

Pályakezdőkkel szembeni kompetencia- elvárások és mérésük

Tóthné Téglás Tünde – Kelemen-Erdős Anikó
Óbudai Egyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A munkáltatók munkavállalókkal szembeni kompetenciaelvárásait az aktuális áru- és munkaerő-piaci helyzetben alakítják. A vállalat sikeres piaci jelenlétéhez szükséges személyes munkavállalói jellemzők meghatározása ugyanakkor egy nehéz menedzseri feladat. Így a munkáltatói kompetenciaelvárások kutatása is számos módszertani problémát vet fel. Kutatásunk célja a jelenlegi hazai munkaerő-piaci helyzetben a munkáltatók frissdiplomásokkal szemben támasztott általános kompetenciaelvárásainak felmérése, valamint az ezzel kapcsolatos mérési módszertan továbbfejlesztése.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Vállalati kérdőíves felmérés keretében (N=100) vizsgáltuk a frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárásokat. A szakértői kérdőívünkben a mérési eszköz kidolgozása egy mélyinterjú kutatás (Tóthné Téglás - Hlédik 2018) eredményeire épült, amely feltárta a munkáltatók frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárásainak tartalmi összetevőit és a munkáltatók ezzel kapcsolatos gondolkodásának összefüggéseit. A szakértői kérdőívben ennek megfelelően összeállított, 54 elemből álló kompetencia skála mentén mértük a kiválasztás és munkába állás folyamatában a munkáltatók kompetenciákkal kapcsolatos időrendi preferenciát. A kompetenciaváltozók vizsgálatát hierarchikus klaszterezéssel végeztük el.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Az elemzések eredményeként tíz kompetenciaváltozót azonosítottunk a munkáltatók diplomás pályakezdekők kiválasztása és integrálása során támasztott elvárás-rendszerében. A vizsgált mintánkban azt tapasztaltuk, hogy a munkáltatók elvárásaiban a belépéskor egy magas szintű elvárás-csomag egyértelműen körvonalazódik, amely a korábban feltárt elvárásokhoz képest tovább bővült. A munkaerő-piaci prognózisokban meghatározott jövőbeli sikertényezők, mint például az önálló tanulás képessége, a komplex problémák kezelése, a kreativitás és az új információtechnológiák használata, ugyanakkor a frissdiplomásokkal szembeni elvárás-rendszerben a belépéskor még nem, hanem csak később a szakértővé válás során jelentkeznek a vizsgált munkáltatói mintában.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A friss diplomásokkal szembeni kompetenciaelvárások azonosítása elsősorban a munkaerőpiac szereplői számára biztosíthatnak fontos kiindulópontot a foglalkoztatási, munkavállalási és fejlesztési kérdésekben. Mindemellett kutatás-módszertani szempontból, úgy gondoljuk, a frissdiplomásokkal szembeni elvárásokat vizsgáló kutatásokhoz olyan mérési eszközt sikerült kidolgozni, amely a korábbiaknál jobban illeszkedik a munkáltatók gyakorlatához, így pontosabb mérést tesz lehetővé.

Kulcsszavak: munkahelyi kompetenciaelvárások, frissdiplások elhelyezkedése, kompetenciaelvárások mérése

DOI: 10.15170/MM.2020.54.01.04

KOMPETENCIAELVÁRÁSOK FOGALMI HÁTTERE

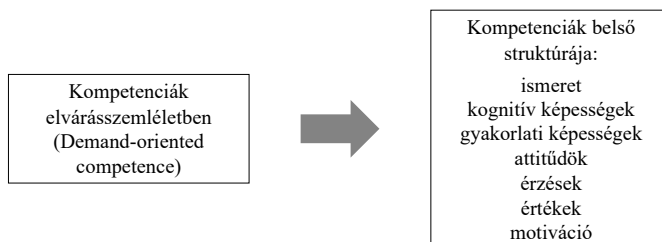
THE CONCEPT OF COMPETENCE EXPECTATIONS

A közgazdaságtan egyik alapparadigmája, hogy minden társadalmi jelenség felfogható piaci folyamatként. A piac értelmezése ennek megfelelően a munkavállalók egyes személyes jellemzőire, képességére, tudására is kiterjeszhető. Ezt támasztják alá a képességek szintjén végzett illeszkedési vizsgálatok is. A képességek hasznosíthatósága szempontjából az illeszkedés vizsgálata a képzettséghez hasonlóan a képességek szintjeinek és típusainak figyelembe vételével történik (Cedefop 2010). Képességhiány esetén az adott képességek iránti munkaerő-piaci kereslet meghaladja az adott képességgel rendelkező munkavállalói kínálatot, míg „képességtöbblet”, túlképzettség, vagy „overskilling” esetén a munkavállaló nem tudja a képességeit teljesen hasznosítani (Zerényi 2017). „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). Átfogó munkaerő-piaci elemzések (Cedefop 2009, IFTF 2011, Manpower 2016, WEF 2016)

arra hívják fel a figyelmet, hogy a keresleti oldalon a munkavállalókkal szembeni elvárások bővülésére lehet számítani az árupiaci változások hatására. A kínálati oldal alkalmazkodásától függően ezen minőségi elvárások növekedése további illeszkedési problémákat okozhat (Szabó 2011). A munkáltatók tényleges elvárásainak megismerése ennek megfelelően fontos kiindulópontot nyújthat a munkavállalók tanulási és munkavállalási döntéseikhez.

A munkaerő-piacokon tapasztalható „jó képességű” munkavállalók iránti kereslet 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 „tehetséges” munkavállalók iránti munkaerő-piaci igény (Manpower 2016, Tóth és tsai 2017) 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 megfelelő fogalomhasználat érdekében fontos a képesség és a kompetencia fogalom megkülönböztetése is. Simon (2006) meghatározásában a képesség egyén központú (input), míg a kompetencia szervezatközpontú (output) megközelítéshez kapcsolódik (1. ábra). A kompetencia ennek megfelelően a gazdálkodó szervezetek nézőpontjából a munkaerő-piaci illeszkedés pontosabb vizsgálatát teszi lehetővé.

1. ábra: Kompetenciák elvárás szemléletben a DeSeCo [Defining and Selecting Key Competences] értelmezésében
Figure 1. Demand-oriented competencies in the interpretation of DeSeCo [Defining and Selecting Key Competences]



Forrás: Rychen & Salganik 2003, 4

A menedzsment szakirodalom szerint egy személyiségjellemző csak akkor munkavállalói kompetencia, ha jelentősége van a teljesítmény szempontjából (Sandberg 2000, Le Deist & Winterton 2005, Armstrong & Taylor 2014). 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, ezek a szervezeti működéshez kapcsolódó kompetenciaelvárások. Ez a megközelítés a kompetencia fogalmát a szervezetek stratégiai célkitűzéseit biztosító személyes sikertényezők azonosítására használja (Shippman *et al.* 2000, Bakacsi és *tsai* 2006). Simon (2006) a kompetenciák szervezeten belüli alkalmazását három munkatartalmi döntésben határozza meg: felvételi, képzési és teljesítményértékelési döntések esetében. A kompetenciák felhasználása a munkáltatók felvételi folyamatában a leggyakoribb, mivel a kompetenciák egyértelműbbé teszik a kiválasztási szempontokat.

Mindezek alapján a kutatás során a munkáltatói kompetenciaelvárásokat menedzsment szemléletben vizsgáltuk. A személyes sikert meghatározó kognitív és nem kognitív elemeket egyaránt mértük. *Kérdéseink elsősorban az általános szervezeti elvárásokra irányultak, pozícióhoz köthető egyedi, szakmai elvárások részletes megismerését nem tűztük ki célul.* Kutatásunk a frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárásokat a munkáltatók kiválasztáshoz kapcsolódó döntési folyamathoz illeszkedve vizsgálja.

KOMPETENCIAELVÁRÁSOK MÉRÉSÉNEK PROBLÉMÁI

PROBLEMS IN MEASURING COMPETENCE EXPECTATIONS

A kutatási programunkban megfigyelt jelenség, a kompetenciaelvárások a szervezetekben dolgozó vezetők és kiválasztási szakemberek személyes megítélésein alapulnak, amelynek során egyrészt a személyészlelés hibáiba, másrészt pedig a teljesítményt meghatározó tényezők azonosításának nehézségeibe ütköznek. Babbie (1989) a hétköznapi megismerés, Forgács (1985) a személyészlelés számos hibájára, a Zoltayné (2005) és Hámori (2003) a döntéseink során jelenlévő heurisztikákra hívják fel a figyelmet. „A 'kompetencia-divatvilág' mindennapi működtetői, szereplői, kedvezményezett-

jei/elszenvedői általában igen eltérő pszichológiai háttérrel rendelkeznek a témáról”, írja Hegyi (2012, 2). A kompetencia valóban olyan komplex jelenség, amely pszichológiai és pedagógiai megközelítésben nagyon eltérően „működő”, fejleszthetőségük és a megfigyelhetőség szempontjából is különböző személyes összetevőkből áll össze (Tóthné Téglás 2016). A vállalat működése szempontjából a kompetenciák személyen belüli rendeződése helyett elsősorban a teljesítményre, a vállalati működésre gyakorolt hatására kerül a hangsúly. A menedzser feladata ebben a folyamatban, hogy tudjon a munkavállalói jellemzők és a teljesítmény kapcsolatában gondolkodni, és képes legyen a vállalat működését befolyásoló személyes jellemzőket azonosítani. A vezetők, valamint a szervezet felkészültsége ugyanakkor nagyon eltérő lehet ebben a tekintetben is, amely a kompetenciaelvárások kutatása során megbízhatósági kérdéseket vet fel.

Az egyes kompetenciakategóriák egységes értelmezésének hiánya szintén komoly nehézséget jelent a vállalati gyakorlatban és a kutatásban egyaránt (Czibik és *tsai* 2013, Tóthné Téglás - Hlédik 2018). A magyar munkaerő-piacon a frissdiplomás munkába állását vizsgáló kutatásokban a munkahelyi kompetenciaelvárásokat a nemzetközi frissdiplomás-kutatások során alkalmazott módszertant (Kiss 2010) felhasználva vizsgálták. A hazai DPR (diplomás pályakövető) kutatás 2010-ben (Kiss 2011) és az MKIK-GVI (Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete) 2011-es vállalati felmérésében (Várhalmi - Tóth 2012) az összehasonlíthatóság érdekében a nemzetközi DPR kutatásokban alkalmazott kompetencialisták mentén 5 fokozatú Likert skálán mérték a frissdiplomásokkal szembeni követelményeket. A kompetenciaelvárások mérését Tóthné Téglás és Hlédik (2014) ezen módszertanhoz hasonlóan, de tovább bővítve a kompetencialistát, 30 kompetencia mentén 7 fokozatú Likert skálán végezték. Tóthné Téglás és Hlédik (2014) a különböző hazai kutatási eredmények elemzése és összevetése során arra mutatott rá, hogy az egyes kompetenciaelemek értelmezése az érintett szereplők gondolkodásában annyira eltérő lehet, hogy ez is jelentősen befolyásolhatja a kutatások eredményét.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

RESEARCH METHOD

Kutatásunk célja a frissdiplomásokkal szembeni munkáltatói általános kompetenciaelvárások felmérése, valamint az ezzel kapcsolatos mérési módszertan továbbfejlesztése.

A szakirodalmi háttérre építve primer kutatásunkban a munkáltatói oldal gondolkodásának feltárását tűztük ki célul. Azt feltételeztük, hogy a vállalatok a leginkább hiteles közvetítői azoknak a követelményeknek, amelyeket munkavállalóikkal szemben támasztanak. Célcsoportunk ennek megfelelően a felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdeket aktívan kereső és rendszeresen foglalkoztató vállalatok kiválasztási szakértői voltak. Kutatásunkban kizárólag a gazdasági és/vagy műszaki felsőfokú végzettséget igénylő pályakezdekkal szembeni elvárások vizsgálatára fókuszáltunk. Mintánkba (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 felvétélről döntöttek 2017-ben (SD=105,150; Mo=1), és átlagosan 41,4 fő felvételét tervezték 2018-ban (SD=69,914; Mo=1). A megkérdezett szervezetek 59%-a működtet frissdiplomás fiatalokat integráló programot.

Vállalati mintánkba nagyrészt Pest megyében (79%) működő vállalatok kerültek, de a megkérdezettek köre méret (32 % 250 fő alatt, 45% 250-2500 fő között és 23% 2500 fő feletti alkalmazottal), tulajdonosi kör (50% külföldi, 41% magyar tulajdonú, 9% vegyes), iparág és a piaci jellemzők (23% hazai, 9% külföldi piacon működik, 68% mindkettőn) alapján vegyes képet mutat. A reprezentativitás feltételeinek felállításához valójában már a sokaság meghatározásához sem áll rendelkezésre pontos adat, mivel a diplomás pályakezdeket aktívan kereső cégek csoportja nehezen azonosítható. Kutatásunk ilyen formában nem tekinthető ugyan reprezentatívnak, de célkitűzéseinknek megfelelő célcsoportot mégis nagy számban sikerült elérni, ezért eredményeink amellet, hogy a vizsgált mintára vonatkoztathatók, jól közelítik a pályakezdeket rekrutáló vállalatok kompetenciaelvárásait.

A szakértői kérdőívben a kompetenciaelvárások mérési módszertanát a frissdiplomásokat aktívan kereső vállalati kiválasztási szakemberekkel készített feltáró kutatás eredményeire építettük (Tóthné Téglás - Hlédik 2018). A kutatás a mélyinterjúk során a munkáltatók kiválasztási gyakorlatában megjelenő legfontosabb kompetenciaelvárások hasonló és eltérő értelmezéseit tárta fel. A kutatás ugyanakkor arra is rámutatott, hogy a diplomás pályakezdekkal szembeni elvárások a munkáltatók gondolkodásában leginkább a kiválasztási és integrálási folyamat egyes lépcsőfokai szerint rendeződnek (Tóthné Téglás 2019).

A szakértői kérdőívünkben alkalmazott kompetencialista összeállításában teljességre törekedtünk, így az említett mélyinterjúk felmérésben felmerült lehetséges kompetencia-összetevők (Tóthné Téglás - Hlédik 2018) mindegyikét szerepeltettük. Ezen felül a mélyinterjúk kutatásban ugyan nem szereplő, de a munkaerő-piaci prognózisokban (IFTF 2011, WEF 2016) kiemelt jövőbeli kompetencia összetevőkkel is kiegészítettük a skálát. Ennek eredményeként 54 elemből álló skálát kaptunk, amely azonban nagyon nehezen áttekinthető és értékelhető lett volna a kitöltők számára. Tekintettel erre, az egyes kompetencia-összetevőket három csoportba rendeztük a kérdőívben: munkavégzéshez kapcsolódó személyes, szociális és tanulási kompetenciacsoportokhoz kapcsolódó elvárások.

A kompetenciaelvárások mérését munkáltatók időbeni preferenciái alapján végeztük a mélyinterjúk kutatásban feltárt gondolkodási sémák mentén (Tóthné Téglás 2019), amely megegyezik az emberierőforrás-menedzsment működési logikájával is. Ennek megfelelően a szakértői kérdőívben a kompetenciaváltozókat négyfokú skálán mértük a kiválasztási és integrálási folyamat időrendi sorrendjében a belépéshez, a betanulás után és a szakértővé válás során, valamint a hosszú távon sem szükséges kritériumok szerint (1. táblázat). A munkáltatók ezen időbeli preferenciáit az elemzések során intervallumskálaként értelmeztük.

1. táblázat: Kompetenciaelvárások mérése a kutatásban
Table 1. Measuring competence expectations in this research

EEM tevékenységek	Szervezet kompetenciaelvárásai	Szervezet tagjainak kompetenciái	Mérés a kérdőívben
Pályakezdekők felvétele	Pályázókkal szembeni „alapvető” kompetenciaelvárások	Új belépő pályakezdekők kompetenciái	Már a belépéstől szükséges kompetenciák
Betanítás, képzés, fejlesztés	Kompetenciafejlesztési igények	Újonnan szerzett kompetenciák	Betanulási idő után szükséges kompetenciák
Stratégiához szükséges kompetenciák biztosítása	Szervezet munkavállalóival szembeni kompetenciaelvárások	Szervezet tagjainak személyes kompetenciái	Hosszú távon szükséges kompetenciák
Stratégiához 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

Forrás: saját szerkesztés

KOMPETENCIAVÁLTOZÓK RENDEZÉSE

THE SETTLEMENT OF COMPETENCE VARIABLES

Első lépésben a kutatásban vizsgált 54 kompetenciaváltozót redukáltuk. Olyan kompetenciacsoport-változók létrehozása volt a cél, amelyek a munkáltatói kompetenciaprofilok értelmezését átláthatóbbá teszik, és a munkáltatók pályakezdekőkkel kapcsolatos gondolkodásához illeszkedő struktúrába rendeződnek. A kompetenciaváltozók együtt járásainak vizsgálatát ennek megfelelően először faktoranalízissel vizsgáltuk, amelynek eredményeképpen 15 faktorba tömörítettük a változókat, mely a kutatásunkban vizsgált kompetenciaelvárások teljes információ-értékének 70,4%-át magyarázza. 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 változók korrelációjára épül, amely kizárólag az egy irányba 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 közötti 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.

A Ward-féle hierarchikus klaszterezés eredményeként 10 klaszter keletkezett. A 10 klaszter a dendrogram alapján két nagy csoportba rendeződik, a korábban és a később jelentkező elvárásokra. A 2. táblázatban az egyes kompetenciaklaszterek jellemző adatait tüntettük fel, amelyben a dendrogram szerinti struktúrát követve jeleztük az összekapcsolódó csoportokat, így a táblázat alsó részébe kerültek a belépéskor szükséges kompetenciák, és felülre a később jelentkező elvárások.

A dendrogram szerint különváló első nagy csoport a belépéskor elvárt kompetenciák körét határozza meg. A csoporton belül szétválik egy alapvető munkavállalói elvárás-csomag, amely a legtöbb részkapességet tartalmazó klaszter lett, valamint egy diplomás pályakezdekőkkel szembeni belépéskor jelentkező elvárás-csomag. A szolgáltatási szemlélet klaszter „helye” a szóródások miatt nem egyértelmű ebben a csoportban.

- A C6-tal jelölt klaszterbe olyan, a munkavégzéshez alapvetően szükséges kompe-

tenciák kerültek, amelyek minden munkavállaló esetében alapvetőnek tekinthetők, egy szervezeten belül a munkavégzéshez elengedhetetlenek. Ezek olyan kompetenciák, 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 C7-es klaszterben olyan kompetenciák találhatóak, amelyek a mindennapi feladatok során szükséges alapvető problémamegoldásra való képességet jelentenek. Ide tartozik az eredményorientáció, a felelősségi határok felismerése és ezen belül a saját felelősség felvállalása, a munkához kapcsolódó konfliktusok megoldása, a munkához kötődő kapcsolatok kezelése.
- A C8-as nyitottság kompetenciacsoportba olyan képességek kerültek, amelyek a munkavégzés jövőbeli sikerességét is meghatározzák: kezdeményezőképeség, új információk felkutatása és feldolgozása, analitikus képességek, reális önértékelés és fejlődési utak meghatározása.
- A C9-es alkalmazkodási képességek kompetenciaklaszterbe a terhelhetőség, a változások rugalmas kezelésének képessége és a más nézetekkel szembeni tolerancia tartozik.
- A C10-es 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 vállalatoknál fontosabb, míg máshol kevésbé.
- A dendogram szerint különálló másik nagy csoportban egyértelműen különválnak a vezetői kompetenciák köre, amely a legkevésbé fontos a pályakezdők kiválasztásakor. A következő jól elkülönülő klaszter a multikulturális kompetenciák köre. A többi klaszter átlag- és szóródásértékei alapján a diplomás munkavállalók munkába állása során időrendben jelentkező elvárások rendszere rajzolódott ki, amelyek a problémamegoldáshoz kapcsolódva különböző összetettségű és nehézségű feladatok elvégzésére tesznek alkalmassá.

- A C1-es vezetői kompetenciák klaszterbe nemcsak a kisebb/nagyobb csoportok vezetési képessége, hanem mások irányítása és a több szakterület átlátása is bekerült.
- A C2-es 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 C5-tel jelölt klaszterbe, a problémamegoldás betanulás után elvárt szintjébe került a kreativitás, a bátrabb hibázás képessége, a problémamegoldás során az alternatívák kidolgozása, döntéshozatal, asszertív érdekvédelem 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. Ez került a C3-as klaszterbe.
- A problémamegoldás pedig a szakértői szinten már komplex problémák megoldását jelenti, amelyhez stratégiai szemléletre, kockázatvállalásra, változások menedzselésére, eredményes tárgyalási képességekre van szükség. Ezen kompetenciák kerültek a C4-es klaszterbe.

2. táblázat: Hierarchikus klaszterezéssel képzett kompetenciaváltozók jellemzése
Table 2. Assessing competence variables by hierarchical clustering

Klaszterek	már a belépéstől szükséges	betanulási idő után szükséges	hosszú távon szükséges	egyáltalán nem szükséges	Mean	Std. Deviation	kompetencia	Kompetencia-csoport elnevezése
C1	6	6	57	31	3.13	0.77	képes másokat irányítani	Vezetői kompetenciák
	4	10	63	23	3.05	0.70	képes kisebb csapatot vezetni	
	1	3	60	36	3.31	0.58	képes nagyobb csapatot vezetni	
	7	14	46	33	3.05	0.87	több szakterületen is jártas	
C2	43	16	23	18	2.16	1.17	idegen nyelven is képes érdekeit érvényesíteni	Multikulturális kompetenciák
	57	8	18	17	1.95	1.29	képes multikulturális környezetben is együttműködni	
	19	15	41	25	2.72	1.05	idegen nyelven is képes prezentációt tartani és eredményesen tárgyalni	
	56	16	6	22	1.94	1.23	képes monoton feladatok ellátására	
C3	13	50	34	3	2.27	0.72	átlátja a szakmája működését, munkamegosztását	Magas szintű szakmai ismeretek
	18	34	43	5	2.35	0.83	tűképzőtt a szakmájában alkalmazott gyakorlati módszerekben	
	16	20	57	7	2.55	0.85	magas színvonalú szakmai ismeretekkel rendelkezik	
C4	4	37	57	2	2.57	0.61	képes komplex problémák teljesen önálló megoldására	Komplex problémamegoldási kompetenciák
	8	31	55	6	2.59	0.73	képes változásokat végig vinni	
	12	26	52	10	2.60	0.83	képes stratégiai szemléletben gondolkodni	
	9	23	59	9	2.68	0.76	képes tárgyalási helyzetekben eredményeket elérni	
	15	19	44	22	2.73	0.97	képes kockázatot vállalni	
C5	26	24	47	3	2.27	0.89	lépést tart az új trendekkel a szakmájában	Kreatív problémamegoldási kompetenciák
	48	18	34	0	1.86	0.90	flyamosan fejleszt tudását és képességeit akár önállóan is	
	26	34	35	5	2.19	0.88	képes döntéseket hozni	
	29	32	34	5	2.15	0.90	képes érdekeit a másikat is figyelembe véve érvényesíteni	
	21	43	34	2	2.17	0.78	képes a problémás helyzetekben megoldási alternatívák kidolgozására	
	35	33	29	3	2.00	0.88	képes kreatív megoldásokat találni	
	31	29	31	9	2.18	0.98	képes prezentációkat készíteni és tartani	
	43	23	28	6	1.97	0.98	„mer” hibázni	
	36	21	19	24	2.31	1.20	járás az új információtechnológiák (social média) használatában	
C6	82	7	10	1	1.30	0.69	alázatos (tisztelőtűdű, türelmes, elfogadja az irányítást)	Alapvető munkavállalói kompetenciák
	71	17	9	3	1.44	0.78	alapvető szakmai ismeretekkel rendelkezik	
	78	12	9	1	1.33	0.68	érdeklődő, önmagát motiválni tudó habitus	
	83	4	11	2	1.32	0.75	munkája során kitaró, megbízható	
	69	19	11	1	1.44	0.73	képes rugalmasan gondolkodni	
	71	25	2	2	1.35	0.63	gyorsan beilleszkedik és beletanul új feladatok ellátásába	
	90	6	2	2	1.16	0.55	jártas az alapvető számítástechnikai eszközök használatában	
	82	6	10	2	1.32	0.74	van benne fejlődési vágy, szakmai kíváncsiság	
	85	5	10	0	1.25	0.63	nyitott az új ismeretek befogadására	
	80	9	11	0	1.31	0.66	képes megérteni másokat és kapcsolatot teremteni	
	84	8	8	0	1.24	0.59	képes együttműködni másokkal és csapatban dolgozni	
	88	7	4	1	1.18	0.54	képes érhetően kifejezni magát szóban és írásban	
	82	8	8	2	1.30	0.70	elkötelezett az etikus cselekvések iránt	
77	22	1	0	1.24	0.45	23: Személyes kompetenciák: képes egyszerű feladatokat önállóan elvégezni		
C7	66	20	14	0	1.48	0.73	„illeszkedik” a szervezet munkakultúrájába	Alapvető feladatmegoldási kompetenciák
	51	32	16	1	1.67	0.78	képes a munkájához kapcsolódó személyes konfliktusokat kezelni	
	49	42	7	2	1.62	0.71	képes a munkájához kapcsolódó problémák megoldására felügyelettel	
	61	21	17	1	1.58	0.81	képes felelősséget vállalni	
	33	46	19	2	1.90	0.77	képes a problémás helyzetekben felelősségi határait felismerni	
	47	31	21	1	1.76	0.82	képes eredményorientáltan dolgozni	
	57	21	16	6	1.71	0.95	képes együttműködni a virtuális térben is	
C8	51	30	17	2	1.70	0.82	munkája során előretéknit, kezdeményező	Nyitottság
	57	23	17	3	1.66	0.87	képes új információkat felkutatására és feldolgozására	
	41	33	25	1	1.86	0.83	képes felmérni saját képességeit és tudatosan tervezni fejlődését	
	50	35	14	1	1.66	0.76	analitikus képességekkel rendelkezik, képes adatokat kezelni	
C9	64	18	17	1	1.55	0.81	őji terhelhető	Alkalmazkodási kompetenciák
	56	21	21	2	1.69	0.87	nyitott a változásokra, rugalmasan kezeli a változásokat	
	67	12	15	6	1.60	0.95	toleráns más nézetek irányában	
C10	46	24	18	12	1.96	1.06	képes szolgáltatási szemléletben dolgozni	Szolgáltatási szemlélet

Forrás: saját szerkesztés (N=100)

A tíz kompetenciaváltozó klaszter mindegyikéből átlagot számítottunk (3. táblázat). 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 akár a munkavállaló kiválasztása során, míg a magasabb átlagérték a munkavégzés későbbi szakaszaiban megjelenő, illetve a szenior, valamint vezető beosztású alkalmazottakkal szembeni 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 kettéosztható, alapvető munkavállalói kompetenciákra és diplomásokkal szembeni kezdő, „junior” szintű elvárásokra, amelybe alapvető feladat-megoldási kompetenciák, a nyitottság és alkalmazkodóképesség tartoznak.
2. Betanulási időszakot követően a továbblépéshez szükséges, haladó vagy „senior” szintnek megfelelő kompetenciaelvárások, amely egy újabb szintű a problémamegoldást jelent.
3. Szakértői szintű elvárások, amelyben a komplex problémamegoldói és magas szintű szakmai elvárásokkal egészülnek ki azok a feltételek, amelyek a továbblépéshez szükségesek.

3. táblázat: Képzett kompetenciaváltozók fontossági sorrendben
Table 3. Competence variables in order of importance

Klaszterek	Kompetenciaváltozók	Átlag
C6	Alapvető munkavállalói kompetenciák	1,30
C9	Alkalmazkodási kompetenciák	1,61
C7	Alapszintű feladatmegoldási 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 kompetenciák	2,39
C4	Komplex feladatmegoldási kompetenciák	2,63
C1	Vezetői kompetenciák	3,14

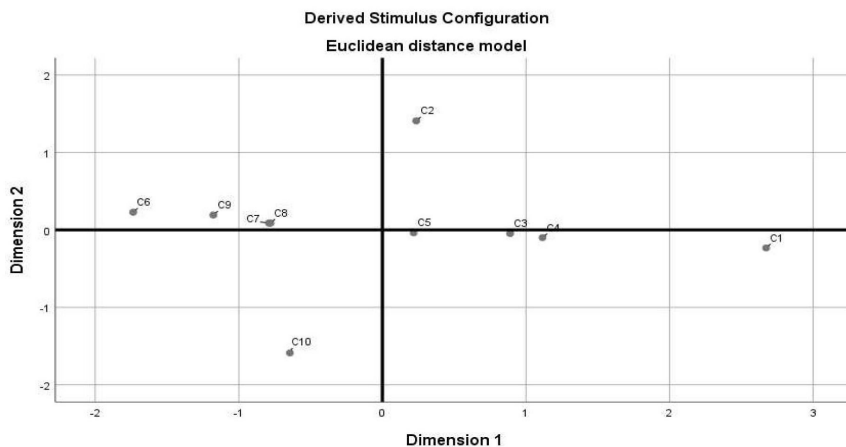
Forrás: saját szerkesztés (N=100)

Három kompetenciaosztály 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.

A bemutatott rendeződést a 10 kompetenciaváltozó multidimenziós skála (MDS) térképe is alátámasztja (Stress=0,08674, RSQ=96,6%).

Az MDS térkép (2. ábra) vízszintes tengelye mentén időrendi sorrendben balra az alapvető és a belépéshez szükséges kompetenciák találhatók, 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 sorrendjétől a multikulturális kompetencia és a szolgáltatási szemlélet tér el, a függőleges tengely ezen két kompetencia a két ellentétes felén helyezkedik el, mintha egymást „váltva” jelentkeznének ezek az elvárások.

2. ábra: Klaszterelemzéssel képzett tíz kompetenciaváltozó multidimenziós skálaterképe
 Figure 2. Multidimensional scale map of ten competency variables created by cluster analysis



Forrás: saját szerkesztés (N=100)

ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁG

THEORETICAL AND PRACTICAL APPLICABILITY

Tanulmányunkban a munkáltatók frissdiplomásokkal szemben támasztott kompetenciaelvárásait vizsgáltuk. Elemzéseinket összegezve két érdekes eredményt emelnénk ki a hasonló területen végzett kutatások eredményeivel összehasonlítva.

- Korábbi hazai kutatási eredményeket a „legfontosabb” kompetenciák azonosítása tekintetében megerősítette kutatásunk. A DPR 2010-ben (Kiss, 2011), az MKIK-GVI 2011-ben (Várhalmi - Tóth 2012), valamint az Tóthné Téglás és Hlédik 2012-ben és 2015-ben lebonyolított (Tóthné Téglás - Hlédik 2014, 2019) kutatások eredményei a frissdiplomásokkal szemben feltárt alapkövetelményekben a szakmai elvárásokon túl a személyes és szociális képességek szerepének erősödésére irányították a figyelmet. A jelen kutatásban vizsgált mintánkban is tapasztalható volt egy ilyen „alapvető elvárás-csomag” a munkáltatók elvárásaiban, amelyek a szakterülettől függetlenül egyértelműen megjelenő belépési kritériumként azo-

nosíthatók. A diplomás pályakezdők munkába állási sikerességüket meghatározó kompetenciák azonosítása a jelen kutatásunk során a korábbiakhoz képest ugyanakkor sokkal részletesebb elemzést tett lehetővé. Ennek eredményeképpen a korábbi kutatásokhoz képest pontosabb képet kaptunk azokkal a rész-képességekkel kapcsolatban, amelyek már a kiválasztás során fontos szerepet játszanak a hazai munkaerőpiacon a munkáltatók döntéseiben, és azokról is, amelyek csak később, a betanulást követően és a szakértővé válás során válnak fontossá a továbblépéshez.

- Nemzetközi összehasonlításban a munkaerő-piaci prognózisok (IFTF 2011, WEF 2016) tükrében is vizsgáltuk eredményeinket. Ezen előrejelzések olyan „jövőbemutató” elvárásokat határoznak meg, mint a magas szintű tanulási, probléma-megoldási és digitális kompetenciák. Tóthné Téglás és Hlédik (2018) kvalitatív kutatásukban ezen elvárásokat a vizsgált szervezetek esetében nagyon eltérően érzékelték. Czibik és tsai (2013) is azt tapasztalták, hogy a gazdálkodó szervezetek jelentős része ezeket az elvárásokat nem érzékeli. A jelen kutatásunkban vizsgált mintánkba került hazai vállalatok

esetében is azt tapasztaltuk, hogy a belépéskor ezen „jövőbemutató” magas szintű kompetenciaelvárások még nem jelennek meg a munkáltatók frissdiplomásokkal szembeni preferenciáiban, csak később a szakértővé válás folyamatában. Mindezt azért tartjuk érdekes eredménynek, mert a munkaerőpiaci szakértők szerint éppen ezek lehetnének a jövőbeni sikeresség biztosítékai a munkavállalók és rajtuk keresztül a vállalatok számára a hazai munkaerő-piacon is.

A kutatás mérési módszere egy feltáró elemzés (Tóthné Téglás - Hlédik 2018, Tóthné Téglás 2019) eredményeire épült, amely a kiválasztással foglalkozó szakemberek gondolkodásához és gyakorlatához illeszkedő módon pontosabb mérést tett lehetővé. Ennek megfelelően a szakértői kérdőívben a mért kompetenciakategóriákat a munkáltatók számára érthető megfogalmazásban és a vállalati emberierőforrás-menedzsment gyakorlati logikája szerint vizsgáltuk. Az elemzések eredményeként tíz olyan kompetenciakategóriát sikerült azonosítani a frissdiplomásokat aktívan kereső vállalatok gyakorlatában, amely jelentősen leegyszerűsítheti a mérést a jövőben. A kutatási program ezen megközelítésből adódó módszertani tapasztalatai, úgy gondoljuk, tovább lendíthetik a frissdiplomások hazai munkaerő-piaci sikerességének vizsgálatát a jövőben.

HIVATKOZÁSOK

REFERENCES

- Armstrong, M., Taylor, S. (2014), *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page
- Babbie, E. (1999), *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Budapest: Balassi
- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K., Takáts, S. (2006), *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémia
- Cedefop (2009), Future skill needs in Europe, medium-term forecast, Background technical report. *Office for Official Publications of the European Communities*, Luxembourg, elérhető: https://www.cedefop.europa.eu/files/3051_en.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 8.
- Cedefop (2010), Briefing note: Skills 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*, Luxembourg, elérhető: https://www.cedefop.europa.eu/files/9023_en.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 8.
- Czibik Á., Fazekas M., Németh N., Semjén A., Tóth I. J. (2013), Munkaerő-keresleti előreljzések vállalati várakozások alapján. Két vállalati adatfelvétel tanulságai. *Közgazdasági Szemle*. 60(2), 189-223
- Forgács J. (1985), *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest: Kairosz
- ITTF [Institute for the Future] (2011), *Future work skills*, elérhető: http://www.ittf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf, Letöltés ideje: 2019. október 15.
- Hámori B. (2003), Kísérletek és kilátások. Daniel Kahneman. *Közgazdasági Szemle*. 50(9), 779-799.
- Hegyí, H. (2012), *Személy(iség) a kompetenciák mögött. A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései*. PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola, Pécs
- Kiss P. (2010), Felsőfokú kompetenciákról nemzetközi kitekintésben. in: Kiss P. (szerk.), *Kompetenciamérés a felsőoktatásban* (pp.15-24) Budapest: Educatio.
- Kiss P. (2011), Diplomás kompetenciagény és munkával való elégedettség. in: Garai O., Horváth T., Kiss L., Szép L., Veroszta Zs. (szerk.), *Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*, (pp.111-123) Budapest: Educatio
- Le Deist, D. F., Winterton, J. (2005), What is competence? *Human Resource Development International*. 8(1), 27-46.
- Manpower (2016), A készségek forradalma. Digitalizáció, az ember és a képesség fontossága. Budapest: ManpowerGroup Magyarország, elérhető: http://www.manpower.hu/images/SkillRevolution/MG_Skills_Revolution_HU_web.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Rychen, D. S., Salganik, L. H. (2003), A holistic model of competence. in: Rychen, D. S., Salganik L. H. (eds.). *Key competencies for a successful life and a well-functioning society* (pp.63-108) Cambridge: Hogrefe & Huber.
- Sandberg, J. (2000), Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*. 43(1), 9-25, DOI: 10.2307/1556383,
- Shippman, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., ... Sanchez, J. I. (2000), The practice of competency modelling. *Personnel Psychology*. 53(3), 703-740. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x,
- 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.
- Szabó K. (2011), Allandósult túlkereslet a tehetsé piacon. *Vezetéstudomány*. 42(11), 2-15.
- Tóth I. J. - Nábelek F. - Hajdu M. - Nyíró Zs. (2017), A munkaerőhiány vállalati percepciója. Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai. Budapest: MKIK GVI, https://gvi.hu/files/researches/494/munkaerohiany_2016_elemzes_171006.pdf Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Tóthné Téglás T. (2016), Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatási szemmel". in: Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.* (pp.413-432) Budapest: Obudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- Tóthné Téglás T. (2019), „Diplomás pályakezddők kiválasztása során alkalmazott vállalati gyakorlatok”, in: Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.*, Budapest: Obudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
- Tóthné Téglás T., Hlédik E. (2014), Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezddőktől? in: Nagy I. Z. (szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV.* (pp. 387-407) Budapest: Obudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
- Tóthné Téglás T. - Hlédik E. (2018), Kompetenciaelvárások értelmezése: egy mélyinterjú kutatás eredményei. *Marketing & Menedzsment*. 52(2), 59-68.
- Várhalmi Z. - Tóth I. J. (2012), *Diplomás pályakezddők a versenyszektorban – 2011: Várható kereslet, kompetenciák, toborzási nehézségek és intézményi presztízis*. MKIK GVI, Budapest
- WEF [World Economic Forum] (2016), The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution. elérhető: <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution> Letöltés ideje: 2020. március 29.
- Zerényi K. (2017), A képzettség és a foglalkoztatás közötti kongruenciával / inkongruenciával kapcsolatos megközelítések. *Opus et Educatio*. 4(1), 105-114, DOI: 10.3311/ope.175
- Zoltayné Paprika Z. (2005), *Döntésmélet*. Budapest: Alinea

Tóthné Téglás Tünde, tanársegéd
teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu

Kelemen-Erdős Anikó PhD, egyetemi docens
kelemen.aniko@kgk.uni-obuda.hu

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar

Entrant-related Competence Expectations and Its Measurement

THE AIMS OF THE PAPER

Employers adjust their competence expectations to their employees in relation to the current situation in the goods and labour market. However, defining personal attributes that contribute to company success on the market is a difficult managerial task. Thus, research into employer competence expectations involves a number of methodological problems. The aim of the present research is to assess the general competency expectations of employers in the current domestic labour market situation. However, our research experience also contributes to the further development of the related measurement methodology.

METHODOLOGY

In the framework of a corporate questionnaire survey (N = 100), we examined competency expectations about fresh graduates. For our expert questionnaire, the development of the measuring tool was based on the results of previous in-depth interviews (Tóthné Téglás - Hlédik 2018), which revealed the content-related components of employers' expectations about new graduates and their related way of thinking. Through the expert questionnaire we measured employers' (chronological) preferences for competences along a 54-item competency scale in relation to the processes of both recruitment and work commencement. Competence variables were examined using hierarchical clustering.

MOST IMPORTANT RESULTS

The analyses helped identify ten competency variables in the employers' system of expectations related to the selection and integration of graduates. In the sample under analysis we found that a high level of expectations at the time of entry was clearly expected by employers and this has expanded further than previously explored. Future success factors identified in labour market forecasts, such as self-study ability, the ability to cope with complex problems, creativity, and the use of new information technologies, however, do not appear as components of the entry expectations towards fresh graduates in the sample of employers under analysis, but only later in relation to their becoming experts.

RECOMMENDATIONS

Identifying competency expectations for new graduates can represent an important starting point for employment and development issues, in particular for labour market players. However, from a research methodological point of view, we believe that this research into expectations about fresh graduates has helped developed a measurement tool that is better tailored to the practices of employers and enables more accurate measurement.

Keywords: workplace competence requirements, employment and recruitment of new graduates, measurement of competence requirements