatok által kinyilvánított kompetenciaelvárásokat, azaz a munkahelyi sikert biztosító *kompetenciák tartalmát az érintett szereplők egyformán értelmezzék*, valamint képesek legyenek ezen személyes tartalmakkal megfelelően gondolkodni. Valójában ***a kutatási program megbízhatósági kérdései is ehhez a két problémához kapcsolódnak.***

A kutatási programunkban megfigyelt jelenség, a kompetenciaelvárások a szervezetekben dolgozó vezetők személyes megítélésein alapulnak, amely során egyrészt a személyészlelés hibáiba, másrészt pedig a kimagasló teljesítmény meghatározásának nehézségeibe ütköznek. „Azzal a problémával állunk tehát szemben, hogy esetleg nincs is az emberek leírásának olyan abszolút helyes és pontos módja, ami mérceként használható. Egy ember legtöbb tulajdonságát csak megközelítő pontossággal írhatjuk le. Ez a személyészlelés pontosságának mérése szempontjából azt jelenti, hogy gyakran olyan mércehez kell folyamodnunk, amelyről tudjuk, maga is pontatlan.” (Forgács, 1985, 36.old.) Babbie (1989) a hétköznapi megismerésben számos hibára hívja fel a figyelmet, mint a pontatlan megfigyelés, a túláltalánosítás, a hozzáköltések, az illogikus okoskodások, az elfogultság a megértésben, a megismerés idő előtti lezárása, valamint a misztifikáció. A munkahelyi kompetenciák meghatározása során a felsoroltak közül számos hibaforrás megjelenik a szereplők gondolkodásában, amely alapvetően nehezíti a tudományos kutatások lebonyolítását. A vállalati gyakorlatban a kompetenciák azonosítása és mérése több szempontból is komoly dilemmákat vet fel. „Tapasztalatom

szerint pszichológusi berkekben sincs egységes álláspont a felmerült kérdéseket illetően”, írja Hegyi Hella (2012), aki pszichológusi szemmel vizsgálja a kompetenciamérések megbízhatósági problémáit. A vállalatok stratégiai irányítása és gyakorlati használhatósági elvárások, valamint a pszichológia tudományosság igényei gyakran ütköznek ebben a kérdésben. „A „kompetencia-divat-világ” mindennapi működtetői, szereplői, kedvezményezettjei/elszenvedői általában igen eltérő pszichológiai háttértudással rendelkeznek a témáról”, írja Hegyi Hella (2012, 2.old.).

Egyrésről a kompetencia valóban egy olyan komplex jelenség, amely pszichológiai és pedagógiai megközelítésben nagyon eltérően „működő”, fejleszthetőségük és a megfigyelhetőség szempontjából is különböző személyes összetevőkből áll össze. Ezen tartalmak mérésére a vállalatok érintett képviselői valóban gyakran kevésbé „felkészültek”. Ugyanakkor éppen ezen vállalati képviselők kezében „válnak élővé” ezen kompetenciák, illetve kompetenciaelvárások. Kutatásaink során a kompetenciákat a munkahelyi relevanciájuk, a teljesítményre gyakorolt hatásuk szempontjából vizsgáljuk, így elsősorban menedzsment eszközként tekintünk rá. „A kompetencia alapú emberi erőforrás-menedzsment egyik vitathatatlan előnye a szervezet és munkakör specifikusság, a konzerv megoldások helyett a vállalat egyedi igényeinek követése, a keretrendszer testre szabhatóságának lehetősége, objektív megfigyelési-értékelési rendszer használata. Ugyanakkor éppen ez az előny vált a koncepció legnagyobb hátrányává.” (Hegyi Hella, 2012, 3.old.) Ennek megfelelően a kompetenciaelvárások mérése során bár egyrésről számolnunk kell a személyészlelésből adódó hibalehetőségekkel. Ugyanakkor ***kutatási megközelítésben a kompetenciák személyes összetevői helyett elsősorban a teljesítményre, a vállalati működésre gyakorolt hatására helyeztem a hangsúlyt.***

Menedzsment szemléletben a vállalat működését befolyásoló személyes jellemzők azonosítása olyan feladat, amely éppen a vezetők kezében válik hatékony eszközzé. A vezetők, valamint a szervezet felkészültsége ugyanakkor a nagyon eltérő lehet ebben a tekintetben. Srivastava (2005) „kritikus kompetenciája” éppen annak a képességét jelenti, amilyen pontossággal képes egy szervezet meghatározni a stratégiai tervei megvalósításához szükséges személyes és szervezeti kompetenciafeltételeket. A szakirodalom alapján (3.2.2. fejezetben) összegyűjtött kompetenciamérési eszközök (Mohácsi, 2003; Simon, 2006) különböző céllal és különböző idődimenzióban történnek. A BEI a kimagasló teljesítményt nyújtó munkavállalók kompetenciáinak azonosítására törekszik, amely valójában a múltbeli teljesítményhez kapcsolódik. A szervezetek által a leendő és meglévő munkatársai felé támasztott követelmények ugyanakkor a jövőbeli teljesítményre vonatkoznak. A prognózisok éppen a jövőbeli sikeresség feltételeinek meghatározására törekednek. Az értékelési folyamatokban a kompetenciamérés pedig a jelenben megfigyelhető, jelenben használt kompetenciák azonosítását tűzi ki célul. *A kompetenciaértékelések során a szervezet vezetőinek ennek megfelelően nemcsak a kompetencia pszichológiai tartalmát és szervezeti feltételeit kell megérteni, hanem az üzleti relevanciáját a különböző idődimenziókban is megfelelően kell tudnia kezelni.* Srivastava (2005) arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezetek amennyiben évről évre tudatosan gondolkodnak ezekről a kérdésekről, idővel elsajátíthatják a „kritikus kompetencia” képességét.

Egy hazai nagymintás vállalati adatfelvétellel épülő munkaerőpiaci kutatásban (Czibik és társai, 2013) a létszámtervezés vállalati gyakorlatait vizsgálták. Eredményeik szerint a cégek kevesebb mint fele készít egy éves létszámtervet, és az időtáv növekedésével ez az arány meredeken csökken. 3 éves időtartamra mindössze 12 %, 5 évre pedig csak a vállalatok 6 % képes és hajlandó tervezni. A vállalatméret növekedésével növekszik a

hosszabb előre jelzési időtávok valószínűsége. a cégek már 3 éves időtávra is csak közepesre értékelik előrejelzéseik pontosságát. Minél többen vesznek részt a tervezésben, annál valószínűbb, hogy készülnek tervek hosszabb távra is. A szervezet minél többféle beosztású tagja vesz részt a tervezésben, és minél régebb óta működik a szervezet, annál pontosabb az előrejelzést képesek készíteni. (Czibik és társai, 2013)

Mindezek alapján a kutatási programban a munkáltatói kompetenciaelvárásokat menedzsment szemléletben vizsgáltam, a sikerkritériumok, azaz a megkülönböztető kompetenciák azonosítására törekedtem. A személyes sikert meghatározó kognitív és nem kognitív elemeket egyformán mértem. Kérdéseim elsősorban az általános szervezeti elvárásokra irányultak, pozícióhoz köthető egyedi, szakmai elvárások részletes megismerését nem tűztem ki célul. ***A kutatási programban a feltárt kompetenciák szerepét, a vállalatok ezzel kapcsolatos gondolkodását munkaerőpiaci környezetben értelmezve vizsgáltam. Kutatásomban a vállalati gondolkodást EEM gyakorlatuk, a mennyiségi és minőségi létszámtervek készítésén, valamint a tervek készítésébe bevont személyek körén keresztül vizsgáltam.*** Feltételezve, hogy azon szervezetek, amelyek rendszeresen végeznek minőségi létszámtervezést és ennek kommunikációjába több döntési szinten lévő munkatársat is bevonnak, „megbízhatóbb” válaszokat képesek a munkavállalóikkal szembeni kompetenciaelvárásaikkal kapcsolatban a kutatások során adni.

A kutatási program során mindezeknek megfelelően három nagy kutatási kérdéskört vizsgáltam:

- I.** Hogyan hat a munkáltatók frissdiplomás munkavállalóikkal szembeni kompetencia-elvárásaira az aktuális árupiaci szituáció?
- II.** Hogyan hat a munkáltatók elvárásaira az, ahogy a munkaerőpiaci kínálatot érzékelik?
- III.** Hogyan befolyásolja a munkáltatók elvárásait az alkalmazott emberi erőforrás-gazdálkodási gyakorlatuk?

5.2. KUTATÁSI PROGRAM FELÉPÍTÉSE ÉS MÉRÉSI ESZKÖZEI

Kutatásaim három egymásra épülő lépésből állt össze. Az első kvantitatív kutatást és a második feltáró mélyinterjú felmérést Dr. Hlédik Erikával közösen készítettük, eredményeit közös publikációink (ld. a dolgozat végén saját publikációk 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.

Mindhárom lépésben a munkáltatói nézőpont feltárására törekedtem kvantitatív és kvalitatív eszközök kombinálásával. Ezen lépések részletes bemutatását a 16. táblázat tartalmazza. Az első kiinduló lépésben az adatgyűjtés papíralapú kérdőíves vállalati felméréssel történt. Ezen kutatásom eredményeit lehetőségem volt két másik azonos időpontban készült releváns kutatás eredményeivel összehasonlítani, amely nagy mértékben tovább lendítette a kutatás mentét. Ezt követően egy feltáró kvalitatív kutatással szerettem volna megalapozni további kvantitatív kutatási terveimet. Ezen mélyinterjú kutatásom során mindhárom kutatási kérdés kapcsán igyekeztem feltárni a munkáltatók pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárási mintázatait, tartalmát, eltérő értelmezéseit és gondolkodásuk menetét. A tartalomelemzésekkel feltárt kategóriákat, tartalmakat és gondolkodási sémákat követve sikerült végül olyan online szakértői kérdőívet összeállítanom, amely remélhetőleg a munkáltatók gondolkodásához illeszkedve pontosabban volt képes felmérni a munkáltatók kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodását. Ezen kvantitatív felmérésem során 100-as elemszámú mintán sikerült teszteltem a hipotéziseimet. A kutatás keretei sajnos nem tették lehetővé ennél nagyobb elemszám biztosítását, ugyanakkor érdekes eredményeket mutatott a vállalatok kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodásának tükrében a diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos munkáltatói kompetenciaelvárások alakulásáról. Úgy gondolom, ezen kutatás tapasztalatai és eredményei lehetőséget biztosíthatnak a kutatási program folytatásához.

Kutatások	Minta	Mérés	Elemzések
Kiinduló kvantitatív kutatás: Nagyvállalati kutatás 2012 N=88	<i>Diplomás pályakezdőket aktívan kereső, nagyrészt nagyvállalatok kiválasztási szakemberei</i> Adatfelvétel: 2012. tavaszán rendezett állásbörzéken kérdezőbiztosok segítségével	<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>	<i>Összehasonlító elemzés a DPR 2010 végzett diákok körében és az MKIK-GVI 2011 vállalati mintán vizsgált kompetencia-felmérés eredményeivel</i> Az elemzések lehetővé tették: - gazdasági és műszaki szakterület összehasonlítását - munkavállalói és munkáltatói nézőpont összehasonlítását - vállalati méret szerepének vizsgálatát
Feltáró kvalitatív kutatás: Mélyinterjú kutatás 2015	<i>Vegyes vállalati minta diplomás pályakezdőket aktívan kereső vállalatok</i>	<i>Egy órás strukturált mélyinterjú keretében a vállalatok kiválasztási szakembereivel a</i>	<i>Tartalomelemzéssel feltártuk:</i> - kompetenciaelvárások vállalati értelmezéseit, valós tartalmait - kompetenciaelvárásokkal kapcsolatos vállalati

N=24	<i>kiválasztási szakemberei</i> Adatfeltétel: 2014 őszén-2015 év eleje kérdőbiztosok segítségével	diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelváráso k valós tartalmának és az ezzel kapcsolatos vállalati gondolkodás megértése érdekében	gondolkodás struktúráját, a követelmények meghatározásának módozatait - diplomás pályakezdők felvételi/integrálási megoldásait - kompetenciákkal kapcsolatos szervezeti gondolkodást
Kvantitatív kutatás: Frissdiplomás kutatás 2018 N=100	<i>Vegyes vállalati minta diplomás pályakezdőket aktívan kereső vállalatok kiválasztási szakemberei</i> Adatfelvétel: 2018-ban állásbörzéken részt vett vállalatokat megkeresve és kérdőbiztosok közreműködésével	<i>Online szakértői kérdőív a vállalatok kiválasztási szakembereivel</i> - vállalati jellemzők - diplomás pályakezdők felvétele és integrálása - kompetenciaelvárások a kiválasztás során - felkészültséggel kapcsolatos tapasztalatok - vállalati jellemzők és HRM gyakorlatok	<i>Többváltozós statisztikai elemzésekkel vizsgáltuk:</i> - diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások mintázatait - vállalati kompetencia-profilok közti eltérések meghatározó tényezőit - munkáltatók elégedettségét a diplomás pályakezdőkkel kapcsolatban és hatását a követelményekre - diplomás pályakezdők jellemző felvételi és integrálási megoldásait és hatását - vállalati kompetencia-gazdálkodási gyakorlatokat és hatását az elvárásokra

16. táblázat: Primer kutatási program felépítése és módszertana

Babbie kiemeli, hogy „az operacionalizálás folyamatos tevékenység, amely az egész kutatás során tart”. (Babbie, 164.o) Kutatásaink során én is ezt tapasztaltam, munkám során szerzett tapasztalatok lépésről lépésre segítették az operacionalizálás és a mérés folyamatát. (17. táblázat)

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 pályakezdő 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 feladatorientált (outcome) megközelítéshez áll közelebb. Ezen kutatási eredmények feldolgozása során azonban a faktorelemzés arra mutatott rá, hogy az egyes kompetenciaelemek értelmezése az egyes szereplők gondolkodásában annyira eltérő, hogy ez is jelentősen befolyásolhatja a kutatások eredményét. Szerzőtársammal készített kvalitatív kutatásunkban ennek megfelelően ezen hasonló és eltérő értelmezéseket tártuk fel a munkáltatók számára kiemelkedő fontosságú

kompetenciakategóriák mentén. Feltáró kutatásunk ugyanakkor 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 kompetenciaprofilt 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. A nagyelemszámú feltáró kvalitatív kutatásomban azonban külön kérdéskört szántam a munkáltatók diplomás pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalatainak feltárására. Ezen 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 kompetenciaösszetevő mentén bizonytalan lenne az értékelés, a pályakezdők felkészültségét 9 olyan kompetenciakategória mentén vizsgáltam, amelyek nem fontosságukhoz, hanem az összetevői fejleszthetősége, jellege szerint rendeződnek. 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. Mélyinterjú 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 felmérésben 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 végeztem el.

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

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

5.2.1. Nagyvállalati kutatás 2012 mintavétele és módszertana

A kutatási program kiinduló kutatási kérdése a diplomás pályakezdőket aktívan kereső cégek diplomás pályakezdőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárásainak felderítése volt. (Tóthné Téglás-Hlédik, 2014) Az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdálkodástudományi Kara által végzett primer kutatásunk célja tehát a gazdasági és műszaki végzettségű pályakezdőkkel szembeni munkahelyi elvárások megismerése volt. Az adatok felvétele 2012 tavaszán történt, melyet egy évvel korábban egy hasonló tartalmú alapozó kutatás előzött meg. Az OE 2012 felmérésben 4 közép-magyarországi régióban rendezett állásbörzén (Kecskemét, Gödöllő, Budapest: Óbudai Egyetem, HVG szervezésében) kiállító cégek emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó képviselőnek véleményét kérdeztük meg kérdezőbiztosok segítségével (Kardos Enikő és Barcza Lajos TDK munkájuk keretében). Úgy gondoltuk, hogy HR-munkatársak kellő rálátással képesek megítélni a pályakezdőkkel szemben támasztott vállalati elvárásaikat. A mintánk önkényes mintavétellel készült, így az eredményeink nem tekinthetők reprezentatívnak a vállalatok mérete és tulajdonosi szerkezet összetétele alapján. Ugyanakkor úgy gondoljuk, hogy kutatásunk szempontjából egy fontos célcsoportot sikerült elérnünk, hiszen a pályakezdőket aktívan kereső cégeket sikerült megszólítanunk, és az ő véleményüket feltárni. Feltételezhető, hogy az állásbörzén megjelenő cégek tudatosan gondolkodnak a pályakezdők felvételével kapcsolatosan, kész elvárásokkal érkeznek és előrelátó kiválasztási és képzési programokkal várják a frissdiplomásokat.

A mintába (N=88) került vállalatok tevékenységi terület alapján nagyon eltérő területeken működnek. A méret alapján a mintába elsősorban a nagyvállalatok kerültek, amely részben az állásbörzén való jelenléttel is indokolható. A foglalkoztatottak száma a megkérdezett vállalatok 83 %-ában 250 fő felett, 14 %-nál 50-250 fő között és 3 % esetében 50 fő alatt van. A tulajdonviszonyok alapján a minta 75 %-a külföldi, 9 %-a vegyes és 15 %-a magyar tulajdonban van. A kutatásban résztvevő cégek 78 %-a szívesen alkalmaz pályakezdőket, ebből 48% nyilatkozott úgy, hogy nagyon szívesen vesznek fel pályakezdőt. Nem csak gyakornokokat keresnek a cégek az állásbörzén, a válaszadó cégek 92%-a foglalkoztat főállású munkakörben pályakezdőt. Ugyanakkor a gyakornoki és trainee programok is népszerűek, a vizsgált cégek 53%-a hirdetett meg ilyen pozíciót. Ezek a pozíciók a pályakezdők számára nagyon jó lehetőséget kínálnak, a vállalatok szempontjából pedig egy tudatos és tervezett utánpótlás nevelési programot feltételeznek, amely a tehetséges fiatalok megszerzésével a cég a jövőbeli munkaerőigényére készül fel. A megkérdezettek 18 %-a keres időszakos foglalkoztatásra végzett diákokat, amely lehet egy valós átmeneti igény, de gyakran olyan próbaidőszakként is szolgál, amely során a fiatalok képességeit, munkához kapcsolódó hozzáállását a gyakorlatban képesek felmérni a munkahelyi vezetők.

A kérdőív (1. melléklet) első részében a válaszadó vállalatának jellemzőire és a vállalatnál alkalmazott felvételi eljárásokra kérdeztünk rá. Először azt vizsgáljuk meg, hogy az állásbörzén résztvevő cégek milyen pozícióra keresnek pályakezdőket. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy a cégek a pályakezdők felvételi eljárása során mennyire tudatosan alakítják ki elvárásaikat, és alkalmaznak-e kompetencia alapú kiválasztási eszközöket. Egy észak-magyarországi kutatás alapján a nagy multinacionális vállalatok gyakorlatára jellemző a tudatos és tervezett képzési tevékenység. (Polónyi, 2004) Tekintettel arra, hogy a vállalati képzés és kiválasztás szorosan egymásra épülő rendszerek, feltételezhető volt, hogy a zömében nagyvállalati körbe tartozó válaszadók a pályakezdők kiválasztási kritériumainak meghatározása és a felvételi eljárás során a szervezet által tudatosan formált és tervezett folyamat.

A kérdőív második részében megadott kompetencialista alapján arra kértük a kitöltőket, hogy a keresett pozíciókra vonatkozólag az elvárt kompetenciák fontosságát 7 fokú Likert skálán ítélik meg. A kutatásban alkalmazott kompetencialistát a német szakképzésben használt többdimenziós modell alapján állítottuk össze. Ez a kompetencia modell szakmai, módszertani, szociális és személyes képességeket is tartalmaz, így a DPR kutatásokhoz hasonlóan *kognitív és nem-kognitív kompetenciákat egyaránt vizsgál*. A kompetencialistánkat Sonntag & Schaffer-Rauser's modell (Forgács, Kaucsek, Simon 2002) alapján határoztuk meg, amely ennek a modellnek megfelelő struktúrát követ. Ezen modell kompetenciakategóriáit alapul véve az egyetem kapcsolódó kutatásaiban résztvevő kollégák körében indult kommunikációban alakítottunk ki a végleges listát. A kérdőívben ennek megfelelően 30 kompetenciát kellett értékelnie a kitöltőknek. A könnyebb átláthatóság érdekében a kompetenciákat a fenti csoportosításban adtuk meg a kérdőíven. A kutatásban használt kompetenciák megfogalmazásában az oktatási rendszerben használatos kategóriákat alkalmaztunk. Úgy gondoltuk, hogy ezek a kategóriák a kompetenciák „alkalmazói” számára érthetőbbek, és így könnyebben megítélhetők az egyes szervezeti feladatokhoz szükséges követelmények meghatározása során. Ez a megközelítés – ellentétben a DPR kutatásokban használt kategórialistával – inkább a kompetenciák outcome megközelítéséhez áll közelebb. A listába ugyanakkor a korábbi kutatásokban használt kompetencialistákhoz képest újabb kompetenciákat is szerettünk volna „beemelni”, amelyek a felsőfokú végzettséggel betöltendő munkakörökben fontosak lehetnek. Ilyenek például az etikus viselkedés és a multidiszciplináris tudás iránti igény.

A kérdőívben a műszaki és a gazdasági végzettséget igénylő munkakörök esetében azok külön értékelésére is lehetőséget biztosítottunk az eltérő preferenciák elemzése érdekében. A mintánkban eredetileg 98 vállalatot kérdeztük meg, melyek közül a hiányosan kitöltött kérdőívek miatt a feldolgozható kérdőívek száma 88 lett. Tekintettel arra, hogy a kompetenciaértékelést a kitöltők a keresett pozíciókra vonatkoztatva készíthették el, a kompetenciaértékelések elemzéséhez 111 munkaköri értékelést tudtunk felhasználni, amelyből 73 db műszaki és 38 db gazdasági végzettséget igénylő pozícióra vonatkozik. Az adatok elemzését az SPSS 19 programcsomag segítségével végeztük el.

A pályakezdőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci elvárások a munkaadók véleménye vagy a munkába állt friss diplomások tapasztalatai alapján vizsgálható. A keresleti oldal, azaz a munkaerő-piac aktuális helyzetének és változásainak felmérését tűzte ki célul az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete, amelynek keretében 2005 óta több ízben a magyar vállalatok körében felmérést készít a pályakezdők jelenlegi és jövőbeli foglalkoztatásának jellemzőiről. A GVI MKIK 2008-ban és 2011-ben végzett kutatása (továbbiakban GVI 2008 és GVI 2011) a munkaadók véleményét a kiválasztási folyamat tapasztalatai és az elvárt kompetenciák fontossága alapján is vizsgálta. (Várhalmi, 2011) A frissdiplomás kibocsátás minőségével kapcsolatos kérdésekkel foglalkozó kutatások közül az Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. országos Diplomás Pályakövető Rendszer kutatásai (továbbiakban DPR kutatások) a már munkába állt, néhány éve végzett friss diplomások véleményét vizsgálja, munkahelyi tapasztalatait elemzi. Kutatási programjukban elsősorban szociodemográfiai, motivációs, intézményi és szakterületi sajátosságok szerepét vizsgálják a felsőoktatás és munka világa közötti átlépés folyamatában. A nemzetközi Tuning-projekt tapasztalataira építve a 2010-ben folytatott átfogó hazai DPR kutatás (továbbiakban DPR 2010) a végzettség mellett a munkakörben igényelt kompetenciák vizsgálatával egészítette ki a munkahelyi illeszkedési problémák vizsgálatát, amely az illeszkedés komplexebb mérését tűzte ki célul. (Kiss, 2011) A DPR 2010-es kutatása tehát a különböző szakterületen végzett

hallgatók munkahelyi tapasztalatai alapján mérte fel a munkavállalók által észlelt elvárásokat az egyes kompetenciáknak a munkájuk során tapasztalható fontossága alapján. A kutatás során az országos mintába került pályakezdekők különböző szakterületen végeztek. (Garai-Veroszta, 2011) A munkahelyen észlelt kompetenciaelvárásokat a nemzetközi DPR kutatásokban is használt kompetencialistákhoz hasonló kategóriák mentén, 20 elemből álló lista alapján kellett értékelniük a kutatásban résztvevőknek 5 fokú Likert skála mentén. ***A DPR 2010 a három éve végzett, már munkába állt diplomás pályakezdekők véleményét felmérő nagy elemszámú országos kutatás (N=4511), valamint az MKIK GVI által 2008-ban készített (N=3200) és 2011-ben megismételt (N=1313) munkaadói felmérések a két érintett oldal véleményének összehasonlítására nyújtottak lehetőséget.*** Saját kutatásunk adatfelvételekor a GVI 2011 kutatás eredményei még nem voltak ismertek, így ennek tapasztalatait saját kutatásunkban még nem tudtuk felhasználni, így annak eredményeit utólagosan az összehasonlító elemzéshez használtuk. A kutatásunk eredményei így lehetőséget nyújtottak új szempontok, a vállalat mérete szerinti és a szakterületek között tapasztalható eltérések vizsgálatára. A kompetenciaelvárások rendeződésével kapcsolatos elemzésünk a DPR 2010 kutatási eredményeivel összehasonlítva mutatnak érdekes eredményeket. Ugyanakkor kutatásunk ezen szakaszában a megismert vállalati gyakorlatok elemzéséből valójában több érdekes nyitott kérdésre találtunk rá, amely újabb kutatási kérdéseket vetettek fel. A kutatás folytatásához fontosnak találtuk a szereplők kompetenciaelvárásokkal kapcsolatos értelmezéseit és kialakításukkal kapcsolatos gondolkodásuk pontosabb megértését.

5.2.2. Mélyinterjú kutatás 2015 mintavétele és módszertana

A következő szakaszban egy kvalitatív vizsgálattal folytattuk a kutatási programot, amelyben továbbra is a gazdasági és műszaki végzettséggel rendelkező ***diplomás pályakezdekőket aktívan kereső munkáltatók kiválasztási szakembereit kérdeztük strukturált mélyinterjú formájában.*** (Tóthné Téglás- Hlédik, 2017)

Az előző lépésben bemutatott összehasonlító elemzés alapján (Tóthné Téglás-Hlédik, 2016) kirajzolódott, hogy több lényeges kompetencia fontosságának megítélésében eltérések találhatók a munkavállalói és a munkáltatói oldal, illetve a különböző összetételű vállalati mintákban. Ez az eltérés elsősorban a tanulási, szakmai kompetenciák és a kreatív gondolkodás fontosságának megítélésekor mutatkozott meg. Úgy véltük, hogy a tapasztalható különbségek a kompetenciakategóriák az érintett szereplők eltérő értelmezéseiben is gyökerezhetnek, mivel a végzett diákok és a munkáltatók, valamint a munkáltatók különböző csoportjai másként gondolkoznak az egyes kompetenciaelvárásokról. A tanúlással kapcsolatos elvárások során például úgy tűnik, hogy lehetnek olyan szereplők, akik elsősorban a szakmai ismeretekhez kötve, és vannak, akik tágabban értelmezve az alkalmazkodás eszközeként gondolnak a tanulásra. Az értelmezésekben adódó eltérések adódhatnak a kompetenciataralmak változása révén is. Ezen eredmények értékelése során merült fel, hogy a vállalati gondolkodás vizsgálatát a kompetenciaelvárások értelmezésével kapcsolatos kérdéseket feltáró kvalitatív kutatás keretében közelítsük meg. Az elemzések ugyanakkor rámutatnak arra is, hogy a hazai munkáltatók elvárásaiban egyértelműen megfigyelhető a személyes és szociális készségek iránti igények erősödése. A munka világában a szakmai ismeretek tehát önmagában már nem biztosítják a sikert. A nyitottság, a kreativitás és a nyelvtudás esetében ugyanakkor vizsgálatainkban azt tapasztaltuk, hogy a különböző mintákban hol előrébb, hol hátrébb került a preferencialistában.

Újabb kutatásunkban ennek megfelelően folytattuk a munkáltatói oldal gondolkodásának vizsgálatát. Feltáró kutatásunkban a minőségi munkaerőhiányt a munkáltatók frissdiplomás munkavállalóikkal szemben támasztott kompetenciaelvárásainak, valamint a munkáltatók diplomás pályakezdekők felkészültségével kapcsolatos tapasztalatainak és gyakorlatának részletes elemzésével vizsgáltuk tovább. Vizsgálataink során arra kerestük a választ, hogyan fogalmazódnak meg a diplomás fiatal munkavállalókkal szembeni elvárások, milyen tartalommal és hogyan rendeződnek ezek a kompetenciaelvárások a munkáltatók gondolkodásában. A kompetenciaelvárások valós tartalmával, megfogalmazásával és rendeződésével kapcsolatos azonosságok és eltérések feltárására törekedtünk.

A félig strukturált interjú vezérfonala (2. melléklet) öt témakör köré csoportosult. Először a vállalatnál alkalmazott kiválasztási folyamatról, a diplomás pályakezdekőkkel kapcsolatos elvárásokról kérdeztük az interjúalanyokat. Az interjú második részében a műszaki és a gazdasági területen végzettekkel kapcsolatosan tapasztalt eltérésekre voltunk kíváncsiak. Az interjú harmadik részében a rövid és hosszú távon fontos kompetenciák azonosítását vizsgáltuk. Majd mapping technikát alkalmazva arra kértük az interjúalanyokat, hogy 30 előző kutatásunkban használt kompetenciakategóriát csoportokba rendezzenek. A csoportok létrehozásával azt szerettük volna feltérképezni, hogy hogyan rendeződnek ezek a kompetenciaelvárások a munkáltatók gondolkodásában. Az interjú következő részében öt kiemelt fontosságú kompetenciaelvárás (önálló munkavégzés, együttműködés, tanulás, kommunikáció, problémamegoldás) értelmezésére kértük a HR szakembereket. Az egyes kompetenciák szervezetükön belüli értelmezése során a kompetenciák fejlesztéséhez kapcsolódó vállalati gyakorlatokra is rákérdeztünk. Az interjú végén az ideális pályakezdekő legfontosabb kompetenciáinak összegzésére kértük az alanyokat. Az interjúk átlagos hossza 60 perc volt. Az interjúk a válaszadók munkahelyén készült, előre egyeztetett időpont után.

A kutatás célcsoportja ezúttal is a vállalatok kiválasztással foglalkozó munkatársai voltak, elsősorban emberi erőforrás gazdálkodási szakemberek (továbbiakban HR szakemberek), vezetők, felsővezetők. Olyan vállalatok képviselőivel végeztünk interjút, ahol gazdasági és/vagy műszaki felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdekőket foglalkoztatnak, és több éves tapasztalatuk van diplomás pályakezdekők kiválasztásában és alkalmazásában. ***A mintánkba (N=24) került vállalatok*** méret, tulajdonosi szerkezet és iparági besorolás alapján is vegyes összetételű, amely a munkáltatói gondolkodás szélesebb mintázatának feltárását tette lehetővé. Egy vállalatból egy interjúalanyt kérdeztünk. A kutatást ezúttal is az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdálkodástudományi Karának támogatásával kérdezőbiztosok bevonásával készült. Az elemzést az interjúátiratokból tartalomelemzéssel végeztük a szubjektivitás csökkentése érdekében két kutató részvételével.

A mélyinterjúk eredményeit tartalomelemzéssel dolgoztuk fel. A kompetenciákat dinamikus változóként kezelve a diplomás pályakezdekőkkel szembeni kompetenciaelvárások alakulását a keresleti oldal, azaz a munkáltatók szervezeti működésükhöz szükséges kompetencia igényei, valamint a kínálati oldal, azaz a pályakezdekők felkészültségével kapcsolatos tapasztalataik kölcsönhatásában vizsgáltuk. A keresleti oldal összehasonlító elemzése során az aktuális munkaerőpiaci előrejelzések (ITF 2011, Cedefop 2018, PWC, 2013, PWC 2017, Manpower 2016, EURYDICE 2010, World Economic Forum 2016, GVI 2017) eredményeit használtuk fel. Így ezen elemzések során a mélyinterjúban vizsgált kompetenciakategóriákat a prognózisok további kategóriáival (szakmai és digitális kompetenciák) is kiegészítettük. A kínálati

oldal elemzése során a munkáltatók pályakezdek felkészültségével kapcsolatos tapasztalatait az MKIK-GVI 2011-ben végzett hazai vállalati kutatásának eredményeivel (Várhalmi 2012) vetettük össze.

<i>Kutatásban részt vett vállalatok megoszlása (a rendelkezésre álló adatok alapján)</i>	
Tulajdonforma szerint	9 vállalat magyar (ebből 2 állami) 8 vállalat külföldi tulajdon 5 vállalat vegyesvállalat
Méret alapján	10 vállalat 500 fő felett 6 vállalat 50-500 fő között 5 vállalat 50 fő alatt
Iparág szerint	szolgáltatás (távközlés, posta), számítástechnika (egyedi szoftverfejlesztés, adatbányászat), autóipar (kutató-fejlesztő, autókereskedő), pénzügy (kereskedelmi bank), gyógyszeripar, gyártás (szereléstechikai termékek, egyedi gépgyártás), mérnökiroda, oktatásszervezés, tanácsadó (fejlesztés, reklámügynökség)
Diplomás pályakezdek felvétele	9 vállalatnál új felvétel évente 10 fő felett 15 vállalatnál ritkán
Nyitott pozíciók pályakezdek számára	9 vállalatnál Gyakornoki pozícióba 5 vállalatnál Tehetségkutatás 8 vállalatnál Normál pozícióba

18. táblázat: A minta összetétele (N=24), saját szerkesztés

5.2.3. Frissdiplomás kutatás 2018 mintavétele és módszertana

A kutatási program következő lépéseként a *korábbi kutatási tapasztalatokra építve* haladtam tovább. Ebben a fázisban az volt a célom, hogy statisztikai elemzéseket lehetővé tevő, nagyobb elemszámú mintán vizsgáljam a diplomás pályakezdekkel szembeni kompetenciaelvárásokat. Célcsoportom ennek megfelelően nem változott a korábbi kutatásainkhoz képest, de törekedtem nagyobb számban elérni a gazdasági és/vagy műszaki felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdekot aktívan kereső vállalatok kiválasztási szakembereit. A feladat a jelenlegi helyzetben nem volt egyszerű tekintettel az új adatvédelmi szabályozás bevezetésére. (GDPR 2018) Az adatfelvétel során ezúttal is a diplomás pályakezdek keresésére rendezett állásbörzét látogattam meg, és az állásbörzéken résztvevő vállalatokat szólítottunk meg. A nyilvánosan elérhető adatok segítségével közel 400 vállalat megkeresése azonban nem járt megfelelő sikerrel, így az adatfelvételt ezt követően az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdálkodástudományi Karának támogatásával, kérdezőbiztosok segítségével személyes megkeresések formájában folytattam. A kutatásban való részvétel minden tekintetben névtelen volt, a résztvevőket sem a vállalatuk, sem személyük alapján nem beazonosíthatók.

Az adatfelvétel során 116 kitöltött kérdőívet gyűjtöttem össze, amelyből az adattisztítást követően 16 kitöltést kizárva végül 100 elemet tartottam meg. Négy kitöltést amiatt zártam ki, mert a szervezet nem gazdasági vagy műszaki végzettséget igénylő munkakörre keresett pályakezdekot, további 12 kitöltést pedig a vállalat mérete alapján nem találtam relevánsnak. *Mintámba (N=100)* ennek megfelelően 30 főnél több

munkavállalót alkalmazó vállalatok kiválasztási szakemberei kerültek. **A kitöltők** 75 %-a HR szakember, 25 % olyan vezető beosztású szakember, aki rendszeresen végez kiválasztási feladatokat. A kitöltők átlagosan 6,7 éve végeznek kiválasztási feladatokat, és átlagosan 7,3 éve dolgoznak annál a szervezetnél, amelyre vonatkozóan a kérdőívet kitöltötték. **A kutatásban részt vett szervezetek** átlagosan 33,7 frissdiplomás felvételéről döntöttek 2017-ben, és átlagosan 41,4 fő felvételét tervezték 2018-ban. A megkérdezett szervezetek 59 %-ban működik frissdiplomás fiatalokat integráló program. Kutatásom ilyen formában nem tekinthető ugyan reprezentatívnak, de a kutatási célkitűzéseimnek megfelelő célcsoportot mégis nagy számban sikerült elérni. A minta jellemzését a 19. táblázat részletezi. A reprezentativitás feltételeinek felállításához valójában a sokaság meghatározása sem áll rendelkezésre pontos adat, mivel a diplomás pályakezdeket aktívan kereső cégek csoportja nehezen mérhető pontosan. A mintám összetétele alapján azonban mégis egy nagyon érdekes csoportot sikerült elérni, amely bár a munkaerőpiacra vonatkozó általánosító megállapításokra így nem ad lehetőséget, de a diplomás pályakezdeket kiválasztásában megvalósuló vállalati gyakorlatok mintázatainak pontosabb feltárását lehetővé teszi.

Szemponatok	Minta összetétele
Alkalmazottak száma	11% 100 fő alatt 21% 100-249 fő között 21% 250-999 fő között 24% 1000-2499 fő között 23% 2500 fő felett
Tulajdonos	50% külföldi tulajdonos 41 % magyar tulajdonos 9% vegyes tulajdonosi kör
Régió	79% Budapest és Pest megye 12% Kelet országrész 9% Nyugati országrész
Iparág	23% Feldolgozóipar és építőipar 11% Kereskedelem 13% Pénzügy és biztosítás 11% Információ és kommunikáció 4% Szállítás és raktározás 6% Szakmai tanácsadás, tudományos terület 32% Egyéb szolgáltatás
Milyen piacokon működik?	23% Hazai piacokon 9% Külföldi piacokon 68% Mindkettő
Milyen mértékben változó a piac?	41% Gyorsan változó piacon működik 45% Közepesen változó piacon működik 14% Lassan változó piacon működik
Mi jellemzi a szervezetét?	27% Átszervezés 62% Bővülés 11% Stagnálás

19. táblázat: A minta (N=100) összetétele (saját szerkesztés)

Kutatásomban a kiválasztási szakemberek diplomás pályakezdekekkel szembeni preferenciát és a kiválasztással kapcsolatos tapasztalataikat, gyakorlataikat **online kérdőív (3. melléklet)** segítségével mértem fel. A kérdőív kitöltése 30-40 percet vett igénybe, amely igen megterhelő egy elfoglalt szakember számára, ugyanakkor a kutatási célnak megfelelő komplex vizsgálatot csak egy ilyen mélységű kérdőív tehetett lehetővé.

A kérdőív első részében a vállalati jellemzőkre és a pályakezdők felvételével kapcsolatos tényezőkre kérdeztem rá, a második részben a pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások értékelésére került sor. Majd a pályakezdők felvételével kapcsolatos tapasztalatokat kérdeztem, és végül a kompetenciagazdálkodással kapcsolatos szervezeti jellemzőket értékeltettem a résztvevőkkel. A kérdőív részletes felépítését a 20. táblázat tartalmazza.

A kérdőív elején feltett kérdések egy része azt a célt szolgálta, hogy a kitöltések relevanciáját vizsgálja. Ennek érdekében kérdeztem rá a kitöltő kiválasztási gyakorlatára, a pályakezdők felvételével kapcsolatos létszámadatokra. Ezen kívül olyan vállalati jellemzőkre kérdeztem, amely a szekunder és a korábbi primer kutatásainknak megfelelően összefüggésvizsgálatok elvégzését teszik lehetővé. Így a résztvevő vállalatok méretére, iparági besorolását, tulajdonosi körére vonatkozóan, valamint piacairól és a szervezeten belüli változásokról kérdeztem a résztvevőket. Feltételezhető volt továbbá, hogy a kompetenciaelvárások szempontjából a vállalatok diplomás pályakezdőket integráló gyakorlata is meghatározó lehet. Ennek megfelelően ezen bejutási utakat is igyekeztem feltárni, a mérést azonban nagyban nehezítette, hogy a vállalatok ezen gyakorlatai és szóhasználata is nagyon eltérőek.

Kérdőív kérdései	Kérdések témakörei
1-3	Személyes kérdések a kitöltők szakértelmének felmérésére
4-11	Általános vállalati jellemzők (méret, tulajdonos, iparág, piacok, változás)
12-19	Diplomás pályakezdők foglalkoztatásával kapcsolatos kérdések (létszámadatok, bejutási utak, szakterületi és diploma-fokozat elvárásai)
20-22	Munkavállalókkal szembeni követelmények meghatározásának módja (döntésben résztvevők és az egyedi/egységes gondolkodás)
23-25	Pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások értékelése
26-28	Diplomás pályakezdők felvételével kapcsolatos tapasztalatok (felkészültség, problémák)
29-30	Pályakezdők kiválasztása és betanítási gyakorlata (eszközök)
31-33	Szervezet kompetenciagazdálkodási gyakorlata (szervezeti jellemzők, HRM gyakorlat)

20. táblázat: A kérdőív felépítése (saját szerkesztés)

A kompetenciaelvárások mérését ebben a kutatásban a felállított kutatási modell logikáját követve (21. táblázat) a munkáltatók időbeni preferenciái alapján végeztem. Mélyinterjúk kutatásunkban feltárt gondolkodási sémák alapján a kiválasztási szakemberek leggyakrabban eszerint a logika szerint rendezik a leendő és jelenlegi munkavállalókkal szembeni személyes elvárásaikat. Ez alapján úgy gondolom, kutatásomban sikerült a kiválasztási és integrálási folyamathoz leginkább illeszkedő formában feltárni a szereplők diplomás pályakezdőkkel szembeni elvárásrendszerét.

A vállalati gyakorlatokban fontos kompetenciák felmérése a megelőző kvalitatív kutatás és a munka-erőpiaci prognózisok alapján összeállított **54 elemű kompetencialista alapján** készült. A mérésben szereplő kompetenciaelemek nagyrészt a mélyinterjúk kutatásunk során feltárt tartalmi összetevőik, különböző értelmezési lehetőségei alapján készültek el. A mérési skála összeállításában teljességre törekedtem, így a mélyinterjúk felmérésünkben felmerült lehetséges kompetenciaösszetevők mindegyikét szerepeltettem a listában, így az azonos és a eltérő értelmezéseket is egyaránt belevettem a listába. Ezen felül a mélyinterjúk kutatásunkban ugyan nem szereplő, de a munkaerőpiaci

prognózisokban kiemelt jövőbeli kompetenciaösszetevőkkel (pl. képes együttműködni a virtuális térben is, analitikus képességekkel rendelkezik és képes adatokat kezelni, jártas az új információtechnológiák használatában) is kiegészítettem ezt a listát. Ennek eredményeként kaptam az 54 elemből álló mérési skálát. Tekintettel arra, hogy nagyon nehezen áttekinthető és értékelhető lett volna a kitöltők számára 54 kategória egyben, az egyes kompetenciaösszetevőket három csoportba rendeztem a kérdőívben. Így a munkavégzéshez kapcsolódó személyes, a szociális és a tanulási kompetenciacsoportokhoz kapcsolódóan a kérdőív szerkesztése során külön kérdésbe tettem az elvárások értékelését. Úgy véltem, hogy kutatás egyik nagyon fontos kimenetele lehet, hogy az adatok elemzése során sikerül egy olyan szűkített kompetencialistát készíteni a válaszok együttjárásait elemezve, amely mentén a későbbiekben egyszerűsödik a diplomás pályakezdőkkel szembeni munkáltatói elvárások vizsgálata.

HRM tevékenységek	Szervezet kompetenciaelvárásai	Szervezet tagjainak kompetenciái	Mérés a kérdőívben
Pályakezdők felvétele	Pályázókkal szembeni „alapvető” kompetenciaelvárások	Új belépő pályakezdők kompetenciái	Már a belépéstől szükséges kompetenciák
Betanítás, képzés, fejlesztés	Kompetenciafejlesztési igények	Újonnan szerzett kompetenciák	Betanulási idő után szükséges kompetenciák
Stratégiahoz szükséges kompetenciák biztosítása	Szervezet munkavállalóival szembeni kompetenciaelvárások	Szervezet tagjainak személyes kompetenciái	Hosszú távon szükséges kompetenciák
Stratégiahoz szükséges kompetenciák körének meghatározása	Szervezet számára fontos és nem fontos személyes kompetenciák köre	Szervezet munkájában „hasznos” és „nem hasznos” személyes kompetenciák	Egyáltalán nem szükséges kompetenciák

21. táblázat: Kompetenciaelvárások mérése a kutatásban (saját szerkesztés)

A kompetenciahiányok mérését nehezíti, hogy a felvételi eljárásban a szereplők eltérően érzékelik az elvárásokat és a valós kompetenciák nehezen megítélhetők. (22. táblázat) A felvétel során valójában a szervezet részéről a pályázók felé támasztott kompetenciaelvárások összevetése történik a pályázók meglévő kompetenciáival. A folyamatban résztvevők ugyanakkor az elvárásokat és a pályázó valós kompetenciáit sem érzékelik pontosan. A kompetencia mérések korábban bemutatott személyészlelési és értékelési problémáinak köszönhetően a munkáltató és a munkavállalói is eltérően érzékelhetik ezeket a tartalmakat. A munkáltató a felvételi eljárásban érvényesíteni kívánt kritériumai mentén értékeli a kiválasztási folyamatban megfigyelhető pályázói kompetenciákat, amely azonban jelentősen eltérhet a pályázók valós kompetenciakészletétől. A kiválasztási folyamatban ennek megfelelően a munkáltatók a pályázók felkészültségét a kiválasztás során, valamint a korábbi felvételi tapasztalatok esetén a belépés utáni időszakban gyűjtött tapasztalataik alapján érzékelik. A pályázók ugyanakkor a kiválasztási kritériumokat a felvételi eljárás során észlelt tapasztalatokon keresztül érzékelik. Saját felkészültségükkel kapcsolatos önértékelésük, kompetenciaérzésük is alul vagy éppen felülértékelheti valós kompetenciáik értékét. Jelen kutatásomban a munkáltatói oldal szemszögéből így a diplomás pályázók felkészültségével kapcsolatos tapasztalataikról kérdeztem. **9 kompetenciacsoport mentén**

mértem elégedettségüket aszerint milyen mértékben tapasztalják az adott kompetenciacsoportot a szervezethez jelentkezők körében. Szekunder kutatások a „gap” vizsgálatok során a kompetenciaelvárások vizsgálata során alkalmazott kategóriák mentén vizsgálták a hiányosságokat is, amelyek az elvárások és hiányosságok pontos összehasonlítását teszik lehetővé. Primer kutatásomban tekintettel arra, hogy a kompetenciaelvárásokat a fent vázolt menetrend szerint 54 kompetenciaelem mentén vizsgáltam, ezen kategóriák alkalmazása a hiányosságiok feltárása során már nem lett volna kivitelezhető. Úgy gondoltam, a kitöltők ilyen részletességgel már nehezen tudnák megítélni ezt a kérdést, ezért döntöttem egy másik mérési skála használata mellett. Tekintettel arra, hogy a felkészültség szempontjából az egyes kompetenciák fejleszthetősége kerül a szereplők gondolkodásának középpontjába, a méréshez a mélyinterjúkban tapasztalt ehhez kapcsolódó kompetenciacsoportokat használtam fel. Így a mélyinterjúkban vizsgált 5 kompetenciakategóriát a tartalomelemzés eredményei segítségével kibővítve (motiváltság, szakmai és digitális kompetenciák, nyelvtudás) a munkáltatók pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalatait 9 kompetenciakategória mentén vizsgáltam.

	<i>Szervezet által a pályázók felé támasztott kompetenciaelvárások</i>	<i>Pályázó frissdiplomások saját kompetenciái</i>
Kiválasztási folyamatban „megjelenő” kompetencia-tartalmak a munkáltató szemszögéből	Felvételi eljárásban érvényesített kompetenciaelvárások	Szervezet tagjainak tapasztalatai a pályázók felkészültségéről, kompetenciáiról
Kiválasztási folyamatban „megjelenő” kompetencia-tartalmak a pályázó szemszögéből	Felvételi eljárásban észlelt kompetenciaelvárások	Pályázók felkészültségükről, saját kompetenciáikról alkotott képük, kompetenciaérzésük

22. táblázat: Kompetenciahiányosságok mérési lehetőségei (saját szerkesztés)

Kutatási program újdonsága, hogy a diplomás pályakezdőkkel szembeni munkaerőpiaci követelmények vizsgálatát a vállalati HRM gyakorlat, valamint a szervezet kompetenciagazdálkodási gyakorlatának tükrében vizsgálja. Megelőző kutatási eredményeink megerősítették, hogy a szervezetek ezirányú gondolkodása és gyakorlata nagyon eltérő. A kompetenciákra épülő operatív HRM gyakorlata elterjedtebbnek, míg a kompetenciák stratégiai szerepe még kevésbé tűnik elfogadottnak. A szervezet stratégiai és operatív kompetenciamenedzsment gyakorlatának szervezeti és HRM működési jellemzőinek mérése a kutatási modell logikáját követve (23. táblázat) került összeállításra. A kompetenciamenedzsment egyes lépéseire szervezeti jellemzőket (12 elem) és HRM eszközöket (17 elem) is párosítottam. A szervezeti jellemzők összeállítása során Bandura szociális-kognitív elméletének négy dimenziójában gondolkodtam. Így a kompetenciák alkalmazását és fejlődését segítő megküzdési tapasztalatok körébe a szervezet működési jellemzőit (felelősségátadás, együttműködés, kommunikáció, kreativitás, hibázás), a visszajelzésekhez a szervezet értékelési kultúráját kapcsoltam. A modell további két dimenziója a mintakövető tanulás feltétele, példaképek és a szervezetben tapasztalható támogató, kellemes légkör is bekerült a vizsgált elemek közé. A HRM gyakorlatának vizsgálatában a kompetencia alapú gondolkodás meglétére kérdeztem rá. Mindkét kérdéskörben az adott gyakorlat előfordulására kérdeztem rá 4-es skálán. A diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos gyakorlatokra külön kérdésekben kérdeztem rá. A pályakezdőket integráló programok és

bejutási utak esetében a mélyinterjúk során feltárt gyakorlatoknak megfelelően kérdeztem. A követelmények meghatározásának „tudatosságát” egyrészt a döntésben résztvevők körével, másrészt a követelmények szervezeten belüli egyeztetésével mértem, hogy vajon egyedileg vagy a szervezeten belül egyes munkakörcsoportokra vagy a szervezete összes tagjára vonatkozóan egységesen határozzák-e azt meg.

Kompetencia-menedzsment részterületei a modell alapján	Szervezeti jellemzők mérése a kérdőívben	HRM működési jellemzők mérése a kérdőívben
Stratégiahoz szükséges kompetenciák meghatározása		HRM részt vesz a stratégiaalkotásban Éves létszámterv készül Minőségi létszámterv készül Kompetenciatarthalmak értelmezése
Szükséges kompetenciák biztosítása		Szervezet kompetenciakészleteinek nyilvántartása Rendszeres munkatársi kompetenciaértékelések
Kompetenciák megtartása	Munkatársi bevonás a döntésekbe Felelősségátadás a szervezetben Új ötletek fogadtatása Szabad-e hibázni Szakterületek közti együttműködés Szervezeten belüli kommunikáció Rendszeres értekezletek Értékelési kultúra Támogató vezetési gyakorlat Példaképek a szervezetben Jó a hangulat	Rendszeres teljesítményértékelések Versenyképes fizetés Szakértelem jutalmazása Továbblépési lehetőségek
Kompetencia-fejlesztés	Tanulás a munka része	Egyéni fejlesztési tervek Szakmai képzési programok Készségfejlesztő tréningek Vezetőképző program Önálló tanulás támogatása
Tapasztalt munkaerő felvétele		Kiválasztás kompetencia alapú értékeléssel
Pályakezdők felvétele	Kompetenciaelvárások meghatározásában résztvevők köre Mennyire egységesek az elvárások a szervezetben	Pályakezdők felvételére és integrálására összeállított programok Bejutási utak Kiválasztási eszközök Betanítási eszközök

23. táblázat: A szervezet kompetenciagazdálkodási gyakorlatának mérése a kutatásban (saját szerkesztés)

Az adatelemzést IBM SPSS Statistics 25 program segítségével végeztem. Kiindulásként a adatok leíró statisztikai elemzéseit végeztem el. A vizsgálataimat a három kutatási kérdés mentén végeztem el. A vizsgálatokhoz a kérdőívben mért változók csökkentésére volt szükség. A faktorelemzés az adatok csökkentését és összefoglalását szolgáló eljárás,

amely a változók kölcsönös összefüggésén alapuló módszer. (Malhotra, 2008) A kompetenciaváltozók együttjárásainak vizsgálatát ennek megfelelően először faktoranalízissel vizsgáltam. A változók közötti távolság figyelembe vétele ugyanakkor a változók közötti hierarchikus klaszterezéssel lehetséges. Ez a vizsgálat a kutatásom szempontjából valószínűleg érdekesebb eredményeket mutatott, mivel a válaszadók adott változókkal kapcsolatos gondolkodásának rendeződését mutatta. ***A kompetenciaváltozók esetében az időrendi fontosság, a kompetenciatevékenységváltozók esetében pedig minőségi fokozatok szerinti struktúrát sikerült ilyen módon feltárni.*** A klaszterelemzés elsődleges célja, hogy a változók közötti összefüggéseket vizsgálva a megfigyelési egységeket rendezze homogén csoportba (Malhotra, 2008), ebben az esetben azonban a változóképzésre alkalmazzuk azt. „Minden dolog klaszterezhető, ami tulajdonságokkal jellemezhető, itt csak a kutató kreativitása szab határt.”, írja Sajtos és Mitev (2007, 323.o), de a változók összevonásának lehetőségét ők sem említik. A változók klaszterezése egyre elterjedtebb, folyamatosan fejlődő alternatív módszer a faktoranalízis kiváltására, mégis szükséges lehet a választás indoklása. Azt, hogy a faktoranalízisen kívül keressünk a változók összevonását szolgáló megoldást, több szempont is szükségessé teheti. Az egyes faktorok interpretációja még a különféle forgatások alkalmazásával is nehézségekbe ütközik. Néha az első faktornak túl nagy a magyarázóereje, eltakarja a többi információt, valamint a faktorok korrelátlanságának a megkövetelése néha túlságosan is megszorító. A faktoranalízis használata esetén a korrelációkra támaszkodunk, mint rokonító mérőszámra. Ez azonban nem mindig a számunkra legjobb választás. Bizonyos esetekben jobb a változókat az egymástól való távolságuk szerint csoportosítani, azaz klaszterezni. Tipikusan ilyen eset az, ha egy Likert-skálás változócsoporthoz esetén a fontosabbnak és kevésbé fontosabbnak ítélt változókat nem akarjuk egy csoportba tenni, még magas korreláció esetén sem, vagyis ha a változók átlaga fontos, számít a csoportosításban. Arra, a kérdésre, hogy a klaszterezett változók esetén mi legyen a klasztert helyettesítő változó, többféle válasz is van. A legegyszerűbb és legkönnyebben interpretálható a klaszterben lévő változók átlaga, amelyet kutatásomban én is választottam. A hierarchikus klaszterezést a megfigyelési egységek csoportosítására is használtam, amelyre a klaszterezés eredetileg is alkalmazható módszer. ***A munkáltatói kompetenciaelvárásokból ennek megfelelően azonosítottam különböző munkáltatói kompetenciaprofilokat. A vállalatok kompetenciamedzsement gyakorlatainak vizsgálata során is azonosítottam eltérő vállalati gyakorlatokat. A rendelkezésre álló adatok lehetőséget nyújtottak a hipotézisekhez kapcsolódóan a szükséges összefüggésvizsgálatok elvégzésére is.*** Ezekre részletesen az eredmények bemutatásánál térek ki.

6. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

6.1. NAGYVÁLLALATI KUTATÁS 2012 EREDMÉNYEI

Az elemzésben a primer kutatás eredményei a releváns szekunder kutatások eredményeivel összevetve kerülnek bemutatásra. Így a diplomás pályakezdőkkel szembeni munkaerőpiaci elvárások vizsgálatát a nemzetközi és hazai kutatási tapasztalatok bemutatásával kezdem. Az eredmények bemutatása a kutatási kérdések sorrendjét követve első lépésben a diplomás pályakezdőkkel szembeni munkaerőpiaci elvárások és a kompetenciastruktúrák vizsgálatával kezdődik. Ezt követően a rendelkezésre álló adatok segítségével a diplomás pályakezdők felkészültségével kapcsolatos munkáltatói tapasztalatokat és a munkáltatók által folytatott kiválasztási gyakorlattal kapcsolatos eredményeket mutatom be. A kutatás eredményeit Dr. Hlédik Erikával közösen végzett munkáink alapján mutatom be.

6.1.1. Szekunder kutatások eredményei

A nemzetközi Tuning-projekt eredményeiben fellelhető érdekes ellentmondás, hogy amíg a munkahelyek értékelésében az együttműködési készségek, addig a diákok körében az önálló és pontos munkavégzés az, amit fontosabbnak ítélnék. (Kiss 2010) A **GVI 2008-ban készített felmérése** ettől eltérő preferenciát mutatott. A széleskörű munkaadói felmérésben a vállalkozó szellem, az idegen nyelvtudás, az elemzés és rendszerezés, az elméleti szakmai jártasság és az írásbeli kifejezőkészség azok a készségek, amelyeket a munkáltatók a legfontosabbnak tartottak. Meglepő módon az értékelésükben a csapatmunka és a tanulási képességek a fontossági sorrend végére kerültek. (Kiss 2010) Ezeket az adatokat a **DPR 2010 kutatási eredményeivel összehasonlítva** a munkáltatók kompetenciaelvárásai és a végzett diákok által érzékelt elvárások nagyon eltérő megítélése körvonalazódik. A diákok a munkaadók véleményével ellentétben az önállóságot, precizitást, magas munkabírást és a csapatmunkára való képességet emelték ki a munkájuk megítélését meghatározó legfontosabb kompetenciaként, az idegen nyelvtudást és a vállalkozó szellemet a legkevésbé tartották fontosnak.

A **GVI 2011 kutatás eredményeiben** a korábbiakhoz képest az elvárások „letisztulását” tapasztalhatjuk. (Várhalmi-Tóth, 2012) Az értékeket azonos skálán vizsgálva, a kutatásban résztvevők a kompetenciák fontosságát a korábbi adatfelvételhez képest sokkal szélesebb intervallumban (a legalacsonyabb átlagérték 2,8 és a legmagasabb átlagérték 4,75) értékelték. Ezt támasztja alá az is, hogy a 2011-ben mutatott vállalati preferenciák a végzett diákok által érzékelt elvárásokhoz képest nagyon hasonló fontossági sorrendet állítottak. A vállalatok és a diákok értékelése alapján a kirajzolódott fontossági sorrendeket és a köztük lévő eltéréseket mutatja a 30. ábra. Az adatokat a vállalati értékelés preferencia sorrendje alapján kvartilisekbe rendezve a legfontosabb kompetenciák a precizitás, az önállóság, a nagy munkabírást, a csapatmunkára való képesség és a kitűzött célok megvalósításának képessége. A második kvartilisekbe kerültek azok a kompetenciák, amelyek a szakmai felkészültséghez, gyakorlati tapasztalatokhoz és a tanuláshoz kapcsolódnak. Ezen kutatási eredményekben a kevésbé fontos kompetenciák közé kerültek az újításokra való képesség, a vállalkozó szellem és az idegen nyelvtudás, amelyeket ugyanakkor a munkaerő piaci „jóslatok” a jövőbeli sikeresség kulcsfontosságú tényezőjeként egyre fontosabb elvárásaként határozzák meg. Az, hogy ezek a jövőbe mutató kompetenciaelvárások nem jelentek meg markánsan

ezekben az eredményekben, az aktuális munkaerőpiaci helyzettel is indokolhatóak, amely egy átmeneti, a gazdasági válsághoz köthető önfenntartó funkciók erőteljes megjelenését igénylik. A munkaadók és a végzett diákok véleménye közötti eltéréseket vizsgálva az tapasztalható, hogy a végzett diákok a feljuk támasztott követelményeket „erőteljesebben” érzékelik a valós elvárásokhoz képest. A legnagyobb eltérés a munkáltatók által kevésbé fontosnak tartott kompetenciák esetében látható.

30. ábra: A diplomás pályakezdekők érzékelt és a munkaadók tényleges kompetenciaelvárásai a GVI 2011 és a DPR 2010 kutatás alapján (saját szerkesztés Kiss, 2010 és Várhalmi,-Tóth 2012 alapján)

6.1.2. Primer eredmények összehasonlító vizsgálata

Primer kutatásunkban részt vett vállalatok HR-es képviselői a felsorolt kompetenciákat az aktuálisan meghirdetett pozíciókra vonatkozóan 7-es Likert skálán értékelték azok fontossága alapján. Az egyes kompetenciákra adott értékelések átlagait sorrendbe rendezve egy általános preferencia-sorrendet kapunk, amelyben az adatok 6,33 és 3,34 átlagértékek között helyezkednek el. (31. ábra) Elemzésünkben először a teljes mintára számított eredményeket, majd a két szakterület közötti különbségeket mutatjuk be. Az értékelések alapján felállított fontossági sorrendet a .. ábra mutatja.

A legfontosabbnak ítélt kompetenciaelvárásként a megkérdezett vállalatok a problémamegoldó-képességet határozták meg. Ezt követik az önálló és pontos munkavégzés, másokkal való együttműködés, etikus viselkedés, a folyamatos tanulás iránti elkötelezettség, a felelősségvállalás és az idegen nyelvtudás kompetenciái. A

fontossági sorrend szerint az első kvartilisbe került kompetenciák elsősorban a jelenbeli teljesítményt szolgálják. Olyan munkahelyi elvárások fogalmazódnak meg tehát a legfontosabbnak ítélt kompetenciákkal a megkérdezett vállalatok véleményében, amely arra utal, hogy ***a pályakezdőktől az „első perctől kezdve” önálló és hatékony munkavégzést várnak el. Munkába állási sikerességüket elsősorban ezek a munkavégzéshez szorosan kapcsolódó kompetenciák határozzák meg.***

A fontossági sorrendben a vállalatok által fontosnak ítélt további kompetenciák az önbizalom és belső motiváció, terhelés, igénybevétel és a szóbeli kommunikációs készségek továbbra is az önálló munkavégzést előrejelző kompetenciák közé sorolhatók. Ebbe a második kvartilisbe kerültek azonban már olyan kompetenciák is, amelyek a jövőbeli teljesítményt szolgálhatják. *Ezek a kreativitás, a nyitottság és rugalmasság, az információ és a változások kezelésének képessége is. Ezek a kompetenciák a korábbi kutatásokban kevésbé „előkelő” helyet foglalnak el, sokszor a lista kevésbé fontos részébe kerültek. Mindez arra utalhat, hogy a nagyrészt nagyvállalatokat tartalmazó mintában a vállalatok gondolkodása előrelátóbb, a preferenciáikban a jelenbeli sikerkritériumok mellett a jövőbeli sikertényezők is megjelennek, ezzel sokkal „összetettebb” elvárásokat fogalmazva meg a felsőfokú végzettséget szerző fiatalokkal szemben.*

A felmérés eredményei alapján a vállalatok az elméleti és gyakorlati szakmai ismereteket a harmadik kvartilisbe sorolták. Ezt az eredményt a szakmai kompetenciák „háttérbe szorulásával” is magyarázhatnánk, de valójában ezek az elvárások is igen magas értékelést kaptak. Az elméleti ismeretek 5,55 és az alkalmazott gyakorlati tudás pedig 5,14-es átlagértékelést kapott a 7-es skálán. Valójában tehát nem a szakmai tudás „leértékelődéséről”, hanem az egyéb munkavégzéshez kapcsolódó ún. soft skilllek szerepének növekedéséről tanúskodnak az eredmények. ***A felsőfokú végzettséggel rendelkező komplex munkakörökben a sikeres munkavégzést a magas fokú szakmai ismeretek önmagában már nem biztosítják. A személyes és társas kompetenciák nélkül a szakmai feladatok nem végezhetők el sikeresen.***

A kevésbé fontos kompetenciák közé, de még a harmadik kvartilisbe került ezen kívül az informatikai jártasságok, a tolerancia, a stratégiai gondolkodás, valamint a döntéshozatali és a kockázatvállalási képességek. A legkevesbé fontosnak a megkérdezett vállalatok a menedzseri és vezetői képességek meglétét és a multidiszciplináris tudást tartották a pályakezdőkkel szemben támasztott elvárások között. ***A kevésbé fontos csoportba került kompetenciák elsősorban a vezetői munkához kapcsolódó feladatok ellátásában használatosak,*** ezt bizonyítják a preferencia sorrend végén található, már abszolút értékben is alacsonyabb értékelést kapott további kompetenciák is, mint tárgyalástechnika, magas szintű íráskészség és a befolyásolás, mások irányításának képessége. Az értékelés alapján a pályakezdők kiválasztásánál a monotóniatűrő sem tűnik releváns tényezőnek.

A tanulóssal kapcsolatos kompetenciaelvárások megfogalmazódása nem egyértelmű az eredmények alapján. A tanulási technikák és stratégiák alkalmazása a listában a 26. helyre került, amely azért is meglepő, mert a folyamatos tanulás iránti elkötelezettség a preferencia-sorrendben az 5. legfontosabbnak ítélt kompetencia lett. A kompetencialistánkba „újonnan” beemelt kompetenciák, az etikus viselkedés a válaszadók értékelésében valóban magas értékelést kapott, a multidiszciplináris tudás iránti igény ugyanakkor a felmérés alapján nem igazolódott.

31. ábra: Munkaadók kompetenciaelvárásai saját kutatás alapján (saját szerkesztés)

A saját kutatásunkban kirajzolódott **kompetenciaprofilit összevetve a korábban bemutatott GVI 2011 felmérés eredményeivel hasonló és eltérő preferenciákat is láthatunk**. A két vállalati körben készített felmérésben a legfontosabbnak ítélt kompetenciák egyezősége megerősíti, hogy a pályakezdőktől első perctől kezdve önálló és hatékony munkavégzést várnak el a munkáltatók. Az önálló és társas munkavégzést előrejelző kompetenciák mindkét kutatásban magasabb értékelést kaptak a szakmai elvárásokhoz képest, amely alátámasztja, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkakörökben a magas fokú szakmai ismeretek önmagában már nem biztosítják a sikeres munkavégzést, a személyes és társas kompetenciák elengedhetetlenek. A két vállalati felmérés között a legnagyobb eltérések a nyelvtudás és szakmai jártasság besorolásában, valamint az újításokra való nyitottság tekintetében tapasztalhatóak. Saját kutatásunkban részt vett vállalatok nagy része külföldi vagy vegyes tulajdonban van, ez indokolhatja a nyelvtudás magasabb értékelését ebben a mintában. A szakmai kompetenciákat a saját kutatásunkban elsősorban nagyobb és külföldi / vegyes tulajdonban lévő vállalatai hátrébb sorolták a vegyes eloszlású mintában szereplő

vállalatokhoz képest, míg a kreativitást a nagyvállalati körben került előrébb a preferenciasorban. Az eltérések a minta összetételével indokolhatónak tűnnek. Érdekes lenne a GVI kutatásban szereplő eltérő méretű és tulajdonlású vállalatok kompetenciaértékeléseinek összehasonlítása alapján megvizsgálni, hogy a vállalati méret vagy egyéb vállalati jellemzők alapján kirajzolódnak-e eltérő kompetenciaelvárások a munkavállalókkal szemben.

32. ábra: Munkaadók kompetenciaelvárásai gazdasági és műszaki területen az OE 2012 kutatás alapján (saját szerkesztés)

A műszaki és gazdasági végzettséggel betöltendő pozíciókhoz köthető kompetenciaelvárások között néhány érdekes különbség körvonalazódik a felmérés eredményei alapján.(32. ábra) A grafikon alapján leolvasható, hogy a gazdasági végzettséggel betöltendő pozíciók esetében a műszakiakhoz képest a szóbeli és írásbeli kommunikációs, valamint a vezetői képességek tekintetében magasabb elvárások tapasztalhatók. Ugyanakkor a szakmai és gyakorlati ismeretek és a kreatív gondolkodás esetében a műszaki területeken magasabbak az elvárások. Az önállóság, a terhelhetőség, az együttműködési képességek, az információkezelési, a döntéshozatali és tárgyalástechnikai képességek a gazdasági területeken egy kicsit magasabb értékelést kaptak. Míg a stratégiai gondolkodás és az informatikai jártasság a műszaki területek esetében bizonyult egy kicsivel fontosabbnak. A tanulási kompetenciák a két szakterület fontossági sorrendjében nagyjából azonos helyen találhatók, bár az átlagértékek a műszaki területen végzettek esetében egy kicsit magasabb értékelést kaptak. A műszaki és gazdasági végzettségű hallgatókkal szembeni elvárások között eltérések vizsgálatában a faktorokból képzett csoportátlagok összehasonlítása megerősítette ezt az eredményt. A vezetői képességek kompetenciái a gazdasági, a szakmai felkészültség

kompetenciacsoport pedig a műszaki területen bizonyultak fontosabbnak a vállalatok értékelésében. Az eredményekből látható eltérések arra is utalhatnak, hogy a különböző szakmák esetében az általános kompetenciákkal való gondolkodás másképpen jelenik meg.

Kompetenciastruktúra vizsgálata

A munkavégzéshez szükséges kompetenciák sokféleképpen osztályozhatók, és nem létezik általánosan elfogadott osztályozás. Az egyes kutatások adatai alapján lefuttatott elemzések alapján is nagyon eltérő elrendeződéseket találhatunk. Az így keletkező különböző csoportosítások a kompetenciákkal való nagyon eltérő gondolkodásra utalhatnak. Annak érdekében, hogy a kutatásban szereplő 30 kompetencia közötti kapcsolatokat feltárjuk faktoranalízissel mi is elvégeztük a válaszok együtt járásainak vizsgálatát. Főkomponens analízis segítségével azonosítottuk az elkülöníthető preferencia csoportokat a mintában. Az adatállományt jellemző KMO érték 0,73 volt, ami azt jelenti, hogy az adatsor (közepesen) alkalmas volt faktoranalízis elvégzésére. Ezt alátámasztotta a Bartlett-féle gömb-próba eredménye is, amely szignifikáns volt a szfericitás hipotézisére. A faktorok könnyebb értelmezhetősége érdekében Varimax rotációs eljárást alkalmaztunk. Az elemzés eredményeképpen a 30 kompetencia 7 faktorba rendeződött, együttesen 67%-át magyarázva a teljes varianciának. A faktorok elnevezéseit és a faktorsúlyokat a 33. ábra tartalmazza.

Primer kutatásunkban az első faktorba az *Alkalmazkodási kompetenciák* csoportjába a terhelhetőség, az etikus magatartás, a felelősségvállalás, a konfliktuskezelés, a kockázatvállalás, az önbizalom és a változások kezelésének kompetenciái kerültek. A második faktornak a *Vezetői képességek* elnevezést adtuk, mivel ebbe a csoportba a tárgyalási technikák, prezentációs készségek, a menedzseri és vezető képességek, a befolyásolás és irányítás, a szóbeli és írásbeli kommunikáció és a több tudományterületen való jártasság tartoznak. A változásokra való nyitottság, rugalmasság, a tolerancia, a kreatív gondolkodás és a tanulási kompetenciák a harmadik faktorba kerültek, amelyet a *Nyitottság* faktornak nevezünk el. A negyedik faktor a *Probléma-megoldási képességeket* meghatározó kompetenciákat tartalmaz, mint a probléma-megoldási képesség, az információk kezelése, az információs technológiák használata és az önálló, pontos munkavégzés, kezdeményező hozzáállás. Az ötödik faktort mindössze két kompetencia határozta meg, a magas színvonalú szakmai ismeretek és az alkalmazott gyakorlati módszerekben való tájékozottság. Ennek a faktornak a *Szakmai felkészültség* elnevezést adtuk. Más kutatási eredményektől eltérően a másokkal való együttműködés csak a hatodik faktorba került. Bár az idegen nyelvismeret és különösen a monotóniatűrés kevésbé „illenek” bele ebbe a faktorba, de a társas kompetenciák fontosságára való tekintettel ezt a faktort az *Együttműködés* faktornak nevezük el. A hetedik faktorba került döntéshozatali képességet és stratégiai gondolkodást a *Döntéshozói kompetenciák* csoportjaként határoztuk meg.

A DPR 2010 kutatásban a frissen végzett diplomások válaszainak faktorelemzéssel feltárt együtt járásait vizsgálva viszonylag világos struktúrát mutatva a kutatásban használt 20 kompetencia négy dimenzióba rendeződött, összességében 49 %-át magyarázva a varianciának. (Kiss, 2011) Az *Együttműködés* faktorba az önálló munkavégzéshez és a kapcsolattartáshoz kapcsolódó képességek kerültek. A második *Instrumentális-kognitív* faktorba a technikai eszközök használata és az alapvető kognitív (írás-olvasás-számolási) kompetenciákat tartalmazza, közepes súllyal ugyan, de a válaszadók megítélése szerint ebbe a dimenzióba került az idegen nyelvtudás is. A

harmadik faktor a *Társas kezdeményezés* dimenziójába kerültek a vállalkozó szellem és az újításokra való nyitottság. A negyedik *Szakmaiság* faktorába az elméleti, gyakorlati szakismeretek és azok fejlesztésének képessége kapcsolódik össze.

DPR 2010		OE 2012	
Együtműködés	precíz munkavégzés	Alkalmazkodási Terhelés, igénybevétel	,781
	képesség az önálló munkavégzésre	kompetenciák Etikus cselekvések iránti elkötelezettség	,765
	nagy munkabírás	Felelősségvállalási készség	,749
	kapcsolatteremtő, kommunikációs készség	Konfliktusok kezelésének képessége	,709
Szakmaiság	képesség a csapatmunkára	Kockázatvállalási képesség	,678
	gyakorlati szakmai jártasság	Önbizalom, belső motiváció	,663
	képesség a tanulásra, önképzésre	Változások kezelésének képessége	,573
Társas kezdeményezés	elméleti szakmai jártasság	Vezetői Tárgyalási technikák alkalmazása	,811
	kitűzött célok megvalósításának képessége	képességek Prezentációs készségek	,775
	szervezőkészség	Menedzseri és vezetői képességek	,760
	képesség az újításra, új dolgok felfedezésére	Befolyásolás, mások irányításának képessége	,605
Instrumentális-kognitív	vállalkozószellem	Szövebeli kommunikációs készségek	,538
	társadalmi kérdésekben való jártasság	Több tudományterületen való jártasság	,534
	elemzés és rendszerezés képessége	Magas szintű íráskészség	,518
	technikai, számítástechnikai eszközök	Nyitottság Nyitottság a változásokra, rugalmasság	,690
Szakmai felkészültség	írásbeli kifejezőkészség	Kreatív gondolkodási készség	,687
	interneten való eligazodás	További folyamatos tanulás iránti elkötelezettség	,670
	logikai, térbeli gondolkodás	Más (különböző) nézetek iránti tolerancia	,636
	számolási, számítási feladatok megoldása	Tanulási technikák, stratégiák alkalmazása	,557
Együtműködés	idegen nyelvű kifejezőkészség	Probléma- és Modern információtechnológiák használata	,704
		feladatmegoldás Problémamegoldó képesség	,689
		Információk megszerzésének és feldolgozásának képessége	,656
		Önálló, pontos munkavégzés, kezdeményező hozzáállás	,493
Döntéshozói kompetenciák		Szakmai Tájékozottság az alkalmazott gyakorlati módszerekben	,825
		Magas színvonalú szakismeretek, naprakész szaktudás	,806
		Együtműködés Legalább egy idegen nyelv magas szintű ismerete	,849
Vezetői képességek		Monotóniaturús	,661
		Másokkal való együtműködés,	,520
		Döntéshozói Döntéshozatali képesség	,716
Együtműködés		Stratégiai gondolkodás képessége	,475

33. ábra: Kompetenciafaktorok a frissen végzettek (DPR 2010) és a munkáltatók válaszai (saját kutatás) alapján, (saját szerkesztés, Kiss 2010 és saját kutatás alapján)

Megjegyzés: Saját kutatásunkban az egyes kompetenciák mellett a faktorsúlyokat tüntettük fel.

A primer nagyvállalati kutatásban létrejött faktorok a DPR 2010 kutatásban feltárt faktoroktól nagymértékben eltérő struktúrát mutattak. A DPR Együtműködési faktora a kutatásunkban két külön faktorba került, azt az Alkalmazkodási és az Együtműködési képességek dimenziója mentén a válaszadók két összetevőjére bontották szét. A Szakmaiság faktor a kutatásunkban kizárólag az elméleti és gyakorlati ismeretekre korlátozódik. A tanulás a megkérdezettek gondolkodásában tágabb értelemben a Nyitottság faktorába került, amelyben a kreativitás, a tolerancia és rugalmasság kompetenciáival kapcsolódik össze. A DPR 2010 kutatás Társas kezdeményezés faktorában találhatóak hasonló, az újításokhoz kapcsolódó kompetenciák. A Probléma- és feladatmegoldás faktorba került kompetenciák hasonló tartalmakkal rendelkeznek a DPR 2010 Instrumentális dimenziójával. Az OE 2012 kutatásba bekerült új kompetenciakategóriák a Döntéshozói és a Vezetői képességek kategóriájába sorolódtak,

amelyek a vezetői feladatokhoz köthető irányítási és sokrétű kommunikációs képességeket tartalmazzák.

A két kutatásban kapott eltérő faktorok a válaszadók különböző gondolkodási sémáiba adnak betekintést, arra utalva, hogy a frissen végzettek és a nagyvállalatok képviselői ezekkel a kategóriákkal nagyon eltérően gondolkodhatnak. A kompetencia alapú gondolkodás célja, hogy közös értelmezéseket alakítson ki, elindítva ezzel az elvárások és a tanulás, megfelelés kérdéseiről az érintettek között egy folyamatos párbeszédet. A kutató számára ugyanakkor annak vizsgálata, hogyan rendeződnek az egyes kompetenciák a szereplők megítélésben, egy fontos kiindulópontja lehet a további kutatásoknak, mivel a munkahelyi elvárásokat feltérképező kutatások eredményeiben tapasztalható különbségek az eltérő értelmezésekben is gyökerezhetnek.

6.1.3. Munkáltatók által érzékelt kompetenciahiányok

Primer kutatásunkban a munkáltatók diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos tapasztalataival kapcsolatban nem kérdeztük a résztvevőket. A szekunder munkáltatói felmérések azonban arra is rákérdeztek, hogy milyennek értékelik a pályakezdők egyes kompetenciákban való felkészültségét. A *GVI 2011-ben végzett kutatás eredményei alapján* a munkaadók az interneten való eligazodás és a társadalmi kérdésekben való jártasságon túl minden kompetencia esetében jelentős hiányokra mutatnak rá. A legnagyobb hiányosságokat a szakmai felkészültség, az önálló munkavégzéshez kapcsolódó és együttműködési kompetenciákban jelezték, de elégedetlenek a tanulási képességek, az idegen nyelvtudás és a kommunikációs képességek tekintetében is.

34. ábra: A munkáltatók kompetenciaelvárásai és a pályakezdőknél tapasztalható kompetenciaszinttel való elégedettség közti különbségek a GVI 2011 kutatás eredményei alapján (Várhalmi-Tóth, 2012)

6.1.4. Munkáltatók kiválasztási gyakorlata

Primer kutatásunkban a mintába nagyobb méretű és nagyobb részt külföldi vagy vegyes tulajdonú vállalat került, amelyekről feltételezhető volt, hogy tudatosabb kiválasztási stratégiával rendelkeznek, az eredmények ezt csak részlegesen erősítették meg. A megkérdezett vállalatok kiválasztási gyakorlata a vállalatok kevesebb mint felénél épül kompetencia alapú gondolkodásra. A megkérdezett vállalatok gyakorlatában mindössze 38 % esetén alkalmaznak munkakörre vagy vállalatra egységesen alkalmazott kompetenciaprofilokat, 55 %-a készít kompetencia alapú interjút, és mindössze 31 % választja ki Értékelő Központ alkalmazásával a kezdő munkavállalóit. A pályakezdők felvétele során a vezetővel folytatott szakmai interjú a legmeghatározóbb kiválasztási eszköz (84%), a megkérdezett vállalatok 58%-ban alkalmassági tesztek kitöltését is elvárják a jelentkezőktől, ugyanakkor a vállalatoknak csak 8 %-a kéri szakmai munkák beadását.

35. ábra: A felmérésben részt vett vállalatok pályakezdőkkel kapcsolatos kiválasztási gyakorlata az OE 2012 kutatás alapján (saját szerkesztés)

6.2. MÉLYINTERJÚS KUTATÁS 2015 EREDMÉNYEI

A második, kvalitatív kutatás eredményeinek bemutatását ezúttal is a szekunder forráselemzéssel egészítettem ki, mivel a primer kutatás eredményeit szerzőtársammal tartalomelemzéssel tártuk fel, és az eredményeket a munkaerőpiaci prognózisok tükrében vizsgáltuk. A prognózisok a munkavállalók munkaerőpiaci sikerességét a jövőben meghatározó személyes jellemzőket gyűjtik össze, saját kutatásunkban a diplomás pályakezdőkkel szembeni jelenbeni munkáltatói elvárásokat tártuk fel. A kutatásunkban feltárt kompetenciataralmakat ennek függvényében elemeztük, amelynek során az egyes kompetenciák esetében tapasztalható keresleti változásokat kerestük. Ezt követően a munkáltatók pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalatai alapján arra kerestük a választ, hogy mely kompetenciák mentén befolyásolja a munkáltatók kiválasztáskor érvényesíthető kritériumait a munkaerő kínálat alul vagy felülképzettsége. Végül a kutatási célkitűzéseink alapján a munkáltatók kompetenciagazdálkodásával kapcsolatos gyakorlatát vizsgáltuk. A kutatás eredményeit Dr. Hlédik Erikával közösen készített munkánk alapján mutatom be.

6.2.1. Kompetenciaelvárások tartalmi összetevői

Felmérésünkben a diplomás pályakezdők *kiválasztása során legfontosabbnak ítélt kompetenciákat vizsgáltuk* részletesebben. Ehhez a megelőző kutatásaink eredményei alapján **5 kompetenciakategóriát** választottunk ki. Ezen kompetenciák szerepét a mélyinterjú kutatásunkban a résztvevők spontán említései is megerősítették. Mélyinterjú kutatásunkban részt vett HR szakemberek és vezetők a diplomás pályakezdők kiválasztáskor fontos megkülönböztető jellemzők közé a problémamegoldást, az együttműködést, szóbeli kommunikációs képességet, idegen nyelvismeretet és az önálló munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciákat sorolták. A tanulási kompetenciák hol az első, azaz a kiválasztáskor elvárt, hol a második „szintre” kerültek, mivel voltak, akik a betanulás időszakában tartották ezt fontos kritériumnak. A többi kompetencia (kreativitás, stratégiai gondolkodás, döntési képesség, tárgyalási készség, stb.) csak később a betanulás vagy a szakértővé válás szakaszában jelenik meg elvárásként az interjúalanyok válaszai alapján. Kevésbé tartották relevánsnak a pályakezdők kiválasztásában a vezetői munkához kapcsolódó kompetenciákat is.

Arra voltunk kíváncsiak, hogy a válaszadóink hogyan gondolkodnak ezekkel a fogalmakkal, mit értenek az egyes elvárások alatt. 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 probléma-megoldási kompetencia esetében összetettebben és többféleképpen gondolkodtak* az interjúalanyok. *A tanulási kompetencia értelmezése is eltérő volt* az interjúalanyok között, különböző tartalommal társítják. A kompetenciaelvárások feltárt kapcsolódásait a következő ábra mutatja. A mélyinterjú során a kiválasztási szakemberek a szakmai kompetenciák és egyéb soft skillek arányára és kapcsolatára vonatkozó értelmezéseire tekintettel az *elemzésünket a pozíciófüggő szakmai kompetenciákkal is kiegészítettük*.

36. ábra.: Kompetenciaelvárások kapcsolódása, saját szerkesztés

A kutatásunkban részt vett munkáltatók az **önálló munkavégzéshez** köthető elvárásait, azt, hogy „*önálló munkavégzésre legyenek képesek*” a munkához való hozzáállással, terhelhetőséggel és a munka eredményességével kapcsolatos viselkedésjellemzőkre bontották. Kiemelték, hogy „*ambiciózus*” pályázókat, „*önmagát motiválni tudó felelősségteljes habitust*”, „*kitartást*”, a „*csillogó szemeket*” keresik. A motivációs elvárásait az interjúalanyok gyakran kiemelték. Hangsúlyozták, hogy olyan munkavállalókat keresnek, akiknek a motivációi összehangolhatók a cég terveivel, értékeivel: „*milyen jövőbeni tervei vannak, mi fontos neki a munkahellyel kapcsolatban, mitől tud motivált maradni, mik a fontos faktorok neki.*” Ugyanakkor azt is fontosnak tartják, hogy „*legyen benne alázat, hogy úgy jöjjön ide, hogy ő minden munkát megcsinál, és tanulni akar.*” A megbízható munkatársakat keresnek, akik képesek felelősséget vállalni a munkájáért, és akik, „*jól tudnak alkalmazkodni ehhez a munkatempóhoz.*” Sokan kiemelték ezen kívül azt is, hogy „*kezdeményezőkézséget*” várnak el, „*proaktivitást*”, „*talpraesettséget*”, és azt, hogy „*eredményorientáltak*”, „*értelemmel dolgozzon*”. Az interjúkban a fontosság alapján és a kompetenciák jellege szerinti csoportosításnál is ezekhez hasonló kompetenciák kerültek egy csoportba. A spontán említésekben ugyan nem emelték ki külön, de a besorolásoknál ide sorolták az etikus viselkedések iránti elkötelezettséget is. Úgy tűnik, a válaszadók gondolkodásában erősen összekapcsolódnak ezek a jellemzők, ami felveti a kérdést, hogy ennek összetevőit szükséges-e a kutatásokban külön-külön szerepeltetni. Ezzel jelentősen lecsökkenthető az interjúalanyok által értékelendő kategóriák száma. Ugyanakkor kérdéses lehet a gyűjtő kategória elnevezése, mivel az interjúk során sokféle szóhasználattal találkozhattunk: „*alap*”, „*napi együttműködés*”, valamint „*attitűdbeli dolgok*”, „*személyes kompetenciák*”, „*egyéni képességek*”.

Az önálló munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák és az **együttműködési kompetencia** szorosan egymásra épül a munkavégzés során, „*igazából ez a kettő egymásba kapcsolódik*”, „*mind a kettőt folyamatosan kell csinálni*”, hiszen „*mindenki feladata kötődik valaki máséhoz*”, ahol „*hozzá kell tenni a maga önálló munkavégzését*”. Azokban a szervezetek, amelyek „*keresztfunkcionálisan működnek*”, „*mátrix felépítésben*”, ahol „*projektrendszerben*” dolgoznak, a válaszadók külön is kiemelték, hogy az együttműködési kompetenciaelvárások szerepe elengedhetetlen a működésben. Valójában „*nagyon kevés már az olyan munkakör, ahol valaki egyénileg teljesít hosszú távon és nem valamilyen csapatnak a része*”. Kiválasztáskor emiatt nemcsak a pályázó együttműködési készségeit figyelik, hanem arra is ügyelnek, hogy beilleszkedjen abba a csapatba, ahol dolgozni fog, mert „*a hasonlóságokon alapuló csoportok jobban működnek*”. Egy kultúraváltásban lévő cég HR szakembere az „*ügyfélszemlélet, partneri hozzáállást*” emelte ki, amit a szervezeten belüli kapcsolatokban is elvárnak a munkájuk során a munkatársaktól. A válaszadók gondolkodásában az együttműködési kompetencia értelmezése is nagyon hasonlóan jelent meg. *Együttműködési készségként, csapatmunkára való készségként és alkalmasságként* határozták meg, amelyhez egyrészt szükséges egyfajta „*nyitottság más emberek felé*”, de az is nagyon fontos ugyanakkor, hogy „*mennyire illik bele a csapatba*”. Ezen kompetenciaelvárás tekintetében a munkáltatók tehát nemcsak a pályázó készségeit vizsgálják, hanem a szervezeti illeszkedést, az adott munkakultúrához való kapcsolódást, a „*hasonlóságot*” is figyelik.

A **kommunikációs kompetencia** fontosságát szinte minden interjúalany külön kiemelte az interjúkban, amely „*alapkritérium a jó kommunikációs készség, bármilyen területre jön valaki, még akkor is, ha introvertált IT területre érkezik valaki*”. A kommunikáció fontosságát az interjúalanyok külön kiemelték a projektmunkában dolgozó és a mátrix felépítésű szervezetekben. A szervezeti kommunikációban a csoporton belül a kommunikáció tapasztalataik szerint jobban működik, de a szervezeti egységek között nehezebben, sok a konfliktus. Mindez arra utal, hogy ez egyértelműen alapelvárás a szervezetekben nemcsak a pályakezdők, hanem a tapasztalt munkatársakkal szemben is, mivel sokszor a szervezeten belül is érzik ennek hiányát. A kompetencia értelmezése során valójában két szintre bontható ez az elvárás. Kommunikációs alapkészségek szerepét minden válaszadónk kiemelte, ez tekinthető általános minden munkavállalóval szemben támasztott elvárásnak. Ugyanakkor pozíciótól függően további, magasabb szintű kommunikációs készségek lehetnek szükségesek. Az alapvető szervezeti elvárások közé az interjúalanyok hasonló tartalmakat soroltak: a szóbeli, írásbeli kommunikáció, az önkifejezés, a kapcsolatteremtés és az asszertív érdekérvényesítés. Elvárásaikat így fogalmazták meg, „*jól tudják magukat kifejezni, jól tudják képviselni saját területüket*”, de „*nem csak beszélni kell tudni, hanem meghallani és megérteni a másikat*”, „*kapcsolatot teremteni másokkal*”, és fontos, hogy „*asszertívan tudjon kommunikálni, ami alatt azt értem, hogy nagyon sok osztályon szükség van arra, hogy konfrontálódni tudjon valaki, nagyon fontos, hogy tudjon érvelni*”. Nemzetközi szervezetekben mindez idegen nyelven is elvárás. A kommunikációval kapcsolatos magasabb szintű elvárások, mint például a prezentációs készség, magas szintű íráskészség, tárgyalási technikák használata, pozíciókhoz köthetően jelentek meg az interjúkban vagy a vezetői munkakörhöz kapcsolódott.

Az interjúalanyok válaszaiból kiderült, hogy a tanulás fontos szerepet játszik a pályakezdők megítélésben. A „*pályakezdők esetében talán a legfontosabb*”, emelte ki egy válaszadó. A **tanulási kompetencia** meghatározása során az interjúalanyok a tanulással kapcsolatban több szempont szerint is eltérő tartalomról számoltak be. A válaszokból sok

esetben kirajzolódott, hogy a tanulás értelmezése a szervezeteken belül betöltött szerepe és az egyénnel szembeni elvárások tekintetében is különböző. A válaszokban a kompetencia összetettsége, a tanulás tartalma és a tanulás módja szerint értelmezték a tanulással kapcsolatos elvárásokat, valamint aszerint, hogy rövid vagy hosszú távon értelmezik, és hogyan gondolkodnak a felelősség kérdéséről a tanulással kapcsolatban. Az eredmények alapján úgy tűnik a tanulási kompetencia tartalma nagyon eltérő és változásban van. A munkáltatók válaszai alapján három, egyre bővülő tartalommal értelmezett tanulási kompetenciaelvárást tapasztaltunk. (24. táblázat) Ezek közül a harmadik értelmezés feleltethető meg a munkaerő-piaci prognózisokban megfogalmazott „verzatil” munkaerőhöz köthető kompetenciakritériumokkal. „Egy olyan vállalatnál, ahol folyamatosan változik minden”, elengedhetetlenek ezek a kompetenciák. De volt, ahol a tanulás azt jelenti, hogy „képes legyen egy megadott instrukció után lemásolni a különböző munkafolyamatokat”. Az eredmények alapján a tanulás egyénhez köthető felelőssége, a tanulási képességek szerepének a növekedése egyértelműen kialakulóban van a vállalati szereplők gondolkodásában, de ezek szervezeti szinten még nem fogalmazódnak meg minden esetben egyértelműen. Egyik interjúalanyunk így fogalmazta ezt meg: *”Azt gondolom, hogy azon már túlhaladtunk, vagyis, hogy olyan irányba mozdul a világ, hogy bárki bármerre szeretne lépni mindenki a saját maga sorsának a Kovácsa. ... Nagyon-nagyon fontos az, hogy a munkavállaló maga menjen a... mindenki a saját sorsáért, a saját karrierjéért felelős.”* A tanulásról azonban nem minden interjúalany nyilatkozott ennek megfelelően. Az első megközelítésben a betanulás időszakában emelték ki ennek jelentőségét, elsősorban a pozícióban hasznosítható szakmai ismeretek bővítéséhez kötődően gondolkodnak vele. *„Tanulási hajlandóság”, „mennyire gyorsan tudja felvenni a fonalat”, „munkában tanulja meg a szakmát, gyakorlati dolgokat, hogyan folyik a munka”.* Voltak, akik már nemcsak a hard, hanem a soft skilllek fejlesztésére is gondolnak, informális tanulási formákat is figyelembe vesznek, és közös felelősséggként tekintenek a tanulásra. *„Milyen gyorsan és milyen módszerrel szerzi meg az ismereteket”, „folyamatos tanulás és kompetenciabővítés”, „közös felelősség, vállalatnak is és az egyénnek is be kell fektetni a tanulásba”.* És vannak szervezetek, ahol az önvezérelt tanulás elemeit, az élethosszig tartó tanulást, a világban való eligazodást, az egyéni felelősséget értik a fogalom alatt. *„Autodidakta módon mennyit szedett össze, saját maga által felállított követelmény szerint”, „ami sokkal fontosabb annál, minthogy tudja vagy nem tudja, nyitott legyen és tanuljon, mint a gép”, „változik a technológia, és lépést kell tartani a helyzettel”.*

Tanulás	Értelmezések (idézetek)
Tanulási hajlandóság	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>tanulási hajlandóság, fejlődési vágy, fejlődési képesség, növekedési potenciál, tanulásra való hajlandóság, tanulási, fejlődési igény</i> ➤ <i>munkában tanulja meg a szakmát, gyakorlati dolgok, hogyan folyik a munka, helyi ismeretek, rendszerek, milyen egy munkahely, milyen a munkának a dinamikájának, csoportban együtt dolgozni</i> ➤ <i>mennyire gyorsan tudja felvenni a fonalat</i> ➤ <i>továbbképzésekre vannak küldve, sokszor külföldre, az anyavállalathoz küldünk betanulni, a cég szempontjából fontos</i>
Tanulási motiváció és képesség	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>milyen gyorsan és milyen módszerrel szerzi meg az ismereteket, gyors tanulás, minél többet tudjon tanulni, milyen gyorsan tanul, folyamatos tanulás és kompetenciabővítés</i> ➤ <i>kíváncsiság a saját szakmája iránt, ha van elfoglaltsága, belső motivációja, akkor húzni fogja; tud-e és motivált-e az illető a tudása és képességei bővítésére</i>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>közös felelősség, vállalatnak is és az egyénnek is be kell fektetni a tanulásba, mindig adjunk lehetőséget arra, hogy tudjanak fejlődni, mindenféle iskolai új tanulmányok, külső és belső tréningek, szervezett továbbképzések</i>
Tágabban értelmezett tanulás (önvezérelt tanulás)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>autodidakta módon mennyit szedett össze, saját maga által felállított követelmény szerint, e-learning-en keresztül, a legtöbb fejlesztő hobbiként tekint a programozásra</i> ➤ <i>életen át tartó tanuláshoz tudnám kötni”(IT), folyamatosan képes új dolgot megtanulni gyorsan, kedvel (IT), ami sokkal fontosabb annál, minthogy tudja vagy nem tudja, nyitott legyen és tanuljon, mint a gép</i> ➤ <i>egy egészséges önképe magáról, tudja, milyen kompetenciákkal rendelkezik, hogy tudja hogy mik az ő erősségei, gyengeségei és, hogy tisztában legyen azzal, hogy az adott területen, tőle milyen szintet várnak el az egyes kompetenciákon belül; az ő felelősségük</i> ➤ <i>lépést tudjunk tartani a világgal (3), milyen trendek felé megyünk (1), változik a technológia, és lépést kell tartani a helyzettel</i>

24. táblázat: A tanulási kompetencia értelmezése a válaszadók megfogalmazásában, saját szerkesztés a kutatás alapján

Kutatásunkban a **probléma-megoldási kompetencia** értelmezésére kapott válaszok sokszínűségéből úgy tűnik, hogy a munkáltatók gondolkodásában a problémamegoldás valójában egy olyan kompetencia csoport, amely a vállalat működésétől, tevékenységétől és a munkakör jellegétől függően más helyzetek megoldását jelenti, és ennek megfelelően más részképességekből áll össze. Emiatt nehezen található a „helye” a kutatásokban, amennyiben különálló kategóriákat szeretnénk megadni a kérdőívekben. A problémamegoldó képességnek ez az értelmezése megegyezik kompetenciákkal foglalkozó szakirodalomból Wilkens megközelítésével, amely a kompetenciát cselekvőképességként, problémamegoldó képességként határozza meg. Mindez azt a kérdést veti fel, hogy ez a kompetenciakategória szükséges-e, hogy a kutatásokban a munkáltatók elvárásainak vizsgálatokor különálló kategóriaként jelenjen meg. Ennek megválaszolása azért nehéz, mert ugyanakkor a válaszokban sokszor említik külön ezt a kategóriát a szakemberek.

Az eredmények alapján arra következtetünk, hogy a problémamegoldással kapcsolatos elvárásoknak szervezeti összetevői és pozíciófüggő része is van. A szervezet felelősség megosztási gyakorlatától függ, hogy a problémához való hozzáállás milyen felhatalmazással párosul. Ennek megfelelően háromféle attitűd körvonalazódott a kutatásban. (25. táblázat) A helyzetfelismerést várja el, és a hatáskörök betartására int az első szint, „*a pályakezdőktől nem elvárt az, hogy kész megoldási módokkal jöjjenek vagy rendelkezzenek, túlzott egyénieskedés vagy ötletelés sem annyira jó*”. A problémamegoldásának a keresését várja el a következő, „*helyzetfelmérő és problémamegoldó képességként*”, kezdetben felügyelettel a háttérben, majd fokozatosan átadva a felelősséget, „*nyilván először részfeladatot kap, és egyre jobban terhelik, meg kell enni a kása hegyet, tehát végig kell járni a számlátrát*”. És gyakorlatilag teljes önállóságot ad a harmadik fajta megközelítés, „*Ez ilyen teljesen az első pillanattól alap dolog, tehát úgy fog kezdődni, hogy problémát kap és az a feladata, hogy oldja meg és nem ilyen másolási meg ízé. Tanulja meg, nézzen utána, mondjon egy megoldást, mely lehet rossz is*”. A problémához való hozzáállás egyes fokozatai az önálló munkavégzéshez kapcsolódó kezdeményezőkészséggel és a munka eredményességével kapcsolatos elvárásokkal egyező elvárások, így ezek helye is kérdéses lehet a kompetencialistában.

Problémamegoldás	Értelmezések (idézetek)
Probléma beazonosítása, felelősségi határok felismerése	<ul style="list-style-type: none"> ➤ első időszakban inkább a napi szintű eligazodás, új, eddig még ismeretlen feladatokat kell elvégezni ➤ a pályakezdőktől nem elvárt az, hogy kész megoldási módokkal jöjjenek vagy rendelkezzenek, túlzott egyénieskedés vagy ötletelés sem annyira jó ➤ aktívan merjen kérdezni, és ezt a problémát lehetőségként felfogni arra, hogy ő valami újat tanuljon
Megoldás keresése és véghezvitele a fokozatos terheléssel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ a problémákat hatékonyan és gyorsan tudja megérteni és arra reagálni”, „helyzetfelmérő és problémamegoldó képességként, egy problémát megértsen valaki, és azt követően különböző, javaslatok legyenek annak a megoldására és ezek közül a javaslatok közül képes legyen az elvárásoknak megfelelőt kiválasztani ➤ nyilván először részfeladatot kap, és egyre jobban terhelik, meg kell enni a kása hegyet. Tehát végig kell járni a számléltat ➤ én mindig nagyon díjaztam ..., használd a fejedet, használd a tudásbázisokat, és hozd ki belőle a lehető legtöbbet, és amikor elkészültél, akkor megbeszéljük, hogy tovább
Komplex feladatok önálló megoldása az első pillanattól kezdve	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Egy csomó olyan feladata lesz, amire, ha visszakérdez, hogy ezt hogy kell megcsinálni, akkor azt fogjuk hallani, hogy ezt te tudod a legjobban mostantól, fogalmunk sincsen. Ez ilyen teljesen az első pillanattól alap dolog, tehát úgy fog kezdődni, hogy problémát kap és az a feladata, hogy oldja meg és nem ilyen másolási meg ízé. Tanulja meg, nézzon utána, mondjon egy megoldást, mely lehet rossz is.

25. táblázat: Probléma-megoldási kompetenciaszintek értelmezése az interjúk során, saját szerkesztés

A munkaerő-piaci prognózisok a munkavállalói felelősség- és kockázatvállalási készség, valamint a kreativitás szerepének növekedéséről szólnak. Kutatási eredményeink alapján a hazai magyar vállalatok gondolkodásában azonban ez a tendencia még ritkán jelenik meg a valós elvárásokban. Egyes számítástechnikai vállalkozásoknál tapasztaltuk ezt a fajta teljes felelősségátadást, ahol a hibázással kapcsolatban is a „legbátrabban” gondolkodnak. Az eredményeink szerint sok esetben a felelősséget nem vagy csak fokozatosan adják át. Az elmozdulás a korábbi „óvatos” felelősség megosztás gyakorlatától azonban megfigyelhető volt. Voltak olyan szervezetek, ahol a kiválasztási munkatárs arról számolt be, hogy a problémamegoldással, felelősségvállalással kapcsolatban átalakulóban van a szervezetük gondolkodása. Egy kultúraváltásban lévő nagyvállalat HR szakembere a felsővezetők azon kezdeményezéséről számolt be, amely során kimondott elvárásként fogalmazódott meg a szervezet minden dolgozójával szemben, „*hogy tessenek átállni erre az erforolgsorient*” (eredményközpontú) szemléletre a problémamegoldásban. A felsővezetők azt látták ugyanis, hogy „*problémamegoldásnál ez a felelősségtologatás az jelen van a vállalatban*”, és ezen kívánnak változtatni. ... „*Attitűdöt értjük, hogy ha felmerül egy adott konfliktus vagy valami, ami nem könnyen megoldható dolog, akkor, hogy valakinek az álljon a fókuszában, hogy ezt hogyan lehetne minél hamarabb és minél könnyebben megoldani, mindamellott, hogy ezért felelősséget vállal a saját szintjén*”.

A **szakmai kompetenciák** a besorolások alapján szűkebb értelmezésben elméleti és gyakorlati tudást jelentenek a válaszadók számára. Speciális szakmai ismereteket igénylő

munkakörökben emelték ki ennek az elvárásnak a szerepét az interjúalanyok, egyébként nem említették a kiválasztáskor alkalmazott legfontosabb megkülönböztető kompetenciaelvárások között. Tágabb értelmezésben, ahol a speciális soft skillekkel is kibővítjük az értelmezést, egy jól felkészült, „érett” tudással rendelkező szakember, aki nemcsak érti a szakmáját, hanem azt kreatívan használni, szaktudását a vállalati folyamatokba elhelyezni, nézeteit másokkal elfogadtatni, döntéseket hozni, döntéseiért felelősséget vállalni is képes. A szakmai elvárások tágabb értelemben pozíciófüggő speciális probléma-megoldási kompetencia együttes, amely magasabb szintű kompetenciaelvárásokat foglal magában, és egy magasabb szintű tanulási kompetenciát is magában foglal. Ez a szintű elvárás azonban általában csak a szakértővé válás folyamatában elvárás a pályakezdők esetében.

Kompetencia csoportok	Értelmezések - nem egymásra épülő
Önálló munkavégzési kompetencia	érdeklődő, önmagát motiválni tudó habitus („csillogó szemek”) munkája során kitartó, megbízható („alázatos”) jól terhelhető képes felelősségteljesen dolgozni képes eredményorientáltan dolgozni munkája során előre tekint, kezdeményező
Együttműködési kompetencia	képes együttműködni másokkal és csapatban dolgozni „illeszkedik” a szervezet munkakultúrájába
Alapvető kommunikációs kompetencia	képes érthetően kifejezni önmagát szóban és írásban képes megérteni másokat és kapcsolatot teremteni képes az érdekeit asszertív módon érvényesíteni mindezt idegen nyelven is képes ellátni
Kompetencia csoportok	Értelmezések – egymásra épülő
Tanulási kompetencia	1. nyitott, gyorsan beilleszkedik 2. szívesen és gyorsan tanul, önállóan is 3. folyamatosan és tudatosan fejleszti tudását és képességeit, lépést tart a világgal
Probléma-megoldási kompetencia	1. képes a problémás helyzeteket felismerni 2. képes a problémás helyzetekben megoldási alternatívák kidolgozására képes fokozatosan egyre komolyabb problémák megoldására 3. képes komplex problémák önálló megoldása az első pillanattól kezdve

26. táblázat: Gazdasági és műszaki végzettséggel rendelkező frissdiplomás pályakezdőkkel szembeni szervezeti kompetenciaelvárások értelmezései, saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A vizsgált gazdálkodó szervezetek gondolkodásában **a vizsgált kompetenciák mentén feltárt értelmezéseket a 26. táblázatban összesítettük.** A táblázatba nem tüntettük fel a pozíciófüggő szakmai elvárásokat, és azokat sem, amelyeket már csak a későbbi munkavégzés során várnak el a pályakezdőktől. A nem egymásra épülő értelmezések esetén a kompetencia fogalmat leíró értelmezések között nincs jelentős tartalmi/jelentésbeli hierarchia, míg az egymásra épülő értelmezéseknél az egyszerűbbtől a komplexebb elvárásokig különböző értelmezéseket tapasztaltunk. A munkáltatók az önálló munkavégzés kapcsán összességében a motivált, érdeklődő pályakezdőt, munkája során kitartó, jól terhelhető munkavállalót értenek, aki képes felelősségteljesen, eredményorientáltan dolgozni, és munkája során kezdeményező. Az együttműködési kompetencia értelmezésekor a másokkal való együttműködés, a szervezet

munkakultúrájába való illeszkedés egyaránt megjelent a válaszok során. A kommunikációs kompetencia esetében megjelenik a szóban és írásban való kifejezőkészség, a másokkal való kapcsolatteremtés képessége, az asszertív érdekérvényesítés, és az idegen nyelvű kommunikáció is. Az egymásra hierarchikusan épülő értelmezésekor a tanulás esetében három szintet különböztettünk meg a válaszok alapján. Az első szint a gyors beilleszkedéshez kötődik, a második a már meglévő munkafolyamatokba való (be)tanulási hajlandóságra utal, a harmadik szint a hosszabb távú folyamatos fejlődéshez kapcsolja a tanulást. A problémamegoldásnál is három egymásra épülő elvárási mintázatot találtunk. A pályakezdő első lépésben legyen képes felismerni, mely problémás helyzettel kell a feletteséhez fordulni. A második szinten már elvárás, hogy képes legyen megoldási alternatívákat kidolgozni, míg a legmagasabb szintű elvárás esetén azonnal képesnek kell lennie komplex problémák önálló megoldására.

6.2.2. Pályakezdők kompetenciái a munkáltatók szemével

A mélyinterjúk során a munkáltatók kiválasztással foglalkozó szakembereit a diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos tapasztalatairól többféleképpen is kérdeztük. Az idősebb kollégákhoz képest, valamint a különböző végzettségű pályázók összehasonlításában is kértük, hogy mondják el tapasztalataikat. Rákérdeztünk arra is, milyen kompetenciákat és hogyan mérnek a kiválasztás folyamatában. Primer kutatásunkban ezek alapján a ***munkáltatók pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalatai nagyon különbözőek voltak, vegyes összetételű munkaerő-piaci kínálatot érzékelnek***. Több nagyon fontosnak tartott kompetencia esetében is, mint a tanulási és szakmai motiváció, a soft skillek és a 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 munkavállalókhoz képest fogalmaztak meg eltéréseket.

A pályakezdők motivációjával kapcsolatban kétféle szélsőséges vélemény fogalmazódott meg. A „polarizált pályakezdői réteg” két véglete a céltudatosak, akik *„lehetőségként élik meg, hogy itt dolgozhatnak”* és a *„Mama Hotelben lakók”*. Egy kutató cég képviselője úgy látta, *„vannak, akik nagyon jól felkészültek, akik tudatosan építik már az egyetemi évek alatt, mind a tudásukat, mind a karrierjüket, mind a tapasztalatukat”*. Egy értékesítési vállalkozás képviselője szerint ugyanakkor *„vannak olyanok, akik kicsit elveszettek a munka világában”*. A legnagyobb hiányosságnak néhány interjúalany azt fogalmazta meg, hogy a fiatalok nem látják át a vállalatok, szakmák működését, és emiatt találják nehezen a helyüket. *„Nehéz egy bankhoz beadni pályázatot, mikor azt sem tudják, hogyan épül fel a bankrendszer”*. Mások azt hiányolták a leginkább, hogy a fiatalok nehezen találják meg saját szerepüket, helyüket egy szervezetben, mert az egyetemi képzés alatt nem alakul ki bennük az a kép, amely segítene átlátni a szakmájuk jelentőségét, munkamegosztását, felépítését, érdekrendszerét. Egy mérnökiroda vezetője így fogalmazott: *„... hol találják meg a saját szerepüket, ahhoz mindenképpen kell egy iránytű. És ez most nincs meg. Az az érzésem, hogy más szakmák területén is hasonló lehet... Valamit kiválaszt magának, de hogy az ő alkalmassága és az ő valódi affinitása hol jön, hol jöhet elő, nincs kép.”*

A pályakezdők munkához való hozzáállásában a megkérdezett munkáltatók elsősorban az idősebb kollégákhoz képest érznek különbségeket. A pályakezdők *„teljesen más munkakultúrát igényelnek, máshogy oldanak meg egy feladatot, más a*

hozzáállásuk”, fogalmazott egy gépgyártásban dolgozó interjúalanyunk. Néhányan azt is megfogalmazták, hogy tapasztalataik szerint a kötöttségeket és a monotóniát nehezen bírják a fiatal munkavállalók. *„még nem alakult ki bennük olyan felelősségtudat illetve látásmód”*. Több interjúalany is beszámolt arról a tapasztalatáról, hogy a fiatalok az idősebb kollégáikhoz képest sokszor sokkal tudatosabbak a saját karrierjükkel kapcsolatban, viszont kevésbé lojálisak: *„a fiatalok jóval ambiciózusabbak, nem feltétlenül hosszú távra tervezik egy cégnél a karrierjüket”*. Egy multinacionális cég képviselője is úgy fogalmazott, hogy a fokozott karrierelvárás *„sokszor visszás, tehát ez nem szokott jól kijönni. Meg kell érni – egész egyszerűen – pozíciókra, azt gondolom.”* A türelemmel, alázattal kapcsolatban eltérőek voltak a vélemények. Több HR szakember is a pályakezdők türelmetlenségére panaszkodott, munkahelyi elvárásaikat néha túlzottnak érzik, *„mindent egyszerre akarnak”*, és az alázatot hiányolják a leginkább a pályakezdők viselkedésében. *„Alázat szerintem ez a legfontosabb sajnos ezzel nem találkozunk az utóbbi időben.”* Egy gyógyszeripari cég képviselője ugyanakkor úgy látta, hogy *„amikor a legmagabiztosabb frissdiplomások lépnek is be, akkor abszolút lehet érezni az alázatot a munka iránt.”*

A kommunikációs és együttműködési képességek tekintetében és az idegen nyelv ismerete kapcsán is szélsőséges vélemények fogalmazódtak meg. Volt, aki nagyon elégedett a felsőfokú végzettségűek ezen soft skill-jeivel: *„Én azt veszem észre, hogy a felsőoktatás keretein belül próbálják őket felkészíteni arra, hogy hogyan kell akár egy multinacionális cégnél dolgozni.”* De elhangzott igen negatív vélemény is: *„manapság diplomát lehet adni olyan diákoknak, akik nem tudnak egy mondatot összerakni értelmesen”*, *„rettenetesen gyenge”* a kommunikációs képesség. Néhány interjúalany a műszaki és gazdasági területen végzett diákok között tapasztalható eltérésről számolt be ezen munkavállalói kompetenciák tekintetében. *„Én úgy gondolom egyéni tapasztalataim alapján, hogy a műszaki végzettségűek ... egy kicsit szakmaorientáltabbak... de nem feltétlenül rendelkeznek egyéb skill-ekkel, ... tehát nem tud olyan jól csapatban dolgozni, csak mondjuk egyedül. Pedig ez elvárás lenne. ... A gazdasági végzettségűek pedig sokkal rugalmasabbak, ... egy cégbe könnyebben be tud illeszkedni egy közgazdász végzettségű, mint egy műszaki végzettségű, nagy általánosságban.”*, fogalmazta meg egy hazai középvállalkozás képviselője. Az informatikusok esetében tapasztalható, hogy a *„humán interakciókban nem jók”*, mondta egy informatikai termékeket forgalmazó cég képviselője.

A pályakezdők szakmai felkészültsége tekintetében is eltérő tapasztalatokat fogalmaztak meg az interjúk során a megkérdezettek. A felsőoktatási intézményekben elsajátított ismereteket több cég is egy általános alapként kezeli, amely *„naprakész szakmai tudás”*-t biztosít. A műszaki területeken dolgozók esetében ugyanakkor több interjúalany is kiemelte, hogy *„ez nem egy mély, megalapozott szakmai ismeret sajnos”*. Egy vállalkozás vezetője hozzátette, hogy a *„frissesség, tanulni akarás és tanulási képesség”*, ezt fontosabbnak tartják, mint a tényleges ismeretanyagot. Néhányan a felsőoktatási intézmények között is érezhető különbségekről számoltak be, *„vannak olyan felsőoktatási intézmények, ahol nagyon jó gyakorlati, talpraesett kompetenciákkal jönnek ki a fiatalok, és nagyon magabiztosak, és vannak olyan oktatási intézmények vagy szakok, ahol nagyon az elméleti tudásban jártasak”*. A szakmai felkészültség tekintetében a számítástechnikai területek egy külön kategóriát alkotnak, mivel itt *„az előtanulmány néha semmit sem ér”*.

A felgyorsult tempóhoz való igazodásban, az IT és a közösségi média használatával kapcsolatban ugyanakkor egyértelműen pozitív vélemény fogalmazódott meg. *„Nagyon sok olyan trendi dolog van a világban, ami főképp IT és social media, meg ilyen*

területeken jellemző, amiben nagyon otthon vannak a mai fiatalok”, „nagyon-nagyon gyorsan gondolkodnak a mai fiatalok és sokkal felgyorsultabb világban élnek”, fogalmazott egy szolgáltató cég HR-es szakembere.

Interjúalanyaink véleménye szerint a sikeres munkavégzéshez hosszú távon a szakmai tudás és a személyiségjellemzők egyaránt fontosak. Egy reklámügynökség képviselője fogalmazásában „igazából az egyik nincs a másik nélkül”. Abban a tekintetben azonban, hogy **a pályakezdők kiválasztása során a hard vagy soft skillek szerepe a fontosabb, kétféle gyakorlat rajzolódott ki, amelyet az egyes kompetenciák esetében tapasztalható kínálati viszonyok befolyásolnak.** Azokon a területeken, ahol még tapasztalt munkaerőt is nehéz találni, elsősorban műszaki végzettségűek esetében, speciális szaktudást igénylő területeken, toleránsabbak a soft skillekkel kapcsolatban a cégek. Ugyanakkor úgy tűnik, hogy a legtöbb pozíció esetében, ahol a vállalatoknak van lehetőségük válogatni a nagyjából azonos szakmai ismerettel rendelkező végzett diákok közül, a kiemelkedő személyes kompetenciák alapján választanak.

A pozíciók nagy részében a felvétel során a személyes munkavállalói képességek nagyobb hangsúlyt kaptak a pályakezdőkkel szemben támasztott követelmények sorában, mint a pozíciófüggő szakmai elvárások. Ebben az esetben a szakmai ismeretekkel szembeni elvárás inkább egy alapkritériumként jelenik meg a fiatalok kiválasztásában, azt, hogy a jelölt milyen képességekkel és készségekkel rendelkezik, a felvétel és a munkahelyi sikeresség szempontjából meghatározóbbnak ítélték az interjúalanyok. „Elég jól tudható az, hogy az ottani egyetemi képzés alapján, picit függően attól, hogy milyen szakra mennek a hallgatók, mondjuk pályakezdők, nagyjából lehet tudni, hogy mit fognak tudni onnan magukkal hozni. Ezért mondom én azt, hogy sokkal inkább az egyéni képességeiken múlik a dolog, mert nagyjából, amit hozni tudnak közel ugyanaz.” Azokban az esetekben, amikor sok hasonló végzettségű pályázó közül van mód válogatni, a pályakezdők felvétele során elsősorban a személyes képességek szerint döntenek a vállalatok. Ezen **személyes és szociális képességek szerepét a prognózisok is fontos jövőbeli sikerkritériumokhoz sorolják, amely a munkáltatók gyakorlatában már egyértelműen tapasztalható is. Ugyanakkor, úgy tűnik, a kínálat még nem alkalmazkodott megfelelően,** ezek hiányára „panaszkodnak” a vállalati képviselők, így még mindig szűrőfeltételként jelenik meg a kiválasztás során. A „csillogó szemek”, a motiváció még mindig sokakban hiányzik. Vagy talán csak az eligazodás hiánya érződik, hogy a pályakezdők nem látják át a szakmák működését, emiatt nem találják a helyüket a munka világában?

Interjúalanyaink azonban beszámoltak olyan esetekről is, amikor a hard skillek felé billen inkább a mérleg a kiválasztás során. Ezt elsősorban a műszaki végzettséggel rendelkezők esetében tapasztaltuk a kutatásunkban. A pozícióhoz kapcsolódó szakmai szempontok nagyobb hangsúlyt kapnak a kiválasztásban. Különösen a speciális tudást igénylő munkakörökben nagyobb a tolerancia a soft skillek megléte tekintetében. Ez a legmarkánsabban a számítástechnikai területén jelent meg. Ezen a szakterületen sokszor már a végzettség sem számít, csak az, hogy képes-e megoldani egy problémát a pályázó vagy elvégzett-e egy munkát. Itt az elvárásokban a soft skillekkel szemben sokkal elnézőbbek is a vállalkozások, „elsősorban a szakmai kompetenciák fontosak és utána jönnek a személyes kvalitások, de megint szeretném hangsúlyozni, hogy programozókról beszélünk”. **Azokban az esetekben, ahol új speciális szaktudásokat, a különlegeset keresik,** „hogy autodidakta módon mennyit szedett össze, az nagyon sokat mutat és segít

is, mivel látjuk, hogy érdekli, amivel foglalkozik, ez úgy alakul ki, hogy a legtöbb fejlesztő hobbiként tekint a programozásra”.

6.2.3. Munkáltatói kompetenciaelvárások piaci elemzése

Ebben a fejezetben a *kvalitatív kutatás során feltárt frissdiplomásokkal szembeni munkáltatói elvárásokat piaci szemléletben vizsgáljuk*. A kutatásunkban feltárt kompetenciaelvárások tartalmi összetevőit két lépésben, az árupiaci folyamatok és a munkaerőpiaci kínálat kapcsolatában elemeztük. **Első lépésben** azt vizsgáltuk, hogy a munkáltatók kompetenciaelvárásaiban mely kompetenciák mentén figyelhető meg a jövőbemutató tendenciák szerint elmozdulás, elindult-e a kompetenciaelvárások átrendeződése, milyen változások tapasztalhatók a keresleti oldalon a munkáltatók kompetenciaelvárásaiban. **Második lépésben** a munkáltatók diplomás pályakezdekők felkészültségével kapcsolatos tapasztalatait vizsgáljuk annak érdekében, hogy megismerjük, hogyan érzékelik a munkaerőpiacon megjelenő kínálatot, milyen könnyen találnak a kompetenciaelvárásaiknak megfelelő pályázókat, mennyiben jelent akadályt a kínálati oldal lassú reagálása a jövőbeni terveik megvalósításában. Ezen piaci vizsgálatainak eredményeit a fejezet végén összegzem. Tekintettel arra, hogy elemzéseinket kvalitatív kutatási eredményekre építettük, kizárólag a munkaerőpiacon megjelenő gondolkodási mintázatokat kívántunk feltárni.

1.vizsgálat: Feltárt munkáltatói elvárások a munkaerőpiaci prognózisok tükrében

Az első vizsgálat arra irányul, hogy a munkáltatók jelenleg tapasztalható követelményei mennyiben „egyezőek” azokkal a sikerkritériumokkal, amelyek a szakértői csoportok a munkaerőpiaci változásokat előrejelző prognózisokban meghatároznak. A kérdés a szervezetek „kettős feladatához”, a kompetenciák időbeli relevanciájához kapcsolódik, amelyet a szakirodalmi részben is bemutattunk. A vállalatoknak egyrésztől biztosítaniuk kell a jelenbeli siker feltételeit, ugyanakkor a hosszútávú sikert biztosító feltételeket is az életben maradáshoz. A munkavállalókkal szembeni követelmények megfogalmazása ennek megfelelően akkor „megfelelő”, ha a jövőbeli személyes sikerkritériumokat is biztosítja a vállalat számára. Ha egy vállalat „csak” a jelenbeli sikerkritériumokra fókuszál, azzal „konzerválja” a jelenlegi helyzetet, és nem biztosítja a jövőbeni siker alapfeltételeit. Erre a feltételezésre épülve a hazai munkáltatók jelenlegi elvárásait a szakértői csoportok által összeállított prognózisok eredményeivel hasonlítottuk össze. Mintegy „best practise”-ként tekintve ezekre, amelyek a jövőbeni sikerre fókuszálnak a követelmények meghatározásánál. A vizsgálat során ennek megfelelően a munkaerőpiaci prognózisokban megfogalmazódott kompetenciartalmakat vetettük össze a mélyinterjúk kutatásunkban feltárt kompetenciaértelmezésekkel.

A munkaerőpiaci változások pontos meghatározása, hogy a kompetenciaelvárások átrendeződése során mely képességek és tudások szerepe növekszik, és melyik csökken a munka világában, nem bejósolható pontosan. Jövőre vonatkozó előrejelzéseiket a munkaerőpiaci elemzések (ITF 2011; Cedefop, 2018; PWC, 2013; PWC, 2017; Manpower, 2016; EURYDICE, 2010; World Economic Forum, 2016; GVI 2017) általában nagy elemszámú nemzeti és a nemzetközi mintán készített vállalati kutatások alapján készítik, amit időnként munkavállalók megkérdezésével és a munkaerőpiacra rálátó szakértők bevonásával is kiegészítenek. A munkaerőpiaci változások elemzésével, és a várható tendenciák prognózisával (Benade, 2014; Hilton, 2008; McNamara, 2009;

Allen-Velden, 2012; Velden-García 2010; Schomburg, 2010; Teichert, 2007; Saviskas et al, 2009; Rosenbaum-Binder, 1997; ACT, 2011, Harangi, 2010; Szabó, 2011; Tongori, 2012; Sági, 2013; Polónyi, 2010; Kiss-Répáitzky, 2012; Veroszta, 2016; Tóth és társai, 2017) számos tudományos kutatás is foglalkozik.

Széles vállalati minta megkérdezésére épülő prognózisokban (IFTF, 2011; Cedefop, 2018; PWC, 2017; Manpower, 2016; EURYDICE, 2010; World Economic Forum, 2016; GVI 2017) számos újfajta tudás és képességigénnyel találkozhatunk, amelyek a korábbiaknál összetettebb, magasabb szintű kompetenciaprofílt körvonalaznak. A munkavállalók által érezhető új elvárások az ipari társadalmak alapvető elvárásaival sokszor gyökeresen ellentétes attitűdöket, sokkal kiegyensúlyozottabb önértékelést, alkalmazható szakmai tudást, kreativitást, szociális képességeket és maximális rugalmasságot, tanulási képességeket követel. Harangi (2010) úgy véli, hogy „a tudásgazdaságok meghatározó jelentőségű szereplői a naprakész (upskilled) kompetenciával felvértezett munkavállalók”. Ezen belül kiemelkedő szerepe van a tudásmunkásoknak (knowledge workers), *„akik problémamegoldó képességükkel, kreativitásukkal még inkább húzóerői a legfejlettebb technikára épülő gazdaságnak.”* (Harangi, 2010, 21.o.) A széleskörű, sokszor új szakterületek megismerését is igénylő ismeretek és képességek magas szintű általános képzettségre épülve folyamatos tanulással szerezhetők meg, amely többféle munka ellátására is alkalmassá teszi a munkavállalót. A növekvő igényeket a nemzetközi munkaerő-piaci felmérések is igazolják, a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya folyamatosan emelkedik a foglalkoztatásban (Cedefop, 2015), és a magasabb igények terjedése előreláthatólag a jövőben is folytatódik (Szabó, 2011). A magasan képzett munkaerőigény 44,1%-os szintjéről egy előrejelzés szerint 2025-re 90%-os lesz a képzett munkakörök aránya (Cedefop, 2013). Ezt a vállalatvezetők várakozásai is alátámasztják (PWC, 2017), akik nemcsak a magas iskolai végzettség, a kognitív jellemzők, hanem a személyes és szociális kompetenciák terén is magasabb szintű elvárásokat támasztanak már. Várhatóan ezen különböző munkaszituációkban is alkalmazható, a tapasztalatokkal tovább vihető, „transferable” képességek szerepe növekszik leginkább a jövőben (McNamara, 2009). A Manpower (2013) vállalati körben végzett kutatásában a vállalatok a megfelelő munkaerő megtalálása során a legfőbb akadályozó tényezőként a tapasztalat hiányát, „hard” és „soft skills” hiányokat és az iparág-specifikus képesítés hiányát említették. A PWC Talent programjában a vállalatvezetők arról számoltak be, hogy olyan munkaerőt keresnek, akik rendelkeznek ambícióval, lelkesek, érdeklődők, erős a teljesítményorientációjuk, a kihívások felé néznek és képesek együttműködni (PWC, 2017). A változó környezetben születő innovatív vállalati megoldások (PWC, 2014) általában sokkal nagyobb rugalmasságot és önállóságot követelnek a munkavállalóktól a korábbiakhoz képest. Ez összhangban van Kiss-Répáitzky (2012) megállapításával, mely szerint *„napjaink munkahelyei sokkal inkább egyfajta felelősségteljes, öngondoskodó attitűdöt várnak el a dolgozóiktól, arra törekcsenek, hogy a dolgozók azonosuljanak a szervezeti értékekkel és célokkal.”* (Kiss-Répáitzky, 2012, 16. o.) A munkavégzés „lazább” kapcsolataiban a hangsúly a feladat elvégzésére irányul. (Szabó – Hámori, 2006.) A horizontális vezetési struktúra nagyobb autonómiát ad korábbi hierarchikus szervezetekben tapasztaltakhoz képest minden munkavállalónak. Mindezek jelentősen *„befolyásolják a szükséges kompetenciák értékét és tartalmát”*, írják a diplomás az európai pályakövető kutatások tapasztalatai alapján a kutatók (García-Velden, 2010, 49.o.).

A jövőbeli személyes sikerkritériumok prognosztizálására a munkaerőpiac meghatározó szereplőit kérte fel az IFTF (2011) és a Word Economic Forum (2016). A szakértői

vélemények alapján összeállított legfontosabb személyes jellemzőket mutatja az 1. táblázat.

<i>IFTF prognózisa</i>	<i>Word Economic Fórum prognózisa</i>
Értelemmel végzett munka (Sense making)	Komplex problémák megoldása
Társas intelligencia	Kritikus gondolkodás
Újfajta, rugalmas gondolkodás	Kreativitás
Több szakterületen való jártasság	People management
Multikulturális kompetenciák	Együttműködés másokkal
Kreatív gondolkodás (design mindset)	Emocionális intelligencia
Számítástechnikai gondolkodás	Helyzetfelismerés és döntéshozatal
Információfeldolgozás és erőforrások optimális felhasználása (Cognitive Load management)	Szolgáltatási szemlélet
Új média használata	Tárgyalási készségek
Együttműködés virtuális térben	Rugalmas gondolkodás

27. táblázat: 2020-ra prognosztizált sikerkritériumok, prognózisok alapján összeállított táblázat (IFTF, 2011) (World Economic Forum, 2016)

A munkaerőpiaci elemzések alapján körvonalazódó munkáltatói kompetenciaelvárások tartalmi összevont elemzésünkhöz a vizsgálatainkban alkalmazott kompetenciakategóriák mentén gyűjtöttük össze. Tekintettel arra, hogy az önálló munkavégzés, az együttműködés és kommunikációs kompetenciák a prognózisokban szorosan összekapcsolódó, alapvető elvárások, ezeket egy kategóriaként kezeltük ebben a vizsgálatban. A vizsgált kompetenciák körét ugyanakkor egy, a prognózisokban szereplő új elemmel bővítettük, a digitális kompetenciával.

- **A munkavégzéshez szükséges személyes és szociális képességek** a nemzetközi (PWC, 2017; Manpower, 2016) és hazai (Kiss, 2010; Várhalmi-Tóth, 2012; Tóthné Téglás-Hlédik, 2014) munkaerőpiaci elemzésekben nagyon hasonló tartalommal jelennek meg a jövőbeli sikert meghatározó alapvető kritériumként. Egyes kutatók „transferable” képességeként említik ezeket (McNamara, 2009) arra utalva, hogy a munkavégzést kontextustól függetlenül megalapozhatják. A személyes kompetenciák közül Harangi (2010) a motivációs készséget és a kutatásra nyitott pozitív attitűdöt emeli ki [EH1], az IFTF (2011) prognózisa az újfajta, rugalmas gondolkodást, a World Economic Forum előrejelzése (2016) az emocionális intelligenciát. A PWC (2017) vezérigazgatói felmérésében arra hívja fel a figyelmet, hogy a jövő munkavállalóitól a munkavégzés korábbinál sokkal rugalmasabb hozzáállást és nagyobb fokú önállóságot követel, ennek megfelelően ambiciózus, lelkes és erős teljesítményorientációjú munkavállalókra van szükség a vállalatoknak jövőbeni terveik megvalósításához. A szociális kompetenciák közül az IFTF (2011) prognózisa a multikulturális és virtuális térben való együttműködés szerepét emelik ki, Harangi (2010) a hatékony kommunikáció szükségességét szóban és írásban, valamint szűk körben és nyilvános terepen egyformán fontosnak tartja.
- **A szakmai elvárásokkal kapcsolatban** egyes munkaerőpiaci előrejelzések (Manpower, 2016) újfajta szaktudásokat és egyre specifikusabb

kompetenciaelvárásokat prognosztizálnak, tekintettel a gyors technológiai változásokkal összefüggésben megjelenő új szakmákra. Az előrejelzésekben (PWC, 2017; IFTF, 2011) megfogalmazódó magasabb szintű önállóság és magas szintű problémamegoldási képességek is magas szintű szakmai elvárásokat feltételeznek. Az IFTF (2011) prognózisában ugyanakkor a több szakterületen való jártasság is szerepel. A speciális szakmai elvárások és a sokféle tudástartalmak egymással ellentétesnek tűnő jóslatai arra utalhatnak, hogy a szakmai elvárások tekintetében az egyes munkáltatók eltérő megoldásokban gondolkozhatnak

- **A tanulási kompetencia** a várható munkaerőpiaci trendek alapján kulcsfontosságú szerepet kap a jövő munkavállalói sikerességben. A munkakörök kiterjesztése és gazdagítása többféle kompetencia együttes jelenlétét igényli, mely a sokoldalú (verzatil) és tanulni képes (docilis) munkavállalókat preferálja (Szabó - Hámori, 2006). A tanulás új tartalmat kap, már nemcsak a külső irányításra végzett tanulásról, hanem - ahogy Cserné (2017) megfogalmazza - az *„önirányított tanulásról” beszélünk, amely „az egyén számára lehetővé teszi, hogy befogadja, elemezze az új információkat, amelyek szükségessé teszik, hogy saját élethelyzetén változtasson, és ezt végre is tudja hajtani”*. (Cserné, 2017, 1.o.) A „tanulás tanulása” szűkebb értelmezésben tanulási készségeket és technikákat jelent. Habók (2004) a tanulást tágabban értelmezi: *„magasabb szintű kognitív képességek, problémamegoldás és az információfeldolgozás magasabb szintű alkalmazását jelenti. Ebben az értelmezésben maga a tanulás jelenti az eszközt.”* (Habók, 2004, 443.o.) Az új elvárás a nemzetközi DPR kutatások alapján Sági (2013) így összegezte: *„nem csak arra kell képessé válniuk, hogy a saját szakterületükön gyors tempóban újítsák meg tudásukat, hanem gyakran multidiszciplináris jártasságokkal is fel kell, hogy „tárazzák” magukat – és főképp képesnek kell lenniük arra, hogy a folyamatosan változó kihívásoknak ne egyszerűen csak megfeleljenek, hanem azokban az új lehetőségeket lássák.”* (Sági, 2013, 111.o.).
- **A problémamegoldási kompetencia** jövőbeni munkaerőpiaci szerepét, "húzóerejét" Harangi (2010) a tudásmunkások, „knowledge workerek” kapcsán határozza meg, akik értelmezésében naprakész kompetenciákkal felvértezett, magas problémamegoldási képességgel rendelkező, kreatív munkavállalók. Az IFTF (2011) és a World Economic Forum (2016) prognózisai a rugalmas, de ugyanakkor kritikus gondolkodás képességét emelték ki, valamint az információfeldolgozás, a helyzetfelismerés és döntéshozatali képességek jelentőségét hangsúlyozzák a jövő munkavállalói sikerében. A World Economic Forum (2016) kutatásai alapján által összeállított kritériumlista első helyére került a komplex problémák megoldása. A munkaerő-piaci prognózisok a munkavállalói felelősség- és kockázatvállalási készség, valamint a kreativitás szerepének növekedéséről szólnak.
- **A digitális kompetenciák**, azaz az információs és kommunikációs technológia (IKT) műveltség szerepe a 21. század embere számára már vitathatatlan. Ezen új kompetencia meghatározására nincs egységes definíció, egyre bővülő, új elemeket tartalmazó értelmezések látnak napvilágot (Tongori, 2012). A digitális kompetencia elnevezésében és tartalmában is változó, Tongori (2012) kiemeli, hogy *„a szakirodalomban már nemcsak a számítógép, a digitális mobil eszközök és az alapvető szoftverek ismeretét és alkalmazását foglalja magába, hanem a kognitív képességeket, a szociális, a felelősségteljes használatra vonatkozó jogi és etikai kompetenciákat és a technológiai műveltséget is. Az IKT műveltség összetevői pedig egyre inkább beágyazódnak a 21. századi képességek mind komplexebb rendszerébe.”* (Tongori, 2012, 44. o.). Harangi (2010) az analitikus képességeket, az IFTF (2011) a

számítástechnikai gondolkodást és az új média használatát is belevették a sikerkritériumok közé.

Ezen munkaerőpiaci prognózisokban megjelenő kompetenciataralmakat a ***mélyinterjúk kutatásunkban a frissdiplomásokra vonatkozóan feltárt kompetenciaértelmezésekkel összevetve*** az alábbi megállapításokat tettük:

- **Az önálló munkavégzést** segítő személyes kompetenciaelvárások, a szociális kompetenciaelvárások tekintetében a vizsgált mintában szereplő munkáltatók a várható trendekhez nagyon hasonló tartalommal rendelkező elvárásokat támasztanak. Ezek az ún. „transferable” átvihető kompetenciák, amelyek egyre magasabb alapvető munkavállalói követelményeket határoznak meg a munka világában.
- A munkaerő-piaci prognózisokban a **változni képes, verzatil munkaerő, aki a folyamatosan képezi magát**, olyan kompetenciakritérium, amely a munkavállalók jövőbeli sikerét egyértelműen meghatározhatja. Ez a fajta kompetenciaelvárás a mintánkban lévő munkáltatók gyakorlatában még ritkán jelent meg ilyen mély tartalommal. Az interjúalanyaink a nyitottságot, a tanulási hajlandóságot alapvetően fontosnak tartják, a „csillogó szemeket” keresik, de a tanulási készségeket kevésbé szűrik a kiválasztás során. A tanulás felelőssége ezeknél a vállalatok oldaláról azonban fokozatosan az egyénre hárul, de voltak olyan szervezetek is, amelyek a tanulást már közös felelősségnek tekintik. A számítástechnika területén működő vállalkozások esetében tapasztaltuk, hogy „már csak” a tanulás végeredményét vizsgálták. Ez a fajta hozzáállás már nagyon közel áll ahhoz a sikeres jövőbeli munkavállalói képhez, amely az öngondoskodó, a feladat megoldására fókuszáló, a változó környezettel folyamatosan lépést tartó „szabad ügynökként”, intellektuális tőketulajdonosokként határoznak meg a jövőkutatók.
- A prognózisok a szervezeti változások hatására a **felelősségi határok bővülését** jósolják, amelyben a hangsúly a feladatmegoldáson van. A **probléma-megoldási kompetenciaelvárások tartalmának meghatározásában** ezt az elmozdulást még kevésbé tapasztaltuk az interjúk során. Vannak szervezetek, ahol az interjúalanyok azt emelték ki, hogy a pályakezdők fokozatosan kaphatnak egyre nagyobb felelősséget. Míg máshol inkább meghatározott kereteken belül tevékenykednek. A számítástechnika területén működő vállalkozás esetén tapasztaltunk nagyobb „bátorságot” ebben a tekintetben, ahol a hibázás, mint az új megoldások megszületésének alapja, alapvető „elvárás”. Ezen kompetenciaelvárás tekintetében az tapasztaltuk, hogy úgy jelennek meg a magasabb szintű elvárások, ahogyan a vizsgált munkáltatók felelősséghez fűződő viszonya változik.
- A **digitális kompetenciaelvárások** a prognózisokban egyre bővülő tartalommal jelennek meg. Primer kutatásunkban ennek megfelelő tartalommal nem jelent meg ez az elvárás, alapvető számítástechnikai ismeretek iránti igény fogalmazódott meg.

2.vizsgálat: A munkaerőpiaci kínálat hatása a munkáltatói követelményekre

Elemzésünkben második lépésben azt vizsgáltuk, hogy milyennek látják a munkáltatók a frissdiplomások felkészültségét az elvárásaikhoz képest. Mélyinterjúk kutatásunkban a kiválasztási szakemberek által a frissdiplomások felvétele során szerzett tapasztalataik alapján érzékelt kompetenciakínálatot vizsgáltuk. A frissdiplomások felkészültségéről alkotott képet a munkáltatók elvárásaihoz képest vizsgáltuk. A jelen elemzésben vizsgált kompetenciakategóriák mentén az alábbi megállapításokat tettük.

- A **személyes és szociális kompetenciák** mentén a kutatásunkban részt vett munkáltatók vegyes tapasztalatokról számoltak be. Úgy tűnik, a kínálat ezen a téren

csak részben alkalmazkodott az elvárásaikhoz, így a megkérdezett cégek elsősorban ezen kompetenciák mentén szűrik a kiválasztáskor a pályázókat.

- **A szakmai elvárások** a diplomás pályakezdők kiválasztásában kevésbé hangsúlyosak az interjúalanyok szerint. A szakmai elhivatottság alapján azonban szűrnék ezek a cégek, mert úgy érzékelik, hogy itt vegyes a kínálat. Ettől a speciális, újfajta szakismeretet igénylő szakterületeken találtunk eltérő gyakorlatot, ahol magas szintű szakmai és problémamegoldási képesség alapján döntenek a kiválasztáskor. Ezekben az esetekben viszont a felvétel során a „soft skillek” gyakran háttérbe szorulnak.
- **A tanulási és problémamegoldási kompetenciák** esetében nagyon eltérő elvárási szintet tapasztaltunk az interjúk során. Ehhez kapcsolódóan nagyon eltérően ítélték meg a frissdiplomások felkészültségét is. Interjúalanyaink ezen tapasztalatai alapján úgy tűnik, hogy a munkáltatók és a munkavállalók esetében is átalakulóban van ezen kompetenciák értelmezése.
- **A digitális kompetenciák** esetében a megkérdezett munkáltatók a frissdiplomások felkészültségét jobbnak érezték elvárásaikhoz. Interjúalanyaink tapasztalatai alapján úgy tűnik, hogy a kínálat „hajthatja” feljebb majd a követelményeket.

A két piaci szemléletű vizsgálat eredményeinek összegzése

Összehasonlító elemzésünk eredményeit a 28. táblázatban foglaltuk össze a vizsgált kompetenciakategóriák mentén. A táblázat első oszlopában a munkaerőpiaci elemzések alapján körvonalazódott, a jövő munkavállalói sikerkritériumait gyűjtöttük össze. Primer kutatásunk során feltárt frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárások értelmezéseit a második, a munkáltatók frissdiplomások felkészültségével kapcsolatos tapasztalatait a harmadik oszlopban foglaltuk össze.

<i>Kompetencia-csoportok</i>	Prognosztizált jövőbeli kompetencia-kritériumok (munkaerőpiaci elemzések alapján)	Munkáltatók által támasztott jelenlegi kompetenciaelvárások (mélyinterjú eredményeiből)	Tapasztalatok a pályakezdők felkészültségéről (mélyinterjú eredményeiből)
<i>Önálló munkavégzést szolgáló személyes kompetenciák</i>	Egyre nagyobb igény a felelősségteljes, proaktív önálló munkavégzésre, önmenedzselésre	Egyértelműen megjelenő alapelvárások minden munkakörben, „stabil” kompetencia, ami jelenben tapasztalható és jövőbeli sikerkritérium is;	„Polarizált pályakezdői réteg”: nagyon jó és nagyon rossz tapasztalatok is
<i>Szociális kompetenciák: együttműködési és alapvető kommunikációs kompetenciák</i>	Szociális képességek szerepe nő, multikulturális környezetben is	de a nyelvtudás nem volt mindenhol elvárás	Vegyes tapasztalatok; műszaki végzettségük gyengébbek ebben, különösen IT területen tapasztalták
<i>Szakmai kompetenciák</i>	Fokozódó specializáció, magasszintű szakmai képességek	Pályakezdők esetében a szakmai alapokat, szakmai érdeklődést várják el, a magasabb szintű elvárások csak később jelennek meg	Eltérő tapasztalatok, szakmában való eligazodás, a rálátás hiányzik
<i>Tanulási kompetenciák</i>	Élethosszig tartó tanulás: képes önállóan	A prognózisok szerinti értelmezés még kevésbé tapasztalható, a	Érdeklődésről, tanulási motivációról vegyes kép, tanulási képességekre a

	irányítani a fejlődését, fejlődési célokat kitűzni és tanulni	szervezetek tanuláshoz fűződő viszonya sok helyen átalakulóban van	tanulmányokból következtetnek
<i>Probléma-megoldási kompetenciák</i>	Magasfokú felelősségvállalás, komplex feladatok megoldása, kreativitás	A prognózisok szerinti értelmezés még nem általános a megkérdezett munkáltatóknál, a felelősségátadási gyakorlatuk még sokszor inkább óvatos vagy átalakulóban van	Igényektől függően, van ahol az alázatot, és van ahol éppen a „bátorságot” hiányolták a hibázás során
<i>Digitális kompetenciák</i>	Modern digitális eszközök felelősségteljes használata, analitikus képességek, együttműködés a virtuális térben	Kutatásunkban alapvető számítástechnikai eszközök használata jelent meg, a prognózisokban szereplő tágabb értelmezést nem tapasztaltuk	A pályakezdőket az idősebb kollégákhoz képest sokkal jobbnak vélték ezekben a kompetenciákban

28. táblázat: Összehasonlító elemzés eredményeinek összegzése, saját szerkesztés

Kvalitatív kutatásunk keretei és a módszertan szubjektivitása a kutatás eredményeinek értelmezésének lehetőségeit erősen behatárolják, a teljes hazai munkaerőpiacra megállapításaink nem vonatkoztathatók. Tekintettel arra azonban, hogy a kutatás feltáró céllal készült, úgy véljük eredményeink hozzájárulhatnak a hazai munkaerőpiacon tapasztalható kvalifikált munkaerőhiány kompetenciaösszetevőinek és a szereplők alkalmazkodásának mélyebb megértéséhez. A bemutatott elemzések megalapozhatják egy újabb kvantitatív kutatás előkészítését, amelyben a feltárt munkáltatói mintázatok és az eltérések mögött meghúzódó okok tovább vizsgálhatók.

6.2.4. Vállalatok kiválasztási gyakorlata

A pályakezdők alkalmazását elsősorban a fiatalok rugalmassága, jó alkalmazkodó képessége, lelkesedése és nyitottsága miatt tartják előnyösnek a felmérésben részt vett cégek, „*Bennük ott van az, hogy le akarnak tenni valamit az asztalra*”, „*nagyon lelkesek*” és „*jobban hajlítható még a tudásuk*”, fogalmazták meg az interjúalanyok. Többen említették az újító ötleteket, a friss szemmel meglátott javaslatokat, amit a friss tudással rendelkező fiatalok behozhatnak a vállalat életébe. „*Új szemléletmód, az innovatív gondolkodás, megkérdőjeleznek, meg mernek kérdőjelezni dolgokat*” sőt „*egy kicsit meg-challenge-li a többi embert is, egy kicsit felszínre hozza a versenyszellemet, hogy: Jé, hát ő ezt is tanulta?*”, teszi hozzá egy gyógyszeripari cég képviselője. Voltak, akik a költséghatékonyságot is kiemelték.

Kvalitatív kutatásunkban a szervezetek **pályakezdők felvétele során kialakított HRM gyakorlatát öt szempont szerint vizsgáltuk:**

- 1) milyen módon kerülhetnek diplomás pályakezdők a szervezetbe
- 2) ki és hogyan állítja össze a pályakezdőkkel szembeni követelményeket
- 3) hogyan zajlik a kiválasztási folyamat, milyen kiválasztási eszközöket használnak
- 4) hogyan rendeződnek a kompetenciaelvárások a döntéshozók gondolkodásában
- 5) milyen módon támogatja a szervezet a személyes kompetenciák fejlesztését, meglétét

Az első három szempont szerinti elemzést a mélyinterjú bevezető kérdésblokkjában feltett kérdések alapján végeztük el. A kompetenciák rendeződésére vonatkozó elemzésünket a mapping alapján készítettük. A szervezeti tényezőkre vonatkozóan az 5 kiemelt kompetencia értelmezése során feltett kapcsolódó kérdésekre kapott válaszokat dolgoztuk fel.

Diplomás pályakezdekőknek kínált „bejutási utak”

Mélyinterjúk felmérés eredményei alapján a pályakezdő diplomás fiatalok számára a **vállalatok négyféle lehetőséget nyújtanak**. A fiatalokat gyakran már tanulmányaik alatt „beugró” pozíciókba vagy gyakornoki programra veszik fel a vállalatok, és a későbbiekben innen léphetnek tovább a vállalaton belül magasabb pozíciókba. A harmadik lehetőséget azok a vállalatok kínálják, amelyek a tehetségek felkutatására törekedve az utánpótlás-nevelő programjukba keresnek fiatalokat. Ugyanakkor a megüresedett meglévő pozíciókba a vállalatok gyakran inkább tapasztaltabb munkavállalókat keresnek, nem tudnak pályakezdőt alkalmazni.

- Azoknál a vállalatoknál, amelyekben úgy nevezett **„beugró” pozíciókba** vesznek fel még a végzés előtt álló fiatalokat, általában egyszerűbb adminisztratív feladatokat kell ellátnia a fiatal munkavállalóknak, vagy asszisztensi pozícióba kerülnek. Sok utolsó éves hallgatót alkalmaznak a call centerekben és ügyfélszolgálati munkakörökben is. A későbbiekben innen biztosítanak továbblépési lehetőségeket a jó teljesítményt nyújtó fiatalok számára.
- A megkérdezett vállalatok közül többen arról számoltak be, hogy **gyakornoki programokon keresztül** vesz fel pályakezdekőket, áthidalva ezzel a pályakezdekők gyakorlati hiányosságait. A felmérésben részt vett multinacionális vállalatnál és műszaki területen dolgozó vállalatoknál több szakterületen is kerülhetnek pályakezdők vagy végzés előtt álló diákok a csapatba, ahol idővel egyre nehezebb feladatokat ellátva hosszú távon szakértővé válhatnak. *„Azt figyeljük, hogy jók legyenek az arányok, de az esetek többségében alulról kell pótolni, lehetőség szerint alulról. Akkor itt szocializálódik, itt nevelkedik, ezeket a rendszereket tudja. Tehát alulról.”* (mérnökiroda vezetője)
- Voltak, akik **utánpótlás-nevelési céllal** hirdetnek pályakezdekők számára pozíciókat. Az ilyen gyakorlatot folytató nagyobb vállalatoknál „bevett” gyakorlat, hogy évről évre meghirdetik az ún. trainee pozíciókat, amelyekre limitált a belépés, a tehetségesebb fiatalokat keresik, és tudatosan alakítják a betanulásukat. *„Az volt mindig az elképzelés, hogy egy ezerkétszáz fős vállalat az elég nagy, és fontosabb az, hogy tehetséges legyen, és az egy év alatt majd kialakul, hogy hol. És az volt a tapasztalat, ..., hogy annyira megszerették a traineeeket, hogy nehéz volt őket bent tartani a rotációba, ...az osztályon is marasztalták.”* (nagyvállalat HR vezetője) A kisebb szervezetek képviselői rugalmasabb gyakorlatot folytatnak, egy tehetséges pályázó esetén akár átszabják a pozíciót. Egy informatikai termékeket forgalmazó cég képviselője így fogalmazott, *„mindenki annyit csinál a munkaköréből, amennyit megálmodott”*.
- A pályakezdekők alkalmazása a **megüresedett pozíciók** esetében viszonylag ritkábban fordul elő. *„Iparágunk is azt követeli meg tőlünk, hogy mindig a versenytársak előtt járjunk és egy nagyon komoly szaktudással, felkészültséggel rendelkezünk”* emeli ki egy multinacionális vállalat képviselője. Az erős versenyben, valamint a szoros létszámgazdálkodásnak köszönhetően gyakran *„minél hamarabb harcra vethető embereket”* keresnek a vállalatok, mivel *„hirtelen, gyorsan terület teljesítést kell csinálni, és nem maradhat terület parlagon sokáig”*, fogalmaznak az interjúalanyok.

Követelmények meghatározása

A pályakezdőkkel szemben támasztott követelmények meghatározásával kapcsolatban a **megkérdezett vállalatok ötféle gyakorlatról számoltak be**. Sok esetben a szakmai vezetők állítják össze az elsősorban "pozíciófüggő" elvárásokat. Van, ahol a HR szakterület ehhez „hozzáteszi” a vállalati beilleszkedést biztosító követelményeket, és van ahol az elvárások azonos értelmezése kompetenciakatalógust is használnak. A kutatásban részt vett vállalatok közül volt két olyan, amely a szervezeten belül erről folytatott kommunikációnak köszönhetően egységes vállalati kompetenciaelvárásokról számolt be, amelyeket nemcsak a kiválasztás során, hanem a fejlesztésben is használnak. Voltak, akik a követelmények meghatározásának nehézségeiről számoltak be.

- A meghirdetett pozícióval kapcsolatos követelményeket sok esetben az **”üzleti terület” határozza meg**, a követelmények meghatározása kizárólag az ő tapasztalataikra épül: *„...a terület vezetőknek már a sok éves tapasztalat után, már a fejükben megvan az a kompetencia készlet, amiket ők elvárnak, és az, hogy már sok gyakornoknak látták a fejlődését, pályakezdőknek a fejlődését. Hogy mi az, ami elvárható.”* Azoknál a cégeknél, ahol a cég működése a projektekre épül, ott az aktuális feladatok alapján határozzák meg a követelményeket, *„van egy projekt, ez kell bele, ezek a kompetenciák kellenek.”*
- A kiválasztással foglalkozó HR szakemberek között voltak, akik arról számoltak be, hogy a szakmai vezetőket ők segítik ebben a munkában, *„hogy valóban ne csak technikai, hanem soft skill oldalról is meglegyenek ezek az elvárt készségek”*. Ezekben a szervezetekben a **HR szakértő teszi hozzá azokat az általános munkavállalói elvárásokat**, amelyek az adott vállalatban belüli érvényesüléshez, beilleszkedéshez szükségesek.
- A megkérdezett vállalatok egy része tudatosan áll a kiválasztási döntésekhez, alaposan előkészítve a döntést olyan letisztult követelményeket ír ki az álláshirdetésekben, amelyeket valóban fontosnak tart a szervezet, *„nem csinálunk felesleges köröket magunknak sem, hiszen egyre kevesebb az erőforrásunk”*. Átgondoltabb döntésre utal két cég esetében az, hogy a követelmények kialakításakor kompetenciamátrixot készítenek, vagy az, hogy **a cég által összeállított kompetenciakatalógus áll rendelkezésre** az elvárások egységes értelmezése érdekében.
- A kutatásban részt vettek között voltak olyan vállalatok is, amelyek **egységes vállalati kompetenciaelvárásokat alakítottak ki**. *„Nemcsak jól hangzó szlogenek, hanem a mi vállalatunk tényleg hangsúlyt fektet ezeknek a viselkedéseknek vagy kompetenciáknak a meglétére, fejlesztésére. A saját munkavállalók esetében is, illetve amikor új munkatársat keresünk”*. (egy nagyvállalat HR szakembere) Más arról számolt be, hogy a *„meghatározott kompetenciákat közösen állítottuk össze a vezetőkkel”*, amelyekről évről évre a vállalat különböző fórumain folynak egyeztetések azok tartalmát és szerepét pontosítva a szervezet életében.
- A kompetencia fogalmakkal való gondolkodás tekintetében voltak olyanok, aki nagyon természetesen fogalmazták meg elvárásaikat a szubjektív tényezők esetében is, és voltak olyanok is, **akik a kiválasztási kritériumok meghatározásának nehézségeiről számoltak be**, *„Vannak olyan készségek, amiket nagyon nehéz szavakba foglalni, hogy elvárunk egy alázatosságot, ezt nagyon nehéz megírni.”* Egy interjúalany így fogalmazott a kompetenciákkal kapcsolatban *„néhányik már nekem kicsit közhelyes”,* és valójában az sem *„meglepő”,* hogy a kommunikáció fontos a munka világában. A hirdetésekben megfogalmazott kompetenciaelvárások a jelöltek számára is *„közhelyesnek”* tűnhetnek, pedig a cégek számára igen fontos feltételt jelentenek: *„tényleg érződjön rajta az, hogy ennek a csapatnak a része akar lenni”,*

emeli ki az egyik cég képviselője. Egy gépgyártásban dolgozó HR szakember így fogalmaz: „*ezek azért alapvető dolgok, de borzasztó problémákat tud okozni, ha nincs rendben*”. Sokszor annyira egyértelműnek, elcsépeltnek tűnnek a hirdetésekben gyakran megjelenő elvárások, hogy már a vállalat oldaláról is sutának tűnhet a megemlítése: „*Mondhatnék ilyen nagy magasztos szavakat, mint hogy ambiciózus kollégát keresünk, aki képes önállóan dolgozni és nyitott a tanulásra. Pályakezdők esetében ez nagyon fontos, és ezt meg is tudom erősíteni*.” Ezt a problémát is praktikusán „feloldja” a gyakornoki program, ahol mindkét fél a munka közben megtapasztalhatja, mely elvárások fontosak valóban a számára: „*El kell tennie egy bizonyos időnek ahhoz, hogy ez kikristályosodjon, nem csak a munkáltató számára, hanem a munkavállalónak is, hogy egyáltalán jól érzi-e magát abban a pozícióban*.”

Kiválasztási gyakorlat

A felmérésben részt vett vállalatok **a pályakezdők felvétele során négyféle kiválasztási gyakorlatot folytatnak**. Vannak cégek, amelyek többlépcsős kiválasztási procedúrán keresztül választják ki fiatal munkatársaikat. Van, ahol a személyes interjúkon kell megfelelni, az IT területeken sokszor egy „munkával” lehet bekerülni, és van, ahol a „beugró” vagy a gyakornoki pozícióban nyújtott teljesítmény számít. A felvételtől a végső döntést minden esetben a szakmai vezetők hozzák.

- A vállalatok azon része, amelyek **többlépcsős kiválasztási folyamatról** számoltak be, sokféle kiválasztási eszközt kombinálva a helyzetnek megfelelően tudatosan alkalmaznak. Az előszűréskor az önéletrajzokon elsősorban a releváns tanulmányokat és tapasztalatokat keresik. Ez egyrészt az érdeklődési irányokat mutatja, hogy valóban ezen a területen szeretne dolgozni, másrészt az előzetes tapasztalat a gyorsabb betanulást is biztosíthatja. A kiválasztottak ezután különböző „szűrő” feladatokon esnek át, ezek lehetnek nyelvi felmérők vagy telefoninterjú, különböző szakmai (pl. programozási) feladatok, motivációs és képességtesztek (pl. szövegértés, logikus gondolkodás, számokkal való gondolkodás, gyorsaság, pontosság mérő teszt, stb.), IQ teszt, szakmai munka, portfólió bemutatása. A következő lépésben általában személyes interjúra kerül sor a HR szakértővel és a szakmai vezetővel. Ezek az interjúk sokszor a kompetenciák felmérést szolgálják, gyakran tesznek bele nehéz helyzetgyakorlatokat is. „*Amikor jön egy statikus, aki azt mondja, hogy én számolni fogok, és azt kérdezik tőle, hogy hogyan oldana meg egy emberi szituációt, az elég meglepő és furcsa*” (23) A magasabb beválási arányok érdekében van olyan vállalat, ahol próbanapot vagy Értékelő Központot is alkalmaznak, ahol a jelöltek munkához való hozzáállása, gondolkodása és készségei közvetlenül megfigyelhetők.
- A vállalatok egy másik csoportja **a felvételtől elsősorban személyes interjú alapján dönt**. „*A személyes az mindenképpen kell, és azt is lehet látni, hogy kinek milyen magabiztossága és érdeklődése van a szakmája iránt, ezt a testbeszédből, a mimikából a kérdésekből*” fogalmazza meg egy szoftverfejlesztéssel foglalkozó cég képviselője, aztán eldől „*a próbaidő alatt, hogy mennyire tud úszni a mély vízben*”. Az első benyomás szerepét több interjúalany is kiemelte. A szubjektivitást néhol a több szem elvével próbálják csökkenteni, a „*szimpatikus jelölteket behívjuk egy második körre*”.
- **A számítástechnika területén a cégek képviselői arról számoltak be, hogy ezen a területen az elvégzett feladatok alapján dől el, hogy ki-mit tud**. „*azért jön ide, mert megcsinált egy feladatot*”. Ezen a területen a végzettség sem jelent garanciát arra, hogy valaki meg tud oldani egy feladatot, illetve gyakran végzettség nélkül is eredményes lehet a munkájában, „*az IT-sok nagy része nem végzi el a felsőoktatást, nem fejezi be, ... a mi cégünkben 20-30%-ban vannak*”, nyilatkozta egy szoftverfejlesztő cég HR-

ese. Ezen a területen a belépő tehát a feladat megoldása, és csak ezután következik a soft skillek felmérése, hogy milyenek a tanulási képességei és mennyire illeszkedik a csapatba, nyilatkozta egy másik számítástechnikai vállalat képviselője.

- Azzal kapcsolatban, hogy **a kiválasztási döntések kockázatát a „beugró” pozíciók és a gyakornoki programok csökkenthetik**, a felmérésben részt vett interjúalanyok egyformán vélekedtek. *„Ezért is csináljuk a gyakornoki programot, hogy tulajdonképpen abban az 5 hónapban, amíg itt dolgoznak a diákok, ugye pontosan lehet látni, hogy mire lesznek képesek már hosszútávon.”* (egy műszaki vállalkozás vezetője) *„Ez egyfajta beilleszkedés, illetve egy harmonizáció a munka világával, és nagyon sok gyakornokunkat felvesszük főállásba, amennyiben erre lehetőség van”* mondta egy nagyvállalat HR vezetője is, akiben *„látjuk a potenciált”*. A *„saját nevelésből”* felvett pályakezdőkről *„már biztosan tudjuk, hogy mire képes”*, emeli ki egy kisebb vállalkozás vezetője a gyakornoki program előnyét a számukra. A gyakornoki programok mindkét fél számára az ismerkedés, az elvárások és a lehetőségek feltérképezését szolgálja, és így megkönnyíti a felek egymásra találását. *„Szerintem jobb, ha minél több dolgot látnak, minél több területet, és el tudják dönteni, hogy mi az, ami tényleg közel áll hozzájuk. Mi az a munkatevékenység, folyamat, feladat, amiben jól érzik magukat, és úgy érzik, hogy sikert tudnak elérni.”* (egy bank HR szakembere)

Kompetenciastruktúrák

A mélyinterjúk során a kiválasztási szakembereket arra kértük, hogy a megadott kompetenciákat a pályakezdőkkel kapcsolatos kiválasztási döntéseik során alkalmazott logika szerint rendezzék. **A kutatásunkban részt vett szakemberek négyféle logika szerint rendezték a diplomás pályakezdőkkel szembeni elvárásaikat.** Voltak, akik a kompetenciák jellemzői szerint, és akik egyes munkakörkategóriához kapcsolták a kompetenciákat, és találkoztunk ellentmondásos besorolásokkal is. A legtöbbször időben egymásra épülő, egyre bővülő elvárásrendszerbe rendezték a kompetenciákat.

- Azok, akik a **kompetenciák jellemzői, jellege szerint csoportosították** a megadott kompetenciákat, a leggyakrabban a *„hard és soft skillek”*-et választották szét. A *„kommunikációhoz”, a „csapatmunkához” és a „vezetői feladatokhoz”* kapcsolódó kompetenciák csoportja mellett a *„szakmai tudás”* kategóriát, valamint a *„napl munkavégzéshez kapcsolódó személyes kompetencia”* kategóriákat készítették a megadott kompetenciákból.
- Voltak, akik **munkakör-kategóriákhoz köthető csoportokat** alkotottak. Egy fejlesztő cég képviselője megkülönböztette *„az elemzőket, kreatívokat, vezetőket és sales-esket”*. Egy nagyvállalat HR igazgatója úgy látja, mivel *„univerzális zsenik”* nincsenek, a kiválasztáskor a pozíciótól függ, hogy milyen típusú embert keresünk, saját tapasztalatai alapján meghatározott egy *„könyvelő”, egy „képvisező”, egy „vezető”, egy „stratégia”, az „örök diák” és a „team-munkás”* típust, amelyekből a megadott keresés összeállítható.
- Néhány válaszadó esetében a megadott szempontok vagy a csoportokon belül található **kompetenciák besorolása ellentmondásos**, amely a szervezeten belüli elvárások keveredésére, tisztázatlanságára utalhat. Az egyik interjúalany csoportosítása alapján a pályakezdőkkel szemben támasztott elvárások csoportjában megadott kompetenciák sokoldalú elvárásokat és egy nagyon izgalmas munkakört körvonalaznak, ugyanakkor a *„rejtett elvárás”* a pályakezdők felé valójában az, hogy képesek legyenek magas terhelés mellett is nyitott hozzáállással önállóan dolgozni. Egy másik interjúalany csoportosításában a *„kifelé és a befelé kommunikált elvárások”* alapján hasonló ellentét

rajzolódi ki, az érdekes feladatokat sejtető hangzatos elvárásokkal valójában kevésbé változatos, alapvetően végrehajtói feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciákat keresnek.

- A megkérdezett kiválasztási gyakorlattal rendelkező szakemberek közül **a legtöbben a megadott kompetenciákat a fontossági és a fejleszthetőségi szempontok szerint** csoportosították. Gondolkodásukban a két szempont keveredése figyelhető meg, amely egymásra épülő „*állapotként*” jelenik meg a kiválasztás és a későbbi beilleszkedés, és a szakértővé válás során. Egy bank képviselője így határozta meg a kategóriáit:
 - „*amikkel már rendelkezni kell valakinek ahhoz, hogy ide bekerüljön pályakezdőként*”
 - „*amiket szeretnénk, hogy az első időszakban megnyilvánuljon és megjelenjen a pályakezdőben*”
 - „*azok a dolgok, amik jó, hogyha valakiben megvannak, de abszolút fejleszthetőnek tekintjük őket*”, illetve „*a harmadik kategória az már egy magasabb szintű tudást igénylő illetve tapasztalatot igénylő kategória.*”

A kiválasztáskor támasztott kompetenciák között az önálló munkavégzés, a csapatmunka, a problémamegoldó képesség, a nyitottság szinte minden esetben megtalálható. Gyakran megjelenik a szóbeli kommunikáció, a tanulással kapcsolatos elvárás, az etikus viselkedés, az információszerzés és a kreativitás is ebben a kategóriában. **A második és a harmadik kategóriába** az egyes interjúkban nagyon eltérő kompetenciák kerültek. Három interjúalany emelt ki külön sikert biztosító kompetenciákat, amely a menedzsment szakirodalomban alkalmazott kompetencia fogalom alapvető jellemzőjét ragadja meg. **A sikert biztosító kompetenciák között** a felelősség- és a kockázatvállalás, döntéshozatali képesség, stratégiai gondolkodás, a kreativitás és a mások irányításának képessége kerültek említésre. Ezek azok a „*plusz*” kompetenciák, amelyekkel kiemelkedő teljesítmény érhető el, „*ezek tudják elkülöníteni azt a pályakezdőt, akiből később vezető vagy egy meghatározó munkatárs lehet*”, emeli ki egy informatikai cég képviselője.

Ezen interjúalanyaink arról nyilatkoztak, hogy **a pályakezdőkkel szemben támasztott elvárások nem különülnek el a cégek más pozíciókban támasztott elvárásaitól**, „*nincs speciális elvárásunk, csak ugyanaz, mint mások felé*”, mondta egy bank képviselője. Az eltérés a tapasztalt munkavállalókkal szembeni elvárásokhoz képest a türelmi időben van, valamint a betanuláshoz kapott támogatás formájában. Mindez attól függ, hogy milyen gyorsan kell „*harcba állítani*” az újbelpöt, illetve közben vannak-e olyan feladatok, amelyek ellátásával ebben az időszakban is hasznos tagja lehet a szervezetnek. A kompetenciaelvárások ezen kiválasztási szakember beszámolójában három lépcsőfokra bomlanak, amely tudatos hosszú távú munkaerő-utánpótlási gondolkodásra utal. Az első csoportba a belépéskor elvárt, a másodikba a betanulás folyamatában megjelenő új elvárások, a harmadik a szakértői szintre lépés feltételeként jelenik meg. (táblázat) Ebben a fajta emberi erőforrás gazdálkodásban az elvárások időbeli eltolódása figyelhető meg, kompetenciakritériumok junior, senior és szakértői/vezetői szintekhez kapcsolódnak.

A kirajzolódott besorolások alapján a kezdeti elvárások között elsősorban olyan személyes és szociális kompetenciaelvárásokat találunk, amelyek az adott szervezeten belüli munkavégzést, a beilleszkedést alapvetően meghatározzák. Az önálló munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák, az együttműködési készség és az alapvető kommunikációs elvárások a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökben, úgy tűnik, ezek az elvárások egyértelműen megjelennek már a hazai vállalatok gondolkodásában. A

modern információs technológiákban való jártassággal kapcsolatban az interjúk során ellentmondást tapasztaltunk, mivel a besorolások során az interjúalanyok előre sorolták, de a felvételi kritériumok között ugyanakkor mégsem említették külön ezt az elvárást. A mélyinterjúkban a tanulással kapcsolatosan eltérő tartalommal jelentek meg az elvárások az interjúalanyaink meghatározásaiban. Hasonló eltérést a probléma-megoldási kompetencia, a felelősségvállalás és a kreativitás esetében tapasztaltunk. Ezek olyan „jövőbeli” kompetenciaelvárások, amelyek, úgy tűnik, a munkaerő-piaci tendenciáknak megfelelő tartalommal még nem minden vállalatnál jelennek meg, változóban vannak. A pozícióhoz köthető speciális szakmai és egyéb kompetenciaelvárások a szakértővé válás folyamatában később jelennek meg, szintén változó tartalommal. A vezetői készségek egyáltalán nem jelentek meg a válaszokban. *„Egy átlagos pályakezdőtől nem várjuk el, hogy vezetői készségekkel rendelkezzen, sőt az esetek többségében a pályakezdők alacsonyabb beosztásba kerülnek, ezért nincs is szükség ilyen jellegű kompetenciák meglétére”*, fogalmazta meg egy interjúalanyunk.

Belépéskor elvárt (1. szintre sorolt) kompetenciák, alapvető elvárások	Problémamegoldó képesség
	Együttműködés, csoportban való munkavégzés
	Szóbeli kommunikációs készségek
	Legalább egy idegen nyelv magas szintű ismerete
	Információtechnológiák használatában való jártasság
	Önálló munkavégzés, kezdeményező hozzáállás
	Önbizalom, belső motiváció
	Nyitottság a változásokra, rugalmasság
	Terhelés, igénybevétel
Belépéskor vagy a betanulás során elvárt (1. vagy 2. szintre sorolt) kompetenciák, kezdőkkel szemben támasztott elvárások	Más (különböző) nézetek iránti tolerancia
	Konfliktusok kezelésének képessége
	Információk megszerzése és feldolgozása
	További folyamatos tanulás iránti elkötelezettség
	Tanulási technikák, stratégiák alkalmazása
Belépéskor vagy a betanulás során vagy szakértői szintre (1./2./3. szintre) is besorolt kompetenciák, vállalatfüggő, változó elvárások	Etikus cselekvések iránti elkötelezettség
	Felelősségvállalási képesség
	Kreatív gondolkodási készség
Betanulás során vagy a szakértői szinten elvárt (2. vagy 3. szintre sorolt) kompetenciák, magasabb szintű elvárások	Magas színvonalú szakmai ismeretek
	Több tudományterületen való jártasság
	Prezentációs készségek
	Tárgyalási technikák alkalmazása
	Magas szintű íráskészség
	Változások kezelésének képessége
	Kockázatvállalási képesség
	Döntéshozatali képesség
	Stratégiai gondolkodás képessége
Szakértői / vezetői (3.) szintre sorolt kompetenciák, magasszintű elvárások	Tájékozottság az alkalmazott gyakorlati módszerekben
	Befolyásolás, mások irányításának képessége
	Menedzseri és vezetői képességek

29. táblázat: Megadott kompetenciakategóriák fontosság szerint csoportosítása, saját szerkesztés

Szervezeti jellemzők - szervezeti felelősség

A személyes kompetenciák meglétét, alkalmazását a munkavégzés közben jelentős mértékben meghatározzák a szervezeti jellemzők is. Bandura szociális kognitív modellje ezeket a tényezőket négy csoportba osztja, ezek a megküzdési tapasztalatok, visszajelzések, mintaképek és a hangulat. Mélyinterjúk kutatásunkban olyan kérdéseket is feltettünk, amelyekből ezen szervezeti jellemzőkre vonatkozó gyakorlatokba is betekintés nyerhessünk. A válaszok alapján kirajzolódik, hogy a kutatásban részt vett **szervezetek nagyon eltérően érzékelik a szervezet felelősségét a munkavállalók személyes kompetenciáinak fejlesztésében., meglétében.**

Egy multinacionális cég képviselője a **tanulással kapcsolatos felelősségek** alakulásáról az alábbiak szerint fogalmaz: *„ez egy kölcsönös felelősség, mint a munkáltató részéről, mind pedig a munkavállaló érdeke, hogy minél több dolgot elsajátítson, nem csak a cégből, hanem a körülöttünk lévő sok-sok információból, ami a világban zajlik, hiszen a cég nagy részben arra épül, hogy milyen trendek felé megyünk, és lépést tudjunk tartani a világgal. Egyre inkább hangsúlyosabb az, hogy a munkavállalónak kötelessége az, hogy saját magát fejlessze”*. A vállalat oldaláról megjelenő racionális érvekről számol be az egyik vegyesvállalat képviselője: *„a vezérigazgatónak abszolút az volt a nézete, hogy make or buy kérdésben, hogy Magyarországon a munkaerő szempontjából kínálati piac van, ... azt néztük, hogy alapvetően mire van szüksége a vállalatnak.”* Kiemelte ugyanakkor azt is, hogy meghatározó ebben a kérdésben az is, hogy a vállalat mennyit költ képzésre. Többen is arról számoltak be, hogy a cégüknel számos lehetőség van a tanulásra nemcsak szakmai, nyelvi képzésekre, hanem a soft skillek fejlesztésére is. *„A felelősségünk nekünk abban áll, hogy folyamatosan adjunk alternatívát arra, hogy milyen lehetőségek vannak”* mondta egy magyar vállalkozás képviselője. A válaszadók sok esetben határozottan megfogalmazták azt is, hogy a munkavállalók részéről a korábbiakhoz képest sokkal erősebb aktivitást várnak ezen a téren, *„proaktívan keressenek fel minket azzal, hogy ők maguk szempontjából mit tartanak fejlesztésre fontos területüknek”*, és nyomon követik a tanulás eredményét is, *„hova fejlődik az évvégén, tehát használt-e neki, hol tart”*, számol be a gyakorlatokról egy bank képviselője. Azoknál a vállalatoknál, ahol az interjúalany nem említett ilyen vállalati aktivitást, feltételezhetően teljes mértékben az egyénre hárulnak a tanulással kapcsolatos feladatok és terhek. Egy közepes vállalkozás képviselője így fogalmazta meg a tanulással kapcsolatos elvárásukat: *„tudja elsajátítani azt, amit itt kell”*, amely nemcsak a tanulás, hanem a tanulási célok meghatározásának kockázatát is áthárítja az egyénre. Az egyén tanulásával kapcsolatos nehézségeket egy műszaki vállalkozás képviselője emelte ki: *„ez egyébként egy nagyon nehéz terület, ugye a tanulásnak csak hosszú távú eredménye van és ugye ugyanakkor meg energia befektetést igényel, és azt gondolom, hogy nehéz a mindennapok munkája mellett tanulni, továbbtanulni meg egy strukturált, szervezett tanulási folyamatot lefolytatni.”*

Az együttműködés és az önállóság tekintetében a vállalat felelősségét hangsúlyozza a kompetenciák alkalmazásának támogatásában az egyik interjúalany. *„Ha azt látják a munkatársak, hogy a vezetőjük együttműködnek, akkor meg tud jelenni hitelesen a vezetőik részéről, hogy elvárhatják a társosztályokon belül is a munkatársak közötti együttműködést. Nyilván ehhez személyében is alkalmasnak kell lenni valakinek.”* Bár erre az összefüggésre az interjúalanyok nagy része nem tért ki, az interjú során a kompetenciaelvárásokat meghatározó szervezeti feltételekre további kérdéseket tettünk fel. Arra a kérdésre, hogy az Ön munkahelyén inkább együttműködő vagy versengő légkör tapasztalható-e, nagyon eltérő válaszok születtek. *„Vannak olyan területek, ahol inkább versengő, mert maga a terület olyan, hogy konfliktusban állnak a területek egyik*

a másikkal, mert ellentétes érdekeket kell kiszolgálnia a csoportnak, de dominánsan együttműködő”, fogalmaz egy gyártó cég HR szakembere. Az egyéni értékelés a legtöbb szervezetben formalizált keretek között rendszeresen zajlik. Ez elsősorban teljesítményeket értékel, de sok esetben már a kompetenciák értékelését is tartalmazza, és a fejlesztési tervvel összekötik. Az új ötletekhez és a hibázáshoz való viszonyulás a felmérésbe bevont szervezetekben nagyon különböző volt. A hibát véteni a legtöbb szervezetben kellemetlen, a szankció természetesen a hiba mértékétől és gyakoriságától függ. „Ha hibázik valaki, akkor leszúrjuk és elmondjuk neki, hogy miért hibázott és hogy többet ne hibázzon”. A lean rendszert bevezető vállalat elébe megy a problémának, „4 szem elv működik nálunk, tehát olyan, hogy egy valaki hibázik, olyan nagyon ritkán tud előfordulni”, itt a fejlesztések is folyamatosan beépülnek a folyamatokba. Néhány szervezetben a vállalati értéként jelenik meg ugyanakkor az, hogy „megpróbálunk a hibáinkból tanulni”. Egy számítástechnikai kisvállalkozás képviselője még bátrabban fogalmazott, „abszolút, gyanús, ha nem hibázik. Kutatócég... kell, muszáj. Bátorítjuk a hibát az a helyzet. Az oktatási rendszerből kijőve az emberek nem mernek hibázni”.

A kommunikációs kompetencia tekintetében a szervezet felelőssége a többi kompetenciához képest határozottabban jelenik meg a válaszokban. *„Nem a kommunikációt kell fejleszteni meg javítani, hanem egy olyan szervezeti kultúrát kell teremteni, ahol ez nem kérdés, hogy segítünk egymásnak”,* fogalmaz egy multinacionális vállalat képviselője. Van, ahol vállalati értéként jelenik meg a vezetői példamutatás, *„lead by example”* a kommunikációs kompetenciák esetében. A nyitott ajtók, az *„open door”* vagy a vezetői fórumok, mint az egyik vállalat újonnan bevezetett *„Happy Hour”* munkaidő utáni kötetlen beszélgetései szintén a nyitott, őszinte, kétirányú vállalatban belüli kommunikációt szolgálják. Ahol *„a kommunikációval nagyon markáns elvárása volt a top menedzsmentnek”,* ott például közös szabályokat fogalmaztak meg az információ átadás és a kommunikáció szervezeti hierarchiát tiszteletben tartó formája tekintetében. Az irodai kialakítás is sokat segíthet a kommunikáció javításában, ezt két interjúalany is kiemelte. Sok helyen személyes és online tréningekkel is támogatják a munkavállalók kommunikációjának fejlesztését. A kommunikáció és az együttműködési kompetencia szoros egymásra épülését hangsúlyozzák a csapatépítő tréningek tapasztalatai is. Az interjúkban említett közös vállalati programok is azt a célt szolgálják, hogy *„ha jobban összetartoznak az emberek, tehát megvan a közös pont, akkor könnyebben tudnak kommunikálni és könnyebben meg tudják egymást érteni”.*

Vállalati gyakorlatok feltárását szolgáló eredmények összegzése

Összegezve a kutatásunk vállalati gyakorlattal kapcsolatos eredményeit (30. táblázat) a vizsgálatban részt vett szervezetek a pályakezdők felvétele és integrálása során sok tekintetben eltérő gyakorlatokat folytatnak. Az egyes tényezők vizsgálata során talákoztunk tudatosan átgondolt HRM gyakorlatokkal és kevésbé tudatosan átgondolt, „spontán” gyakorlatokkal egyaránt. Úgy gondoljuk, hogy a munkáltatók kompetenciagazdálkodási gyakorlatai a hazai vállalati gyakorlatban valószínűsíthetően szélesebb skálán helyezkedhetnek el. Eredményeink arra engednek következtetni, hogy a különböző kompetenciagazdálkodási gyakorlatok azonosíthatók. Egyes vállalatok a szakirodalomban leírt „kritikus kompetencia” meglétéről tanúskodnak, rendszeres vállalati kommunikációt folytatnak a munkavállalóikkal szembeni elvárásaikról és tudatos kompetenciagazdálkodást folytatnak. Vannak vállalatok, akik operatív szinten számos kompetencia alapú eszközt alkalmaznak ugyan, de a stratégiai gondolkodásba még érezhetően nem épült be a szervezet működése során a kompetenciákkal való gondolkodás. Vannak olyan szervezetek, ahol feltételezhetően általában egyedi

döntéseket hoznak, kevésbé tudatosan gondolkodnak az emberi erőforrásaikkal kapcsolatos döntéseikről. Felmérésünk szerint egy olyan gyakorlat is kialakulóban van, amit egyes számítástechnikai cégnél tapasztaltunk, ahol a munkavállalói siker személyes kritériumainak meghatározása helyett kizárólag a teljesítményre kerül a fókusz. A kutatásban feltárt mintázatok alapján érdekes lenne egy olyan szempontrendszer összeállítása, amelynek segítségével ezen gyakorlatok beazonosíthatóvá válnak. A következő kvantitatív kutatás szakértői kérdőívének összeállítása során a mélyinterjúk során feltárt szervezeti jellemzőkkel kapcsolatos mintázatait használtam fel.

Vizsgált szempontok	Tapasztalt gyakorlatok
Pályakezdők alkalmazása	<ul style="list-style-type: none"> • „beugró” pozíciókba • szakemberutánpótlást biztosító gyakornoki programokra • tehetségkutató utánpótlásnevelő programba • meglévő pozícióba
Követelmények meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> • szakmai vezető határozza meg • szakmai vezető a HR szakemberrel együtt határozza meg • kompetenciakatalógust hasznáéna • egységes szervezeti elvárásokat alakítanak ki • nehéz a valódi szempontok pontos meghatározása
Kiválasztási folyamat	<ul style="list-style-type: none"> • többlépcsős kiválasztási folyamat, többféle kiválasztási eszköz • személyes interjúk alapján döntenek • IT területen tapasztalt: egy feladat sikeres megoldása alapján döntenek • egyszerűbb munkakörben „kipróbálják”, ezt követően döntenek
Kompetenciaelvárások rendeződése	<ul style="list-style-type: none"> • egymásra épülő szintek • kompetenciák jellege szerint • munkakörcsoportokhoz kapcsolódóan • ellentmondásosan
Szervezeti jellemzők	<ul style="list-style-type: none"> • eltérő mértékű szervezeti felelősség a tanulási, együttműködési, kommunikációs és önálló munkavégzési kompetenciák fejlesztésével, meglétével kapcsolatban

30. táblázat: Megkérdezett vállalatok emberi erőforrásgyakorlatairól készített összefoglaló (saját szerkesztés)

6.3. FRISSDIPLOMÁS KUTATÁS 2018 EREDMÉNYEI

A harmadik kutatási fázis a korábbi tapasztalatokra építve tette lehetővé a kutatási kérdések és hipotézisek pontosabb vizsgálatát. A kutatási kérdésekhez kapcsolódó elemzéseket az alábbi struktúrában mutatom be:

I. Kutatási kérdés: Hogyan hat a munkáltatók frissdiplomás munkavállalóikkal szembeni kompetencia-elvárásaira az aktuális árupiaci szituáció?

Ennek megfelelően az elemzés első részében a diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások vizsgálatával foglalkozok, amely során a vizsgált kompetenciák összevonásával képzett kompetenciaváltozók mentén vizsgálom a munkáltatók eltérő elvárási profiljait. Majd összefüggésvizsgálatok segítségével vizsgálom az árupiaci folyamatok hatását a követelményprofilokra.

II. Kutatási kérdés: Hogyan hat a munkáltatók elvárásaira az, ahogy a munkaerőpiaci kínálatot érzékelik?

A kutatási kérdés alapján a második részben a kompetencia hiányosságok vizsgálatát végzem el, és az elvárásokkal összevetve elemzem a munkáltatók kiválasztási döntéseit.

III. Kutatási kérdés: Hogyan befolyásolja a munkáltatók elvárásait az alkalmazott emberi erőforrás-gazdálkodási gyakorlatuk?

Az elemzés harmadik lépésében vizsgálom a kutatásban részt vett vállalatok kompetenciamenedzsment gyakorlatait és kapcsolatát a kompetenciaelvárásokkal.

A nagyobb elemszámú kvantitatív felmérés eredményeinek bemutatását a kutatásban részt vett munkáltatók pályakezdők felvétele során alkalmazott gyakorlatainak bemutatásával kezdem. A mintában szereplő vállalatok ezen jellemzői elengedhetetlenek a kutatás eredményeinek értelmezéséhez.

Frisssdiplomások felvétele a vizsgált mintában

A kutatásunkban részt vett munkáltatók mindössze 38 %-ban létezik **diplomás pályakezdők integrálását célzó program**. A munkáltatók 26 %-nál a BSC diploma megszerzése közben, 63% esetében BSC diploma megszerzését követően kerülhetnek be pályakezdők a szervezetbe. Mindössze 11 % kötötte MSC diplomához a felvételt. Kutatásunkban részt vett munkáltatók 48%-a gazdasági és 52%-a műszaki szakterületen szerzett diplomával rendelkező pályakezdőket keres. (Mélyinterjúk kutatásunkban azt tapasztaltuk, hogy az informatikai szakterület a munkáltatói követelmények vizsgálata szempontjából külön csoportot képez. Ennek vizsgálatát azonban a rendelkezésre álló minta nem tette lehetővé, így a kutatásban a műszaki és gazdasági szakterületek összehasonlítását végeztük el.) A fiatal diplomás pályakezdők számára többféle lehetőséget is kínálnak a munkáltatók, az ezek közötti mintamegoszlást mutatja a 31. táblázat. A pályakezdők jellemző alkalmazási formáit a mélyinterjúk kutatásban feltárt jellemző **bejutási utak mentén** vizsgáltuk, amelyet az egyetemekkel működő közös programokkal egészítettünk ki. Meglepő módon a kutatásban részt vett munkáltatók igen nagy arányban (51%) meglévő munkakörök betöltésére törekednek, ahol hamar felelősségteljes munkát bízhatnak a fiatal munkavállalókra is. Szakemberutánpótlást és a tehetségek felkutatását szolgáló programokra a mintánk 30%-ban van lehetőség. A tanulmányok alatt szervezett programra 10% fogad fiatalokat, míg 9% esetében egyszerűbb munkakörökben teszik próbára a fiatalokat.

18. Bejutási lehetőségek diplomás pályakezdők számára	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
egyszerűbb, adminisztratív munkakörökbe, ahonnan a legjobbak később tovább léphetnek	9,0	9,0	9,0	9
meglévő munkakörök betöltésére, ahol hamar felelősségteljes munkát kapnak	51	51	51	60
szakember utánpótlást szolgáló gyakornoki programunkra, amelyben az idősebb kollégák irányítják a betanulásukat, és foko	22,0	22,0	22,0	82
tanulmányok alatt duális, kooperatív képzésben vagy egyetemi gyakorlat keretében	10	10	10	92
utánpótlás nevelő programunkba a legtehetségesebb frissdiplomásokat keressük, a betanulási program végén kulcspozíciókba	8,0	8,0	8,0	100
Total	100	100	100	

31. táblázat: Minta megoszlása a diplomás pályakezdők bejutási lehetőségeiről

A diplomás pályakezdőkkel szemben támasztott követelményeket (32. táblázat) a mintánkban lévő munkáltatóknál leggyakrabban 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. (33. táblázat) Ezek alapján úgy tűnik, a pályakezdőkkel kapcsolatos követelményeik meghatározása során a kutatásban résztvevő munkáltatók szervezetei kevésbé összehangoltan működnek. Gyakoribb, hogy egyedileg döntenek a felvételekkel kapcsolatos követelményekről, minthogy szervezeti szinten gondolkodnának erről.

20: Ki határozza meg a kompetenciaelvárásokat?	Igen	Nem
HR szakterület	63	37
érintett szakmai vezető	83	17
minden középvezető együtt dönt erről	7	93
felsővezető	25	75
külső szakértő	2	98
egyéb	2	98

32. táblázat: Követelmények meghatározásában résztvevők köre a mintában

Követelmények meghatározásának módja	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
minden új felvétel esetében egyedileg határozzuk meg a követelményeket	33,0	33,0	33,0	33,0
minden új felvétel esetében egy kompetenciakatalógus segítségével határozzuk meg a követelményeket	5	5,0	5,0	38,0
egyes munkakörcsoportokra egységesen kidolgozott kompetenciaprofíllal dolgozunk, a többi pozíció esetében egyedileg határozzuk meg	51,0	51,0	51,0	89,0
egységes szervezeti kompetenciaelvárások alapján történik a felvétel	6	6,0	6,0	95,0
egyéb	5,0	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

33. táblázat: Követelmények meghatározásának módja a mintában részt vett vállalatoknál

A diplomás pályakezdők felvétele során alkalmazott kiválasztási eszközök köre a korábbi kutatásaink során tapasztaltakhoz képest, úgy tűnik, egyre bővül. (34. táblázat) Egyre több munkáltató alkalmaz a felvételi döntéseik során a beválási arány növelése érdekében többféle eszközt. Ugyanakkor az, hogy a követelmények vizsgálata a kiválasztási folyamatban minden fontos tényezőre kitér-e, nem egyértelmű. A

munkáltatók által alkalmazott kiválasztási eszközök között továbbra is a szakmai vezetővel folytatott interjú és a HR szakértővel folytatott interjú szerepe tűnik a legfontosabbnak. Kompetencia alapú interjút a mintában szereplő cégek mindössze 37%-a alkalmaz, 33% motivációs és képességteszteket végez, és 21% szervez értékelő központot a diplomás fiatalok képességeinek felmérésére. Egyszerűbb szakmai feladatokat 50% esetében kapnak a pályázók, és mindössze 19% esetén vizsgálják az informatikai felkészültséget. Sokan döntenek a pályakezdők alkalmasságáról a gyakornoki munka vagy próbanap alapján.

30. Kiválasztási eszközök	Igen	Nem
telefonos interjú	59	41
személyes interjú a szakmai vezetővel	98	2
személyes interjú a HR szakértővel	73	27
idegen nyelvű interjú	43	57
kompetencia alapú interjú	37	63
motivációs és képességtesztek	33	67
egyszerű számítástechnikai feladatok megoldása	19	81
pozícióhoz kapcsolódó egyszerű szakmai feladatok megoldása	50	50
összetett szakmai problémák megoldása	7	93
házi dolgozat megadott téma alapján	4	96
pályázati munka	3	97
Értékelő Központ (AC)	21	79
próbanap	9	91
gyakornoki munka	45	55
ajánlás alapján	50	50

34. táblázat: Diplomás pályakezdők kiválasztása során alkalmazott gyakorlatok a mintában részt vett vállalatok körében

A felvett fiatalok betanítása során (35. táblázat) a kutatásunkban részt vett munkáltatók 76%-ban mentor segíti a fiatal munkavállalókat az egyre nehezebb feladatok ellátása során. Többféle tanulás lehetőséget is kínálnak a cégek, szervezett képzésekre a cégek 61%-a küldi a frissdiplomásokat, 40% e-learninges anyagokat biztosít, 10% az anyacéghez küldi tanulni fiatal munkavállalóit. Mindössze 28% esetében ismerhetik meg a frissdiplomások más szakterületek munkáját is rotációs program keretében.

31. Betanulás	Igen	Nem
új belépőknek szóló programban vesz részt	57	43
munkavégzés közben folyamatosan egyre nehezebb feladatokon	62	38
mentor irányítja a betanulási időszakot	76	24
rotáció keretében különböző munkaállomásokat is megismer	28	72
szervezett képzéseken vesz részt	61	39
anyacégnél szervezett betanulási programon vesz részt	10	90
e-learninges program segítségével önállóan tanul	40	60
önállóan kell megszerveznie a tanulást	9	91
külön feladatokat kap	23	77
egyéb	4	96

35. táblázat: Diplomás pályakezdők betanulása során alkalmazott gyakorlatok a mintában részt vett vállalatok körében

Annak érdekében, hogy a diplomás pályakezdők integrálását szolgáló vállalati gyakorlatokat jobban megértsük a **kiválasztási és betanítási gyakorlat közötti kapcsolatot is megvizsgáltuk**. A khí-négyzet próba több kiválasztási és betanulási eszköz használatával kapcsolatban is mutatott szignifikáns összefüggést. Így például a kompetencia alapú interjú használata és a szervezett képzések között ($\chi^2=2,1\%$), a HR

szakértővel folytatott interjú és az orientációs program között ($\chi^2=0,4\%$), vagy a értékelő központ és az e-learning alapú tanulás között azonos irányú szignifikáns kapcsolat mutatkozott. Ezen kapcsolatok elemzése alapján megállapítható, hogy a pályázók alkalmasságának pontosabb felmérést szolgáló eszközök használata a betanulás során is többféle lehetőség biztosításával jár együtt a szervezetekben. A változócsoporthól hierarchikus klaszterezéssel dendogramot is készítettünk, annak érdekében, hogy a diplomás pályakezdők kiválasztása és betanulása során alkalmazott gyakorlatot jobban megértsük.

Kiválasztási eszközök		Betanulási formák		Alkalmazott gyakorlatok jellemzői
0,98	Személyes interjú a szakmai vezetővel	0,76	Mentor irányítja a betanulást	Szakmai vezető és a HR szakterület által alapvetően alkalmazott eszközök
0,73	Személyes interjú a HR szakértővel	0,57	Új belépőknek szóló programban vesz részt	
		0,61	Szervezett képzéseken vesz részt	
0,59	Telefonos interjú	0,62	Munkavégzés közben foly. egyre nehezebb feladatok	Kiválasztást és betanulást segítő további gyakran használt eszközök
0,5	Pozícióhoz kapcsolódó egyszerű szakmai feladatok			
0,43	Idegen nyelvű interjú			
0,5	Ajánlás alapján			
0,45	Gyakornoki munka			Képességek felmérését és fejlesztését is szolgáló, ritkábban használt eszközök
0,37	Kompetencia alapú interjú	0,28	Rotáció keretében különböző munkaállomásokat ismer meg	
0,33	Motivációs és képességtesztek	0,23	Külön feladatokat kap	
0,21	Értékelő Központ (AC)	0,4	E-learninges program segítségével önállóan tanul	
0,19	Egyszerű számítástechnikai feladatok megoldása			További rész-képességek felmérését szolgáló nagyon ritkán alkalmazott eszközök
0,09	Próbanap			
0,07	Összetett szakmai problémák megoldása	0,1	Anyacégnél szervezett betanulási programon vesz részt	
0,04	Házi dolgozat megadott téma alapján	0,09	Önállóan kell megszerveznie a tanulást	
0,03	Pályázati munka	0,04	Egyéb tanulási eszköz	

36. táblázat: Diplomás pályakezdők integrálását szolgáló kiválasztási és betanulási gyakorlatok

A dendogramban az **egyes eszközök előfordulási gyakoriságuk alapján 4 klaszterbe rendeződtek**. A 36. táblázatban összegeztük a négy elkülönülő gyakorlat jellemzőit, az ide sorolódott kiválasztási és betanulási eszközöket és azok előfordulási gyakoriságát.

- Az első csoportba kerültek azok az eszközök, amelyek **használata a leggyakoribb**. A munkatársak felvétele **elsősorban a szakmai vezető felelőssége**, így a vele folytatott interjú és mentori támogatás biztosítása a pályakezdő számára a betanulás során is alapvetőnek tűnik. Igen gyakran a HR szakterület ezt a gyakorlatot egy plusz interjúval és az újonnan belépő munkatársak számára szervezett képzésekkel egészíti ki.
- A következő csoportba **olyan kiválasztási eszközök kerültek, amelyekkel gyakran kiegészül a pályakezdők felkészültségének értékelése**. Ezek közül a telefonos interjú egy „praktikus” eszköznek tűnik, amely sok jelentkező esetén gyors előszűrésre ad lehetőséget. Az idegen nyelvű interjú és az egyszerű szakmai feladatok megoldása egyes rész-képességek pontosabb felmérését teszik lehetővé. Az ajánlás és a gyakornoki munka alapján történő kiválasztás ugyanakkor még inkább szubjektív döntéseket eredményez. Ebbe a klaszterbe az egyre nehezebb feladatokon keresztül biztosított tanulási lehetőség került, amely meglepő módon ennyire tudatosan a munkáltatók mindössze 62 %-ban használatos.
- **Jóval ritkábban fordul elő** a harmadik „fokozatnak” megfelelő gyakorlat, amely **a „soft skillek” pontosabb felmérését és tudatosabb fejlesztését szolgáló eszközöket tartalmaz**, mint értékelő központ, kompetencia alapú interjú, motivációs és képességtesztek, valamint rotációs program, e-learninges programok, külön feladatok.
- **A legritkábban használt eszközök** kerültek a negyedik csoportba, amely azonban **további rész-képességek pontosabb felmérését szolgálhatnák**, és további eszközökkel tudná a tanulási lehetőségeket bővíteni a vállalati gyakorlatokban.

Korábbi kutatásainkban azt tapasztaltuk, hogy diplomás pályakezdők kiválasztása során a kompetencia alapú gondolkodás kevésbé jellemző gyakorlat még a munkáltatók működésében. Ez a jelen kutatásunkban részt vett vállalatok esetében is hasonlóan érzékelhető. Az új belépőkkel szemben támasztott követelmények kialakítása, a kiválasztás és a betanulás során is a vállalatok kisebb része alkalmaz a szervezetben összehangolt és tudatosan felépített gyakorlatot a diplomás pályakezdők felvétele és integrálása során.

37. ábra: A munkáltatók toborzással, kiválasztással és megtartással kapcsolatos nehézségei a kutatás alapján

A kutatásban részt vett vállalati képviselők értékelései alapján a diplomás pályakezdők toborzása és megtartása inkább, kiválasztás kevésbé okozott gondot. (37. ábra) A három tevékenység közül a legkevesbé a kiválasztást tartják nehéznek. A kutatásunkban részt vett munkáltatók 43%-a számára jelent gondot elegendő jelentkező felkutatása, 40% számára pedig a felvett pályakezdők megtartása. Arra a kérdésre, hogy mit tesznek, amennyiben nem találnak megfelelő frissdiplomást egy üres pozícióra, a válaszadók 57%-a azt válaszolta, hogy folytatják a toborzást. A kutatásban részt vett munkáltatók 23%-a nyilatkozott úgy, hogy ebben az esetben a meglévő pályázók közül választanak, ami azt jelenti, hogy valamely kompetenciaelvárás mentén kompromisszumot kénytelenek tenni a felvétel során.

6.3.1. Kompetenciaelvárások vizsgálata

A kompetenciaelvárások vizsgálatát három lépésben végeztük el. Első lépésben a kutatásunkban mért 54 kompetenciaváltozó összevonásával 10 új csoportváltozót képeztünk, és a munkáltatók diplomás pályakezdőkkel szemben támasztott elvárásait ezen kompetenciaváltozók mentén elemeztük. A második lépésben azt vizsgáltuk, hogy a 10 kompetenciaváltozó közül melyek tekintetében térnek el egyes munkáltatói csoportok elvárásai a többihez képest. Ennek eredményeként 5 vállalati klasztert azonosítottunk. Ezt követően a vállalati klaszterek jellemzőit és a kompetenciaprofilok közti eltérések okait vizsgáltuk.

Kompetenciaváltozók rendeződése

Kutatásunkban a kompetenciaváltozókat négyfokú skálán mértük a kiválasztási és integrálási folyamat időrendi sorrendjében a belépéshez, a betanulás után és a szakértővé válás során, valamint hosszú távon sem szükség kritériumokra. Első lépésben a kutatásban vizsgált 54 kompetenciaváltozó könnyebb kezelhetősége érdekében a változók csökkentésére törekedtünk. Olyan kompetenciacsoportváltozók létrehozása lenne megfelelő, amelyek a munkáltatói kompetenciaprofilokértelmezését átláthatóbbá teszik, és a munkáltatók pályakezdőkkel kapcsolatos gondolkodásához illeszkedő

struktúrába rendeződnek. A kompetenciaváltozók együttjárásainak vizsgálatát ennek megfelelően először faktoranalízissel vizsgáltuk, amelynek eredményeképpen 15 faktorba rendeződtek a kutatásunkban vizsgált kompetenciaelvárások az összinformáció 70,4 %-át magyarázva. A forgatás után az egyes faktorok magyarázó ereje egyenletesebbé vált ugyan, de a faktorok értelmezése nem mutatott egyértelmű kategóriákat. Tekintettel arra, hogy a faktorelemzés a kompetenciaváltozók korrelációjára épül, amely kizárólag az egyirányba mozgó változókat köti össze, így az együttmozgások esetében a kompetenciaváltozók egymás közötti távolsága ellenére is magas lehet a korreláció. Kutatásunkban azonban elsősorban a belépéskor és a későbbiek során releváns kompetenciakritériumok azonosítását tűztük ki célul, ennek megfelelően a kompetenciaváltozók közti távolságok is fontosak az elemzés során. A változók közötti távolság figyelembe vétele a változók közötti hierarchikus klaszterezéssel lehetséges, amely a kutatásunk szempontjából valójában érdekesebb eredményeket mutatott, mivel lehetővé tette, hogy a diplomás pályakezdekők alkalmazásának időrendi sorrendje szerint rendeződő kompetenciaelvárásokat azonosítsuk.

38. ábra: Klaszterdendrogram a kompetenciaváltozók vizsgálatához

A Ward-féle hierarchikus klaszterezés eredményeként 10 klaszter keletkezett (38. ábra), amely a klaszter dendrogramról jól láthatóan két nagy csoportba rendeződik. A.39. ábrán az egyes kompetenciaklaszterek jellemző adatait tüntettük fel, amelyben a dendrogram szerinti struktúrát követve színekkel jeleztük az összekapcsolódó csoportokat. A táblázat alsó részében sárgával kiemelt csoportba a belépéskor szükséges kompetenciák kerültek, a táblázatban kék színnel jelölt csoportba pedig azok, amelyek csak később szükségesek.

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 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	
q23_22	8	31	55	6	2,59	0,73	képes változásokat végig vinni	Komplex problémamegoldási kompetenciák
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	Kreatív problémamegoldási kompetenciák
q24_5	48	18	34	0	1,86	0,90	folyamatosan fejleszti tudását és képességeit akár önállóan is	
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 a 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	Alapvető munkavállalói kompetenciák
q23_3	82	7	10	1	1,30	0,69	alázatos (tiszteltetűd, türelmes, elfogadja az irányítást)	
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 előretekint, 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	Alkalmazkodási kompetenciák
q23_4	64	18	17	1	1,55	0,81	jól terhelhető	
q24_15	56	21	21	2	1,69	0,87	nyitott a változásokra, rugalmasan kezel 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	Szolgáltatási kompetenciák

39. ábra: Kompetenciaváltozók hierarchikus klaszterezésével képzett kompetenciaváltozók jellemzése, saját szerkesztés

A sötétebb sárgával jelölt (a táblázatban a 6.) klaszterbe olyan a munkavégzéshez **alapvetően szükséges kompetenciák** kerültek, amelyek minden munkavállaló esetében alapvetőnek tekinthetők, amelyek egy szervezeten belül a munkavégzéshez elengedhetetlenek. Ide olyan kompetenciák kerültek, mint alázatos, kitartó, megbízható, etikusan viselkedik, könnyen beilleszkedik, motivált és érdeklődő, könnyen tanul, képes egyszerű feladatok önálló megoldására, valamint rendelkezik az alapvető kommunikációs és együttműködési képességekkel. A **világosabb sárga (táblázatban 7-10.) klaszterek** a dendrogram alapján összekapcsolódó klasztereket alkotnak, **szerepük a diplomás pályakezdők belépése során szintén kiemelkedő**. Ebben a csoportban négy klasztert azonosítottunk, az alapvető feladatmegoldási kompetenciákat, a nyitottság, az alkalmazkodóképesség kompetenciáit és a szolgáltatási szemléletet. Az elsőbe olyan

kompetenciák kerültek, amely a mindennapi feladatok során szükséges alapvető problémamegoldásra való képességet jelent. Ide tartozik az eredményorientáció, a felelősségi határok felismerése és ezen belül a saját felelősségek felvállalása, a munkához kapcsolódó konfliktusok megoldása, munkájához kötődő kapcsolatok kezelése. A nyitottság kompetenciacsoportba olyan képességek kerültek, amelyek a munkavégzés jövőbeli sikerességét is meghatározzák: kezdeményezőkézség, új információk felkutatása és feldolgozása, analitikus képességek, reális önértékelés és fejlődési utak meghatározása. A szolgáltatási szemlélet önmagában alkot egy klasztert, amely a magasabb szóródás értékkel magyarázható. Míg a korábbi kategóriákban lévő elvárások nagyon hasonlóan jelentek meg a munkáltatók elvárásaiban, a szolgáltatási szemlélettel kapcsolatos elvárás nem tapasztalható minden vállalatnál, egyes vállaltoknál fontosabb, míg máshol kevésbé.

A világosabb kékkel jelölt (táblázatban 3-5.) csoportokba sorolódott kompetenciák a problémamegoldáshoz kapcsolódva különböző összetettségű és nehézségű feladatok elvégzésére tesznek alkalmassá. A klaszter dendogram alapján két szintre bonthatók, kreatív problémamegoldási és a komplex problémamegoldási kompetenciákra, a magas szintű szakmai ismeretek pedig ez utóbbihoz kapcsolódik. A problémamegoldás betanulás után elvárt szintjébe került a kreativitás, a bátrabb hibázás képessége, a problémamegoldás során az alternatívák kidolgozása, döntéshozatal, asszertív érdekérvényesítési és prezentációs képesség, folyamatos önképzés, legújabb trendek követése a szakmájában. A szakértői szinthez kapcsolódóan a magas színvonalú szakmai ismeretekhez a gyakorlati ismeretek és a szakma működésének, munkamegosztásának átlátása kapcsolódik. A problémamegoldás pedig a szakértői szinten már komplex problémák megoldását jelenti, amelyhez stratégiai szemléletre, kockázatvállalásra, változások menedzselésére, eredményes tárgyalási képességekre van szükség.

A dendogram szerint különálló, **sötét kékkel jelölt (táblázatban 2.) csoportban egyértelműen különválnak a vezetői kompetenciák** köre, amely a legkevésbé fontos a pályakezdők kiválasztásakor. Ide nemcsak a kisebb/nagyobb csoportokvezetési képessége, hanem mások irányítása és a több szakterület átlátása is belekerült. A következő **jól elkülönülő lila színnel jelölt (táblázatban 1.) klaszter a multikulturális kompetenciák.** Ebbe a klaszterbe az idegen nyelvi képességek és a multikulturális környezetben való együttműködési képességek mellé meglepő módon a monotonitás is bekerült. Mivel tartalmilag „kilógónak” tűnt a többi három elváráshoz képest, emiatt külön is megvizsgáltuk ennek a kompetenciának a kapcsolatait. Érdekes módon azt találtuk, hogy a külföldi tulajdonos jelenlétével a monotonitás szerepe erősödik.

A 10 kompetenciaváltozó klaszter mindegyikéből átlagot számítottunk (37. ábra). Az egyes kompetenciák fontosságát időrendi sorrendben mérve, az 1 kategória a belépéshez szükséges, a 2-es a betanulás után, 3-as szakértővé válás során szükséges és a 4-es egyáltalán nem szükséges kategória volt. Az átlagértékek értelmezése során így az alacsonyabb értékek azokat a kompetenciákat jelzik, amelyek korábban, míg a magasabb átlagérték a későbbi elvárásokat jelentik.

A munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciaelvárások rendeződése során ezek alapján jól beazonosítható **három egymásra épülő szint** a diplomás pályakezdők 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.

Klaszter	Kompetenciaváltozó elnevezése	Átlag
C6	Alapvető munkavállalói kompetenciák	1,30
C9	Alkalmazkodási képességek	1,61
C7	Alapszintű problémamegoldási kompetenciák	1,67
C8	Nyitottság	1,72
C10	Szolgáltatási szemlélet	1,96
C5	Kreatív problémamegoldási kompetenciák	2,12
C2	Multikulturális kompetenciák	2,19
C3	Magas szintű szakmai ismeretek	2,39
C4	Komplex problémamegoldási kompetenciák	2,63
C1	Vezetői kompetenciák	3,14

37. táblázat: Képzett kompetenciaváltozók fontossági sorrendben

Három kompetenciaklaszter esetében tapasztalható, hogy ebből a rendeződésből valamilyen módon „kilóg”. A vezetői képességek esetében látható, hogy a diplomás pályakezdők kiválasztása során ezek a kompetenciák a legkevésbé fontosak. A multikulturális kompetenciaváltozó és a szolgáltatási szemlélet esetében a legnagyobb az átlagértékek szóródása, eszerint ezen kompetenciaelvárások szerepe az egyes vállalati gyakorlatokban különböző.

Ezt a rendeződést a 10 kompetenciaváltozó **MDS térképe** is alátámasztja (Stress=0,08674, RSQ=96,6%). Az MDS térkép (40. ábra) vízszintes tengelye mentén időrendi sorrendben balra az alapvető és a belépéshez szükséges kompetenciák találhatóak, és jobbra haladva a tengelyen a betanulás után, valamint a szakemberré válás folyamatában szükséges kompetenciák rendeződnek. A vezetői kompetenciák a térkép alapján is csak jóval később szükségesek. Az időrendi sorrend egyértelmű sorrendjéből a multikulturális kompetencia és a szolgáltatási szemlélet lóg ki, a függőleges tengely ezen két kompetencia a két ellentétes felén helyezkedik el, mintha egymást „váltva” jelentkeznének ezek az elvárások.

40. ábra: Klaszterelemzéssel képzett 10 kompetenciaváltozó MDS térképe

Korábbi kutatási eredményeinkkel összevetve a leginkább fontos kompetenciák azonosítása tekintetében erősítette meg új kutatásunk annak eredményeit. A DPR 2010-ben, a GVI 2011-ben, valamint a 2012-ben és 2015-ben lebonyolított primer kutatásaink alapján megállapítható volt, hogy a diplomás pályakezdőktől az első perctől kezdve önálló és hatékony munkavégzést várnak el. Ezen kutatások rámutattak, hogy a felsőfokú végzettséggel végezhető komplex munkakörökben a szakmai ismeretek önmagában már nem elegendők, a személyes és társas kompetenciák nélkül a szakmai feladatok nem végezhetők el. A diplomás pályakezdők munkába állási sikerességüket meghatározó kompetenciák azonosítása a jelen kutatásunk során a korábbiakhoz képest sokkal részletesebb elemzést tett lehetővé. ***Ennek eredményeképpen pontosabb képet kaptunk azokkal a részképességekkel kapcsolatban,*** amelyek már a kiválasztás során fontos szerepet játszanak a munkáltatók döntéseiben, és azokról is, amelyek csak később, a betanulást követően és a szakértővé válás során válnak fontossá a továbblépéshez. A 38. táblázatban a mélyinterjúk kutatásunkban vizsgált kompetenciacsoportok mentén mutatjuk be a jelen kutatásunk alapján feltárt időrendi rendeződést.

A jelen eredményeket a korábbi kutatásai eredményeinkkel összehasonlítva az alábbi megállapításokat tettük:

- ***A diplomás pályakezdők felvétele során kiemelt fontosságú kompetenciák: az alapvető munkavégzéshez, a mindennapi feladatok elvégzéséhez kapcsolódó „alapszintű” problémamegoldási kompetenciák,*** a nyitottság és alkalmazkodási képesség, úgy tűnik, minden munkavállalóval szemben egyformán alapkritérium. A korábban feltárt alapkritériumokkal összevetve ezen kutatásunk eredményeit ***a „küszöbkompetenciák” (Boyatzis, 1982) köre napjaink munkáltatói elvárásaiban már összetettebbnek tűnik.*** Kutatási tapasztalataink alapján olyan „jövőbemutató” részképességekkel is bővült, mint kezdeményezőkézség, nyitottság, rugalmasság, eredményorientáció, új információk felkutatása, analitikus képességek, pontos önértékelés és tudatos önképzés.
- Korábbi vizsgálataink a vezetéshez szükséges kompetenciákat a diplomás pályakezdők kiválasztása során kevésbé fontos kategóriaként azonosították, amelyet jelen kutatásunk szintén megerősített. Az irányítási képességek és kisebb/nagyobb csoport vezetésének képessége, valamint több szakterület átlátása csak hosszú távon

vagy egyáltalán nem szükséges a kutatásunkban részt vett munkáltatók megítélésben. Eredményeinket összegezve jelenleg az, hogy egy diplomás szakemberből vezető válik-e bizonytalanabbnak látszik, annak ellenére, hogy **korábban a felsőfokú végzettség gyakran vezetői pozíciók betöltésére predesztinált. Úgy tűnik, általában csak később döntenek erről a munkáltatók.**

- Nagyvállalati kérdőíves felmérésünkben az újítást segítő kompetenciák és a nyelvtudás esetében tapasztaltunk eltérő preferenciákat a szekunder kutatási eredményekhez képest. Mélyinterjúk kutatásunkban a problémamegoldási és a tanulási kompetenciák esetében tapasztaltuk, hogy nagyon eltérő a vállalatok gondolkodása. Mintánkban voltak olyan vállalatok, amelyek a prognózisokhoz hasonló tartalmú elvárásokat támasztanak a fiatal munkavállalók felé, és voltak, amelyek kevésbé tartják fontosnak ezeket magas szintű képességeket a szervezetükben. Jelen kutatásunkban arra vállalkoztunk, hogy ezen különbözőképpen megjelenő kompetenciaelvárások tekintetében tárjunk fel pontosabb részleteket. A jelen kutatásunkban azonosított kompetenciaklaszterek alapján a magasabb szintű elvárások az idő előrehaladtával, a feladatok összetettségének növekedésével jelennek meg. **A mélyinterjúk kutatásunkban a problémamegoldás és a tanulási kompetencia esetében feltárt egymásra épülő értelmezések a kompetenciák rendeződése során a belépéskor, a betanulás után és szakértői szinthez kapcsolódóan jelentek meg jelen kutatásunkban.** Ezen eredményünk arra enged következtetni, hogy az eltérő értelmezések mögött nemcsak a vállalatok közti szervezeti különbségek húzódnak meg, hanem a HRM gyakorlat egyes lépéseire kapcsolódóan jelennek meg ezen kompetenciataralmak eltérő mértékben. **A kompetenciaelvárások nem jellegük, hanem összetettségük szerint épülnek egymásra a vállalatok gondolkodásában. Így egy ehhez illeszkedő egymásra épülő, egyre bővülő kompetenciaprofíllal jellemezhető inkább a kiválasztási gyakorlatuk.** A jelen kutatásunkban azonosított junior, senior és szakértői szintek alapján rendeződő elvárásprofilok valamelyest már magyarázatot adhatnak a korábbi kutatásainkban tapasztalt eltérésekre. Mélyinterjúk kutatásunkban tapasztaltunk ugyan, hogy egyes munkáltatók az első perctől kezdve komplex feladatok önálló elvégzését várják el a pályakezdőktől is, amely bátor hibázási hozzáállással párosul. Jelen kutatásunkban azonban ez a fajta magasabb szintű problémamegoldási kompetencia csak a szakértővé válás folyamatában később jelenik meg. A tanulási kompetencia esetén a mélyinterjúk során feltárt fokozatok is hasonlóképpen időben eltolódva válnak fontossá a munkáltatók számára a jelen kutatásunkban.

Kompetencia kategóriák	Alapvető munkavállalói elvárások	Junior szintű elvárások	Senior szintű elvárások	Szakértői szintű elvárások	Vállalatoknál eltérően megjelenő elvárás
<i>Önálló munkavégzéshez szükséges kompetenciák</i>	Alázatos Munkája során kitartó, megbízható Képes rugalmasan gondolkodni Elkötelezett az etikus viselkedések iránt Képes egyszerű feladatokat önállóan elvégezni	Jól terhelhető Képes felelősséget vállalni Képes eredményorientáltan dolgozni Munkája során előre tekint, kezdeményező Nyitott a változásokra, jól kezeli a változásokat	„Mer” hibázni Képes döntéseket hozni	Képes változásokat végig vinni Képes stratégiai szemléletben gondolkodni Képes kockázatot vállalni	Képes szolgáltatási szemléletben dolgozni
<i>Együttműködési kompetenciák</i>	Gyorsan beilleszkedik és beletanul új feladatok ellátásába Képes együttműködni másokkal és csapatban dolgozni	„Illeszkedik” a vállalat munkakultúrájába Képes a munkájához kapcsolódó személyes konfliktusokat kezelni Képes együttműködni virtuális térben Toleráns más nézetek irányában			Képes multikulturális környezetben is együttműködni
<i>Kommunikációs kompetenciák</i>	Képes érthetően kifejezni magát szóban és írásban Képes megérteni másokat és kapcsolatot teremteni		Képes érdekeit a másikat is figyelembe véve érvényesíteni Képes prezentációkat készíteni és tartani	Képes tárgyalási helyzetekben eredményeket elérni	Időben nyelven is képes érdekeit képviselni Időben nyelven is képes prezentációt tartani és eredményesen tárgyalni
<i>Probléma-megoldási kompetenciák</i>		Képes a munkájához kapcsolódó problémák megoldására felügyelettel Képes problémás helyzetekben felelősségi határait felismerni	Képes problémás helyzetekben megoldási alternatívákat kidolgozni Képes kreatív megoldásokat találni	Képes komplex problémák teljesen önálló megoldására	Képes másokat irányítani Képes kisebb csoportot vezetni Képes nagyobb csoportot vezetni
<i>Szakmai kompetenciák</i>	Alapvető szakmai ismeretekkel rendelkezik Van benne fejlődési vágy, szakmai kíváncsiság		Lépést tart az új trendekkel a szakmájában	Átlátja a szakmája működését, munkamegosztását Tájékozott a szakmájában alkalmazott gyakorlati módszerekben Magas színvonalú szakmai ismeretekkel rendelkezik	Több szakterületen jártas
<i>Tanulási Kompetenciák</i>	Érdeklődő, önmagát motiválni tudó habitus Nyitott az új ismeretek befogadására	Képes felmérni saját képességeit és tudatosan tervezni fejlődését	Folyamatosan fejleszti tudását és képességeit akár önállóan is		
<i>Digitális kompetenciák</i>	Jártas az alapvető számítástechnikai eszközök használatában	Képes új információk felkutatására és feldolgozására Analitikus képességekkel rendelkezik, képes adatokat kezelni	Jártas az új információtechnológiák (social media) használatában		

38. táblázat: Diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások rendeződése, saját szerkesztés a mélyinterjú és a kvantitatív kutatás eredményei alapján

Munkáltatói kompetenciaprofilok vizsgálata

Jelen kutatásunkat megelőző összehasonlító elemzéseink alapján arra jutottunk, hogy a vállalatok különböző csoportjai eltérő kompetenciaelvárási profillal jelennek meg a munkaerőpiacon. Így a következő lépés, hogy a munkáltatók által támasztott kompetenciaprofilok közti eltéréseket és hasonlóságokat vizsgáltuk. Arra voltunk kíváncsiak, hogy azonosíthatók-e olyan munkáltatói csoportok, amelyek eltérő elvárási profilt alakítottak ki a diplomás pályakezdekők kiválasztása során. Ebben a vizsgálatban tehát a megfigyelési egységek számának csökkentésére törekedtünk, amelyhez indulásként ezúttal is a hierarchikus klaszterezést használtuk. Az előző lépésben kialakított 10 új kompetenciaváltozóval végeztük el a kutatásban részt vett munkáltatók klaszterezését. **Ward-féle hierarchikus klasztereljárást használva 5 és 7 klaszteres megoldás mutatkozott megfelelőnek.** Tekintettel arra, hogy 7 klaszter esetében a 3-as és a 7-es klaszterbe nagyon kevés vállalat került, a klasztercsoportok egyenletesebb eloszlása érdekében **5 klaszterrel dolgoztunk tovább.** A következő lépésben a hierarchikus klaszterezéssel kapott klaszterek középpontjaihoz klasszifikáltuk az egyes eseteket, amit iterációval alkalmaztunk. A K-means klaszterezési eljárás során így 16 elem besorolása változott meg a hierarchikus klaszterezés besorolásához képest. A K-means (K-közép) klaszterezésre azért volt szükség, mert az egyes klaszterek interpretációját nagyban segítő bevett szokás a klaszterátlagok, mint klaszterközéppontok használata. A K-means klaszterezés azzal a tulajdonsággal is rendelkezik, hogy minden besorolt eset abba a klaszterbe tartozik, amelyiknek a középpontjához a legközelebb van.

Mean	C1 Vezetői kompetenciák	C2 Multikulturális kompetenciák	C3 Magas szintű szakmai ismeretek	C4 Komplex problémamegoldási kompetenciák	C5 Kreatív problémamegoldási kompetenciák	C6 Alapvető munkavállalói kompetenciák	C7 Alapvető feladatmegoldási kompetenciák	C8 Nyitottság	C9 Alkalmazkodási kompetenciák	C10 Szolgáltatási szemlélet
Statistic										
CLUS_1 Kompetencia klaszterek - 5										
1	3,23	1,83	2,56	2,49	1,92	1,12	1,57	1,43	1,20	2,73
2	3,56	1,68	2,94	2,74	2,26	1,28	1,51	1,95	1,35	1,10
3	3,13	2,67	2,55	3,03	2,59	1,69	2,25	2,19	2,29	3,41
4	3,09	3,30	2,25	2,53	1,99	1,18	1,56	1,60	1,72	1,35
5	2,72	1,44	1,73	2,33	1,78	1,16	1,43	1,33	1,38	1,36
Totál	3,14	2,19	2,39	2,63	2,12	1,30	1,67	1,72	1,61	1,96
Változónkénti eltérések a teljes minta átlagához képest										
1	0,10	-0,36	0,17	-0,14	-0,20	-0,17	-0,10	-0,29	-0,41	0,77
2	0,42	-0,51	0,55	0,11	0,14	-0,02	-0,16	0,23	-0,26	-0,86
3	-0,01	0,48	0,16	0,39	0,46	0,39	0,58	0,47	0,67	1,45
4	-0,05	1,11	-0,14	-0,10	-0,12	-0,12	-0,12	-0,12	0,10	-0,61
5	-0,42	-0,75	-0,66	-0,31	-0,34	-0,14	-0,25	-0,39	-0,23	-0,60

39. táblázat: A klasszifikált és iterált klaszterek középpontjai és a teljes minta átlagától való eltérésük az 5 azonosított vállalati kompetenciaprofil esetében

A klasszifikált és iterált klaszterek középpontjait és teljes minta átlagától való eltérésüket mutatja a 39. táblázat, amely alapján **az egyes munkáltatói csoportok által támasztott kompetenciaprofilok az alábbiak szerint jellemezhetők:**

1. Az első klaszterben lévő vállalatok esetében az átlaghoz képest mind a 10 kompetenciaváltozónál kicsit korábban jelentkeznek az elvárások. Kivételt a vezetői kompetenciák és a magas szintű szakmai ismeretek jelentenek. A klaszterben a legerőteljesebben a szolgáltatási szemlélettel kapcsolatos eltérés körvonalazódik, amely az átlaghoz képest jelentősen később érezhető.
2. A második klaszterben lévő vállalatok az átlaghoz közeli elvárásokat támasztanak, bár egyes kompetenciákat egy kicsit előbb (alkalmazkodás, alapvető feladatmegoldás), míg másokat egy kicsit később (vezetői, szaktudás, problémamegoldás, nyitottság) várnak el. A legerősebb eltérés a többi csoporthoz képest a multikulturális és szolgáltatási kompetenciák esetében tapasztalható, amit sokkal előbb várnak el.
3. A harmadik klaszterben minden elvárás sokkal később jelenik meg, mint a többi csoportban.

4. A negyedik klaszterben az átlaghoz közeli kompetenciaelvárások közül leghatározottabban a multikulturális kompetenciaváltozó lóg ki, amelyre mintha egyáltalán nem lenne szükség ezekben a szervezetekben.
5. Az ötödik klaszterben lévő vállalatok esetében pedig minden elvárás sokkal előbb jelentkezik, mint a többi klaszterben.

41. ábra: Az 5 vállalati kompetenciaprofil MDS ábrázolása

A multidimenzionális skálázás segítségével vizsgálva a klaszterek közti távolságokat látható a klaszterek egymáshoz képesti elhelyezkedése, amely rámutat az öt kompetenciaprofil eltéréseit meghatározó tényezőkre. A legnagyobb távolság az 5. és a 3. klaszter között látható, amelyeknél a legerőteljesebben volt észlelhető, hogy az elvárások sokkal előbb vagy éppen sokkal később jelentkeznek. Az ábrán lévő 2. dimenzió tehát a teljes elvárás csomagban tapasztalható különbségekre mutat rá, a tengelymetszésponttól balra célcsoportban az elvárások korábban, a jobbra lévő 3-as célcsoportban pedig később jelentkeznek. Mindez arra enged következtetni, hogy azok a vállalatok, amelyek már korán magas szintű elvárásokat támasztanak, a fiatal diplomások közül a tehetségesebb pályázók kiszűrését tűzték ki célul. Ugyanakkor azok a vállalatok, amelyek az átlaghoz képest később tartják fontosnak ezeket a kompetenciákat, valószínűsíthetően csak később adnak fiatal munkavállalóiknak felsőfokú végzettséget és nagyobb felelősséget igénylő feladatokat. A negyedik klaszter „kilógása” a többi klaszterhez képest, valamint a 4. és az 1. klaszter közti távolság a multikulturális és szolgáltatási kompetenciaváltozók mentén tapasztalható. Az ábra 1. dimenziójában a multikulturális elvárások tekintetében a tengelyen felefelé haladva kevésbé fontos, míg a szolgáltatási szemlélettel kapcsolatos elvárás éppen ellentétesen tapasztalható. A kompetenciaprofilok közti eltérések meghatározó tényezői mindezek alapján a feladat összetettsége, valamint a multikulturális környezet szerepe.

Munkáltatói klaszterek jellemzése

A továbbiakban az **5 vállalati klaszter jellemzőit kerestük**. A munkáltatói kompetenciaprofilok eltéréseinek hátterében meghúzódhatnak a vállalatok egyes jellemzői (méret, iparág, tulajdonosi kör vagy a piaci különbségek), pályakezdők felvétele során alkalmazott HRM gyakorlatuk (pályakezdők integrálási formája, kompetenciagazdálkodási gyakorlat) vagy a pályázó végzettségének szakterülete (műszaki/gazdasági). Ezen szempontok mentén vizsgáltuk, hogy a vállalatok egyes csoportjaiban milyen eltérések érezhetők a kompetenciaelvárások tekintetében, amelyet az esetek többségében kávé-négyzet próbával végeztünk.

Vizsgált tényező	Összefüggésvizsgálat eredménye	Kapcsolat jellemzése
Vállalati méret (dolgozók száma)	ANOVA sig.=0,668	nincs
Mi jellemzi szervezetét? (átstruktúrázás, bővítés, stagnálás, leépítés)	χ^2 próba sig.=5,5%	nincs
Milyen jellegű piacon működik? (gyorsan, közepesen, lassan változó)	χ^2 próba sig.=21%	nincs
Milyen piacon működik? (csak külföldi, csak hazai, mindkettő)	χ^2 próba sig.=3%	van
Tulajdonosi kör (külföldi, vegyes, magyar)	χ^2 próba sig.=0,5%	van
Létezik-e diplomás pályakezdekők integrálását célzó program?	χ^2 próba sig.=82%	nincs
Milyen módon kerülhet Önökhöz diplomás pályakezdekő? (5 féle bejutási lehetőség)	χ^2 próba sig.=33,6%	nincs
Milyen szintű végzettséggel kerülhetnek be pályakezdekők a szervezetbe (BSC, MSC)	χ^2 próba sig.=9,6%	nincs
Milyen szakterületen végzett (gazdasági vagy műszaki) pályakezdekőt keresnek?	χ^2 próba sig.=25,1%	nincs
Hogyan állítják össze a követelményeket? (mennyire egységes a vállalati gondolkodás eredeti válaszok megoszlása alapján)	χ^2 próba sig.=31,3%	nincs
Hogyan állítják össze a követelményeket? (mennyire egységes a vállalati gondolkodás két csoportra osztva a válaszokat)	χ^2 próba sig.=4,6%	van
Kompetenciaelvárások meghatározásában résztvevők köre (hányan vesznek részt)	χ^2 próba sig.=28,4%	nincs

40. táblázat: Munkáltatói kompetenciaprofilok eltéréseinek okait vizsgáló összefüggésvizsgálatok eredményei

A vállalati jellemzőkkel kapcsolatos összefüggéseket először méret, tulajdonosi kör és a piacok alapján vizsgáltuk. Az iparági és az elhelyezkedés szerinti vizsgálatot a rendelkezésre álló adatok nem tették lehetővé. A vállalatnál **dolgozók számát** vizsgálva az ANOVA vizsgálat (sig.=0,668) és az Eta négyzet (Eta squared 0,025) szerint sem mutat szignifikáns összefüggést a kompetenciaprofilok közti eltéréssel a vállalati méret. Az, hogy **gyorsan vagy lassan változó piacra** termel a vállalat, szintén nem mutatott szignifikáns összefüggést a Khí-négyzet próba szerint (21%). Az, hogy a **szervezet működését** bővítés, átstruktúrázás vagy stagnálás jellemzi inkább a Khí négyzet próba szerint (χ^2 =5,5%) szintén nincs szignifikáns összefüggésben a kompetenciaprofilokkal. Egyértelműen szignifikáns összefüggést mutatott ugyanakkor a **tulajdonosi kör** a Khí-négyzet próba alapján (χ^2 =0,5%). Szignifikáns összefüggést ezen kívül még a **külföldi piacokon való jelenlét** is mutatott a Khí-négyzet próba alapján (χ^2 =3%). A multikulturális kompetenciák tekintetében „kilógó” 4-es klaszterben lévő vállalatok között magasabb arányban vannak kizárólag magyar tulajdonban lévő vállalatokat, és olyanok, akik kizárólag hazai piacokon működnek. Úgy tűnik, ez indokolhatja, hogy az idegen nyelv ismerete és a multikulturális környezetben való megfelelés ebben a csoportban kevésbé fontos elvárás. A 2. klaszterben lévő vállalatok között ugyanakkor nagyobb arányban vannak külföldi tulajdonban lévő és külföldi piacokon is jelenlévő vállalatok. Ebben a két klaszterben érezhető nagyobb eltérés, de a klaszterek közül az 2. mellett az 1. és a 5. klaszterben is gyakoribb a külföldi tulajdonos jelenléte. míg a 4. mellett a 3. klaszterben

a magyar tulajdonos jelenléte a valószínűbb. A piacok szerinti irányultság tekintetében a 2. mellett az 1. és a 3. klaszterben az átlaghoz képest inkább a külföldi piacokon való jelenlét a jellemzőbb.

A különböző kompetenciaprofilokkal azonosított klaszterek vizsgálatát a **szakterületi különbségek vizsgálatával** folytattuk. Kérdésünk az volt, hogy attól függően, hogy műszaki vagy gazdasági végzettséggel rendelkező diplomás fiatal keresnek a vállalatok, eltérő kompetenciaprofílt támasztanak-e feljük. A Khí-négyzet próba vizsgálata azt mutatta, hogy nincs szignifikáns kapcsolat ezen tényezők között ($\chi^2=25,1\%$). Mindezek alapján igazolódni látszik azon állításunk, hogy a diplomás pályakezdőkkel szembeni követelmények a szakterülettől függetlenül alakulnak, azaz a munkavállalás során ezek az összetett elvárások egyformán fontosak minden diplomás munkavállalóval szemben támasztott elvárásprofilban.

A **vállalat HRM gyakorlatának hatását** először a pályakezdők felvétele során alkalmazott gyakorlatuk alapján vizsgáltuk. Az, hogy a vállalat **rendelkezik-e diplomás pályakezdeket integráló programmal**, egyáltalán nem mutatott kapcsolatot a kialakított profilokkal ($\chi^2=82\%$). Kérdőívünkben rákérdeztünk arra is, **milyen módon kerülhetnek diplomás pályakezdők a szervezetbe**. A kompetenciaprofilok vizsgálata alapján arra lehet következtetni, hogy ennek szoros kapcsolatban kellene állnia a kompetenciaelvárásokkal. A Khí-négyzet próba ($\chi^2=33,6\%$) azonban nem mutatott szignifikáns összefüggést a két változó között. Az elemzés során a kérdőívben a belépési lehetőségeket két csoportba osztottuk aszerint, hogy egyszerűbb (beugró pozíciókon és tanulmányok alatti programokon keresztüli belépés) vagy összetettebb feladatokkal (tehetségkutató és szakemberutánpótlást célzó programok, valamint meglévő pozíciókon keresztüli belépés) járnak, a Khí-négyzet próba ($\chi^2=6,4\%$) azonban ekkor sem mutatott szignifikáns összefüggést. A **diploma fokozatával** kapcsolatos elvárási szint sem mutatott meglepő módon szignifikáns összefüggést ($\chi^2=9,6\%$), pedig ezzel is logikusan összekapcsolódhatnak magasabb szintű elvárások, vagy éppen a vezető képességekkel kapcsolatos korábban tapasztalható elvárás. Kutatásunk azonban ezt sem igazolta. Feltételezésünk szerint azokban a szervezetekben, **ahol tudatosabban alakítják ki a munkavállalókkal szembeni elvárásokat**, több olyan „jövőbemutató” kompetenciaelvárás jelenik meg, mint a kreativitás, „bátrabb” problémamegoldási képességek, digitális képességek, önálló tanulási képességek. A frissdiplomás belépőkkel szemben támasztott követelményeket a szervezetekben eltérő módon határozzák meg, de a kutatásban ezt sem volt szignifikáns tényező ($\chi^2=31,3\%$). Az ezzel kapcsolatos döntésben résztvevők száma sem mutatott összefüggést a kompetenciaprofilokkal ($\chi^2=28,4\%$). Amennyiben azonban a követelmények meghatározási módját aszerint osztottuk két csoportba, hogy egyedileg határozzák meg a követelményeket vagy nem, már találtunk kapcsolatot ($\chi^2=4,6\%$). Az 1. és a 2. klaszterben magasabb azon cégek aránya, ahol úgy tűnik tudatosabban gondolkodnak a kompetenciaelvárásokkal. Két külön kérdésben kitértünk arra is a kérdőívünkben, hogy **milyen kiválasztási és betanulási eszközöket alkalmaznak** a gyakorlatukban a vállalatok. Elemzésünkbe ennek a tényezőnek a hatását aszerint végeztük el, hogy hány eszközt használnak feltételezve, hogy minél több eszközt használnak, annál tudatosabb döntést hoznak, annál átfogóbb programmal rendelkeznek. A kiválasztási eszközök alkalmazásával kapcsolatban nem találtunk szignifikáns kapcsolatot, viszont a betanulás során kialakított gyakorlattal szignifikáns kapcsolatot tapasztaltunk a mintánkban. (41. táblázat)

Mean							
QCL_3 Klasszifikált és iter	q30_sum	q31_sum	q30 %	q31 %	q30 %-átlag	q31 %-átlag	
1	6,07	4,47	0,40	0,45	0,04	0,08	
2	6,14	4,14	0,41	0,41	0,04	0,04	
3	5,09	3,09	0,34	0,31	-0,03	-0,06	
4	4,50	3,70	0,30	0,37	-0,07	0,00	
5	5,86	3,36	0,39	0,34	0,02	-0,03	
Total	5,51	3,70	0,37	0,37			
Sig	0,075	0,044					
változók száma	15	10					

41. táblázat: Munkáltatói klaszterek kapcsolata a kiválasztási gyakorlattal (30. kérdés) és a betanulási gyakorlattal (31. kérdés)

A kutatásban azonosított **munkáltatói kompetenciaprofilok közti eltérések okainak vizsgálatai alapján** az alábbi megállapításokat tehetjük a **korábbi kutatási eredményeinkkel összevetve**:

- A szakterületek közti különbségek vizsgálatának eredmény megerősítette azt a feltételezésünket, hogy **a munkáltatók minden fiatal diplomás munkavállalóval szemben hasonló követelményeket támaszt.** Így a műszaki végzettségű frissdiplomásokkal szemben ugyanolyan személyes és szociális kompetenciaelvárásokat támasztanak, mint a gazdasági végzettségűekkel szemben. Ebben nem találtunk szignifikáns összefüggést.
- Kezdeti összehasonlító vizsgálatunk alapján feltételeztük, hogy a **vállalati méret hatással lehet** a követelményprofilokra. Jelen kutatásunk azonban ez semmilyen módon **nem igazolta.** A vállalat mérete és a szervezeti változások (átstruktúrázás, bővülés, stagnálás, leépítés) sem befolyásolta a kompetenciaprofilok alakulását.
- Korábbi kutatásunkhoz képest új szempontként vizsgáltuk a **külföldi tulajdonos részvételét és a külföldi piacokon való jelenlétet** is. Ezen tényezőkkel **szignifikáns összefüggést találtunk**, különösen a multikulturális kompetenciaelvárások és a szolgáltatási szemlélet esetében.
- Kutatásunk újdonsága, hogy a vállalati HRM gyakorlat tükrében vizsgálja a munkáltatói kompetenciaelvárásokat. A **diplomás pályakezdekők felvétele során alkalmazott HRM gyakorlatok hatását vizsgálva egyes tényezőkkel nem találtunk kapcsolatot.** Így nem volt meghatározó az, hogy milyen szintű diplomával vesznek fel pályakezdekőket, hogy van-e diplomás pályakezdekőket integráló programjuk, hogy hányan vesznek részt a követelmények kialakításában. **Ugyanakkor bizonyos mértékben mégis találtunk kapcsolatot** a munkáltatói kompetenciaprofilok tartalmi összetevői és a vállalat pályakezdekői HRM gyakorlata között. A betanulási gyakorlat és az egységes követelmények kidolgozása szignifikáns kapcsolatot mutatott a követelményprofilokkal.

Korábbi kutatási tapasztalatainkkal összevetve az eredményeinket ugyanakkor az is megállapítható, hogy **a munkáltatók gyakorlatában valóban azonosíthatók eltérések a diplomás pályakezdekőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárási csomagjukban.** Kvantitatív kutatásunkban 5 ilyen eltérő munkáltatói kompetenciaprofilot azonosítottunk.

A kutatásban feltárt 5 munkáltatói kompetenciaprofil jellemzését a 42. táblázat mutatja, amelyben a munkáltatói kompetenciaprofiloknak a jellemzőik alapján elnevezéseket is adtam

- Kirajzolódott egy munkáltatói csoport (**5. klaszter**), ahol 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. A szignifikáns kapcsolatokat tekintve ebben a klaszterben lévő vállalatok nem „lőgnak ki” egyik jellemző esetében sem.
- Azonosítottunk egy cégcsoportot (**3. klaszter**), ahol minden kompetenciaváltozó esetében az átlaghoz képest később jelentkeznek 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 cégcsoportok között a multikulturális kompetenciaelvárások és a szolgáltatási szemlélet tekintetében tapasztaltunk még eltéréseket. A **4. klaszterben** lévő vállalatok átlagos közeli elvárásokat támasztanak, de a multikulturális kompetenciaelvárások csak jóval később. Mindezt alátámasztja, hogy ebben a klaszterben lévő vállalatok nagyon magas arányban **magyar tulajdonban vannak és kizárólag hazai piacokra dolgoznak**.
- A **2. klaszterben** 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. A 2. és az 1. klaszterbe került vállalatok tervezik leginkább tudatosan a követelményeket, és ezekben a vállalatok nyújtják a legtöbb betanulási lehetőséget.
- Az **1. klaszter** követelményprofilja a **magasszintű szakmai ismeretek** meglétével kapcsolatban a belépéskor még „türelmi időt” ad a frissdiplomásoknak, de a szakmai alkalmasság személyes és szociális feltételei szerint „válogat” a fiatalok közül. Úgy tűnik, ezekben a vállalatokban a szakemberutánpótlás kinevelése lehet a cél..

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 munkaerőt keresnek, az átlagoshoz 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

42. táblázat: Vállalati kompetenciaprofilok jellemzői a kutatási eredmények alapján és elnevezése, saját szerkesztés

6.3.2. Kompetenciahiányosságok vizsgálata

A munkáltatók tapasztalatai alapján vizsgáltuk a frissdiplomások felkészültségét. Elemzésünkben először bemutatjuk az ezzel kapcsolatos két kérdésünkre kapott válaszok leíró statisztikáit. Ezt követően pedig összefüggésvizsgálatokat végzünk a munkáltatók kiválasztási döntéseinek pontosabb megértése érdekében. Ennek keretében a szakterület, a pályakezdőprogramok és a követelmények kapcsolatát vizsgáljuk az észlelt hiányosságokkal összefüggésben.

A kutatásban részt vett kiválasztási szakembereket 9 kompetenciacsoport mentén kértük a hozzájuk jelentkező pályázók felkészültségének a megítélésére. A 9 kategóriát a mélyinterjúk kutatásaink során végzett elemzéseink alapján a kiválasztása során tapasztalt frissdiplomásokkal szembeni alapvető elvárások mentén állítottuk össze. Kérdőívünkben a szakembereket arra kértük, hogy azt ítéljék meg, **milyen arányban rendelkeznek ezekkel a kompetenciákkal az elvárásaiknak megfelelő szinten a pályázók**. A válaszok megoszlását mutatja a 42. ábra. A vállalati képviselők megítélése szerint ennek megfelelően a digitális és tanulási képességek tekintetében látszanak a leginkább elégedettnek a munkáltatók. A nyelvtudás, a motiváltság, valamint az együttműködési és alapvető kommunikációs képességek esetében inkább elégedettnek tűnnek, bár a válaszadók közel egyharmada ezeken a területeken is csak kevésebb megfelelő pályázóval találkozott. A szakmai és problémamegoldási kompetenciák, valamint az önálló munkavégzés képessége tekintetében tűnnek a legkevésbé elégedettnek a munkáltatók.

42. ábra: Munkáltatók elégedettsége a frissdiplomások felkészültségével

A frissdiplomások felkészültségével kapcsolatos értékelések alapján elvégeztük a 9 változó hierarchikus klaszterezését is. A **dendrogram alapján** a digitális kompetencia „kilóg” a többi változóhoz képest, ezzel a kompetenciával sokkal elégedettebbek a munkáltatók a pályakezdők esetében. A dendrogram szerint az önálló munkavégzés, a problémamegoldás, az együttműködés és a szakmai kompetenciákkal kapcsolatos elégedettség kapcsolódik össze, valamint a tanulási kompetenciával a kommunikációs képesség, a motiváció és a nyelvtudás.

43. ábra: Felkészültséggel kapcsolatos elégedettség 9 kompetenciaváltozójának dendrogramja

A munkáltatók által észlelt kompetenciahiányok feltárására **kérdőívünkben egy nyitott kérdést is feltettünk**. A válaszadók által említett hiányosságokat az előző kérdésnél használt kompetenciaváltozókhoz sorolva, az egyes kategóriákban „összegyűlt” említéseket vettük számba. (44. ábra) A legtöbb említés (59 válasz esetében) az önálló munkavégzéshez szükséges kompetenciák terén tapasztalt hiányosságokkal volt kapcsolatos, mint például „alázat”, „kitartás”, „szorgalom”, „türelem”, „lojalitás”, „elköteleződés”, „proaktivitás”. A válaszadók közül 17-en a motiváltsággal kapcsolatos hiányosságokat emelték ki. Ezenkívül a szakmai felkészültséggel kapcsolatban a gyakorlatiasság hiányát emelték ki a válaszadók közül 15-en, a nyelvtudás hiányát 10-en említették, kommunikációs hiányosságokat 9 válaszadó emelte ki külön. Kevesebben az együttműködési képességek és tanulási kompetenciákkal kapcsolatos hiányokat, és meglepő módon két válaszadó az informatikai ismeretek hiányát emelte ki.

44. ábra: Kompetenciahiányok a spontán említések alapján

Mélyinterjú feltáró kutatásunk elemzése során arra kerestük a választ, hogy vajon a munkáltatók mely kompetenciák mentén kénytelenek a nem megfelelő munkaerő kínálat, azaz a hozzájuk jelentkező pályázók nem megfelelő felkészültsége miatt módosítani a felvételi követelményeken. A tartalomelemzés alapján úgy tűnt, a munkáltatók a motivációs és az önálló munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák terén vegyes tapasztalatokkal rendelkeznek, így a kiválasztás során ez a szempont továbbra is egy fontos szűrőfeltétel annak ellenére, hogy ezek már „érett” kompetenciaelvárások, amelyek már a korábbi kutatások alapján is egyértelműen megjelentek a munkáltatók diplomás pályakezdőkkel szembeni elvárásaiban. A kommunikációs és együttműködési kompetenciák mentén tapasztalatuk, hogy a műszaki szakterületen végzett fiatalokkal kapcsolatban érznek a munkáltatók olyan mértékben hiányosságokat, hogy a felvételi eljárás során gyakran kénytelenek kompromisszumot kötni ezen elvárásuk tekintetében. A digitális kompetenciákkal kapcsolatban pedig úgy tűnt, épp fordítva a pályázók

felkészültsége magasabb szint, mint a jelenlegi elvárások feléjük, amely a jövőben az ezzel kapcsolatos követelmények bővülését is eredményezhetik. Kvantitatív kutatásunk megerősítette, hogy a frissdiplomások digitális kompetenciáival a leginkább elégedettek a munkáltatók. Azon kompetenciák esetében, ahol a mélyinterjúkban vegyes tapasztalatokról számoltak be a kiválasztási szakértők, jelen kutatásunkban is tapasztaltuk, hogy a munkáltatók tapasztalatai nagyon eltérők ezen készségek esetében. A digitális és a tanulási kompetencián kívül minden kompetencia esetében 23-48 % között volt azok aránya, akik arról nyilatkoztak, hogy kevesebben felelnek meg a követelményeknek a pályázók közül.

Jelen kutatásunkban szerettük volna ezeket az **összefüggéseket tovább vizsgálni** (43. táblázat) annak érdekében, hogy a munkáltatók kiválasztás során hozott döntéseiről többet megtudjunk. Kvalitatív kutatás során azonban nehezebb ezen kapcsolatokat megfelelően operacionalizálni tekintettel arra, hogy a kiválasztási döntések nagyon összetettek és erős a szubjektivitás szerepe is. **Arra a kérdésre kerestük a választ elsősorban, hogy a munkáltatók változtatják-e diplomás pályakezdőkkel szembeni elvárásaikat attól függően, hogy milyen tapasztalataik vannak a pályakezdők felkészültségéről.** És amennyiben érezhető kapcsolat az elvárások és az elégedettség között, mely kompetenciák esetében tapasztalható mindez. Kutatásunkban ennek megfelelően a diplomás pályakezdőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárásokkal összevetve vizsgáltuk a munkáltatók pályázókkal kapcsolatos elégedettségét. Korábbi kutatásunkban a műszaki és gazdasági területen végzett diákok esetében találtunk eltéréseket ezekben a kérdésekben, ezért megvizsgáltuk azt is, vajon a különböző szakterületen végzett diákok felkészültségének megítélése között érezhető-e eltérés a kutatásunkban. Megvizsgáltuk ezen kívül még a munkáltatók elégedettségével kapcsolatos válaszaik kapcsolatát a munkáltatók azon gyakorlatával is, ahogyan a pályakezdőkkel szembeni követelményeket összeállítják. A vizsgálatainkat a 43. táblázatban foglaltuk össze. Összegezve az eredményeket elmondható, hogy a **szakterületek közötti különbségek** vizsgálataink alapján nem kapcsolódtak össze az elvárások változásával. Ugyanakkor az eredmények több kompetencia esetében is rámutatnak, hogy a magasabb elvárások jobb tapasztalatokkal párosulnak. Ez alapján úgy tűnik, hogy a **magasabb szintű követelmények** segíthetik a jobb képességű pályázók toborzását. Ugyanakkor a frissdiplomások számára **meghirdetett programok** az eredményeink alapján nem segítik a jobb képességű pályázók felkutatását.

Vizsgált tényezők	Vizsgálat	Kapcsolat jellemzése
10 kompetencia változó kapcsolata a felkészültség értékelésével (27. kérdés)	ANOVA	5 kompetenciahiány esetében azonosítottunk kapcsolatokat, a jobb tapasztalatok magasabb követelményekkel kapcsolódnak össze, alacsonyabb elvárások rosszabb tapasztalatokkal egy küszöb értékig, ahol „megfordul” a kapcsolat
10 kompetencia változó kapcsolata a kompetenciahiányok említésével (28. kérdés)	T-próba	4 kompetenciahiány esetében azonosítottunk szignifikáns kapcsolatot, azonosítottunk a kompetenciahiányokhoz kapcsolódóan alacsonyabb és magasabb szintű elvárásokat is
5 munkáltatói kompetenciaelvárásprofil kapcsolata a felkészültség értékelésével (27. kérdés)	ANOVA χ^2 próba	4 kompetencia esetében azonosítottunk szignifikáns kapcsolatot, a jobb tapasztalatok magasabb követelményekkel kapcsolódnak össze, a kapcsolat a kompetenciaprofilon belüli eltérő elvárások esetén is tapasztalható, ugyanakkor itt is azonosítottunk fordított kapcsolatot az alapvető elvárások esetében

5 munkáltatói kompetenciaelvárásprofil kapcsolata a kompetenciahiányok említésével (28. kérdés)	ANOVA χ^2 próba	önálló munkavégzéshez szükséges kompetenciahiányok az alacsonyabb követelmények esetében gyakoribbak
Szakterület kapcsolata a felkészültség értékelésével (27. kérdés)	ANOVA χ^2 próba	problémamegoldással kapcsolatos hiányosságok esetén azonosítható gyenge összefüggés, a gazdasági területeken végzetek esetében többen megfelelnek a követelményeknek
Szakterület kapcsolata a kompetenciahiányok említésével (28. kérdés)	χ^2 próba	nyelvtudásban érezhető szignifikáns kapcsolat, a műszaki területen végzetek esetében említették többet ezt a hiányosságot
Diplomás pályakezdő program (15.kérdés) kapcsolata a felkészültség értékelésével (27. kérdés)	ANOVA χ^2 próba	nincs összefüggés
Diplomás pályakezdő program (15.kérdés) kapcsolata a kompetenciahiányok említésével (28. kérdés)	χ^2 próba	önállósággal kapcsolatos hiányosságok esetében van szignifikáns kapcsolat, ahol van diplomásokat integráló program nagyobb arányban említik ezt a hiányosságot
„Bejutási utak” (18. kérdés) kapcsolata a felkészültség értékelésével (27. kérdés)	ANOVA χ^2 próba	kommunikációs kompetenciahiányok esetében van szignifikáns kapcsolat, a meglévő és egyszerűbb munkakörökre kereső munkáltatóknál többen megfelelnek a követelményeknek
„Bejutási utak” (18. kérdés) kapcsolata a kompetenciahiányok említésével (28. kérdés)	χ^2 próba	Az önállóság és a problémamegoldás esetében van szignifikáns kapcsolat, aki valamilyen diplomás fiatalok számára indított programra keresnek, azok között többen említették az önállósággal kapcsolatos hiányosságot, a problémamegoldással kapcsolatos hiányosságot ugyanakkor az ilyen programmal nem rendelkező keresések esetében említették

43. táblázat: A felkészültséggel kapcsolatos elégedettség összefüggésvizsgálatainak összefoglalása

A frissdiplomások felkészültsége és a kompetenciaelvárások közti összefüggést (45. ábra) a 10 kompetenciaváltozó mentén és a klaszterezéssel azonosított 5 munkáltatói kompetenciaprofil mentén is megvizsgáltuk. A klaszterelemzéssel képzett 10 kompetenciaváltozó és a felkészültség értékelése (27. kérdés) közti összefüggést ANOVA vizsgálattal végeztük. Megvizsgáltuk a keresztkorrelációkat is, a korrelációk azonban nem jelentősek, a legtöbb esetben szignifikánsan nem is különböznek 0-tól. Az ANOVA vizsgálat során azonosított összefüggéseket az ábra mutatja, ahol az átlagtól való eltérések az adott kompetenciaváltozóra adott értékelések átlagértékeihez képest jelzik piros színnel azt, ahol korábban, kék színnel, ahol később jelentkeznek az elvárások. *A vizsgálat legérdekesebb eredménye, hogy azok a munkáltatók, akik a frissdiplomások szakmai felkészültségével elégedettebbek, jóval korábban támasztanak magas szintű elvárásokat a problémamegoldás és a szakmai elvárások tekintetében.* Az ANOVA vizsgálat eredményei szerint a kommunikációs képességekkel szembeni magasabb elégedettség a szakmai ismeretek és a vezetői kompetenciaelvárások tekintetében párosul magasabb szintű korai elvárásokkal. A digitális és a tanulási

kompetenciák, valamint a motiváltsággal kapcsolatban észlelt elégedettség esetén is tapasztalható, hogy a jobb tapasztalatok magasabb szintű elvárásokkal párosul és fordítva, a rosszabb tapasztalatok alacsonyabb szintű elvárásokkal járnak együtt. A nyitottsággal kapcsolatos elvárások esetében ugyanakkor az is tapasztalható, hogy a szakmai felkészültséggel és a motiváltsággal való magas szintű elégedettség „erősíti” a magasabb szintű elvárásokat. A vizsgálatban kapcsolat mutatkozott a digitális kompetenciákkal kapcsolatos elégedettség és a magasabb szintű vezetői kompetenciaelvárások tekintetében is. Az elvárások és az elégedettség közötti kapcsolat mindezek alapján egyértelműen azonosítható. Ennek háttérében meghúzódhat az, hogy a pályázók felkészültségével kapcsolatos kedvező tapasztalatok a 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 az a rosszabb tapasztalatok a pályázók felkészültségéről alacsonyabb szintű elvárásokkal párosulnak. Ebben az irányban azonban érezhető mégis egy küszöbérték, ahol a rossz tapasztalatok ellenére sem csökkentik a követelményeket a munkáltatók.**

Változópárok		ANOVA Sig.	Átlagok	Átlagtól való különbség			
Elvárt kompetenciák a 10 kompetenciaváltozó alapján	Elégedettség a felkészültséggel a 27. kérdés alapján			1 Szinte mindenki megfelel	2 Többen megfelelnek	3 Kevesebben felelnek meg	4 Szinte alig felelnek meg
Nyitottság	Motiváltság, szakmai érdeklődés, fejlődési vágy	0,039	1,72	-0,26	-0,03	0,24	-0,39
Magas szintű szakmai ismeretek	Tanulási kompetenciák	0,032	2,39	-0,26	-0,03	0,43	
Magas szintű szakmai ismeretek	Szakmai kompetenciák	0,003	2,39	-1,22	-0,12	0,16	0,36
Komplex problémamegoldási komp.	Szakmai kompetenciák	0,013	2,63	-0,93	-0,07	0,11	0,17
Kreatív problémamegoldási komp.	Szakmai kompetenciák	0,036	2,12	-0,62	-0,11	0,16	-0,04
Nyitottság	Szakmai kompetenciák	0,012	1,72	-0,60	-0,14	0,21	-0,22
Vezetői kompetenciák	Digitális kompetenciák	0,033	3,14	0,01	0,05	-0,59	
Alapvető munkavállalói komp.	Digitális kompetenciák	0,021	1,30	-0,10	0,04	0,39	
Alapszintű problémamegoldási komp.	Digitális kompetenciák	0,026	1,67	-0,14	0,08	0,35	
Vezetői kompetenciák	Alapvető kommunikációs kompetenciák	0,021	3,14	-0,29	0,10	-0,03	
Magas szintű szakmai ismeretek	Alapvető kommunikációs kompetenciák	0,012	2,39	-0,37	0,03	0,20	
Alapvető munkavállalói komp.	Alapvető kommunikációs kompetenciák	0,02	1,30	-0,03	-0,07	0,20	

45. ábra: A felkészültséggel kapcsolatos elégedettség és az elvárt kompetenciák azonosított összefüggései

A 10 kompetenciaváltozó mentén tapasztalható elvárások és a kompetenciahiányok kapcsolatának (46. ábra) **vizsgálatát a spontán említések alapján is** elvégeztük (28. kérdés). Tekintettel arra, hogy a nyitott kérdés kódolásával kialakított változó bináris, kétmintás t-próbával a vizsgáltunk a kapcsolatot. Az .. ábrán látható elemzésben az adott kompetenciaváltozó időrendi preferenciái alapján kialakult átlagértékekhez képesti eltéréseket mutatja azok körében, akik említettek az egyes kompetenciák mentén hiányosságokat vagy nem említettek ilyet a nyitott kérdésben. Azok a munkáltatók, akik említettek hiányosságokat az önálló munkavégzéshez kapcsolódóan, a problémamegoldási, szakmai és alapvető munkavállalói elvárásaikat az átlaghoz képest csak későbbre sorolták. Ebben az esetben a tapasztalatok és az elvárások azonos irányban mozognak. Azok a munkáltatók, akik a pályakezdők motiváltságával kapcsolatban említettek hiányosságokat ugyanakkor éppen ellenkezőleg, korábban támasztanak elvárásokat a nyitottság és az alapvető munkavállalói kompetenciák esetében. Tekintettel arra azonban, hogy mindez éppen azokban a kompetenciákban tapasztalható, amelyeket alapvetően fontosnak tartanak a munkáltatók minden keresés során, valószínűsíthetően ezekből az elvárásokból akkor sem engedhetnek tovább, ha rosszak a tapasztalataik ezekkel kapcsolatban.

Kompetenciahiány a 28. kérdés alapján	Kompetenciaelvárás a 10 kompetenciaváltozó alapján	T-próba Sig.	Igenek (említett hiányosságot) száma a teljes mintában	Nem említettek átlaga	Igen (akik említettek hiányosságo	Adott elvárás teljes átlaga	Átlagtól való eltérés a nem válaszok között	Átlagtól való eltérés az igen válaszok között
Motiváltság	Alapvető munkavállalói elvárások	0,004	17	1,33	1,16	1,30	0,03	-0,14
Motiváltság	Nyitottság	0,025	17	1,77	1,50	1,72	0,05	-0,22
Önállóság	Magas szintű szakmai	0,025	59	2,22	2,51	2,39	-0,17	0,12
Önállóság	Komplex problémamegoldás	0,004	59	2,46	2,75	2,63	-0,17	0,12
Önállóság	Alapvető munkavállalói elvárások	0,031	59	1,21	1,36	1,30	-0,09	0,06
Önállóság	Alapvető problémamegoldás	0,045	59	1,55	1,76	1,67	-0,12	0,08
Problémamegoldás	Szolgáltatási szemlélet	0,002	6	2,01	1,17	1,96	0,05	-0,79
Kommunikáció	Alapvető munkavállalói elvárások	0,001	9	1,32	1,10	1,30	0,02	-0,20
Kommunikáció	Alkalmazkodási	0,003	9	1,65	1,26	1,61	0,04	-0,35

46. ábra: A kompetenciahiányok és az elvárt kompetenciák azonosított összefüggései

A korábbiakban azonosított munkáltatói kompetenciaprofilok rámutattak arra, hogy milyen eltérések lehetnek az egyes munkáltatói csoportok elvárásai között. Az előző vizsgálatunk rámutatott, hogy a magasabb és alacsonyabb szintű elvárások összefüggésben vannak a frissdiplomások felkészültségével kapcsolatos tapasztalatokkal. Ezúttal a **munkáltatói különbségek és a tapasztalatok kapcsolatát vizsgáltuk.** (47. ábra) A frissdiplomások felkészültsége (27. kérdés) és az 5 munkáltatói kompetenciaprofil közti összefüggés szignifikanciáját variancia analízissel és Khí-négyzet próbával is megnéztük. A két vizsgálat eredményei kiegészíthetik egymást, azonban nem tekinthetők megbízhatónak. Az ANOVA-t alapvetően csak skálás és normális eloszlású változó esetén lehetne használni, a chí-négyzet próba esetén pedig több esetben kevés volt a cellánkénti esetszám. A tanulási kompetenciákkal való elégedettség változónál mindkét esetben szignifikáns összefüggést találtunk. A szakmai, együttműködési és a kommunikációs kompetencia változók esetén az ANOVA jelez szignifikáns összefüggést. Tekintettel arra, hogy az elégedettséget négyfokú skálán mértük, ahol 1-es kategória a szinte mindenki megfelel, a 4-es szinte alig felelnek meg a követelményeknek a pályázók. Az 1. klaszterbe tartozó, valószínűsíthetően a szakemberutánpótlásra kereső munkáltatók az együttműködéssel, valamint a pályázók önállóságával, problémamegoldó képességével és motiváltságával elégedettebbek, mint a többi klaszterbe tartozó vállalat. Követelményeikben is éppen a problémamegoldási és az alapvető munkavállalói kompetenciák szerepe az átlaghoz képest egy kicsit korábban érezhető. A 2. klaszterbe tartozó multinacionális környezetben végzendő feladatokra kereső munkáltatók a tanulási és szakmai kompetenciákkal az átlaghoz képest kevésbé elégedettek a pályázók körében, a nyelvtudással viszont sokkal elégedettebbek. A 2-es klaszterben a munkáltatók ehhez hasonló kompetenciaprofilot állítottak, a multikulturális kompetenciák számukra már első perctől kezdve fontosak, ugyanakkor magas szintű szakmai elvárásokat csak később támasztanak a fiatal munkavállalók felé. A tehetségek kiszűrésére vállalkozó 5. klaszter vállalatai pedig a vizsgálat szerint a nyelvtudáson kívül minden kompetencia esetében sokkal elégedettebbek a frissdiplomások felkészültségével. Elvárási profiljukban is az tapasztalható, hogy minden kompetencia tekintetében korábban támasztanak magasabb követelményeket, mint más vállalatok. Mindez alátámasztani látszik azt, hogy a munkáltatók által támasztott követelmények erősen befolyásolhatják azt, hogy milyen képességű pályázók jelentkeznek a vállalatához. Így **a magasabb követelmények alkalmasak lehetnek a jobb képességű pályázók bevonására**, amely az egyes kompetenciaprofilok mentén az olyan pályázók jelentkezését ösztönzi, akik az adott munkáltatónál fontosnak ítélt kompetenciákban jobb képességekkel rendelkeznek. Lehetséges azonban az is, hogy a jobb felkészültség hatására bővülnek az elvárások. A munkaerőpiacokon a kereslet és kínálat kapcsolatában a szereplők alkalmazkodnak és változtatnak stratégiájukon, így a kapcsolat valójában

mindkét irányban értelmezhető, és a felek egymásra találását segíti. Az eredményeink rámutatnak, hogy a pontosan kialakított vállalati elvárásprofilok a különböző képességű vagy inkább különböző kompetenciákban kiemelkedő tehetséges fiatalok és a különböző vállalati igények egymásra találását nagyban elősegítheti.

Munkáltatói kompetenciaprofilok	Motiváltság, szakmai érdeklődés, fejlődési vágy	Önálló munkavégzéshez szükséges kompetenciák	Probléma-megoldási kompetenciák	Tanulási kompetenciák	Szakmai kompetenciák	Digitális kompetenciák	Együttműködési kompetenciák	Alapvető kommunikációs kompetenciák	Nyelvtudás
1 szakemberutánpótlás	2,00	2,13	2,27	2,00	2,53	1,60	1,80	2,27	2,20
2 multinacionális környezet	2,33	2,48	2,52	2,29	2,81	1,52	2,10	2,10	2,00
3 egyszerű feladatok	2,41	2,45	2,59	2,00	2,59	1,86	2,32	2,27	2,32
4 hazai környezetben	2,10	2,50	2,50	1,95	2,45	1,55	2,35	1,90	2,05
5 tehetségek keresése	2,00	2,27	2,18	1,82	2,14	1,64	2,00	1,77	2,27
Total	2,18	2,38	2,42	2,01	2,50	1,64	2,13	2,05	2,17
ANOVA Sig.	0,20	0,41	0,15	0,02	0,01	0,32	0,05	0,04	0,57
CHI SQ. Sig.	0,42	0,65	0,44	0,02	0,06	0,64	0,11	0,13	0,87
Az egyes klaszterátlagokhoz képesti eltérés.									
1 szakemberutánpótlás	-0,18	-0,25	-0,15	-0,01	0,03	-0,04	-0,33	0,22	0,03
2 multinacionális környezet	0,15	0,10	0,10	0,28	0,31	-0,12	-0,03	0,05	-0,17
3 egyszerű feladatok	0,23	0,07	0,17	-0,01	0,09	0,22	0,19	0,22	0,15
4 hazai környezetben	-0,08	0,12	0,08	-0,06	-0,05	-0,09	0,22	-0,15	-0,12
5 tehetségek keresése	-0,18	-0,11	-0,24	-0,19	-0,36	0,00	-0,13	-0,28	0,10

47. ábra: Munkáltatói kompetenciaelvárások és a kompetenciákkal való elégedettség (27.kérdés) összefüggésvizsgálata

A munkáltatói kompetenciaprofilok vizsgálatát a frissdiplomásokkal kapcsolatos elégedettséggel kapcsolatban **feltett nyitott kérdéssel is elvégeztük.** (48. ábra) A válaszadók által említett hiányosságokat az előző kérdésnél használt kompetenciaváltozókhoz sorolva, az egyes kategóriákban „összegyűlt” említéseket vettük számba. A korábban feltárt 5 munkáltatói kompetenciaprofil klaszterenkénti „igen” arányait tekintve, azaz ahol a munkáltatók említettek hiányosságot, egyedül az önálló munkavégzéshez szükséges kompetenciák mentén tapasztaltunk szignifikáns kapcsolatot. A többi kompetenciakategóriában összességében is kevesebben említettek problémákat, mint az önállóság esetében. Az 5-ös kompetenciaprofilban, ahol a tehetségek felkutatása a cél, azaz a többihez képest sokkal korábban állítanak magas követelményeket a munkáltatók, kevesebben említettek hiányosságokat ebben a kompetenciacsoportban. Ugyanakkor a 3-as munkáltatói klaszterben lévő vállalatok, akik mindent később várnak el, és valószínűsíthetően egyszerűbb feladatokra keresnek pályázókat, több esetben tapasztaltak hiányosságokat a hozzájuk jelentkezők között az önálló munkavégzéshez szükséges kompetenciák esetében. A 2-es és a 4-es klaszterben lévő vállalatok képviselői is az átlagosnál többen említettek hiányosságokat ebben a kompetenciakategóriában, míg a magasabb követelményeket támasztó 1-es klaszterbe tartozók kevesebbszer említettek hiányosságokat. **Feltételezhetően itt is az húzódhat meg az összefüggés között, hogy a magasabb szintű követelmények a jobb, míg az alacsonyabb követelmények a kevésbé jó képességű pályázók jelentkezését eredményezik.**

Eltérő kompetenciaprofilú munkáltatói klaszterek	Motiváltság, szakmai érdeklődés, fejlődési vágy	Önálló munkavégzéshez szükséges személyes kompetenciák	Problémamegoldási kompetenciák	Tanulási kompetenciák	Szakmai kompetenciák	Digitális kompetenciák	Együttműködési kompetenciák	Alapvető kommunikációs kompetenciák	Nyelvtudás	Jövőbe mutató	Egyéb
1 szakemberutánpótlás	0,27	0,47	0,07	0,00	0,27	0,00	0,13	0,13	0,27	0,07	0,07
2 multinacionális környez	0,24	0,71	0,05	0,14	0,10	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00
3 egyszerűbb feladatokra	0,18	0,77	0,00	0,00	0,09	0,05	0,05	0,00	0,05	0,05	0,00
4 hazai vállalathoz	0,10	0,60	0,15	0,00	0,10	0,00	0,05	0,10	0,15	0,05	0,00
5 tehetségek kiszűrése	0,09	0,36	0,05	0,05	0,23	0,05	0,05	0,14	0,09	0,05	0,00
Total	0,17	0,59	0,06	0,04	0,15	0,02	0,05	0,09	0,10	0,04	0,01
Sig.	0,510	0,039	0,361	0,085	0,401	0,640	0,519	0,549	0,082	0,879	0,226

48. ábra: Munkáltatói kompetenciaprofil és a kompetenciahiányosságok (28. kérdés) összefüggésvizsgálata

Korábbi kutatási tapasztalatunk alapján a **gazdasági és a műszaki szakterületen végzett diákok** felkészültségét a munkáltatók másként ítélik meg, amely szintén hatással lehet a kiválasztási döntésekre. Vizsgálatainkban az elégedettség skálás értékelése (27. kérdés) és a spontán említések (28. kérdés) alapján is megvizsgáltuk a szakterület hatását. A 27. kérdés esetén khi-négyzet próbát és ANOVA vizsgálatot végeztünk. Ennek eredményeként a problémamegoldással kapcsolatos elégedettség esetében lehet szignifikáns összefüggést feltételezni. (ANOVA sig.= 3,3%). A kereszttábla alapján az látszik, hogy a gazdasági területen végzett diákokkal a munkáltatók nagyobb arányban elégedettek a problémamegoldás tekintetében, mint a műszaki területen végzettekkel. A szakterületek közötti eltérést vizsgálva a kompetenciahiányok spontán említései alapján a khi-négyzet próba egyedül a nyelvtudás esetében mutatott szignifikáns kapcsolatot ($\chi^2=0,042$). Azon vállalatok, amelyek említettek nyelvtudással kapcsolatos problémákat, inkább műszaki területen végzett diákokat keresnek. A kutatásunk alapján tehát mindössze a nyelvtudás és a problémamegoldás esetében azonosítottunk eltérő tapasztalatokat a pályázók felkészültségével kapcsolatban a két szakterület összehasonlításában, a mélyinterjúink során feltárt többi eltérést kvantitatív kutatásunk nem erősítette meg. A feltárt különbségek a műszaki területen végzett diákok esetében hívják fel a figyelmet egyes „soft” kompetenciákkal kapcsolatos hiányosságokra. A kompetenciaelvárások *vizsgálata során ugyanakkor nem tapasztaltunk eltérések a szakterületek között. Mindez arra enged következtetni, hogy a kompetenciahiányokból adódóan a munkáltatók valószínűsíthetően nem változtatnak az elvárásaikon.*

A kompetenciaelvárások és az elégedettség kapcsolatának vizsgálatai alapján úgy tűnik, hogy a magasabb elvárásszint a jobb pályázók jelentkezését ösztönzi. Ennek megfelelően feltételezhető, hogy a **pályakezdők integrálására kialakított programok** is segíthetik a jobb képességű pályázók toborzását. Kérőívünkben megkérdeztük a munkáltatókat arról is, hogy mennyire okoz problémát számukra a toborzás, a kiválasztás és a megtartás pályakezdők esetében (26. kérdés). Ezen válaszok és a diplomás pályakezdők integrálást célzó program (15. kérdés) közötti kapcsolat azonban nem mutatott szignifikáns összefüggést. Ehhez hasonlóan a toborzással, kiválasztással és megtartással kapcsolatos nehézségek (26. kérdés) mértékét az sem befolyásolta a vizsgálatainkban, hogy milyen módon kerülhet diplomás pályakezdő a szervezetbe (18. kérdés). A diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos gyakorlatokat megvizsgáltuk a kompetenciákkal kapcsolatos elégedettséggel kapcsolatban is. Az, hogy a szervezetben létezik-e frissdiplomásokat integráló program, nem jelzett szignifikáns kapcsolatot azzal, hogy mennyire elégedettek a pályázók felkészültségével a munkáltatók. A spontán említések alapján azonban a khi-négyzet próba az önállóság esetében mutatott szignifikáns összefüggést ($\chi^2=0,019$). Azok a munkáltatók, ahol van pályakezdőket integráló program, nagyobb arányban említettek

hiányosságokat az önálló munkavégzést segítő kompetenciák esetében. Attól függően, hogy milyen munkakörre keresnek pályakezdőt a 27. kérdéssel összevetve a kommunikációs kompetenciák esetében volt szignifikáns kapcsolat ($\chi^2=1,8\%$, ANOVA sig. 1,0%). A meglévő és egyszerűbb munkakörökre kereső vállalatoknál többen megfelelnek ebben az elvárásban, mint a többi keresés esetében. A kompetenciahiányokra rákérdező nyitott kérdéssel készített vizsgálat alapján az önállóság ($\chi^2=0,008$) és a problémamegoldás ($\chi^2=0,039$) esetében azonosítottunk szignifikáns összefüggést. A szakemberutánpótlásra, tanulmányok alatt szervezett és az utánpótlásnevelő programokra kereső vállalatok többször említettek az önálló munkavégzéshez szükséges kompetenciák esetében hiányosságokat. A problémamegoldás azonban esetében éppen azok említettek több problémát, akik nem ilyen programokra keresnek frissdiplomásokat. Összegezve az eredményeket, azokban a szervezetekben, ahol van átgondolt pályakezdők számára meghirdetett program, többen említettek hiányosságokat az önálló munkavégzés esetében, és a tapasztalataik alapján kevesebben rendelkeznek megfelelő kommunikációs képességekkel. Kizárólag a problémamegoldás esetében tapasztaltunk ezzel ellentétes kapcsolatot. ***Az a feltételezésünk tehát, hogy ezek a programok segítik a jobb képességű pályázók felkutatását, jelen kutatásunk alapján nem igazolódott.*** Úgy tűnik, éppen ellenkező hatást vált ki, és a „bizonytalanabb” pályázók választják ezeket a lehetőségeket. És azok, akik jobbnak ítélik a képességeiket, inkább a meglévő munkakörökre meghirdetett pozíciókra pályáznak, ahol hamarabb kezdhetik felelősségtejes feladatok ellátását.

6.3.3. Vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok vizsgálata

A vállalatok kompetenciamenedzsment gyakorlatának vizsgálatát a **kompetencialapú HRM eszközök alkalmazásán és a kompetenciagazdálkodást támogató szervezeti működésen keresztül mértük.** A stratégiai szemléletű kompetenciagazdálkodás ugyanis nem kizárólag a HR szakterület feladata és felelőssége, hanem a vállalat vezetőségével közösen kialakítható gyakorlat. A kutatásban résztvevőknek négyfokú skálán kellett megítélniük mennyire jellemzők szervezetük működésében a stratégiai kompetenciagazdálkodást szolgáló tevékenységek.

A **válaszok megoszlását bemutató grafikonok alapján** látható, hogy a kutatásban részt vett vállalatok szervezeteiben a tanulás támogatása, a rendszeres értekezletek és a jó hangulat a leginkább megvalósuló gyakorlatok közé került. Ugyanakkor a munkatársak bevonása a döntési folyamatokba, a felelősségátadás és az értékelési kultúra a legkevésbé jellemző gyakorlatnak számít a cégek körében. A szervezeten belüli kommunikációt és együttműködést is kevesebben ítélték teljes mértékben jellemzőnek, mint a többi kategóriát. A HRM gyakorlatok értékelési sorrendjében a leginkább jellemző gyakorlatok az önálló tanulás támogatása, a teljesítményértékelés, a létszámterv készítése, a továbblépési lehetőségek biztosítása és a szakmai képzések biztosítása. A legkevésbé jellemző gyakorlatok közé pedig éppen a stratégiai szintű gondolkodást szolgáló kompetenciagazdálkodási feladatok kerültek. Ez azt mutatja, hogy a vállalatok gyakorlatában valószínűsíthetően igen ritkán kapcsolódik össze a kompetencia alapú operatív HRM tevékenység a szervezeti gondolkodással. A kutatásban tapasztaltak alapján úgy tűnik, hogy a kompetenciagazdálkodást egyenlőre a szervezeti működés sem támogatja megfelelően, különösen érezhető ez az értékelési kultúra és a felhatalmazás tekintetében.

49. ábra: Szervezeti jellemzők és HRM gyakorlat jellemzése a kutatás alapján

A továbbiakban az **elemzést ismét három lépésben végezzük el**. Először a kompetenciamenedzsment gyakorlatot jellemző szervezeti jellemzők és HRM tevékenységek változóiból csoportváltozókat képzünk. Hierarchikus klaszterelemzéssel 6 tevékenységváltozót azonosítottunk. Ezt követően a munkáltatók alkalmazott kompetenciamenedzsment gyakorlatai közötti különbségek feltárására vállalkoztunk, ennek eredményeként 4 eltérő vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatot találtunk. Végül a feltárt gyakorlatok közti különbségek hátterében meghúzódó tényezőket vizsgáltuk, és a 4 vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatot a korábban a kompetenciaelvárások mentén feltárt 5 munkáltatói klaszterrel összevetve is megvizsgáltuk.

Kompetenciagazdálkodást jellemző változók vizsgálata

A vállalati kompetenciagazdálkodás vizsgálatát az áttekinthetőség érdekében ezúttal is a kutatásban mért **12 szervezeti és 17 HRM működését jellemző változó** számának csökkentésével kezdtük. Olyan összevont változók létrehozását tűztük ki célul, amelyek segítségével megfelelően jellemezhető az, hogy milyen mértékben épül tudatos és szervezeti szinten összehangolt gondolkodásra egy vállalat emberi erőforrás gazdálkodása. Elemzésünket ezúttal is elvégeztük faktorelemzéssel és klaszterelemzéssel is egyaránt. A faktorelemzés eredményeként a forgatást követően 6 faktort sikerült azonosítani a teljes variancia 60%-át magyarázva. A **Ward-féle hierarchikus klaszterezés eredményeként is 6 változócsoporthat kaptunk**. A két besorolás közül ezúttal is a hierarchikus klaszterezéssel kapott változócsoporthat használtuk fel a további elemzéseinkhez. A szervezeti és a HRM felelősségi körébe tartozó tényezők egyértelműen szétváltak mindkét statisztikai eljárással készült besorolásban. A klaszterezési eljárással készült csoportosítás ugyanakkor ezúttal is jobban tükrözte azokat a minőségi fokozatokat, amelyekkel a vállalati gyakorlatok pontosabban jellemezhetők.

50. ábra: Tevékenységváltozók klaszterdendrogramja

A klaszterdendrogram alapján **egyértelműen szétválnak a vállalati képviselők gondolkodásában a szervezeti felelősségek és a HRM szakterület felelősségebe sorolt változók**. Ezalapján a szervezeti felelősségbe a tanulás szervezeti támogatottsága, az új ötletek befogadása, a felelősségátadás és felhatalmazás mértéke, a szervezeten belüli kommunikáció és együttműködés mértéke került. Érdekes módon a munkatársak ösztönzése, amelybe a versenyképes fizetés és a jó teljesítmények jutalmazása tartozik szintén a szervezeti felelősségként jelent meg. A HRM felelősségéhez sorolódtak nemcsak az egyértelműen ide tartozó operatív feladatok, hanem a HRM stratégiai közreműködését szolgáló tevékenységek is, amely valójában felsővezetői támogatás nélkül nem valósítható meg. A klaszterezéssel nemcsak a felelősség alapján összekapcsolódó tevékenységek, hanem azok előfordulása alapján is rendszereződnek a változók. Az elemzés segítségével a gyakoribb és kevésbé gyakori tevékenységek körét is megismerhetjük.

A klaszterezési eljárással kapott változók besorolását és részletes jellemzését az 51. ábra mutatja. Kérdőívünkben ezeket a változókat 4 fokú előfordulási skálán mértük, ahol az 1-es érték a teljesen mérték jellemző, a 4-es pedig az egyáltalán nem jellemző kategóriát jelentette. Az alacsonyabb átlagértékek tehát a gyakrabban előforduló, a magasabb átlagértékek a ritkábban előforduló gyakorlatokat jelentik. A klaszterek bemutatását a dendrogram által kirajzolódott struktúra mentén végeztük el.

A **szervezeti felelősségbe tartozó tényezők** közül a szervezet tanulást támogató tevékenységei a leginkább jellemző tevékenység, a felelősségátadás pedig kevésbé gyakori a szervezetekben.

- A **szervezetet jellemző tanulási klaszterbe** olyan tényezők kerültek, hogy a tanulást a munka részének tekintik a szervezetben, jellemzők a rendszeres értekezletek, támogatják az önálló tanulást, a továbblépési lehetőségek biztosítanak, hogy jó a hangulat és támogatják az új ötleteket.
- A szervezeten belül az **együttműködési és a felelősségátadási gyakorlatot** jellemző klaszterbe került tevékenységeket kevésbé tartották jellemzőnek a vállalati képviselők a kutatásban. Ebbe a változócsoporthoz került a támogató vezetési gyakorlat, a példaképek, valamint a döntési folyamatokba való bevonás és a hibázáshoz fűződő viszony is.
- A **munkatársak ösztönzése** általában jellemző a kutatásban részt vett vállalatoknál, de ezen a változócsoporthoz belül a legmagasabb a változók szóródása.

A dendrogram alapján a **HRM felelősségi körébe tartozó tényezők** három csoportba rendeződtek. A kutatásban részt vett vállalatokat leginkább jellemző HRM tevékenységek a HRM operatív feladatai, a legkevésbé jellemző a stratégiai szintű kompetenciagazdálkodás klaszterbe sorolt tényezők. Az eredmények alapján a HRM gyakorlat kapcsolata az üzleti stratégiával változó mértékben valósul meg a cégek jelenlegi gyakorlatában. Ez alapján tehát úgy tűnik, a vállalatok működésében 3 egymásra épülő HRM gyakorlat valósul meg.

- **A leginkább jellemző az operatív HRM gyakorlatában**, hogy a szervezetekben a kiválasztás kompetencialapú, többféle képzési programot is indítanak és mennyiségi létszámtervet készítenek.
- **A HRM szerepét stratégiai szintre az üzleti tervezésben való részvétele és a szervezetben zajló rendszeres értékelések biztosítják**, amely azonban már ritkábban jelenik meg a vállalati gyakorlatokban a kutatásunk alapján.
- Eredményeink alapján **a legritkábban az a gyakorlat valósul meg, amely a HRM kompetencia alapú működését a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összekötné**. A szervezet kompetenciakészletével kapcsolatos tudatos gondolkodás, az egységes értelmezés és preferenciák közös kialakítása, valamint a minőségi létszámtervezés ritkábban alkalmazott gyakorlatok.

változó	1 Teljes mértékben jellemző	2 Bizonyos mértékig jellemző	3 Nem igazán jellemző	4 Egyáltalán nem jellemző	Mean	Std. Deviation	Képzett változó elnevezése	változó
q32_3	50	45	4	1	1,56	0,62	Tanulás a szervezetben	Jó a hangulat
q32_5	38	57	5	0	1,67	0,57		Az új ötleteket szívesen fogadják a vezetők
q33_8	58	33	7	2	1,53	0,72		Támogatjuk az önálló tanulást
q32_2	60	32	7	1	1,49	0,67		Tanulás a munka része
q33_12	50	39	10	1	1,62	0,71		Továbbképzési lehetőségeket biztosítunk a szervezetben
q32_11	57	36	6	1	1,51	0,66	Felelősségátadás a szervezetben	Rendszeres értekezletek minden szinten vannak
q32_4	15	60	22	3	2,13	0,69		A munkatársakat is bevonják a döntési folyamatokba
q32_9	23	58	18	1	1,97	0,67		Magasszintű a felelősségátadás
q32_6	31	61	8	0	1,77	0,58		A szakterületek között jó az együttműködés
q32_7	23	59	16	2	1,97	0,69		A szervezetben belül jó a kommunikáció
q32_1	36	50	12	2	1,80	0,72	Munkatársak ösztönzése	Támogató a vezetési gyakorlat
q32_10	37	52	10	1	1,75	0,67		Vannak példaképek a szervezetben, akitől lehet tanulni
q32_8	34	52	13	1	1,81	0,69		Hibázni „lehet”, mert a hibákból tanulunk
q33_10	38	45	10	7	1,86	0,86		Versenyképes fizetést nyújtunk
q33_11	40	47	9	4	1,77	0,78		A szervezet jutalmazza a hozzáértő, jó szakembereket
q33_15	25	33	31	11	2,28	0,96	Stratégiai szintű kompetenciagazdálkodás	Minőségi létszámtervet is készítenek, ahol tervezik a szervezet tudás- és kompetenciagényeit is
q33_16	27	41	24	8	2,13	0,91		A kompetenciák tartalmát egységesen értelmezzük
q33_3	29	37	22	12	2,17	0,99		Szervezet kompetenciakészleteit nyilvántartjuk
q33_17	18	38	28	16	2,42	0,97		Széleskörű vállalati kommunikációt szervezünk a szervezet számára fontos kompetenciák meghatározásáról
q32_12	25	41	34	0	2,09	0,77	Stratégiai HRM	Magas szintű értékelési kultúra jellemző
q33_4	34	42	20	4	1,94	0,84		Egyéni fejlesztési tervek alapján képezzük munkatársainkat
q32_2	27	44	27	2	2,04	0,79		Rendszeresen mérjük/értékeljük munkatársaink felkészültségét, kompetenciáit
q33_9	58	28	9	5	1,61	0,85		Munkatársak teljesítményét rendszeresen értékeljük
q33_13	39	34	22	5	1,93	0,90		A humán szakterület rész vesz az üzleti stratégia tervezési folyamatokban
q33_5	49	41	9	1	1,62	0,69	Operatív HRM	Szakmai képzési programokat biztosítunk munkatársainknak
q33_6	38	42	16	4	1,86	0,83		Készségfejlesztő tréningeket szervezünk
q33_1	32	47	17	4	1,93	0,81		A kiválasztást kompetencia alapú értékeléssel végezzük
q33_7	39	38	13	10	1,94	0,96		Vezetőképző programot működtetünk
q33_14	56	23	12	9	1,74	0,99		Éves létszámtervet készítenek

51. ábra: Vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlatok jellemzésére szolgáló tevékenységváltozók létrehozása klaszterezési eljárással

A tevékenységváltozók elemzéséhez **MDS térképet** készítettünk (Stress=0,115, RSQ=93,2%), amelyhez a 6 változót ezúttal is az adott változócsoporthoz átlagként hoztuk létre. Az MDS térkép vízszintes tengelye a felelőségek mentén mutatja a szervezeti (origótól jobbra) és a HRM hatáskörébe tartozó (origótól balra) vállalati tevékenységeket. A függőleges tengely az egyes tevékenységek előfordulási gyakoriságával azonosítható, origótól felfelé a jellemzőbb gyakorlatokat ábrázolva. Ez alapján úgy tűnik, hogy a

szervezeten belül a tanulás támogatottsága és a kompetencia alapú operatív HRM gyakorlat megvalósítása jellemzően összekapcsolódó „első kezdeti lépés”. A szervezeten belüli együttműködés és felelősségátadás, valamint a HRM stratégiai szintre emelése a „második lépés” az összehangolt emberi erőforrásgazdálkodás kialakítása során. A kompetenciákkal kapcsolatos stratégiai szintű gondolkodás a „harmadik lépcsőfok”, amely a vállalat stratégiai célkitűzéseit pontosabban szolgáló emberi erőforrás gyakorlatot valósíthat meg. A stratégiai kompetenciagazdálkodást megvalósító tevékenység az MDS térkép alapján is a szereplők gondolkodásában egyértelműen a HRM hatáskörébe tartozik. Ez gyökeresen **ellentmond a szakirodalomban bemutatott alapvető kiindulópontnak**, amely a kompetenciákkal való gondolkodást annak stratégiai szerepét hangsúlyozva közös vállalati felelősségnek és feladatnak tekinti. A „Munkatársak ösztönzése” változó az MDS térképen is igen távol helyezkedik el a többi tevékenységváltozóhoz képest, amelyet a vállalati képviselők meglepő módon nem HRM hatáskörben, hanem a leginkább szervezeti felelősségként értékelnek. A változó elhelyezkedéséből úgy tűnik, mintha a többi emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységtől teljesen elkülönülve gondolkodnának a munkatársi ösztönzéssel kapcsolatban.

52. ábra: Kompetenciamenedzsment tevékenységváltozóinak MDS térképe

A **változók közötti összefüggéseket keresztkorrelációkkal vizsgálva** azt láthatjuk, hogy a mutatók mindenhol pozitívak, tehát azonos irányúak a kapcsolatok. A HRM szakterület intézkedései és a szervezeti gyakorlatok egymást feltételezve vezethetők be egy szervezet működésébe. Nem válhat fontossá a szervezeten belül a tanulás, amíg a HRM szakterület nem biztosít ehhez megfelelő tanulási lehetőségeket. És fordítva is igaz, a szervezet felelősségátadási gyakorlata is hatással van a HRM stratégiai szerepének kialakulására. A korrelációk (0,70) a kompetenciagazdálkodási gyakorlat és a stratégiai HRM gyakorlat mutatnak közepesen erős lineáris összefüggést. A tanulás és a felelősségátadás szervezeti változóira adott értékelések között (0,66), a stratégiai és operatív szintű HRM gyakorlat között (0,53), az operatív HRM és a kompetenciagazdálkodás között (0,61), valamint a stratégiai HRM és a tanulás között

(0,55) is erősebb kapcsolat tapasztalható. A munkatársak ösztönzésére adott értékelés kapcsolódik legkevésbé ezen elemzés szerint is a többi tevékenységhez.

Person Correlation	A1 Tanulás a szervezetben	A2 Felelősségátadás a szervezetben	A3 Munkatársak ösztönzése	A4 Kompetenciagazdálkodás	A5 Stratégiai HRM	A6 Operatív HRM
A1 Tanulás a szervezetben		0,66	0,41	0,35	0,55	0,40
A2 Felelősségátadás a szervezetben	0,66		0,35	0,38	0,46	0,38
A3 Munkatársak ösztönzése	0,41	0,35		0,13	0,33	0,29
A4 Kompetenciagazdálkodás	0,35	0,38	0,13		0,70	0,61
A5 Stratégiai HRM	0,55	0,46	0,33	0,70		0,53
A6 Operatív HRM	0,40	0,38	0,29	0,61	0,53	

53. ábra: Kompetenciamenedzsment tevékenységváltozói közti korrelációk

Elemzéseinket összegezve a kompetencia alapú gazdálkodás a kutatásunkban részt vett vállalatok gyakorlatában **6 tevékenységváltozó mentén jellemezhető**. Eredményeinket a táblázatban rendszereztük. A kompetenciagazdálkodás megvalósítását szolgáló tevékenységek a vállalati szereplők gondolkodásában egymásra épülő fokozatokban valósulnak meg, amelyeknek működési és szervezeti felételei vannak. Ezen tevékenységek kapcsolódásait és egymásra épülését a 44. táblázatban összegeztük. Az elemzéseink alapján az alábbi megállapításokra jutottunk.

- A szereplők gondolkodásában ezen tevékenységek **egyértelműen szétválnak szervezeti felelőségekre és a HRM hatáskörébe** tartozó feladatokra. A keresztkorrelációk megerősítették, hogy a két terület a vállalati gondolkodásban is **szorosan egymásra épül, kiegészítik és erősítik egymás hatását**.
- **A munkatársak ösztönzését a kutatásunkban részt vett vállalati képviselők szervezeti adottságként értelmezték**, amely különválik az emberi erőforrásgazdálkodás más területeitől. A tudatosan felépített HRM rendszerek szerepe egyértelműnek látszik tehát akkor is, amennyiben az adott vállalat nem tud elég vonzó ajánlatot tenni munkatársai és új belépői számára, de akkor is, amennyiben képes ezt biztosítani. Egyrészt tehát, úgy látszik, hogy a vonzó ajánlat önmagában már nem elegendő a megfelelő munkatársi állományt felépítéséhez. Másrészt ugyanakkor akár kevésbé vonzó ajánlatokat is lehet megfelelő HRM rendszerekkel ellensúlyozni, amely éppen a munkatársak érdeklődésének és képességeinek megfelelő munkakörök kialakításával teszi ezt lehetővé.
- Vizsgálataink alapján úgy tűnik, a **vállalatok hamarabb kezdenek a tanulással kapcsolatban új szemlélet szerint működni, mint a felelősségátadás területén**. A tanulás szerepének növekedése nyitottabb szemlélettel, rendszeres értekezletekkel párosul. Úgy tűnik, komolyabb szemléletváltás szükséges a felelősségátadás 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.
- **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 tanuláshoz 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. Hátterében valószínűsíthetően az húzódhat meg,

hogyan a vezetőség felértékeli a munkatársak egyéni teljesítményeinek a szerepét a vállalati célok elérésében, amely a szervezet működésében több változást is eredményez. Egyrésztől megtörténik a HRM szakterület bevonása a stratégiai tervezésbe, rendszeressé válnak a munkatársi értékelések a teljesítmény és a felkészültség vonatkozásában is. Másrésztől pedig a szervezetben elindul a felelősségek 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 felelősségként gondolkoznak. Valószínűnek tűnik, hogy az ott lévő hozzáértés miatt lehet így, de valószínűleg a stratégiai kompetenciamenedzsment szervezeti kommunikációra épülve éppen a vezetőség kezében válhat hatékony eszközzé.

Szervezeti felelősségek a klaszterezés alapján	HRM felelősségek a klaszterezés alapján	Kompetenciamenedzsment gyakorlatok jellemzése
Munkatársak ösztönzése: Versenyképes fizetés Jó szakemberek elismerése, jutalmazása		„Szervezeti adottságként” jelenik meg, egy alapvető, nagyon fontos eszköz az emberi erőforrásgazdálkodásban, de a szereplők gondolkodásában sem elegendő a megfelelő munkaerőállomány kialakításában
Tanulás a szervezetben: Tanulás a munka része Önálló tanulás támogatása Továbblépési lehetőségek Rendszeres értekezletek Jó hangulat Nyitottság az új ötletekre	Operatív kompetenciagazdálkodás: Éves létszámterv Vezetőképző program Készségfejlesztő tréningek Kompetencia alapú kiválasztás Szakmai képzési programok	„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
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	Stratégiai HRM: HRM részt vesz a stratégiai tervezésben Rendszeres teljesítményértékelés Rendszeres kompetenciaértékelés (egyéni felkészültség) Egyéni fejlesztési tervek Magas szintű értékelési kultúra	„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
	Stratégiai kompetenciamenedzsment Minőségi létszámterv Széleskörű kommunikáció a szükséges kompetenciák meghatározásáról Kompetenciák egységesen értelmezése Szervezet kompetenciakészleteinek nyilvántartása	„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

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

Eltérő vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlatok azonosítása

A tevékenységváltozók elemzése során azonosítottunk 6 tevékenységváltozót és kirajzolódottak a vállalatok kompetenciamenedzsment gyakorlatának egyes lépcsőfokai. A továbbiakban a vállalatok különböző kompetenciamenedzsment gyakorlatainak azonosítására vállalkoztunk. Arra voltunk kíváncsiak, hogy vajon a HRM munka szervezeti összehangoltságának ezen fokozatai a vállalatok egyes csoportjainak gyakorlatában valóban megfigyelhetők-e. A 6 tevékenységi változó klaszter mindegyikéből átlagot számítottunk, és az így képzett 6 új tevékenységváltozóval végeztük el a kutatásban részt vett munkáltatók klaszterezését. **Ward-féle hierarchikus klasztereljárást használva 4 jellemző vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlatot azonosítottunk.** Ezt követően itt is K-means klasszifikálást és iterálást végeztünk a hierarchikus klaszterezés 4 klaszterének az átlagaira, mint középpontokra. (54. ábra)

- Az eredmények alapján a legtudatosabb gyakorlatot a 2. klasztercsoportban tapasztaltuk, minden tevékenység sokkal jellemzőbb ezen vállalatok körében.
- A legkevésbé tudatos emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlat a 3. klaszterben érezhető.
- Az 1. vállalati csoportban átlagos értékeket találtunk.
- A 4. vállalati csoport a munkatársak ösztönzése tekintetében kevésbé tud vonzó lenni, úgy tűnik ezt tudatosabb HRM tevékenységgel próbálja ellensúlyozni.

QCL_5 Klaszterek - klasszifikált és iterált - céges jellemzők - 4	A1 Tanulás a szervezetben	A2 Felelősségátadás a szervezetben	A3 Munkatársak ösztönzése	A4 Kompetencia- gazdálkodás	A5 Stratégiai HRM	A6 Operatív HRM
1	1,53	1,86	1,53	2,58	2,03	1,90
2	1,23	1,59	1,38	1,43	1,35	1,30
3	2,01	2,33	2,48	3,13	2,57	2,60
4	1,80	1,97	2,95	1,68	1,90	1,50
Total	1,56	1,89	1,82	2,25	1,92	1,82
Változónkénti eltérések a teljes minta átlagához képest						
1	-0,03	-0,02	-0,29	0,32	0,11	0,08
2	-0,33	-0,30	-0,43	-0,83	-0,57	-0,52
3	0,45	0,44	0,66	0,87	0,65	0,78
4	0,24	0,09	1,14	-0,58	-0,02	-0,32

54. ábra: Vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlat klaszterezése során azonosított 4 vállalati klaszter

A klaszterek jellemzésre az MDS elemzés nem volt alkalmazható, mivel a 4 klasztert csak egy dimenzióban volt képes a technika ábrázolni nem megfelelő stress értékkel (Stress=0,2437).

A vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlat alapján azonosított 4 vállalati csoport jellemzőit és közöttük lévő különbségek okait vizsgáltuk a továbbiakban. Az **összefüggésvizsgálatok eredményeit mutatja a 45. táblázat.** Fontos azonban megjegyezni, hogy vizsgálataink megbízhatóságát rontja, hogy a kereszttáblákban több cellában kicsi volt az elemszám. A feltételezéseink alapján a vállalatok emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatának tudatossága, összehangoltsága a vállalati mérettel, a külföldi tulajdonos jelenlétével, valamint a külföldi piacokon való megjelenéssel lehet összefüggésben. Összefüggésvizsgálataink azonban egyik tényezővel kapcsolatban sem mutattak összefüggést. Szignifikáns kapcsolatot találtunk ugyanakkor a kompetenciaelvárások meghatározásának módja ($\chi^2=0,02$) és a követelmények meghatározásában résztvevők körével ($\chi^2=0,04$) kapcsolatosan. A 2. vállalati klaszterben,

amelyben tudatosabb HRM gyakorlatot azonosítottunk, többen vesznek részt a követelmények meghatározásában és nagyobb arányban készülnek munkakörcsoportokra egységes elvárások. A 3. vállalati klaszterben pedig éppen ellenkezőleg, kevesebben vesznek részt a követelmények meghatározásában és jellemzőbben egyedileg határozzák meg a követelményeket. Nem találtunk összefüggést ugyanakkor a pályakezdőkkel kapcsolatos programok esetében ($\chi^2=0,22$), viszont a bekerülési utak alapján azonosítható volt a kapcsolat ($\chi^2=0,04$). A 4. vállalati klaszterben lévő cégek egyszerűbb munkakörökben vagy szakemberutánpótlást szolgáló programokban várják a pályakezdőket. A 2. „tudatosabb” vállalati klaszterben a legmagasabb a tehetségeket kereső utánpótlásnevelő programokba a bejutási lehetőség. A meglévő munkakörökbe nagyon hasonló arányban vesznek fel minden cégcsoportba pályakezdőket. Egyszerűbb munkakörökre történő felvétel ugyanakkor az 1. és a 3. vállalati csoportban a leginkább jellemző.

Vizsgált tényező	Összefüggésvizsgálat eredménye	Kapcsolat jellemzése
Vállalati méret	ANOVA sig.=0,633	nincs
Tulajdonosi kör (külföldi, vegyes, magyar)	Pearson chi-square=0,56	nincs
Milyen piacon működik? (csak külföldi, csak hazai, mindkettő)	Pearson chi-square=0,44	nincs
Milyen jellegű piacon működik? (gyorsan, közepesen, lassan változó)	Pearson chi-square=0,31	nincs
Mi jellemzi szervezetét? (átszervezés, bővülés, stagnálás, leépítés)	Pearson chi-square=0,32	nincs
Létezik-e diplomás pályakezdők integrálását célzó program?	Pearson chi-square=0,22	nincs
Milyen módon kerülhet Önökhöz diplomás pályakezdő? (5 féle bejutási lehetőség)	Pearson chi-square=0,04	van
Kompetenciaelvárások meghatározásában résztvevők köre (hányan vesznek részt)	Pearson chi-square=0,04 ANOVA sig.=0,03	van
Hogyan állítják össze a követelményeket? (mennyire egységes a vállalati gondolkodás)	Pearson chi-square=0,02	van

45. táblázat: A 4-féle vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlattal rendelkező klaszter összefüggésvizsgálatainak összefoglalója

Megvizsgáltuk a vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatokat jellemző 6 tevékenységváltozó mentén is, hogy ezen változók valamelyike összefüggésben áll-e a korábban azonosított 5 vállalati kompetenciaprofillal. Az 55. ábra a 6 tevékenységváltozó az eltérő kompetenciaprofillal rendelkező klaszterenkénti átlagértékeit mutatja. Az ANOVA vizsgálat a **„stratégiai HRM” változó esetében mutat szignifikáns összefüggést** a vállalati kompetenciaprofilokkal. Az 1. és a 2. vállalati kompetenciaprofilit állító cégek körében a stratégiai szintű HRM gyakorlat sokkal inkább jellemző, mint a többi vállalati csoportban. A legkevésbé a 3. kompetenciaprofilit összeállító cégek esetében jellemző a HRM stratégiai kapcsolódása. Hasonlóképpen tapasztaltuk mindezt a korábbi fejezetben végzett kompetenciaprofilok elemzése során a pályakezdőkkel szembeni gyakorlatok esetében is. (ld. 42. táblázat) Az 1. és a 2. klaszterben ott is tudatosabb, míg a 3. klaszterben kevésbé összehangolt HRM gyakorlatot találtunk.

Munkáltatói kompetenciaprofilok	Tanulás a szervezetben	Felelősségátadás a szervezetben	Munkatársak ösztönzése	Stratégiai kompetencia-gazdálkodás	Stratégiai HRM	Operatív kompetencia-gazdálkodás
1 Szakemberutánpótlás	1,49	1,77	1,67	1,92	1,60	1,76
2 Multikulturális környezetbe	1,48	1,86	1,74	2,05	1,72	1,70
3 Egyszerűbb feladatokra	1,63	1,95	1,93	2,57	2,13	1,99
4 Hazai vállalathoz	1,53	1,80	1,98	2,31	2,06	1,67
5 Tehetségek felkutatása	1,66	2,00	1,73	2,30	2,00	1,93
Total Mean	1,56	1,89	1,82	2,25	1,92	1,82
Std. Dev.	0,43	0,44	0,74	0,81	0,59	0,61
Sig.	0,59	0,43	0,64	0,11	0,03	0,35
Átlagtól való eltérés						
1 Szakemberutánpótlás	-0,07	-0,11	-0,15	-0,33	-0,32	-0,06
2 Multikulturális környezetbe	-0,08	-0,03	-0,08	-0,20	-0,20	-0,11
3 Egyszerűbb feladatokra	0,07	0,07	0,12	0,32	0,21	0,17
4 Hazai vállalathoz	-0,04	-0,09	0,16	0,06	0,14	-0,15
5 Tehetségek felkutatása	0,10	0,11	-0,09	0,05	0,08	0,11

55. ábra: Az 5 eltérő kompetenciaprofil állító vállalati klaszter és a 6 kompetenciamenedzsment tevékenységváltozók közti összefüggés vizsgálata

Végül a kompetenciaprofilok alapján azonosított vállalati klaszterek (5 elemű klaszter) és a kompetenciamenedzsment gyakorlat alapján azonosított vállalati klaszterek (4 elemű klaszter) közti kapcsolatot is megvizsgáltuk. (46. táblázat) A kétféle céges klaszterezés összefüggését Khí-négyzet próbával vizsgáltuk, de nem találtunk közöttük szignifikáns összefüggést ($\chi^2=0,33$) Mivel a kereszt táblázatban a cellák nagy részébe kicsi az esetszám, valószínűleg nem túl megbízható ez a vizsgálat. Ez alapján nem látszik komoly megfeleltethetőség a kétféle klaszterezés között.

Munkáltatói kompetenciaprofilok	Vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok				Total
	1 Szervezetben inkább támogatott	2 Tudatos és összehangolt gyakorlat	3 Legkevésbé tudatos és összehangolt	4 Inkább HRM által végzett tevékenység	
1 Szakemberutánpótlás	6	7	1	1	15
2 Multikulturális környezetbe	8	8	2	3	21
3 Egyszerűbb feladatokra	11	2	7	2	22
4 Hazai vállalathoz	8	6	3	3	20
5 Tehetségkutató	7	7	7	1	22
Total	40	30	20	10	100

46. táblázat: Munkáltatói kompetenciaprofilok (5 elemű klaszter) és a vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok (4 elemű klaszter) kereszt táblája

A kereszt táblázat alapján készített **korrespondencia térkép (56. ábra)** alapján egyes klaszterek egymáshoz viszonyított helyzete ugyanakkor *szakmailag „logikusnak látszó” kapcsolatokat feltételez egyes vállalati gyakorlatok között.* A térkép 1. dimenziójának magyarázó ereje 73,4%, a 2. dimenzióé mindössze 22%.

Az 1. dimenzió mentén a vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok egyre tudatosabb változatait találjuk, a tengelyen jobbra haladva az összehangolt, tudatosabb kialakított gyakorlatokat. A munkáltatói kompetenciaprofilok elhelyezkedése pedig ugyanezen tengely mentén jobbra haladva szintén a magasabb szintű korai elvárásokat támogató vállalati preferenciák szerepelnek.

- A térkép szerint **2-es, legtudatosabb kompetenciaigazgató végző klaszterben** lévő vállalatok a szakemberutánpótlást szolgáló és multikulturális környezetbe kereső kompetenciaprofilokat támasztanak jellemzően.

- **A 3-as, legkevésbé tudatos kompetenciagazdálkodást végző vállalatok** esetében az egyszerűbb munkakörökre való keresés lehet a jellemzőbb.
- **Az 1-es klaszterbe** tartozó, a kompetenciagazdálkodást **inkább operatív szinten megvalósító**, de a tanulással kapcsolatban nyitottan gondolkodó vállalatok, úgy tűnik a tehetségek keresésére kialakított profilokkal jelennek meg a munkaerőpiacon.
- **A 4-es HRM gyakorlatot megvalósító cégek**, akik magas színvonalon végzett HRM munkával igyekeznek „kipótolni” a szervezeti támogatás hiányát, leginkább a hazai környezetben értelmezett kompetenciaprofil szerint keresnek fiatal munkatársakat.

Mindezek alapján valószínűsíthető, hogy a tudatosabb és a szervezeten belül összehangolt kompetenciamenedzsment gyakorlatokat végző vállalatok magasabb szintű elvárásokat támasztanak a diplomás pályakezdőkkel szemben, mint azok, aki kevésbé tudatosan gazdálkodnak munkatársaik kompetenciakészletével.

56. ábra: Munkáltatói kompetenciaprofilok (5 elemű klaszter) és a vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok (4 elemű klaszter) korrespondencia térképe

Összegzés: a vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok jellemzése

Kutatásunk egyik fontos célkitűzése volt, hogy megismerjük a munkáltatók emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatainak kompetenciaszemléletű gondolkodását. Kutatásunkban 4 féle vállalati gyakorlatot sikerült feltárnunk. Ezen gyakorlatok nagy mértékben eltérnek abban, hogy milyen mértékben alkalmazzák a kompetencia alapú gondolkodást.

A vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlatok vizsgálatainak összegzését a 47. táblázatban foglaltuk össze. Négy szempont szerint mutatjuk be a gyakorlatokat. Egyrészt fontosnak tartjuk azt, hogy milyen mértékben adottak a kompetenciagazdálkodás szervezeti feltételei, másrészt hogy mennyire valósul meg a HRM operatív működésében a kompetencia alapú gondolkodás és összekapcsolódik-e a vállalat stratégiai célkitűzéseivel. Az elemzések során különvált ettől a gyakorlattól a munkatársi ösztönzés, ezért ezt is külön szerepeltettük. Végül a pályakezdőkkel kapcsolatos gyakorlatokat mutatjuk be.

- **A legtudatosabb kompetenciamenedzsment gyakorlatot a vizsgálataink alapján a 2. klaszterbe tartozó vállalatok** alkalmazzák. A kompetencia alapú gondolkodás

szervezeti feltételei adottak, az operatív munka szakmai színvonala magas és a stratégiai szerepe is fontos ezekben a szervezetekben. Úgy tűnik ez a tudatos és összehangolt kompetenciagazdálkodási gyakorlat a szervezet magas szintű ösztönzési gyakorlatát erősítve fejti ki hatását. A diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos gyakorlataik során is ez az átgondoltság feltételezhető, ahol a frissdiplomásokkal szemben a végzettségüknek megfelelő szintű követelményeket támasztanak, és betanulásuk szervezett módon zajlik.

- ***A legkevésbé tudatos és a legkevésbé összehangolt emberi erőforrásgazdálkodásról tanúskodik a 3-as klaszterbe tartozó vállalatok gyakorlata.*** Itt mind a 6 tevékenységváltozó esetében a leggyengébb eredmények születtek. 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.
- ***Az 1-es klaszterbe tartozó vállalatok gyakorlatában a szervezeti működésben tapasztalható „bátrabb”, „jövőbemutató” gondolkodás*** az emberi erőforrásgazdálkodás terén. A szervezeti tanulás és a felelősségátadás jellemző vállalati gyakorlatok, amelyet az ösztönzési politika és a HRM kompetencia alapú működése is támogat. A HRM szakterület stratégiai szerepe azonban, úgy tűnik, még nem valósul meg ezekben a szervezetekben. Az elemzésekben nem kapcsolódott ehhez a klaszterhez egyértelmű pályakezdői gyakorlat, a követelményprofilok közül azonban a tehetségkereső profillal mégis összeköthető. 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.
- ***A 4-es klaszterben lévő vállalatok esetében, úgy tűnik, az ösztönzés-menedzsment területén kevésbé tudnak vonzók lenni a munkaerőpiacon, körütekintő emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatukkal azonban megpróbálják „ellensúlyozni” ezt a hátrányt.*** A HRM gyakorlatában az operatív működésben és stratégiai szinten is gondolkodnak a kompetenciákkal, valamint a kompetenciamenedzsment szervezeti feltételei is jónak tűnnek. A bejutási utak alapján egyértelműen látszik, hogy a diplomás pályakezdőket valóban szakmai feladatok ellátására keresik, biztosítva ezzel a folyamatos szakemberutánpótlást.

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, mintha az elégtelen ösztönzőket a tudatosabb gyakorlattal „pótolnák”

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

7. ÖSSZEGZÉS

Kutatási eredményeim bemutatását a hipotézisek vizsgálatával kezdem, majd a munkám legfontosabb eredményeit azok újszerűsége és gyakorlati alkalmazhatósága szempontjából mutatom be.

7.1. Hipotézisek vizsgálata

Kutatási programom jól jellemezhető Babbie kutatási folyamatról írt sorai alapján: „Wallace (1971) modelljében az elméletekből hipotézisek születnek, a hipotézisekből megfigyelések következnek, a megfigyelések általánosításokhoz vezetnek, ezen általánosítások eredményeként pedig módosulnak az elméletek. A megváltozott elméletekből ekkor valamelyest megváltozott hipotézisek következnek, majd újabb megfigyelések következnek, amelyek valamiképpen átdolgozott általánosításokat eredményeznek, tovább módosítva az elméletet.” (Babbie, 1999, 75.o.) A társadalomkutatás gyakorlatában az induktív és a deduktív logika egymásra épülve, egymást feltételezve követi egymást. Kutatási programom is hasonló logikára épült. Miközben a meghatározott három kutatási kérdéskörre kerestem a választ, számos újabb érdekes összefüggés merült fel, amely a következő kutatási fázisban újabb fókuszot adott a kutatás folytatásához. A szakirodalmi és empirikus kutatások eredményeként végül az utolsó kutatási lépést megelőzően fogalmazódtak meg végleges formában a kérdésekhez kapcsolódó pontos hipotézisek. Kutatásaim eredményeit így ennek mentén összegzem, mivel a hipotéziseket megalapozó korábbi szakirodalmi, szekunder és megelőző primer kutatásaim eredményeire építve dolgoztam ki, és a hipotéziseket az utolsó fázisban készített kvantitatív kutatás alapján teszteltem.

Tekintettel a kutatás feltáró jellegű célkitűzéseire kutatásom eredményei a munkáltatók követelményekkel kapcsolatos gondolkodásának hasonló és eltérő gyakorlatait, megoldási módjait tárta fel, és a frissdiplomás követelményeket meghatározó döntéseikkel kapcsolatban hozott új eredményeket. A megfogalmazott hipotézisek a kutatás kereteiből következően kizárólag a mintámban elért, hazai munkaerőpiacon működő, gazdasági és műszaki szakterületen végzett frissdiplomás pályakezdőket aktívan kereső munkáltatókkal kapcsolatban értem. Eredményeim nem általánosíthatók a hazai frissdiplomás munkaerőpiacra vonatkozóan. A kutatási hipotéziseket minden esetben a mintámban szereplő vállalatokra vonatkozóan értem, bár ezt a tézisek könnyebb érthetősége és kezelhetősége érdekében nem minden esetben fogom tudni teljes terjedelmében jelezni. A hipotéziseket a disszertáció elején megfogalmazott kutatási kérdések mentén mutatom be. 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.

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 „jövőbemutató”) 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 „jövőbemutató” 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 frissdiplomásos felkészültségét az elvárásaikhoz képest?	HIP5: A munkáltatók eltérően érzékelik a hozzájuk jelentkező frissdiplomásos 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 gyakoralattal támogatja a hazai munkáltatóknál a HRM a vállalati célitűzések 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

48. táblázat: Kutatási kérdésekhez kapcsolódó hipotézisek és vizsgálatuk eredménye, saját szerkesztés

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. A diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások az alábbi kompetenciák mentén rendeződnek időrendi sorrendben:

- alapvető munkavállalói kompetenciák
- „junior” szintű elvárás: alkalmazkodási képességek, alapszintű problémamegoldási kompetenciák, nyitottság, szolgáltatási szemlélet, multikulturális kompetenciák
- „senior” szintű elvárás: kreatív problémamegoldási kompetenciák
- szakértői szintű elvárás: magas szintű szakmai ismeretek és komplex problémamegoldási kompetenciák, esetleg vezetői kompetenciák

Az egyes kompetenciaváltozók összetevőit és rendeződését a kiválasztási és értékelési folyamatban 39. ábra mutatja.

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 részeként, 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:

- egy „tehetségek felkutatására” szolgáló
- egy „hazai vállalathoz” kereső
- egy „multinacionális környezetben történő munkavégzéshez” kapcsolódó
- egy „szakember-utánpótlást szolgáló”
- egy „egyszerűbb feladatok ellátását” szolgáló profílt.

Az eltérő munkáltatói követelményprofilok jellemzését a 42. táblázat szemlélteti. 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 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 igazoldódott, 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 érzékeli?

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

A szekunder GVI kutatás 2011 és a Mélyinterjúk 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. *Mélyinterjúk 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 munkavállalókhoz 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. (42.ábra) Ezen két kompetencián kívül minden kompetencia esetében magas volt azok aránya, ahol arról nyilatkoztak a kitöltők, hogy kevesen 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. (36.táblázat)

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 ebben az esetben 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 támaztó 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 tesz-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 háttérében meghúzódhat az, hogy a pályázók felkészültségével kapcsolatos kedvező tapasztalatok a 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 pályakezdő 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 ösztönzésmentesment 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.

Frissdiplomás 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 pályakezdekekkel 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:

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

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

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 (47. táblázat):

- ahol tudatos kompetencia gazdálkodás van,
- ahol kevésbé tudatos ez a gyakorlat,
- ahol éppen a szervezeti feltételek „fejlettebbek”,
- ahol az elégtelen ösztönzési eszközöket „pótolják” tudatosabb gyakorlattal.

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 (51.ábra) a vizsgált szervezetek gyakorlatában:

- 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 (44.táblázat) 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.

7.2. Eredmények újszerűsége és alkalmazhatósága

Kutatási programom 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 „szétszórt” 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 munkáltatók emberi erőforrásgazdálkodási kérdésein belül összefüggéseket keressek arra vonatkozóan, ahogy a frissdiplomás munkavállalókkal szemben a követelményeiket kialakítják az adott munkaerőpiaci szituációban, és feltárjam a hazai munkáltatók ezzel kapcsolatos gondolkodási mintázatait.

A szakirodalmi kutatásaim során az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás, különös tekintettel annak személyes összetevőinek vizsgálatát interdiszciplináris megközelítésben, több tudományterület áttekintésén keresztül vizsgáltam. (15. táblázat)

- 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. 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*. 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 lehetővé tette a munkavégzés személyes kritériumainak meghatározását, erre épül a szervezetek *operatív kompetenciagazdálkodási gyakorlata*, amely az emberi erőforrásmenedzsment meghatározó eszközévé vált. A szervezetpszichológiában és a erőforrásalapú vállalatelméletekben 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*. Az emberi erőforrásmenedzsment operatív működése ugyanakkor az egyének felől, „alulról” indul, az egyéni teljesítmény feltételeinek biztosítását szolgálja. A szervezetpszichológiai megközelítések lehetővé teszik ezen szintek összekapcsolását, és rávilágítanak a szervezet felelősségére is a folyamatban.

A kompetencia konstruktum ennek megfelelően lehetővé teszi az operatív és a stratégiai emberi erőforrásmenedzsment gyakorlatainak összekapcsolását. A vállalati kompetenciagazdálkodás ezen egymásra épülő gyakorlatát a szakirodalmi kutatások alapján összeállított új kutatási modellben (29. ábra) értelmeztem. A vállalati kompetenciamenthez kapcsolódó szakirodalmi bemutatást ilyen átfogó ismertetését és ezen kapcsolódási pontok részletes bemutatását a hazai szakirodalomban nem találtam. A kompetenciament szakirodalomban valójában nem új gondolat, hogy a „micro” és a „macro” szintű gondolkodást összekapcsolja. 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 két szint kapcsolódásának kérdéseivel, összekapcsolási megoldásaival foglalkozó tanulmányt azonban a szakirodalmi kutatásaim során már kevesbé találtam.

A kompetencia alapú operatív emberi erőforrásmentnek és a stratégiai kompetenciamentnek is az 1980-90-es évekre visszanyúló szakirodalma van, ennek ellenére egyik gyakorlat sem széleskörűen elfogadott. Az EEM szakterületen (munkakörelemzésre épülő gyakorlat) és a vállalati stratégiai gondolkodásban (dinamikus képességek elmélete, tudásment, komplex elméletek) is léteznek olyan elméletek, amelyek a kompetenciamenthez hasonlóan a munka minőségi aspektusaira irányítják a figyelmet. Így a szakirodalomban és a vállalati gyakorlatban sem „egyértelmű” a kompetencia alapú gondolkodás. Arra pedig, hogy a kompetencia alapú gondolkodás az operatív és a stratégiai szinten is megvalósulna, még kevésbé találtam példát. A hazai vállalati gyakorlatban még a stratégiai szintű emberi erőforrásgazdálkodás sem elterjedt. (Czibik és társai, 2013; Poór és társai, 2012; Bokor, 2011) ***A kutatási program újszerű gondolata a kétszintű gondolkodás összekapcsolásának szükségességét mutatja be.*** A stratégiai kompetenciament 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. Ez a fajta szakértelem egyrészt a bemutatott interdiszciplináris szakterületek tudására épül, másrészt a szervezetek egymásra épülő tervezési folyamataiban tanulható. Ezen kritikus szakértelem, Srivastava (2005) által meghatározott „kritikus kompetencia” olyan szervezeti képesség, amely tanulható. A szervezet vezetősége és a HRM 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.

Szekunder kutatásaim során a kutatási programomban meghatározott célítűzéseket teljes mértékben lefedő kutatási programot nem találtam. A kutatásom egyes részterületeihez kapcsolódó szekunder kutatások így elsősorban a kutatás részeredményeinek összehasonlító vizsgálatához adtak 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 és az MKIK-GVI 2011-ben végzett kutatások eredményeivel tudtam összehasonlítani. Ezen átfogó kutatások 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 munkaerőpiacon készült sokféle kutatás eredményeit feldolgozva állítottam össze azokat a jövőbeli kompetenciaelvárásokat (ld. 27. táblázat), amelyeket a felmérések prognosztizálnak. Ennek tükrében vizsgálva a munkáltatók frissdiplomásokkal szemben támasztott jelenlegi elvárásait érdekes eltéréseket tapasztaltam (ld. 28. táblázat, HIP1,2,3), amely a **vállalatok alkalmazkodási folyamataira** vonatkozóan lehet elgondolkasztató.
- A hazai vállalatok EEM és létszámtervezési gyakorlatát vizsgáló kutatások a kompetenciaelvárásokkal kapcsolatos vállalati gondolkodás vizsgálatához biztosítottak kiindulópontot. Ezen a szakterületen zajló kutatásokhoz a jelen kutatási programom a **kompetenciamenedzsment gyakorlat vizsgálatával és minőségi létszámtervezés kérdéseinek felvetésével** jelenthet újszerű megközelítést.

Kutatásmódszertani szempontból új megoldásnak tekinthető, hogy a frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárásokat a vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatainak tükrében vizsgáltam. A kutatási program ezen megközelítésből adódó módszertani tapasztalatai tovább lendíthetik a frissdiplomások munkaerőpiaci sikerességének vizsgálatát a jövőben. Ebből a szempontból két fontos új eredményt szeretnék kiemelni.

- Az egyik a kutatásokhoz használt **kompetencialista vonatkozásában**. A mélyinterjúk kutatásban feltárt mintázatok alapján összeállított 54 elemszámú listából a kvantitatív kutatásom eredményeként 10 kompetenciakategóriát sikerült azonosítanom a frissdiplomásokat aktívan kereső vállalatok gyakorlatában. (39. ábra és 37. táblázat)
- A másik újfajta módszertani megoldás pedig az, hogy a kompetenciák szerepének értékelése a kiválasztási, betanulási és szakértővé válási folyamatnak megfelelően **időrendi sorrendben** vizsgáltam, amely a kvalitatív feltáró kutatásom alapján jobban illeszkedik a szereplők kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodásához.

A frissdiplomások munkaerőpiaci elvárásainak vizsgálata ezen mérési eszközök segítségével nagy elemszámú mintán történő mérését is előkészíthetik.

Primer kutatásaim több új és újszerű eredményt hozott a hazai munkaerőpiacon a frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárások azonosításában és a követelmények kidolgozásának vállalati gyakorlatainak feltárásában is. Ezeket a kutatási kérdések sorrendjében mutatom be, kiegészítve az eredmények alkalmazási lehetőségeivel.

Az árupiacokon tapasztalható változások hatását vizsgálva a munkáltatók frissdiplomásokkal szemben támasztott kompetenciaelvárásaira érdekes új eredményeket kaptam.

- 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 kutatásom fontos új eredménye ezenkívül a munkáltatók frissdiplomás kiválasztása és integrálása során **alkalmazott elvárásrendszerének feltárása** (38.

táblázat), amely két, a vállalati gyakorlatban gyakran használt szempont szerint rendszerezi a kompetenciaelvárásokkal kapcsolatos kutatási eredményeket. Az egyik a kiválasztási, betanulási és szakértővé válási folyamat időrendi sorrendjében mutatja a munkáltatók követelményrendszerét. A másik szempont a kompetenciák fejlesztése és fejleszthetősége szempontjából rendszerezi a követelményeket kompetenciakategóriákba.

- A kutatásban sikerült a munkáltatók gyakorlatában tapasztalható **eltérő kompetenciaprofilokat** is azonosítani (42. táblázat). A vizsgált mintában feltárt ötféle kompetenciaprofil esetében a belépéskor kapott feladatok összetettsége és a multikulturális elvárások szerepe alapján tapasztaltam a követelmények eltérő időbeni rendeződését.
- A munkaerőpiaci törvényszerűségekhez képest meglepő volt az, hogy az összefüggésvizsgálatok szerint az árupiacon tapasztalt változások intenzitása nem volt hatással a kompetenciaelvárásokra a vizsgált mintában. (HIP4) A szekunder kutatások tapasztalatait igazolva viszont a külföldi tulajdonos jelenléte és a külföldi piacokon való jelenlét hatását kimutatták a vizsgálataim.

Ezen eredmények 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 munkáltatók a frissdiplomás munkavállalókkal szemben kiválasztáskor és az integrálás során támasztott kompetenciaelvárásaik meghatározása során használhatják a feltárt kompetenciaprofilokat kiindulópontként. A munkaerőpiacra kilépni készülő fiatalok tanulási és munkába állási stratégiáinak, valamint az őket felkészítő intézmények tanítási döntéseihez biztosíthat „megbízhatóbb” támpontot.

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 (36. táblázat) azt tapasztaltam, hogy a munkáltatók a kiválasztás bevétele arányát **ezen 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 hátterében 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 közgazdasági elméletek „törvényszerűségeit” finomítva ugyanakkor 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 vizsgálatainak 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 kutatásom új eredménye a hazai vállalati gyakorlatban alkalmazott kompetenciagazdálkodási gyakorlatok feltárása és megismerése. A *Frissdiplomás kutatás 2018* vizsgált mintájában négyféle vállalati gyakorlatot sikerült azonosítani. 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 pályakezdők alkalmazása és a velük szemben támasztott követelmények szempontjából vizsgálva ezeket a vállalati gyakorlatokat érdekes eredmények születtek az elemzésben. (47.táblázat)

- 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.
- Bátorabb „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 ösztönzésmenedzsment területén kevésbé tudnak vonzók lenni a munkaerőpiacon, körültekintő emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatukkal azonban megpróbálják „ellensúlyozni” ezt a hátrányt. A bejutási utak alapján egyértelműen látszik, hogy a diplomás pályakezdőket valóban szakmai feladatok ellátására keresik, biztosítva ezzel a folyamatos szakemberutánpótlást.

A vállalati kompetenciamenedzsment gyakorlatok vizsgálata az emberi erőforrásgazdálkodási rendszerek alakítása során alkalmazható eredményeket is hozott. Az elemzésben feltárt **emberi erőforrásgazdálkodási tevékenységek egyértelműen szétválnak szervezeti felelősségekre 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. (44. táblázat) Az első lépés a kompetencia alapú gondolkodás megjelenése az operatív HRM munkában, amely a vizsgált szervezetekben gyakran jár együtt a tanulás szerepének növekedésével. Azokban a szervezetekben, ahol a HRM stratégiai szerepe is megvalósul, a felelősségátadás is magasabb szintű. Úgy tűnik, ez a második lépcsőfok az emberi erőforrásgazdálkodási rendszerek fejlesztése során. A legritkábban a stratégiai szintű kompetenciamenedzsment gyakorlat valósul meg, amelynek azonban a „közös felelősségérzete” sem mutatkozott a kutatás eredményei alapján. Ez „lehetne” a harmadik lépés a stratégiai szintű kompetenciagazdálkodás bevezetéséhez. Ehhez kapcsolódóan az alábbi megállapítások tehetők.

- A szervezetelméletekben megfogalmazott összefüggés, amely szervezeti jellemzők szerepét és a vezetők felelősségét 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 felelősségátadás területén**. A tanulás szerepének növekedése nyitottabb szemlélettel, rendszeres értekezletekkel párosul. Úgy tűnik, komolyabb szemléletváltás szükséges a felelősségátadás 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 tanuláshoz 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. Egyrésztől 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 felelősségek 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 felelősségként gondolkoznak. Valószínűnek tűnik, hogy az ott lévő munkapszichológiai hozzáértés miatt lehet így, de valójában a stratégiai kompetenciamenedzsment szervezeti kommunikációra épülve éppen a vezetés kezében válhat hatékony menedzsment eszközzé. Ezen szervezeti szinten történő minőségi létszámtervezés esetében valósítható meg a munkavállalói kompetenciák összekapcsolása a vállalati teljesítménnyel és a stratégia megvalósításával.

IRODALOMJEGYZÉK

- ACT (2011): Breaking New Ground. Building a national workforce skills credentialing system, <https://eric.ed.gov/?id=ED515615>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- 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.
- Allen, J., van der Velden, R. (2012): Skills for the 21st century: Implications for education, Research Centre for Education and the Labour Market, *Maastricht University*, <https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/542332/content>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Altörjai, Sz., Róbert, P. (2006): Munkaorientáció, emberi tőkemegtérülés. In: Kolosi, T., Tóth, I. Gy., Vukovich, Gy. (szerk.): *Társadalmi Riport*. Társi Társadalomkutatási Intézet, Budapest, pp. 314-333.
- Analoui, F. (2007): *Strategic human resource management*. Thomson Learning, London
- Armstrong, M. (2006): *A Handbook of Human Resource management Practice*. Kogan Page Limited, London
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page, Philadelphia
- Ádler, J., Stocker, M. (2012): Kompetencia alapú, output orientált oktatás az ideális foglalkoztathatóság érdekében. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Babbie, E. (1999): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest
- Bakacsi, Gy., Bokor, A. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- 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
- Barakonyi, K., Lorange, P. (1993): *Stratégiai management*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Baron, J. N., Kreps, D.M. (1999): *Strategic Human Resources*. Frameworks for General Managers. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17. No.1., pp. 99-120., DOI: 10.1177/014920639101700108, [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf), Letöltés ideje: 2019.10.08.
- 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, G. S. (1984): *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, the special reference to education*, The University of Chicago Press, London

- Becker, B.E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001): Making HR a strategic asset, *Financial Times*, 2001/11.
http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2001_Financial_Times.pdf, Letöltés ideje: 2019.október 8.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (2006): Strategic Human Resource Management: Where do we go from here? *Journal of Management*, Vol. 32 Issue 6, p. 898-925., DOI: 10.1177/0149206306293668,
https://www.researchgate.net/publication/228376003_Strategic_Human_Resources_Management_Where_Do_We_Go_from_Here, Letöltés ideje: 2019.október 8.
- 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.
- Benade, L. (2014): Knowledge and educational research in the context of 'twenty-first century learning'. *European Educational Research Journal*, Vol.13. No. 3., DOI: 10.2304/eerj.2014.13.3.338,
<https://journals.sagepub.com/doi/10.2304/eerj.2014.13.3.338>, Letöltés ideje: 2019.május 28.
- Berge, Z. L., Emerson, L. C. (2018): Microlearning: Knowledge management applications and competency-based training in the workplace. *Knowledge Management & E-Learning*, Vol. 10., No. 2., pp. 125-132.,
https://www.researchgate.net/publication/326317952_Microlearning_Knowledge_management_applications_and_competency-based_training_in_the_workplace, Letöltés ideje: 2019.október 8.
- Bish, A. J., Newton, C. J., Browning, V., O'Connor, P., Anibaldi, R. (2014): An exploration of the professional competencies required in engineering asset management. *European Journal of Engineering Education*, Vol. 39., No. 4., pp. 432-447., DOI: 10.1080/03043797.2014.895701,
https://eprints.qut.edu.au/68807/3/EJEE_Main_document_final_accepted_version.pdf, Letöltés ideje: 2019.október 8.
- Bíró, K. (2007): *Karriermenedzsment*. Berzsényi Dániel Főiskola, Szombathely
- Bíró, K., Csányi, Zs., Vincze, Sz. (2007): A hallgatók elhelyezkedéséhez kötődő kompetenciák vizsgálata,
http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/rangsor2007/070710_bdf_kompetenciakutatas_jelentes.pdf, Letöltés: 2019. április 10.
- Boal, W. M., Ransom, M. (1997): Monopsony in the labor market. *Journal of Economic Literature*, Vol. 35., No. 1., pp. 86-112.,
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9704153592&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 8.
- Bodnár, É. (2011): A kiválasztás pszichológiája, In: Forgács, A., Kovács, Z., Bodnár, É., Sass, J.: *Alkalmazott pszichológia. Szociálpszichológia. Munka- és szervezetpszichológia*, Magatartástudományi és Kommunikációelméleti Intézet, Aula Kiadó, Budapest
- Bokor, A., Bíró, K., Kovács, G., Takács, S., Toarniczky, A. (2005): Humán tükör – Körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről, 1. rész, *Vezetéstudomány*, 36. évf. 10. sz. pp. 33-47.

- Bokor, A., Bíró, K., Kovács, G., Takács, S., Toarniczky, A. (2005): Humán tükör – Körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről, 2. rész, *Vezetéstudomány*, 36. évf. 2. sz., pp. 16-31.
- Bokor, A. (2011): A IV. HR tükör kutatás legfontosabb eredményei. HR a válság idején, *Vezetéstudomány*, 42. évf., 4. sz., pp. 2-18.
- Borgulya, I.V.Á. (2012): A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök változása Közép-Kelet-Európában a XXI. század első évtizedében. *Vezetéstudomány*, 43. évf., 4. sz., pp. 23-35.
- Brittain, C., Bernotavicz, F. (2014): Competency-based leadership development, Training and Development in Human Services. *The Journal of the National Staff Development and Training Association*, Vol. 8. No. 1., pp. 9-19.
- Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager, A model for effective Performance*. Wiley-Interscience Publication, New York
- Boyatzis, R.E. (2000): Developing emotional intelligence. In: Boyatzis, R.E., Chemiss, C. and Elias, M. (eds.): *Developments in Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco
- Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A. (2003): *A természetes vezető*. Vincze Kiadó, Budapest
- Boxall, P., Purcell, J. (2003): *Strategy and human resource management* : Book review. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 57. No. 1., pp. 145-146l., https://www.researchgate.net/publication/37149236_Strategy_and_Human_Resource_Management, Letöltés ideje: 2019. október 8.
- Boxall, P. (1999): Building the theory of comparative HRM. In: Poole, M. (ed.): *Human resource management*. Critical perspectives on business and management, Routledge, London, New York,
- Bögel, Gy. (1998): A vagyon esténként hazamegy. *Vezetéstudomány*, 29. évf., 1. sz., pp. 22-28.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., Odman, R. B. (2011): Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, Vol. 64. No. 1, pp. 225-262. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=58139242&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 8.
- Cappelli, P. (2008): Talent management the twenty-first century. *Harvard Business Review*, Vol. 86. No. 3. pp. 74-81., <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>, Letöltés ideje: 2019. október 8.
- 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 (2009): Future skill needs in Europe, medium-term forecast, Background technical report. *Office for Official Publications of the European Communities*, Luxemburg, https://www.cedefop.europa.eu/files/3051_en.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 8.
- Cedefop (2010): Briefing note: Skill mismatch in Europe: Europe's challenge is not just to improve skill levels, but to match people with the right skills to the right jobs. European Centre for the Development of Vocational Training, Luxemburg, https://www.cedefop.europa.eu/files/9023_en.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 8.
- Cedefop (2013): Future skills supply and demand in Europe. <http://www.cedefop.europa.eu/node/11872>, Letöltve: 2019. május 29.

- 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.
- Chouhan, V.S., Srivastava, S. (2014): Understanding Competencies and competency modeling – a literature survey. *Journal of Business and Management*, Vol. 16, Issue 1., p. 14-22.,
https://www.researchgate.net/publication/269791910_Understanding_Competencies_and_Competency_Modeling_-_A_Literature_Survey, Letöltés ideje: 2019. október 9.
- Christensen, C., Anthony, S., Roth, E. (2004): Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change, *Harvard Business Review Press*, Boston
- Cockerill, T. (1989): The kind of competence for rapid change. *Personnel Management*, Vol. 21. No. 9., pp. 52-56.
- 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.
- Csapó, B. (2001): A kognitív képességek szerepe a tudás szervezésében. In: Báthory, Z. – Falus I. (szerk.): *Tanulmányok a neveléstudomány köréből*. Osiris Kiadó. Budapest, 270-293. o., <http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/6096/> Letöltve: 2019. október 9.
- Csapó, B. (2003): A tudás és a kompetenciák, In: A tanulás fejlesztése. Országos Közoktatási Intézet (OKI), Budapest, pp. 65-74. <http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/11274/>, Letöltés ideje: 2019. október 9.
- Cserné Adermann, G. (2017): Az önirányított tanulás. *Tudásmenedzsment*, 1. évf. 1. sz. pp. 4-10.
http://epa.oszk.hu/02700/02750/00001/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2000_01_004-010.pdf, Letöltve: 2017. máj. 17.
- Csikszentmihályi, M. (2001): *Flow, az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csiszárík-Kocsir, Á., Fodor, M., Szira, Z., Varga, E. (2009): A kompetenciák mérése az emberi erőforrás-menedzsmentben és az oktatásban. *Humánpolitikai Szemle*, 20. évf. 7-8. sz., pp. 132-140.
- Christensen, C., Anthony, S., Roth, E. (2004): Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change. *Harvard Business Review Press*, Boston
- Czibik Á., Fazekas M., Németh N., Semjén A., Tóth I.J. (2013): Munkaerő-keresleti előrejelzés vállalati várakozások alapján. Két vállalati adatfelvétel tanulságai. *Közgazdasági Szemle*, 60. évf., 2. sz., pp. 189-223.
- Czinkóczi, S. (2012): Stratégiai paradigmaváltás, szervezeti (verseny)képesség és az operations management központi szerepe, *Vezetéstudomány*, 43.évf., 10.sz., pp. 36-44.
- Czinkóczi, S. (2013): A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése irányítatlan változások idején. Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs
- Dara, P. (2008): Motiváció, bérezés, ösztönzés. In: Henczi, L. (szerk.). *Munkaerőpiaci ismeretek*. AIFSZ Kollégium Egyesület, Budapest
- Davenport, T. H., Prusak, L. (2000): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Davies, A., Fidler, D., Gorbis, M. (2011): Future work skills 2020 Report, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute, Palo Alto,
http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf,
 Letöltés ideje: 2019. május 28.

- Davidson, J., Messenger, S., Williams, C. (1998): Developing competence in retailing: strategic advantages. *Journal of Retailing and Consumer Service*, Vol. 5, No. 4. pp. 235-244., DOI: 10.1016/S0969-6989(96)00058-6, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698996000586>, Letöltés ideje: 2019. október 9.
- Dessler, G. (2000): *Human Resource management*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A., Valle-Cabrera, R. (2014): A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *Business Research Quarterly*. Vol. 17 No. 3, pp. 205-222., DOI: 10.1016/j.brq.2014.01.002, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=98628513&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 9.
- Dobák, M., Antal, Zs. (2010): *Vezetés és szervezés*. Aula Kiadó, Budapest
- Dulewicz, V., Fletcher, C. (1982): The relationship between previous experience, intelligence and background characteristics of participants and their performance in an assessment centre. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 55 No. 3., pp 197-207. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4618740&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 9.
- Ehrenberg, R.E., Smith, R. (2008): *Korszerű munkagazdaságtan*. Elmélet és közpolitika. Panem, Budapest
- Enriquez-De-La-O, J.F. (2015): Resource-based view and dynamic capabilities resource-based view and dynamic capabilities. *Vezetéstudomány*, 46. évf., 11. sz., pp. 50-61.
- Európai Bizottság (2010): Európa 2020: Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája, https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_HU_ACT_part1_v1.pdf, Letöltés ideje: 2019.10.9.
- Eurydice (2008): Higher education governance in Europe. Policies, structures, fundings and academic staff, DOI: 10.2766/29900, <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f4a537e6-0e90-413b-98b1-e9b9b1eb90c>, Letöltés ideje: 2019. 10. 09.
- 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/bologna/2010/Reports/New_skills_for_new_jobs2011.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Falus, I., Ollé, J. (2008): *Az empirikus kutatások gyakorlata*. Adatfeldolgozás és statisztikai elemzés, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Farr, J. L., Sin, H-P., Tesluk, P.E. (2003): Knowledge management processes and work group innovation. In: Shavinina, L.V. (ed.): *The handbook on innovation*, Elsevier, Kidlington, Oxford
- András Farkas (2007) Competitiveness of Graduates on the Job Market In: Anna Francsovcics (ed.): *Symposium for Young Researchers 2007*: Proceedings, Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management., Budapest, pp. 9-18., https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Farkas_Andras-1.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 10.
- Farkas, F., Kariliny, M. László, Gy. (2003): Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. I-II.rész, *Humánpolitikai Szemle*, 14. évf., 10.sz., pp. 3-19.
- Fazekas, K., Varga, J. (2013): Trendek és előrejelzések. Munkaerő-piaci prognózisok készítése, szerkezetváltás a munkaerőpiacon. MTA KRTK Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest

- Fazekas, K. (2017): Merre halad a kereslet? A nem kognitív készségek felértékelődése. In: Fazekas, K., Küllő, J. (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök*. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet, Budapest
- Fehér, P. (2007): Tudás és menedzsment – tudásmenedzsment. 7. európai tudásmenedzsment konferencia, Budapest, *Vezetéstudomány*, 38. évf., 7-8.sz., pp. 2-5.
- Fehér, P. (2007): Tudásmenedzsmentet támogató szervezeti megoldások. *Vezetéstudomány*, 38. évf., 7-8.sz., pp. 11-21.
- Ferencz, A., Hortoványi, L. (2014): Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők. *Vezetéstudomány*, 45.évf., 10. sz., pp. 30-41.
- Fodor, L. (2013): *Gazdaságpszichológia*. Noran Libro, Budapest
- Forgács, J. (1985). A társas érintkezés pszichológiája, Kairosz, Budapest
- Forgács K., Kaucsek Gy., Simon P. (2002): A kompetens munkaerő értékelése pszichológiai teszttel és írásanalízissel. *Munkaügyi Szemle*, 46. évf. 9. sz., pp. 12-18.
- Galasi, P. (1994): *A munkaerőpiac gazdaságtana*. Aula Kiadó, Budapest
- Galasi P. (2004): Túlképzés, alulképzés és bérhozam a magyar munkaerőpiacon. In: Varga J. (szerk.): *Közelkép*, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, pp. 449–471
- Galasi,P. (2004): A felsőfokú végzettségű pályakezdők munkaerő-piaci sikeressége. In: *Munkaerőpiaci tükrök*. MTA KTI-OFA, Budapest, pp. 110-118.
- Galasi, P., Varga, J. (2006): Hallgatói létszám és munkaerőpiac. Felsőoktatási Kutatóintézet, 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.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz,T.F. (2013): What is the meaning of „talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, Vol. 23., No. 4, pp. 290-300., DOI: 10.1016/j.hrmr.2013.05.002, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000302>, Letöltés ideje: 2019. október 14.
- Gandossy, R. P., Kao, T. (2007): Toborzás a jövőnek: Az új generáció munkaerőmenedzsmentje. In: Gandossy, R.P., Tucker, E., Verma, N. (szerk.): *Gazdálkodj okosan a tehetséggel*. HVG Könyvek, Budapest
- Gandossy, R., Effron, M, Goldsmith, M. (2004): *HR a 21. században*. HVG Kiadó, Budapest
- Gandossy,R., Verna,N., Tucker,E. (2006): *Gazdálkodj okosan a tehetséggel*. Döntéshozóknak és humán szakembereknek. HVG Könyvek, Hewitt, Budapest
- 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.
- Gábor, R. I. (2008): A hiányzó láncszem? Életpálya-keresetek és keresetingadozás. *Közgazdasági Szemle*, 55. évf., pp. 1057-1074.
- Gáspár, J. (2015): Idő- és jövőértelmezés a stratégiaikutatásban és a tudatos jövőalkotás (előrettekintés - foresight) vállalati gyakorlata. *Vezetéstudomány*, 46. évf., 7. sz., pp. 63-74.

- Gelei, A., Schubert, A. (2006): Kompetencia alapú versenyképesség egy vezető FMCG vállalat példáján. 72.sz. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
- Goleman, D. (1997): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest
- Grannovetter, M. (1994): A gazdasági intézmények társadalmi megformálása. In: Lengyel, Gy., Szántó, Z. (szerk.): *A gazdasági élet szociológiája*, Aula Kiadó, Budapest, pp. 61-78.
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy. *California Management Review*, Vol. 33. No. 3. p. 114-135., doi:10.2307/41166664., <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4761020&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17. pp. 109-122., DOI: 10.1002/smj.4250171110, https://www.researchgate.net/publication/229100915_Toward_A_Knowledge-Based_Theory_of_the_Firm, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Gray, A. (2016): The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution. *World Economic Forum*, 19 Jan 2016. <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Guirdham, M. (1996): *Interpersonal Skills at Work*. Prentice Hall Europe
- Guidry, C. (2012): Career readiness: Are we there yet? Techniques: Connecting Education and Careers, Vol. 87 No. 3. pp. 26-29., <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=72880967&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- 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.
- Habók, A. (2004): A tanulás tanulása az értelemgazdag tudás elsajátítása érdekében, *Magyar Pedagógia*, 104. évf. 4. sz., pp. 443-470.
- Hajós, L., Berde, Cs. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest
- Hajdu, M. (2012): Érdemes diplomát szerezni Magyarországon vagy munkanélküliség vár a pályakezdő diplomásokra? Elemzés a diplomások munkaerő-piaci helyzetéről, MKIK GVI Nonprofit Kft., Budapest, https://gvi.hu/files/researches/86/diploma_2012_ksh_diplomas_120801.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Halász, G. (2006): Előszó. In: Demeter, K. (szerk.) (2006): *A kompetencia – kihívások és értelmezések*, Országos Közoktatási Intézet, Budapest, <http://ofi.hu/en/node/169198>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Handfield-Jones, H. (2007): Fától az erdőt: a küzdés módjai a munkaerőért folytatott háborúban. In: Gandossy, R.P., Tucker, E., Verma, N. (szerk.): *Gazdálkodj okosan a tehetséggel*. HVG Könyvek, Budapest
- Harangi, L. (2010): A knowledge worker személyi kompetenciái, *Kultúra és Közösség*, IV. folyam, 1. évf. 4. sz., pp. 23-30. http://epa.oszk.hu/02900/02936/00005/pdf/EPA02936_kultura_es_kozosseg_2010_04_023-030.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Harvey, R. J., Wilson, M. A., Blunt, J. H., Morris P. (1994.): Rational/holistic versus empirical/decomposed methods of rating general work behaviors. *Job analysis and*

- personality research, Előadás: Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, 1994. április
- Harvey, M. G., Novicevic, M. M., Speier, C. (2000): Strategic global human resource management: the role of inpatriate managers. *Human Resource Management Review*, Vol. 10., No. 2., pp. 153-175., DOI: 10.1016/S1053-4822(99)00044-3, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=3769252&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Havasi É. (szerk.): *Kompetencián innen és túl. Kompetencián innen és túl : a ZSKF diplomás pályakövetésének eredményeiből 2009-2011*, ZSKF, 2011,
- Hawkes, C., Weathington, B. L. (2014): Competency-based versus task-based descriptions: effects on applicant attraction. *Journal of Behavioral & Applied Management*, Vol. 15 Issue 3, pp. 190-211., <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=96735538&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- 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.
- Hámori, B. (2003): Kísérletek és kilátások. Daniel Kahneman. *Közgazdasági Szemle*, 50. évf. 9. sz., pp. 779-799. <http://epa.niif.hu/00000/00017/00096/pdf/3hamori.pdf>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Hámori B. (2012): Tanulás és innováció – elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok. *Vezetéstudomány*, 43. évf., 11.sz., pp. 2-18.
- Hámori, B. – Szabó, K. (2017): Tehetség, tanulás, munkapiaci esélyek. Előadás: *Tehetség, tanulás, munkapiaci*, Vajdasági Magyar Közgazdasági Társaság, Szabadka, https://www.researchgate.net/publication/259105142_HB-KSz_Tehetség_tanulás_munkapiaci, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Heckman, J.J., Kautz, T.D. (2012): Hard evidence on soft skills. *Labor Economics*, Vol. 19. No.4., pp. 451-464., DOI: 10.1016/j.labeco.2012.05.014, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537112000577>, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Hegyi, 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
- Heyne, P., Boettke, P., Prychitko, D. (2004): *A közgazdasági gondolkodás alapjai*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Henczi, L., Zöllei, K. (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt, Budapest
- Henczi, L. (2008): Karriercélok és karriertervezés. In: Henczi, L. (szerk.). *Munkaerőpiaci ismeretek*, AIFSZ Kollégium Egyesület, Budapest
- Hetesi, E., Kürtösi, Zs. (2009): A felsőoktatás képzési teljesítményének mérési problémái. In: Hetesi Zs., Majó Z., Lukovics M. (szerk.): *A szolgáltatások világa*. JATEPress, Szeged, pp. 168-185.
- Hilton, M. (2008): Skills for work in the 21st century: What Does the Research Tell Us, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22 No. 4., pp. 63–78, DOI: 10.5465/amp.2008.35590354, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=35590354&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Hunyadi, L., Vita, L. (2008): *Statisztika II. Adatok, elvek, módszerek*, Aula Kiadó, Budapest

- Hunyady, Gy., Székely, M. (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, 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.
- Jávor, I. (2003): A hatalom logikája. *Társadalomkutatás*, 21. évf., 4. sz., pp. 369-396., DOI: 10.1016/j.labeco.2012.05.014, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537112000577>, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Jóna, Gy. (2013): A felsőoktatás és foglalkoztathatóság integrációjának technikái. In: Darvai T. (szerk.): *Felsőoktatás és munkaerőpiac*. Eszméktől a kompetenciák felé. SETUP, Belvedere Meridionale, Szeged, pp. 45-66.
- Juhász, M. (2008): A „soft” skillek szerepe a munkahelyi viselkedésben. *Munkaügyi Szemle*, 48. évf., 11. sz., pp. 8-12.
- Kajos, A., Bálint, B. (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása: a munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány*, Vol. 45., 6.sz., pp. 69-79.
- Karcsics, É. (2011): Menedzseri kompetencia-elvárások a munkaerőpiacon. PhD értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- Karcsics, É. (2012): Vezetőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci kompetenciaelvárások a Heti Világgazdaság és a The Economist álláshirdetéseinek elemzése alapján. *Vezetéstudomány*, 43 évf., 1.sz., pp. 31-40.
- Karolinyné, M. (2004): Teljesítményértékelés. In: Karolinyné, M., Farkas, F., Poór, J., László, Gy. (2004): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Karoliny, M., Farkas, F., Poór, J., László, Gy. (2004): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Kertesi, G., Varga, J. (2005): Foglalkoztatás és iskolázottság Magyarországon, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, *Munkaerőpiaci Kutatások Műhelye*, Budapest
- 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, I., Répáczky, R. (2012): Új képességek és munkahelyek: kompetenciák a magasabb foglalkoztatásért. In: Csernovitz, A., Szegedi, E. (szerk.): *Munkaerőpiac orientált felsőoktatás*, TEMPUS, Budapest
- Kiss, J. (2003): Kompetencia alapú HR tevékenység Magyarországon, Előadás: Kompetencia alapú HR menedzsment c. konferencia, Institute for International Research, Budapest
- Kiss P. (2010): Bevezető. In: Kiss, P. (szerk.): *Kompetenciamérés a felsőoktatásban*. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., 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.
- Kiss, P. (2011): Pályakezdők munkával való elégedettségének meghatározói. In: Garai O. – Veroszta Zs. (szerk.): *Frissdiplomások 2011*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 265-291. https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_kotet_frissdiplomasok2011/DPR_nyomdai.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.

- Kiss, P. (2010): Felsőfokú kompetenciákról nemzetközi kitekintésben. In: Kiss, P. (szerk.): Kompetenciamérés a felsőoktatásban. *Diplomás Pályakövetés III.*, Educatio Felsőoktatási Igazgatóság, Budapest, https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet3/Pages17_26_kiss.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Klein, S. (2001): *Vezetés- és szervezetszichológia*. SHL Könyvek, Budapest
- Klein S. (2004): *Munkapszichológia*. SHL Könyvek, Budapest
- Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. (2016): GenYus – Y generáció az Y generáció szemével. In: Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, p. 229-242. <http://kgk.uni-obuda.hu/publikaciok/vallalkozasfejleszt-es-6>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Koncz, K. (2004): Kompetencia alapú személyügyi tervezés. In: Tóthné Sikora, G. (szerk.): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Koncz, K. (2004): *Karriermenedzsment*. Alua Kiadó, Budapest
- Kopátsy, S. (2011): *Új közgazdaságtan. A minőség társadalma*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Kornai, J. (2014): A hiány újratermelése. *Közgazdasági Szemle*, 61. évf. 10. sz., pp. 1139-1157., <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1508>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2012): *Marketingmenedzsment*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Kovács, A. (2003): A gazdasági viselkedés racionalitása, In: Hunyady, Gy., Székely, M.: *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest, pp. 111-145.
- Kovács, Z. (2011): A munka motivációs elméletei. In: Forgács, A., Kovács, Z., Bodnár, É., Sass, J.: *Alkalmazott pszichológia*. Szociálpszichológia. Munka- és szervezetszichológia, Magatartástudományi és Kommunikációelméleti Intézet, Aula Kiadó, Budapest, pp. 107-130.
- Kozma, M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál, avagy A nemzetközi vállalatok sajátos problémái és lehetőségei az emberi erőforrásokkal kapcsolatban, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/293/1/Kozma99.pdf>, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Kövári, Gy. (1992): Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Országos Munkaügyi Központ, Budapest
- Kövári, Gy. (1998): Stratégiai szemléletű emberi erőforrás-gazdálkodás. *Munkaügyi Szemle*, 42.évf., 12. sz. pp. 20-23.
- Kövári, Gy., Polónyi, I. (2005): A felsőfokú képzés és a gazdaság szakemberigényének összehangolási lehetőségei. OFI pályázat, <http://econ.core.hu/doc/felhiv/polonyi-kovari-resume.doc>, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Lakatos, I. (1997): A tudomány története és annak racionális rekonstrukciója. In: Miklós, T. (szerk.): *Lakatos Imre tudományfilozófiai írásai*, Atlantisz, Budapest
- Lappalainen, P. (2009): Communication as part of engineering skills set. *European Journal of Engeneering Education*, Vol. 34., No.2., pp. 123-129., DOI: 10.1080/03043790902752038, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03043790902752038?needAccess=true>, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Lazear, E.P. (1998): *A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Lazear, E. P. (2000): Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, Vol. 90., No. 5., pp. 1346-1361., DOI: 10.1257/aer.90.5.1346,

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=3885301&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Lazear, E. P., Shaw, K. L. (2007): Personnel Economics: The economist's view of human resources. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 21, No. 4, pp. 91-114., DOI:10.1257/jep.21.4.91., <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=27622547&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019 október 15.
- Lengyel, Gy., Szántó, Z. (2005): *A gazdasági élet szociológiája*. Budapesti Corvinus Egyetem, Aula Kiadó, Budapest
- Lepak,D.P., Snell,S.A (1999): The human resource architecture: Towards a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, Vol. 24. No.1, pp. 31-48., 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.
- 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.
- Lewitt, M., March J. G. (2005): Szervezeti tanulás. In: March, J. G. (szerk.). *Szervezeti tanulás és döntéshozatal*, Alinea Kiadó, Rajk László Szakkollégium, Budapest
- Lindgren, R., Henfridsson, O., Schultze, U. (2004): Design principles for competence management systems: A syntthesis of an action research study. *MIS Quarterly*, Vol. 28, No 3. pp. 435-472., DOI: 10.2307/25148646, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=14406334&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019 október 15.
- Losey, M., Ulrich, D., Meisinger, S. (2006): *A HR jövője*. Az emberi erőforrás-menedzsment perspektívái. HVG Könyvek, Budapest
- Malhotra ,N.K., Simon, J. (2008): *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Oktatási Minisztérium (2005): A Magyar Köztársaság kormányának stratégiája az egész életen át tartó tanulásról. OM, Budapest, <http://www.nefmi.gov.hu/download.php?docID=415>, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Magyar Unesco Bizottság (1997): Oktatás – rejtett kincs. A J. Delors vezette Nemzetközi Bizottság jelentése. Osiris Kiadó, Budapest
- Magyar Beck,I. (2000): *A homo oeconomicustól a homo humanusig*. Fejezetek a gazdaságpszichológiából, Aula Kiadó, Budapest
- 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.
- Mansfield, B. (2004): Competence in transition. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28. No. 2/3/4, pp. 296-309., DOI: 10.1108/03090590410527672, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590410527672/full/html>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Manpower (2013): Éves tehetségfelmérés. Kutatási eredmények, ManpowerGroup Magyarország, Budapest
- 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.
- Málovics, É., Farkas, G., Kuba, P. (2011): Esettanulmány az ügyfélszolgálati munkatársak kompetenciáiról. Manuscript
- Málovics É., Málovics J. (2009): Szervezeti kultúra és kompetenciák az egészségturizmusban: elméleti modellek és empirikus vizsgálati lehetőségek. In: Hetesi E., Majó Z., Lukovics M. (szerk.): *A szolgáltatások világa*. JATEPress, Szeged p. 108-126.
- 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
- McClelland, D. (1998): Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, Vol. 9 No. 5, pp. 331-339., DOI: 10.1111/1467-9280.00065, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=1244321&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- McNamara, B.R. (2009): The skill gap: Will the future workplace become an abyss, *Techniques: Connecting Education and Careers*, Vol. 84., No. 5, pp. 24-27, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=38906004&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Mérő, L. (2003): A közgazdaságtan pszichológiai vonatkozásai. In: Hunyady, Gy., Székely, M. (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001): The war for talent. Harward Business School Press, Boston
- Mohácsi, G. (2004): Kompetencia és érzelmi intelligencia. In: Karolinyné, M., Farkas, F., Poór, J., László, Gy. (2004): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 415-442.o.
- 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 Forshung*. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung, GABLER Verlag, Germany
- Nadler, D. A., Tushman, M. (1999): The organisation of the future. Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organisational Dynamics*, Vol. 27, No. 1., pp. 45-60., DOI: 10.1016/S0090-2616(00)80006-6, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261600800066?via%3Dihub>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Nagy, J. (2007): *Kompetencia alapú kritériumorientált pedagógia*. Mozaik Kiadó, Szeged
- Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2004): *Teljesítményprizma*. Alinea Kiadó, Budapest
- Nemeskéri, Gy., Pataki, Cs. (2007): *HR gyakorlata*. Ergofit, 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.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright P. M. (2012): *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Irwin, New York

- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5., No. 5., pp. 14-37., DOI: 10.1287/orsc.5.1.14, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=7098440&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Nonaka, I. (1991): The knowledge-creating company. The best Japanese companies offer a guide to organizational roles, structures and practices that produce continuous innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 69., No. 6., p. 96-104., <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9201061306&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Nordhaug, O. (1993): *Human capital in organisations: competence, training and learning*. Oxford University Press, London
- Paulsson, K., Ivegard, T., Hunt, B. (2005): Learning at work: competence development or competence-stress. *Applied Ergonomics*, Vol. 36., No. 2., pp. 135-144., DOI: 10.1016/j.apergo.2004.09.008, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687004001425>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Polónyi I., Tímár J. (2004): Munkaerőpiac és oktatáspolitikai Magyarországon a rendszerváltás után. *Közgazdasági Szemle*, 51. évf., pp. 1065-1072.
- Polónyi, I. (2004): A felnőttképzés érdekeltségi rendszere. In: Polónyi, I., Barizsné, H.E. (szerk.): *Felnőttképzés, vállalati képzés*, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar
- Poór, J. (2006): *HR mozgásban – Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*, MMPC, Budapest
- Poór, J., Farkas, F., Dobrai, K., Karoliny, M. (2012): Átalakuló emberi erőforrás-menedzsment, a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008-2009. *Vezetéstudomány*, 42. évf., 2. sz., pp. 18-28.
- Porter, M. (1996): What is strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74., No. 6., pp. 61-78., <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9611187954&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- 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.
- Prahalad, C.K. (2009): *Új menedzsment paradigmák felé. Az alapvető képességtől a közös értékteremtésig*. Alinea Kiadó, Rajk László Szakkollégium, Budapest
- PwC Magyarország (2013): Tehetség menedzsment – taktikák és távlatok. A tehetségmenedzsment irányai itthon és a világban, PwC Magyarország, Budapest, https://www.pwc.com/hu/hu/publications/ceo-survey/assets/pdf/ceosurvey_2013_talent.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- PwC (2014): The future of work. A journey to 2022, PwC, Aberdeen, <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/future-of-work-report.pdf>, Letöltés ideje: 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_felmérés_2017.html, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Ranade, S., Tamara, C., Castiblanco, E., Serna, A. (2010): Mapping competencies. Application of a visual method to determine the abilities of engineers reveals new and useful insights. *Mechanical Engineering*, Vol. 132., No. 2, pp. 30-34., DOI:

- 10.1115/1.2010-Feb-3,
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=48538942&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Reiche. B. S., Harzing, A-W., Tenzer, H. (2019): *International human resource management*, SAGE, London
- Richardson, R., Thompson M. (1999): The impact of people management practices on business performance: an literature review. Institute of Personnel and Development, London
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. and Gowing, M.K. (2002): Developing competency model to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, Vol. 41., No. 3, pp. 309-324., DOI: 10.1002/hrm.10043, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.10043>, Letöltés ideje: 2019. október 16., Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Roóz, J. (2006): *Az emberi erőforrás menedzsment alapjai*. Perfekt BGF, Budapest
- Rosenbaum, J.E., Binder, A. (1997): Do Employers Really Need More Educated Youth? *Sociology of Education*, Vol. 70, No. 1, pp. 68-85. DOI: 10.2307/2673193, https://www.researchgate.net/publication/272581780_Do_Employers_Really_Need_More_Educated_Youth, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Rousseau, D. M. (1990): New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal Organisational Behavior*, Vol. 11, No. 5, pp. 389-400.
- Rychen, D.S., Salganik, L.H. (2003): A holistic model of competence. In: Rychen, D. S., Salganik L. H. (ed.): *Key competencies for a successful life and a well-functioning society*, Hogrefe & Huber Publishers, Cambridge, pp. 63-108.
- Sajtos, L., Mitev, A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest
- Salamon, G., Batsleer, J. (1996): *A vezetői kompetencia fejlesztése*. EURO Contact Business School, Budapest
- 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.
- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Esbroeck, R., Vianen, A. (2009): Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75., pp. 239-250. DOI: 10.1016/j.jvb.2009.04.004, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000187910900058X>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- 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.

- Schalk, R., Roe, R. E. (2007): Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 37, No 2, pp. 167-182., DOI: 10.1111/j.1468-5914.2007.00330.x, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=25244838&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019 október 16.
- 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/felsooktatasi-muhely/dpr/kiadvanyok/dpr3_kotet, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Schultz, T. W. (1983): *Beruházás az emberi tőkébe*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schumpeter, J. A. (1934): *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge
- 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.
- Simon, H. (1982): *Korlátozott racionalitás*. Válogatott tanulmányok, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Simon, P. 2006. Formálisan és informálisan szerzett kompetenciák: szakmai beszámoló: a magyar gazdaság személyi tényezőinek minőségi reprodukciója, OTKA-49600 kutatási zárójelentéshez, Letöltés ideje: 2014. május 30.
- Snell, S. A., Youndt, M.A., Wright, P. M. (1999): Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. In: Poole, M. (ed.): *Human resource management. Critical perspectives on business and management*. Routledge, London, New York,
- 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.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993): *Competence at work: A model for superior performance*, Wiley, New York
- 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.
- Stevens, G.W. (2012): A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, Vol. 12. No. 1. p. 86-107., DOI: 10.1177/1534484312456690, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484312456690>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Sveiby, K.E. (2001): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. KJK Kerszöv, Budapest
- Szabó, K. (2011): Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon. *Vezetéstudomány*, 42. évf., 11.sz. pp. 2-15.
- Szabó K., Hámori, B. (2006): *Információgazdaság*. Akadémia Kiadó, Budapest

- Szelestey J. (2008): Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere. <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>, Letöltve: 2008. április 20.
- Szőts-Kovács, K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány*, 38. évf. 1. ksz., pp. 46-55.
- Taródy, D. (2012): Formalizált rugalmasság. A kettős képesség kialakulása egy közép vállalatban. *Vezetéstudomány*, 43. évf. 12. sz., pp. 49-60.
- Teece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28. No. 8., pp. 1319-1350., DOI: 10.1002/smj.640, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>, Letöltés: 2019. október 16.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7., pp. 509-533., DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z>, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- 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.
- Teichler U. (2008): „Employability” or „professional relevance”: changes in relationships between higher education and the world of work on the way towards the European higher education area. In: Teichler, U.: *Higher Education and the World of Work. Sense*, Rotterdam
- European Ministers in charge of Higher Education (1999) The Bologna Declaration of 19 June 1999. Joint declaration of the European Ministers of Education, https://www.eurashe.eu/library/modernising-phe/Bologna_1999_Bologna-Declaration.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 16.
- Thompson, J. E., Stuart, R., Lindsay, P. R. (1996): The competence of top team members – a framework for successful performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11. No. 3, pp. 48-66., DOI: 10.1108/02683949610113593, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683949610113593/full/html>, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- Tongori, Á. (2012): Az IKT-műveltség fogalmi keretének változása. *Iskolakultúra*, 22 évf. 11. sz., pp. 34-47., <http://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/21326>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Tóth, I., Várhalmi, Z. (2010): Diplomás pályakezdők a versenyszektorban 2008-2010. Előadás: „Felsőoktatás és foglalkoztathatóság”. Műhelykonferencia a Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja és a Magyar Szociológiai Társaság Oktatáspszichológiai Szakosztály közös rendezésében, Budapest, <https://slideplayer.hu/slide/2052142/>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Tóth, I. J., Hajdu, M., Nyíró, Zs., Türei, G., Varga, A. (2015): Adatok a felsőoktatásról és a diplomások foglalkoztatásáról. Tények & összefüggések. MKIK GVI Kutatási Füzetek 2015/2, MKIK GVI, Budapest, http://gvi.hu/files/researches/402/gvi_kutatasi_fuzetek_2015_2_150330_.pdf, 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. (2017a): A „munkaerőhiány” a hazai közbeszédben. In: Fazekas, K., Küllő, J. (szerk.): Munkaerőpiaci tükrök. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet, Budapest, pp. 57-62.
- Tóth, I., Nyíró, Zs. (2017b): 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. (1997): Emberi tőke, emberi erőforrás, emberi tényező. *Vezetéstudomány*, 28. évf. 4. sz. 28-31. old.
- 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.
- Ulrich, D., Smallwood, N. (2012): What is talent? *Leader to Leader*, Vol. 2012 No. 63, pp. 55-61., DOI: 10.1002/ltl.20011, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ltl.20011>, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- Varga, E. (2014): A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből, PhD értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő
- 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.
- Varga, J. (2010): A pályakezdő diplomások munkaerő-piaci sikeressége a 2000-es évek elején, In: Garai O., Horváth T., Kiss L., Szép L., Veroszta Zs. (szerk.): *Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 59-81.
https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4_teljes.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Varga, J. (2012): A pályakezdő diplomások munkaerő-piaci sikeressége 2011-ben In: Garai Orsolya, Veroszta Zsuzsanna (szerk.): *Frissdiplomások 2011*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 143-167.
https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_kotet_frissdiplomasok2011/DPR_nyomdai.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- Vass, V. (2009): Az attitűdök forradalma. *Iskolakultúra*, 19. évf. 7-8.sz., pp. 84-87.
- Várhalmi, Z., Tóth, I. (2012): Diplomás pályakezdők a versenyszektorban. 2011, MKIK GVI, Budapest
- Várhalmi, Z., Czibik, Á., Dörgő, B. (2013): Műszaki-informatikai és gazdasági végzettségű pályakezdők térbeli mobilitása és elhelyezkedése a versenyszférában. In: *Frissdiplomások 2011*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 209-229.
https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_kotet_frissdiplomasok2011/DPR_nyomdai.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- Veres, Z., Hoffmann, M., Kozák, Á. (2006): *Bevezetés a piackutatásba*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Veroszta, Zs. (2011): A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói frissdiplomások körében, In: Garai, O., Horváth, T., Kiss, L., Szép, L., Veroszta, Zs. (szerk.): *Diplomás*

- Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, pp. 11-36.
https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4_teljes.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Veroszta, Zs. (2016): *Frissdiplomások 2015*. Kutatási zárótanulmány. Diplomás Pályakövetési Rendszer országos kutatás, Oktatási Hivatal Felsőoktatási Elemzési Főosztály, Budapest,
https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_tanulmanyok/frissdiplomasok_zarotanulmany_2015.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- 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.
- Vicze, Sz. (2013): *A felsőoktatás és a munkaerőpiac inkongruenciája*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Vincze, Sz. (2012): Átmenet az oktatásból a munka világába – friss diplomások a munkaerőpiacon. *Iskolakultúra*, 22. évf. 3. sz., pp. 85-95.
- Weinert, F. E. (1999): *Concepts of competence*. Max Planck Institute for Psychological Research, Munich
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Menegement Journal*, Vol. 5, No. 2. pp. 171-180., <https://www.jstor.org/stable/2486175>, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- White, L. C. (1980): Competencies Counselor Educators Value. *Personnel & Guidance Journal*, Vol. 59. No. 1. p. 31-36., DOI:10.1002/j.2164-4918.1980.tb00479.x., <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=6457381&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- Williamson, O. (1999): Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 12, pp. 1087-1110., DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1087::AID-SMJ71>3.0.CO;2-Z,
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199912%2920%3A12%3C1087%3A%3AAID-SMJ71%3E3.0.CO%3B2-Z>, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- 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.
- Winter, D. G. (1998). The contributions of David McClelland to personality assessment. *Journal of Personality Assessement*, Vol. 7. No. 12, pp. 129-145., DOI: 10.1207/s15327752jpa7102_1, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6383318&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. október 17.

- Winterton, J., Parker, M., McCracken, M., Dodds, M. and Henderson, I. (2000): Future skill needs of managers
- 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.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A. (2001): Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6., pp. 701-721., DOI: 10.1177/014920630102700607, https://www.researchgate.net/publication/37149372_Human_Resources_and_the_Resource_Based_View_of_the_Firm, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- Woodruffe, C. (1991): Competent by any other name. *Personnel Management*, Vol. 23. No. 9. pp. 30–33.
- Woodruffe, C. (1993): What is meant by a competency? *Leadership and Organisation Development Journal*, Vol. 14. No, pp. 29-36., DOI: 10.1108/eb053651, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb053651/full/html>, Letöltés ideje: 2019. október 17.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001): Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, p. 701-721., DOI: 10.1177/014920630102700607, https://www.researchgate.net/publication/37149372_Human_Resources_and_the_Resource_Based_View_of_the_Firm, Letöltés ideje: 2019 október 18.
- Zerényi, K. (2017): A képzettség és a foglalkoztatás közötti kongruenciával / inkongruenciával kapcsolatos megközelítések. *Opus et Educatio*, 4. évf. 1. sz., DOI: 10.3311/oep.175, http://epa.oszk.hu/02700/02724/00012/pdf/EPA02724_opus_et_educatio_2017_01_105-114.pdf, Letöltve: 2019. május 29.
- Zoltayné Paprika, Z. (2005): *Döntéselmélet*. Alinea Kiadó, Budapest

Saját publikációk

- 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. *Symposium for Young Researchers*, Óbuda University, Budapest
- Tóthné Téglás, T., Saáry, R. (2020): An analysis of leadership competency models. *Symposium 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.

MELLÉKLETEK

1.melléklet: Nagyvállalati kutatás 2012 kérdőíve

2.melléklet: Mélyinterjú kutatás 2015 interjú vezérfonala

3.melléklet: Frissdiplomás kutatás 2018 kérdőíve

Ezúton szeretnénk megkérni Önöket, hogy válaszaikkal segítsenek TDK kutatómunkánkban, mely az **Óbudai Egyetem - Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet** kutatómunkájához nagy mértékben hozzájárul. A kérdőív teljesen anonim, amennyiben érdekelnének az eredmények felől, blajos24@gmail.com címre küldött levélre válaszul mellékeljük számos, az idén tartott állásbörzék felidőzött, összesített eredményeit.

Köszönettel: **Tóthné Téglás Tünde** (Konzulens) **Barcza Lajos és Kardos Enikő** (az Óbudai Egyetem hallgatói)

1. Hány főt foglalkoztat jelenleg a cégük?				
1-09 fő	()	50-249 fő	()	
10-49 fő	()	250 fő fölött	()	
2. Kérjük jelölje meg vállalatuk legjellemzőbb tevékenységi körét!				
Mezőgazdaság, erdő, hal-vadgazdálkodás	()			
Ipar	()			
Építőipar	()			
Kereskedelem, javítás -javító szolgáltatás	()			
Turizmus, vendéglátás	()			
Ingatlanügyek, gazdasági szolgáltatás	()			
Oktatás	()			
Egészségügy-szociális ellátás	()			
Egyéb közösségi/személyi szolgáltatás	()			
Szállítás, raktározás, posta távközlés	()			
Pénzügy, pénzügyi közvetítés	()			
IT, telekommunikáció	()			
Egyéb, éspedig				
Vegyes, nem besorolható, éspedig				
3. Milyen tulajdonban van a cég?				
Magyar ()	Külföldi ()	Vegyes ()		
4. Milyen szívesen alkalmaz pályakezdőt?				
1: egyáltalán nem ... 5: nagyon szívesen				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
5. Milyen munkakörre keresnek pályakezdőket?				
.....				
6. Milyen pozícióra keres pályakezdőt? (több válasz lehetséges)				
Trainee	()			
Időszakos foglalkoztatás	()			
Főállású munkatárs	()			
7. Milyen végzettséggel keres diplomás pályakezdőt?				
Mérnök / műszaki végzettség	()			
Gazdasági / gazdálkodási szakember	()			
8. Leggyakrabban hogy döntenek a kiválasztási feltételeket illetően?				
Cégünknel egyetemes kompetenciaelvárások kerültek megfogalmazásra	()			
Munkakörökre kidolgozott kompetenciaprofilokat alkalmazunk	()			
Az egyes munkakörök meghirdetése során egyeztetjük az elvárásokat	()			
A felvételekről egyedi dőntünk	()			
9. Milyen kiválasztási módszert alkalmaznak a pályakezdők felvétele során?				
(több válasz lehetséges)				
Értékelő Központ (AC) keretében	()			
Kompetencia alapú interjú	()			
Alkalmassági tesztek kitöltése	()			
Vezetővel folytatott szakmai interjú	()			
Szakmai munkák beadása	()			
Egyéb:				

1. MELLÉKLET: Nagyvállalati kutatás 2012 kérdőíve

Kérjük jelölje meg, hogy az alábbi kompetencialistából melyek azok a kompetenciák, amelyek az Önök vállalatánál a pályakezdeők kiválasztása során a kiemelkedő fontosságúak. Kérjük, hogy végzettségétől függően értékelje az egyes kompetenciákat fontosságuk szerint:

1: egyáltalán nem fontos ... 7: kiemelkedően fontos szempont a pályakezdeők kiválasztása során

KOMPETENCIÁK		Gazdasági végzettség							Mérnök/műszaki végzettség						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Szakmai kompetenciák															
1.	Magas színvonalú szakismeretek, naprakész szaktudás														
2.	Tájékozottság az alkalmazott gyakorlati módszerekben														
3.	Több tudományterületen való jártasság														
4.	Modern információtechnológiák használatában való jártasság														
5.	Önálló, pontos munkavégzés, kezdeményező hozzáállás														
Módszertani kompetenciák															
6.	További folyamatos tanulás iránti elkötelezettség														
7.	Tanulási technikák, stratégiák alkalmazása														
8.	Információk megszerzésének és feldolgozásának képessége														
9.	Problémamegoldó képesség														
10.	Döntéshozatali képesség														
11.	Stratégiai gondolkodás képessége														
12.	Változások kezelésének képessége														
13.	Kreatív gondolkodási készség														
14.	Nyitottság a változásokra, rugalmasság														
15.	Más (különböző) nézetek iránti tolerancia														
Társas kompetenciák															
16.	Szóbeli kommunikációs készségek														
17.	Prezentációs készségek														
18.	Magas szintű íráskészség														
19.	Tárgyalási technikák alkalmazása														
20.	Másokkal való együttműködés, csoportban való munkavégzés képessége														
21.	Konfliktusok kezelésének képessége														
22.	Legalább egy idegen nyelv magas szintű ismerete														
23.	Befolyásolás, mások irányításának képessége														
24.	Menedzseri és vezetői képességek														
Személyes kompetenciák															
25.	Önbizalom, belső motiváció														
26.	Etikuss cselekvések iránti elkötelezettség														
27.	Felelősségvállalási készség														
28.	Kockázatvállalási képesség														
29.	Terhelés, igénybevétel														
30.	Monotonitűrő														

2.MELLÉKLET: Mélyinterjú kutatás 2015 interjú guide

1. Bevezetés

- Nyugodt környezet megteremtése
- Moderátor bemutatkozása, a piackutatás általános céljainak ismertetése, bizalmas kérdések (miért veszik fel).
- Általános szabályok: Nincsenek jó vagy rossz válaszok, csak különböző vélemények, semmilyen különleges előképzettség vagy tudás nem szükséges, csak véleményekre vagyunk kíváncsiak.
- Interjúalanyok bemutatkozása:
 - cég neve, foglalkoztatottak száma, cég profil, tulajdonos,
 - válaszoló neve, beosztása, életkora, végzettsége, mióta dolgozik ebben a pozícióban

2. Pályakezdőkkel kapcsolatos elvárások (kb. 10 perc)

- Tudna egy példát mondani egy pályakezdővel kapcsolatos kiválasztásra? Hogyan zajlott a kiválasztás folyamata? Hogyan mérték fel a pályázó képességeit? Milyen szempontok szerint választották ki a megfelelő embert? Hogyan döntöttek erről?
- Az Önök cégében milyen gyakran keresnek pályakezdőket?
- Általában milyen munkakörökre keresnek pályakezdőket? Miért érdemes pályakezdőt alkalmazni ezekben az esetekben és nem egy tapasztaltabb munkavállalót?
- Általában mit várnak el a pályakezdőktől? Milyen általános munkavállalói képességeket tartanak fontosnak? Milyen speciális tudásokat/különleges képességeket keresnek?
- Hogyan alakítják ki a pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásokat? Ki határozza meg azokat? Kik vesznek részt a kiválasztási folyamatban? Van-e párbeszéd ezekben a kérdésekben az érintett felek között?
- A hirdetésben meghatározott feltételek mennyire meghatározóak a kiválasztásban? Volt olyan eset, amikor ezek mellett más képességek is szükségesek voltak a pályakezdőknél? Melyek ezek? Vannak olyan elvárások, amelyek szerepelnek a hirdetésben, de valójában nem annyira fontosak? Ha igen, tudna erre példát mondani?

3. Műszaki és Gazdasági (kb. 5 perc)

- Mások-e az elvárások a gazdasági és a műszaki területen dolgozókkal szemben? Ha igen, miért? Ha nem, miért?
- Mások-e a műszaki és a gazdasági területeken végzett diákok képességei, munkához való hozzáállása? Ha igen, miben mások?
- Milyen képességekben jobbak vagy rosszabbak a pályakezdők az idősebb kollégákhoz képest? Ebben van különbség a műszaki és gazdasági végzettségűek között?

4. Rövid és hosszú távon fontos kompetenciák (kb. 5 perc)

- Mi a fontosabb, hogy a pályakezdő rögtön/nagyon gyorsan teljes értékű munkaerővé váljon, vagy inkább az, hogy hosszútávon megfelelő munkaerővé válhasson? Tudna példát mondani?
- Melyek azok a kompetenciák, amelyek a gyors alkalmazkodáshoz szükségesek, és melyek azok, amelyek a hosszú távú sikerességhez szükségesek?
- Lehet-e már látni a felvételi folyamat során, hogy a pályakezdő mire lesz alkalmas hosszú távon? Van ezzel kapcsolatban jó tapasztalata? Kérem, mesélje el. És rossz tapasztalata?
- Hogyan ítélik meg a pályakezdők felkészültségét? Milyen erősségeik és milyen gyengeségeik vannak?
- Méri-e valamilyen formában a munkavállalók felkészültségét és képességeit?

5. Mapping (kb. 10 perc)

- KÉRDEZŐ: VEGYE ELŐ A KÁRTYÁKAT!
- Most különböző kompetenciákat mutatok Önnek, amelyek fontosak lehetnek a pályakezdők kiválasztásában. Kérem, rendezze ezeket tetszőleges csoportokba.
- Mi alapján csoportosította őket?
- KÉRDEZŐ: ÍRJA FEL AZ EGYES CSOPORTOKBA KERÜLT KOMPETENCIÁK SORSZÁMÁT! AZ EGYES CSOPORTOKRÓL KÉRDEZZE EGYESÉVEL:
- Miért ezeket a kompetenciákat rakta egy csoportba? Mi lenne ennek a csoportnak a neve, ha el kellene neveznie? Mennyire fontosak ezek a pályakezdők kiválasztásában?

6. Kompetencia értelmezések (kb. 20 perc)

Most különböző kompetenciákat sorolok fel. Kérem, mondja el, az Önök cégében mit értenek ez alatt a pályakezdőkkel kapcsolatban!

- **Tanulási kompetencia**
 - Mit értenek ez alatt a fogalom alatt? Mennyire fontos ez a pályakezdők esetében?
 - Hogyan zajlik az Önök cégénél a pályakezdők betanítása? Mit kell még megtanulnia a pályakezdőnek?
 - *Milyen szerepe van a tanulásnak a későbbiekben a munkájában? Ön szerint kinek a feladata/felelőssége, hogy a munkavállaló folyamatosan képezze magát, az egyéné vagy a munkáltatóé?*
 - *Az Önök vállalatánál milyen szerepe van a tanulásnak?*
- **Együttműködés és önálló munkavégzés:**
 - Mit értenek ez alatt a fogalom alatt? Mennyire fontos ez a pályakezdők esetében?

- Milyen feladatokat/felelősségeket kapnak a pályakezdők? Mondjon példát, mely helyzetekben szükséges az együttműködés és mikor az önálló feladatmegoldás?
- *Hogyan szervezik meg a munkát az Önök vállalatánál?*
- *Hogyan történik egy új ötlet bevezetése? Honnan jöhet új ötlet?*
- *Lehet-e az Önök vállalatánál hibázni? Mi történik akkor?*
- *A vállalatuk belső légköre inkább versenyző vagy együttműködő?*
- **Kommunikáció:**
 - Mit értenek ez alatt a fogalom alatt? Mennyire fontos ez a pályakezdők esetében?
 - Milyen rész képességek szükségesek? Milyen szituációk megoldásához szükséges?
 - *Az Önök vállalata mit tesz azért, hogy a munkatársai közötti kommunikációt javítsa?*
 - *Milyen formában kapnak a munkavállalók visszajelzéseket a munkájukkal kapcsolatban?*
- **Problémamegoldás:**
 - Mit értenek ez alatt a fogalom alatt? Mennyire fontos ez a pályakezdők esetében?
 - Milyen problémák megoldása fontos a pályakezdők esetében? Mondjon példát!
 - *És a későbbiekben? Tapasztaltabb munkatársaknak milyen problémákat kell megoldaniuk? Önállóan vagy csapatban?*

7. Ideális (5 perc)

Kérem, fejezze be a következő mondatot:

Az ideális pályakezdő legfontosabb kompetenciái . . .

8. Befejezés, köszönetnyilvánítás

Visszajelzést kér-e? Kézirat ellenőrzése?

3.MELLÉKLET: Pályakezdő kutatás 2018 kérdőíve

Tisztelt Hölgym / Uram!

Diplomás pályakezdők elhelyezkedését vizsgáló kutatásban való részvételre szeretnénk felkérni Önt! A kutatás célja, hogy megismerjük a munkáltatók frissdiplomásokkal szemben támasztott általános kompetenciaelvárásait és a pályakezdők kiválasztása és integrálása során alkalmazott gyakorlatait.

A kutatást a gazdasági és/vagy műszaki felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdőket rendszeresen alkalmazó vállalatok körében végezzük. A kérdőívben szereplő kérdéseket a pályakezdők kiválasztásával foglalkozó, tapasztalatot szerzett szakemberek munkájához kapcsolódóan állítottuk össze, így elsősorban a HR-es szakembereket szeretnénk felkérni a kérdőív kitöltésére. A szakértői kérdőív kitöltése 30-35 percet vesz igénybe, és teljes mértékben névtelen. A kézben tartott papír alapú kérdőív az on-line kutatásunk alapján került összeállításra. Az Ön által megválaszolt kérdőívet adminisztrátorunk rögzíti az adatbázisunkban. A kutatási céllal összeállított adatbázisban a kitöltők személyére vagy a vállalatra vonatkozóan semmilyen adatot nem tárolunk, amely alapján Önök beazonosíthatók lehetnének.

A kutatást **Tóthné Téglás Tünde** vezeti, aki az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karának oktatója, a BrainBay Centrum alapító tagja. A kutatás eredményeit a Szegedi Tudományegyetem Közgazdasági Karán végzett PhD tanulmányai keretében készítenő doktori munkájában mutatja be.

A kutatásról a **BrainBay Centrum** (elérhető: <http://brainbay.uni-obuda.hu/>) szervezésében, vállalati szakembereknek szóló programjaink keretében is **beszámolunk**. Kérdéseit, észrevételeit a FrissdiplomasKutatas2018@kgk.uni-obuda.hu mailcímen fogadjuk. Kérjük, itt vagy a mellékelt nyilatkozaton jelezze, amennyiben az eredményekről is szeretne visszajelzést kapni.

Tisztelettel, Tóthné Téglás Tünde

PÁLYAKEZDŐ KUTATÁS 2018

KITÖLTŐRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

1.Milyen szakterületen dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

- Human erőforrásgazdálkodás
- Egyéb:

2.Hány éve végez kiválasztási feladatokat?

3.Hány éve dolgozik a jelenlegi munkáltatójánál?

VÁLLALATRA VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

4.Milyen iparágban működik a vállalata?

- ☐ Feldolgozó ipar és építőipar
- ☐ Kereskedelem
- ☐ Pénzügy és biztosítás
- ☐ Információ és kommunikáció
- ☐ Szállítás és raktározás
- ☐ Vendéglátás
- ☐ Szakmai, tanácsadói, tudományos és műszaki tevékenység
- ☐ Egyéb szolgáltatás

5.Alkalmazottak száma:

6.Tulajdonos:

- ☐ magyar
- ☐ külföldi
- ☐ vegyes

7.Melyik régióban működik a vállalat?

- ☐ Budapest és vonzáskörzete
- ☐ Keleti országrész
- ☐ Nyugati országrész

8.Hány éve működik a vállalat Magyarországon?

9.Milyen piacokon működik?

- ☐ csak külföldi
- ☐ csak hazai
- ☐ mindkettő

10.Milyen jellegű piacon működik a szervezete?

- ☐ Gyorsan változó piacon
- ☒ Közepesen változó piacon
- ☐ Lassan változó, kiszámítható piacon

11.Mi jellemzi leginkább a szervezetét?

- ☐ Bővülés, fejlesztés
- ☐ Stagnálás, cél a folyamatos munkamenet biztosítása
- ☐ Átszervezés, átalakítás
- ☐ Leépítés, létszámcsökkentés

DIPLOMÁSOK FELVÉTELÉVEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

12.Hány fő tapasztalattal rendelkező diplomás munkaerő felvételét tervezik 2018-ban?

13.Hány fő diplomás pályakezdő felvételét tervezik 2018-ban?

14.Hány fő diplomás pályakezdőt alkalmaztak 2017-ben?

15.Létezik-e diplomás pályakezdők integrálását célzó program a szervezetében?

- ☐ igen létezik ilyen program, amelybe évente rendszeresen alkalmazunk diplomás pályakezdőket
- ☐ nincs ilyen program, évente változó, hogy hány pályakezdőt veszünk fel
- ☐ Egyéb:

16.Milyen szintű végzettséggel kerülhetnek be leginkább az Önök szervezetébe diplomás pályakezdők? Kérjük, a leggyakoribb esetet jelölje meg! (egy válasz)

- ☐ BSC diploma megszerzése közben
- ☐ BSC diploma megszerzése után
- ☐ MSC diploma megszerzése közben
- ☐ MSC diploma megszerzése után

17.Milyen szakterületen végzett diplomás pályakezdőt foglalkoztat nagyobb számban? Kérjük, a leggyakoribb esetet jelölje meg! (egy válasz)

- ☐ Gazdasági végzettséggel rendelkezőt (műszaki menedzser is)
- ☐ Műszaki végzettséggel rendelkezőt
- ☐ Informatikai végzettséggel rendelkezőt
- ☐ Egyéb:

18.Milyen módon kerülhet Önökhöz diplomás pályakezdő? Kérjük, válassza ki az Önök szervezetében leggyakrabban alkalmazott gyakorlatot! (egy válasz)

- ☐ meglévő munkakörök betöltésére, ahol hamar felelősségteljes munkát kapnak
- ☐ utánpótlás nevelő programunkba a legtehetségesebb frissdiplomásokat keressük, a betanulási program végén kulcspozíciókban helyezkednek el
- ☐ szakember utánpótlást szolgáló gyakornoki programunkra, amelyben az idősebb kollégák irányítják a betanulásukat, és fokozatosan egyre nagyobb felelősséget kapnak
- ☐ egyszerűbb, adminisztratív munkakörökbe, ahonnan a legjobbaknak később tovább léphetnek
- ☐ tanulmányok alatt duális, kooperatív képzésben vagy egyetemi gyakorlat keretében
- ☐ egyéb:

19.Milyen munkakörben jellemző a diplomás pályakezdők felvétele az Önök szervezetében?

.....

KÖVETELMÉNYEK MEGFOGALMAZÁSA

20.Ki határozza meg a szervezetben a diplomás pályakezdőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárásokat? (több válasz is lehetséges)

- ☐ HR szakterület
- ☐ érintett szakmai vezető

- minden középvezető együtt dönt erről
- felsővezető
- külső szakértő
- egyéb:

21.Hogyan állítják össze az új belépő diplomás pályakezdőkkel szemben támasztott kompetencia elvárásokat? Kérjük, válassza ki az Önök szervezetében leggyakrabban alkalmazott gyakorlatot!

- minden új felvétel esetében egyedileg határozzuk meg a követelményeket
- minden új felvétel esetében egy kompetenciakatalógus segítségével határozzuk meg a követelményeket
- egyes munkakörcsoportokra egységesen kidolgozott kompetenciaprofíllal dolgozunk, a többi pozíció esetében egyedileg határozzuk meg
- egységes szervezeti kompetenciaelvárások alapján történik a felvétel
- egyéb:

22.Amennyiben szervezetében van egységesen megfogalmazott kompetenciaelvárás, kérjük, írja le ezeket!

.....

KOMPETENCIAELVÁRÁSOK

23.Melyek azok a személyes kompetenciák, amelyeket minden újonnan belépő diplomás pályakezdő munkatárstól elvárnak függetlenül attól, hogy milyen szakterületen fog dolgozni? Kérjük, válassza ki, mely kompetenciák szükségesek az Önök szervezetében a diplomás *pályakezdők belépéséhez*, melyek a *betanulás időszaka végén*, melyek *hosszú távon* a szakértői munkavégzés során, és melyek *egyáltalán nem szükségesek*?

Munkavégzést segítő személyes kompetenciák	már a belépéstől szükséges	betanulási idő után szükséges	hosszú távon szükséges	nem egyáltalán szükséges
képes döntéseket hozni				
munkája során kitartó, megbízható				
képes egyszerű feladatokat önállóan elvégezni				
képes a problémás helyzetekben felelősségi határait felismerni				
képes változásokat végig vinni				
képes stratégiai szemléletben gondolkodni				
képes kreatív megoldásokat találni				
alázatos (tisztelettudó, türelmes, elfogadja az irányítást)				
képes kockázatot vállalni				

„mer” hibázni				
képes monoton feladatok ellátására				
képes rugalmasan gondolkodni				
képes eredményorientáltan dolgozni				
érdeklődő, önmagát motiválni tudó habitus				
képes komplex problémák teljesen önálló megoldására				
munkája során előre tekint, kezdeményező				
képes a problémás helyzetekben megoldási alternatívák kidolgozására				
elkötelezett az etikus cselekvések iránt				
képes a munkájához kapcsolódó problémák megoldására felügyelettel				
jól terhelhető				
képes felelősséget vállalni				
képes szolgáltatási szemléletben dolgozni				

23.Melyek azok a tanulási kompetenciák, amelyeket minden újonnan belépő diplomás pályakezdő munkatárstól elvárnak függetlenül attól, hogy milyen szakterületen fog dolgozni?

Kérjük, az előző kérdéshez hasonlóan értékelje ezeket is!

Tanuláshoz kapcsolódó kompetenciák	már a belépéstől szükséges	betanulási idő után szükséges	távon hosszú szükséges	egyáltalán nem szükséges
gyorsan beilleszkedik és beletanul új feladatok ellátásába				
jártas az alapvető számítástechnikai eszközök használatában				
képes felmérni saját képességeit és tudatosan tervezni fejlődését				
alapvető szakmai ismeretekkel rendelkezik				
jártas az új információtechnológiák (social média) használatában				
analitikus képességekkel rendelkezik, képes adatokat kezelni				
átlátja a szakmája működését, munkamegosztását				
nyitott a változásokra, rugalmasan kezeli a változásokat				
tájékozott a szakmájában alkalmazott gyakorlati módszerekben				
magas színvonalú szakmai ismeretekkel rendelkezik				
képes új információk felkutatására és feldolgozására				
nyitott az új ismeretek befogadására				
több szakterületen is jártas				
van benne fejlődési vágy, szakmai kíváncsiság				
lépést tart az új trendekkel a szakmájában				
folyamatosan fejleszti tudását és képességeit akár önállóan is				

25.Melyek azok a szociális kompetenciák, amelyeket minden újonnan belépő diplomás pályakezdő munkatárstól elvárnak függetlenül attól, hogy milyen szakterületen fog dolgozni?

Kérjük, az előző kérdéshez hasonlóan értékelje ezeket is!

Szociális kompetenciák	már a belépéstől szükséges	betanulási idő után szükséges	hosszú távon szükséges	egyáltalán nem szükséges
képes együttműködni másokkal és csapatban dolgozni				
képes multikulturális környezetben is együttműködni				
idegen nyelven is képes érthetően kifejezni magát, másokat megérteni és érdekeit érvényesíteni				
képes kisebb csapatot vezetni				
képes a munkájához kapcsolódó személyes konfliktusokat kezelni				
képes tárgyalási helyzetekben eredményeket elérni				
képes nagyobb csapatot vezetni				
képes megérteni másokat és kapcsolatot teremteni				
toleráns más nézetek irányában				
„illeszkedik” a szervezet munkakultúrájába				
idegen nyelven is képes prezentációt tartani és eredményesen tárgyalni				
képes érdekeit a másikat is figyelembe véve érvényesíteni				
képes másokat irányítani				
képes együttműködni a virtuális térben is				
képes érthetően kifejezni magát szóban és írásban				
képes prezentációkat készíteni és tartani				

DIPLOMÁS PÁLYAKEZDŐK FELVÉTELE

26.Mennyire okoz problémát Önöknek a frissdiplomás pozíciók esetén a megfelelő jelölt toborzása, kiválasztása és megtartása a szervezetükben?

	Egyáltalán nem okoz gondot	Kevésbé okoz gondot	Többnyire gondot okoz	Teljes mértékben gondot okoz
Elegendő jelentkező toborzása				
Jelentkezők közül a megfelelő munkatárs kiválasztása				
Felvett pályakezdő megtartása				

27.Milyenek látják a diplomás pályakezdők felkészültségét az alábbi kompetenciacsoportokban? Kérjük, hogy jelölje meg, milyen arányban rendelkeznek a felsorolt kompetenciákkal az Önökhöz jelentkező pályakezdők az Önök elvárásainak megfelelő szinten!

Kompetenciacsoportok	Szinte mindenki megfelel	Többen megfelelnek	Kevésbé felelnek meg	Szinte alig felelnek meg
Motiváltság, szakmai érdeklődés, fejlődési vágy				
Önálló munkavégzéshez szükséges személyes kompetenciák				
Problémamegoldási kompetenciák				
Tanulási kompetenciák				
Szakmai kompetenciák				

Digitális kompetenciák				
Együttműködési kompetenciák				
Alapvető kommunikációs kompetenciák				
Nyelvtudás				

28.Kérjük, nevezze meg, mely készségeket, tudást, tulajdonságokat hiányolnak leginkább a diplomás pályakezdők esetében?

.....

29.Mit tesznek, amennyiben nem találnak megfelelő frissdiplomást? (egy válasz)

- tovább folytatjuk a toborzást amíg nem találunk az elvárásainknak megfelelő jelöltet
- alább adunk valamely kiválasztási kritériumból, és a meglévő pályázókból választunk, és képzéssel pótoljuk a hiányzó kompetenciát
- inkább nem alkalmazunk pályakezdőt, hanem tapasztalt szakembert keresünk
- inkább nem alkalmazunk pályakezdőt, és meglévő munkatársainkat képezzük át
- egyéb:

30.Kérjük, jelölje be, milyen kiválasztási eszközöket használnak a diplomás pályakezdők felvétele során? (több válasz lehetséges)

- telefonos interjú
- személyes interjú a szakmai vezetővel
- személyes interjú a HR szakértővel
- idegen nyelvű interjú
- kompetencia alapú interjú
- motivációs és képességtesztek
- egyszerű számítástechnikai feladatok megoldása
- pozícióhoz kapcsolódó egyszerű szakmai feladatok megoldása
- összetett szakmai problémák megoldása (részvétel egy munka elvégzésében)
- házi dolgozat megadott téma alapján
- pályázati munka
- Értékelő Központ (AC)
- próbanap
- gyakornoki munka
- ajánlás alapján
- egyéb:

31.Milyen segítséget kapnak a diplomás pályakezdők Önöknél a betanulási időszakban? (több válasz lehetséges)

- új belépőknek szóló programban vesz részt
- munkavégzés közben folyamatosan egyre nehezebb feladatokon keresztül
- mentor (erre a feladatra felkészített tapasztalt kolléga) irányítja a betanulási időszakot
- rotáció keretében különböző munkaállomások is megismer
- szervezett képzéseken vesz részt
- anyacégnél szervezett betanulási programon vesz részt

- e-learninges program segítségével önállóan tanul
- önállóan kell megszerveznie a tanulást
- külön feladatokat kap
- egyéb:

SZERVEZETI JELLEMZŐK

32.Kérjük, jellemezze munkahelyét az alábbi szempontok alapján!

Szervezeti jellemzők	Teljes mértékben jellemző	Bizonyos mértékig jellemző	Nem igazán jellemző	Egyáltalán nem jellemző
A szakterületek között jó az együttműködés				
Magasszintű a felelősségátadás				
Tanulás a munka része				
Hibázni „lehet”, mert a hibákból tanulunk				
Vannak példaképek a szervezetben, akitől lehet tanulni				
Magas szintű értékelési kultúra jellemző				
Támogató a vezetési gyakorlat				
Rendszeres értekezletek minden szinten vannak				
Jó a hangulat				
Az új ötleteket szívesen fogadja a vezetés				
A munkatársakat is bevonják a döntési folyamatokba				
A szervezeten belül jó a kommunikáció				

33.Milyen humán erőforrásgazdálkodási gyakorlatot használnak? Kérjük, jelölje meg azokat a gyakorlatokat, amelyek működnek a szervezetben, amelyek kevésbé jól vagy egyáltalán nem működnek Önöknél!

Humán erőforrásgazdálkodási gyakorlatok	Teljes mértékben működik	Csak részben működik	Nem igazán működik	Egyáltalán nem működik
A kiválasztást kompetencia alapú értékeléssel végezzük				
Rendszeresen mérjük/értékeljük munkatársaink felkészültségét, kompetenciáit				
Szervezet kompetenciakészleteit nyilvántartjuk				
Egyéni fejlesztési tervek alapján képezzük munkatársainkat				
Szakmai képzési programokat biztosítunk munkatársainknak				
Készségfejlesztő tréningeket szervezünk				
Vezetőképző programot működtetünk				
Támogatjuk az önálló tanulást				
Munkatársak teljesítményét rendszeresen értékeljük				
Versenyképes fizetést nyújtunk				
A szervezet jutalmazza a hozzáértő, jó szakembereket				
Továbbképzési lehetőségeket biztosítunk a szervezetben				
A humán szakterület részt vesz az üzleti stratégia tervezési folyamatokban				

Éves létszámtervet készítünk				
Minőségi létszámterveket is készítünk, ahol tervezzük a szervezet tudás és kompetenciaigényeit is				
A kompetenciák tartalmát egységesen értelmezzük				
Széleskörű vállalati kommunikációt szervezünk a szervezet számára fontos kompetenciák meghatározására				

34.Ön hogyan határozná meg a kompetencia fogalmát? Kérjük, írja le egy mondatban!

.....
.....

KÖSZÖNJÜK VÁLASZAIT!

A KUTATÓK