

Diplomás pályakezdekők kiválasztása során alkalmazott vállalati gyakorlatok

Tóthné Téglás Tünde

Tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A vállalatok emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatában régóta ismert a kompetenciákra épülő gondolkodás, amely a munkaerőállomány minőségi aspektusaira irányítja a figyelmet. Széleskörű szakirodalom áll rendelkezésre az elmúlt évtizedek munkáiból, amely a „hatékony” munkavállalói kompetenciagazdálkodáshoz szükséges eszközöket, megoldásokat bemutatja. A munkaerőpiaci felmérésekben feltárt legújabb 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, és milyen mértékben épül be mindez a szervezet mindennapi működésébe, már kevesebbet tudunk. Kvalitatív kutatásunkban ezen vállalati gyakorlatokat vizsgáltuk, a frissdiplomás kiválasztása során alkalmazott eszközök, szempontok és gondolkodásmódok feltárásával.

Kulcsszavak: kompetencia alapú HRM, munkaerőkiválasztás, kompetenciaelvárások, frissdiplomás munkába állása

1. Elméleti háttér

Az emberi erőforrásmenedzsment (továbbiakban HRM) működésének felépítésére többféle modell és gyakorlat létezik, amelyeket a szervezetek az eltérő szituációkban alkalmazhatnak. (Armstrong, 2006) Kutatásaink során azon modellek vizsgálatával foglalkozunk, amelyek a munkavállalókkal szembeni követelmények meghatározásához kapcsolódnak, azaz a munkakörelemzésre és a kompetenciamodellekre épülő emberi erőforrásgazdálkodási modellekkel. Sanchez és Levine (2009) kiemelik, hogy sok szervezet lecserélte az emberi erőforrásgazdálkodása során a hagyományos munkakörelemzés (job analysis) alkalmazását a kompetenciamodellek (competency modelling) módszertanára. A kompetencia alapú megközelítés terjedését a HRM gyakorlatát bemutató szakkönyvek is elismerik (Armstrong, 2003, Henczi-Zöllei, 2007, Csiszárík-Kocsir et.al, 2009), és a munkaerőpiaci felmérések is „bizonyítják” gyakorlati terjedését (PwC, 2014, Manpower, 2013, Poór et al., 2017). Mindezek ellenére több emberi erőforrásgazdálkodással foglalkozó szakkönyv logikája is a munkakörelemzésre épül (Noe et al., 2012, Baron et al., 1999). A kutatók között valójában nincs egyértelmű konszenzus abban a kérdésben, hogy a munkakörelemzés vagy a kompetenciamodellek biztosítanak kedvezőbb kiindulópontot az eredményes emberi erőforrásgazdálkodás számára.

Sanchez és Levine (2009) a hagyományos munkakörértékelés 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. Sanchez és Levine (2009) hat szempont szerint hasonlította össze a két módszertant. (1. táblázat) 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 „kihangsúlyozzák” és így egyértelművé teszik a munkavállalók számára azokat a szempontokat, amelyeket elvárnak és amelyek mentén jutalmaznak őket (Bencsik et al., 2016). 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 (Bencsik et al., 2014). A kompetenciamodellek ezenkívül egyértelműen és az alkalmazottak számára érthetően képesek közvetíteni a követelményeket azáltal, hogy leszűkíti a figyelmet a fontos szempontokra és átfogó kategóriákat használ. Ezzel szemben a munkakörelemzések általában hosszú feladatlistát és nehezen érthető pszichológiai fogalmakat tartalmaznak, amelyek ezen tartalmak mélyebb ismeretét feltételezik.

<i>Szempontok</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

1. Táblázat: A hagyományos munkakörelemzés és a kompetenciaelemzés összehasonlítása

Forrás: Sanchez, Levine (2009) 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.) 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 (1. 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.



1. ábra: A hatékony teljesítmény modellje

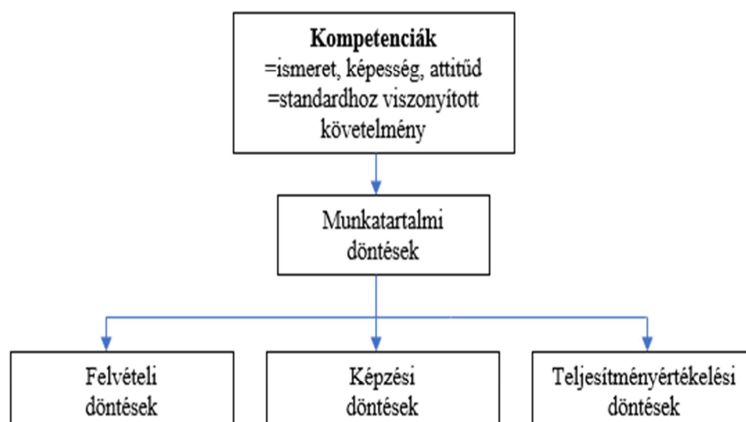
Forrás: Boyatzis, 1982

A kompetencia alapú megközelítések közti eltérések 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. A 2. táblázat azt mutatja, hogy a kompetenciamodell kidolgozása miből indul ki és milyen hozzáadott értéket képvisel a vállalat számára. 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)

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

1. táblázat: Kompetenciamodellek típusai Mohácsi (2003) alapján

A kompetenciák alkalmazhatóak az EEM egyes területein elkülönülten és teljes körűen is, munkaköri kompetencia-modellekre épülő emberi erőforrás menedzsment (kompetenciamentedzsment) 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 (Mohácsi, 2004), 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. Klein (2004) meghatározásában a kompetencia modellekre a következő feltételeknek kell érvényesülni: viselkedéshez kötött, megfigyelhető, különálló, felhasználóbarát, és tervező. A kompetenciamodellek alapvető célja, hogy biztosítsa a teljesítményt és ez alapján a jövőbeli teljesítmény bejósolható legyen. A vállalati gyakorlatban a munkáltatók olyan ismérvek meghatározására törekednek, amelyek viselkedésmóddal, magatartásformákkal leírhatók, valamint a szervezet tagjai számára érthetőek, azonos jelentéssel bírnak (Kosár et al, 2017). A szervezet által megfogalmazott kompetenciák ilyen formán tudatos emberi erőforrás gazdálkodást tesznek lehetővé. (Armstrong 2003, Shippman et al 2000, Koncz 2004, Henczi-Zöllei 2008; Mohácsi 2004) A kompetenciamodellek készülhetnek szervezetszintű csoportokra, 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.



2. Ábra: A kompetenciák felhasználása a munkatartalmi döntések során

Forrás: Simon, 2006

„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. (2. ábra) A kompetenciák felhasználása a munkáltatók felvételi folyamatában a leggyakoribb, mivel a kompetenciák egyértelműbbé teszik a kiválasztási szempontokat. A pályázók mérésére a korábban fel sorolt módszerek alkalmazhatók. Erősíti a kompetenciák húzóerejét, ha fejlesztési programokat és értékelési rendszereket is hozzákapsolunk. 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 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 alkalmazat biztosíthat a kompetenciák alkalmazásának nyomon követésére, értékelésére és az eredeti modell szükséges korrekciójára is.

2. Kutatás célja és módszertana

Feltáró kutatásunkban a munkáltatók frissdiplomás munkavállalóikkal szemben támasztott elvárásait és a pályakezdők felvétele során alkalmazott kiválasztási gyakorlatait kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodásuk tükrében vizsgáltuk. Kvalitatív vizsgálatunkban a gazdasági és műszaki végzettséggel rendelkező diplomás pályakezdőket aktívan kereső munkáltatók kiválasztási szakembereit kérdeztük strukturált mélyinterjú formájában. (Tóthné Téglás – Hlédik, 2018) Vizsgálataink során arra kerestük a választ, milyen elvárások fogalmazódnak meg a diplomás fiatal

munkavállalókkal szemben, hogyan rendeződnek ezek a kompetenciaelvárások a munkáltatók gondolkodásában, és milyen módon épül erre a vállalat HRM gyakorlata.

Kvalitatív kutatásunkban a szervezetek pályakezdők felvétele során kialakított HRM gyakorlatait öt kutatási kérdés mentén elemeztük:

- [1] Milyen módon kerülhetnek diplomás pályakezdők a szervezetbe?
- [2] Ki és hogyan állítja össze a pályakezdőkkel szembeni követelményeket a szervezetben?
- [3] Hogyan zajlik a kiválasztási folyamat, milyen kiválasztási eszközöket használnak a vállalati gyakorlatban?
- [4] Hogyan rendeződnek a kompetenciaelvárások a döntéshozók gondolkodásában?
- [5] Milyen módon támogatja a szervezet a személyes kompetenciák fejlesztését, meglétét?

A mindennapi vállalati gyakorlatban a munkáltatók a munkavállalókkal szembeni elvárásait különbözőképpen határozhatják meg. Van ahol a szakmai vezető egyéni hatáskörébe tartozik, és van ahol széleskörű vállalati egyeztetésnek, döntésnek megfelelően alakítják a munkavállalókkal 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. Vizsgálataink kiindulópontja, hogy a munkáltatók által támasztott személyes kompetenciaelvárások valós tartalmát és rendszerét a szervezet ezzel kapcsolatos gondolkodásának megértésével összhangban lehet megérteni.

Kutatásaink során (Tóthné Téglás - Hlédik, 2014) kizárólag a felsőfokú végzettséget igénylő pályakezdőkkel szembeni elvárások vizsgálatára fókuszáltunk, mivel a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökben érezhető elsősorban a tehetséges munkavállalókkal kapcsolatos hiány a munkaerőpiacokon (Manpower, 2016; PwC, 2017; CEDEFOP, 2018). Ezen belül a pályakezdő munkavállalók köre homogénebb csoport a tapasztalt munkavállalókhöz képest. 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, 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 kapcsolatban.

A kutatás célcsoportja 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 pályakezdőket foglalkoztatnak, és több éves tapasztalatuk van diplomás pályakezdők

kiválasztásában és alkalmazásában. Az interjúk átlagos hossza 60 perc volt. Az interjúk a válaszadók munkahelyén készült, előre egyeztetett időpont után. 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 az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdálkodástudományi Karának támogatásával kérdezőbiztosok bevonásával készült. Az elemzést az interjúátiratokból tartalomelemzéssel végeztük a szubjektívítés csökkentése érdekében két kutató részvételével.

3. Kutatási eredmények

Mélyinterjúk kutatásunkban 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.

Diplomás pályakezdők számára kínált „bejutási utak”

Mélyinterjúk felmérés eredményei alapján **a pályakezdő diplomás fiatalok számára a vállalatok háromféle 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 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 pályakezdőket, áthidalva ezzel a pályakezdők 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 cézzal hirdetik pályakezdők 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 pályakezdők 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 paragon sokáig”*, fogalmaznak az interjúalanyok.

Pályakezdőkkel szemben támasztott követelmények meghatározása

A pályakezdőkkel szemben támasztott követelmények meghatározásával kapcsolatban a megkérdezett vállalatok négyféle 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.

A meghirdetett pozícióval kapcsolatos követelményeket sok esetben az *„üzleti terület”* határozza meg, a követelmények meghatározása kizárólag az ő tapasztalataikra épül: *„...a terület vezetőinek 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 kellene.”*

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 álláshirdetéseiben, 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, elcsépeletnek tűnnek a hirdetésekben gyakran megjelenő elvárások, hogy már a vállalat oldaláról is sutának tűnhet a megemlítése: „Mondhatnék ilyen nagy magasztos szavakat, mint hogy ambiciózus kollegát keresünk, aki képes önállóan dolgozni és nyitott a tanulásra. Pályakezdek 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 telnie 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 pályakezdek 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 felmérések 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 eléggé 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 megfigyelhetőek.

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 testbeszédéből, 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 pályakezdekről *„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 pályakezdekekkel kapcsolatos kiválasztási döntéseik során alkalmazott logika szerint rendezzék. **A kutatásunkban részt vett szakemberek négyféle logika szerint rendezték a diplomás pályakezdekekkel szembeni elvárásaikat.** Voltak, akik a kompetenciák jellemzői szerint, és akik egyes munkakörkategóriához kapcsolták a kompetenciákat, és találoztunk ellentmondásos besorolásokkal is. A legtöbben 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 *„napi 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-eket”*. 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 „képviselő”, 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 rajzolódik ki, az érdekes feladatokat sejtető hangzatos elvárásokkal valójában kevésbé változatos, alapvetően végrehajtható 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 tanúlással 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 újbelpőt, 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. (3. táblázat) Ebben a fajta emberi erőforrás gazdálkodásban

az elvárások időbeli eltolódása figyelhető meg, kompetenciakritériumok junior, senior és szakértői/vezetői szintekhez kapcsolódnak.

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

3. táblázat: Megadott kompetenciakategóriák fontosság szerint csoportosítása,

Forrás: saját szerkesztés

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.

Szervezeti jellemzők

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 felelőségek** 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 cégüknél 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 megfogalmazzák 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 vezetők 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 problémáknak, „*A 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 kijöve 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 segíünk 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 vállalaton 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”.

4. Összegzés

Összegezve a kutatásunk vállalati gyakorlattal kapcsolatos eredményeit (4. táblázat) a vizsgálatban részt vett szervezetek a pályakezdekők felvétele és integrálása során sok tekintetben eltérő gyakorlatokat folytatnak.

Vizsgált szempontok	Tapasztalt gyakorlatok
Pályakezdekők alkalmazása	<ul style="list-style-type: none"> • „beugró” pozíciókba • gyakornoki programokra • tehetségkutató programba • meglévő pozícióba
Követelmények meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> • szakmai vezető határozza meg • szakmai vezető a HR szakemberrel együtt határozza meg • kompetenciakatalógust használják • egységes szervezeti elvárásokat alakítanak ki • „közhelyes”, 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

4. Táblázat: Megkérdezett vállalatok emberi erőforrásgyakorlatairól készített összefoglaló

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes tényezők vizsgálata során találkoztunk 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 rendszeres vállalati kommunikációt folytatnak a munkavállalókkal 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. És 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. Kutatásunkban feltárt mintázatok alapján érdekes lenne egy újabb kutatás keretében egy olyan szempontrendszer összeállítása, amelynek segítségével ezen gyakorlatok beazonosíthatóvá válnak.

Felhasznált irodalom

- [1.] Armstrong, M. (2000): A Handbook of Human Resource management Practice. Kogan Page Limited, UK, USA
- [2.] Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Császár, Cs. – Gelei, A. – Kováts, K. – Takács, S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [3.] Baron, J.N. - Kreps, D.M. (1999): Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers. John Wiley & Sons, Inc., USA
- [4.] Bencsik, A. – Juhász, T. -Machová, R (2014): Mentoring practice on behalf of knowledge sharing in the light of education. Acta Polytechnica Hungarica. Vol. 11, No. 9, 95-114 pp.
- [5.] Bencsik, A. – Machová, R. – Hevesi, A. (2016): The relation between motivation and personality types. International Business Management. Vol. 10, No. 3, 183-193 pp.
- [6.] Boyatzis, R. E. (1982): The competent manager, A model for effective Performance. Wiley-Interscience Publication, New York
- [7.] Cedefop (2013): Future skills supply and demand in Europe. <http://www.cedefop.europa.eu/node/11872>, Letöltve: 2019. május 29.
- [8.] Cedefop (2018): Forecasting skill demand and supply. <http://www.cedefop.europa.eu/hu/events-and-projects/projects/forecasting-skill-demand-and-supply/data-visualisations>, Letöltve: 2019. május 29.
- [9.] Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Szira, Z. – Varga, E. (2009): A kompetenciák mérése az emberi erőforrás-menedzsmentben és az oktatásban, Humánpolitikai Szemle, 2009. 7.-8. szám, 132.-140. old.
- [10.] Dessler, G. (2000): Human Resource management. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- [11.] Hajós, L. - Berde, Cs. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest
- [12.] Klein, S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Könyvek, Budapest
- [13.] Koncz, K. (2004): Kompetencia alapú személyügyi tervezés. In: Tóthné Sikora, G. (szerk.): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc
- [14.] Koncz, K. (2013): Karriermenedzsment, Budapesti Corvinus Egyetem
- [15.] Kosár, S.T. – Machová, R. - Šimonová, M. (2017): Creativity in practice in the context of applied management methods and tools. Marketing and Management of Innovations. No. 2, 182-195 pp.
- [16.] Manpower (2013): Éves tehetségfelmérés. Kutatási eredmények, ManpowerGroup Magyarország, Budapest
- [17.] 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.
- [18.] 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

- [19.] Mohácsi, G. (2004): Kompetencia és érzelmi intelligencia. In: Karoliny, M. – Farkas, F. – Poór, J. – László, Gy. (2004): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- [20.] Noe, R.A. - Hollenbeck, J.R. - Gerhart, B. - Wright P. M. (2012): Human Resource ManagementÚ: Gaining a Competitive Advantage, McGraw-Hill Irwin, , UK
- [21.] Poór, J. - Vinogradov, S. - Tózsér, Gy. - Antalík, I. - Horbulák, Zs. - Juhász, T. - Kovács, I.É. – Némethy, K. – Machová, R. (2017): Atypical Forms of Employment on Hungarian-Slovakian Border Areas in Light of Empirical Researches. Acta Polytechnica Hungarica. Vol. 14, No. 7, 123-141 pp. Henczi, L., Zöllei, K. (szerk.) (2008): Kompetenciamenedzsment. Perfekt, Budapest
- [22.] 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.
- [23.] PwC (2017): Digitalizáció és szakemberhiány. Nincs vezérigazgató, aki ezektől ne tartana ma. PwC Magyarországi Vezérigazgató Felmérés, PwC Magyarország, Budapest, https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszagi_vezerigazgato_felmeres_2017.html, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- [24.] 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.
- [25.] Sanchez, J.I. – Levine, E.L. (2009): What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? Human Resource Management Review, 19, 53-63
- [26.] Schippmann, J.S. – Ash, R.A. – Battista, M. – Carr, L. – Eyde, L.D. – Hesketh, B. (2000): The practice of competency modeling. Personnel Psychology, 53, 703-740
- [27.] Simon, P. : Formálisan és informálisan szerzett kompetenciák. Prepared: “A Magyar gazdaság személyi tényezőinek minőségi reprodukciója” kutatás. Budapest, letöltve 2010. dec. 6.
- [28.] 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.
- [29.] Tóthné Téglás, T. – Hlédik, E. (2018): Kompetenciaelvárások mérése egy mélyinterjú kutatás eredményei alapján. Marketing & Menedzsment, 2018/2.
- [30.] Tóthné Téglás, T. (2016): Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatás szemmel,. In: Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV., Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, pp. 413-432.