

# Kompetenciaelvárások értelmezése egy mélyinterjú kutatás eredményei alapján

Tóthné Téglás Tünde<sup>a</sup> – Hlédik Erika<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Óbudai Egyetem, <sup>b</sup>Eötvös Lóránd Tudományegyetem

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

Kutatásaink során a felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárások eltérő értelmezésének megismerésére vállalkozunk. A munkáltatói elvárásokat feltérképező hazai kutatási eredmények összehasonlításából készített korábbi elemzések rámutattak, hogy a végzett diákok és a munkáltatók másként gondolkozhatnak az egyes kompetenciaelvárásokról. Ezen eredmények miatt tartottuk fontosnak megvizsgálni, hogy a vállalati oldal hogyan értelmezi az elvárt kompetenciákat a diplomás pályakezdők kiválasztása során.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Feltáró kutatásunkban vállalati mintán a munkáltatók kiválasztási szakembereit mélyinterjújuk keretében kérdeztük a gazdasági és műszaki felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásaikról. Az általános elvárások megismerése után öt, a munkáltatók által fontosnak ítélt kompetencia mentén vizsgáltuk a vállalati kiválasztás során használt általános szervezeti kompetenciaelvárások tartalmát, értelmezését.

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Azt tapasztaltuk, hogy az önálló munkavégzés, az együttműködés és az alap kommunikációs kompetenciaelvárások esetében a kutatásunkban részt vett munkáltatók hasonló dimenziók mentén gondolkodnak. A tanulási és a probléma-megoldási kompetencia esetében ugyanakkor eltérő értelmezéseket tártunk fel. A tanulási kompetencia tartalma a szervezetekben nagyon eltérő, és több szervezetben is átalakulóban van, a kompetencia értelmezésében három egymásra épülő dimenziót azonosítottunk. A probléma-megoldási kompetencia esetében azt tapasztaltuk, hogy a szervezet felelősség megosztási gyakorlatától függően a problémához való hozzáállás különböző felhatalmazással párosul, ennek megfelelően itt is hierarchikusan egymásra épülő dimenziókba rendeződnek az elvárások.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

Kutatásunk eredményeképpen javaslatot tettünk eddig általánosan használt kompetenciafogalmak rész-képességeinek a munkáltatók gondolkodásához illeszkedő meghatározására, és a különböző tartalommal használt fogalmak beazonosítására. A kompetenciafogalmak tisztázására irányuló elemzésünk eredményei megalapozhatják egy későbbi kvantitatív kutatás előkészítését, mely a pályakezdőkkel kapcsolatos munkáltatói elvárásokat pontosabban képes felmérni.

*Kulcsszavak:* diplomás pályakezdők munkába állása, munkahelyi kompetenciaelvárások, tanulási kompetencia, probléma-megoldási kompetencia

## MUNKAHELYI KOMPETENCIA-ELVÁRÁSOK

Napjainkban zajló gazdasági és technológiai változások a munkaerőpiacon is olyan változásokat eredményeznek, amely jelentősen átalakítják a munka tartalmi és formai kereteit, valamint a tanulás szerepét (Hámori 2012). Ennek hatására a munkavállalókkal kapcsolatos elvárások is változnak, átrendeződnek, új képességek, kompetenciák kerülhetnek előtérbe. A téma aktualitását mutatja, hogy az elmúlt években vállalati körben végzett átfogó kutatások sora (CEDEFOP 2009, IFTF 2011, Allen & Velden 2012, Benade 2014, WEF 2016, PWC 2017, Manpower 2017, Tóth és tsai 2017) számol be arról, hogy a munka világában átalakulnak az elvárások. A vizsgálatok rámutatnak arra is, hogy a vállalatok számára nehézséget okoz a stratégiai terveik megvalósításához szükséges szakembergárda összeállítása (PWC 2017, Manpower 2017, Tóth és tsai 2017). A tehetséghiány egyrészt új szakemberek felvétele során tapasztalt nehézséget, másrészt újfajta munkaerő, jól képzett, speciális kompetenciákkal rendelkező, verzatil (sokoldalú) és tanulni képes szakemberek iránti kielégítetlen keresletét jelenti (Szabó 2011). Kutatásunk során a felsőfokú végzettséggel rendelkező frissdiplomásokkal szemben érezhető munkahelyi kompetenciaelvárások megismerését tűztük ki célul, amely érdekes kérdés lehet a pályájukra készülő diákok és az őket felkészítő felsőoktatási intézmények, de még a tehetségekért „harcba szálló” vállalatok számára is.

A menedzsment szakirodalom a kompetencia fogalmát a szervezetek stratégiai célkitűzéseit biztosító *személyes sikertényezők azonosítására* használja (Tóthné Téglás 2016). Ez a megközelítés, melyet kutatásunkban mi is kiindulópontnak tekintünk, 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, Delamare 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 célkitűzéseinek a 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 stratégiai kompetenciamenedzsment a kompetenciákat erőforrás-alapú megközelítésben értelmezi (Moldaschl 2010).

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 kiválasztás 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 beválasztási 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. Klein (2004) meghatározásában a kompetenciaelvárások akkor alkalmazhatóak hatékonyan egy szervezetben a személyekkel szembeni elvárások közvetítésére, amennyiben viselkedéshez köthető, megfigyelhető, felhasználóbarát, tervező és különálló kategóriákkal dolgozik. A szervezet által megfogalmazott kompetenciák ilyen formán tudatos emberi erőforrás gazdálkodást tesznek lehetővé (Armstrong 2003, Shippman *et al.* 2000, Koncz 2004, Mohácsi 2004, Henczi 2008). A munkáltatói kompetenciaelvárások megértése ugyanakkor az intézményi oktatásban és az önképzés során is segíti a képzési célok meghatározását (Tóthné Téglás 2016). Ehhez azonban elengedhetetlen, hogy a vállalatok által nyilvánított kompetenciaelvárásokat az érintett szereplők egyformán értelmezzék.

## KOMPETENCIAELVÁRÁSOK MÉRÉSE

A diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetencia- elvárások átfogó vizsgálataiban a munkáltatók által kialakított, a munkavállalókkal szemben támasztott elvárások, kiválasztási követelmények megismerése a cél. A kvantitatív vizsgálatok jelentős része kérdőíves megkérdezés formájában történik. Ezek egyrészt a vállalati oldalról, másrészt a munkavállalói oldalról vizsgálják a kompetenciaelvárásokat. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők esetében mindkét kutatási megközelítéssel találkozhatunk. A témában ezidáig legátfogóbb kutatás a 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 2012) a munkáltatói oldalt vizsgálta. Tóthné Téglás – Hlédik (2014) nagyvállalati mintán vizsgálta a pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárásokat. Ezek a kutatások azt mutatják, hogy a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökben a szakmai felkészültség önmagában már nem elegendő, a személyes és szociális kompetenciák elengedhetetlenek.

Tóthné Téglás – Hlédik (2017) a fent említett három kutatás összehasonlító elemzése alapján úgy találta, 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 vélték, 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 gondolkozhatnak az egyes kompetenciaelvárásokról. A tanulással 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.

A különböző kutatócsoportok kutatási eredményeinek összehasonlítása során gondot jelent az is, hogy a kutatások sokszor különböző kompetenciakategóriákat használnak attól függően, a kutatók

mely kompetenciákat tartották relevánsnak az adott kutatási helyzetben. Sandberg (2000) a munkahelyi környezetben fontos kompetenciák azonosítására alkalmazott hagyományos kutatói megközelítéseket „worker-oriented” (személyközpontú) és „work-oriented” (munkaközpontú) csoportra osztja, amelyet egy szociológiai megközelítéssel, „interpretatív” (magyarázó) módszertannal egészíti ki. Más kutatók (Delamare Le Deist & Winterton 2005) a hagyományos megközelítéseket „income” és „outcome” néven említik. Az „income” az adott munkahelyi szituációban fontos személyes jellemzőket jelenti: 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. A szociológiai megközelítés a kompetenciák tartalmának szituációs vonatkozásaira fókuszálva, a speciális munkahelyi szituációkban hasznos kontextusfüggő tényezőket vizsgálja. A kutatások ebben a tekintetben is különböző megközelítésre épülhetnek, saját kutatásunkban az „outcome” megközelítést alkalmazzuk.

## A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Feltáró kutatásunkban vállalati mintán a munkáltatók kiválasztási szakembereit mélyinterjúk keretében kérdeztük a gazdasági és műszaki felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárásaikról. A kiválasztási folyamatban megjelenő kompetenciaelvárások megismerése után öt, a munkáltatók által fontosnak ítélt kompetencia (tanulás, együttműködés, önálló munkavégzés, kommunikáció, problémamegoldás) mentén vizsgáltuk a vállalati gyakorlatban használt általános szervezeti kompetenciaelvárások tartalmát, értelmezését.

A kutatás célcsoportját ennek megfelelően a vállalatok kiválasztással foglalkozó munkatársai jelentették, elsősorban emberi erőforrás gazdálkodási szakemberek (továbbiakban HR szakemberek), vezetők, felsővezetők. Olyan vállalatok képviselőivel végeztünk interjút, ahol gazdasági és/vagy műszaki felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdőket foglalkoztatnak, és több éves tapasztalatuk van diplomás pályakezdők kiválasztásában és alkalmazásában (1. táblázat). 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.

1. táblázat: A minta összetétele (N=24)

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

Forrás: saját szerkesztés

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 öt témakör köré csoportosult. Először a vállalatnál alkalmazott kiválasztási folyamatról, a diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásokról kérdeztük az interjúalanyokat. Az interjú második részében a műszaki és a gazdasági területen végzetekkel kapcsolatosan tapasztalt eltérésekre voltunk kíváncsiak. Az interjú harmadik részében konkrétan kérdeztünk rá a kompetenciákra. Először a rövid- és hosszú távon fontos kompetenciák azonosítását vizsgáltuk, majd mapping technikát alkalmazva arra kértük az interjúalanyokat, hogy 30, korábbi kutatásunkban használt kompetenciakategóriát csoportokba rendezzenek. A csoportok létrehozásával azt szeretnénk volna feltérképezni, hogy hogyan rendeződnek ezek a kompetenciaelvárások a munkáltatók gondolkodásában. Az interjú következő részében öt kiemelt fontosságú kompetenciaelvárás értelmezésére, majd az interjú végén az ideális pályakezdő

legfontosabb kompetenciáinak összegzésére kértük az alanyokat. Az interjú átlagos hossza 60 perc volt. Az interjú a válaszadók munkahelyén készült, előre egyeztetett időpont után. Egy vállalatból egy interjúalanyt kérdeztünk.

## A KOMPETENCIAFOGALMAK ÉRTELMEZÉSE

A 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 elvárásaként az interjúalanyok válasza alapján. Kevésbé tartották relevánsnak a pályakezdők kiválasztásában a vezetői munkához kapcsolódó kompetenciákat is.

Felmérésünkben a diplomás pályakezdekők kiválasztása során legfontosabbnak ítélt kompetenciákat emeltük ki. 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 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 viselkedéssel jellemzőkre bontották. Kiemelték, hogy „ambíciózus” pályázókat, „önmagát motiválni tudó felelősségteljes habitust”, „kitartást”, a „**csillogó szemeket**” keresik. 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 „**kezdeményező-készséget**” 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**”.

A válaszadók gondolkodásában az **együttműködési kompetencia** értelmezése is nagyon hasonlóan jelent meg. *Együttműködési* készségként, *csapatmunkára* való készségként és alkalmasságként határozták meg, amelyhez egyrésztől szükséges egyfajta „nyitottság más emberek felé”, de az is nagyon fontos ugyanakkor, hogy „*mennyire illik bele a csapatba*”. Ezen kompetenciaelvárást tekintetében a munkáltatók tehát nemcsak a pályázó készségeit vizsgálják, hanem a szervezeti illeszkedést, az adott munkakultúrához való kapcsolódást, a „*hasonlóságot*” is figyelik.

A **kommunikációs készségekkel szembeni elvárások** gyakran két részre bomlottak az interjúalanyok válaszaiban, alapvető és pozícióhoz köthető elvárásokra. 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 területeiket*”, 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.

A **tanulási kompetencia** értelmezésében is érdekes eredményeket kaptunk, mely szerint az látszik, hogy ennek a kompetenciának a tartalma a szervezetekben nagyon eltérő, és sok helyen átalakulóban van. 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 (...) mindenki a saját sorsáért, a saját karrierjéért felelős.*” A tanulásról azonban nem minden interjúalany nyilatkozott ennek megfelelően. Ezen kompetencia értelmezésében három „fokozatot” azonosítottunk. 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 skillek fejlesztésére is gondolnak, informális tanulási formákat is figyelembe vesznek, és közös felelősségként 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 hellyel”.

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. A helyzetfelismerést várja el, és a hatáskörök betartására int az első szint, „a pályakezdőtől 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 kezdeményező-készséggel és a munka eredményességével kapcsolatos elvárásokkal egyező elvárások, így ezek helye is kérdéses lehet a kompetencialistában.

Az öt alapvető szervezeti kompetenciafogalom mentén feltárt értelmezéseket a 2. táblázatban összesítettük. A táblázatban nem tüntettük fel a pozíciófüggő elvárásokat, vagy azokat, amelyeket már csak a későbbi munkavégzés során várnak el a pályakezdőtől. A nem egymásra épülő értelmezések esetén a kompetencia fogalmát leíró értelmezések között nincs jelentős tartalmi/ jelentésbeli hierarchia, míg az egymásra épülő értelmezéseknél az egyszerűbbtől a komplexebb elvárásokig különböző értelmezéseket tapasztaltunk.

**2. táblázat: Gazdasági és műszaki végzettséggel rendelkező frissdiplomás pályakezdőkkel szembeni szervezeti kompetenciaelvárások értelmezései**

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 előretekint, 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	nyitott, gyorsan beilleszkedik szívesen és gyorsan tanul, önállóan is folyamatosan és tudatosan fejleszti tudását és képességeit, lépést tart a világgal
Probléma-megoldási kompetencia	képes a problémás helyzeteket felismerni képes a problémás helyzetekben megoldási alternatívák kidolgozására képes fokozatosan egyre komolyabb problémák megoldására képes komplex problémák önálló megoldása az első pillanattól kezdve

Forrás: saját szerkesztés

A munkáltatók az önálló munkavégzésre alkalmas személy fogalmán összességében 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 különböztetünk 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 elvárás 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.

## ZÁRÓ GONDOLATOK

Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciavizsgálatok során használt fogalmakat hogyan értelmezik a kiválasztást végző szakemberek. Kutatásunk eredményei kizárólag a gazdasági és műszaki felsőfokú végzettséget igénylő pályakezdők kiválasztása során megjelenő kompetenciaelvárásokra vonatkoztathatók, és a mélyinterjúk kutatásunkban elért gazdálkodó szervezetek gyakorlatára épül. Kutatásunk így elsősorban feltáró jellegű, a gondolkodási mintázatok megismerését szolgálhatja. A mélyinterjúk során a korábbi kutatásokban fontosnak értékelt öt kiemelt kompetenciát vizsgáltuk mélyebben, bár érdemes lenne további kategóriákkal kibővíteni a kutatást. A 21. századi képességek közül a kreativitás és digitális kompetenciák, azaz a számítástechnikai eszközök és a social media használatához

köthető kompetenciák, esetében is nagyon eltérő tartalommal gondolkozhatnak a piaci szereplők.

Kutatásunk fontos eredménye, hogy az önálló munkavégzés, az együttműködés és az alap kommunikációs kompetenciaelvárások esetében a kutatásunkban részt vett munkáltatók hasonló dimenziók mentén gondolkoznak. A tanulási és a probléma-megoldási kompetencia esetében ugyanakkor eltérő értelmezéseket tártunk fel. A tanulási kompetencia tartalma a szervezetekben nagyon eltérő, és több szervezetben is átalakulóban van, e kompetencia értelmezésében három egymásra épülő dimenziót azonosítottunk. A probléma-megoldási kompetencia esetében azt tapasztaltuk, hogy a szervezet felelősség megosztási gyakorlatától függően a problémához való hozzáállás különböző felhatalmazással párosul, ennek megfelelően itt is hierarchikusan egymásra épülő dimenziókba rendeződnek az elvárások. Ezek az eredmények utalhatnak arra, hogy egyes szervezetekben a kompetenciaelvárások tartalmi átalakulása más-más szakaszában van, ennek igazolására azonban további vizsgálatok szükségesek.

Kutatásunk eredményeképpen javasoljuk az eddig általánosan használt kompetenciafogalmak részképességeinek pontosabb meghatározását, és a különböző tartalommal használt fogalmak beazonosítását. A kompetenciák értelmezési kérdéseivel, szóhasználatával és kapcsolódásaival kapcsolatos eredményeink ugyanakkor segíthetik a kutatásokban szereplő kompetenciák pontosabb, az érintett szereplők számára „érthetőbb”, „ismerősebb” megfogalmazását és összeállítását. Eredményeink ezáltal hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a munkáltatók frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárásainak kutatását célzó újabb kutatásokban a változó munka-erőpiaci környezetben megjelenő újfajta elvárások megjelenését nyomon követhessük. Kutatásunk folytatásában a kvalitatív kutatásunkban feltárt tartalmak alapján azt vizsgáljuk, hogy a munkaerőpiaci prognózisokban megjelenő jövőbeli kompetenciakritériumok milyen mértékben jelennek meg a hazai gyakorlatban a munkáltatók pályakezdőkkel szemben kinyilvánított elvárásaiban.

A kompetencia fogalmak értelmezése hasznos információt szolgáltat a felsőoktatási képzőhelyek számára is oly módon, hogy segít mélyebben megérteni a munkahelyi kompetenciaelvárások tartalmát. A vállalati szakemberek, fejlesztésért felelős humán erőforrás menedzserek számára a kutatás felhívhatja a figyelmet arra, hogy az egyes kompetenciák eltérő értelmezései más-más típusú fejlesztést tesznek szükségessé. A kompetenciák pontos tartalmának megértése nélkül hatékony kompetencia menedzsment nem elképzelhető.

## HIVATKOZÁSOK

- Armstrong, M. (2003), *Handbook of Human Resources Management Practise*, London: Kogan Page
- 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
- Benade, L. (2014), "Knowledge and educational research in the context of 'twenty-first century learning'", *European Educational Research Journal*, **13**, N. 3.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager; A model for effective Performance*, New York: Wiley-Interscience Publication
- Cardy R. and Selvarajan, T. (2006), "Competencies: alternative frameworks for competitive advantage", *Business Horizon*, **49** 3, 235-45
- CEDEFOP (2009), "Future skill needs in Europe, medium-term forecast, Background technical report", Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities
- Delamare le Deist, F., Winterton, J. (2005), "What is competence?", *Human Resource Development International*, **8**, 1, 27-46
- EURYDICE (2010), „New skills for new jobs”, [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/125EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/125EN.pdf), Letöltve: 2017. május 9.
- Hámori B. (2012), „Tanulás és innováció – elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok”, *Vezetéstudomány*, **XLIII** 11
- Henczi L. (2008), *Kompetenciamenedzsment*, Budapest: Számalk
- IFTF (2011), "Future work skills 2020", <http://www.iftf.org/futureworkskills>, Letöltve 2017. május 9.
- Juhász M. (2008), „A „soft” skillek szerepe a munkahelyi viselkedésben”, <http://erg.bme.hu/juhaszm/download/download.php?doc=13>, Letöltve: 2017. május 9.
- Kiss P. (2010), „Diplomás kompetenciaigény és munkával való elégedettség”, Garai, O., Horváth T., Kiss L., Szép L., Veroszta Zs. (szerk.), *Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*, Budapest: Educatio, 111-23
- Klein S. (2004), *Munkapszichológia*, Budapest: SHL Könyvek
- Koncz K. (2000), „Kompetenciaalapú személyügyi tervezés”, In: Tóthné Sikora G. (szerk.) (2010): *Humán erőforrások gazdaságtana*, Miskolc: Bíbor Kiadó



- Manpower (2016), „Digitalizáció, az ember és a képesség fontossága”, <http://www.manpower.hu/index.php/hu/keszsegek-forradalma>
- McClelland, D. (1973), “Testing for competence rather than for ‘intelligence’”, *American Psychologist*, **28** 1-14
- Mohácsi G. (2004), „Kompetencia és érzelmi intelligencia”, Karoliny M., Farkas F., Poór J., László Gy. (szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment*, Budapest: KJK KERSZÖV
- Moldaschl, M. (2010), “Das Elend des Kompetenzbegriffs: Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie”, In: Stephan, M., Kerber, W., Kessler, T., Lingenfelder, M. (Hrsg.) (2010), *25 Jahre ressourcen und kompetenzorientierte Forschung*. GABLER Verlag, Heidelberg
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, 79-91
- PWC (2017), „Digitalizáció és szakemberhiány: nincs vezérigazgató, aki ezektől ne tartana ma”, [http://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszag\\_i\\_vezerigazgato\\_felmeres\\_2017.html](http://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszag_i_vezerigazgato_felmeres_2017.html), Letöltve: 2017. május 9.
- Sandberg, J. (2000), ”Understanding human competence at work: An interpretative approach”, *Academy of Management Journal*, **43** 9-25
- Shippmann, J. S. - Ash, R. A. - Carr, L. - Hesketh, B. - Rearlman, K. - Battista, M. - Eyde, L. D. - Kehoe, J. and Prien, E. P. (2000), ”The practice of competency modelling”, *Personnel Psychology*, **53** 3, 703-40
- Szabó K. (2011), „Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon”, *Vezetéstudomány*, **XLII**. 11,
- Tóth I. J., Nábelek F., Hajdu M., Nyíró Zs. (2017), „A munkaerőhiány vállalati percepciója Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai”, Budapest: MKIK GVI, [http://gvi.hu/files/researches/494/munkaerohiany\\_2016\\_elemzes\\_171006.pdf](http://gvi.hu/files/researches/494/munkaerohiany_2016_elemzes_171006.pdf), Letöltve: 2017. május 9.
- Tóthné Téglás T. (2016), „Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatási szemmel”, Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest: Óbudai Egyetem KGGK
- Tóthné Téglás T., Hlédik E. (2014), „Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől?” Nagy I. Z. (szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV.*, Budapest: Óbudai Egyetem KGGK
- Tóthné Téglás T., Hlédik E. (2017), „Tehetséghiány vagy kompetenciahiány?”, Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest: Óbudai Egyetem KGGK
- Várhalmi Z. (2012), „Diplomás pályakezdők a versenyszektorban – 2011”, Budapest: MKIK GVI, [http://old.gvi.hu/data/papers/diploma\\_2011\\_osszefoglalo\\_120130\\_.pdf](http://old.gvi.hu/data/papers/diploma_2011_osszefoglalo_120130_.pdf), Letöltve: 2017. május 9.
- Veroszta, Zs. (2010), „A munkakerő-piaci sikeresség dimenziói frissdiplomások körében”, In: Garai, O., Horváth, T., Kiss, L., Szép, L., Veroszta, Zs. (szerk.), *Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*, Budapest: Educatio, 11-36
- Wilkens, U. (2004), “Von der individuellen zur kollektiven kompetenz?” *Herbstworkshop der Kommission Personal*, <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/file4.pdf>, Letöltve: 2017. május 9.
- World Economic Forum (2016): *The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution*. <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>, Letöltve: 2017. május 9.

Tóthné Téglás Tünde tanársegéd  
teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu  
Óbudai Egyetem  
Keleti Károly Gazdasági Kar

Hlédik Erika PhD, adjunktus  
hledik.erika@gti.elte.hu  
Eötvös Lóránd Tudományegyetem  
Gazdaságtudományi Intézet

## Measuring competence requirements

### THE AIMS OF THE PAPER

The purpose of this paper is to investigate the different interpretations of the competency requirements towards university graduates first entering the labour market. Our previous research comparing domestic literature focusing on the employer prerequisites shows that fresh graduates and employers may have a different understanding of competency requirements. Because of these results our main aim was to examine how employers interpret these competencies when they are recruiting fresh graduates.

### METHODOLOGY

We conducted exploratory research on corporate sample doing in-depth interviews with human resources experts asking them about the competency requirements towards economic and technical university graduates. During these interviews first we discussed general requirements then we asked our interviewees to interpret in detail five different competencies important in the selection process.

### MOST IMPORTANT RESULTS

Our results show that regarding autonomy at work, cooperation and basic communication skills human resources experts have similar interpretations. In the case of learning and problem solving competencies we found a hierarchical structure of interpretations. The content of learning competency is different among companies, and is changing. The practice of sharing of responsibilities within companies influences the expectations towards problem solving skills, and is connected to different levels of authority, therefore we found a hierarchical structure here as well.

### RECOMMENDATIONS

Our research suggests that there is a difference in the interpretation of different competencies among human resources experts towards economic and technical university graduates. The interpretations explored in this study can also offer a framework for a further quantitative research.

*Keywords:* university graduates, occupational competency expectations, learning competency, problem-solving competency